



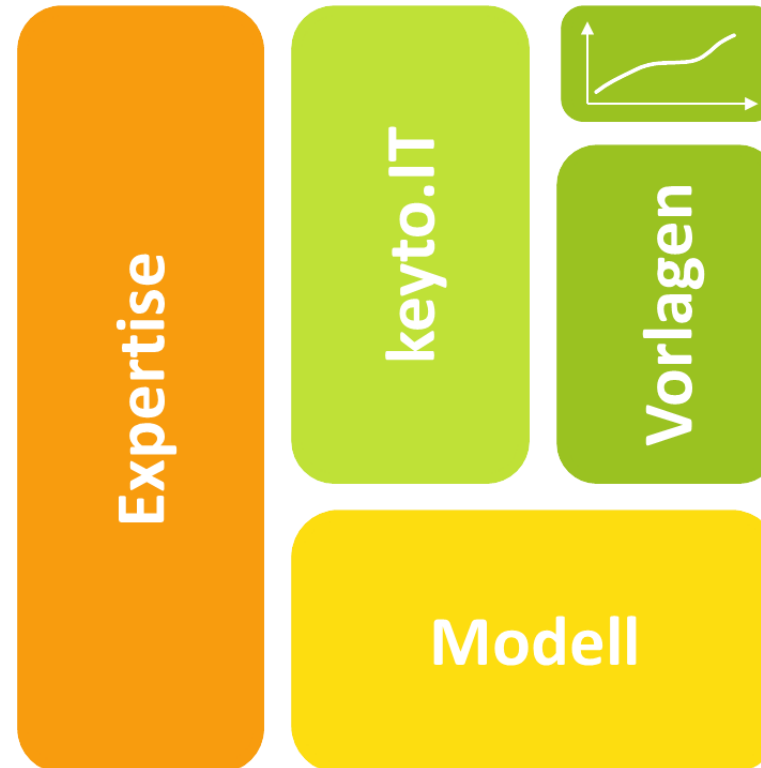
**Digitale Strategien und Geschäftsmodelle, um Kosten zu senken und Kundenbeziehungen zu verbessern**

Dr. Mark Johnson



# LINJAL GmbH

- LINJAL GmbH liefert Lösungen und Beratung zur Steuerung von Service Providern:
  - Portfolio
  - Steuerungsprozesse
  - Performanceoptimierung
- Gegründet: 02.01.2014  
Standort: München
- Geschäftsführer:  
Dr. Andreas Knaus





## Erfolg durch gewinnbringende Einblicke und Werkzeuge



Verbesserung der Steuerungsfähigkeit von sich ändernden Prioritäten durch fokussierte Leistungsziele



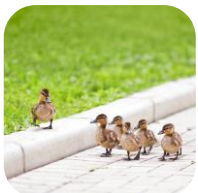
Ermöglichung nachhaltiger und wertschöpfender Ergebnisse des Produktportfolios



Steigerung der Produktivität durch Intensivierung der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit



Steigerung der Kosteneffizienz durch Standardisierung, Harmonisierung und Automatisierung der Arbeitsabläufe



Reduzierung der Unsicherheiten und Risiken, die mit operativer Aufsicht verbunden sind

LINJAL unterstützt Sie bei der „Digitalen Business Transformation“



# Referenzen

## VW / AUDI

- Größter europäischer Automobilhersteller, ca. 570.000 Mitarbeiter
- Benchmarking und Konsolidierung Rechenzentren
- Zentralisierung und Harmonisierung des globalen IT Betriebs (operative ITSM Prozesse)

## Daimler AG / Fujitsu Siemens

- Hersteller von PKW und Nutzfahrzeugen, ca. 275.500 Mitarbeiter
- Neustrukturierung des European Data Center Betriebs mit Offshoring nach Bangalore
- Reduktion der Kosten um 40%

## Stuttgarter Straßenbahnen AG

- Verkehrsgesellschaft der Landeshauptstadt Stuttgart, Unternehmensbereich Datenverarbeitung und Organisation, ca. 200 Mitarbeiter in der IT
- Entwicklung Prozesse zum Portfolio und Service Katalog
- Definition Preis- und Kostenstruktur auf Service- und Komponentenebene

## arvato Systems GmbH

- IT Dienstleister des Bertelsmann-Konzerns, auf dem globalen Markt tätig, ca. 2500 Mitarbeiter
- Optimierung aller Prozesse im Portfoliolebenszyklus
- Entwicklung Kennzahlen und Mechanismen zur Performancemessung und Prozesssteuerung
- Preisstruktur und interne Leistungsverrechnung

## Allianz SE

- Größter Versicherungskonzern und einer der größten Finanzdienstleister, ca. 144.000 Mitarbeiter
- Zentralisierung und Neustrukturierung des Rechenzentrumsbetriebs (RV)
- Neustrukturierung und Integration im Hinblick auf zentrale IT Prozesse

## Datenverarbeitungszentrum M-V GmbH

- IT Service Provider des Landes Mecklenburg-Vorpommern, ca. 400 Mitarbeiter
- Formulierung Portfolio
- Definition und Etablierung Portfolioprozesse (strategisch und operativ)
- Operationalisierung des Portfolios und der Prozesse in der Organisation (Vertrieb, Produktion, Administration)



# Agenda

- Arten der digitalen Strategien
- Aufbau eines geeigneten Geschäftsmodells
- Praxisbeispiel



## Arten der digitalen Strategie

### Digitale Business Transformation (DBT)

# Digitale Business Transformation (DBT)



- Organisatorischer Wandel durch den Einsatz digitaler Technologien und Geschäftsmodelle
  - Die Absicht, überlegene Leistung und anhaltenden Wettbewerbsvorteil durch die Transformation mehrerer Geschäftsdimensionen zu erzielen
  - Nicht die digitalen Technologien selbst sind wichtig und verändern das Geschäft, sondern die Technologie dient nur zur Unterstützung eines neuen Geschäftsmodells



# Digitale Business Transformation (DBT)

- Fit für die Zukunft, indem Geschäftsstrategien, -modelle und -prozesse mit digitalen Technologien kombiniert werden
- Schutz der Wettbewerbsfähigkeit durch fortschrittliche Business Intelligence- und Managementfunktionen
- Integration von digitaler Automatisierung zur Steigerung der Effektivität, Effizienz und Robustheit der Geschäftsleistung
- Moderner Ansatz zur Steigerung des Unternehmenswertes, der sowohl die Arbeitskultur als auch das Kundenerlebnis verbessert







# Digitale Business Transformation (DBT)

Bei der digitalen Transformation werden Technologien eingesetzt, um drei organisatorische Dimensionen zu beeinflussen

## Extern

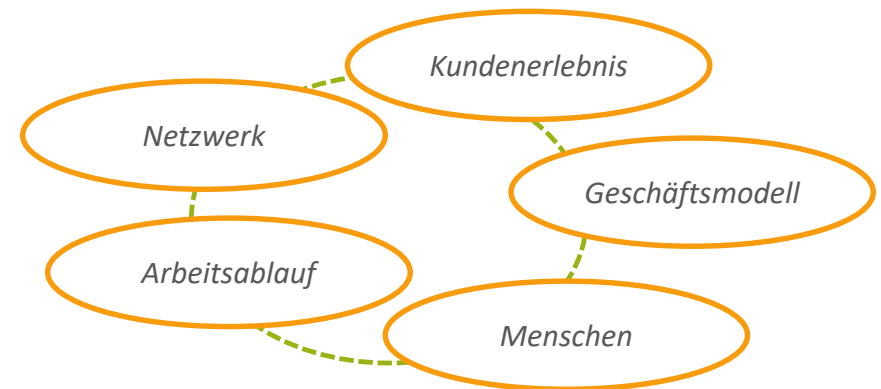
Fokus auf der digitalen Verbesserung des Kundenerlebnisses und der Veränderung seines gesamten Lebenszyklus

