

Digitale Transformation auf strategischer Ebene managen

Business Stream Matrix

Wirtschaftsforum | 07.09.16 | Olten | 16:40-17:20 | OVR A141



Digitale Transformation auf strategischer Ebene managen

Business Stream Matrix

Ausgangsbasis

Kundenwünsche von morgen werden bedient

Business Stream Matrix

Strategic Business Stream Management

Zusammenfassung

**Wahrnehmung : Digitaler Wandel ...
 Digitale Transformation ...
 Digital Disruption ...
 = Gefahr !!!**

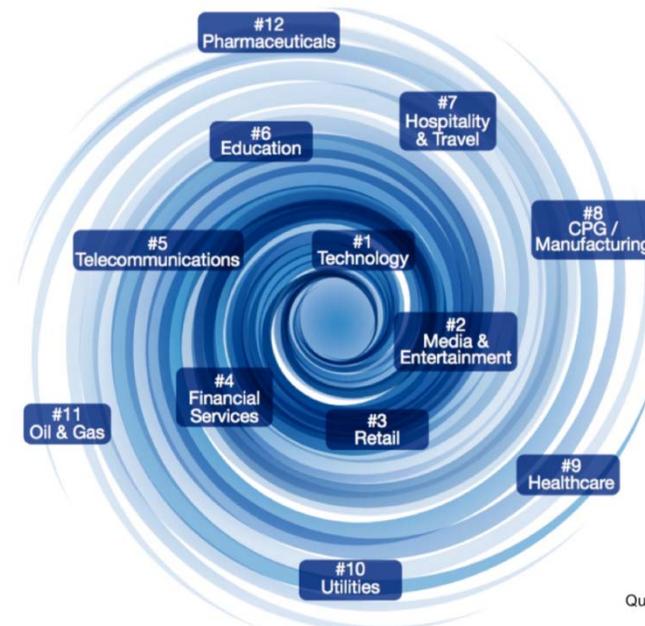
Digital Disruption

"Als digitale Disruption wird eine Art Störung bezeichnet, wenn ein bereits bestehendes Produkt oder Angebot durch eine elektronische / digitale Innovation abgelöst und vom Markt verdrängt wird.

Ein illustratives Beispiel im Tourismus ist die Plattform Air BNB. Über diese haben Konsumenten die Möglichkeit, von Privatpersonen Wohnungen und Häuser zu mieten. Diese Variante ist oft günstiger als ein Aufenthalt in einem Hotel. Diese Internet-Plattform stellt für viele Hoteliers eine grosse Konkurrenz dar und bedrängt deren Kerngeschäft.

Wer als Unternehmen nicht ein Opfer der „Digital Disruption“ werden will, muss im Zeitalter der Digitalen Transformation auch in Plattformen denken und prüfen, auf welchen Plattformen sich eine Präsenz lohnen kann."

Reihenfolge der digitalen Disruption



Quelle: IMD / Cisco

Darstellung : <https://netzoekonom.de/2015/06/29/digital-disruption-die-reihenfolge-der-erfassten-branchen/>

Quelle : <http://glossar.xeit.ch/digital-disruption>

Wahrnehmung : Digitaler Wandel ...
Digitale Transformation ...
Digital Disruption ...
= Gefahr !!! (?)

Ist der digitale Wandel wirklich eine Bedrohung ?



Die Kundenwünsche von morgen werden bedient. Entweder von Ihnen oder von Ihrem Mitbewerber !



Digital Disruption

"Als digitale Disruption wird eine Art Störung bezeichnet, wenn ein bereits bestehendes Produkt oder Angebot durch eine elektronische / digitale Innovation abgelöst und vom Markt verdrängt wird.

Ein illustratives Beispiel im Tourismus ist die Plattform Air BNB. Über diese haben Konsumenten die Möglichkeit, von Privatpersonen Wohnungen und Häuser zu mieten. Diese Variante ist oft günstiger als ein Aufenthalt in einem Hotel. Diese Internet-Plattform stellt für viele Hoteliers eine grosse Konkurrenz dar und bedrängt deren Kerngeschäft.

(?) Wer als Unternehmen nicht ein Opfer der „Digital Disruption“ werden will, muss im Zeitalter der Digitalen Transformation auch in Plattformen denken und prüfen, auf welchen Plattformen sich eine Präsenz lohnen kann."

Das Potential des digitalen Wandels ist oftmals noch gar nicht verstanden.

Beispiel : Digitaler Wandel in der Fahrgastbeförderung



Ein Taxi-Unternehmer, der denkt, den digitalen Wandel verstanden zu haben, weil er seine Wertschöpfung nun mit einem Tesla-Fahrzeug realisiert, wird von dem Wandel nicht profitieren.

Die Kundenwünsche von morgen werden bedient. Entweder von Ihnen oder von Ihrem Mitbewerber !



Digital Disruption

"Als digitale Disruption wird eine Art Störung bezeichnet, wenn ein bereits bestehendes Produkt oder Angebot durch eine elektronische / digitale Innovation abgelöst und vom Markt verdrängt wird.

Ein illustratives Beispiel im Tourismus ist die Plattform Air BNB. Über diese haben Konsumenten die Möglichkeit, von Privatpersonen Wohnungen und Häuser zu mieten. Diese Variante ist oft günstiger als ein Aufenthalt in einem Hotel. Diese Internet-Plattform stellt für viele Hoteliers eine grosse Konkurrenz dar und bedrängt deren Kerngeschäft.

Wer als Unternehmen nicht ein Opfer der „Digital Disruption“ werden will, muss im Zeitalter der Digitalen Transformation auch in Plattformen denken und prüfen, auf welchen Plattformen sich eine Präsenz lohnen kann."

Das Potential des digitalen Wandels ist oftmals noch gar nicht verstanden.

Bei einer digitalen Transformation sprechen wir nicht davon, bestehende Geschäftsprozesse mit Hilfe der IT zu verbessern, sondern davon, ein Unternehmen so zu transformieren, dass es in der digitalen Wirtschaft von heute und morgen eine konkurrenzfähige Wettbewerbsposition aufbauen kann.

Digitale Transformation auf strategischer Ebene managen

Business Stream Matrix

Ausgangsbasis

Kundenwünsche von morgen werden bedient

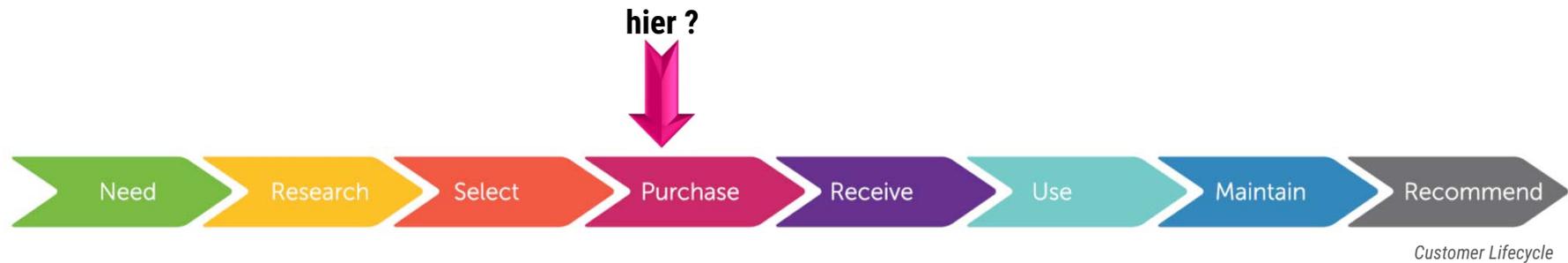
Business Stream Matrix

Strategic Business Stream Management

Zusammenfassung

Die Kundenwünsche von morgen werden bedient. Entweder von Ihnen oder von Ihrem Mitbewerber !

Wo treten wir traditionell mit unseren Kunden in Kontakt ?



Die Kundenwünsche von morgen werden bedient. Entweder von Ihnen oder von Ihrem Mitbewerber !

Wo könnten Effizienzsteigerungen in den Geschäftsprozessen wirken ?



Quelle : <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/customer-journey-mapping-is-at-the-heart-of-digital-transformation/>

Die Kundenwünsche von morgen werden bedient. Entweder von Ihnen oder von Ihrem Mitbewerber !

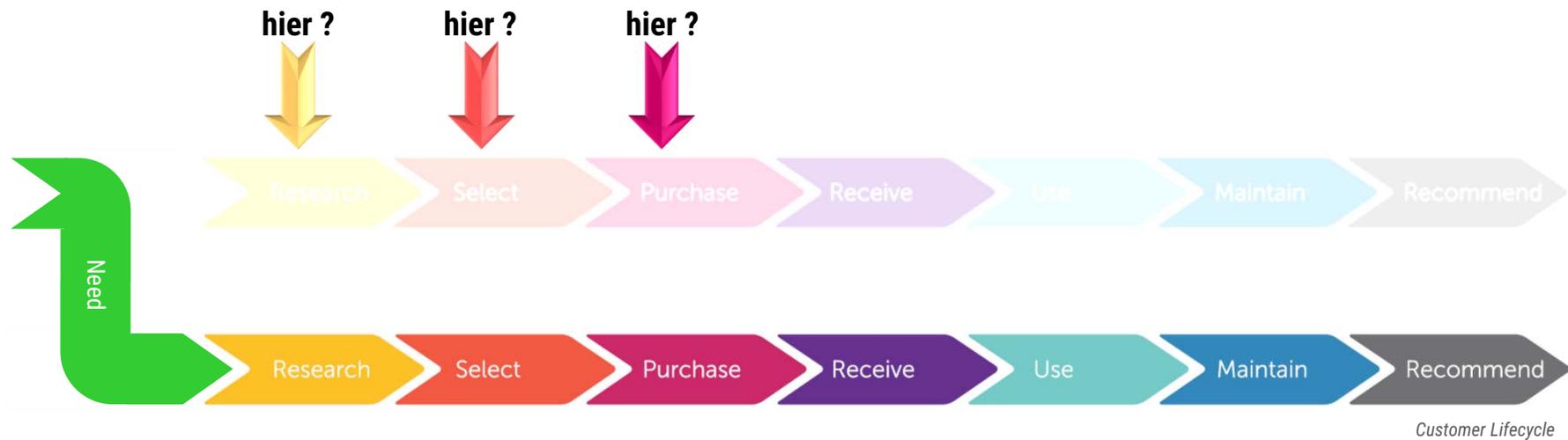
Wo könnte eine Präsenz auf weiteren Plattformen wirken ?



