

Beitragsreihe «Digitalisierung in KMU»

Wie wichtig ist Digitalisierung für KMU? (Teil 1)



Dieser Fachbeitrag macht den Auftakt zu unserer dreiteiligen Beitragsreihe «Digitalisierung in KMU». Wir zeigen darin auf, warum die Digitalisierung auch für KMU ein zentrales Thema ist und wie sich die Ausgangslage in Bezug auf die Digitalisierung für KMU präsentiert.



Hier die wichtigsten Botschaften dieses ersten Teils für Sie zusammengefasst:

- Die grosse Mehrheit der KMU ist sich der Wichtigkeit der Digitalisierung bewusst. Eher konservative Firmen haben dabei in den letzten Jahren aufgeholt.
- Digitalisierung ist keine einmalige Angelegenheit. Um erfolgreich zu sein, braucht es eine regelmässige Auseinandersetzung mit dem Thema.
- Viele Unternehmen verfolgen ähnliche Ziele: zufriedene Kunden und Mitarbeitende, effizientere Prozesse, bessere Produkte und Dienstleistungen.
- Digitalisierung betrifft weit mehr als nur einzelne Prozesse. Das eigene Geschäftsmodell kann auch durch die Digitalisierung am Markt beeinflusst oder gar bedroht werden. Dies wird häufig unterschätzt.
- KMU haben aufgrund der beschränkten Mittel und des teilweise fehlenden Know-hows zwar gewisse Nachteile bei der Digitalisierung, können aufgrund ihrer Kundennähe und ihres häufig vorhandenen Nischenvorteils aber trotzdem zu Digitalisierungs-Champions werden.

Weitere Informationen zum Thema «Digitalisierung in KMU» sowie alle drei Artikel der Beitragsreihe finden Sie auch auf unserer diesbezüglichen Themenseite: <https://app.ch/digital>



Rund 75 % der KMU schätzen die Wichtigkeit der Digitalisierung für ihr Geschäftsmodell als wichtig bis sehr wichtig ein. Je nach Firmengrösse und Branche sind die Unterschiede beträchtlich. Studien zeigen, dass viele eher konservativ eingestellte Firmen in den letzten zwei bis drei Jahren die Wichtigkeit erkannt haben, an der Digitalisierung dranzubleiben. Diese gehen das Thema Digitalisierung bewusster an und holen aktuell auf, besonders häufig die KMU.

Gerne wird dabei vergessen, dass die Digitalisierung kein neues Phänomen, sondern ein Prozess ist, welcher schon jahrzehntelang unaufhaltsam läuft. Entsprechend haben nicht bahnbrechende Innovationen der Digitalisierung zu einer höheren Bedeutung verholfen, sondern der Wandel in der Einstellung zum Thema und der Wille, die Überlebensfähigkeit der eigenen Firma zu sichern.

Eine kontinuierliche Reise – mit Zielen

Digitalisierung kann nicht in einem einmaligen Projekt umgesetzt werden. Vielmehr handelt es sich dabei um ein Thema, mit welchem sich die Führung, aber auch die Mitarbeitenden vieler Firmen immer wieder auseinandersetzen sollten. Digital innovative Unternehmen – Digital Champions, First Mover oder digitale Vorreiter, wie sie gerne genannt werden – befinden sich aktuell schon in der x-ten Iteration ihrer Digitalisierung.

Erfolgreiche Firmen hinterfragen dabei den eigenen Pfad der Digitalisierung regelmässig kritisch und nehmen bei Bedarf Anpassungen vor. Wer dies nur als lästige Pflicht abtut, beraubt sich zahlreicher Chancen. Diese gibt es erwiesenermassen und viele Firmen erhoffen sich Verbesserungen aus der Digitalisierung. Eine Mehrheit der Führungskräfte gibt in Umfragen zudem an, dass ihre Unternehmen durch die Digitalisierung innovativer und flexibler werden. Die übergeordneten Ziele, welche mit der Digitalisierung verfolgt werden, sind global und über verschiedene Branchen sowie Unternehmensgrössen hinweg ähnlich:



Abbildung 1: Ziele der Digitalisierung in KMU (eigene Darstellung in Anlehnung an Arvanitis et. al. 2018)



Digitalisierung vs. Digitale Transformation

Schon bei einer kurzen Betrachtung der Ziele wird klar, dass die Digitalisierung weit mehr umfasst als Produktions- und Buchhaltungsprozesse. Wenn sie erfolgreich sein soll, dann muss sie als umfassender Vorgang verstanden werden, welcher alle Aspekte des Unternehmens einbezieht, insbesondere das Kerngeschäft und das Geschäftsmodell. Die Unternehmenskultur, die Einstellung der Führung zur Digitalisierung und natürlich die Mitarbeitenden müssen ebenfalls eingebunden werden. Ansonsten ist der Digitalisierung nur ein geringer Erfolg beschieden.

Aus diesem Grund macht es Sinn, von einer digitalen Transformation zu sprechen, um klarzustellen, dass nicht nur die IT und technische Aspekte betroffen sind. Mehr und mehr wächst das Verständnis dafür, dass eine Veränderung nur dann erfolgreich sein kann, wenn sie gut ins Unternehmen integriert und dieses so transformiert wird. Aus Sicht der APP hat die Digitalisierung deshalb immer die Notwendigkeit, auch eine digitale Transformation zu sein. Zentral ist, dass der Prozess als ein ganzheitlicher verstanden und von der obersten Führung vorgelebt wird.

Verschiedene Methoden und Hilfsmittel können die Unternehmensführung, aber auch Projektleitende dabei unterstützen, diese wesentlichen Aspekte der Digitalisierung nicht aus den Augen zu verlieren. Mit einigen davon wird sich diese Beitragsreihe noch beschäftigen. Einen zentralen Aspekt stellt das strategische Handeln in der Digitalisierung dar, welches die individuelle Ausgangslage des Unternehmens berücksichtigen und daraus die Transformation gestalten muss.

