

EINLEITUNG, HANDLUNGSFELDER UND STRATEGIEENTWICKLUNG

DIE DIGITALE TRANSFORMATION



PROF. DR. MARC K. PETER

AUTOR

Prof. Dr. Marc K. Peter leitet das Kompetenzzentrum Digitale Transformation an der FHNW Hochschule für Wirtschaft in Olten/Schweiz. Das Zentrum bietet Forschungs-, Beratungs- und Bildungsleistungen rund um die Digitale Transformation an, um Organisationen und Mitarbeitenden zu helfen, digitale Wachstumsstrategien zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen.

Vor seiner Tätigkeit an der FHNW arbeitete Dr. Peter in leitenden Stellungen bei den KMU Hogrefe & Huber und Der Bund Verlag sowie bei den Großunternehmen PostFinance, eBay International, E*TRADE (ANZ) und LexisNexis in den Bereichen Strategie, Technologie, Vertrieb und Marketing in Europa und Asien-Pazifik.

Als Geschäftsleiter von LexisNexis Pacific hat Dr. Peter während sechs Jahren eine ganzheitliche, Digitale Transformation mit 380 Mitarbeitenden durchgeführt, welche neue, digitale Geschäftsfelder eröffnete und Prozesse optimierte, um die Wertschöpfung nachhaltig zu erhöhen.

Weitere Informationen:
www.marcpeter.com
www.kmu-transformation.ch

INHALT

| | |
|----------------------------|----|
| VORWORT DR. WILFRIED AMANN | 04 |
|----------------------------|----|

| | |
|------------|----|
| EINFÜHRUNG | 05 |
|------------|----|

| | |
|--|---------|
| EINLEITUNG | 06 – 11 |
| Die Digitale Transformation | 07 |
| Industrielle Revolutionen – Historische Entwicklung | 07 |
| Treiber der Digitalen Transformation | 09 |
| Chancen und Risiken | 09 |
| Auswirkungen der Digitalen Transformation auf die Wirtschaft | 11 |
| Fazit | 11 |

| | |
|--|---------|
| FORSCHUNGSRISULTATE | 12 – 14 |
| Der Begriff der Digitalen Transformation | 13 |
| Wichtige Kennzahlen | 13 |

| | |
|--|---------|
| DIE HANDLUNGSFELDER | 15 – 19 |
| 1. Die konstante Kundenorientierung | 17 |
| 2. Neue digitale Strategien und Geschäftsmodelle | 17 |
| 3. Neue Ansätze in Führung, Kultur und Arbeit | 17 |
| 4. Optimierte und automatisierte Prozesse | 18 |
| 5. Digitales Marketing | 18 |
| 6. Neue Technologien | 18 |
| 7. Cloud und intelligente Daten | 19 |

| | |
|----------------------------|---------|
| DIE ERFOLGREICHE UMSETZUNG | 20 – 24 |
|----------------------------|---------|

| | |
|---|----|
| ZUSAMMENFASSUNG, LITERATUR, WEITERE QUELLEN | 25 |
|---|----|

VORWORT

Liebe Leserin, lieber Leser,

als starker und verlässlicher Bankpartner für die Wirtschaftstreibenden in unserer Region ist es uns ein Anliegen Sie nicht nur in finanziellen Fragen zu beraten, sondern in allen Aspekten des Unternehmertums zu unterstützen. Aus diesem Grund haben wir bereits 2002 die Unternehmer Akademie der Hypo Vorarlberg, in Kooperation mit dem KMU-Institut der HSG, ins Leben gerufen. Seit damals haben mehrere hundert Unternehmerinnen und Unternehmer und leitende Angestellte dieses zweimal jährlich stattfindende dreitägige Intensiv-Managementseminar an der renommierten Universität St. Gallen besucht. Die Inhalte und wesentlichen Erkenntnisse daraus sind für Sie in einer Ratgeberserie gesammelt. Die vorliegende siebte Ausgabe ist der Herausforderung der digitalen Transformation gewidmet.



Digitalisierung betrifft uns alle und ist für jedes Unternehmen notwendig, ungeachtet der Branche und Größe. Die aktuelle Krise, welche uns unerwartet und mit unglaublicher Wucht getroffen hat, zeigt uns das ungeschönt. Nutzen Sie diese als Chance für kundenorientierte Innovation und Optimierung Ihrer Geschäftsprozesse. Mit der vorliegenden Ausgabe unseres Praxisratgebers möchten wir Ihnen dabei Orientierung bieten – praxisnah, verständlich und nachvollziehbar.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre.

A handwritten signature in blue ink that reads "Wilfried Amann". The signature is written in a cursive, flowing style.

Ihr Dr. Wilfried Amann
Mitglied des Vorstandes

EINFÜHRUNG

Die Digitale Transformation bestimmt die Agenden von Vorständen, Geschäftsleitungen, politischen Gremien sowie von Fachtagungen, Lehrgängen und Publikationen. Das Thema kann und soll als Anstoß für Initiativen, für kundenorientierte Innovationen und zur Optimierung von Prozessen genutzt werden. Die Digitale Transformation ist ein Veränderungsprozess: im Ergebnis sollten Unternehmen und Institutionen eine Form annehmen, in der sie im digitalen Zeitalter durch Agilität eine kundenorientierte und wettbewerbsfähige Position erzielen.

Ab und zu hören wir an unseren Konferenzen und Fachtagungen viele Stimmen der älteren Managementgeneration, die die Digitale Transformation als «alten Wein in neuen Schläuchen» beschreibt. Die meisten Stimmen sagen, dass die diversen IT- (alt EDV-)Projekte bereits vor zwanzig Jahren sowohl die Prozesse als auch die Anforderungen an die Mitarbeitenden verändert hätten. Seit den 1980er Jahren hat sich aber Diverses verändert: Das Internet hat den cyberphysischen Raum und damit viele neue Marktplätze geschaffen. Dadurch entstanden neue wirtschaftliche Dimensionen und Regeln, welche heute den Wettbewerb bestimmen. Die Kundin und der Kunde können Produkte und Dienstleistungen (auch mittels mobiler Geräte und Apps) effizienter vergleichen und erwerben, politisch-wirtschaftliche Grenzen und Zonen wurden teilweise abgeschafft bzw. neu errichtet, um globale Warenströme in der Regel zu optimieren, und die sozialen Medien haben unsere Kommunikationsgewohnheiten verändert. Dies sind nur einige Treiber, welche die heutige, digitale Welt erschaffen haben.

Die Resultate dieser Entwicklung sind unzählige neue Datenquellen, neue Technologien sowie Anforderungen vom Markt und von Geschäftspartnern. Durch diesen Druck entstehen Potenziale, welche Unternehmen und die öffentliche Verwaltung aktiv und in einer gesunden Balance nutzen können. Der Unterstützungsbedarf von Unternehmen ist entsprechend hoch.

