Wie können KMU erfolgreich digitalisieren? (Teil 3)

Veröffentlicht am 5. Februar 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 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.

Im ersten Teil und zweiten Teil unserer Beitragsreihe wurden die Ausgangslage der Digitalisierung für KMU sowie die spezifischen Herausforderungen thematisiert.

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.

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:

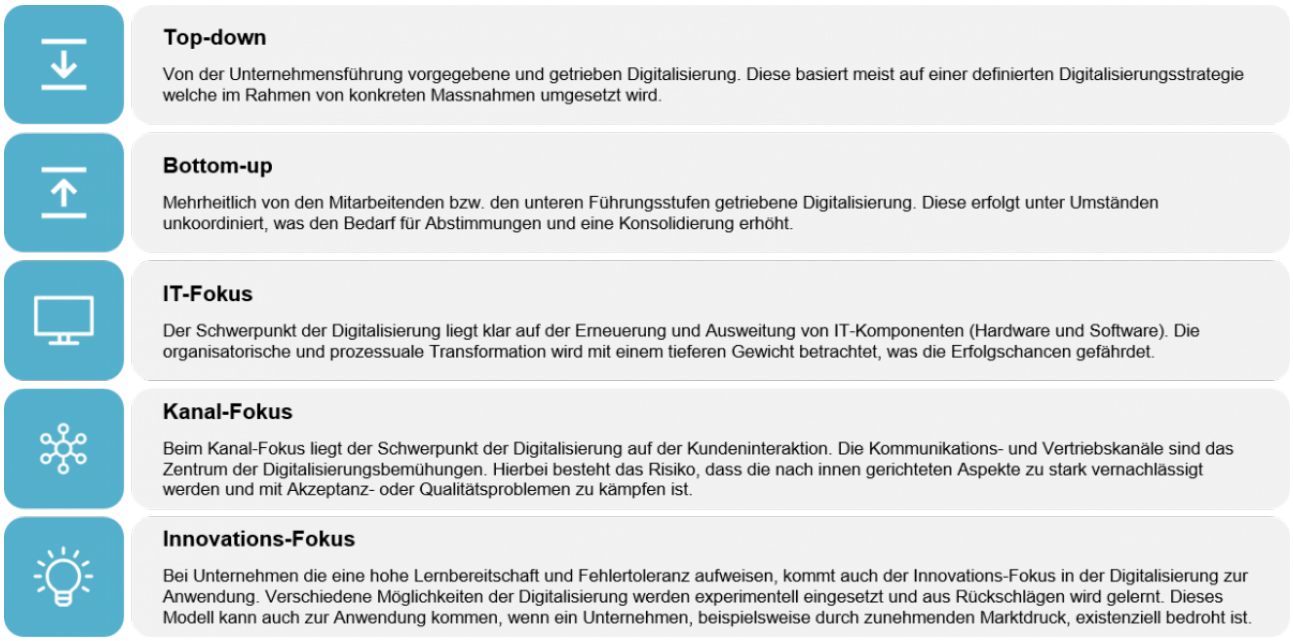

Abbildung 5: Herangehensweisen an die Digitalisierung

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.