Der Markt bewegt sich

Täglich versprechen E-Mails und Werbebriefe mit neuen Software-Produkten mehr Umsatz, neue Kunden, effizientere Prozesse und eine bessere Zusammenarbeit. Der Markt für Digitalisierungs-«Produkte» bewegt sich rasant. Dabei ist es nicht so einfach, den Überblick zu behalten. In dieser Beitragsreihe wird aufgezeigt, wie dies trotz des hohen Tempos gelingen kann und wie sinnvoll digitalisiert werden kann.

Wichtig ist zu verstehen, dass sich auch der Markt, in dem man sich selbst befindet, durch die Digitalisierung verändert. Analysen zum Digitalisierungs-Reifegrad von KMU zeigen, dass bei diesem Verständnis noch Optimierungsbedarf besteht. Eine breit angelegte Analyse bescheinigt KMU zwar ein hohes Bewusstsein für die Wichtigkeit einer regelmässigen Überprüfung des eigenen Geschäftsmodells, die Digitalisierungsaspekte und die mögliche Konkurrenz durch vorwiegend digital agierende Konkurrenten – wie zum Beispiel Startups – werden dabei jedoch vernachlässigt.

Spezialfall KMU

Obwohl in der Schweiz KMU über 60 % der Wertschöpfung ausmachen und damit das Rückgrat der Schweizerischen Wirtschaft darstellen, stellen sie im Prozess der Digitalisierung einen Spezialfall dar. Dies resultiert allerdings vornehmlich aus der öffentlichen Wahrnehmung. Digitalisierung wird in den Medien und in Publikationen hauptsächlich im Zusammenhang mit Grossunternehmen thematisiert.

Unterschiede zwischen KMU und grösseren Unternehmen gibt es beim Thema Digitalisierung dennoch. So geben KMU bei Umfragen an, dass insbesondere die hohen Kosten und die fehlende Kompetenz der Mitarbeitenden Hürden bei der Digitalisierung darstellen. Während die Wichtigkeit der Kosten in den letzten Jahren abgenommen hat, wurde die Mitarbeitenden-Kompetenz zunehmend zum Unsicherheitsfaktor. Der Zugang zu immer komplexeren IT-Lösungen wird zwar einfacher und kostengünstiger – unter anderem dank Cloud-Modellen – die Integration ins Unternehmen aber stetig herausfordernder.



Hürden der Digitalisierung im KMU (Top 3)

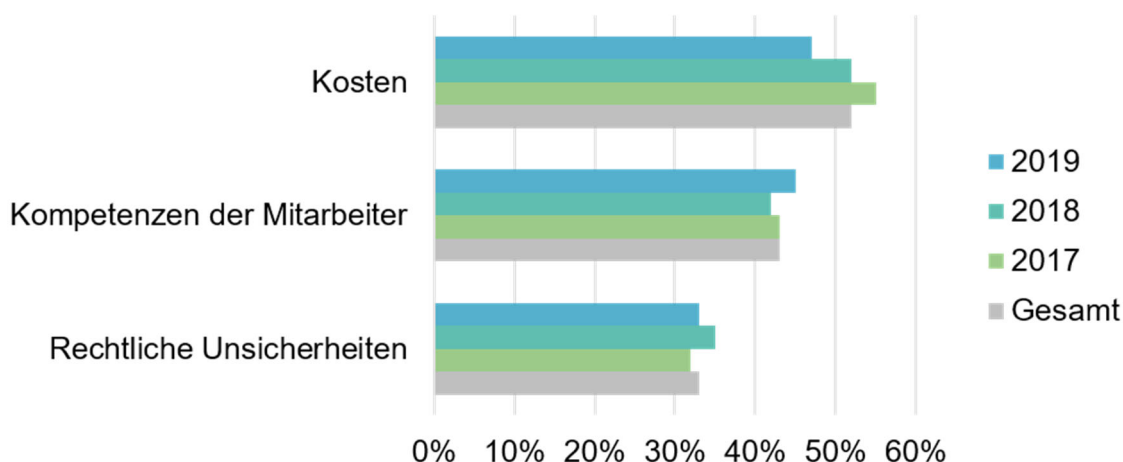


Abbildung 2: Hürden der Digitalisierung im KMU (eigene Darstellung in Anlehnung an Gerhardt et. al. 2019)