Mit diesem Ratgeber möchten wir Ihnen eine Praxisunterstützung anbieten. Im Zentrum steht ein Praxismodell mit den sieben Handlungsfeldern der Digitalen Transformation. Aus über 4.250 Themennennungen in unserer grossen Studie wurden die wichtigsten Handlungsfelder bestimmt. Diese werden im Ratgeber vorgestellt, um einen Leitfaden für die Unternehmenstransformation zur Verfügung zu stellen. Konkret haben wir so ein Modell aus der Praxis für die Praxis erstellt. Wir empfehlen, strategische Projekte rund um die Digitale Transformation in klassischer Vorgehensweise mit einer Ist-Situation (z.B. mittels einer Maturitätsanalyse) zu initialisieren, die Vision und Roadmap für die Transformation zu entwickeln und anschliessend die Teilprojekte anhand der sieben Handlungsfelder umzusetzen.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Transformation Ihres Unternehmens, um auch weiterhin erfolgreich unterwegs zu sein.

Herzlichst,
Marc K. Peter
Olten im Mai 2020



EINLEITUNG INS THEMA

01

EINLEITUNG INS THEMA

DIE DIGITALE TRANSFORMATION

Die Digitale Transformation ist omnipräsent und umfasst ökonomische, soziale und politische Elemente eines gesamtheitlichen Veränderungsprozesses. Dieser Wandel bringt sowohl Chancen als auch Risiken mit sich, die es zu verstehen gilt.

Das wirtschaftliche Umfeld ist genauso davon betroffen wie unser Privatleben. Wir bestellen unsere Kinotickets online, um nerviges Anstehen an der Kasse zu vermeiden, wir prüfen mit Google Maps, ob sich auch wirklich keine Baustelle neben unserem schönen Hotel am Strand befindet, wir tragen eine Uhr, die uns am Abend sagt, dass wir unsere täglich benötigten zehntausend Schritte noch nicht getätigt haben und wir kommunizieren mit unserer Familie und Freunden via Social Media.

Zunächst gilt es, zwischen der Digitalisierung und der Digitalen Transformation zu unterscheiden. Digitalisierung bezeichnet einen technischen Prozess, bei welchem analoge Daten oder Abläufe in digitale umgewandelt werden. Die Digitale Transformation hingegen ist ein Wandel, der sowohl die Wirtschaft als auch die ganze Gesellschaft betrifft. Damit ist die Digitale Transformation als ganzheitlicher und umfassender Change Prozess zu betrachten.

Die Grundlage für diesen Change Prozess stammt aus den 1940er Jahren und wurde vom Sozialpsychologen Kurt Lewin (1947) beschrieben. In seiner Theorie geht er davon aus, dass ein Veränderungsprozess drei Stufen durchläuft: unfreeze – move – freeze (auftauen – bewegen – einfrie-

ren). Es geht also darum, den gegenwärtigen Zustand aufzubrechen, eine Bewegung zu bewirken und den neu erreichten Zustand wieder zu festigen. Wenn wir dieses Modell auf die Digitale Transformation anwenden (Abb. 1), dann könnten wir Lewin's Formel wie folgt anpassen: unfreeze – transform – remain agile (auftauen – umwandeln – beweglich bleiben).

INDUSTRIELLE REVOLUTIONEN – HISTORISCHE ENTWICKLUNG

Oft wird im Zusammenhang mit der Digitalen Transformation auch von der Industrie 4.0 oder der vierten industriellen Revolution gesprochen. Um die aktuelle Bewegung von vorherigen Einschnitten in der Evolution der Industrie abzugrenzen, sollen die drei vorgängigen Revolutionen kurz skizziert werden.

Die **erste industrielle Revolution** nahm ihren Anfang um 1750 und war geprägt durch die Erfindung der Dampfmaschine. Mit dem Einsatz der Dampfmaschine steigerte sich die Produktivität, da Maschinen offensichtlich ein Mehrfaches an menschlicher Arbeitskraft verrichten können. In der Arbeitswelt insgesamt kam es zu einem großen Wandel, denn neben dem klassischen Handwerk und der Landwirtschaft entstand einerseits die Schicht der Fabrikarbeitskräfte und andererseits jene Schicht, welche die Fabriken besaß. Insgesamt führte die erste industrielle Revolution zu einem Bevölkerungswachstum und zur Urbanisierung.

Der adaptierte Change Prozess der Digitalen Transformation nach Lewin (1947)



Abbildung 1

Die **zweite industrielle Revolution** ist um 1870 anzusetzen und wurde durch das Nutzen von elektrischer Energie (elektrische Antriebe und Verbrennungsmotoren) und der Entwicklung der arbeitsteiligen Massenproduktion vorangetrieben. Dies war der Beginn der großindustriellen Massenproduktion im Bereich Chemie, Maschinenbau, Automobilindustrie und Elektroindustrie. Als Paradebeispiel für die zweite industrielle Revolution wird häufig Henry Ford mit seiner Entwicklung des Fließbands bei der Autoproduktion angeführt. Der Wohlstand in der Gesellschaft insgesamt wuchs, da Güter in der Massenproduktion deutlich günstiger hergestellt werden konnten und damit für einen breiteren Teil der Bevölkerung zugänglich wurden. Um die Ausbeutung der Arbeiterschaft während der ersten industriellen Revolution zu vermeiden, wurden Gewerkschaften immer wichtiger.

Die **dritte industrielle Revolution** begann in den 1960er Jahren. Treiber dieser Revolution waren die Informations- und Kommunikationstechnologien, welche die Voraussetzung für die zunehmende Automatisierung von Prozessen bildeten. Außerdem hat das Internet wesentlich für die allgemeine Zugänglichkeit von Wissen gesorgt. In den kommenden Jahrzehnten nahm der Wohlstand weiter zu, was zu einer Sättigung vieler Märkte führte. Es gab eine Verschiebung der Verkäufermärkte hin zu Käufermärkten, da es ein Überangebot an Produkten gab.

Nachdem die ersten drei industriellen Revolutionen von der Dampfmaschine, dem Fließband und dann den Informations- und Kommunikationstechnologien getragen wurden, sind nun intelligente Fabriken, also «Smart Factories» gefragt. In einer ersten Phase der Digitalen Transformation ging es vor allem um Automatisierungsprozesse von repetitiven Arbeiten. Ab 2008 wird eine Tendenz zur «Digitalisierung von Allem» beobachtet.

Die **vierte industrielle Revolution**, im Hinblick auf die technisch-maschinellen Branchen, auch Industrie 4.0 genannt, «basiert auf echtzeitfähiger, intelligenter, horizontaler und vertikaler Vernetzung von Menschen, Maschinen, Objekten, Unternehmen sowie Informations- und Kommunikationstechnik-Systemen zur Befriedigung schwankender Nachfrage bei der Produktion individualisierter Erzeugnisse» (Dörsehn et al., 2017, S. 68). In kondensierter Form beinhaltet diese Definition ziemlich viele

Die vier industriellen Revolutionen nach Bauernhansl (2014), Samulat (2017) und SECO (2017).

