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

Veröffentlicht am 28. Januar 2021

Ihre Ansprechpersonen: Roland Gfeller, Sandro Leuenberger

Tags: Fachbeiträge, Energie und Infrastruktur, Handel, Transport und Logistik, Industrie, Technologie und Dienstleistung, Digitalisierung in KMU, Strategieberatung

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.

Im ersten Teil unserer Beitragsreihe wurde die Ausgangslage der Digitalisierung für KMU thematisiert.

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.

Im dritten und letzten Teil der Beitragsreihe werden Best Practices sowie Methoden als Lösungsansätze aufgezeigt. Zudem stellen wir das APP Vorgehensmodell zur Digitalisierung vor.

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.

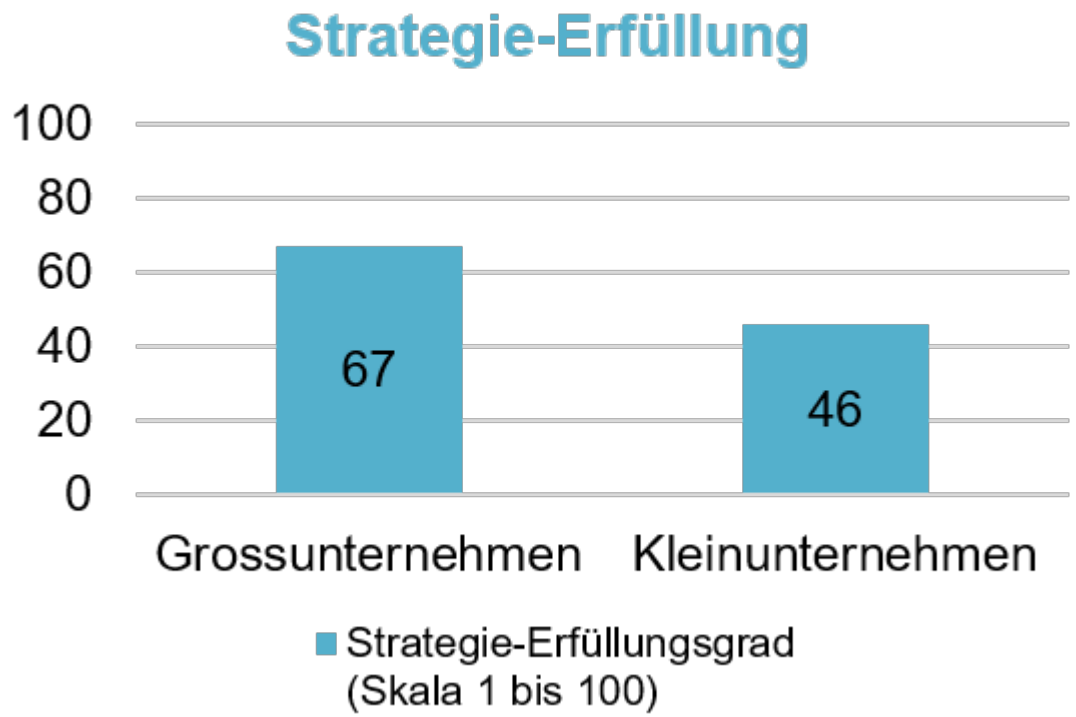


Abbildung 3: Maturität der Strategie-Erfüllung in Grossunternehmen und Kleinunternehmen (eigene Darstellung in Anlehnung an Back et. al. 2017)

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 Heilsbringer?

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 Digitalisierungspfades 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.

Lesen Sie auch die zwei weiteren Fachartikel dieser Beitragsreihe:

- Teil 1: Wie wichtig ist Digitalisierung für KMU?
- Teil 3: Wie können KMU erfolgreich digitalisieren?
- Ganze Beitragsreihe als PDF

Weitere Informationen zum Thema «Digitalisierung in KMU» finden Sie auch auf unserer diesbezüglichen Themenseite

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 Expert*innenteam zur Digitalisierung unter der Führung von Roland Gfeller und Sandro Leuenberger steht Ihnen gerne zur Verfügung. Kontaktieren Sie uns unverbindlich über das untenstehende Formular, per Telefon oder per E-Mail.