Quelle : <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/customer-journey-mapping-is-at-the-heart-of-digital-transformation/>

Die Kundenwünsche von morgen werden bedient. Entweder von Ihnen oder von Ihrem Mitbewerber !

Liegt das Potential aber vielleicht nicht darin, den Kunden so früh wie möglich abholen zu können ...
... und unsere Mitbewerber warten zu lassen ?



Die Kundenwünsche von morgen werden bedient. Entweder von Ihnen oder von Ihrem Mitbewerber !

Ausgangspunkt, um das Potential des digitalen Wandels für sich nutzen zu können, ist daher, den Kunden zu verstehen.

z.B. :

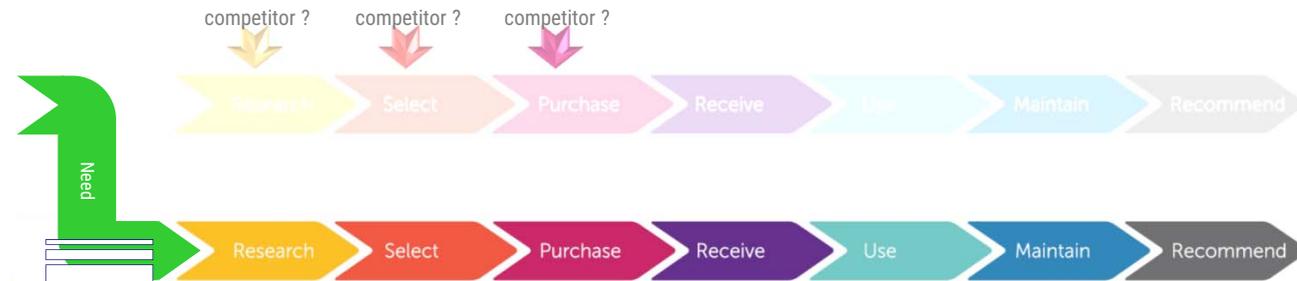
"Welchen Bedarf

(dessen er sich heute noch gar nicht bewusst ist)

wird ein Kunde morgen haben ?"

"Was ?"

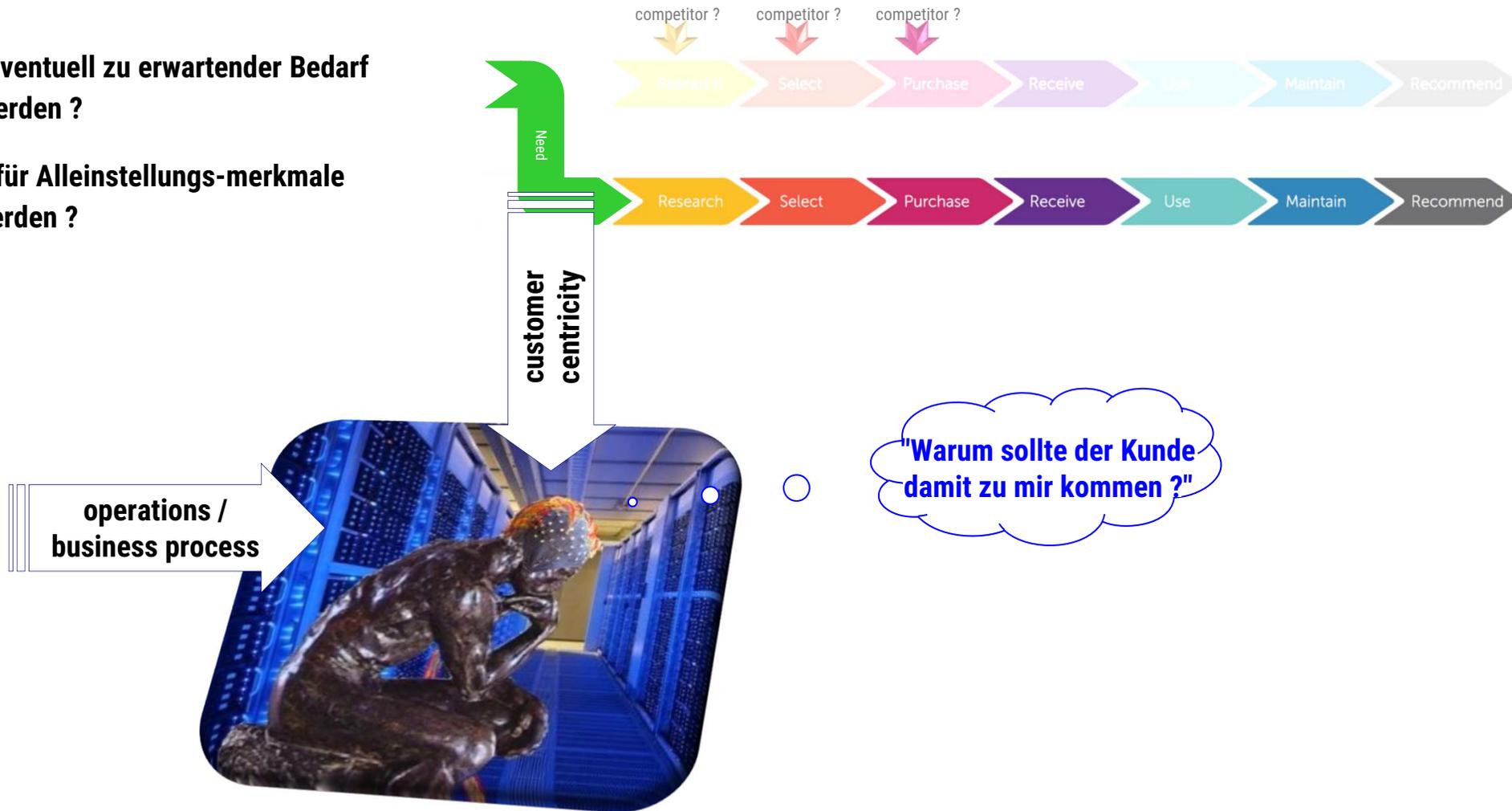
"Warum ?"



Die Kundenwünsche von morgen werden bedient. Entweder von Ihnen oder von Ihrem Mitbewerber !

Könnte ein eventuell zu erwartender Bedarf befriedigt werden ?

Können hierfür Alleinstellungs-merkmale gefunden werden ?



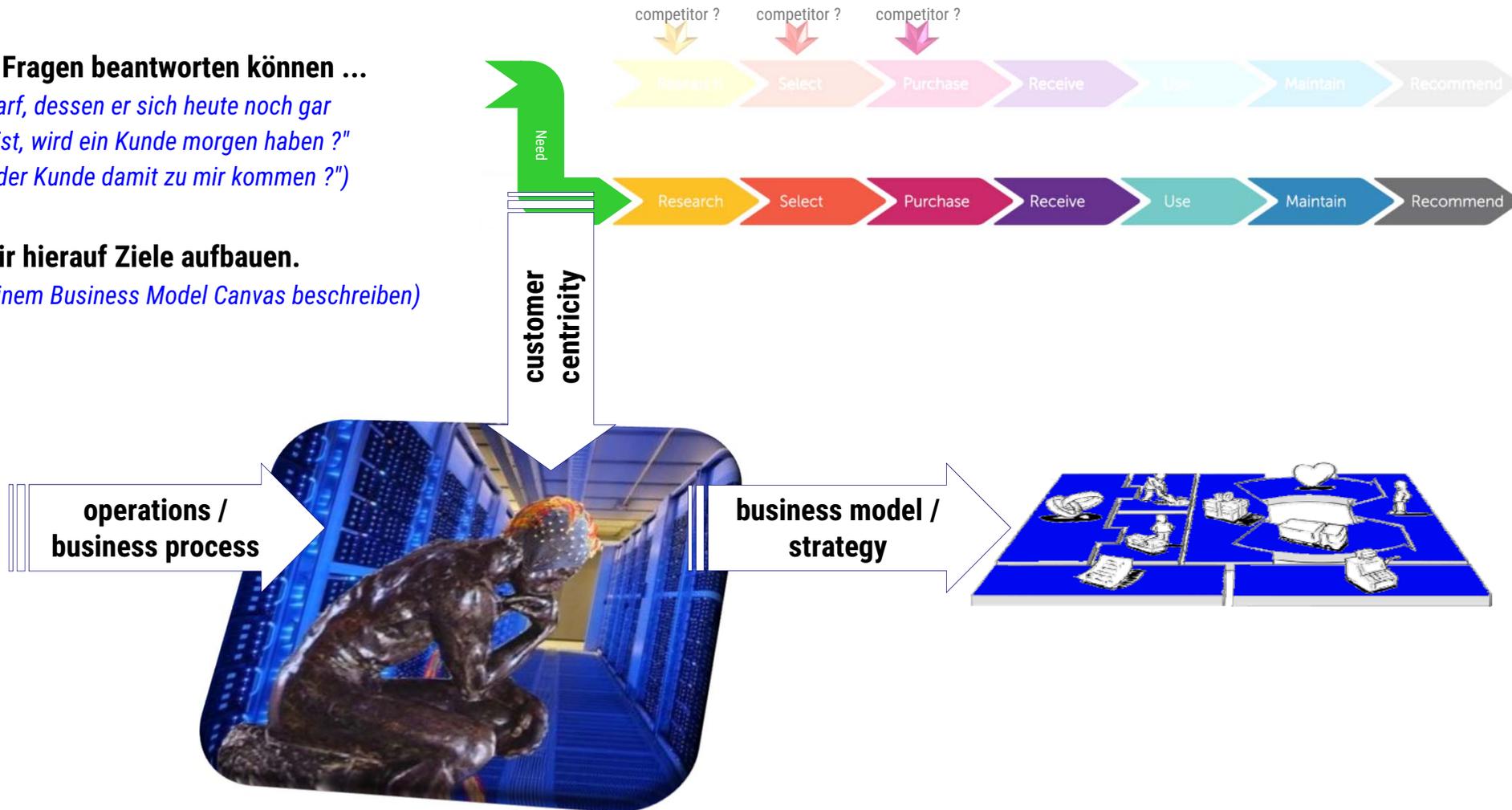
Die Kundenwünsche von morgen werden bedient. Entweder von Ihnen oder von Ihrem Mitbewerber !