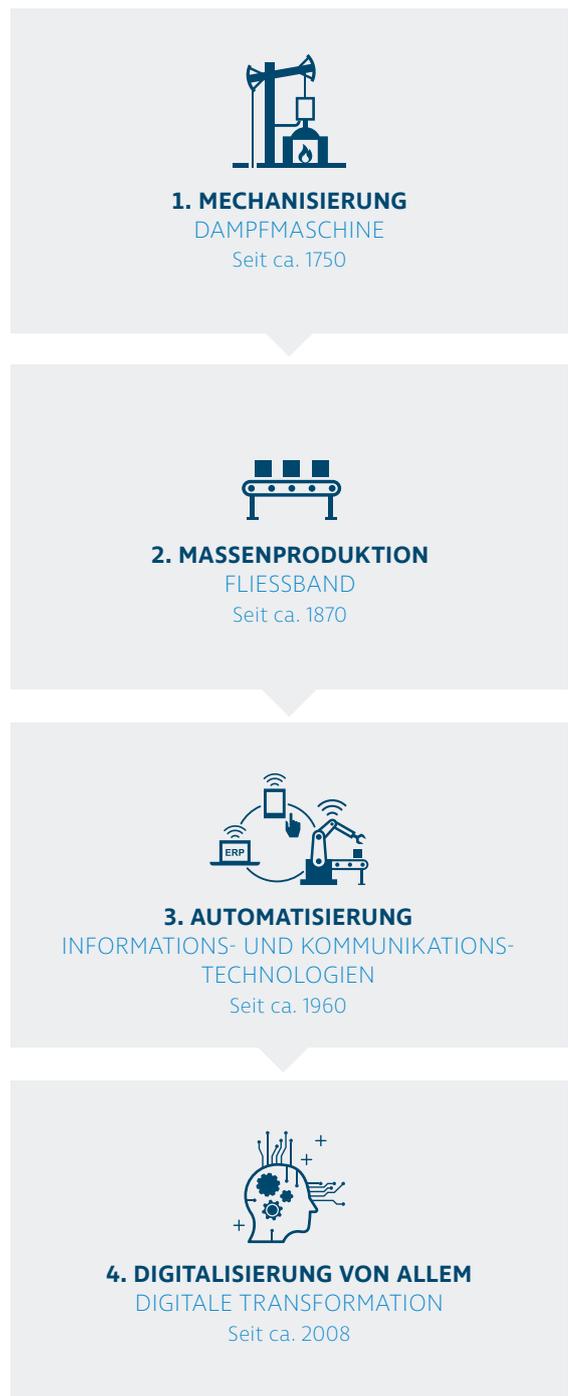


Abbildung 2

Aspekte, welche die Industrie 4.0 ausmachen: Der Markt hat sich in mehrfacher Hinsicht verändert, unter anderem durch Ansprüche der Kunden und Kundinnen an Produkte und Dienstleistungen, welche genauer und individueller auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sein sollen. Reagiert wird darauf mit intelligent vernetzten Systemen, welche Daten, die ständig generiert werden, nutzen, um die Infrastruktur des Unternehmens optimal auszunutzen, Kosten zu senken und Produkte und Dienstleistungen ständig zu verbessern. Damit soll auch Kundenwünschen noch besser entsprochen werden.

Ziel ist es, Wertschöpfungsketten zu erstellen, welche sämtliche Phasen eines Produkts – von der Entwicklung über die Herstellung bis zur Nutzung und Entsorgung – einschließen. Im Gegensatz zu den ersten drei industriellen Revolutionen (Mechanisierung, Massenproduktion durch Arbeitsteilung, Automatisierung der Produktion), versucht die vierte industrielle Revolution nicht nur eine Produktivitätssteigerung des Leistungssystems zu erreichen, sondern diese zusätzlich mit einem Managementsystem zu verbinden, um damit die Wertschöpfungskosten im Ökosystem zu optimieren.

Die Industrie 4.0 bzw. die «Digitalisierung von Allem» kann nach innen und nach außen betrachtet werden, wobei die Verbindung zwischen Mensch und Maschine zentral ist. Nach innen wird untersucht, welche Prozesse automatisiert und effizienter gestaltet werden können. Dabei werden Abläufe verändert, gewisse Arbeitsschritte fallen weg, neue Fertigkeiten bei den Mitarbeitenden sind gefragt und die Unternehmenskultur insgesamt ist zu überdenken. Der Blick nach innen zeigt also, dass sämtliche Prozesse innerhalb eines Unternehmens von der Digitalen Transformation betroffen sind. Nach außen bedeutet die Industrie 4.0 die Verknüpfung zwischen den eigenen Produkten und Dienstleistungen mit den Kunden und Kundinnen. Aus dieser Interaktion entstehen Daten, welche gesammelt werden, um das bestehende Angebot zu optimieren und neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.

TREIBER DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Die Treiber der Digitalen Transformation sind neue Technologien, das Internet und die Vernetzung sowie die dadurch gewonnenen Daten.

Als Voraussetzung für die volle Entfaltung der Digitalen Transformation wird meist die Technologie genannt. Die Digitale Transformation basiert aus technologischer Perspektive – neben leistungsfähigeren Computern und einer ausgebauten Netzinfrastruktur – auf neuen Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnik. Zu diesen neuen technologischen Entwicklungen zählen z.B. Mobile Geräte, Soziale Medien, Analytics und Big Data, Cloud-Computing und das Internet of Things.

Das Internet stellt dabei die Voraussetzung für die Digitale Transformation dar. Die Weiterentwicklung des Internets um Faktoren wie die Nutzung des Web als Plattform, das Einbeziehen der kollektiven Intelligenz der Nutzerinnen und Nutzer, der Zugang zu Daten und deren Weiterentwicklung, das Vertrauen in Anwenderinnen und Anwender als Mitentwickler, eine rentable Besetzung von Nischen und die Erstellung von Software über die Grenzen einzelner Geräte hinaus sind dabei der Mehrwert, der erst durch die Digitale Transformation entsteht

Die Vernetzung unterschiedlichster Bereiche und die so gewonnenen riesigen Datenmengen sind ebenfalls entscheidend. Auch im Alltag vernetzen wir Geräte und generieren dabei einen Mehrwert oder eine neue Leistung: Die Überwachungskamera wird mit dem Laptop verbunden, das Smartphone mit den Sensoren der Heizung und dadurch können wir unseren Haushalt fernsteuern. Diese Faktoren treiben Strategieadaptationen – die Digitale Transformation – an.

CHANCEN UND RISIKEN

Die Digitale Transformation ist ein Veränderungsprozess. Wie jede Veränderung, bringt auch dieser Wandel sowohl Chancen als auch Risiken mit sich (Tabelle 1). Die Digitale Transformation ist in vollem Gange und daher ist gerade das Eruiere von Risiken zentral, um potentielle Stolperfallen zu vermeiden und aus allfälligen Risiken geschickt eine Chance zu entwickeln.

Chancen und Risiken der Digitalen Transformation



CHANCEN

KUNDENGETRIEBENE, NEUE GESCHÄFTS- BZW. ERTRAGSMODELLE:

Durch die Digitalisierung von Allem, vom Markt getriebenen Bedürfnis nach neuen (teils mobilen und immer verfügbaren) Anwendungen sowie dem dadurch entstehenden Potenzial für neue Geschäftsmöglichkeiten entstehen innovative Angebote (Geschäftsmodelle). Dazu gehören unter anderem Kleinstzahlungen, konsumbasierte Modelle (Pay-per-Use), Subskriptionen, Mitgliedschaften und Peer-to-Peer-Modelle.