## Intern

Einfluss auf Geschäftsabläufe, Entscheidungsfindung und Organisationsstrukturen

## Übergreifend

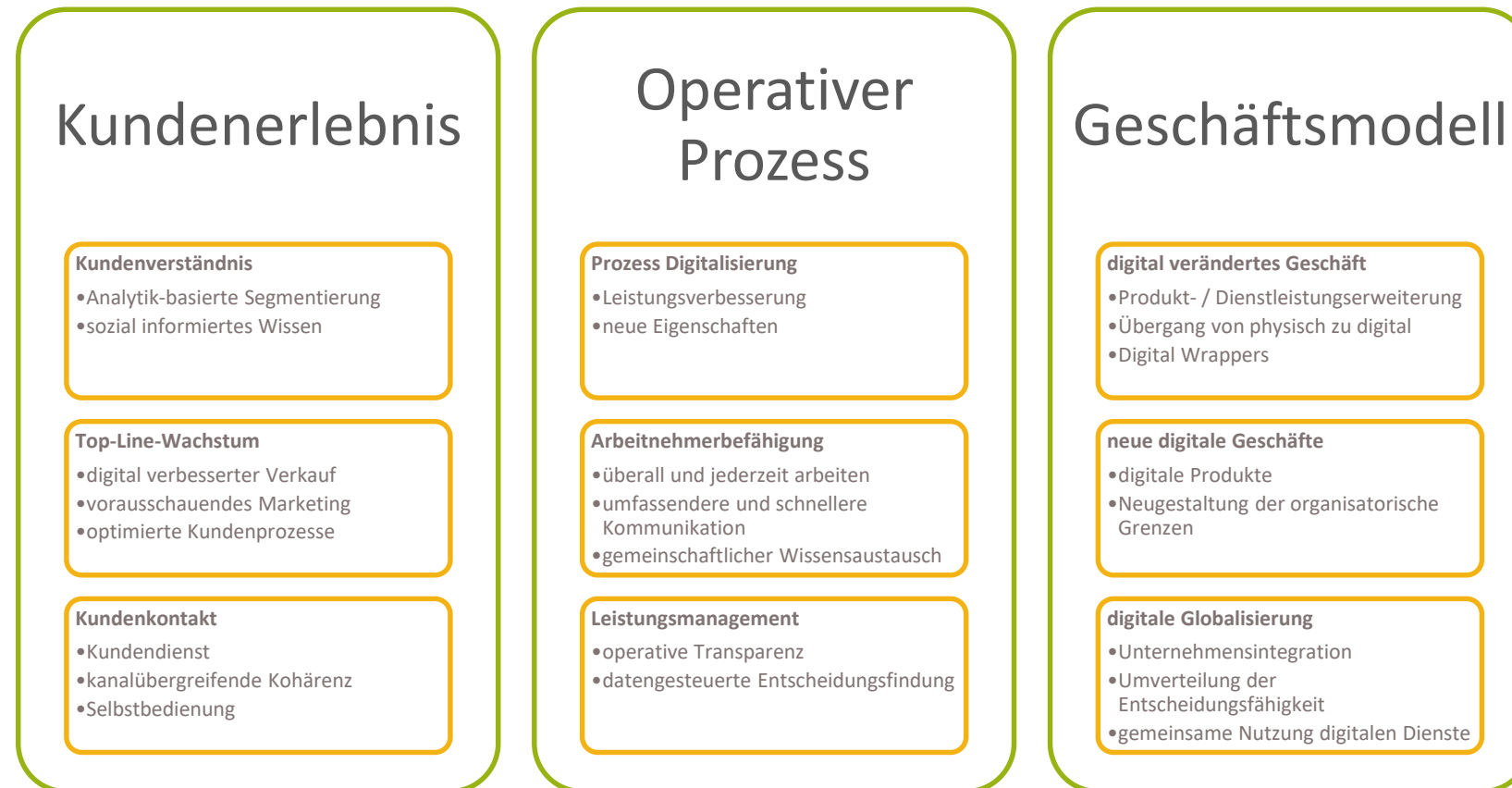
Wenn alle Geschäftsbereiche und Funktionen betroffen sind, was häufig zu völlig neuen Geschäftsmodellen führt





# Digitale Business Transformation (DBT)

Umfasst alle Aspekte des Geschäfts, verändert sich und führt zu neuen Märkten, Kunden und Unternehmen (Menschen, Fähigkeiten, Prozesse, Modelle ...)



## Digitale Fähigkeiten

- **Einheitliche Daten und Prozesse**
- **Analysefähigkeit**
  
- **Geschäft & IT-Integration**
- **Lieferung der Lösung**

# Arten der digitalen Strategien



Strategie	Häufigkeit	Beschreibung	Beispiel
<b>Platform Play</b>	~33%	Einsatz von Plattformstrategien, um die Wertschöpfungskette ihrer Branche neu zu definieren, damit Kunden und Lieferanten direkter interagieren und von Netzwerkeffekten profitieren können	<i>Accor hat eine Online-Buchungsplattform für unabhängige Hotels</i>
<b>New marginal Supply</b>	~13%	Nutzung digitaler Technologien zur Erschließung bisher unzugänglicher Versorgungsquellen zu geringen Kosten, oft, aber nicht immer, in Kombination mit einem Platform Play.	<i>H&amp;M &amp; Ikea bieten ihre Kunden eine Online-Plattform an, mit denen sie gebrauchte Markenprodukte untereinander verkaufen können</i>
<b>Digital fähige Produkte und Dienstleistungen</b>	~55%	Einsatz digitaler Technologien zur Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen mit digitalen Funktionen, um in der Regel neuen Anforderungen gerecht zu werden.	<i>Oral-B-Zahnbürste mit Bluetooth-fähiger digitaler Führung</i>
<b>Rebundling and customizing</b>	~60%	Digitale Technologie, um Produkte oder Dienstleistungen neu zu bündeln und bestehenden Kunden besser zu bedienen	<i>New York Times bietet „Paywall“ für Nachrichteninhalte an. Somit können Leserlisten personalisiert &amp; Inhalte organisiert werden.</i>
<b>Digitale Vertriebskanäle</b>	~60%	Investition in digitale Vertriebskanäle, um den Kunden den Zugang zu ihren Produkten oder Dienstleistungen zu erleichtern	<i>Musikindustrie, Video Online</i>
<b>Kosteneffizienz</b>	~50%	Verwendung von digitaler Technologie zur Verbesserung der Kosteneffizienz, in der Regel durch Automatisierung oder Kostenskalierung.	<i>Strategie eher auf das Überleben als auf die Schaffung eines komparativen Vorteils ausgerichtet</i>



# Digital Disruptors

Bei Disruption geht es um die Kombination von Technologie und Geschäftsmodellinnovation. Digitale Disruptoren schaffen auf drei grundlegende Arten Wert:

- **Kosten:** *das gleiche Produkt oder die gleichen Dienstleistungen billiger oder sogar kostenlos anzubieten*
- **Erlebnis:** auf die Kundenzufriedenheit zu konzentrieren
- **Plattform:** *Kunden mehr Wert aus dem breiteren Netzwerk ziehen*

