



(1) Schlagwort: END TO END GESCHÄFTSPROZESS

Ein Geschäftsprozess ist per Definition End to End. Dies bedeutet, dass man beim Kunden anfängt und beim Kunden wieder aufhört, damit den Geschäftsprozess zu analysieren und zu optimieren.

End to End meint also Anfang bis zum Ende und bezieht sich darauf, dass ein Produkt oder eine Dienstleistung im Gesamten zu betrachten ist. Eine Aktion des Kunden muss eine Antwort (an den Kunden) zur Folge haben.

Je nach Ausprägung lassen sich End to End Betrachtungen auf die gesamte Organisation, einzelne Prozesse oder reine Systemlandschaften anstellen.

Dabei haben sich 4 Kernelemente fokussiert.

1. Wie gut lassen sich Produkte vermarkten? Wer kauft und wer nicht?
2. Wie werden Produkte verwendet? Welche Funktionen fehlen, oder sind unnötig?
3. Funktionieren die Prozesse? Wie gut funktionieren diese?
4. Funktioniert eine Systemkette technisch und so wie angefordert?

Vor allen Dingen High-Tech-Services Industrien (wie die Telekommunikation oder Finanzbranche) sind gekennzeichnet durch starken Wettbewerb, viele unterschiedliche Produkte, Schnelligkeit und hohen Preisdruck.

In solchen Umgebungen ist es oft nicht möglich, eingeführte und fehlerhafte Produkte ohne Imageschaden während des Betriebes zu optimieren. In der Fachliteratur wird deshalb empfohlen, dass man sich in solchen Fällen vor der Einführung von Neuerungen Zeit nehmen sollte, von Anfang bis zum Ende, End to End, zu testen.

End to End Geschäftsprozesse waren in den 90er Jahren und spätestens seit dem Erfolg von Business Reengineering ein Allheilmittel. Die Radikalkur für Unternehmen wurde von den US-Amerikanischen Wirtschaftswissenschaftlern Peter F. Drucker (mit österreichischen Wurzeln), Michael Hammer und James Champy meinungsbildend beschrieben.

Man war davon überzeugt, mit dem Analysieren und Optimieren von Geschäftsprozessen Kunden gewinnen und neue Services erfinden zu können, schneller zu werden und jede Menge Geld zu sparen.

Zwischenzeitlich hat die Begeisterung nachgelassen, denn einfachere Innovationen begannen Fuß zu fassen und man sparte schneller durch das Verkaufen ganzer Unternehmensteile. Dennoch hat sich in den letzten Jahren vor allem Software zur Erstellung und Pflege von Geschäftsprozessen hervorragend verkauft. Auch frühere Vorgehensweisen kommen zurück und werden oftmals nur anders genannt, wie zum Beispiel das Verbessern von Konversionsraten im Internet.

(2) Definition: END-TO-END DIGITALISIERUNG

END-TO-END-DIGITALISIERUNG des Geschäftsmodells ist die Basis für eine zukunftsfähige Neuausrichtung. Insellösungen sind nicht nachhaltig und können die Anforderungen in puncto Kundenorientierung und effiziente Prozesse nicht erfüllen.

STRATEGIEVERGLEICH

Der Vorteil eines durchgängigen Prozessdesigns



Quelle: Roland Berger

Die digitale Transformation geht weit über punktuelle Optimierungen hinaus und öffnet Grenzen innerhalb und außerhalb der Unternehmen.

Drei Grundsätze:

- **NEU DENKEN VOM KUNDEN HER – UND GANZHEITLICH VORGEHEN**
- **PRODUKTE UND PROZESSE VEREINFACHEN UND STANDARDISIEREN**
- **GEMEINSAMES BEREICHSÜBERGREIFENDES ZIELBILD VERFOLGEN**

Aus den drei zentralen Grundsätzen lassen sich sieben konkrete Handlungsschritte ableiten, die zusammen den End-to-End-Ansatz der Digitalisierung ausmachen.

DIE SIEBEN HANDLUNGSSCHRITTE IM DETAIL

Digitalisierungspotenziale identifizieren

Als Grundlage für die umfassende Digitalisierung von Produkten und Diensten gilt es, geeignete Vorhaben zu identifizieren. So kann das Unternehmen zunächst ein wenig komplexes und weitgehend standardisiertes Produkt aus dem Massengeschäft als Ausgangspunkt für die weitere Digitalisierung nehmen, um gleich zu Beginn ein hohes Digitalisierungspotenzial zu realisieren und ein "Leuchtturmvorhaben" für den weiteren Digitalisierungsweg zu schaffen.

Zielbild und Ambitionsniveau festlegen

Um ein tragfähiges Zielbild zu entwickeln, ist es sinnvoll, von der typischen Kundenreise auszugehen: Wann informiert sich der Kunde? Wann nimmt er das erste Mal Kontakt auf? Wann schließt er das Geschäft ab? Anspruch bei der Entwicklung des Zielbilds sollte dabei sein, alle Prozessschritte ohne Medienbrüche miteinander zu verknüpfen. Um das passende Ambitionsniveau zu bestimmen, kommt es besonders darauf an, manuelle Tätigkeiten zu reduzieren, Effizienzziele festzulegen und die Bearbeitungsgeschwindigkeit im Blick zu behalten.

Relevante Unternehmenseinheiten einbinden

IT-Maßnahmen sollten nicht ohne eine markt- beziehungsweise effizienzorientierte Zielsetzung erfolgen. Das bedeutet beispielsweise, dass der Vertrieb sein Know-how einbringen muss, um Kundenverhalten und relevante Kundenbedürfnisse, Wettbewerber und digitale Vertriebspartner (z.B. Vergleichsportale, Vermittlungsplattformen) frühzeitig zu identifizieren.