STEIGERUNG DER EFFEKTIVITÄT UND EFFIZIENZ: Ein besonderer Vorteil der Digitalen Transformation besteht in der Steigerung der Effektivität und Effizienz. Außerdem ergeben sich Möglichkeiten (z.B. breite Kommunikation und Verteilung von Informationen) für Individuen, die bisher alleine großen Institutionen und Organisationen vorbehalten waren.

NEUE ARBEITSFORMEN: Für die Produktion ergeben sich durch intelligente Vernetzung der einzelnen Prozesse und Geräte mehr Effizienz und medienbruchlose Abläufe. Die produzierten Waren oder Dienstleistungen können online und auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt angeboten werden. Damit kann die Wertschöpfung insgesamt gesteigert werden. Im Bereich Mensch und Arbeit ergeben sich neue Möglichkeiten wie mobiles Arbeiten, das orts- und zeitunabhängige Zugreifen auf relevante Daten und Informationen durch Cloud-Services oder andere zentrale Datenablagen. Durch diese Flexibilität können Mitarbeitende eine ausgewogenere Work-Life Balance umsetzen und ihren Arbeitsalltag viel selbstbestimmter gestalten.

INTERNATIONALISIERUNG: Die Digitale Transformation, welche sowohl viele innovative Ideen als auch technische Entwicklungen mit sich bringt, spielt auch eine wesentliche Rolle für die Internationalisierung von Unternehmen. Da Kommunikation und Logistik vereinfacht werden, kann ein Unternehmen im Zuge der Digitalen Transformation einfacher international expandieren.



RISIKEN

IT-SICHERHEIT: Im Zusammenhang mit digitalen Informationen und Daten, die in dieser Form theoretisch allen überall zugänglich gemacht werden können und der zunehmenden Integration von Cloud basierten Systemen, rückt das Thema der IT-Sicherheit in den Fokus. Wie können diese Daten und Informationen geschützt werden? Dieser Frage gilt es, besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

NEUE FÜHRUNGSWERTE BZW. EINE SICH VERÄNDERNDE UNTERNEHMENSKULTUR: Mit der Digitalen Transformation verändern sich Unternehmensprozesse durch den Einsatz neuer Technologien, auf Grundlage dessen schneller und effizienter auf die Marktbedürfnisse eingegangen wird. Dadurch verändern sich auch das Führungsverhalten und die Werte des Unternehmens. Die Transformation nimmt so einen direkten Einfluss auf die Kultur und stellt, wenn nicht geplant und begleitet, ein Risiko für das Erhalten der (positiven) Unternehmensgrundsätze und -werte dar.

VERLUST VON ARBEITSPLÄTZEN: Der Verlust von Arbeitsplätzen durch Automatisierung und Digitalisierung wird von manchen als bedrohliche Zukunft gesehen. Positionen, welche die einzelnen Prozesse koordinieren, werden zum Teil überflüssig, einfache Tätigkeiten werden von Maschinen oder Programmen übernommen. Gleichzeitig erfordern Aufgaben und Anforderungsprofile, die auf die Digitale Transformation zurückzuführen sind, neue Kompetenzen und Fähigkeiten. So sind z.B. digitale Kompetenzen und kognitive Fähigkeiten sowie interdisziplinäre Teamarbeit stark gefragt. Damit steht dem negativen Szenario vom Verlust von Arbeitsplätzen die Möglichkeit zur intelligenten Verbindung von Mensch und Technik gegenüber, welche nicht nur neue Produkte und Dienstleistungen, sondern gänzlich neue Geschäftsmodelle hervorbringt. Auch das SECO (2017) ist überzeugt, dass nicht mit einem langfristigen Rückgang der Gesamtbeschäftigung zu rechnen ist. Viel wahrscheinlicher erscheint die Verlagerung von Tätigkeiten in neue Bereiche. Der digitale Wandel erfordert neue Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt, was auch eine Anpassung in der Bildung erfordert, damit die zukünftig gefragten Kompetenzen verfügbar sind.

Tabelle 1

AUSWIRKUNGEN DER DIGITALEN TRANSFORMATION AUF DIE WIRTSCHAFT

Aus neuen technologischen Entwicklungen resultieren für die Wirtschaft Vorteile wie Zeit- und Ortsunabhängigkeit, neue Interaktionsmöglichkeiten unter Mitarbeitenden innerhalb des Unternehmens und nach außen mit Kunden und Kundinnen. Getrieben von Daten und Vernetzung kommt es zu neuen Arbeitsformen durch mehr Mobilität, zu mehr Markttransparenz durch die steigende Bedeutung des Kundenerlebnisses und zu neuen digitalen Geschäftsmodellen. Außerdem führen die neuen technologischen Entwicklungen zu neuen Produkten und Dienstleistungen. «Der Trend geht dabei in Richtung einer stärkeren Individualisierung bzw. hin zu maßgeschneiderten Kundenlösungen, da die neuen Technologien ein vertieftes Verständnis der spezifischen Kundensegmente, einzelner geografischer Märkte sowie ein verbessertes Verkaufsergebnis ermöglichen» (SECO, 2017, S. 14).

Zudem verändert sich die Arbeitswelt wesentlich durch neue mobile Arbeitsformen, da mehr in Netzwerken und Kooperationen gearbeitet wird. Diese neue Form von Arbeiten geht mit viel Freiräumen und Flexibilität einher, was einerseits zu mehr Work-Life-Balance führen kann, andererseits wird eine ständige Erreichbarkeit vorausgesetzt, was wiederum mehr Arbeitsdruck bedeuten kann. Insgesamt bieten sich vor allem neue Instrumente für die Kommunikation und den sozialen Austausch an. Die Verschmelzung von Privatem und Geschäftlichem bringt alle Beteiligten näher: Kunden und Kundinnen, Mitarbeitende und Partner und Partnerinnen interagieren durch neue digitale Kommunikationskanäle.

Es ist davon auszugehen, dass sich die Digitale Transformation nicht nur auf einzelne Unternehmen, sondern sich auf die gesamte wirtschaftliche Vernetzung auswirkt und neue, digitale Ökosysteme entstehen werden. Unter Ökosystemen wird ein komplexes Zusammenspiel von unabhängigen Unternehmen und Beziehungen mit dem Ziel verstanden, Geschäftswerte zu erzeugen. Typischerweise reichen diese Ökosysteme dabei über die Grenzen einzelner Firmen, Funktionen oder Branchen hinaus. Mehr Mobilität und vereinfachter Zugang zu Daten und Informationen führen so zum Beispiel zu einer Sharing Economy. Dabei wird das Nutzen eines Produkts oder einer Dienstleistung wichtiger als das Besitzen derselben.

Um die Chancen, die sich aus diesem Wandel ergeben, zu nutzen, gilt es, allfällige Herausforderungen wie die Erhaltung der Agilität, Innovationsbewusstsein und ein intelligenter Umgang mit Daten zu meistern und Risiken wie die Gefährdung der IT-Sicherheit oder das Sicherstellen neuer Anforderungen an die Mitarbeitenden gut zu analysieren.