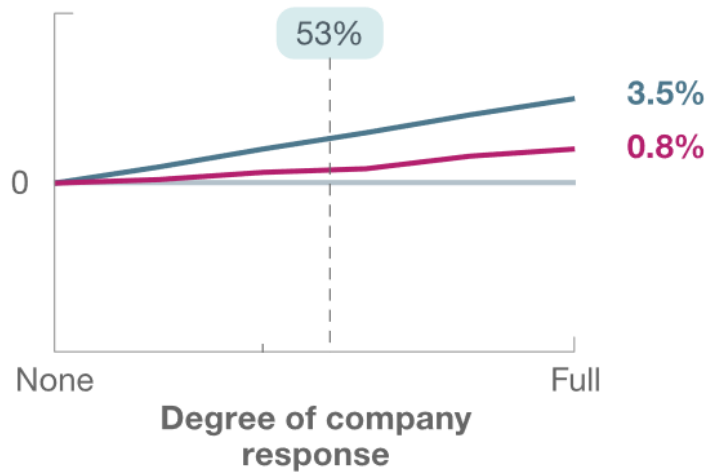
Digital Disruption Beispiele: Facebook als Medienfirma, Amazon als Bookseller, Netflix als Videodienst

# Leistungssteigerung durch sichere und kanalübergreifende Digitalisierung

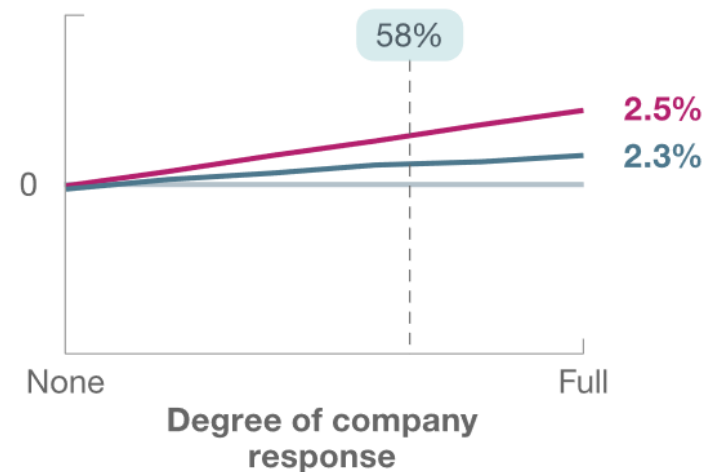


Je aggressiver die Reaktion auf die Digitalisierung - bis hin zur „Digital Disruption“- ist, desto besser könnte sich dies auf das **Umsatz- und Gewinnwachstum** auswirken

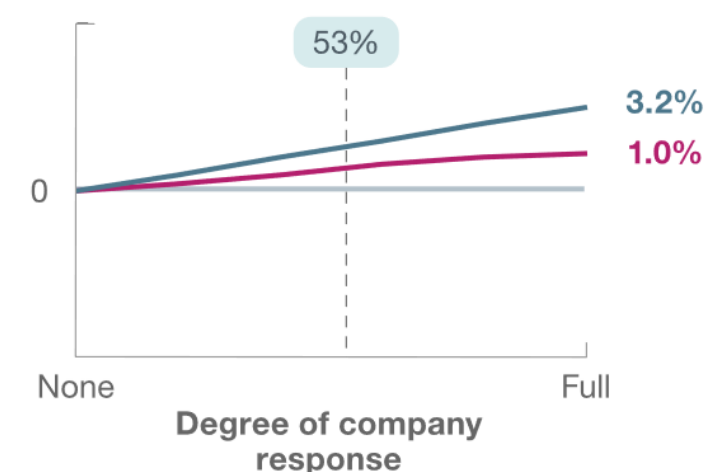
Digitization of products and services



Digitization of marketing and distribution



Digitization of processes



— EBIT growth    — Revenue growth

xx% Average level of digitization

Einflussfaktoren inkl. Industrie sowie Umsatzstärke u. Produktivität der Firma



# Motivationen einer DBT – externe Betrachtungen

Motivation	Beschreibung
<b>Marktveränderungen</b>	Neue Technologien und ihr Potenzial, Märkte und Branchen zu verändern, erfordern, dass Unternehmen schnell reagieren und ihre digitalen Ressourcen zusammenstellen
<b>Kundenerwartungen</b>	Digitale Technologien ermöglichen fortschrittlichen Kunden, ihr Verhalten und ihre Erwartungen zu ändern: Sie erwarten von den Unternehmen, dass sie nicht nur auf ihre Anforderungen reagieren, sondern auch ihre zukünftigen Bedürfnisse antizipieren
<b>Neuer Wettbewerb</b>	Innovative Start-ups stören das Geschäftsmodell vieler etablierter Unternehmen, da sie von niedrigen Barrieren profitieren
<b>Mitarbeiterrekrutierung</b>	Fortschrittliche Mitarbeiter bevorzugen es, für digital transformierte Organisationen zu arbeiten, die mit neuen technologischen Trends Schritt halten, um im Wettbewerb bleiben zu können



# Motivationen einer DBT – interne Betrachtungen

Motivation	Beschreibung
Finanzdruck	Abnehmender Umsatz und Preiswettbewerb
Kundenmanagement	Soziale und wirtschaftliche Vorteile im Zusammenhang mit einer effektiveren Interaktion und Zusammenarbeit mit Kunden
Mitarbeitererwartungen	Der Wunsch der Mitarbeiter, für digital ausgestattete Unternehmen zu arbeiten, ist auf eine größere Flexibilität in ihrem Arbeitsumfeld zurückzuführen
Leistungsdruck	Effizienzsteigerung oder eng damit verbundene Produktivitätsverbesserungen
Schritthaltung	Streben nach Innovationen und Differenzierung im Wettbewerb, die digitale Transformationen ermöglichen

Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far? Cambridge Service Alliance, (November 2017), 36.



# Aufbau eines geeigneten Geschäftsmodells

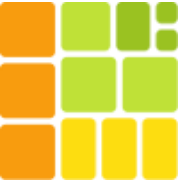
## Digitale Business Transformation (DBT)





# Was ist ein Geschäftsmodell?

- Die Grundlogik eines Unternehmens, die beschreibt, welche Vorteile Kunden und Partnern geboten werden
- Ein Geschäftsmodell beantwortet die Frage, wie die erbrachten Leistungen in Form von Umsätzen in das Unternehmen zurückfließen
- Der geschaffene Wert ermöglicht eine Differenzierung von den Wettbewerbern, die Festigung von Kundenbeziehungen und die Erzielung eines Wettbewerbsvorteils.