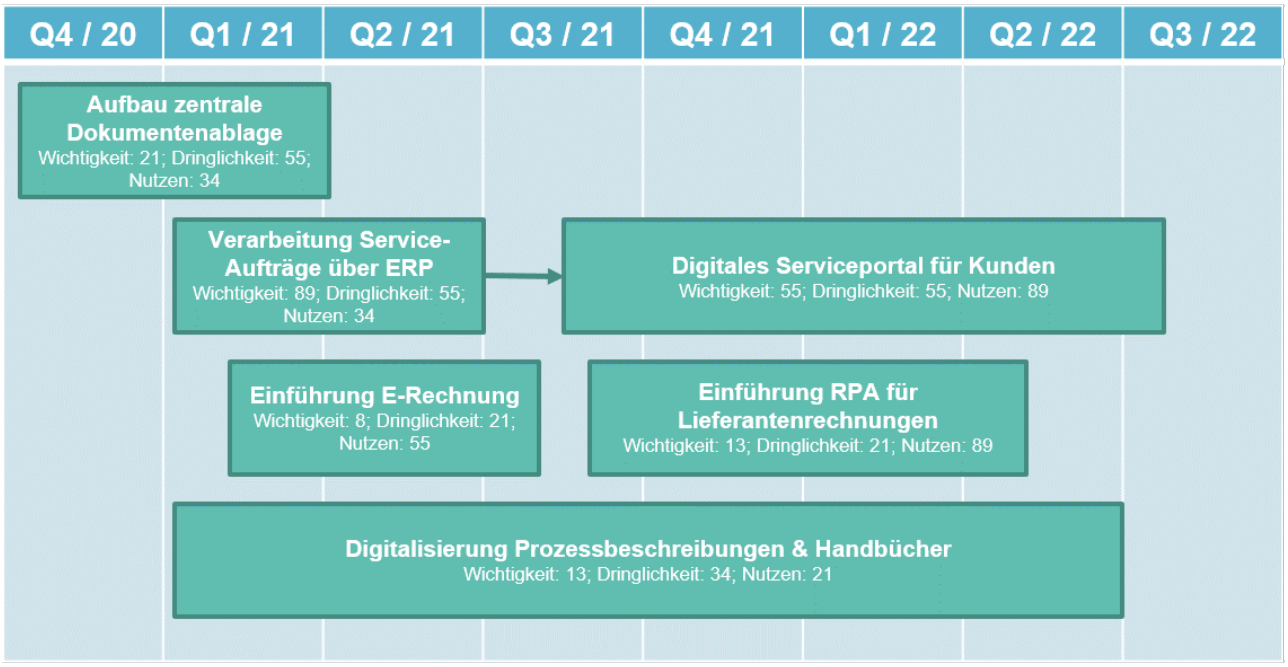

Abbildung 6: Beispiel einer sehr einfachen Roadmap mit Vorhaben und entsprechender Priorisierung

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 nutzergerechte 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.

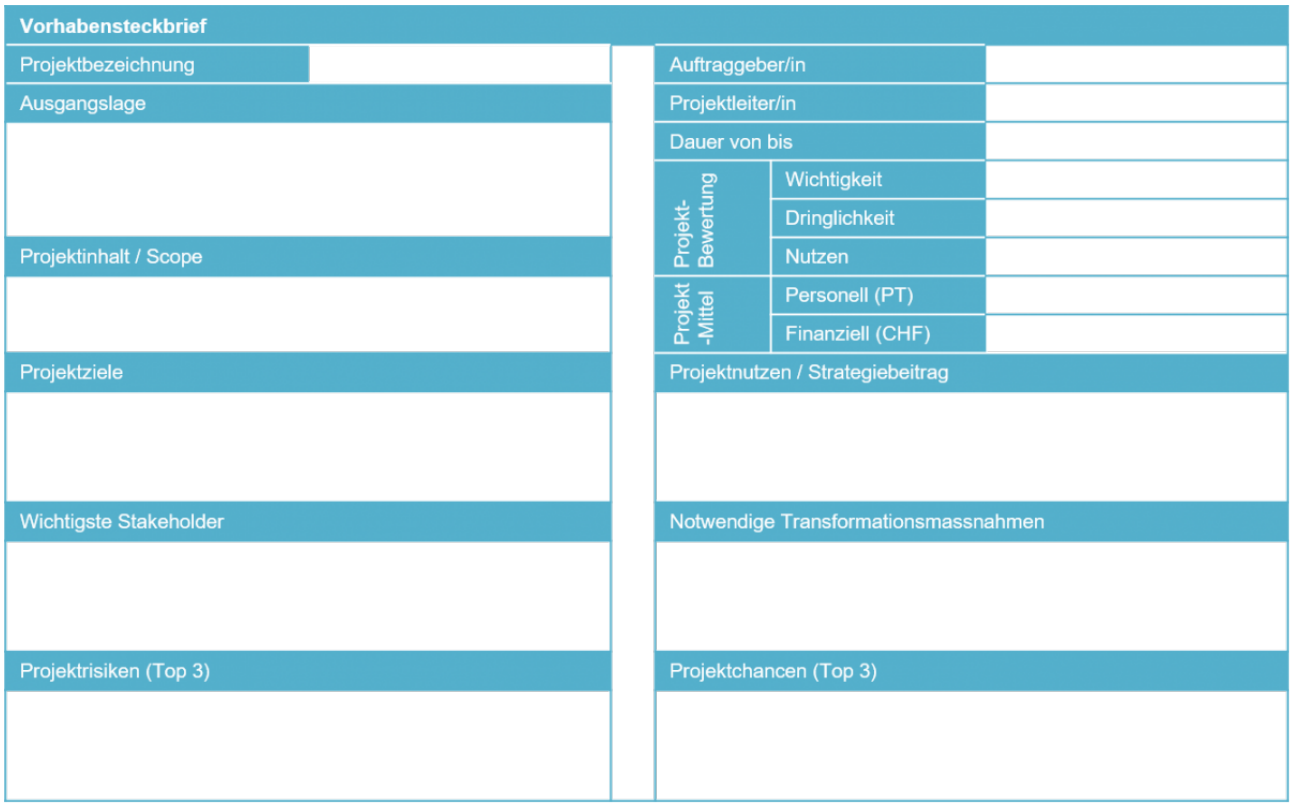

Abbildung 7: Beispiel eines Vorhabensteckbrief für Digitalisierungs-Vorhaben

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.