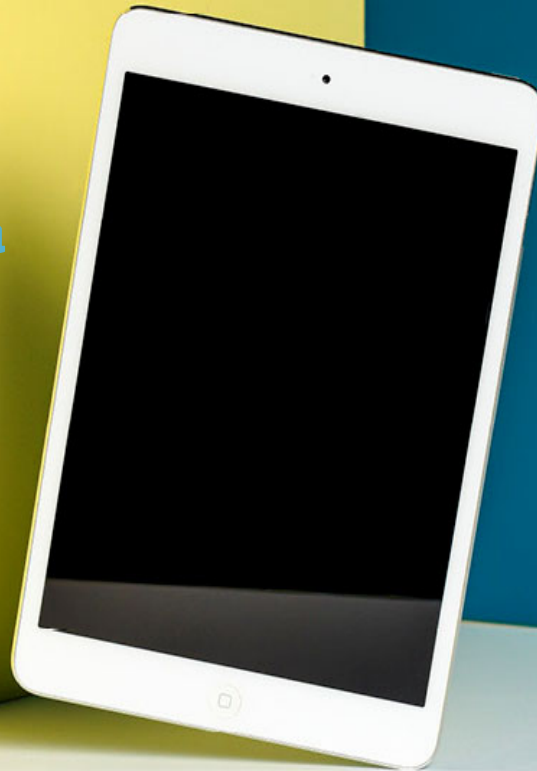
Was KMU besser können

Positiv für die Digitalisierung sind allerdings andere spezifische Aspekte von KMU. Nicht selten sind diese inhabergeführt und weniger von externen Finanzierungen abhängig. Dies ermöglicht, den Fokus auf einen nachhaltigen Erfolg des Geschäfts und der getätigten Veränderungen zu legen. Entscheidungen können rascher und zentral gefällt werden, was im schnelllebigen Prozess der Digitalisierung ein gewaltiger Vorteil ist. Das Produktportfolio von KMU bildet sich häufig aus einem Nischenangebot. Dies kommt mit einem engeren Kundenkontakt und einem entsprechenden Austausch einher. Innovationen, auch digitale, können mit Kunden besprochen und Rückmeldung rascher und unkomplizierter eingeholt sowie umgesetzt werden.

Diese Tatsache schafft eine hervorragende Ausgangslage für die erfolgreiche Digitalisierung im Bereich des Vertriebs und Kundenservice. Vielfach scheitern digitale Innovationen in grossen Unternehmen nach wie vor am fehlenden Kundenfokus und an der Tatsache, dass an sich gute Lösungen an den Kundinnen und Kunden vorbeientwickelt werden. Hier können KMU ihre Stärke voll ausspielen, wenn sie die Digitalisierung richtig angehen.

Beitragsreihe «Digitalisierung in KMU»

Wo liegen die Herausforderungen der Digitalisierung für KMU? (Teil 2)



Dieser Fachbeitrag ist der zweite unserer dreiteiligen Beitragsreihe «Digitalisierung in KMU». In diesem Teil zeigen wir auf, wie Firmen die verschiedenen Herausforderungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung erfolgreich meistern können.



Hier die wichtigsten Botschaften des zweiten Teils für Sie zusammengefasst:

- Nicht selten fehlt in KMU das Know-how, wie die Digitalisierung richtig angegangen werden soll.
- Insbesondere KMU neigen dazu, die Digitalisierung ohne klar definierte und kommunizierte Ziele und Prioritäten anzugehen.
- Die notwendigen Kompetenzen für eine erfolgreiche Digitalisierung erfordern eine umfassende Information aller involvierten Mitarbeitenden, häufig der gesamten Unternehmung.
- Viele Unternehmen verfolgen eine rein IT-getriebene Digitalisierung und erliegen dabei zu optimistischen Versprechungen von Software-Anbietern.
- Integrations- und Transformationsaspekte sowie die Sicht der Mitarbeitenden werden zu oft vernachlässigt, was Projekte behindert oder gar zum Scheitern bringt.
- Zu hohe Erwartungen und fehlende Prioritäten führen zu Misserfolgen auf dem Digitalisierungspfad. Dies führt zu Demotivation und Verunsicherung bei der Führung und den Mitarbeitenden.
- Eine seriöse Strategie für die Digitalisierung mit realistischen Erwartungen ist der Schlüssel zum Erfolg.
- Reifegradmodelle können wertvolle Inputs liefern aber eine Digitalisierungsstrategie nicht ersetzen.

Weitere Informationen zum Thema «Digitalisierung in KMU» sowie alle drei Artikel der Beitragsreihe finden Sie auch auf unserer diesbezüglichen Themenseite: <https://app.ch/digital>



Oft scheitert eine erfolgreiche Digitalisierung in KMU bereits ganz am Anfang. Studien zeigen, dass es vielen Entscheidern schwerfällt zu bestimmen, wo mit der Digitalisierung begonnen werden soll, welche Schwerpunkte zu legen sind und wie Massnahmen konzipiert und wirksam umgesetzt werden können. Personelle Ressourcen und Know-how sind die beiden häufigsten Faktoren, die für eine Einschätzung der eigenen Positionierung sowie der richtigen Massnahmen fehlen. Denn häufig sind für solche Aufgaben bei KMU nicht gezielt ausgebildete Mitarbeitende zuständig, sondern Personen, die das Ganze neben dem Tagesgeschäft erledigen.

Folglich werden die Identifikation von konkreten Möglichkeiten, das Festlegen einer Digitalisierungsstrategie, das Definieren von konkreten Zielen und die Ableitung sowie Planung von geeigneten Massnahmen vernachlässigt. In entsprechenden Studien schneidet die strategische Ausrichtung der Digitalisierung bei KMU unterdurchschnittlich ab. Dies kann zu erheblichen Mehrkosten und dem Ausbleiben des anvisierten Erfolgs durch die Digitalisierung führen.



Abbildung 3: Maturität der Strategie-Erfüllung in Grossunternehmen und Kleinunternehmen (eigene Darstellung in Anlehnung an Back et. al. 2017)



Strategie bleibt der Schlüssel zum Erfolg

Vielfach neigen gerade kleinere Organisationen dazu, ihre Strategien implizit festzulegen, nicht verständlich zu dokumentieren sowie mangelhaft oder gar nicht zu kommunizieren. Der Effekt gegenüber den Mitarbeitenden ist dann häufig damit zu vergleichen, als ob keine Strategie vorhanden wäre. Handlungsfelder und Massnahmen werden nicht über das gesamte Unternehmen einheitlich und nachhaltig verfolgt.

Dabei ist es gerade in der Digitalisierung zentral, das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu nutzen und weiterzuentwickeln. Dies hängt damit zusammen, dass die geforderten Kompetenzen stetig vielfältiger werden: Nebst klassischen IT-Skills werden Kenntnisse und Erfahrung im Changemanagement, im Prozessmanagement, aber auch in der Personalbeschaffung oder der Investitionsplanung gefordert. Nur wenn alle diese Fähigkeiten zusammenspielen und aufeinander ausgerichtet sind, kann die Digitalisierung zum Erfolg werden. Gemeinsames Wissen und Verständnis um die Strategie sind unabdingbar.