# Andere Begrifflichkeiten

- Vision
  - Wofür soll das Unternehmen in der Zukunft stehen
  - Motivierende, positiv-formulierte Vorstellung des Zustandes, der erreicht werden soll
  - Nicht nur wirtschaftliche Größen
- Mission
  - Umsetzung der Vision
  - Auftrag des Unternehmens
- Motivation
  - Antriebskraft (Motor), um bestimmte Ziele zu erreichen
- Strategie
  - Längerfristig ausgerichtetes, planvolles Anstreben eines konkreten (Unternehmens-)Ziels
- Aktionsplan
  - Kurz- oder mittelfristige Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele





# Strategiehierarchie – Geeignete Entscheidungsträger

Die Strategiehierarchie für jede Situation sollte identifiziert werden, da Entscheidungen abhängig von den Beteiligten auf jeder Ebene gemildert oder eingeschränkt werden können

Um als Bindeglied zwischen verschiedenen Strategieebenen in Unternehmen fungieren zu können:

1. Ausrichtung auf die Geschäftsstrategie
2. Abstimmung mit anderen operativen oder funktionalen Strategien

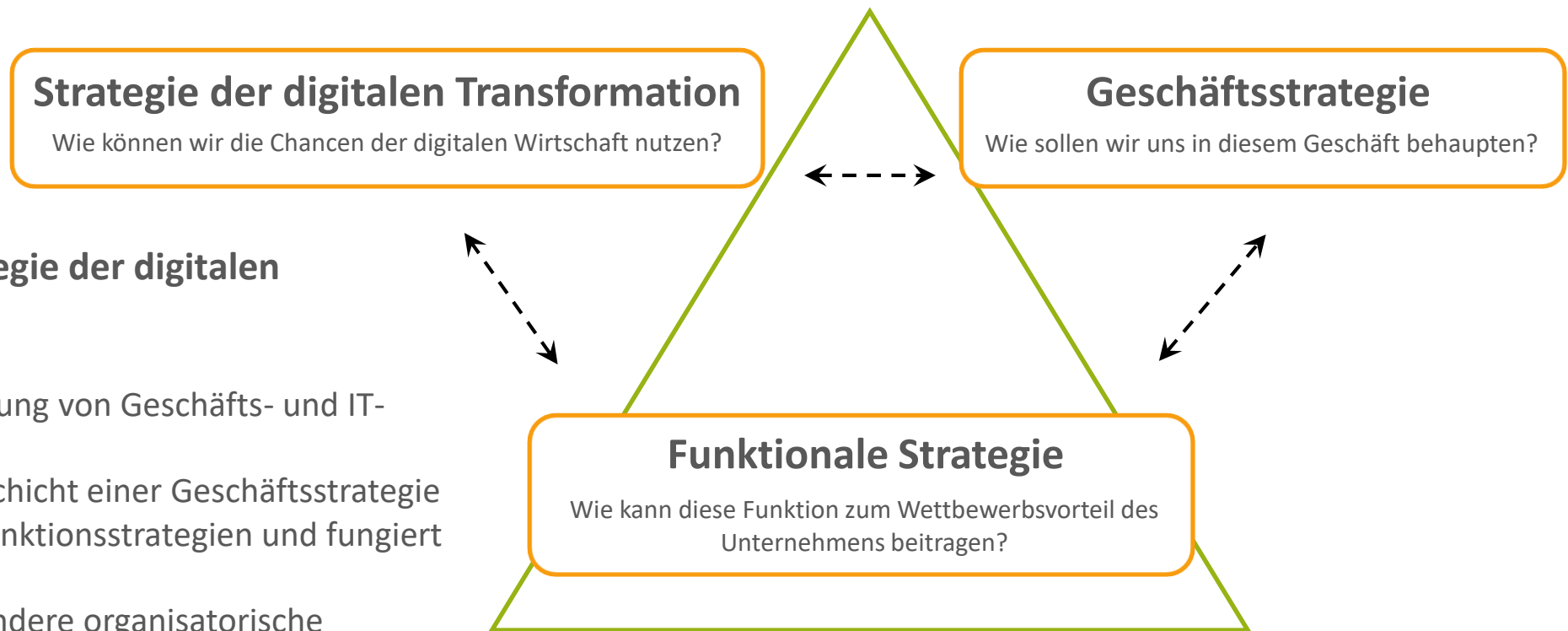


Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far? Cambridge Service Alliance, (November 2017), 36.



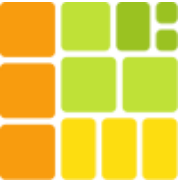
# Positionierung der digitalen Geschäftsstrategie

Die digitale Ressourcen und Fähigkeiten nutzen, indem sich entlang mehrerer Geschäftsdimensionen digital transformiert wird: operativ, kundenorientiert und Geschäftsmodelle



## Kriterien für eine Strategie der digitalen Transformation:

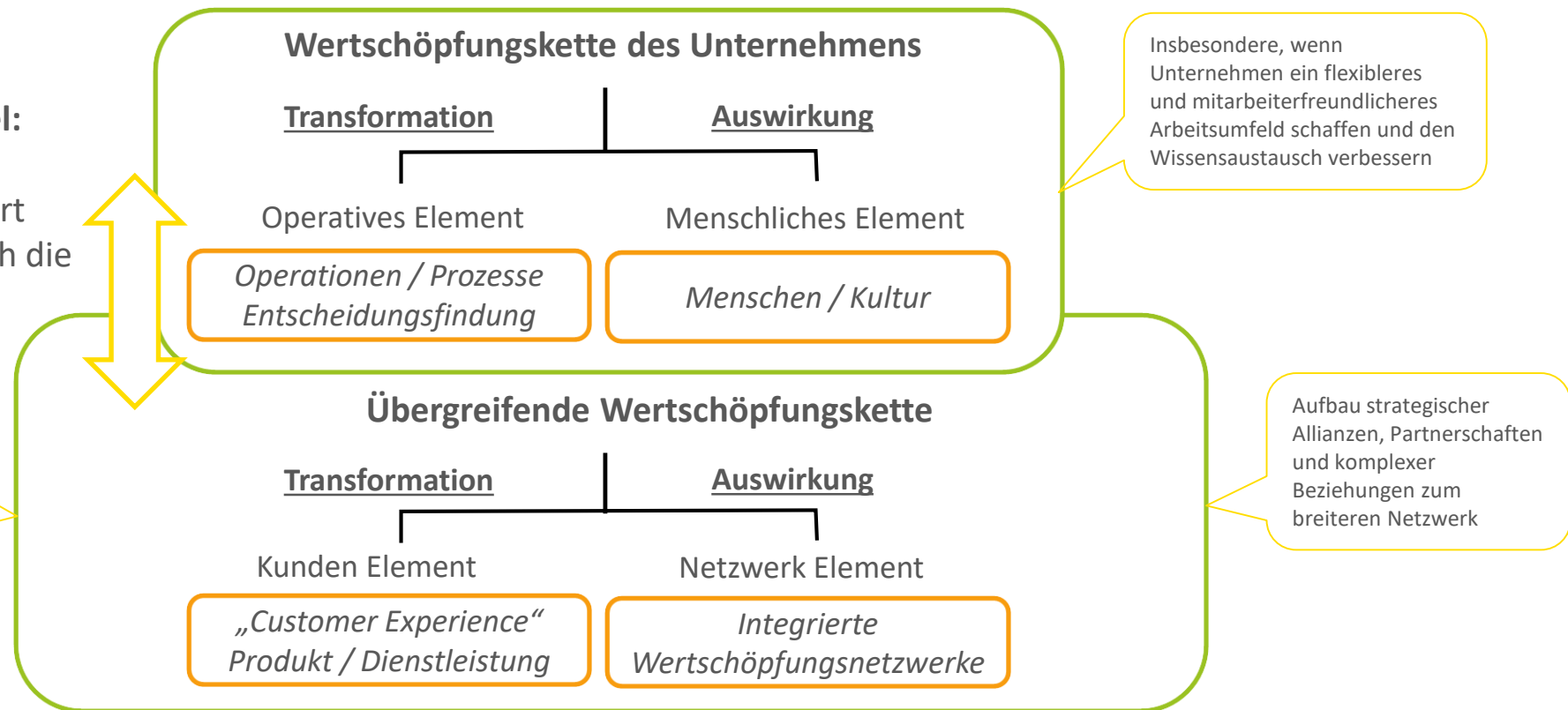
- a) Erkennt die Verschmelzung von Geschäfts- und IT-Strategie an
- b) Übersetzt die digitale Schicht einer Geschäftsstrategie in die verschiedenen Funktionsstrategien und fungiert als „Missing Link“
- c) Berücksichtigt umfassendere organisatorische Restrukturierungsanforderungen



