

Methodischer und Tool-gestützter Ansatz für die Transformation von Organisations- und Geschäftsmodellen

HERBERT WETZEL

1. Ausgangssituation und Beispiele aus der Praxis

Was unterscheidet ein Unternehmen Heute vom gleichen Unternehmen von vor 20 Jahren? Wie verschafft sich ein Unternehmen Heute für die Zukunft eine gute Position im Wettbewerb? Die Antwort ist die Gleiche: durch moderne Geschäftslösungen, die sehr häufig erst durch Entwicklungen in der Informationstechnik der letzten 20 Jahre realisierbar geworden sind. Heute gibt es Möglichkeiten, die damals noch nicht gegeben waren, z.B. einen Kundenauftrag binnen weniger Stunden abzuwickeln, für den Kunden weltweit und rund um die Uhr über moderne Kommunikationsverbindungen wie das Internet verfügbar zu sein oder die Produktion und Lagerung von Gütern über viele Länder zu verteilen, aber zentral zu steuern. Was wird ein Unternehmen in 20 Jahren von einem heutigen Unternehmen unterscheiden? Vermutlich sind es wieder intelligentere Geschäftskonzepte, die vielleicht wiederum durch Entwicklungen der Informationstechnik oder andere Faktoren, wie die zunehmende Globalisierung der Wirtschaft, die sparsamere Verwendung von Ressourcen oder die Einsparung von CO₂, in 20 Jahren möglich sein werden.

Um es auf den Punkt zu bringen: was unterscheidet ein erfolgreiches Unternehmen von einem weniger erfolgreichen? Die größere Fähigkeit zur Anpassung an sich rasch ändernde Umfeldbedingungen, kurz: die Fähigkeit zur Transformation. Den meisten Unternehmen fehlt es nicht an Konzepten und Ideen sondern an deren zeitgerechter Umsetzung, d.h. an der Transformation des Unternehmens aus den ehemals oder derzeit noch erfolgreichen in zukünftig tragfähige Geschäftsmodelle. Zeitgerecht bedeutet dabei schneller als der Mitbewerber, da auch noch so intelligente Geschäftskonzepte meist nur Vorteile auf Zeit bringen.

Bei der Gestaltung und Umsetzung dieser Geschäftsmodelle rückt dabei mehr und mehr der Kunde in den Vordergrund. Es geht darum das „richtige“ Angebot zur „richtigen“ Zeit am „richtigen“ Ort für den Kunden bereitzustellen, um sich dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

Dazu nachfolgend einige Praxisbeispiele aus unterschiedlichen Branchen, die dem Buch „Geschäftsmodelle 2010“ (Kagermann; Österle 2006) entnommen sind:

- **Maschinenbau:** Ein Maschinenbauunternehmen verkauft Technologien zum Antreiben, Steuern und Bewegen die jeweils in eigenen Geschäftsbereichen organisiert sind. Die Geschäftsbereiche hatten heterogene Prozesse, beispielsweise für den Vertrieb und das Controlling und jeweils eigene, an ihre Prozesse angepasste Informationssysteme aufgebaut. Das neue Geschäftsmodell konzentriert sich nicht mehr auf den Verkauf einzelner Produkte, sondern auf die intelligente Kombination vielfältiger Technologien zur Lösung eines Kundenproblems. Das Unternehmen möchte seinen Kunden nicht nur Best-in-class-Produkte anbieten, sondern die beste Lösung für ein individuelles Kundenproblem durch Kombination von Produkten, Services und Technologien.
- **Elektrowerkzeug-Hersteller:** Kunden eines Elektrowerkzeug-Herstellers können ihre Bestellungen für Elektrowerkzeuge 7 mal 24 Stunden die Woche in jedem Land der Erde, in vielen Sprachen und in landesspezifischen Varianten abgeben und modifizieren. Dies senkt die Kosten des Verkaufs- und Versandprozesses im Vergleich zur Konkurrenz und gibt den Kunden mehr Transparenz und Beweglichkeit. Die Basis sind Produktstammdaten und ein Verkaufsprozess, der diese Daten durch die Kunden und den eigenen Vertrieb nutzt.
- **Einzelhandel:** Die organisatorische Intelligenz im Category-Management (Produkt- und Sortimentsmanagement) von Einzelhändlern und Versandhäusern wie METRO Group, Otto und Amazon liegt im detaillierten Wissen über das Kundenverhalten, abgeleitet u.a. aus Milliarden von Verkaufsdaten, und im umfassenden Wissen über die Beschaffung. Sie wird erst wirksam, wenn diese Handelshäuser das Wissen im Prozess des Category-Management umgesetzt haben.
- **Automobilhersteller:** Wie andere Autobauer bietet eine bestimmte Firma dem Käufer die Möglichkeit, sein Auto individuell aus Millionen von Varianten zu konfigurieren. Dieser Autobauer erlaubt es aber den Kunden, bis zu fünf Tage vor der Montage die Konfiguration ihres Fahrzeugs zu modifizieren. Voraussetzung dafür ist nicht nur eine flexible Variantenkonfiguration, sondern auch die Implementierung von Zulieferprozessen, die eine derartige Reaktionsgeschwindigkeit erlauben.

2. Problemstellung

Die Beispiele zeigen, dass Heute und in Zukunft häufig eine rein produktorientierte Betrachtung nicht mehr ausreicht um im Wettbewerb zu bestehen, sondern dass die Sicht des Kunden und seine Problemlösung in den Vordergrund gerückt werden müssen. Produkte selbst unterscheiden sich heute häufig kaum noch in ihren Leistungsmerkmalen. D.h. ein wettbewerbsfähiges Lösungsangebot muss zunehmend aus einem Mix von Produkt und Dienstleistung bestehen, also ein hybrides Angebot darstellen.