Eine fehlende Strategie hat weiter zur Folge, dass die in KMU ohnehin häufig knappen finanziellen und personellen Ressourcen nicht effizient eingesetzt werden. Zudem werden die wichtigen Transformationsaspekte vergessen bzw. unterbewertet. Und schliesslich werden bei einer fehlenden Strategie Chancen und Risiken nicht systematisch erfasst und bewertet. Dadurch bleiben wichtige Mitigationsmassnahmen für die zentralen Risiken auf der Strecke, während interessante Opportunitäten verspielt werden.



IT-Produkte als Heilbringer?

Gewonnen ist durch das Einsparen der Strategie meistens nichts. Schon gar nicht die Zeit und die finanziellen sowie personellen Mittel, die in eine an die Firma angepasste Digitalisierungsstrategie hätten investiert werden müssen.

Stattdessen neigen gerade KMU und Unternehmen, die am Anfang ihres Digitalisierungspfad stehen, dazu, die Digitalisierung hauptsächlich IT-getrieben zu betrachten. Zu diesem Schluss kommt auch eine Studie der Universität St. Gallen, welche die Herangehensweise von Unternehmen an die Digitalisierung untersucht hat.

Gefährlich an einer Digitalisierung mit IT-Fokus sind vor allem zwei Aspekte: Einerseits läuft das Unternehmen Gefahr, allzu leicht den Heilsversprechungen von Software-Anbietern oder produkt-getriebenen Beratungshäusern zu erliegen. Diese verkünden Mehrerträge oder Kosteneinsparungen mit vermeintlich pfannenfertigen Lösungen zu aktuellen Buzzwords wie Cloud, Robotics Process Automation oder Big Data. Andererseits fehlt der Integrations- und Transformationsaspekt dieser Lösungen bei einem reinen IT-Fokus. Vor allem die folgenden wichtigen Aspekte werden ausser Acht gelassen:



Abbildung 4: Fehlende Faktoren bei tiefer Strategiematurität

Eine rein IT-fokussierte Digitalisierung ist nicht zielführend und greift zu kurz. Die aktuellen Trendthemen bieten jedoch Chancen und richtig eingesetzte IT-Lösungen haben ein grosses Potenzial. Zwingend für den Erfolg sind aber deren strategischer Einsatz und die gelungene Integration ins Unternehmen. Wie dies erreicht wird und welche Alternativen es zur Digitalisierung mit IT-Fokus gibt, wird im dritten Teil dieser Beitragsreihe thematisiert.



Mit einem Plan und fairen Erwartungen vorwärtsgehen

Insbesondere wenn die Führung des Unternehmens über eine eher tiefe Affinität zu digitalen Themen verfügt, wird zunehmend auch die Erwartungshaltung zu einer Herausforderung. Nicht alle Initiativen auf dem Digitalisierungspfad weisen einen raschen ROI (return-on-investment) auf. Dies begünstigt, dass IT-fokussiert digitalisiert wird, anstatt entlang der Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens. Begründen lässt sich dies damit, dass die Kosten für IT-Lösungen in den letzten Jahren gesunken sind und sich über innovative Betriebsmodelle wie SaaS (Software as a Service) oder Cloud-Hosting vermeintlich besser planen lassen.

Zahlreiche Studie belegen, dass die Komplexität der IT-Projekte regelmässig unterschätzt wird. Führungskräfte versprechen sich zu rasche und zu kostengünstige Erfolge. Das hat zur Folge, dass sich aufgrund nicht erfolgreicher Projekte oder enttäuschter Erwartungen eine Ernüchterung breitmacht. Die Bereitschaft bei der Führung, weiter Zeit und Geld in die Digitalisierung zu investieren, sinkt. Dabei verliert eine Digitalisierungsstrategie, als vermeintlich abstraktes Konstrukt, erneut an Attraktivität.

Dabei wären genau in dieser Phase ein gemeinsames Ziel und ein klarer und priorisierter Umsetzungsplan enorm wichtig. Denn parallel zum Frust bei der Führung steigt bei den Mitarbeitenden die Unsicherheit. Dadurch sinkt die Bereitschaft zur Akzeptanz und zur Nutzung von digitalen Hilfsmitteln. Doch nur wenn die Veränderungen von den Mitarbeitenden und der Führung gewünscht, angenommen und unterstützt werden, können Chancen genutzt werden. Diese sind unbestritten vorhanden und Nichtstun vergrössert den Abstand zu den Mitbewerbern. Auch zu diesen Herausforderungen werden im dritten Teil der Beitragsreihe Lösungsansätze präsentiert.



Chance Reifegradmodelle?

Eine Möglichkeit zur Optimierung des Digitalisierungspfades für KMU bietet sich durch sogenannte Reifegradmodelle. Gemäss einer Übersicht gibt es über 100 anerkannte Reifegradmodelle für die Digitalisierung von Unternehmen. Davon ist jedoch nur eine Handvoll für KMU geeignet, dass sie die spezifische Situation genügend einfließen lassen. Vielfach beschäftigen sich die Modelle nur mit der Technologie und nicht mit dem effektiven Einsatz im Unternehmen und/oder der Bereitschaft innerhalb der Firma, die neuen Technologien auch einzusetzen und zu verwenden. Somit sind sie zwar für wissenschaftliche Vergleiche geeignet, taugen jedoch nicht zur Gestaltung des Digitalisierungspfades eines KMU.