Falls wir die Fragen beantworten können ...

*("Welchen Bedarf, dessen er sich heute noch gar nicht bewusst ist, wird ein Kunde morgen haben ?"
"Warum sollte der Kunde damit zu mir kommen ?")*

... können wir hierauf Ziele aufbauen.

(und z.B. mit einem Business Model Canvas beschreiben)



Die Kundenwünsche von morgen werden bedient. Entweder von Ihnen oder von Ihrem Mitbewerber !

Beispiel :

Auf dem Wirtschaftsforum 2015 haben wir darüber gesprochen, dass es keine "nicht-digitale" Wirtschaft mehr geben wird.

Unter anderem haben wir dabei ein Beispiel aus dem Automotiv-Sektor zu Industrie 4.0 andiskutiert.



Warum sprechen wir von „disruptiv“ ?

Eine disruptive Technologie (*engl. disrupt – unterbrechen, zerreißen*) ist eine Innovation, die eine bestehende Technologie, ein bestehendes Produkt oder eine bestehende Dienstleistung möglicherweise vollständig verdrängt. ¹⁾

- Bleiben Produkte in der „Betreuungshoheit“ des Produzenten ?
- Erwerben die Kunden nicht mehr das Produkt, sondern ein Nutzungsrecht ?
- Werden Hersteller zu Dienstleistern ?
- Liegen hier Economies of Scale ?
- Welche Bedeutung wird die „Share Economy“ bekommen ?

¹⁾ https://de.wikipedia.org/wiki/Disruptive_Technologie
Vortrag "Digital Economy in a Digital Society"



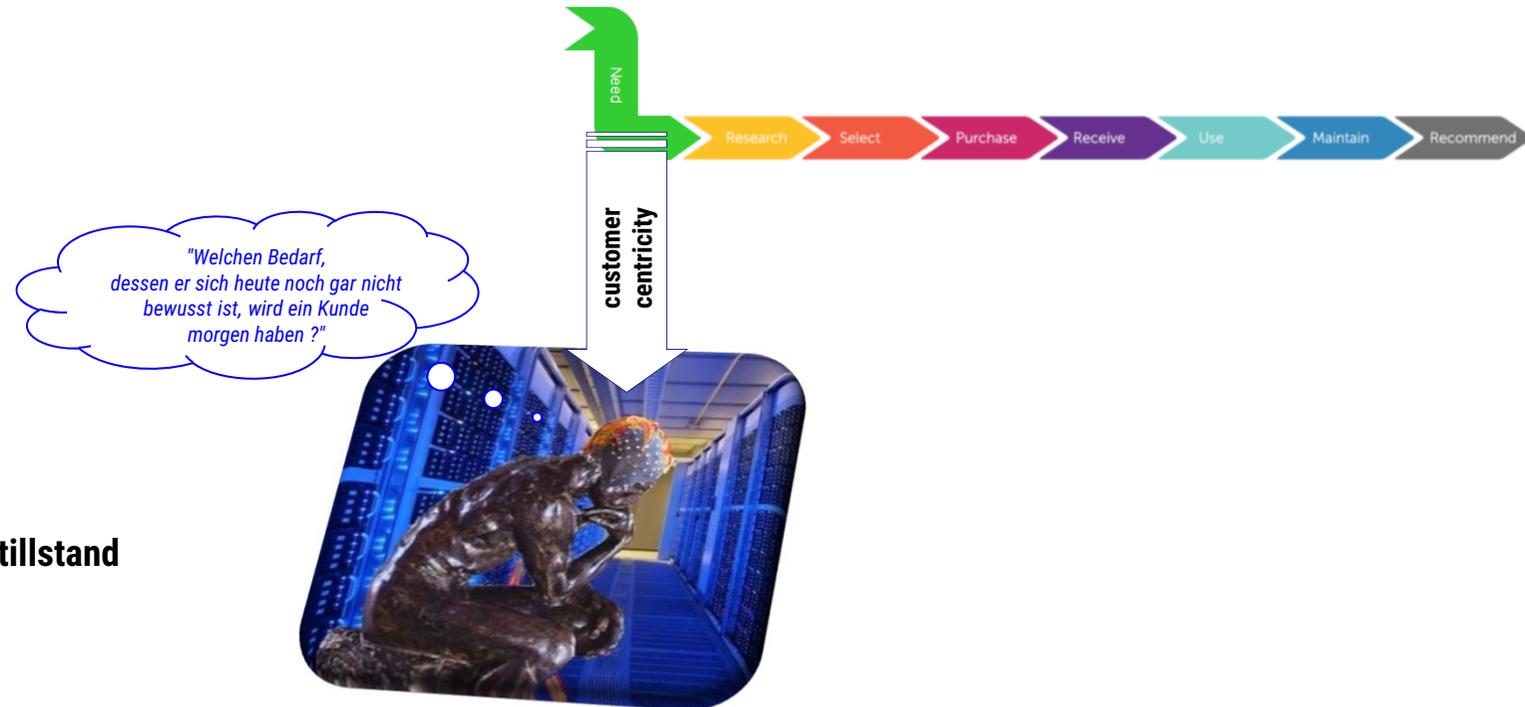
Die Kundenwünsche von morgen werden bedient. Entweder von Ihnen oder von Ihrem Mitbewerber !

Beispiel :

Ein Kunde wird es schätzen, wenn er über einen bevorstehenden Defekt an seinem Fahrzeug frühzeitig informiert wird.

inklusive :

- **Art und Schwere des Defekts**
- **Restfahrstrecke in KM bis zum Stillstand**
(ähnlich der Restfahrstrecke bei Benzinmangel)
- **nächstgelegene Service-Stelle**
- **Kosten der Instandsetzung**
- **Terminmöglichkeit / -vereinbarung**



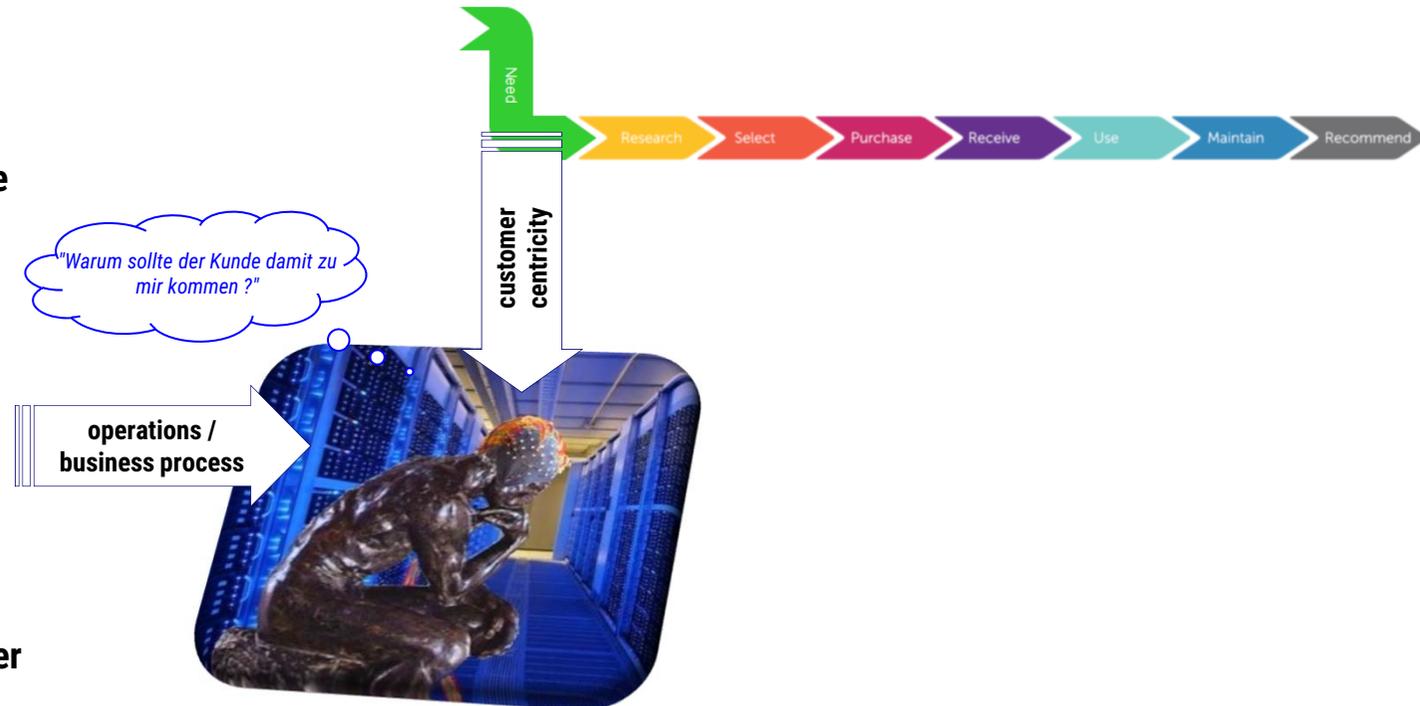
Die Kundenwünsche von morgen werden bedient. Entweder von Ihnen oder von Ihrem Mitbewerber !

