

# **Kundennutzen durch digitale Transformation**

Elke Brucker-Kley  
Denisa Kykalová  
Thomas Keller  
(Hrsg.)

# **Kundennutzen durch digitale Transformation**

Business-Process-Management-Studie –  
Status quo und Erfolgsmuster

### *Herausgeber*

Elke Brucker-Kley  
Institut für Wirtschaftsinformatik  
ZHAW School of Management and Law  
Winterthur, Schweiz

Thomas Keller  
Institut für Wirtschaftsinformatik  
ZHAW School of Management and Law  
Winterthur, Schweiz

Denisa Kykalová  
Sanacare AG  
Winterthur, Schweiz



ISBN 978-3-662-55706-8    ISBN 978-3-662-55707-5 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-55707-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

Dieses Buch ist eine Open-Access-Publikation.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en) 2018

**Open Access** Dieses Buch wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Buch enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

## Danksagung

---

Das Studienteam der ZHAW School of Management and Law dankt allen an den Fallstudien beteiligten Unternehmensvertretern, die ihre wertvolle Zeit für die Erarbeitung, Diskussion und Auswertung bereitgestellt haben. Auf der Grundlage ihrer Erfahrungen ist es gelungen, Herausforderungen, Lösungswege und Erfolgsmuster im Kontext der digitalen Transformation für ein breites Spektrum an Branchen und Anwendungsfällen zusammenzutragen und zu teilen.

Die Business-Process-Management-Studie und das BPM-Symposium an der ZHAW School of Management and Law sind Gefässe der angewandten Forschung und Entwicklung, die ohne die Beiträge von Wirtschaftspartnern nicht möglich sind. Das Studienteam der ZHAW School of Management and Law dankt den Unternehmen Appway, AMAG Leasing, Swisscom und Vontobel nicht nur für die finanzielle Unterstützung, sondern insbesondere für die Sicherstellung der Praxisrelevanz der Studie.

# Herausgeber und Autoren

---

## Die Praxisvertreter und Co-Autoren der Fallstudien

---

**Patrick Frauchiger**, Leiter Marketing und Verkauf, AMAG Leasing AG, Baden-Dättwil

**Esad Ceranic**, Projektverantwortlicher & Business Analyst, AMAG Leasing AG, Baden-Dättwil

**Markus Schneider**, Leiter Operation Services, Vontobel, Zürich

**Philipp Klausner**, Applikationsverantwortlicher Jira, Vontobel, Zürich

**Andreas Hilber**, Head of Process Architecture Network & IT Operations, Swisscom AG, Zürich

**Marco Peyer**, Head BPM & Service Operations, Swiss Re, P&C Reinsurance, Adliswil

**Lukas Steudler**, Leiter Geschäftsstelle egovpartner.zh.ch, Staatskanzlei des Kantons Zürich, Zürich

## Die Herausgeber und das Autorenteam der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften School of Management and Law, Winterthur

---

**Elke Brucker-Kley** ist Leiterin des BPM Research Lab am Institut für Wirtschaftsinformatik der ZHAW School of Management and Law. Sie betreut studentische Arbeiten in Kooperation mit Wirtschaftspartnern und leitet Forschungs- und Beratungsprojekte in den Themenbereichen Solution Design, Prozessmanagement und Enterprise Architecture. Ihr Forschungsschwerpunkt liegt auf der Nutzung interdisziplinärer Ansätze zur Gestaltung wirksamer soziotechnischer Systeme.

**Denisa Kykalová** ist Fachspezialistin für medizinische Programme bei der Sanacare AG in Winterthur. Sie war zum Zeitpunkt der Studie wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleiterin am Institut für Wirtschaftsinformatik der ZHAW School of Management and Law und leitete dort Forschungs- und Beratungsprojekte in den Themenbereichen Informations- und Prozessmanagement in verschiedensten Branchen mit einem Fokus auf dem Energiesektor.