Der Gestaltung der Kundenbeziehung kommt hierbei eine entscheidende Bedeutung zu. Diese wird heute mit dem Begriff „Customer Relationship Management“ (CRM) bezeichnet. Sie sollte nicht auf kurzfristige Erfolge, sondern langfristig ausgerichtet sein. CRM bedeutet:

- das gezielte, bewusste, geschäftsstrategische und operative, sichtbare Verhalten einer Firma gegenüber ihren Zielkunden aber auch ihren Geschäftspartnern, um diese zu beeinflussen. CRM passiert jederzeit und überall – bewusst oder unbewusst.
- Ziel von CRM ist es, Beziehungen zu Kunden und Geschäftspartnern während des gesamten Kundenlebens profitabel, loyal und effizient in der Handhabung zu gestalten.
- CRM erfordert ein am Kundenwert während des gesamten Kundenlebens orientiertes Vorgehen beim Aufbau und der Pflege von Kundenbeziehungen sowie die Unterstützung aller für diesen Kunden relevanten Vertriebskanäle.

Was wird unter „lebenslanger Kundenwert“ verstanden? Dies hängt von der jeweiligen Branche und der eigenen Positionierung in dieser Branche ab, aber auch von weiteren Faktoren. Nachfolgend zwei Beispiele, die z.T. dem Buch „Geschäftsmodelle 2010“ (Kagermann; Österle 2006) entnommen sind:

- Für den Spielzeughersteller Lego geht es nicht um Kinderspielzeug sondern, um die Frage „wie kann Lego seinen Anteil an der Freizeit von Kindern erhöhen?“
- Für Daimler Chrysler geht es weniger darum, Autos herzustellen und zu vertreiben, sondern um die Fragestellung der „persönlichen Kurzstrecken-Mobilität“; eine andere Antwort hierzu als der „normale“ Autoverkauf wird aktuell in der Stadt Ulm getestet: es geht um Auto-Miete und -Teilung auf Basis von Smart-Autos, die im ganzen Stadtgebiet von Ulm verteilt sind.

Gemäß diesem Ansatz ist ein Kunde von Daimler Chrysler nicht nur einen Mercedes „wert“, sondern mindestens sieben bis zehn Autos, für die er als potenzieller Käufer im Laufe seines Lebens in Frage kommt.

Hauptziel des CRM ist es, eine möglichst langfristige bis lebenslange Kundenbeziehung zu erreichen und diese zu pflegen. Wichtige Aspekte sind dabei (nachfolgend kurz in Stichpunkten zusammengefasst):

- Generieren von Kundenwert dank einer „pro-aktiven Kundensichtweise“ – nicht einer Produkt-Sichtweise (s.o.),
- Erhöhung der Kundenanzahl (Wachstum),
- Erhöhung der Kundenbindung, bzw. –loyalität,
- Langfristiges Halten der profitabelsten Kunden,
- Vergrößern des eigenen Anteils am Ausgabenkuchen (z.B. Investitionen) des Kunden durch Erweiterung von:
 - Zeitraum des Anteils – möglichst lebenslang,
 - Höhe des Anteils – Erhöhung des Lieferumfangs,
 - Breite des Anteils – Cross-Selling über das Basis-Produkt hinaus, z.B. ergänzende Dienstleistungen,
 - Diversity – Neue Produkt- und Dienstleistungsgebiete zu sehr niedrigen oder gar keinen Akquisitionskosten zu erschließen.
- Aufbau von Kundenloyalität durch „intime“ Beziehungen (Kunden in ihrem Geschäft beraten!),
- Aufbau lebenslanger Beziehungen zum Kunden,
 - Gemeinsame Investitionen und Entwicklungen – Risikoteilung und damit Beschleunigen und Vereinfachen von Innovationen,
 - Möglichkeiten, den Entscheidungsprozess bei den Kunden früher zu beeinflussen,
 - Ressourcennutzung – Verhindern von Doppelspurigkeiten, Ineffizienz und damit Reduktion von Kosten,
 - Wissens- und Informationslücken schließen; dies führt zu einer besseren Qualität der Beziehung und Angeboten,
 - Kosteneffizienz – auf den Ebenen Akquisition und Transaktion.

Diese Ziele können nur bei einer ganzheitlichen Betrachtung des Kunden und häufig nur mit einem hybriden Leistungsangebot erreicht werden. Die Integration von Produkt und Dienstleistung stellt dabei neue Anforderungen an die Transformation von Geschäftsmodellen und Organisationsstrukturen. Häufig führen hybride Produkte und Wertschöpfungsformen zu einer organisatorischen und prozessualen Neuausrichtung von Unternehmen. Neben der Neu- bzw. Umgestaltung des Geschäftsmodells und der Geschäftsabläufe spielt auch die konsequente Nutzung neuer Möglichkeiten der Informationstechnik eine entscheidende Rolle. Hierbei fällt die Wahl zunehmend auf Portal-Lösungen, sei es in der Form von Internet- oder Extranet-Ansätzen an der Kunden-Schnittstelle oder auch als Intranet-Lösung für interne Anwender.

Der Veränderungsprozess selbst wird in der Regel über eine Vielzahl interner Reorganisationsprojekte angestoßen und vollzogen. Damit stellt sich die Frage, wie umfangreiche und tiefgreifende Change-Prozesse in strukturierter Form organisiert und umgesetzt werden können. Denn die Fähigkeit zur internen Organisation und Abwicklung von Veränderungsprozessen wird gerade unter hohem Anpassungs- und Flexibilitätsdruck zum kritischen Erfolgsfaktor hybrider Wertschöpfungsformen.