Beispiel :

Ich bin eine Garage und habe alle Ersatzteile der Marke XY innert 3 Stunden verfügbar.

Ergänzend kann ich eine USP aufbauen durch :

- **Teilnahme an dem Eco-System, das die Industrie 4.0-Daten der Fahrzeug-Baugruppen auswertet.**
- **sofortige Verfügbarkeit von Ersatzfahrzeugen zur Gewährleistung der Mobilität während der Reparatur.**
- **kundenspezifische Ansprache**
(z.B. inkl. Wissen, ob der Kunde eine zweitgerechte Instandsetzung präferiert, oder eine hochwertige Instandsetzung
z.B. inkl. Wissen, ob bei dem Kunden demnächst eine Fahrzeugwechsel ansteht, und welches das Wunschfahrzeug sein könnte)



Die Kundenwünsche von morgen werden bedient. Entweder von Ihnen oder von Ihrem Mitbewerber !

Beispiel :

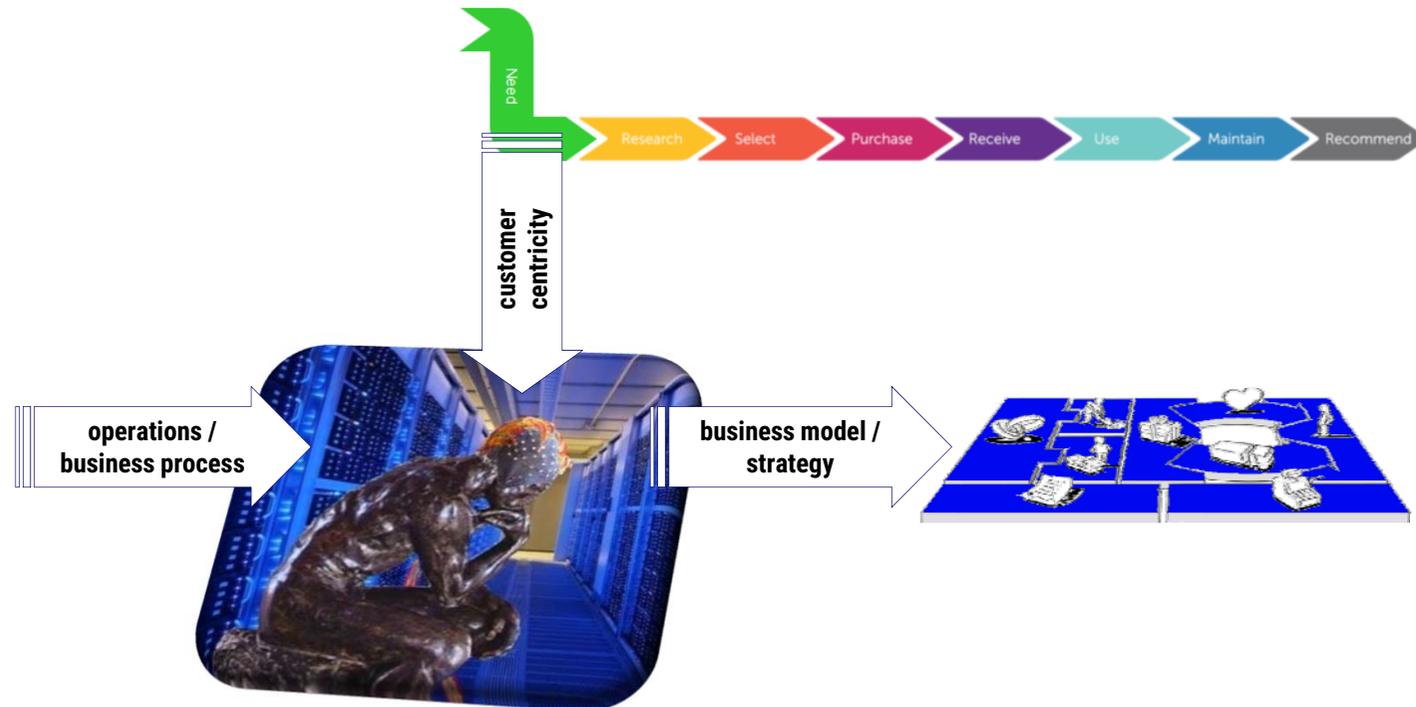
Aktuell generiere ich meine Wertschöpfung durch :

- **Verkauf von Neufahrzeugen**
(z.B. USP-Relevanz : Preis)
- **Wartung und Reparatur bei Stammkunden**
(z.B. USP-Relevanz : Qualität, geographische Lage)

Ergänzend werde ich an dem Eco-System, das die Industrie 4.0-Daten der Fahrzeug-Baugruppen auswertet, teilnehmen.

USP-Relevanz :

- Verfügbarkeit von Kunden-Daten für ein 360%-Kundenprofil
- konstanter Kundenzugriff auf die internen Daten zur Transparenz der Ersatzteil-Verfügbarkeit und Terminierung
- GPS-Unterstützung bei der Anfahrt
- Ersatzfahrzeug-Upgrade für Kunden mit VIP-Profil
- automatisiertes Bezahlungssystem nach Abschluss möglicher Garantieabklärungen
- (Bereitstellung der während der Reparatur gewonnen Daten an Partner im Eco-System)
- ...



Die Kundenwünsche von morgen werden bedient. Entweder von Ihnen oder von Ihrem Mitbewerber !

Beispiel :

Das Geschäftsmodell "Teilnahme an dem Industrie 4.0 - Eco-System" wirkt disruptiv auf das Geschäftsmodell "Reparatur bei Stammkunden".



Wenn Unternehmen unvorbereitet disruptive Auswirkungen auf ein bestehendes Geschäftsmodell spüren, kann es für eine Reaktion bereits zu spät sein.

Digitale Transformation auf strategischer Ebene managen

Business Stream Matrix

Ausgangsbasis

Kundenwünsche von morgen werden bedient

Business Stream Matrix

Strategic Business Stream Management

Zusammenfassung

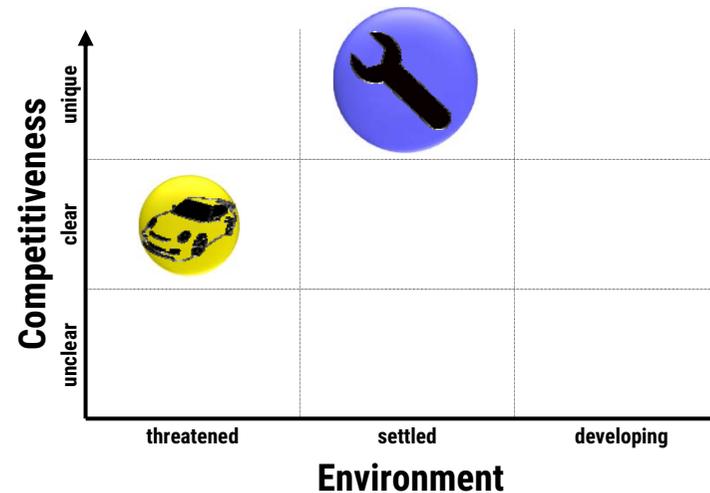
Wie gefestigt und wie gefährdet sind die bestehenden Geschäftsmodelle ?

Der Grundgedanke der BCG-Matrix dient als Ausgangspunkt.

Competitiveness

Eine Unique Competitiveness könnte ein Indiz für hohe Margen bzw. Cash-Überschuss sein.

Eine Unique Competitiveness könnte ein Indiz für Möglichkeit, den Bedarf für weitere (digital innovative) Produkte oder Services (Business Streams) zu kreieren bzw. zu beeinflussen.

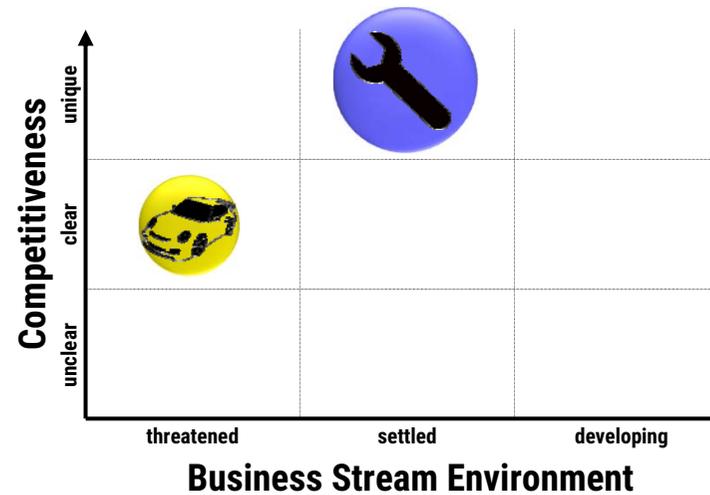


Wie gefestigt und wie gefährdet sind die bestehenden Geschäftsmodelle ?