Teilweise wurde das Problem erkannt: Einerseits wurden Analysen hinsichtlich der Einsatztauglichkeit von Modellen durchgeführt. Andererseits wurden Reifegradmodelle erstellt, welche auf KMU fokussieren. Ein Beispiel dafür bildet der «Digitalcheck Mittelstand» der deutschen Universität Potsdam.

Ein Selbsttest im Rahmen einer Reifegradanalyse kann als Unterstützung für ein Unternehmen dienen, um eine erste Einschätzung zu erhalten, blinde Flecken zu entdecken oder die Effektivität der Massnahmen der digitalen Transformation zu unterstützen. Die wichtigen Aufgaben Ziele sowie Prioritäten zu setzen und den Digitalisierungspfad zu planen kann aber kein Reifegradmodell abnehmen – hierbei ist die Unternehmensführung weiterhin gefordert.

Beitragsreihe «Digitalisierung in KMU»

Wie können KMU erfolgreich digitalisieren? (Teil 3)



Dieser Fachbeitrag ist der dritte und letzte Teil unserer dreiteiligen Beitragsreihe «Digitalisierung in KMU». In diesem Teil widmen wir uns den Best Practices und zeigen Methoden als Lösungsansätze auf. Zudem stellen wir das APP Vorgehensmodell zur Digitalisierung vor.



Hier die wichtigsten Botschaften des dritten Teils für Sie zusammengefasst:

- Ein strategisches Vorgehen bei der Digitalisierung ist nicht nur der Schlüssel zum Erfolg, sondern auch für einen effektiven und effizienten Einsatz von Geld und Personal.
- Ziel der Digitalisierung soll nicht sein, den digitalen Reifegrad des eigenen Unternehmens zu erhöhen, sondern die Firma langfristig erfolgreicher zu machen.
- Der Einsatz der richtigen Technologien und Lösungen erfordert eine klare Grundlage, anhand derer eine Beurteilung, Selektion und Priorisierung stattfinden kann.
- Integrations- und Transformationsaspekte müssen bei der Definition der Digitalisierungsstrategie adäquat berücksichtigt werden. So können sie zum Erfolg der Vorhaben beitragen.
- Eine gute Digitalisierungsstrategie berücksichtigt die individuelle Situation des KMU und der verfügbaren Mittel sowie eine Aussensicht von Markt und Technologie.
- Mit einer Roadmap können die Abhängigkeiten von einzelnen Vorhaben aufgezeigt sowie kommuniziert und entsprechende Massnahmen getroffen werden.
- Das APP Vorgehensmodell orientiert sich an klaren Zielen und Ergebnissen. Durch einen Fokus auf die Wertschöpfung im Unternehmen stellt es sicher, dass die Digitalisierung der langfristigen Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit dient.

Weitere Informationen zum Thema «Digitalisierung in KMU» sowie alle drei Artikel der Beitragsreihe finden Sie auch auf unserer diesbezüglichen Themenseite: <https://app.ch/digital>



Ein zentraler Erfolgsfaktor der Digitalisierung, welcher in Studien und Publikationen immer wieder hervorgehoben wird, ist das strategische Vorgehen. Dies betrifft KMU ebenso wie Grosskonzerne. Ohne konkrete Zielvorgabe und Planung haben Digitalisierungsvorhaben eine grosse Chance, direkt zu scheitern oder langfristig hinter den Erwartungen zurückzubleiben. Dies vorwiegend, weil die Veränderungen innerhalb der Unternehmung nicht angenommen werden oder die umgesetzten Vorhaben schlicht nicht die Bedürfnisse der Unternehmung bedienen.

Die Universität St. Gallen unterscheidet fünf verschiedenen Herangehensweisen an die Digitalisierung:

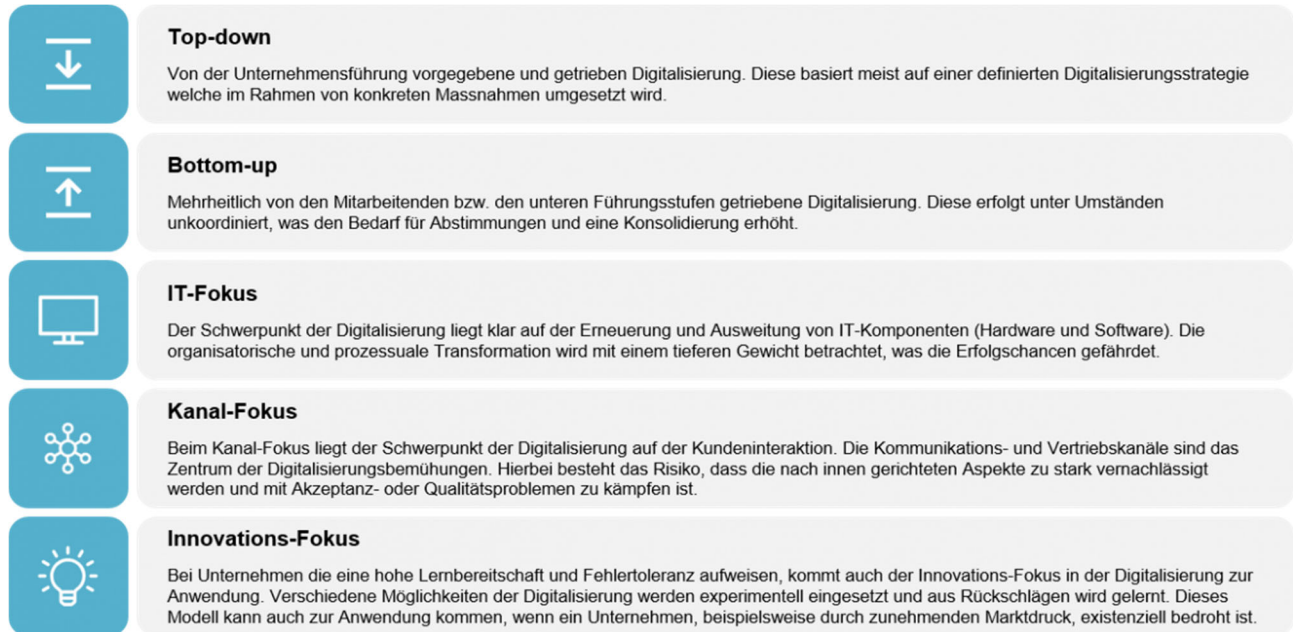


Abbildung 5: Herangehensweisen an die Digitalisierung

Nicht für jedes Unternehmen funktioniert dasselbe «Rezept». Daher ist es sinnvoll, die verschiedenen Herangehensweisen individuell zu betrachten und den für die eigene Firma und die Mitarbeitenden optimalen Mix zu wählen. Dabei spielen insbesondere die aktuellen Stärken und Schwächen der Unternehmung aber auch die Risikobereitschaft der Führung und die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden eine zentrale Rolle. Diese Faktoren müssen in einer sauberen Analyse der Ausgangslage erhoben werden. Anhand der identifizierten Potenziale lässt sich festlegen, welche Herangehensweise am erfolgversprechendsten ist.



Mit den richtigen Fragen starten

Eine wichtige Erkenntnis muss sein, dass durch einen hohen digitalen Reifegrad per se noch nichts gewonnen ist. Eine Analyse der IST-Situation anhand eines Reifegradmodells kann zwar helfen, Optimierungspotenzial zu finden. Erfolg haben, heisst aber nicht, auf einer bestimmten Skala weiter nach oben zu kommen, sondern die richtigen Vorhaben für das eigene Unternehmen umzusetzen. Deshalb sollte eine reine Reifegradanalyse nicht alleine als Basis für die weiteren Entscheide dienen. In jedem Fall hilft es, den berühmten «Schritt zurück» zu tun und die aktuellen Stärken und Schwächen des Unternehmens insbesondere im Kerngeschäft systematisch zu analysieren. Ein externer Blick kann hierbei helfen, blinde Flecken aufzudecken.

Dieses Vorgehen ermöglicht es, Ziele festzulegen und einen Rahmen abzustecken, innerhalb dessen die Firma auf dem digitalen Weg weitergehen und die eigene Wettbewerbsposition stärken kann. Auf Basis der Analyse kann definiert werden, welche Stärken weiter ausgebaut und welche Schwächen beseitigt – oder zumindest verringert – werden sollen. Dadurch ergeben sich strategische Handlungsfelder. Deren Priorisierung ist unerlässlich, um einen möglichst effizienten Einsatz der finanziellen und personellen Ressourcen zu gewährleisten.

Mit dieser soeben beschriebenen einfachsten und grundlegendsten Form der Strategieerarbeitung müssen weder hohe Kosten noch monatelange externe Beratung verbunden sein. Meist lässt sich die Strategie in wenigen Workshops definieren und so aufbereiten, dass sie allen Mitarbeitenden – und insbesondere den Treibenden der Digitalisierung – kommuniziert und von diesen verstanden werden kann. Bereitschaft und Einsatz der Mitarbeitenden für die Digitalisierung sind kritische Erfolgsfaktoren, weshalb der Kommunikation eine so hohe Bedeutung zukommt.

Richtige Technologie wählen

Sind die Strategie erstellt und die Priorisierung erfolgt, können gezielt Vorhaben und Massnahmen zu deren Umsetzung definiert werden. Nebst organisatorischen und prozessualen Themen können jetzt Technologien und Produkte am Markt gesucht werden, welche die eigene Strategie unterstützen. Der Einsatz erfolgt so bedarfsorientiert sowie strategisch und nicht anhand von Verkaufspräsentationen von Software-Anbietern. Dadurch fällt es deutlich leichter, vorhandene Angebote am Markt zu beurteilen, den Überblick zu behalten und rasch zu entscheiden, ob eine Lösung näher betrachtet werden soll.