FAZIT

Die Digitale Transformation beinhaltet längst mehr als das Umwandeln analoger Informationen und Prozesse in digitale Informationen und Prozesse. Die Digitale Transformation ist ein umfassender Prozess des Wandels, der sich über sämtliche Bereiche der Wirtschaft, Technologie, Politik, Kultur und Gesellschaft erstreckt. Es geht um Möglichkeiten wie die intelligente Verknüpfung einzelner Prozesse, Maschinen, Programme und Menschen, welche durch die Digitale Transformation erst in vollem Umfang möglich ist, sowie um die Zeit- und Ortsunabhängigkeit. Um die Chancen, die sich aus diesem Wandel ergeben, zu nutzen, gilt es, allfällige Herausforderungen wie die Erhaltung der Agilität, Innovationsbewusstsein und ein intelligenter Umgang mit Daten zu meistern und Risiken wie die Gefährdung der IT-Sicherheit oder das Sicherstellen neuer Anforderungen an die Mitarbeitenden gut zu analysieren. Damit gelingt die Digitale Transformation für Unternehmen und die Gesellschaft als Ganzes nachhaltig.



FORSCHUNGS- RESULTATE

FORSCHUNGSRISULTATE

Um einen Einblick in die Digitale Transformation von Schweizer Unternehmen zu gewinnen, hat die Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW zwischen Mai und Oktober 2017 eine große Studie zu den Rahmenbedingungen und Projekten von Transformationsvorhaben durchgeführt. 2.590 Befragte aus 1.854 Unternehmen haben sich beteiligt.

DER BEGRIFF DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Aufgrund der Studienauswertung kann interpretiert werden, dass die meisten Teilnehmenden unter dem Begriff der Digitalen Transformation einen kundenorientierten Ansatz verstehen, bei dem mittels neuer Technologien, der Verwendung von und Erkenntnissen aus Daten externe Leistungen erbracht werden, die intern mit optimierten Prozessen (und teilweiser Automation) erstellt werden. Konkret geht es deshalb um die Frage, wie die Digitale Transformation die Werte und Ressourcen einer Organisation erneuert und wie digitale Technologien die Wertschöpfungskette unterstützen können, um Prozesse effizienter auf die Kundenbedürfnisse auszurichten.

WICHTIGE KENNZAHLEN

Die Studie zeigt, dass das Thema in 80% der Unternehmen eine große Relevanz hat (in 92% der Großunternehmen und in 73% der KMU). Dabei ist auch die Projektaktivität in Großunternehmen (84%) wesentlich höher als in KMU (63%). Der aus Relevanz und Projektaktivität errechnete Mittelwert des Digitalisierungsgrades ermöglicht so eine grobe Aussage zur digitalen Maturität (Tabelle 2).

Interessanterweise schätzen sich Unternehmen bezüglich ihrer Innovationsstärke jedoch nur im Mittelfeld ein (60% der Befragten bewerten die eigene Innovationsstärke als schwach oder mittel).

Unternehmen, die ihre Innovationsstärke als hoch bezeichnen, haben überdurchschnittlich viele Projekte im Bereich der Digitalen Transformation abgeschlossen. Dies ist besonders in der Prozessoptimierung, im Datenmanagement, bei CRM-Systemen (Customer Relationship

Management) sowie im Marketing, Verkauf und Kundenservice der Fall. Ebenfalls finden die meisten Investitionen in Unternehmen statt, die ein höheres Umsatz- und Gewinnwachstum aufweisen (auch die Prognosen sind bei diesen Unternehmen besser). Offen ist die Frage, ob diese Projekte den finanziellen Erfolg unterstützt haben oder der finanzielle Erfolg es erst ermöglichte, diese Investitionen zu tätigen.

Die Treiber der Digitalen Transformation bei KMU sind effizientere Prozesse (82% der KMU), veränderte Kundenanforderungen (59%) und technische Weiterentwicklungen (53%). Die größten Barrieren sind der mit der Transformation verbundene hohe Zeitaufwand (46%) und das fehlende Wissen bei den Führungskräften (42%) und Mitarbeitenden (39%).

Über 85% der KMU stellen fest, dass die Digitale Transformation einen Einfluss auf ihr Geschäftsmodell und die interne Zusammenarbeit hat. Auch die Unternehmenskultur wird in 69% der KMU beeinflusst; jedoch sind nur 30% der KMU mit ihrer digitalen Projektfortschritten zufrieden.

Vergleiche mit Studien aus Deutschland und Österreich zeigen, dass Unternehmen global und in den deutschsprachigen Ländern die gleichen bzw. ähnlichen Barrieren, Treiber und Risiken bei der Unternehmenstransformation identifizieren. Auch bezüglich des Fortschrittes sind diese auf einem ähnlichen Niveau, obwohl Deutschland hier etwas weiter fortgeschritten ist (Abb. 3).

Gesamtübersicht zur Digitalen Transformation mit wirtschaftlichem Vergleich (Peter, 2017)

| Alle Forschungsteilnehmende | Relevanz Digitale Transformation | | Projekte Digitale Transformation | | Digitalisierungsgrad | | Innovationsstärke | Umsatzwachstum historisch | Umsatzwachstum zukünftig | Stichprobe Total |
|---|----------------------------------|---------------|----------------------------------|--------------|----------------------|--------------------|-------------------|---------------------------|--------------------------|------------------|
| | Hoch | Abgeschlossen | Mittelwert | Hoch | Positiv -3 Jahre* | Positiv +3 Jahre** | | | | n= |
| KMU | 73,1% | 62,9% | 68,0% | 39,7% | 61,9% | 73,3% | | | | 1.593 |
| Mikrounternehmen (1–9 Mitarbeitende) | 67,1% | 58,7% | 62,9% | 41,1% | 57,6% | 68,7% | | | | 671 |
| Kleine Unternehmen (10–49 Mitarbeitende) | 74,9% | 63,9% | 69,4% | 38,1% | 62,7% | 76,3% | | | | 513 |
| Mittlere Unternehmen (50–249 Mitarbeitende) | 80,9% | 68,5% | 74,7% | 39,5% | 68,7% | 77,5% | | | | 409 |
| Großunternehmen | 91,7% | 83,6% | 87,7% | 41,3% | 66,7% | 73,1% | | | | 997 |
| Total | 80,3% | 80,5% | 80,4% | 40,4% | 63,7% | 73,3% | | | | 2.590 |

* letzten 3 Jahre; ** nächsten 3 Jahre

Tabelle 2

Ländervergleich zum Fortschritt der Digitalen Transformation (Dell Technologies, 2018)