Der Grundgedanke der BCG-Matrix dient als Ausgangspunkt.

Business Stream Environment

Eine hohe Dynamik in dem Environment (eines Business Streams) ist ein Indikator für eine hohe Attraktivität für digitale Innovationen.



B. D. Henderson, *The Portfolio Matrix*, The Boston Consulting Group, 1970, <http://www.bcg.de/documents/file52312.pdf>

L. Shulman, *The Return of the Cash Cow*, The Boston Consulting Group, 2008, <http://www.bcg.de/documents/file15386.pdf>

Wie gefestigt und wie gefährdet sind die bestehenden Geschäftsmodelle ?

Anwendung am oben genannten Beispiel :

Aktuell generiere ich meine Wertschöpfung durch :

- **Verkauf von Neufahrzeugen**

(z.B. USP-Relevanz : Preis)

Einstufung : "clear", da bekannt, aber schwer zu schützen

Einstufung : "threatened", da Bedrohung durch Internet-Angebote möglich

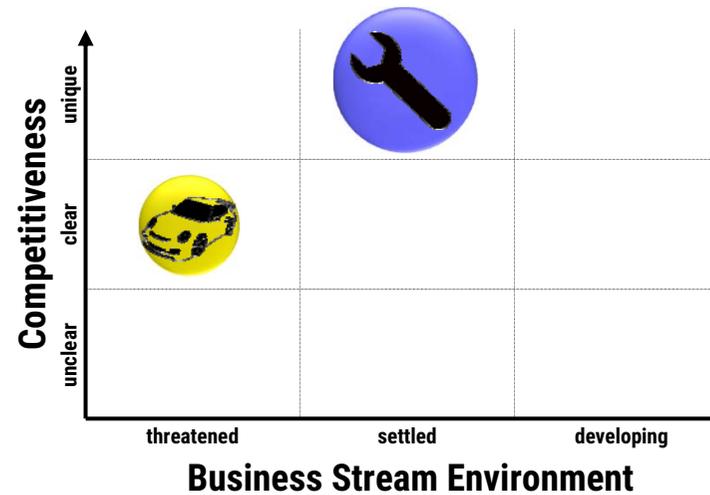
- **Wartung und Reparatur**

(z.B. USP-Relevanz : Qualität, geographische Lage)

Einstufung : "unique", da Gebietsschutz

Einstufung : "settled", da Stammkundschaft

Darstellung : grösser, da höhere Relevanz für das Betriebsergebnis



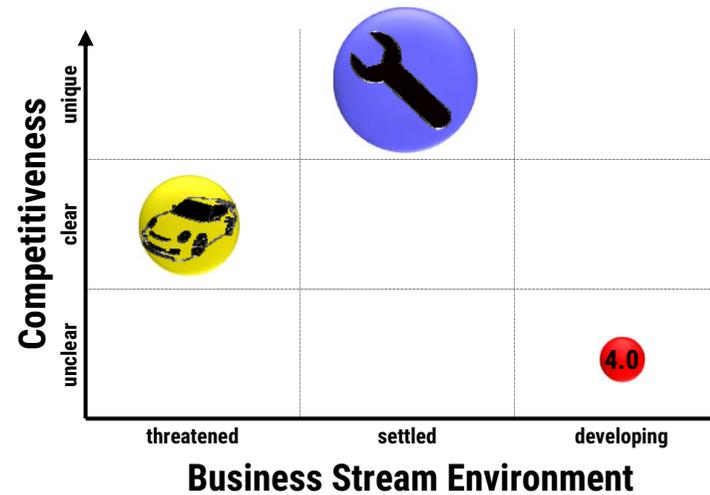
Die Darstellung kann um "digitale Ideen" erweitert werden

Beispiel :

- **Teilnahme an dem Industrie 4.0 - Eco-System**

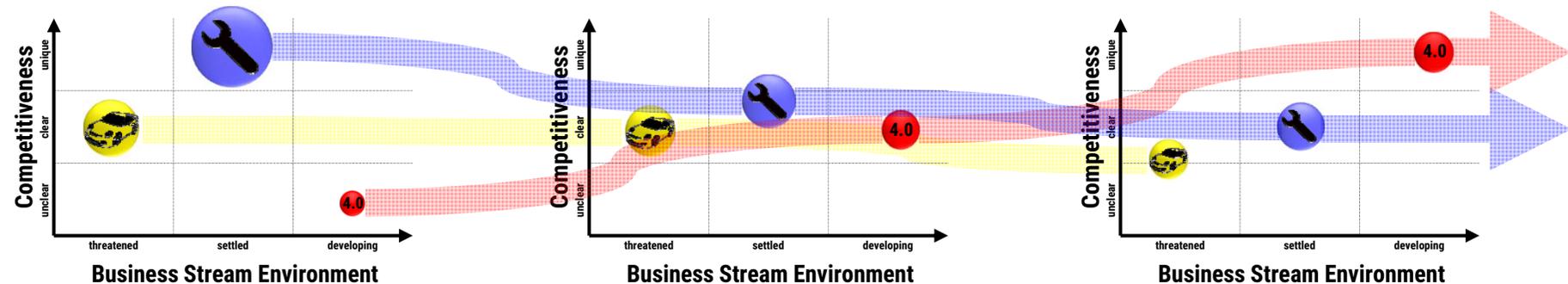
Einstufung : "unclear", da keine Erfahrung vorliegt, ob die Einschätzung zur USP greift

Einstufung : "developing"



Business Stream Matrix

Wir bezeichnen die "digitalen Ideen" als Business Stream, da unser Fokus auf deren dynamischer Entwicklung liegt.



- **ein Business Stream kann ein eigenständiges Geschäftsmodell sein**
(das bezüglich Wettbewerbsposition und Veränderungsdynamik des Umfelds klassifiziert wird)
- **ein Business Stream kann ein Teil eines bestehenden Geschäftsmodells sein**
(das bezüglich Wettbewerbsposition und Veränderungsdynamik des Umfelds klassifiziert, und eigenständig entwickelt werden kann)
- **ein Business Stream kann eine Zusammenfassung von Geschäftsmodellen sein**
(die bezüglich Wettbewerbsposition und Veränderungsdynamik des Umfelds klassifiziert, und eigenständig entwickelt werden kann)

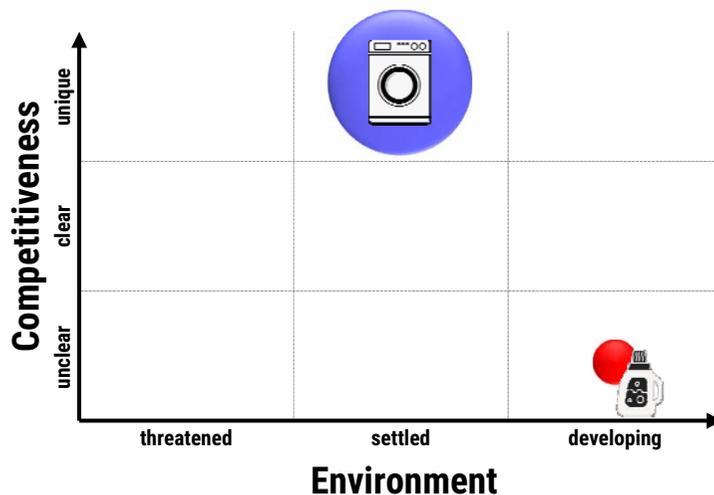
Business Stream Matrix

ein Beispiel aus der Praxis : vernetzte Dosiersystem der Fa. Miele

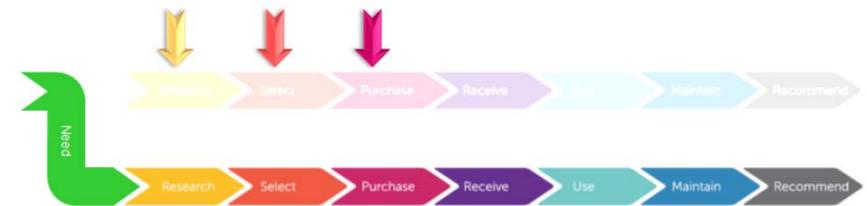
Eine Waschmaschine mit automatischer Waschmittel-Dosierung kann auf ein Smartphone melden, wenn das Waschmittel nachgekauft werden muss. Die App leitet den Kundenbedarf dann an den Miele-Shop weiter, wo der Kunde mit wenigen Touch den Kauf bestätigen kann und das neue Waschmittel erhält.

Für Miele ist der Vertrieb von Waschmittel ein neuer Business Stream.