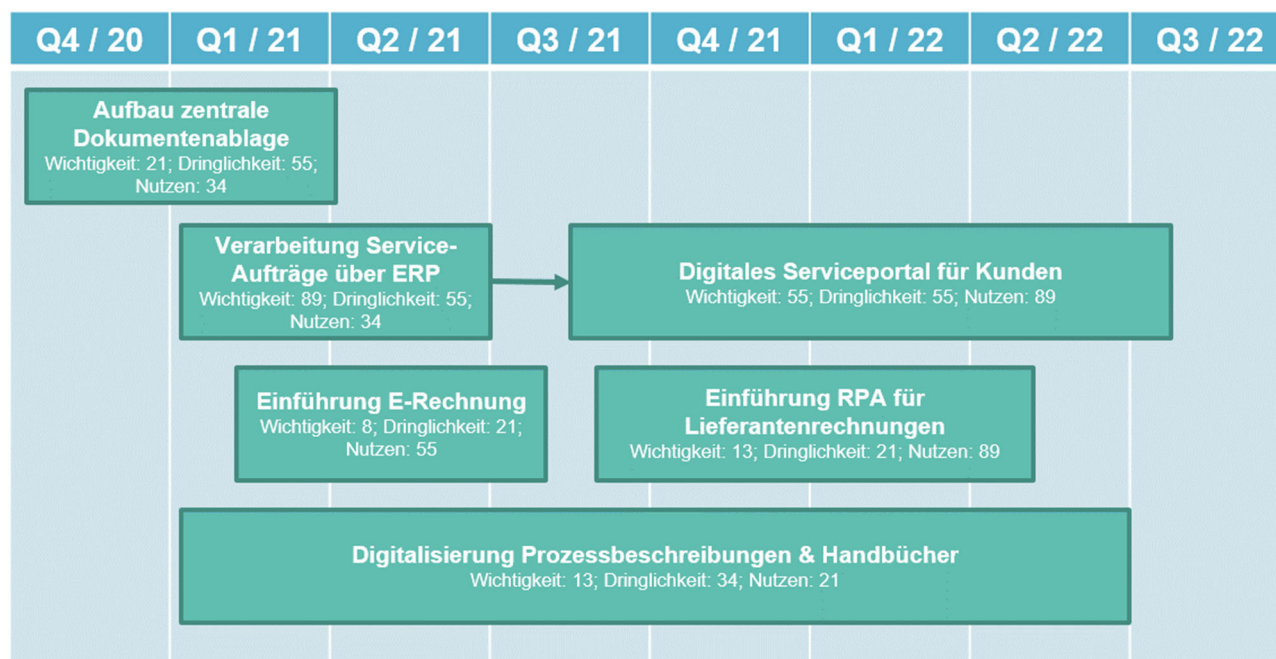


Abbildung 6: Beispiel einer sehr einfachen Roadmap mit Vorhaben und entsprechender Priorisierung

Mit priorisierten Vorhaben lässt sich eine Roadmap bilden, welche den Digitalisierungspfad aufzeigt. Dieser nimmt Rücksicht auf die Spezifika der Unternehmung und auf deren personellen und finanziellen Ressourcen. Für die einzelnen Vorhaben und den Einsatz von neuen Technologien sollen Ziele definiert werden. Nur so kann eine nachträgliche Auswertung zeigen, ob sich die Erwartungen erfüllt haben. Daraus lassen sich Rückschlüsse für die nächsten Schritte ziehen, denn es gilt: Die Digitalisierung ist eine kontinuierliche Reise, welche nicht nach wenigen Monaten abgeschlossen ist.

Ebenso bietet eine Roadmap die Chance, alle geplanten Vorhaben aufeinander abzustimmen. Abhängigkeiten zeigen sich und Mehrfachaufwände (z. B. bei der Optimierung von Prozessen oder der Bereitstellung von Infrastruktur) können verhindert werden. Durch eine zentrale Steuerung kann auch der Transformation die nötige Aufmerksamkeit zugestanden werden.



Soft Skills beachten

IT-Lösungen müssen nicht einfach nur technisch eingeführt werden. Um künftig wirklich effizienter und effektiver unterwegs zu sein ist es wichtig, die Prozesse und die Organisation auf die neuen Möglichkeiten abzustimmen. Um die Akzeptanz der Lösung durch die Mitarbeitenden zu fördern, ist deren frühzeitiger Einbezug in das Vorhaben von grosser Bedeutung. Ebenso unterstützt eine nutzgerechte Ausbildung die Akzeptanz und effektive Nutzung der eingeführten Lösung. Eine Transformation innerhalb des Unternehmens ist kein Sprint, sondern erfordert einen langen Atem.

Für viele mögen diese Aspekte eine Selbstverständlichkeit sein. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass sie im Alltag schnell vergessen gehen. In einer Vorlage für einen Projektsteckbrief, der im Rahmen der Roadmap-Gestaltung erarbeitet wird, können weitere wichtige Themen aufgelistet werden. So ist sichergestellt, dass im Zuge des Vorhabens nichts Wichtiges vergessen geht.

Vorhabensteckbrief		
Projektbezeichnung		Auftraggeber/in
Ausgangslage		Projektleiter/in
		Dauer von bis
		Projekt- Bewertung
		Wichtigkeit
Projekthalt / Scope		Dringlichkeit
		Nutzen
		Projekt- Mittel
		Personell (PT)
Projektziele		Finanziell (CHF)
		Projektnutzen / Strategiebeitrag
Wichtigste Stakeholder		
		Notwendige Transformationsmassnahmen
Projektrisiken (Top 3)		
		Projektchancen (Top 3)

Abbildung 7: Beispiel eines Vorhabensteckbrief für Digitalisierungs-Vorhaben

Unternehmen – unabhängig davon, ob KMU oder Grosskonzern – sollten sich in Digitalisierungsfragen dort externe Unterstützung holen, wo In-House eine gewisse Betriebsblindheit droht oder wo das Know-how der Mitarbeitenden fehlt. Eine unabhängiges Beratungsunternehmen stellt dabei sicher, dass die Interessen der Firma im Zentrum stehen und keine Interessenkonflikte, beispielsweise durch Produkt- oder Anbieterbindungen, bestehen.



APP Vorgehensmodell

Die beschriebenen Faktoren wurden von der APP Unternehmensberatung bei der Definition des APP Vorgehensmodell zur Digitalisierung berücksichtigt. Dieses basiert auf dem ganzheitlichen Transformationsgedanken, welcher Unternehmensspezifika und Soft Skills ebenso einbezieht wie technologische Faktoren. Das Modell ist in aufeinander aufbauende Schritte aufgeteilt und funktioniert ziel- sowie ergebnisorientiert.