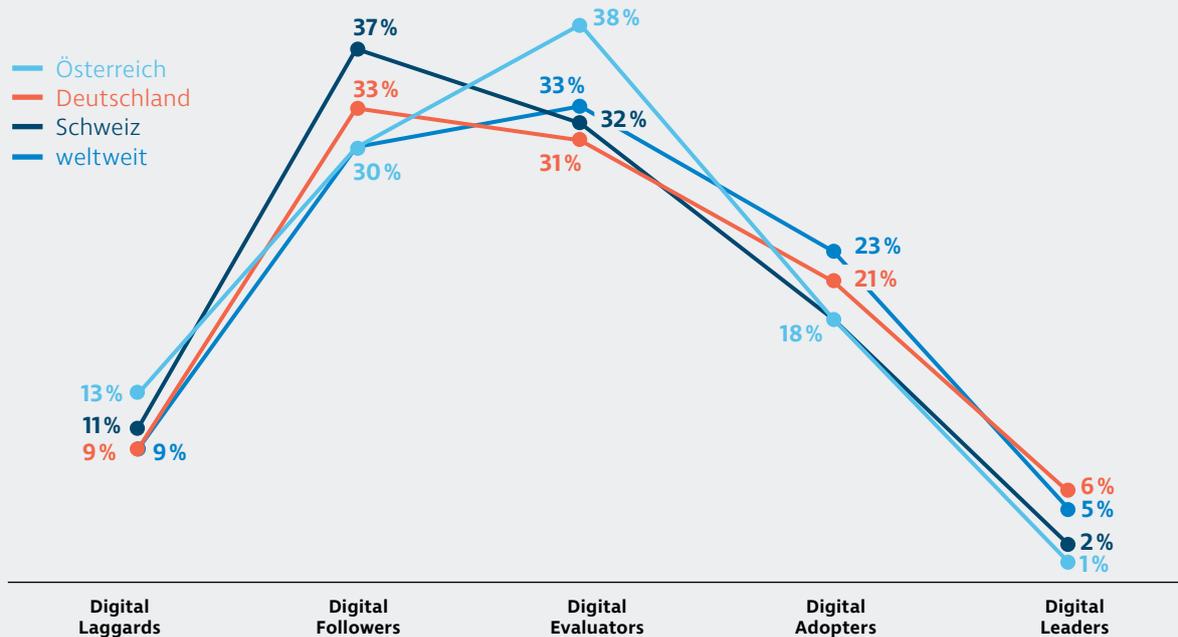


Abbildung 3



DIE HANDLUNGS- FELDER

DIE HANDLUNGSFELDER DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Im Kern der Forschung steht ein Praxismodell mit den Handlungsfeldern der Digitalen Transformation. Aus der Praxis für die Praxis: Aus über 4.250 Themennennungen wurden die wichtigsten Handlungsfelder bestimmt, welche KMU bei ihrer Transformation als Orientierungshilfe nutzen können. Was kennzeichnet also ein wettbewerbsfähiges Unternehmen? In diesen sieben Handlungsfeldern sollten Sie aktiv sein (Abb. 4).

Die Handlungsfelder der Digitalen Transformation (Peter, 2017)

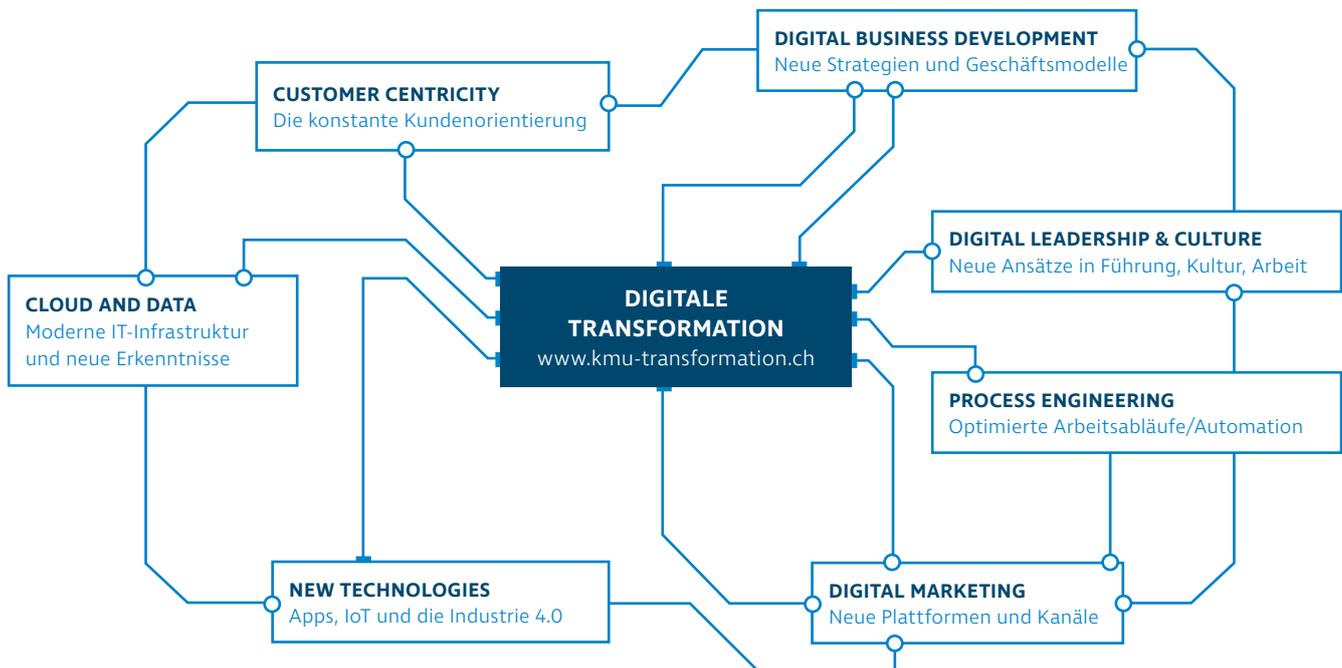


Abbildung 4

1. DIE KONSTANTE KUNDENORIENTIERUNG

Unternehmen legen einen starken Fokus auf die Kundenorientierung, personalisierte Angebote und digitale Kommunikations- und Absatzkanäle.

Gemäß der Studie «KMU-Transformation» sieht sich über die Hälfte der kleinen Unternehmen aufgrund der Digitalen Transformation mit sich ändernden Kundenanforderungen konfrontiert. Zudem steigt der Kostendruck. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, legen die Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung einen verstärkten Fokus auf eine konstante Kundenorientierung, die es erlaubt, neue Strategien und Angebote zu entwickeln (zum Beispiel personalisierte Produkte).

Chancen

Im Handlungsfeld der konstanten Kundenorientierung können Kleinunternehmen die für sie typischen Besonderheiten ausspielen: die Nähe zu den Kundinnen und Kunden, die schnellen Entscheidungswege und in vielen Fällen, das große Wissen der langjährigen Mitarbeitenden.

Herausforderungen

Die Herausforderungen bestehen darin, Zeit für die Auseinandersetzung mit den Kundengruppen aufzuwenden und neue Angebote zu entwickeln und zu verwirklichen. Die zentrale Frage: Nehmen Sie sich mindestens einmal im Jahr die Zeit, um die Kundenbedürfnisse neu zu identifizieren und Ihre Kundenstrategie zu überarbeiten?