**Thomas Keller** ist Professor am Institut für Wirtschaftsinformatik der ZHAW School of Management and Law. Er doziert zu den Themen Prozessautomatisierung und Enterprise Architecture im Bachelor- und Masterstudiengang Wirtschaftsinformatik und in der Weiterbildung. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen Prozessautomatisierung, Prozessintegration und Enterprise Engineering.

**David Grünert** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsinformatik der ZHAW School of Management and Law. Er unterrichtet Software Engineering im Studiengang Wirtschaftsinformatik und forscht zu neuen Modellierungsansätzen für Geschäftsprozesse sowie dem Einsatz von Gesten- und Sprachsteuerung zur Bearbeitung von Modellen.

**Simon Näpflin** ist wissenschaftlicher Assistent am Institut für Wirtschaftsinformatik der ZHAW School of Management and Law.

**Sandro Graf** ist Dozent am Institut für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law und leitet die Fachstelle Service Lab. Er unterrichtet Konsumentenverhalten, Service Design und Customer Experience Management. Sein Team beschäftigt sich vorwiegend mit der Wahrnehmung von Konsumenten und unterstützt Unternehmen bei der Verbesserung der vermittelten Kundenerlebnisse.

**Amélie-Charlotte Körner** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law. Neben ihrer Lehrtätigkeit leitet und unterstützt sie mit ihrem Hintergrund als Psychologin und qualitative Marktforscherin vor allem qualitative Forschungsprojekte.

# Inhaltsverzeichnis

---

## I Studienrahmen

<b>1</b>	<b>Prozessmanagement als Gestaltungshebel der digitalen Transformation? ..</b>	<b>3</b>
	<i>Elke Brucker-Kley, Thomas Keller und Denisa Kykalová</i>	
1.1	Forschungsgegenstand und Begriffsbestimmung .....	4
1.2	Forschungsfragen und Studiendesign .....	7
1.3	Das Rahmenwerk der Studie .....	11
	Literatur .....	16

## II Die Quantitative Studie – Status quo

<b>2</b>	<b>Ergebnisse der Umfrage: «Status quo: Kundennutzen durch digitale Transformation?» .....</b>	<b>21</b>
	<i>Denisa Kykalová, Elke Brucker-Kley und Simon Näpflin</i>	
2.1	Strategische Ausrichtung .....	24
2.2	Prozessdigitalisierung .....	27
2.3	Digitale Transformation .....	31
2.4	Was will der Kunde? .....	33
2.5	Kundenperspektive in der Prozessgestaltung und -optimierung .....	36
2.6	Kundendaten: Quellen, Nutzung und Einsatz für die Prozessausführung .....	41

## III Die Fallstudien – Erfolgsmuster aus der Praxis

<b>3</b>	<b>«Erfolgsmuster: Kundennutzen durch digitale Transformation?» – Einleitung zu den Fallstudien .....</b>	<b>47</b>
	<i>Elke Brucker-Kley</i>	
<b>4</b>	<b>Fallstudie Amag Leasing AG: «Videobasierte Identifikation als Wegbereiter für das Online-Leasing» .....</b>	<b>51</b>
	<i>Esad Ceranic, Patrick Frauchiger, Elke Brucker-Kley, Sandro Graf und Amélie-Charlotte Körner</i>	
4.1	Kontext und Ausgangssituation .....	52
4.2	Motivation und Zielsetzung .....	56
4.3	Umsetzung und Wirkung .....	60
4.4	Fazit .....	65
	Literatur .....	68
<b>5</b>	<b>Fallstudie Kanton Zürich: «E-Umzug – Online Umziehen» .....</b>	<b>69</b>
	<i>Lukas Steudler und Elke Brucker-Kley</i>	
5.1	Kontext und Ausgangssituation .....	70
5.2	Motivation und Zielsetzung .....	72