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass die Neuausrichtung eines Unternehmens zu hybriden Wertschöpfungsformen ein äußerst komplexes Transformations-Vorhaben darstellt. Nachfolgend wird aufgezeigt, wie ein solches Vorhaben mit Hilfe eines ganzheitlichen, methodischen Ansatzes in der Praxis umgesetzt werden kann.

3. Ansatz zur Problemlösung

Das intelligente Unternehmen kennt die Bedürfnisse und Probleme der Kunden und bietet diesen dafür weltweit führende Leistungen an – jederzeit und an jedem Ort. Es tritt nicht als Produktverkäufer, sondern als Lösungsanbieter auf, der umfassende Dienstleistungen für den individuellen Kundenprozess liefert. In der Automobilindustrie ist es z.B. heute schon gängige Praxis, dass Teile-Lieferanten auch das Personal in der Endmontage beim Kunden – den Automobilunternehmen – stellen. Im Extremfall verkauft ein Maschinenhersteller keine Maschinen mehr, sondern betreibt sie für den Kunden.

Wie können neue Geschäftslösungen in der Praxis umgesetzt werden, d.h. wie kann die Transformation zu einem hybriden Leistungsangebot gestaltet, die Umsetzung geplant und letztendlich durchgeführt werden?

Die Methode PROMET® (PROzessMETHode) und das Tool PROMET@work bieten hierfür eine Lösung an. PROMET® beruht auf dem „Business Engineering“-Ansatz der Universität St. Gallen (Schweiz), der in diversen Publikationen der Universität beschrieben ist, z.B. im Buch „Business Engineering“ (Österle; Winter 2003). PROMET® besteht aus einem Set modular aufgebauter und auf die spezifischen Problem- bzw. Lösungssituationen zugeschnittener Methoden, welche über definierte Schnittstellen miteinander kombiniert werden können. Das auf Microsoft® Visio® basierende Tool PROMET@work unterstützt diesen Ansatz durch ein Dokumentationsmodell auf drei Ebenen:

- Geschäftsarchitektur
- Prozessarchitektur
- Systemarchitektur.

Auf dieser Basis ist es möglich, die strategische Ausrichtung des Unternehmens, die Unternehmensprozesse und die für die Erbringung der Leistung notwendigen technischen Infrastrukturen abzubilden und zu modellieren.

Gegenstand der folgenden Kapitel ist die Darstellung des Potenzials der Methode PROMET bei der Unterstützung der Transformation zu hybriden Wertschöpfungsformen. Anhand eines Beispiels wird aufgezeigt, wie Unternehmen strategische Veränderungsprozesse systematisch planen und ihre operativen Prozesse und Systeme neu gestalten können. Besondere Berücksichtigung erfährt dabei die Integration von Produktion und Dienstleistung. Außerdem wird aufgezeigt, mit welchen

Schwierigkeiten produzierende Unternehmen bei der Transformation zu service-orientierten Geschäftsmodellen zu rechnen haben und wie diese durch eine zielgerichtete Planung und methodengestützte Vorgehensweise bei der Umsetzung erkannt und überwunden werden können.

3.1 Der Ansatz des Business Engineering

Business Engineering bedeutet systematische Entwicklung und Umsetzung neuer oder angepasster Geschäftslösungen. D.h. es handelt sich um einen von den betriebswirtschaftlichen Anforderungen ausgehenden Ansatz, der die permanente Weiterentwicklung eines Unternehmens (Transformation) zum Ziel hat. Der Ansatz zerlegt die Transformation von Unternehmen in einzelne, beherrschbare Schritte, gibt Anleitung zur Bearbeitung dieser Schritte und verbindet sie in Vorgehensmodellen, die von der Strategie-Ebene bis zur Implementierung reichen.

Der Ansatz des Business Engineering wurde 1992 an der Universität St. Gallen (Schweiz) begründet und seitdem in Zusammenarbeit mit Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum in themenbezogenen Kompetenzzentren weiterentwickelt. Die Themenschwerpunkte wie z.B. Knowledge Management, Business Networking oder Customer Management werden dabei in enger Abstimmung mit den beteiligten Unternehmen festgelegt.

Kernpunkte des Ansatzes sind:

- Das Denken in Abläufen, d.h. in Geschäftsprozessen. Es geht darum, funktionsbezogenes Denken zu überwinden und den i.d.R. mehrere Organisationseinheiten betreffenden Geschäftsablauf ganzheitlich zu betrachten.
- Die Orientierung am Kundenprozess, d.h. das Denken vom internen oder externen Kunden / Leistungsempfänger aus (Outside-In Ansatz – Betrachtung „mit den Augen des Kunden“). Idee des Ansatzes ist es, die Kundenprozesse zu verstehen und die eigenen Prozesse an den Kundenprozessen auszurichten. Dabei spielt es grundsätzlich keine Rolle, ob es sich um externe oder interne Kunden handelt.
- Die strikte Leistungsorientierung, d.h. der Output eines Prozesses in Form von Produkten und Services steht im Mittelpunkt. Erst danach geht es um die Gestaltung der Prozessabläufe.

Der Nutzung moderner IT-Technologien wie Portaltechniken und von Techniken zur unternehmensinternen und unternehmensübergreifenden Kommunikation und Vernetzung kommt dabei als „Enabler“ neuer Lösungsansätze eine entscheidende Rolle zu.