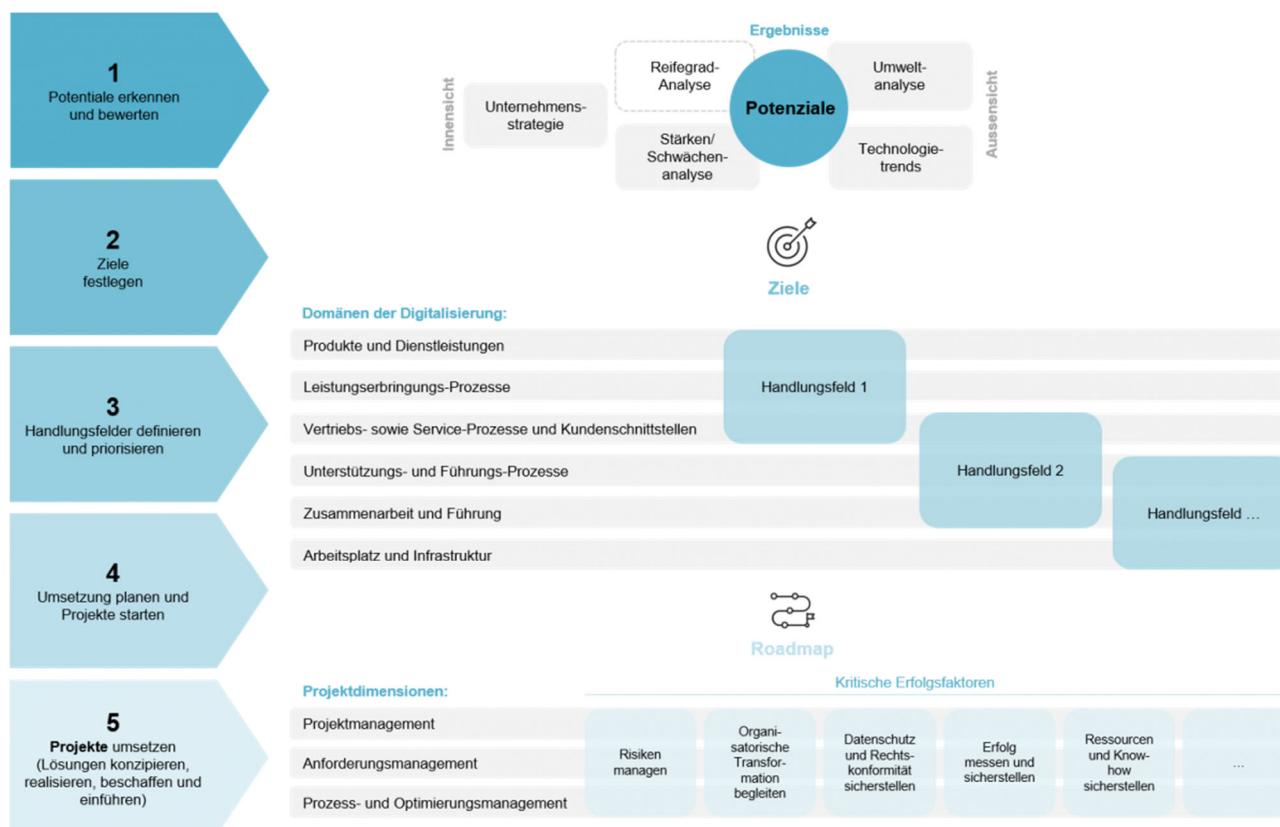


Abbildung 8: APP Vorgehensmodell zur Digitalisierung

Die Ausgangslage für eine erfolgreiche Digitalisierung bildet die Identifikation von Potenzialen aufgrund einer bedarfsgerechten Analyse der Innen- und Aussensicht. Dabei werden in der Aussensicht auch Marktaspekte und bestehende sowie potenzielle Partnerschaften berücksichtigt. Aus den Potenzialen werden Ziele abgeleitet, welche das Unternehmen im Rahmen des Digitalisierungspfades erreichen möchte.

Inhaltlich legt das Modell einen Fokus auf die tägliche Wertschöpfung und Arbeit im Unternehmen. Deshalb werden hauptsächlich Prozesse und die Organisation, die konkrete Leistung der Firma (meistens in Form von Produkten oder Services) gegenüber den Kunden, die Mitarbeitenden sowie Stakeholder und ihr Umfeld zur Festlegung der Handlungsfelder betrachtet. Die APP bezeichnet dies als «Domänen der Digitalisierung».

Anhand von konkreten Projekten erfolgt die Umsetzung. Die APP unterstützt ihre Klienten bei der Identifikation der kritischen Erfolgsfaktoren. Einige dieser gängigsten Erfolgsfaktoren werden im Modell selbst benannt. Je nach Branche, Grösse und Voraussetzungen der Unternehmung können weitere hinzukommen. Ebenso unterstützt die APP ihre Kunden beim Konzipieren und Umsetzen von geeigneten Massnahmen, um den Vorhabenserfolg sicherzustellen.

Im Rahmen der Projekte unterstützt die APP mit ihrem umfassenden Know-how in den Disziplinen Strategieberatung, Projektmanagement, Technologieberatung, Prozess- und Organisationsoptimierung, Changemanagement, Anforderungsmanagement sowie der Beschaffung.

Projekte sollten regelmässig auf ihren Erfolg hin überprüft werden. Bei Bedarf sind Zielsetzung und allenfalls auch die Strategie anzupassen. Es ist wichtig, nicht alles auf einmal tun zu wollen, sondern in für das Unternehmen bewältigbaren Schritten vorzugehen. So steht einer erfolgreichen Digitalisierung nichts im Wege.



Unsere Experten

Haben Sie Fragen zu dieser Beitragsreihe? Möchten Sie konkrete und umsetzbare Inputs für Ihre Digitalisierungsstrategie oder Ihre Digitalisierungsvorhaben erhalten? Oder wollen Sie ganz generell wissen, wie die APP Sie und Ihre Unternehmung bei der Digitalisierung unterstützen kann? Unser Expertenteam zur Digitalisierung unter der Führung von Roland Gfeller und Sandro Leuenberger steht Ihnen gerne zur Verfügung. Kontaktieren Sie uns unverbindlich per Telefon oder per E-Mail.



Tel. +41 58 320 30 21
E-Mail roland.gfeller@app.ch



Tel. +41 58 320 30 03
E-Mail sandro.leuenberger@app.ch