Wie wichtig ist Digitalisierung für KMU? (Teil 1)

Veröffentlicht am 18. 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 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.

In den nächsten beiden Fachbeiträgen werden die Herausforderungen der Digitalisierung und Best Practices sowie Methoden als Lösungsansätze aufgezeigt. Zudem stellen wir Ihnen das APP Vorgehensmodell zur Digitalisierung vor.

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 Projektleitleitende 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.

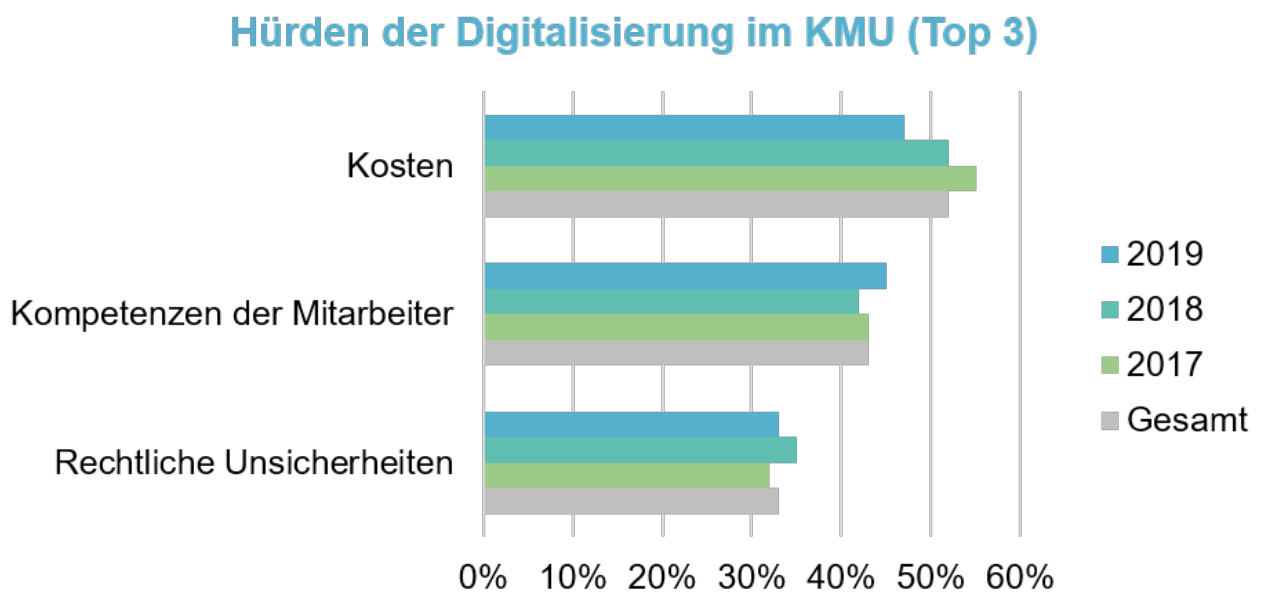

Abbildung 2: Hürden der Digitalisierung im KMU (eigene Darstellung in Anlehnung an Gerhardt et. al. 2019)

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.

Lesen Sie auch die zwei weiteren Fachartikel dieser Beitragsreihe:

- Teil 2: Wo liegen die Herausforderungen der 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 Expertenteam 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.