2. NEUE DIGITALE STRATEGIEN UND GESCHÄFTSMODELLE

Die neuen Technologien treiben Firmen dazu an, bestehende Angebote zu hinterfragen, um neue oder erweiterte Leistungen zu erbringen. Hier werden neue Plattformen genutzt sowie Kooperationen eingegangen, um innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Je nach Branche drängt es sich für Unternehmen auf, ihre Strategie und ihr Geschäftsmodell für die digitale Welt anzupassen. Von der kompletten Neudefinition der Strategie, über die Erweiterung des Angebots mit einer digitalen Leistung bis zur schrittweisen Verbesserung durch die Digitalisierung und Automatisierung interner Prozesse bzw. dem Anbieten neuer digitaler Absatzkanäle stehen den Unternehmen hier verschiedene Optionen offen.

Chancen

Die digitale Transformation treibt kleine Unternehmen dazu an, innovative digitale Strategien und Geschäftsmodelle zu entwickeln. Kleinen Unternehmen können hier viel Neues in kurzer Zeit ausprobieren sowie bereits bestehende, teilweise globale, Onlineplattformen nutzen.

Herausforderung

Die Herausforderung liegt im Wandel, dem Aufbrechen und der Loslösung von bestehenden Strategien und Denkmustern. Das wohl größte Risiko in diesem Handlungsfeld besteht aber darin, kein Risiko einzugehen. Die zentrale Frage: Nehmen Sie sich mindestens einmal im Jahr die Zeit, um Ihre (digitale) Strategie zu überarbeiten und Marktpotenziale aktiv zu nutzen?

3. NEUE ANSÄTZE IN FÜHRUNG, KULTUR UND ARBEIT

Durch den digitalen Wandel wird ein Veränderungsprozess ausgelöst, der zu einer Anpassung der Führungsgrundsätze führt. Teil der Digital Leadership sind Kreativität und Innovation, der digitale und mobile Arbeitsplatz sowie neue Organisationsformen.

Über zwei Drittel der befragten KMU geben an, dass die Digitale Transformation einen Einfluss auf ihre Unternehmenskultur hat. Die Unternehmen sind gefordert, eine entsprechende Veränderungsbereitschaft zu fördern und sich mit künftigen Führungsgrundsätzen und Arbeitsformen auseinanderzusetzen.

Chancen

Kleine Unternehmen haben aufgrund ihrer Größe ein unglaublich hohes Potenzial, um ihr Team schlagkräftiger und dynamischer zu gestalten. Mit einer modernen Führung und Zusammenarbeit können Innovation, Kreativität und Agilität in hohem Maß unterstützt werden. Im besten Fall werden die Rahmenbedingungen für ein modernes Unternehmen zusammen mit dem Mitarbeitenden gearbeitet. Dabei soll auch die Frage geklärt werden, über welche Fähigkeiten die Mitarbeitenden in Zukunft verfügen müssen.

Herausforderungen

Leider kommt dieses Handlungsfeld in der Hektik des Alltags vielfach zu kurz. Das Thema muss aktiv angegangen und über das Jahr hindurch gepflegt werden, zum Beispiel

durch halbjährliche Gespräche mit dem Mitarbeitenden und laufenden Weiterbildungsaktivitäten.

Die zentrale Frage: Nehmen Sie sich mindestens einmal im Jahr die Zeit, um Ihre Führungsgrundsätze zu überdenken und mit den Mitarbeitenden neu zu gestalten?

4. OPTIMIERTE UND AUTOMATISIERTE PROZESSE

Prozesse sollten standardisierter, schneller und effizienter gestaltet werden. Durch die Automatisierung bzw. Digitalisierung der Prozesse können Teilaufgaben ohne Medienbrüche vernetzt werden.

Der wichtigste Treiber für die Digitale Transformation sind effizientere Prozesse: Für 83% der befragten KMU hat dies oberste Priorität. Damit rücken – mittlerweile auch bei den kleinen Unternehmen – die Dokumentation und Beschreibung von Prozessen in den Vordergrund, um anschließend Optimierungspotenziale zu bestimmen.

Chancen

Mit den verfügbaren, webbasierten Technologien wie Onlineplattformen, Apps oder Softwarelösungen, ist das Potenzial für schlankere, digitalisierte und automatisierte Prozesse sehr hoch.

Herausforderung

Wenn die Prozesse effizienter werden sollen, müssen die Anforderungen an die IT mit einer sauberen Prozessdokumentation definiert werden, um so die hilfreichsten Technologien bestimmen zu können. Dabei gilt es, eine gesamtheitliche Sicht einzunehmen. Es macht wenig Sinn, einen Prozess zu digitalisieren, um dann feststellen zu müssen, dass die benötigten Informationen doch nicht verfügbar sind.

Die zentrale Frage: Nehmen Sie sich mindestens einmal im Jahr die Zeit, um Ihre Prozesse zu kontrollieren und optimieren bzw. gegebenenfalls neu zu definieren?

5. DIGITALES MARKETING

Durch die Verfügbarkeit und Analyse von Kunden-, Produkte- und Absatzdaten wird ein System geschaffen, in dem die Aktivitäten von Verkauf und Marketing laufend optimiert werden können. Dazu gehören (mobile) Online-Plattformen, E-Commerce, Social Media, Suchmaschinenmarketing und die Marketing-Automation.

Das digitale Marketing ermöglicht kleinen Unternehmen eine wesentlich effizientere Marktbearbeitung. Sie können die Plattformen und Kanäle des digitalen Marketings nutzen, um einfacher mit ihren Kunden zu kommunizieren und Transaktionen abzuschließen. Dabei geht es einerseits um neue digitale Werbeformen, z. B. das Suchmaschinenmarketing, E-Mail- und Social-Media-Marketing. Andererseits werden auch Verkaufs-, Vertriebs- und Serviceaktivitäten in den Prozess eingebunden, um einen durchgängigen, effizienteren Kommunikation- und Verkaufsprozess zu erzielen.

Chancen

Kleine Unternehmen können zum einen mit Content-Marketing, also dem Bereitstellen von eigenen Inhalten über ihre Social-Media-Kanäle, ohne großen Aufwand Bekanntheit aufbauen und dafür sorgen, dass ihre Webseite Suchmaschinen besser gefunden wird. Zum andern können Sie mit der Marketing-Automation (dies sind Plattformen, welche die gesamte Kundenkommunikation automatisieren) und E-Commerce-Lösungen kostengünstig Verkäufe ankurbeln.

Herausforderungen

Um die Möglichkeiten des digitalen Marketings nutzen zu können, braucht es Know-how. Hier lohnt sich in der Regel die Zusammenarbeit mit einem externen Partner. Weiter müssen Unternehmen die kleinen Unternehmen gerade im Anfangsstadium relativ viel Zeit für die Datenaufbereitung (z.B. Kundendaten und Produktinformationen), das Aufsetzen der IT-Systeme und die Erstellung der Inhalte investieren.

Die zentrale Frage: Nehmen Sie sich mindestens einmal im Jahr die Zeit, um den Erfolg Ihrer digitalen Marketingstrategie zu überprüfen und verbessern?