Dieser Business Stream kann disruptiv auf andere Marktteilnehmer wirken.



zur Vereinfachung werden für die vorliegende Präsentation keine weiteren Business Streams der Fa. Miele dargestellt

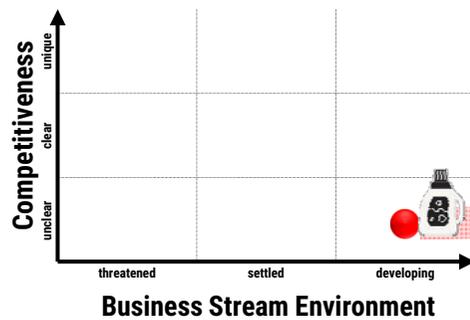


Business Stream Matrix

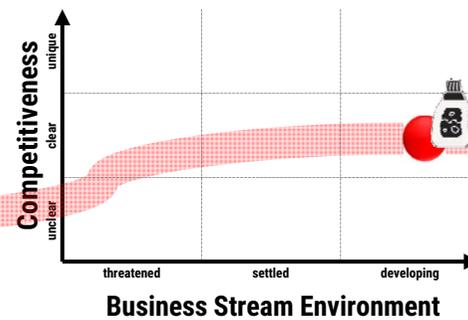
ein Beispiel aus der Praxis : vernetzte Dosiersystem der Fa. Miele

Miele hat diesen Business Stream 2015 realisiert.

Wie kann sich dieser nun weiter entwickeln ?



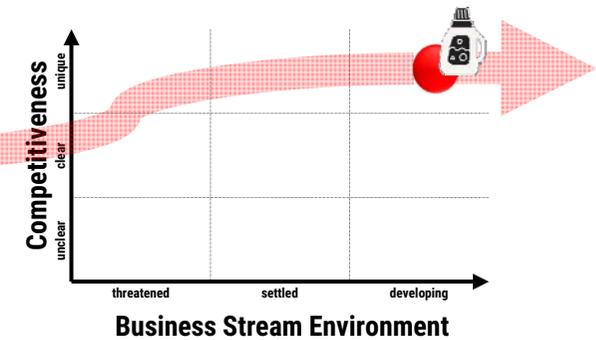
2015 : Waschmittel für
Waschmaschine
"EditionConn@ct"
(Endkundensegment)

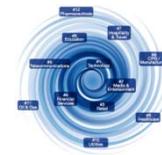


demnächst :
Preissenkung der
Waschmaschine
"EditionConn@ct"
mit Waschmittelbindung
für die Kundenbindung ???

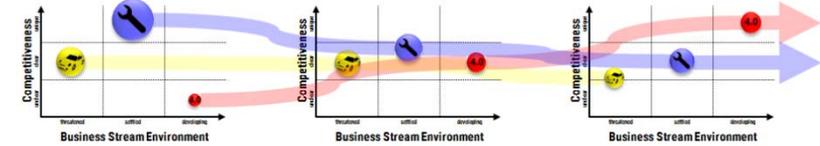


Weiterführung :
Bildung eines Eco-Systems ???





Business Stream Matrix



Business Stream Environment

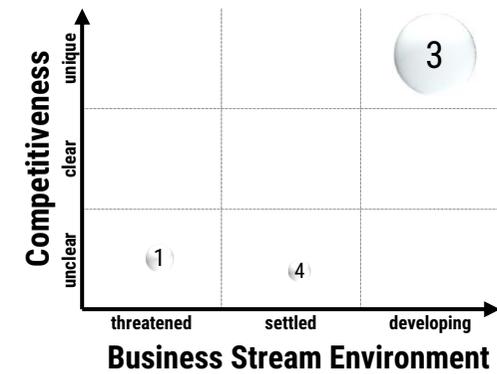
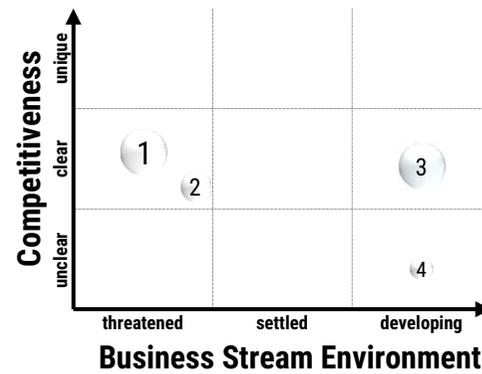
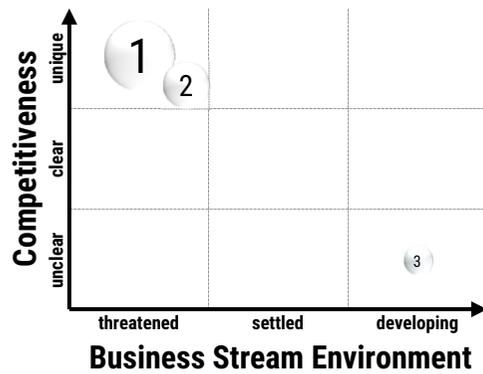
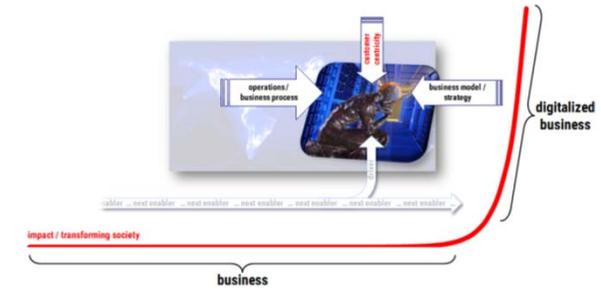
Die Dynamik der Einflussfaktoren auf einen definierten Business Stream beeinflusst seine Entwicklungsmöglichkeit.



Business Stream Matrix

Management Period - Einflussfaktor "Business Stream Environment"

Die Dynamik der Einflussfaktoren beeinflusst somit die Zeitspanne für Kontrollpunkte.



timestamp-1

timestamp-2

timestamp-3

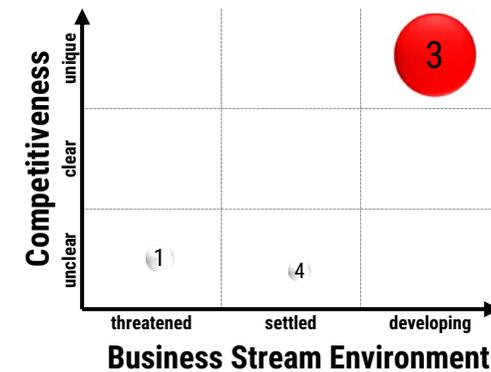
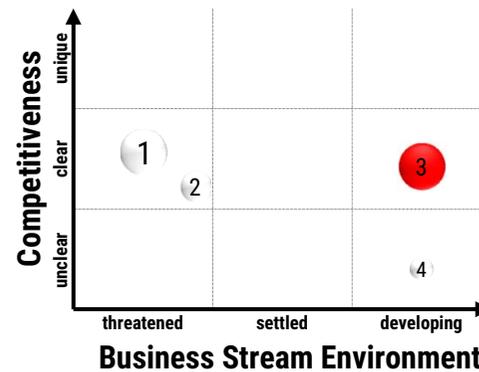
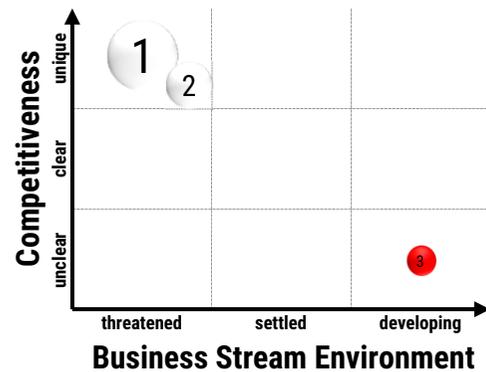
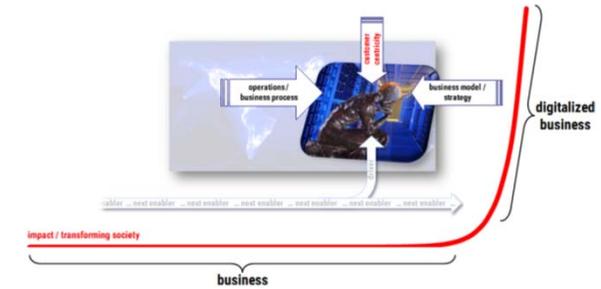
management period

management period

Business Stream Matrix

Management Period - Einflussfaktor "Business Stream Environment"

Die Zeitspanne der Kontrollpunkte soll sich an der Dynamik jener Einflussfaktoren orientieren, die für den betreffenden Business Stream relevant sind.



timestamp-1

timestamp-2

timestamp-3

management period

management period

Digitale Transformation auf strategischer Ebene managen

Business Stream Matrix

Ausgangsbasis

Kundenwünsche von morgen werden bedient

Business Stream Matrix

Strategic Business Stream Management

Zusammenfassung

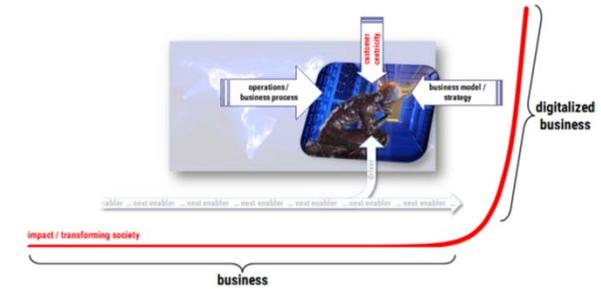
Strategic Business Stream Management

Management Period - Einflussfaktor "Business Stream Environment" kann zu einer Parallelisierung führen

Die Zeitspanne der Kontrollpunkte soll sich an der Dynamik jener Einflussfaktoren orientieren, die für den betreffenden Business Stream relevant sind.

⇒ Es kann für jeden Business Stream eine eigene Sicht auf das Business Stream Environment geben.