# Die Elemente des Geschäftsmodells, die transformiert oder in Mitleidenschaft gezogen werden

Bereiche, in denen Unternehmen bewusst transformieren vs. die, die anschließend vom Transformationsprozess betroffen sind

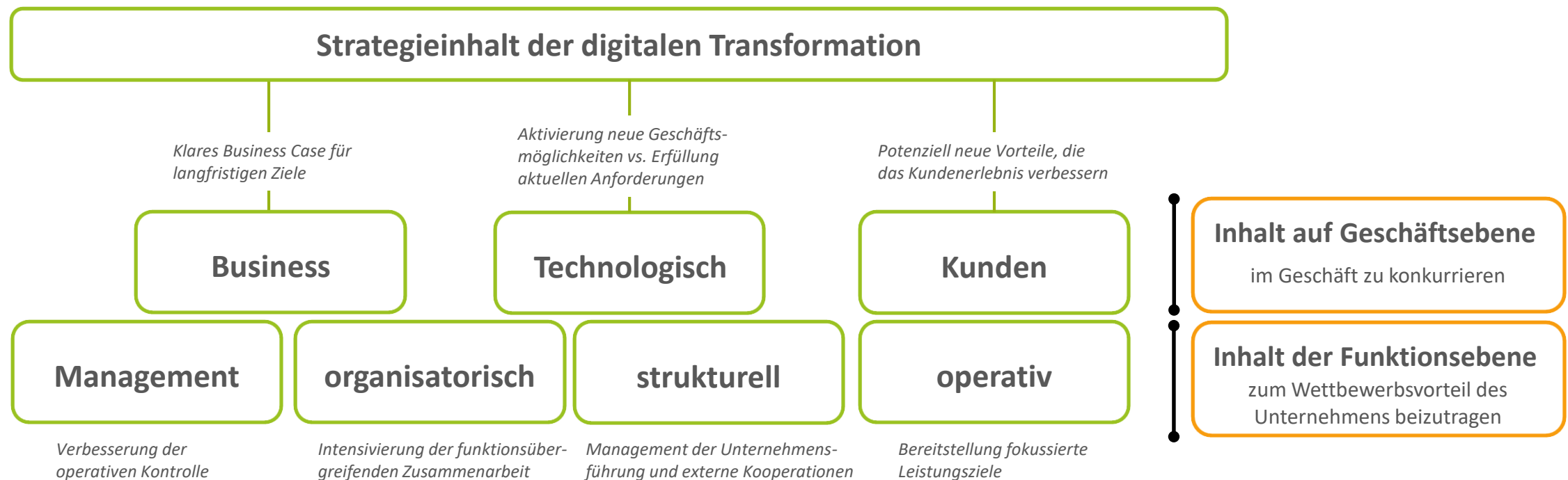
**Starkes Zusammenspiel:**  
z.B. wenn Customer Experience transformiert wird, müsste mögl. auch die Operationen verändert werden





# Inhalt der Strategie für die digitale Transformation: Welche Entscheidungsbereiche sind relevant?

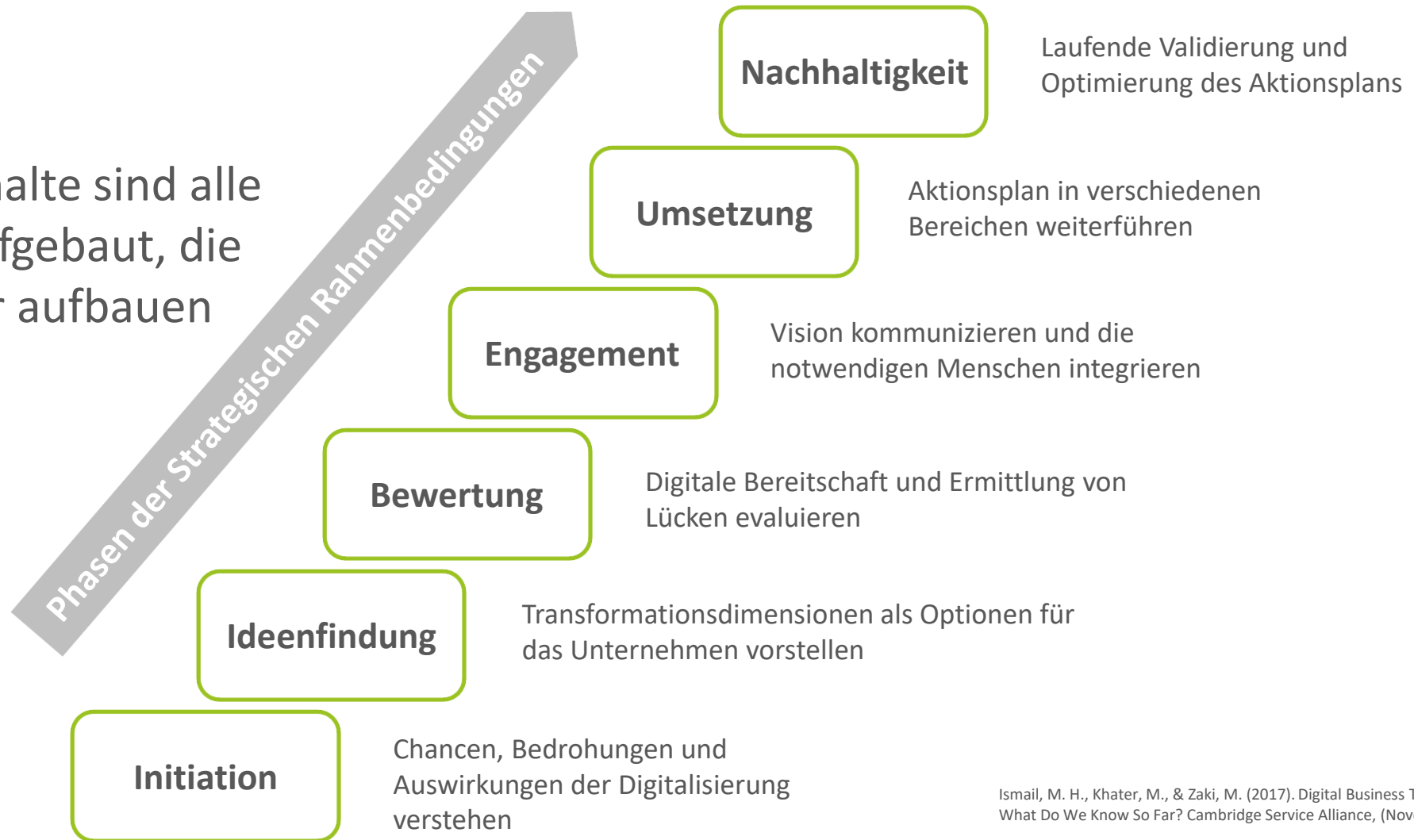
Die Ausarbeitung einer Strategie für die digitale Transformation erfordert angemessene strategische Entscheidungen in mehreren Schlüsselbereichen