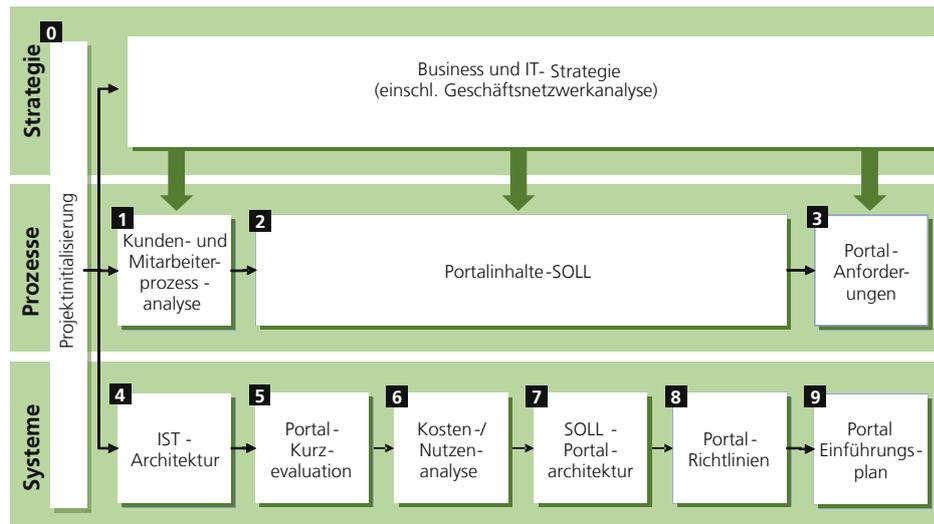


Abbildung 1: Vorgehensmodell PROMET® Portal.
Quelle: Eigene Darstellung.

3.2 Das S&T PROMET® Methodenset

„The Information Management Group“ (IMG), als Spin off des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen war von Beginn an in die Entwicklung und Anwendung des Business Engineering-Ansatzes involviert. Diese enge Zusammenarbeit wird auch heute noch – nach Einbindung der IMG in die S&T Gruppe – weitergeführt. IMG hat den Ansatz weiter verfeinert und das S&T PROMET Methodenset entwickelt.

S&T PROMET® ist eine Familie von Methoden. Diese sind entweder auf bestimmte Bereiche (z.B. Projektmanagement, Prozessmanagement oder Standardsoftwareeinführung) eines Projektes oder aber auf bestimmte Typen von Projekten spezialisiert (z.B. Portal-Einführung).

Kernmodule von PROMET und deren Zielrichtungen sind (vgl. dazu www.promet-web.com):

- **S&T PROMET® PM (Projektmanagement) basierend auf der Standard Projektmethode Prince2:** „Wir helfen Ihnen Ihre Projekte professionell zu führen und bei der Umsetzung Ihrer Geschäfts-Transformation!“
- **S&T PROMET®-BE (Business Engineering):** „Wir unterstützen Sie bei der Gestaltung Ihres Geschäftsmodells und Ihrer Geschäftsabläufe!“
- **S&T PROMET IM (Informations-Management):** „Wir helfen Ihnen bei der Anpassung Ihrer Informatik-Architektur an Ihr neues/geändertes Geschäftsmodell!“
- **S&T PROMET SW (Standard Software):** „Wir implementieren die System-Lösungen auf Basis von Standardsoftware, die Ihr Geschäftsmodell zum Laufen bringen!“
- **S&T PROMET IF (Infrastructure):** „Wir installieren und pflegen Ihre Software- und Hardware-Infrastruktur!“

Für spezifische Problemstellungen, z.B. die Planung und Umsetzung von Portal-Lösungen existieren Erweiterungen zum Kern. Diese bestehen aus einem eigenständigen Vorgehensmodell so-

wie zusätzlichen Ergebnisdokumenten, Techniken und Rollen (z.B. PROMET® Portal).

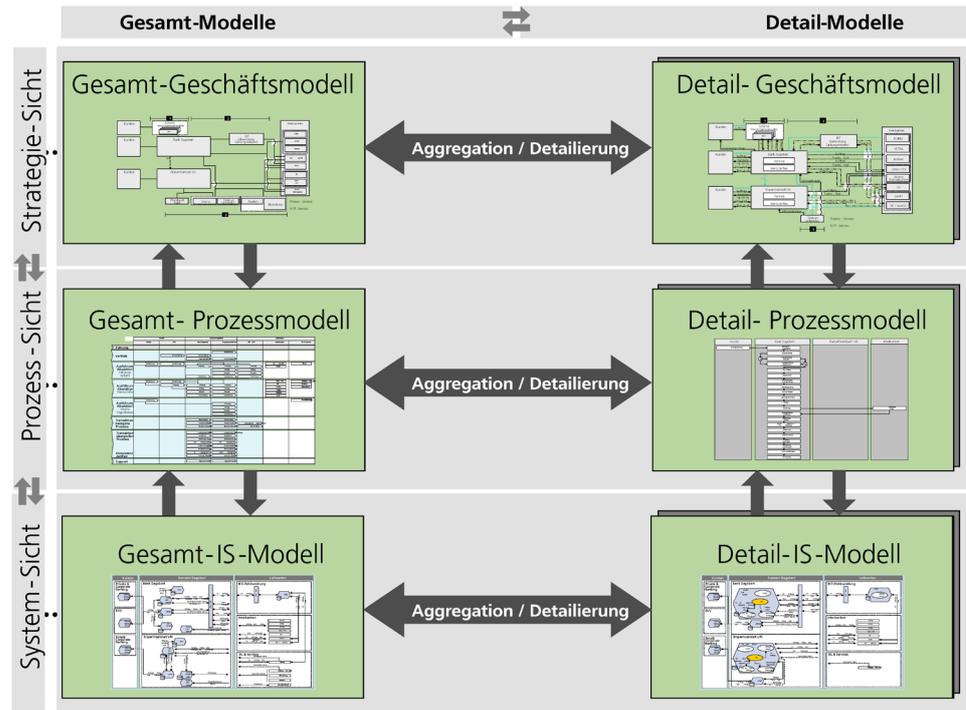
3.3 PROMET® Portal

Derzeit werden Portale von Unternehmen primär als HTML-Container genutzt. Portale bieten jedoch einen größeren Nutzen, wenn sie als Prozessportale verwendet werden, welche Funktionen und Inhalte von Anwendungen für einen spezifischen Mitarbeiter- oder Kundenprozess bündeln. Um solche Prozessportale realisieren zu können, müssen Unternehmen offene und flexible Portalarchitekturen entwickeln, mit denen sie eine Vielzahl an zumeist heterogenen Anwendungen in einem Portal zusammenfassen können. Mit Hilfe dieser Architekturen können organisationsübergreifende und unternehmensübergreifende Prozesse rollenbasiert definiert und abgebildet werden (vgl. dazu Puschmann Prozessportale 2004).