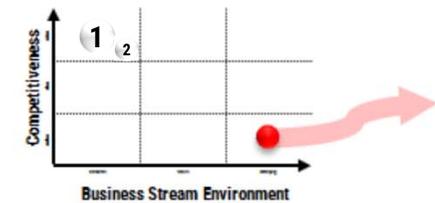
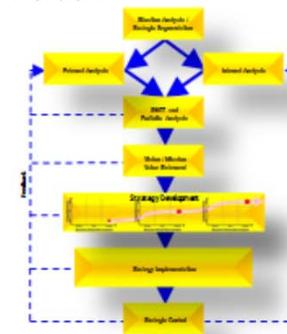
⇒ Die Entwicklung von Business Streams kann auf strategisch agierende Teams übertragen werden.



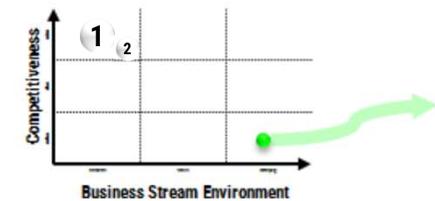
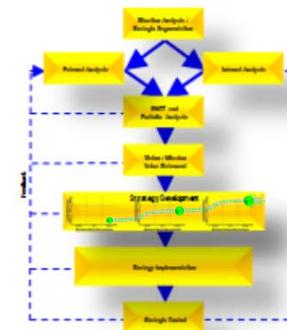
Anmerkungen zur Abbildung :

- links : Management kollektiver Intelligenz, Bestandteil des FHNW-Ansatzes "Management 4.0 – Management in the Digital Economy"
- mitte : Erweiterung des Strategischen Managements auf Basis des Ansatzes von Abplanalp / Lombriser
- rechts : spezifische Business Stream Matrix, Business Stream Environment und Management Period je strategisch agierendem Team

team "Business Stream 1"



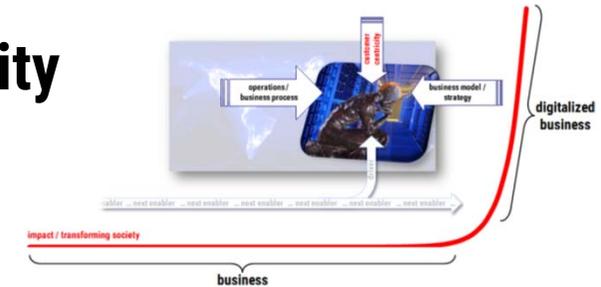
team "Business Stream 2"



Abplanalp/Lombriser, Strategic Management, Versus 2012, page 12

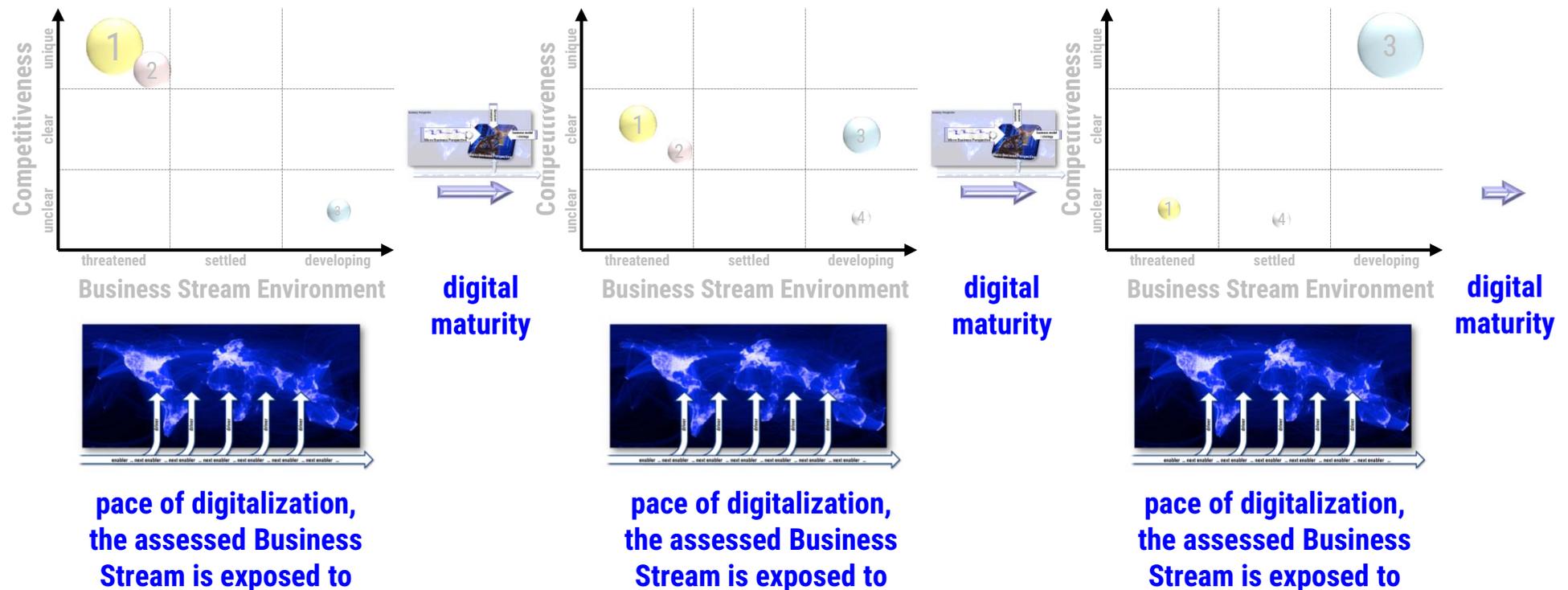
Schwaferts, Management 4.0 - Management in the Digital Economy, in : Strategic Management in the Digital Economy, www.schwaferts.de, S. 282

Strategic Business Stream Management & Digital Maturity



Management Period - Einflussfaktor "Digital Maturity"

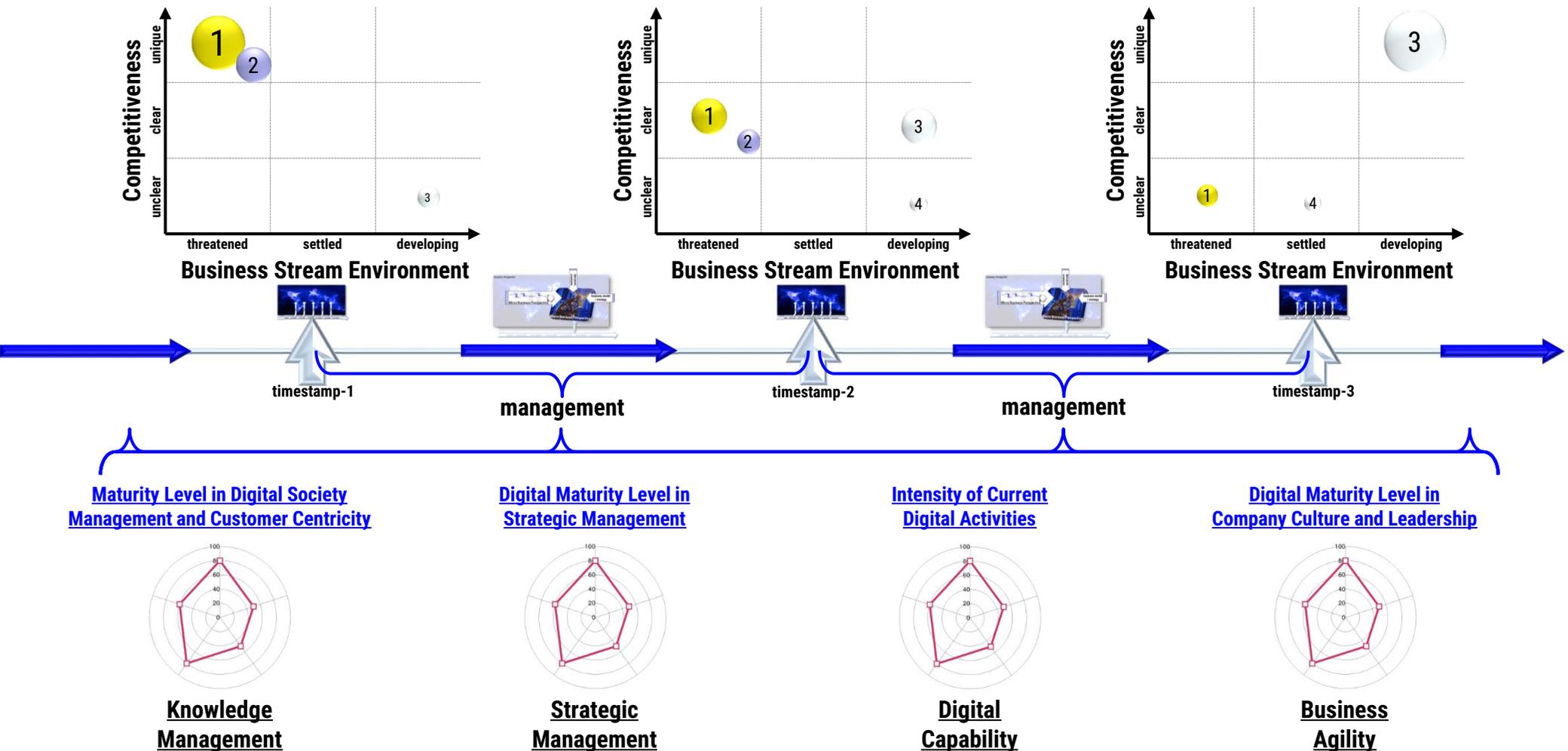
Aber auch die Fähigkeit eines Unternehmens, die Entwicklung eines Business Stream managen zu können, beeinflusst die Zeitspanne für Kontrollpunkte.