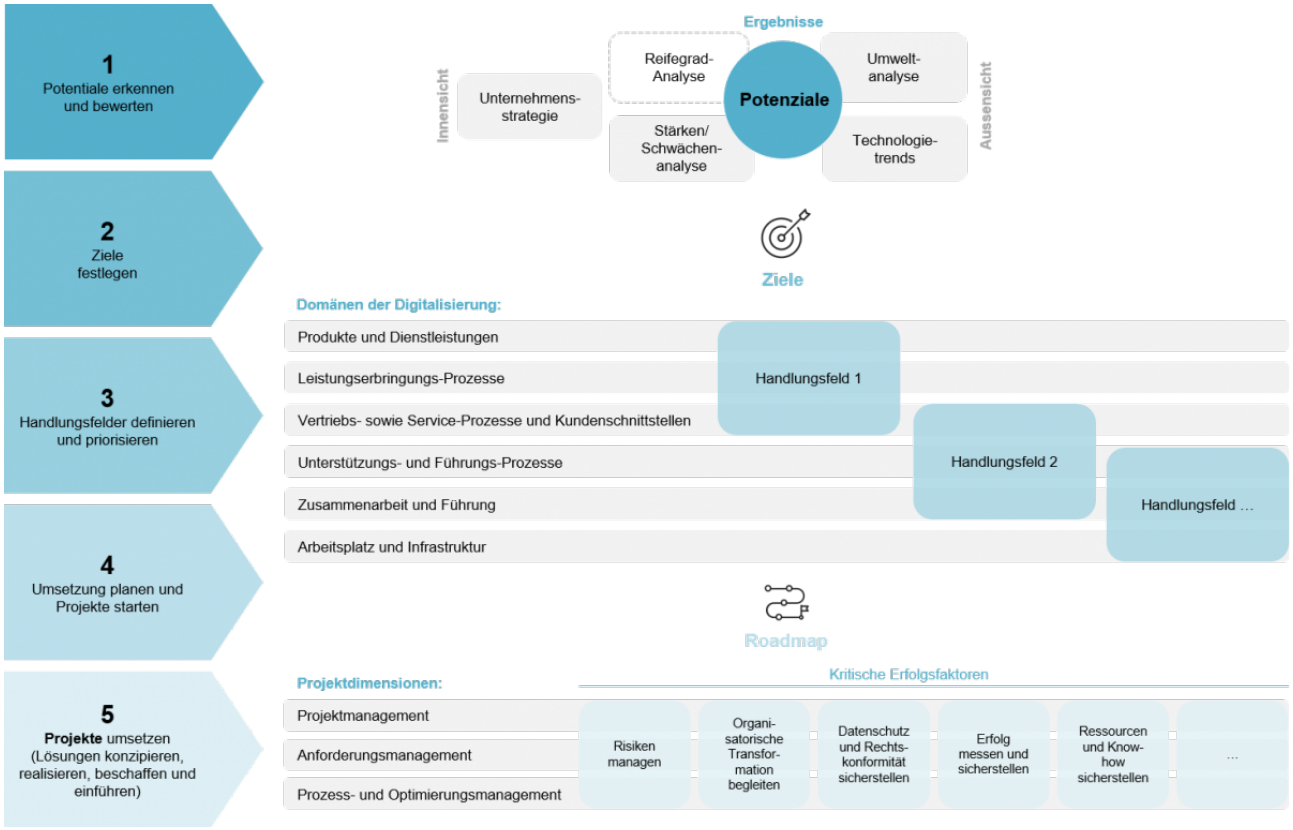

Abbildung 8: APP Vorgehensmodell zur Digitalisierung

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.

Lesen Sie auch die zwei weiteren Fachartikel dieser Beitragsreihe:

- Teil 1: Wie wichtig ist Digitalisierung für KMU?
- Teil 2: Wo liegen die Herausforderungen der Digitalisierung für KMU?
- Ganze Beitragsreihe als PDF

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

Haben Sie Fragen zu dieser Beitragsreihe oder zum APP Vorgehensmodell zur Digitalisierung? 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.