Die Grundlage für die Gestaltung von Prozessportalen mit PROMET® Portal sind die drei Gestaltungsebenen des Business Engineering:

- **Ebene Strategie:** Die strategische Ebene erhebt die internen und externen Benutzergruppen, die das Portal zukünftig nutzen sollen.
- **Ebene Prozess:** Den Ausgangspunkt dieser Ebene bilden die Benutzergruppen der Strategieebene, für die in der Kunden- und Mitarbeiterprozessanalyse die portalrelevanten Benutzerprozesse und die dabei benutzten Applikationen und Portalinhalte erhoben werden. Daraus leiten sich schließlich die konkreten Portalanforderungen aus fachlicher Sicht ab.
- **Ebene System:** Die Systemebene analysiert die IST-Architektur und leitet daraus Kriterien für die Evaluation möglicher Portalsysteme ab. Diese bilden die Grundlage für die Kosten-/ Nutzenanalyse, den Entwurf der SOLL-Portalarchitektur, der Portal-Richtlinien und eines Portal-Einführungsplanes.

Abbildung 2: Dokumentationsmodell des Kompetenz-Zentrums Sourcing der Universität St. Gallen (Ausschnitt).
Quelle: CC Sourcing



3.4 Werkzeugunterstützung PROMET@work

PROMET ist zunächst ein rein methodischer Ansatz. In der Praxis ist es aber häufig sinnvoll, ein Werkzeug für die Dokumentation von Projektergebnissen und Geschäftsprozessen einzusetzen. Die Dokumentation kann dabei mit Hilfe verschiedener Tools durchgeführt werden. Dazu zählen gängige Prozessdokumentationstools wie ARIS der IDS Scheer AG oder auch Projektmanagement Tools wie Alpha Project Line.

Die beste Unterstützung für PROMET bietet derzeit das Tool SemTalk® der Semtation GmbH, in der PROMET-spezifischen Ausgabe als PROMET@work bezeichnet. PROMET@work ist ein Add on des Microsoft Produktes Visio® und ermöglicht eine einfache und kostengünstige Dokumentation der mit PROMET gestalteten Architekturebenen.

Als Beispiel in Abbildung 2 das Dokumentationsmodell des Kompetenz-Zentrums Sourcing (CC Sourcing) der Universität St. Gallen, welches das Tool zur Darstellung seines 3-Ebenen-Modells nutzte (vgl. dazu Alt; Bernet; Zerndt „Transformation von Banken“ 2009).

4. Anwendung des Ansatzes am Beispiel eines Automobilherstellers

Anhand eines konkreten Fallbeispiels aus der Unternehmenspraxis – eines ausgewählten Projektes eines großen deutschen Automobilherstellers – soll im Nachfolgenden aufgezeigt werden, mit welchen Schwierigkeiten produzierende Unternehmen bei der Transformation zu Service-orientierten Geschäftsmodellen zu rechnen haben und wie diese durch eine zielgerichtete

Planung erkannt und überwunden werden konnten. Gemäß dem beschriebenen Konzept des Business Engineering geht es dabei darum, in einem ganzheitlichen Ansatz die Ebenen Geschäftsstrategie, Prozess und System zu berücksichtigen und neu zu gestalten.

Schwerpunkt des Beispielprojektes war die Verbesserung der Interaktion mit den Partnern und Kunden des Unternehmens.

4.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die Situation des Unternehmens war und ist auch heute noch durch eine hohe Komplexität und Heterogenität gekennzeichnet. Diese drückt sich z.B. aus in einer Vielzahl von beteiligten externen Unternehmen wie Lieferanten oder Partnern sowie eigenen Organisationseinheiten.

Die Partner und Mitarbeiter des Unternehmens arbeiten mit einer Vielzahl von Anwendungen verschiedener Fachbereiche, um ihre individuellen Aufgaben abzudecken. Es sind hierfür verschiedene Intranet-, Extranet-, Internet- aber auch nicht webbasierte Anwendungen im Einsatz, die in unterschiedlichen Technologien entwickelt sind und auf verschiedenen Plattformen laufen. Eine prozess- und rollenorientierte Bündelung dieser Anwendungen ist heute nicht möglich, da eine Koordination über Intranet- und Internet-Anwendungen zwischen den Fachbereichen heute nur teilweise erfolgt. Außerdem müssen sich die Anwender an jeder Anwendung separat anmelden. Hauptprobleme, die sich dadurch ergeben sind Ineffektivität und Ineffizienz sowie mangelnde Transparenz und Abteilungsdenken. Die Beziehung zum Kunden im Sinne des o.g. lebenslangen Kundenwertes bleibt in der täglichen Routinearbeit häufig auf der Strecke.