5.3	<b>Umsetzung und Wirkung</b> .....	73
5.4	<b>Fazit</b> .....	78
	<b>Literatur</b> .....	81
<b>6</b>	<b>Fallstudie Swiss Re: «Case Management in P&amp;C Reinsurance – Wissensarbeit im Fokus»</b> .....	83
	<i>Marco Peyer, David Grünert und Elke Brucker-Kley</i>	
6.1	<b>Kontext und Ausgangssituation</b> .....	84
6.2	<b>Motivation und Zielsetzung</b> .....	85
6.3	<b>Umsetzung und Wirkung</b> .....	89
6.4	<b>Fazit</b> .....	95
	<b>Literatur</b> .....	97
<b>7</b>	<b>Fallstudie Vontobel: «Digitalisiertes Service Management schafft Kundennutzen»</b> .....	99
	<i>Markus Schneider, Philipp Klauser und Thomas Keller</i>	
7.1	<b>Kontext und Ausgangssituation</b> .....	100
7.2	<b>Motivation und Zielsetzung</b> .....	101
7.3	<b>Umsetzung und Wirkung</b> .....	102
7.4	<b>Fazit</b> .....	106
	<b>Literatur</b> .....	108
<b>8</b>	<b>Fallstudie Swisscom: «Die Einführung von Produktions- und Servicekatalogen – Der erste Schritt zur industrialisierten Fertigung»</b> ..	111
	<i>Andreas Hilber, Denisa Kykalová und Elke Brucker-Kley</i>	
8.1	<b>Kontext und Ausgangssituation</b> .....	112
8.2	<b>Motivation und Zielsetzung</b> .....	113
8.3	<b>Umsetzung und Wirkung</b> .....	116
8.4	<b>Fazit</b> .....	120
	<b>Literatur</b> .....	124
<b>IV</b>	<b>Fazit und Ausblick</b>	
<b>9</b>	<b>Fazit: Prozessmanagement als Gestaltungshebel der digitalen Transformation?</b> .....	127
	<i>Elke Brucker-Kley, Thomas Keller und Denisa Kykalová</i>	
9.1	<b>Status Quo «Kundennutzen durch Digitale Transformation»: Fazit aus der Online-Befragung</b> .....	128
9.2	<b>Erfolgsmuster: «Kundennutzen durch Digitale Transformation» – Fazit aus den Fallstudien</b> .....	131
9.3	<b>BPM Quo Vadis? – Prozessmanagement als Gestaltungshebel der Digitalen Transformation</b> .....	133
	<b>Literatur</b> .....	135



**V Anhang**

<b>10</b>	<b>Anhang zur quantitativen Studie</b> .....	<b>139</b>
	<i>Denisa Kykalová</i>	
10.1	<b>Teilnehmerkreis der Online-Befragung</b> .....	<b>140</b>
10.2	<b>Fragenkatalog der Online-Befragung</b> .....	<b>144</b>