Schwaferts, Transformative Business Stream Matrix, in : Strategic Management in the Digital Economy, www.schwaferts.de, S. 123

Strategic Business Stream Management & Digital Maturity

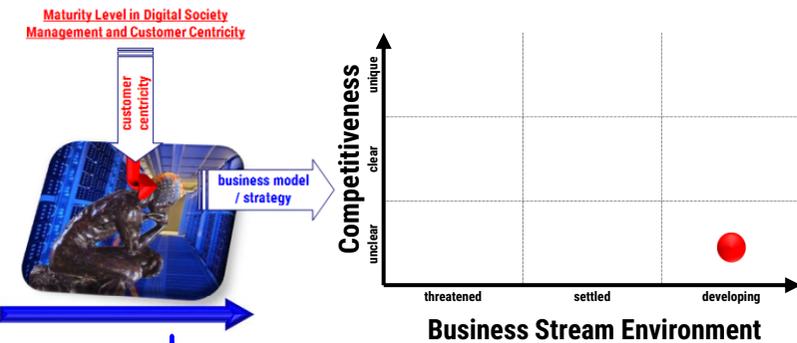
Die Fähigkeit eines Unternehmens, die Entwicklung eines Business Stream managen zu können, sprechen wir um 18:10 Uhr an.



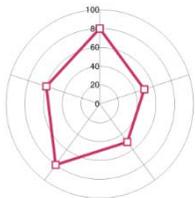
Schwaferts, Transformative Business Stream Matrix & Digital Maturity Model, in : Strategic Management in the Digital Economy, www.schwaferts.de, S. 124

Strategic Business Stream Management & Digital Maturity

- Das Erkennen eines Potentials benötigt die Fähigkeit (Reife), einen Kundenbedarf von heute und morgen zu erkennen.
- Die Business Stream Matrix setzt daher auf eine gewisse Reife in Customer Centricity voraus.



Maturity Level in Digital Society Management and Customer Centricity



Knowledge Management

Digital Maturity Level in Strategic Management



Strategic Management

Intensity of Current Digital Activities



Digital Capability

Digital Maturity Level in Company Culture and Leadership



Business Agility

Digitale Transformation auf strategischer Ebene managen

Business Stream Matrix

Ausgangsbasis

Kundenwünsche von morgen werden bedient

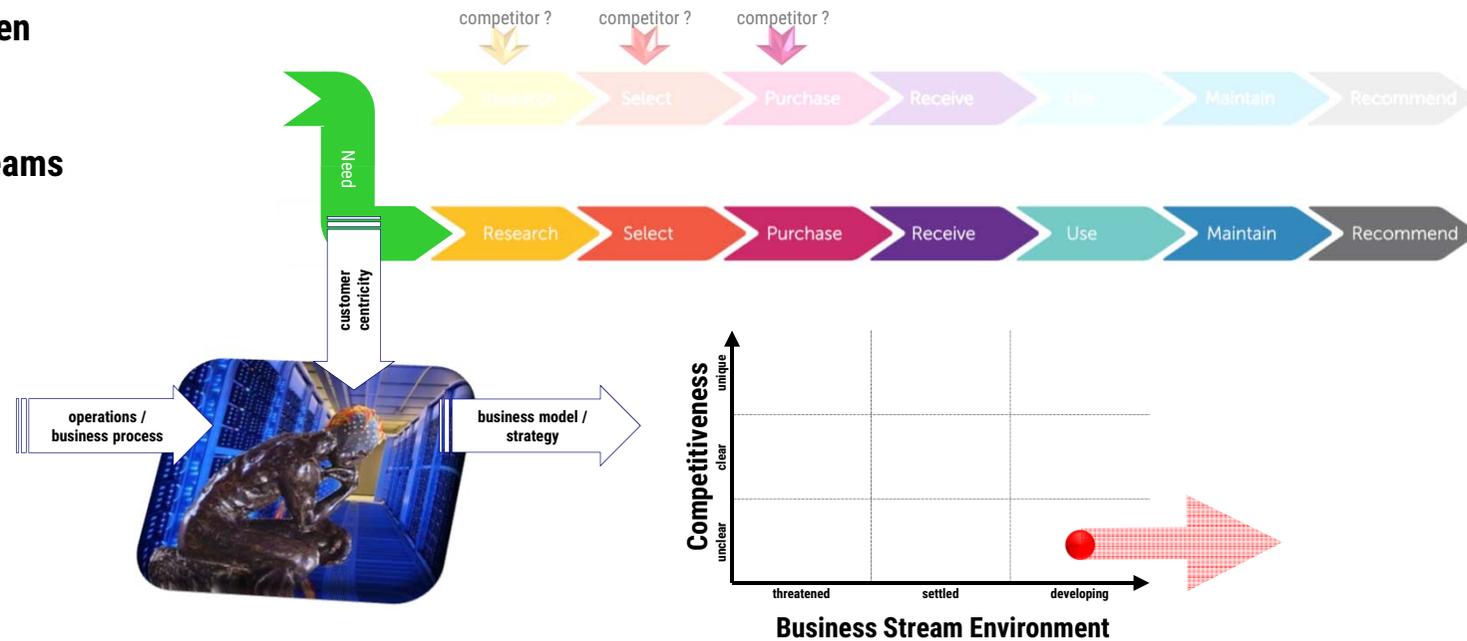
Business Stream Matrix

Strategic Business Stream Management

Zusammenfassung

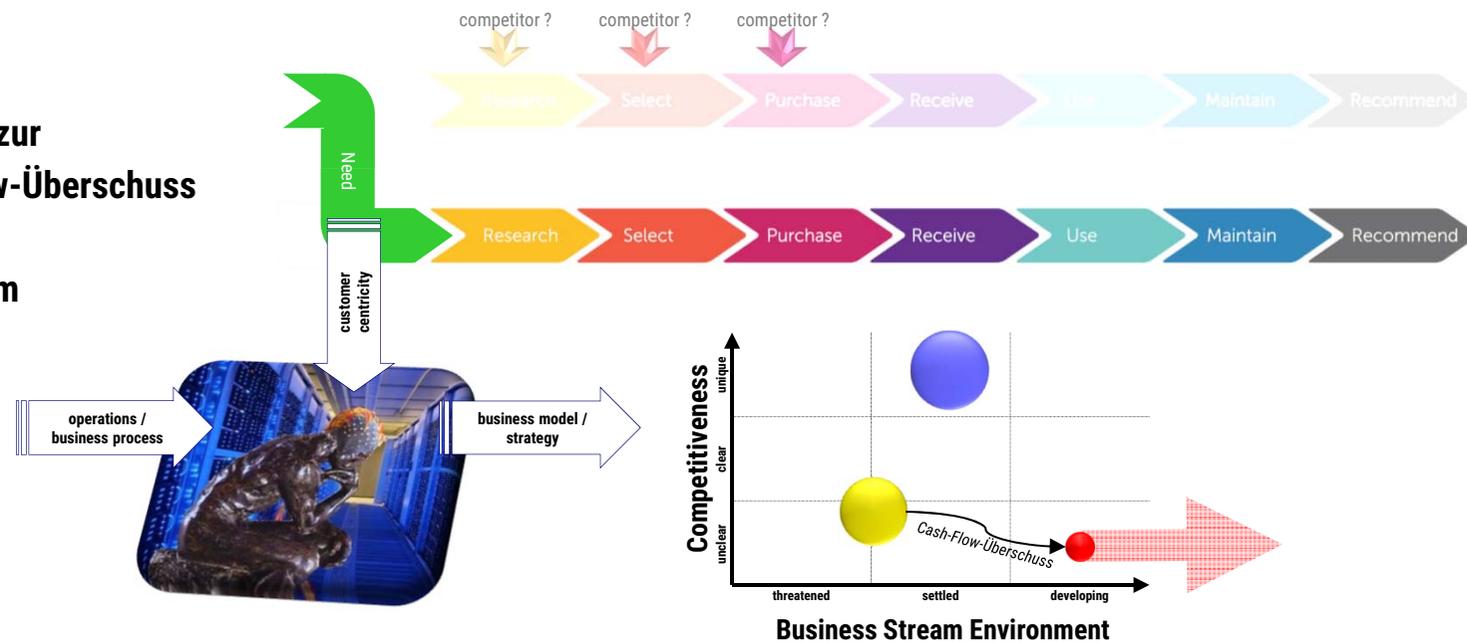
Strategic Business Stream Management - Zusammenfassung / Anwendungshinweise

- Digitalen Wandel nicht als Gefahr verstehen
- ein möglicher Weg, um über das Potential digitaler Entwicklungen nachzudenken
- Fokus auf ergänzende Business Streams



Strategic Business Stream Management - Zusammenfassung / Anwendungshinweise

- Ergänzende Business Streams könnten anfänglich in einer noch unklaren Wettbewerbsposition starten und benötigen Investitionen für deren Entwicklung.
- Dieser Investitionsbedarf kann sich zur Risikobegrenzung an dem Cash-Flow-Überschuss von Business Streams in unklarer Wettbewerbsposition bzw. bedrohtem Umfeld orientieren.



Strategic Business Stream Management - Zusammenfassung / Anwendungshinweise

- ergänzende Business Stream in deren Attraktivität bewerten

- Digitale Innovationen sollten (selbstverständlich) in einem dynamischen Umfeld stattfinden.

- Die Branchendarstellung (lt. S. 2) ist allerdings nur bedingt als Orientierung geeignet, denn auch in einer "ruhigeren" Branche besteht immer die Möglichkeit, mit Hilfe digitaler Innovationen einen First-Mover-Vorteil zu generieren, oder disruptiv angegriffen zu werden.