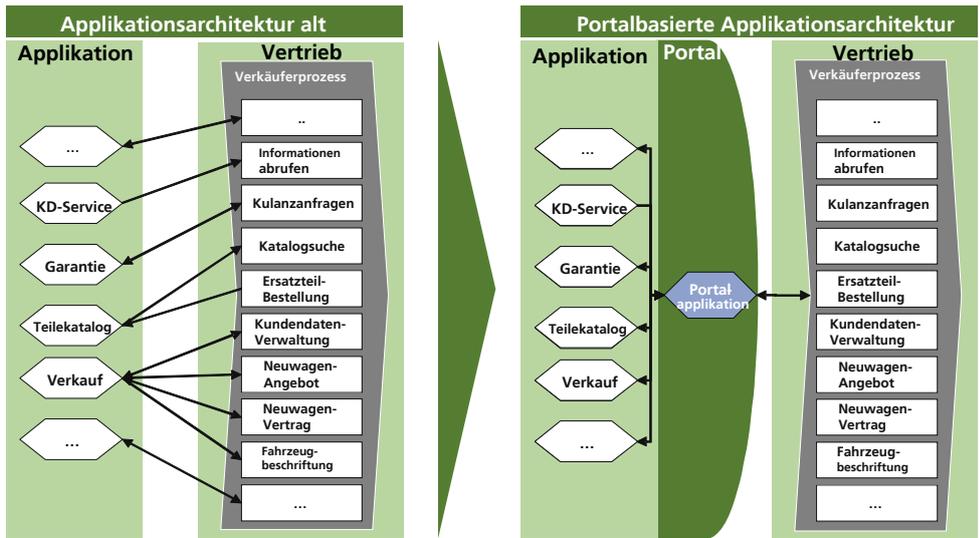


Abbildung 3: Benutzerorientierte Leistungsbündelung mittels Portalen.
Quelle: Kundenprojekt (neutralisiert)

Hauptziel des Projektes war es, diese heterogene Prozess- und Applikationslandschaft zu entwirren und besser auf die Markt- und Kundenbedürfnisse auszurichten, um sich damit eine wettbewerbsfähigere Position am Markt zu verschaffen. Die Mitarbeiter sollten besser in die Lage versetzt werden, ihren Kunden die geforderten Produkte und Dienstleistungen in Form eines hybriden Leistungspaketes zunächst anzubieten und danach zu erbringen.

Zur Analyse der Benutzergruppen und der heutigen Geschäftsprozesse (Ebenen Strategie und Prozesse) wurde eine große Anzahl von Interviews mit den kundennahen Fachbereichen Teile + Zubehör, Kundendienst, Vertrieb und der Finanzverwaltung geführt. Zur Erhebung der IST-Architektur und der Definition der Evaluationskriterien wurden Workshops mit den IT-Verantwortlichen der Informatik-Abteilung durchgeführt.

Wie oben aufgezeigt, unterstützen Portale eine flexible, prozessorientierte Leistungsbündelung entlang einzelner Benutzer-

gruppen. Sie fassen Inhalte und Applikationen für einen individuellen Benutzerprozess zusammen und schaffen so eine personalisierte Sicht abhängig von einzelnen Benutzergruppen und Rollen (siehe Abbildung 3).

Das Unternehmen entschied sich daher für einen portalbasierten Lösungsansatz. Die o.g. inhaltlichen Fragestellungen konnten durch ein konsequentes, methodisches Vorgehen nach PROMET® Portal rechtzeitig erkannt, geplant und gelöst werden. In den nachfolgenden Kapiteln wird der Lösungsansatz am konkreten Beispiel näher erläutert.

Neben inhaltlichen Fragestellungen gab es eine Reihe von organisatorischen Herausforderungen, wie z.B. Akzeptanzprobleme bei einigen Mitarbeitern oder hoher Informations-, Schulungs- und Coaching-Bedarf. Bei solchen sogenannten „weichen“ Fragestellungen (Soft Facts) kann PROMET® CM (Change Management) Hilfestellung leisten. Von entscheidender Bedeutung bei der Lösung dieser Herausforderungen ist aber selbstverständ-