# Abbildungsverzeichnis

---

Abb. 1.1	Definitionen für digitale Transformation .....	6
Abb. 1.2	Forschungsfragen .....	9
Abb. 1.3	Studiendesign und Ablauf .....	11
Abb. 1.4	Rahmenwerk der BPM Studie: Kundennutzen durch digitale Transformation? Gestaltungsfelder und Potenziale für das Prozessmanagement .....	12
Abb. 1.5	Gestaltungsziele der digitale Transformation – Wozu und für Wen? ....	14
Abb. 1.6	Gestaltungsfelder der Digitalen Transformation – Was wird transformiert? .....	15
Abb. 1.7	Digitale Transformation – Wie und Womit? (Formen der Prozessdigitalisierung) .....	16
Abb. 2.1	Unterforschungsfragen für die 6 Themenbereiche .....	22
Abb. 2.2	Teilnehmende nach Grösse des Unternehmens (KMU vs. Grosse Unternehmen) .....	23
Abb. 2.3	Strategische Ziele des Prozessmanagements .....	24
Abb. 2.4	Strategische Ziele des Prozessmanagements – priorisiert .....	25
Abb. 2.5	Strategische Ziele des Prozessmanagements – «1. Priorität» nach Unternehmensgrösse .....	25
Abb. 2.6	Potenzialanalysen für die Unterstützung strategischer Entscheide .....	26
Abb. 2.7	Prozessmanagement-Mittel für strategische Entscheidungsunterstützung – «systematisch & gelegentlich» nach Unternehmensgrösse .....	27
Abb. 2.8	Medienbrüche im Unternehmensalltag .....	28
Abb. 2.9	Medienbrüche im Unternehmensalltag – «Nie» nach Unternehmensgrösse .....	28
Abb. 2.10	Einsatz technischer Methoden für durchgängige Prozesse vom und zum Kunden .....	29
Abb. 2.11	Einsatz von Methoden für flexible und kontextsensitive Prozesse .....	30
Abb. 2.12	Aktionsfelder der digitalen Transformation .....	31
Abb. 2.13	Aktionsfelder der digitalen Transformation – «umgesetzt oder angestrebt oder evaluiert» nach Unternehmensgrösse .....	32
Abb. 2.14	Reaktionen der IT auf den unternehmerischen und technologischen Wandel .....	33
Abb. 2.15	Ausprägung der Kundenorientierung .....	34
Abb. 2.16	Methoden für die Erhebung der Bedürfnisse von externen und internen Kunden .....	35
Abb. 2.17	Methoden für die Erhebung der Bedürfnisse von externen und internen Kunden – «systematisch oder gelegentlich» nach Unternehmensgrösse .....	35
Abb. 2.18	Visualisierung von Kundeninteraktionen und -bedarf in Prozessmodellen und -landkarten .....	36
Abb. 2.19	Visualisierung von Kundeninteraktionen in Prozesslandkarten .....	37
Abb. 2.20	Visualisierung von Kundeninteraktionen in einzelnen Prozessmodellen .....	37
Abb. 2.21	Nutzung der «Customer Journey»-Erkenntnisse für die kundenorientierte Prozessgestaltung/-optimierung .....	38