# Phasen der strategischen Rahmenbedingungen

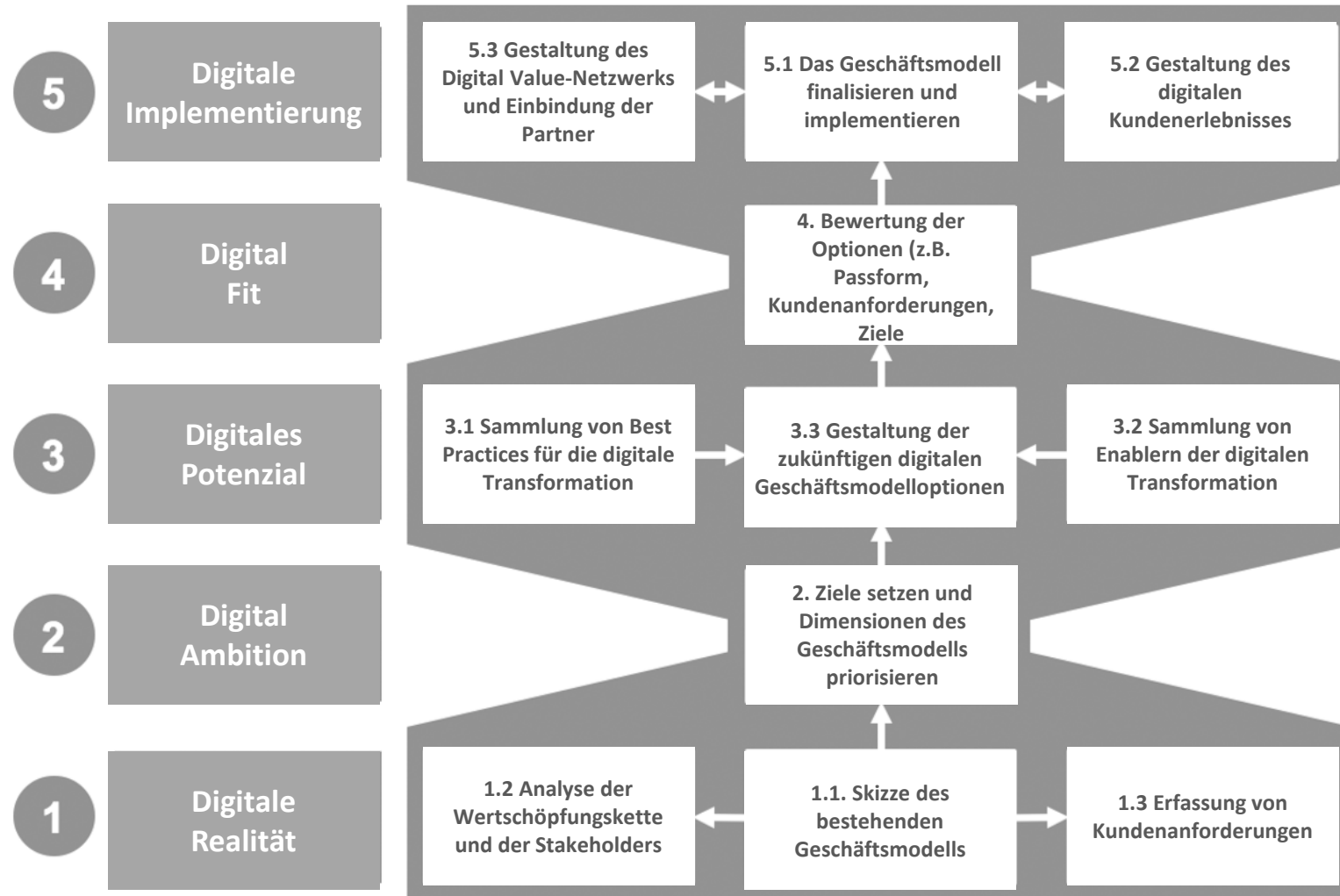
Strategieinhalte sind alle in stufen aufgebaut, die aufeinander aufbauen



Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far? Cambridge Service Alliance, (November 2017), 36.



# Vorgehensweise des DBT Geschäftsmodells



- **Digitale Implementierung:** Die Finalisierung und Implementierung umfasst den Entwurf eines digitalen Kundenerlebnisses, ein digitales Wertschöpfungsnetzwerk und die Identifizierung von Ressourcen und Fähigkeiten
- **Digital Fit:** Optionen für das Design des digitalen Geschäftsmodells werden bewertet und priorisiert, um Digital Fit mit dem vorhandenen Geschäftsmodell zu bestimmen.
- **Digitales Potenzial:** Best Practices und Enabler werden etabliert. Dies dient als Ausgangspunkt für das digitale Potenzial und die Gestaltung eines zukünftigen digitalen Geschäftsmodells.
- **Digital Ambition:** Basierend auf der Digital Reality werden Ziele definiert und priorisiert, die sich auf Zeit, Finanzen, Raum und Qualität beziehen.
- **Digitale Realität:** Das bestehende Geschäftsmodell des Unternehmens wird zusammen mit einer Wertschöpfungsanalyse in Bezug auf Stakeholder und einer Erhebung der Kundenanforderungen skizziert.





## Praxisbeispiel

### Digitale Business Transformation (DBT)



# DBT Praxisbeispiel

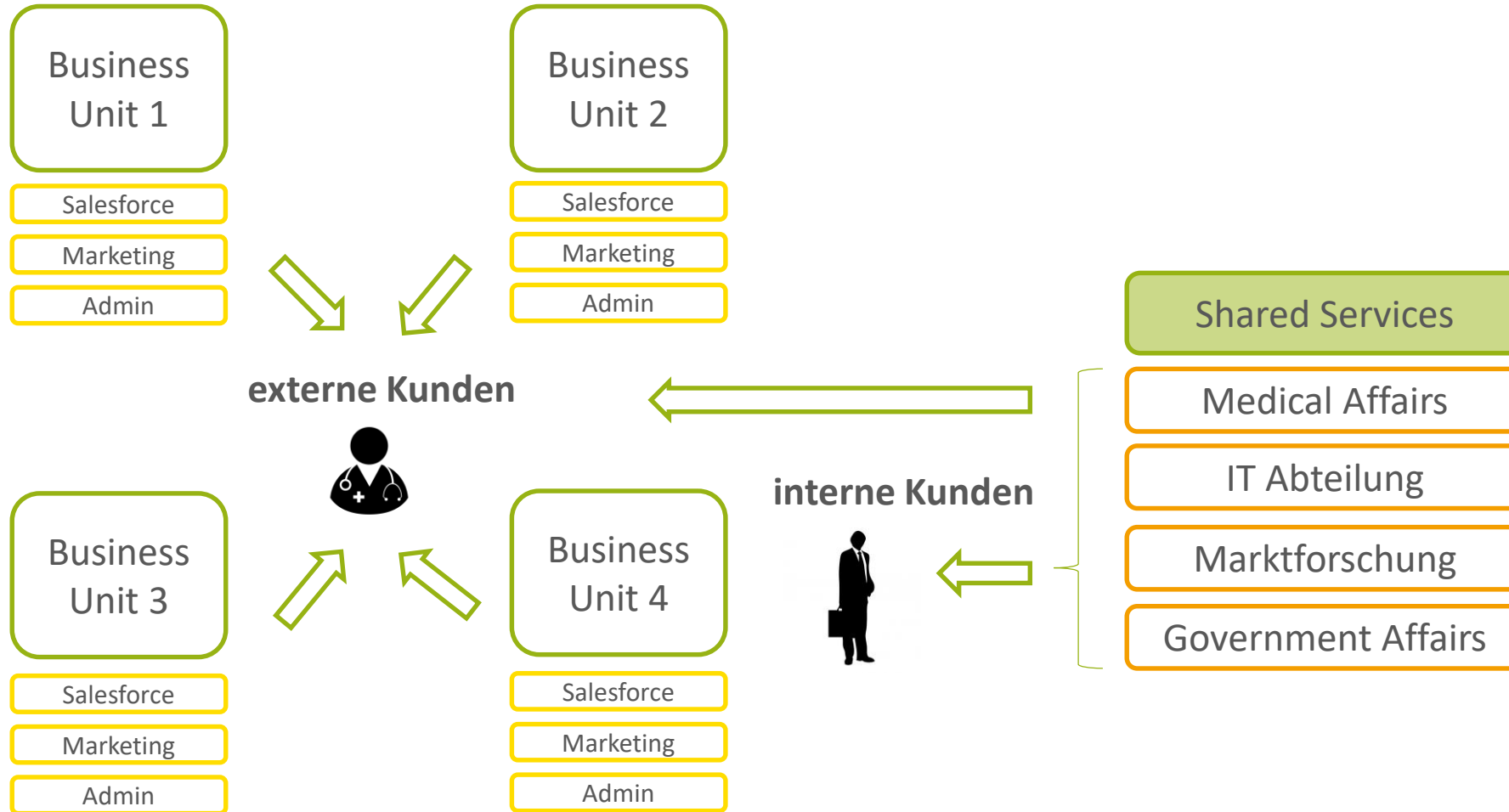
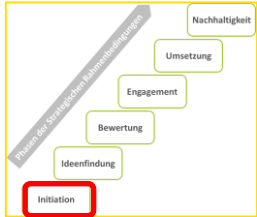
CRM System: Strategische Planung im Bereich Marketing & Sales  
(pharmazeutische Firma)