Nachhaltige Digitalisierungsstrategie entwickeln

Eine ganzheitliche End-to-End-Digitalisierung umfasst nicht nur die durchgängige Betrachtung bestehender Produkte und Prozesse, sondern geht darüber hinaus: Im Fokus einer nachhaltigen Digitalisierungsstrategie müssen deshalb auch Rahmenbedingungen stehen, wie beispielsweise Steuerungs- und Reporting-Instrumente sowie eine digitalisierbare Risikoeinschätzung. Ebenso kann die Einrichtung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses als Maßnahme dienen, um die Umsetzung einer nachhaltigen Digitalisierungsstrategie regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen.

Handhabbare Arbeitspakete bilden

Die Umsetzung der End-to-End-Digitalisierung sollte angesichts der Größe und Komplexität der Aufgabe schrittweise erfolgen: Zu Beginn stehen einfache Prozesse im Vordergrund der Automatisierung und Digitalisierung, komplexe Prozesse werden erst in späteren Umsetzungsschritten bearbeitet. Im Vergleich zu einem umfassenden "Big Bang"-Ansatz können so Projektrisiken minimiert und die schrittweise Ablösung bestehender IT-Altssysteme erleichtert werden. Zugleich ist es auf diese Weise einfacher, die Betroffenen innerhalb und außerhalb des Unternehmens auf die digitale Reise "mitzunehmen".

Produktangebot modularisieren

Um Digitalisierungspotenziale umfassend zu realisieren, ist es erforderlich, das bestehende Produktportfolio entlang standardisierter Bausteine auszurichten. So lässt sich das Angebot gegenüber Endkunden flexibilisieren und individualisieren, was den Wünschen der Kunden entgegenkommt. Dabei gilt der Grundsatz der Produktmodularisierung nicht nur im Massengeschäft des Privatkundenbereichs als unverzichtbar, sondern wird auch im gehobenen Firmenkundengeschäft angewandt.

24/7-Leistungsfähigkeit herstellen

Hinter dem Anspruch einer 24/7-Verfügbarkeit kann kaum ein Unternehmen zurückbleiben. Kunden und Vertriebspartner erwarten mittlerweile, zu jeder Tages- und Nachtzeit in den onlinebasierten Austausch treten zu können – insbesondere dort, wo es um einfache Massendienstleistungen geht. Ziel muss es sein, dafür alle erforderlichen externen Partner sowie Kunden und Vermittler passgenau in den digitalen Informations- und Transaktionsfluss einzubinden und ihnen schnelle, dialogbasierte Rückmeldungen sowie, wenn möglich, automatisierte Entscheidungen mitzuteilen.

Aus: THINK ACT End-to-End-Digitalisierung, ROLAND BERGER GMBH (2016)

(3) Relevanz: DEUTSCHE TELEKOM AG

Im Telekom-Konzern gibt es weder auf der Europäischen noch auf den nationalen Ebenen entlang der gesamten Wertschöpfungskette eine durchgängige End to End Digitalisierung. Die Prozesskette wird sowohl auf Europäischer Ebene als auch in den einzelnen nationalen Gesellschaften in Teilprozessketten zergliedert. Die Aufgabe der Arbeitsgruppe 1 besteht darin, eine Analyse Europäischer Teilprozessketten, die über zwei oder mehrere beteiligte Nationale Gesellschaften gehen, vorzunehmen.

Aufbauend auf die Analyse der bestehenden Gegebenheiten wollen wir das Innovationspotenzial europäischer digitalisierter Teilprozessketten untersuchen und dabei Risiken und Chancen für Arbeit und Beschäftigung in den beteiligten Ländern herausarbeiten.

Daraus abgeleitet wollen wir unsere Positionen, Zielsetzungen und Gestaltungsansätze für Arbeitnehmer/innen – orientierte Innovationen der Europäischen Teilprozessketten formulieren.

Für die thematische Weiterarbeit in den nachfolgenden Workshops wollen wir erste Ideen skizzieren mit welchen Instrumenten der Arbeitnehmer/innen-Beteiligung die Umsetzung unserer Vorstellungen erfolgen kann.

Länderübergreifende Arbeitsorganisation in den digitalen End to End Teilprozessketten auf Europäischer Ebene könnten beispielsweise sein:

- Geschäftskunden-Vertrieb mit Rechnungsbearbeitung
- Großkunden-Vertrieb der T-Systems in den europäischen Beteiligungen
- Externe IT Dienstleistungen
- Interne IT und TK Techniken
- Kundenservice (z.B. Call-Center, Shop's oder vor Ort beim Kunden)
- Externe Dienstleistungen (z.B. Finanz-Versicherungs- oder Stromprodukte)
- Querschnittsfunktionen wie Personal oder Finanzen (intern)

Entlang der jeweiligen Teilprozessketten ist auch zu berücksichtigen, wo und wie eine Verlängerung in Richtung Auftragnehmerversgabe oder zum Kunden durch Selbstadministration erfolgt.

Dies aber nur in Bezug auf die relevanten europäischen End to End Teilprozessketten.

In der Arbeitsgruppe 1 wollen wir herausarbeiten, wo in den End to End Teilprozessketten bereits Innovationsgewinne verzeichnet werden, bzw. wo wir weitere Innovationspotenziale sehen. Daraus abgeleitet wollen wir unsere Erwartungshaltung an Innovationen formulieren.

*Lothar Holzwarth
Betriebsräte- und Managementberatung*