Abb. 2.22	Nutzung der «Employee Journey»-Erkenntnisse für mitarbeiterorientierte Prozessgestaltung/-optimierung .....	38
Abb. 2.23	Aktivitäten zur Gestaltung der Kundeninteraktion .....	39
Abb. 2.24	Aktivitäten zur Gestaltung der Kundeninteraktion – «systematisch oder punktuell» nach Unternehmensgrösse .....	40
Abb. 2.25	Quelle und Regelmässigkeit der Erhebung von Kundendaten .....	41
Abb. 2.26	Quelle und Regelmässigkeit der Erhebung von Kundendaten – nach Unternehmensgrösse .....	42
Abb. 2.27	Verbreitung und Einsatzweise von CRM-Systemen .....	42
Abb. 2.28	Nutzung von Kundendaten .....	43
Abb. 2.29	Nutzung von Kundendaten – nach Unternehmensgrösse .....	43
Abb. 2.30	Einflussmöglichkeiten der Kunden auf die Datenhaltung («Unsere Kunden ...») .....	44
Abb. 3.1	Die Fallstudien im Überblick .....	48
Abb. 4.1	Online-Leasingrechner. (www.amag.ch, Stand August 2016) .....	54
Abb. 4.2	Online-Leasingzertifikat. (www.amag.ch, Stand August 2016) .....	55
Abb. 4.3	Auswirkungen nicht GwG/GwV-FINMA-konformer Identitätsdokumente auf den Leasingprozess .....	57
Abb. 4.4	Zielsetzung: Online-Bewilligung .....	59
Abb. 4.5	Vorgehen und Inhalte der Phasen .....	60
Abb. 4.6	Phase 1 – Backend-Prozess und Prototyp .....	61
Abb. 4.7	Phase 2 – Online-Bewilligung .....	61
Abb. 4.8	Folgephase – Online-Absatz .....	62
Abb. 4.9	Systemlandschaft – Status quo und Erweiterungen für das Online-Leasing .....	62
Abb. 4.10	Kooperation mit dem ZHAW Service Lab .....	64
Abb. 4.11	AMAG Leasing Fallstudie – Kernaspekte im Kontext des Studienframeworks .....	66
Abb. 5.1	eUmzugZH aus der Perspektive des Nutzers .....	74
Abb. 5.2	eUmzugZH – Prozess und Lösungselemente .....	76
Abb. 5.3	Projektorganisation für die Umsetzung von eUmzugZH im Kontext eUmzugCH .....	77
Abb. 5.4	eUmzugZH Fallstudie – Kernaspekte im Kontext des Studienframeworks .....	79
Abb. 6.1	Übersicht des Offertstellungsprozesses im Bereich Property & Casualty Reinsurance .....	84
Abb. 6.2	Marktsegmente und Wachstumspotenzial .....	86
Abb. 6.3	Architekturübersicht des ersten Lösungsansatzes .....	89
Abb. 6.4	Architekturübersicht des zweiten Lösungsansatzes .....	92
Abb. 6.5	Zukünftige Einsatzmöglichkeiten des Systems .....	94
Abb. 6.6	Swiss Re Fallstudie – Kernaspekte im Kontext des Studienframeworks .....	95
Abb. 7.1	Die vier Lösungselemente .....	102
Abb. 7.2	BPM Lifecycle in Anlehnung an. (Dumas et al. 2013) .....	103
Abb. 7.3	Konföderierte Configuration Management Datenbank .....	104
Abb. 7.4	Portallösung .....	105
Abb. 7.5	Service Center IT .....	106
Abb. 7.6	Vontobel Fallstudie – Kernaspekte im Kontext des Studienframeworks .....	107
Abb. 8.1	Unternehmensstrategie «Swisscom 2020» .....	113

Abb. 8.2	Rolle der Organisationseinheit «Network & IT Operations» im Prozessmodell Swisscom .....	113
Abb. 8.3	Fertigung in verteilten Fertigungsstrassen über viele OEs hinweg .....	114
Abb. 8.4	Kernprinzipien der industriellen Fertigung, Trennung vom Was und Wie .....	115
Abb. 8.5	Die 5 Stufen zur industrialisierten Fertigung .....	116
Abb. 8.6	Services-Lebenszyklus .....	119
Abb. 8.7	Gesamtübersicht Ziele, Vorgehen, Lösungsansatz .....	121
Abb. 8.8	Erfolgsfaktoren .....	121
Abb. 8.9	Swisscom Fallstudie – Kernaspekte im Kontext des Studienframeworks .....	122
Abb. 9.1	Zusammenfassung der Ergebnisse der quantitativen Online-Befragung .....	129
Abb. 9.2	Kundennutzen durch digitale Transformation? – Rahmenwerk der Studie .....	133
Abb. 9.3	BPM quo vadis? Entwicklungspotenziale im Kontext des digitalen Wandels .....	134
Abb. 10.1	Teilnehmende nach Land der Geschäftstätigkeit des Unternehmens ..	140
Abb. 10.2	Teilnehmende nach Grösse des Unternehmens .....	140
Abb. 10.3	Teilnehmende nach Land und Unternehmensgrösse .....	141
Abb. 10.4	Teilnehmende nach Branchengruppe .....	141
Abb. 10.5	Teilnehmende nach Position .....	142
Abb. 10.6	Teilnehmende nach Funktionsbereich .....	142
Abb. 10.7	Teilnehmende nach Wahrnehmung einer Prozessfunktion .....	143

# Tabellenverzeichnis

---

Tab. 1.1	Elemente und Ergebnisse der Studie .....	11
Tab. 8.1	Eigenschaften der industriellen Fertigung .....	114