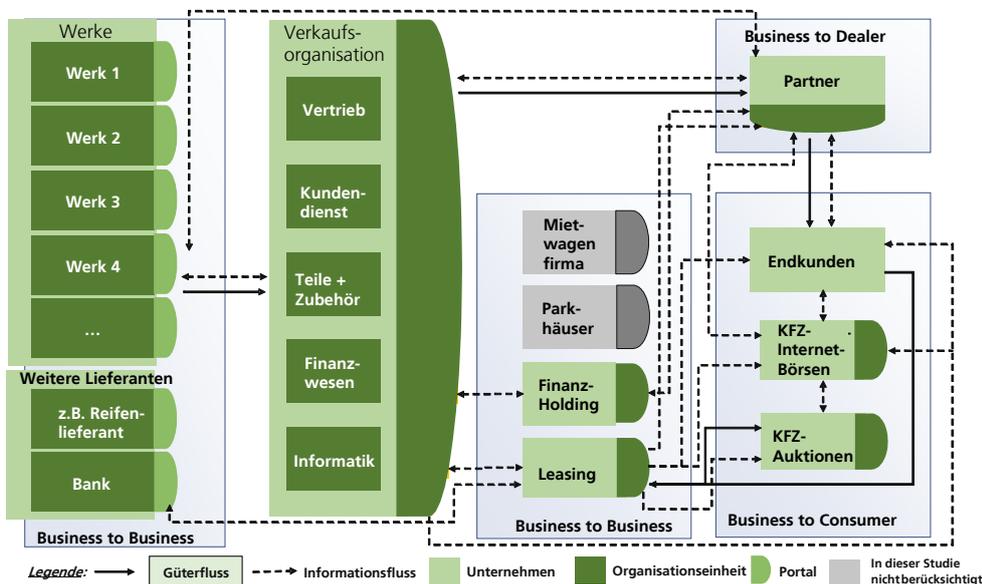
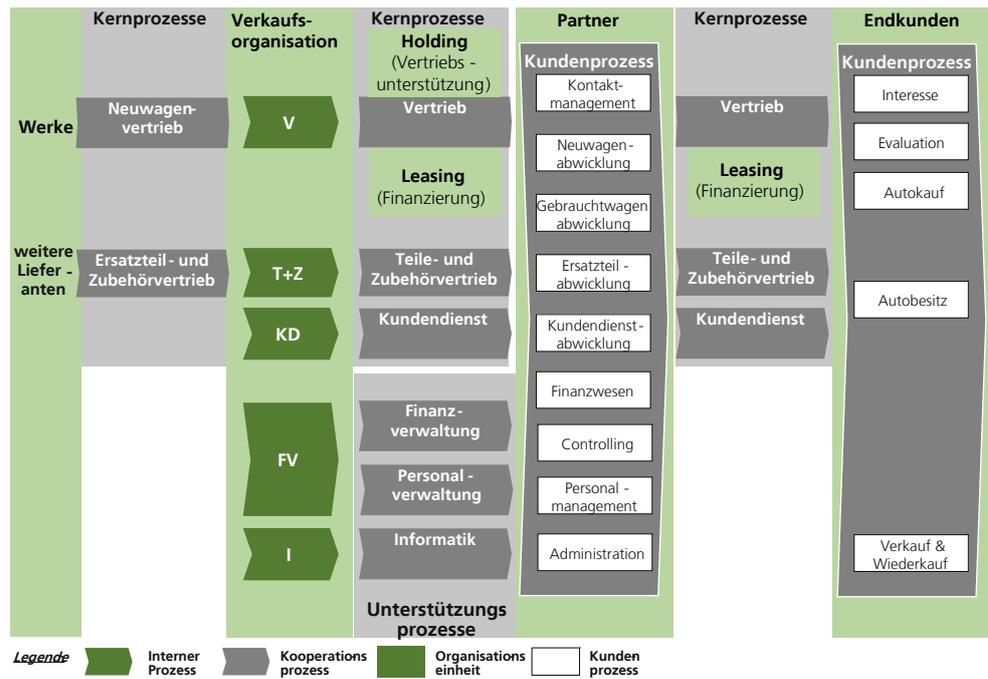


Abbildung 4: Geschäftsarchitektur mit potenziellen Benutzergruppen des Portals.
Quelle: Kundenprojekt (neutralisiert)

Abbildung 5: Prozessarchitektur. Quelle: Kundenprojekt (neutralisiert).



lich auch die Unterstützung durch das Management der betroffenen Einheiten.

4.2 Ebene Strategie: Geschäftsarchitektur und Benutzergruppen

Das Geschäftsnetzwerk in Abbildung 4 dient der Identifikation potenzieller Benutzergruppen. Es zeigt die relevanten Güter- und Informationsflüsse und die Vernetzung der einzelnen Partner. Die Verkaufsorganisation übernimmt Fahrzeuge sowie Teile und Zubehör von den Werken und Lieferanten und verteilt diese an die eigene Händlerorganisation oder Partner. Die Händler oder Partner wiederum stellen den Kontakt her zu den Autokäufern und -besitzern, den Endkunden. Von größerer Relevanz für das Portal ist jedoch der Informationsfluss, welcher zugleich auch die informationstechnische Vernetzung der Partner untereinander dokumentiert.

Die potenziellen Benutzergruppen des Portals, die sich aus dem Geschäftsnetzwerk ableiten, sind:

- Die Verkaufsorganisation mit den Fachbereichen Vertrieb, Kundendienst, Teile + Zubehör, Finanzwesen sowie Informatik. Diese Gliederung spiegelt zugleich auch die Kernprozesse der Fachbereiche wieder.
- Die eigenen Händler sowie die Partner. Letztere sind für Verkauf und Kundendienst (Partner) bzw. nur für den Kundendienst (Service-Partner) zuständig.
- Die Partner Mietwagenfirma und Parkhäuser wurden im Projekt nicht betrachtet.

4.3 Ebene Prozess: Benutzerprozesse und Portalinhalte

Die Informationsflüsse zwischen den einzelnen Partnern in der Geschäftsarchitektur spiegeln die Verknüpfung der internen Prozesse mit den Kooperationsprozessen, also den übergreifenden Prozessen zwischen den Partnern, wieder. Die Verkaufsorganisation verfügt über drei Kern- und drei Unterstützungsprozesse, die mit den internen Prozessen der Werke und Lieferanten sowie den Partnern und den Endkunden verzahnt sind (siehe Abbildung 5). Hierzu gehören:

- **Vertrieb:** Der Kernprozess (Neuwagen-)Vertrieb umfasst die gesamte Prozesskette von den Werken über die Vertriebsorganisation und die Partner bis hin zu den Endkunden. Er beinhaltet Prozesse wie z.B. Marketing, Verkaufsunterstützung, Fahrzeug-Beschaffung, Fahrzeug-Verkauf, Fakturierung, Rückvergütungen und Verkaufscontrolling.
- **Teile- und Zubehörvertrieb:** Dieser Prozess überspannt ebenfalls alle vier Einheiten der Geschäftsarchitektur und beinhaltet z.B. Beschaffung, Lagerung und den Vertrieb für Ersatz- und Zubehörteile.
- **Kundendienst:** Der Kundendienstprozess bezieht die drei Teilnehmer Verkaufsorganisation, Partner und die Endkunden ein. Dieser Prozess umfasst z.B. Produktbetreuung und Garantieabwicklung sowie das Beschwerdemanagement.