„Rebundling and customizing“ + „Kosteneffizienz“

- Das Erlebnis für **[externe Kunden]** erhöhen
  - Kundeninformation ausführlicher erfassen und zentralisieren
    - „Customized“ M&S Maßnahmen werden effektiver & effizienter
- Leistung der **[internen Kunden]** verbessern
  - „Shared Services“ neu strukturieren und modernisieren
    - M&S Mitarbeiter besser über Markt und Kunden informiert

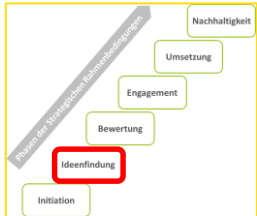


# Ausgangspunkt



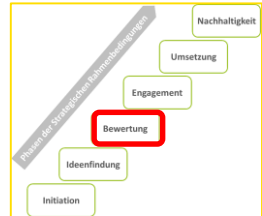


# Szenario für die internen und externen Elemente



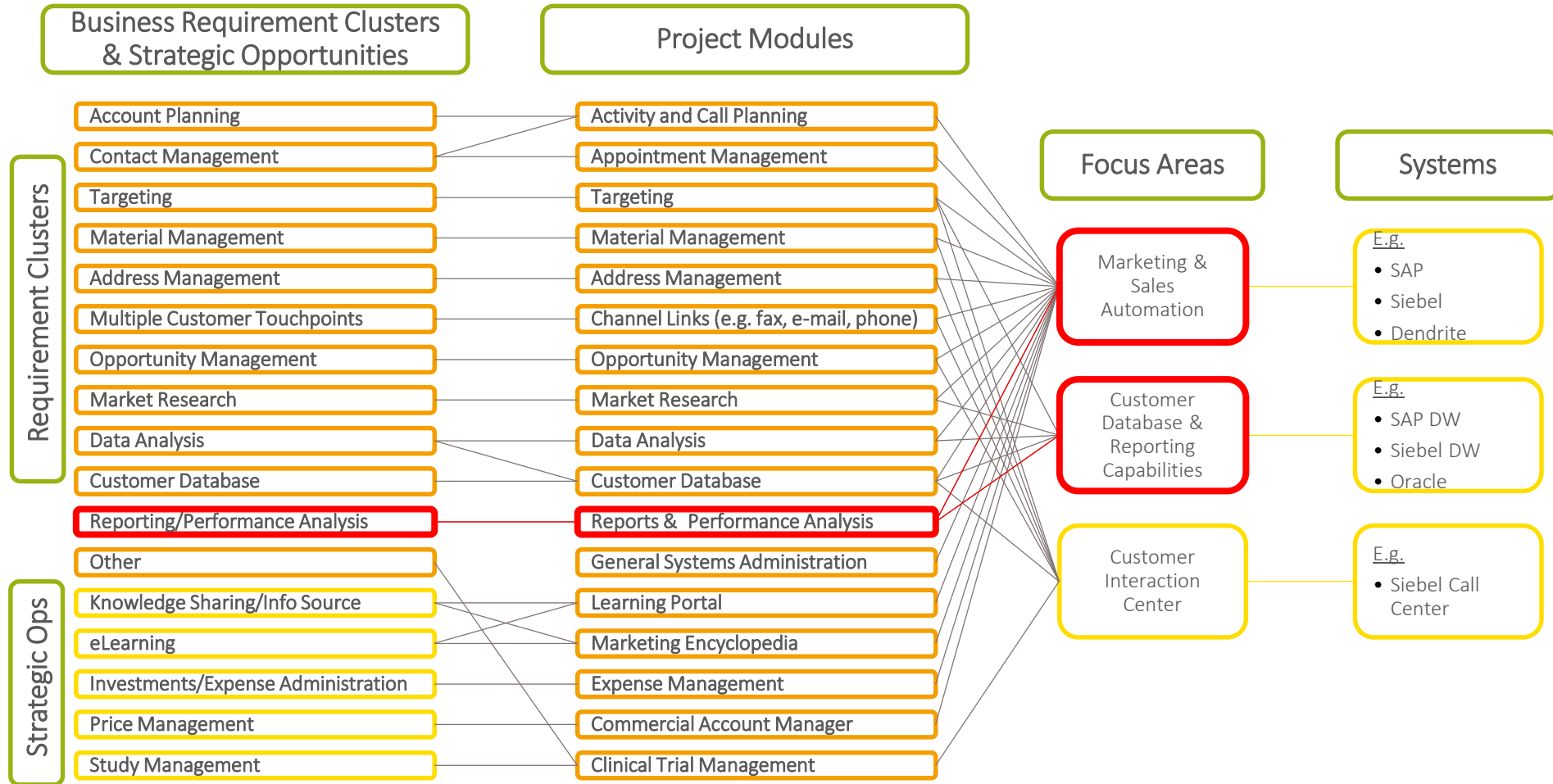
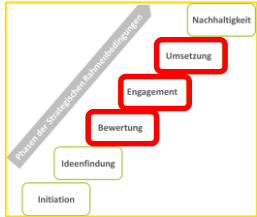
Potential Scenario for Marketing & Sales Approach									
<b>Customer Level</b>	Hospitals	Physicians	Pharmacists	Patients	Associations	Networks	Broader Public		
<b>Interaction Channel</b>	Telephone		Fax	Internet	Mail	Sales Force		Other Personal Contacts	
<b>Strategic Approach</b>	Scientific Community Management	Network Management	Patient Group Management	Public Relations	Commercial Management	Customer Lifetime Value	Cross Selling Co-Promotion	Disease Orientation	
<b>Customer Management Concept</b>	<b>Account Management</b>			<b>Micro-Marketing</b>			<b>Individualized Mass Marketing</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Health Care Systems (HCS)</li> <li>Hospital Account Managers</li> <li>Network Management</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Tailored themes for defined and small customer segments</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Direct Marketing</li> <li>SPP Selling</li> </ul>		
<b>Back Office Support</b>	Product Mgt.	Medical Mgt.	Campaign Mgt.	Pricing & Contracting	Sales Mgt.	Event Mgt.	eBusiness	Market Research	Material Mgt. Training
<b>Enabling Solutions</b>	Customer Database		Process Support		Knowledge Management		eBusiness Capability		eLearning Reporting Capabilities
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing</li> <li>Sales</li> <li>Medical</li> </ul>						