4.4 Ebene System: Portalarchitektur und Integration

Als Ausgangsbasis zur Ermittlung der Portalinhalte dienen in einem ersten Schritt die Kundenprozesse der Endkunden, und der Partner (ganz rechts in Abbildung 5 und Abbildung 6). Sie

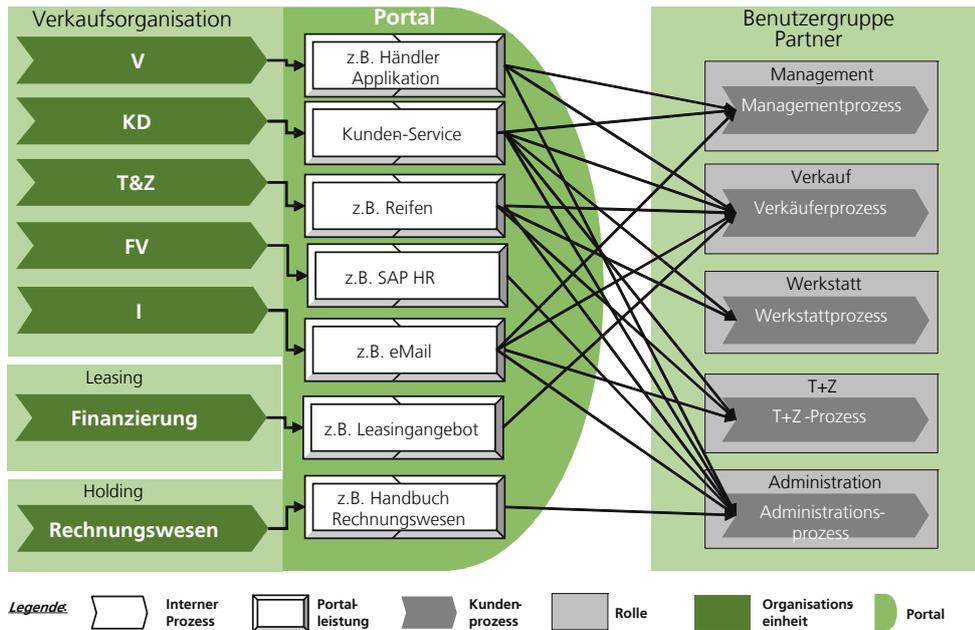


Abbildung 6: System-Architektur Benutzergruppe „Partner“.
Quelle: Kundenprojekt (neutralisiert)

zeigen, welche Leistungen/Applikationen jede Benutzergruppe in welchem Prozess benutzt. So setzt z.B. ein Verkäufer die Händler-Applikation für seine tägliche Arbeit ein, während ein Mitarbeiter in der Werkstatt die Kunden-Service-Applikation nutzt. Diese sind als „Portalleistung“ in der Abbildung 6 dargestellt. Den Applikationen selbst liegen wiederum Inhalte zugrunde, die an Geschäftsprozesse („interne Prozesse“) der einzelnen Fachbereiche der Vertriebsorganisation (z.B. Vertrieb oder Kundendienst) anknüpfen oder von anderen internen (z.B. Holding oder Leasing) oder externen Partnern (z.B. Internet-Börsen) bezogen werden und für die Abwicklung der Kern- oder Unterstützungsprozesse in Abbildung 6 eingesetzt werden. Für alle internen Fachbereiche und Partner müssen daher diese Benutzerprozesse ebenfalls ermittelt werden.

Das hier dargestellte Bild zeigt exemplarisch und ausschnittsweise nur die Sicht der Benutzergruppe „Partner“, um die Zusammenhänge und die Anknüpfung an die Strategieebene zu verdeutlichen. Das Portal bringt die Partner-Prozesse und deren applikatorische Unterstützung in einen Zusammenhang, der durch die Prozessarchitektur definiert wird. Die Applikationen auf dem Portal tauschen Daten untereinander aus und ermöglichen so eine ganzheitliche, prozessorientierte und nicht zuletzt kundenorientierte Abwicklung der Geschäftsprozesse.

5. Zusammenfassung

Es genügt heute nicht mehr „nur“ gute Produkte anzubieten. Kunden erwarten vielmehr zunehmend Leistungspakete, welche Problemlösungen für konkrete tägliche Lebenssituationen bieten und nicht nur einen Teilbereich davon abdecken. Für einen Automobilhersteller kann dies z.B. eine Mobilitätsgarantie sein.

Kunden erwarten damit zunehmend einen Mix aus Produkten und Dienstleistungen, d.h. ein hybrides Leistungsangebot. Ein Angebot in dieser Form zur Verfügung zu stellen, bedeutet für ein Unternehmen eine große Herausforderung und die Anpassung bzw. Neugestaltung von Geschäftsstrategien, Geschäftsprozessen und der sie unterstützenden Informationssysteme. Als Plattform für die Umsetzung solcher Szenarien bieten sich Portal-Architekturen an. Diese sind in der Lage, bestehende Applikationen unter einer einheitlichen Benutzeroberfläche zu integrieren. Das hybride Leistungsangebot kann dann entweder direkt über die eigene Vertriebsorganisation oder über Partner den Kunden zur Verfügung gestellt werden.

6. Literatur

Alt, Rainer; Bernet, Beat; Zerndt, Thomas: Transformation von Banken: Praxis des In- und Outsourcings auf dem Weg zur Bank 2015. Berlin u.a.: Springer, 2009.

Kagermann, Henning; Österle, Hubert: Geschäftsmodelle 2010: Wie CEOs Unternehmen transformieren. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, 2006

Österle, Hubert; Winter, Robert: Business Engineering: Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters. 2., neu bearb. und erw. Aufl. Berlin u.a.: Springer, 2003.

Puschmann, Thomas: Prozessportale: Architektur zur Vernetzung mit Kunden und Lieferanten. Berlin u.a.: Springer, 2004.

IT Solutions & Services (S&T): PROMET Seite, 2009. <http://www.promet-web.com/>, 30.06.2009.