# „Gaps & Needs“ wurden aus Interviews identifiziert und in 12 Anforderungscluster sortiert

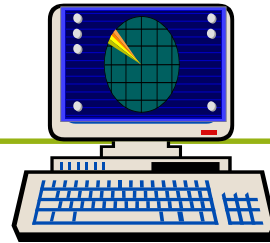
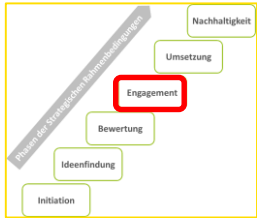


Business Requirement Clusters & Respective Requirements Addressed					
Account Planning	Contact Management	Targeting	Material Management	Address Management	Multiple Customer Touchpoints
<ul style="list-style-type: none"> <li>Share pricing information between Customer Service, Marketing and Sales Reps for specific accounts</li> <li>Support coordination of account planning between Marketing and Sales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Get access to complete customer contact history across Marketing, Customer Service, MedInfo and Sales</li> <li>Support Sales Rep's route and call planning for his/ her region</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provide common set of targeting criteria/ profiling characteristics for customer segmentation, to be applied by all functions and BU's</li> <li>Improve target customer selection process, based on common set of criteria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Allow Sales Rep to track and keep overview of distribution of promotional material per customer</li> <li>Allow Sales Rep to track and keep overview of number of samples distributed to customer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Allow Marketing, Sales, MedInfo etc. to access consistent, up-dated customer addresses</li> <li>Differentiate between persons and institutions (e.g. hospitals)</li> <li>Allow Sales Rep and Marketing to see internal organizational structure of hospitals</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pro-actively approach customers through call center</li> <li>Implement web self-service offerings, for all products</li> </ul>
Opportunity Management	Market Research	Data Analysis	Reporting/ Performance Analysis	Customer Database	Other
<ul style="list-style-type: none"> <li>Provide information on investments in hospitals across all BU's</li> <li>Share information on congresses, educational sessions and alike with all stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Install electronic repository for qualitative market research reports</li> <li>Provide capability for ad-hoc market research</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidate all data for a given customer across units</li> <li>Enable controlling of marketing initiatives and campaigns</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Link KRA's to activity tracking</li> <li>Provide ad-hoc reports within one day</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provide one access to consistent customer data</li> <li>Consolidate business and medical contact data such as contact history and study involvement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Link activity management with budget monitoring</li> <li>Provide access to all global Marketing &amp; Sales initiatives</li> </ul>

# Requirement clusters vs. Project Modules, Focus Areas & Systems



# Project Implementation: Business Reporting and Analysis - Phase 1



- Define automated standards that the business wants and needs
- Make them fast and easy to reach

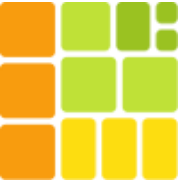
Integrate data sources

Assign roles for data stewardship, standard owners, and **BRAP manager**

Assure maintenance tools and processes

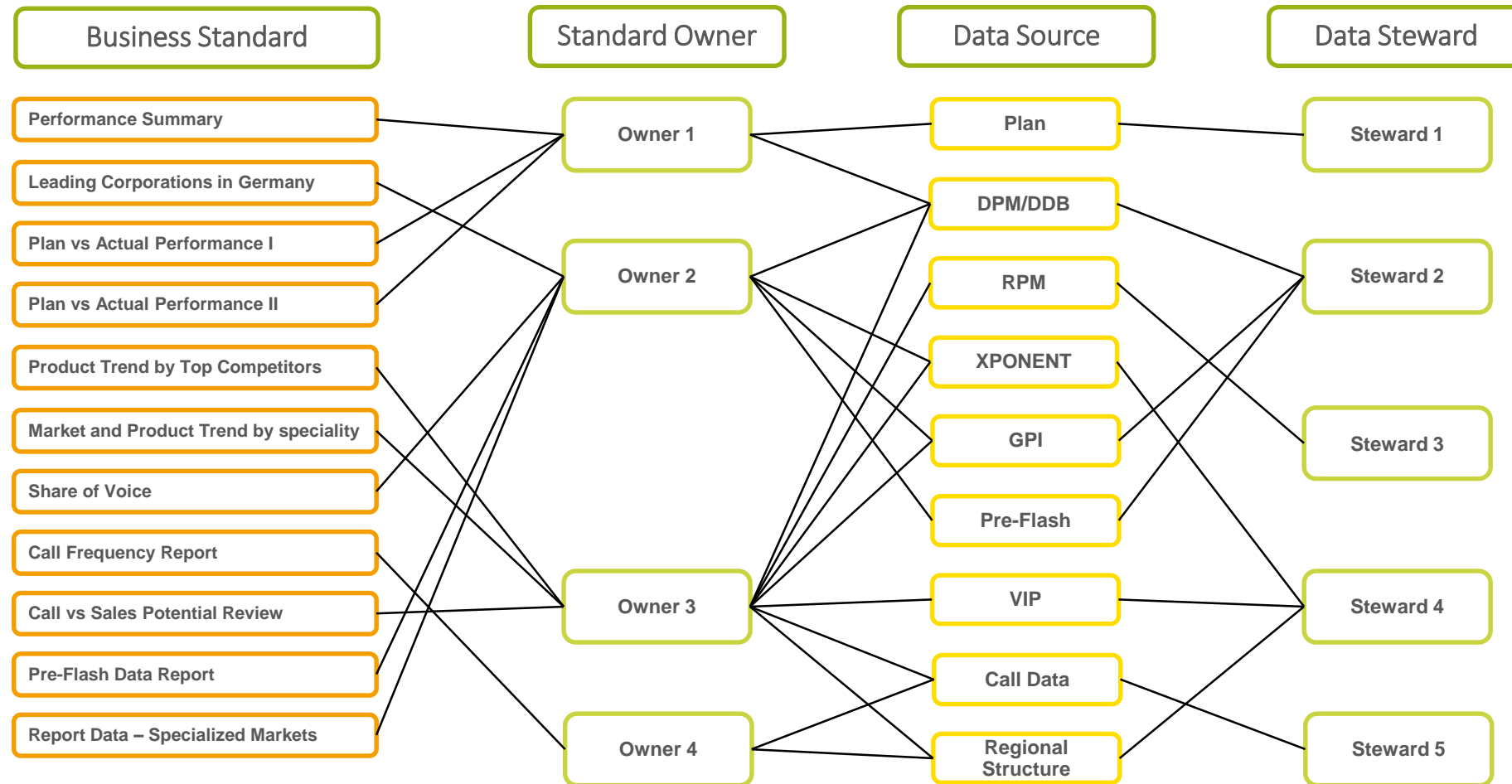
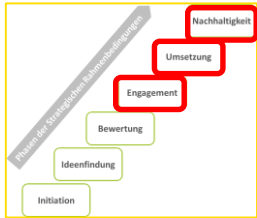
## BRAP Manager:

1. Oversees that data stewards and standard owners are fulfilling requirements.
2. Makes sure that all on-going BRAP supporting resources are consistently in place (e.g. owners and stewards, support contracts, maintenance procedures).
3. Manages BRAP add-ons (e.g. hospital data) and coordinates necessary steps for fixes (e.g. programming, internal selling and communication).



# Restrukturierung der Business Intelligence-Abteilung

## Zusammenhänge zwischen „Business Standard & Data Steward







# Kontakt

Dr. Andreas Knaus

Landwehrstr. 61

80336 München

[aknaus@linjal.de](mailto:aknaus@linjal.de)

01523 1860455