6. NEUE TECHNOLOGIEN

Die neuen Technologien beinhalten Plattformen und Apps. Viele Unternehmen testen die Anbindung an Industrie- und Konsumentenprodukte (Sensoren) als Bestandteil der Industrie 4.0 bzw. Internet of Things.

Die befragten Unternehmen nutzen neue Technologien einerseits für die Weiter- oder Neuentwicklung ihrer Angebote. Dazu gehören der Einsatz von Sensoren, Robotik, von mobilen und sprachgesteuerten Anwendungen sowie

die Anbindung ihrer Produkte an das Internet als Bestandteil der Industrie 4.0 bzw. des Internet of Things. Andererseits arbeiten sie mit neuen Technologien, um intern die Kommunikation und die Zusammenarbeit effizienter, dynamischer und effektiver zu gestalten. Dazu nutzen sie Apps und Online-Plattformen.

Chancen

Die neuen Technologien ermöglichen es, neue Ideen zu verwirklichen, neue Anwendungen zu integrieren und neue Marktchancen zu nutzen. Viele Technologien, z.B. Apps oder Open-Source-Lösungen für die meisten Anwendungen, können einfach und teilweise sogar kostenlos getestet werden.

Herausforderungen

Die Herausforderung besteht darin, überhaupt auf die neuen Technologien aufmerksam zu werden und diese zu verstehen. Dies gelingt, wenn die kleinen Unternehmen das Thema priorisieren, die dafür notwendige Zeit investieren und sich zum Beispiel mit Technologiezentren in der Region austauschen oder sich über Fachveranstaltungen informieren.

Die zentrale Frage: Nehmen Sie sich mindestens einmal im Jahr die Zeit, um die technischen Entwicklungen zu analysieren und eine Roadmap für Ihr Unternehmen zu erstellen?

Chancen

Mit Cloudlösungen verschaffen sich kleine Unternehmen mit geringem Aufwand eine flexible IT-Infrastruktur, die bisher nur großen Unternehmen vorbehalten war. Mittels Analysesoftware können die Daten, die in der Cloud zusammenggeführt werden, ausgewertet und für die Entwicklung neuer Angebote genutzt werden.

Herausforderungen

Für den Aufbau und den Umgang mit Cloudlösungen benötigen Kleinunternehmen technisches Wissen, das sie entweder durch den Beizug von Partnern oder die Weiterbildung der Mitarbeitenden gewinnen können. Zudem müssen IT-Sicherheitsmaßnahmen definiert und umgesetzt werden.

Die zentrale Frage: Nehmen Sie sich mindestens einmal im Jahr die Zeit, um Ihre Bedürfnisse an Daten/Informationen und Webdiensten/Cloudangeboten zu definieren und eine Roadmap zu erstellen?

7. CLOUD UND INTELLIGENTE DATEN

Alle bisher genannten Aktivitäten bedürfen intelligenter Daten sowie flexibler und von überall her zugänglicher Infrastruktur: Hier investieren Firmen in die Cloud und webbasierte Lösungen.

Im Bereich der Informationstechnologien (IT) investieren die befragten Unternehmen am häufigsten in Cloudlösungen. Dies, um die Datenverwaltung sowie Datenspeicherung zu optimieren und die Unternehmens- und Kundeninformationen standortunabhängig zugänglich zu machen. Cloudlösungen unterstützen die Unternehmen auch dabei, große Datenbanken anzulegen, um daraus neue digitale Geschäftsmodelle und Angebote zu entwickeln oder für die Industrie 4.0 Erkenntnisse über Smart Data zu gewinnen.

A man with glasses and a beard, wearing a dark t-shirt, stands in the background clapping. In the foreground, a woman with short grey hair, wearing a grey blazer, sits at a desk and claps while smiling. The desk has a laptop, a white mug, and some papers. The background is a modern office with a laptop on a shelf.

DIE ERFOLG- REICHE UMSETZUNG

DIE DIGITALE TRANSFORMATION ERFOLGREICH UMSETZEN

Die Digitale Transformation kann als Strategieinitiative geplant werden, welche dann in mehreren Projekten umgesetzt wird. Ausgehend von der aktuellen Situation des Unternehmens wird in einem ersten Schritt eine Maturitätsanalyse (siehe Box) durchgeführt, um die wichtigsten Indikatoren für das Transformationsvorhaben zu definieren. Dies ermöglicht eine erste Diskussion und die Bestimmung von Prioritäten.

In einem zweiten und dritten Schritt findet in der Analysephase eine Auseinandersetzung mit den sieben Handlungsfeldern statt und erste Projektvorhaben werden beschrieben. Aus externer Sicht werden die Kunden, der Markt und die neuen Technologien diskutiert; aus der internen Sicht die Prozesse, Kultur und Führungsansätze, Leistungen und Daten beschrieben. Hierzu kann ein Canvas bzw. Raster (Abb. 5) in Workshops eingesetzt werden.

Im vierten Schritt, der Strategieentwicklung, wird die digitale Vision und das einzigartige Leistungsversprechen beschrieben. Hier werden die Marktleistung und die Kernprozesse des Unternehmens definiert. Dazu gehören die Erkennung digitaler Kundenbedürfnisse, die Entwicklung und Umsetzung digitaler Geschäftsoptionen und die organisatorische Einbindung und Nutzung dieser neuen Geschäftsoptionen.

Die daraus entstehende Roadmap (der Umsetzungsplan) im fünften Schritt beinhaltet im klassischen Sinn die Definition von Teilprojekten. Es bietet sich an, einen machbaren Projektumfang zu definieren, mit externen Partnern zu arbeiten, und wo sinnvoll, schnelle Erfolge (Quick Wins) zu identifizieren.

Im sechsten Schritt werden die Elemente des Change Management, der Leadership und der Kulturentwicklung vorbereitet. Hier sind die gemeinsame Erarbeitung der Werte und Verhaltensgrundsätze/-regeln für alle Mitarbeitenden (inkl. der Führungsebene) sowie die Förderung und Weiterbildung der Mitarbeitenden zentral.

Schlussendlich, im siebten Schritt, wird das erneuerte Unternehmen mit seinen (digitalen) Leistungen vermarktet. Dazu gehören Marketing-, Vertriebs-, Verkauf- und Serviceteams sowie die Rückmeldung von Marktinformationen in das gesamte System, um laufend neue Potenziale zu identifizieren und die Wertschöpfungskette zu verbessern.

DIE PROJEKTSCHRITTE ZUR DIGITALEN TRANSFORMATION

- 1. Maturitätsanalyse zur Potenzialeinschätzung durchführen**
- 2. Externe Analyse erarbeiten: Kunden, Markt und Technologien**
- 3. Interne Analyse erarbeiten: Prozesse, Kultur und Führung, Leistungen und Daten**
- 4. Bestimmung der digitalen Vision, Strategie und Soll-Prozesse**
- 5. Roadmap mit Projekten und Quick Wins erstellen**
- 6. Strategieumsetzung mit Unterstützung von Digital Leadership und Change Management**
- 7. Vermarktung mit Fokus auf digitales Marketing**

DIE SIEBEN HANDLUNGSFELDER DER TRANSFORMATION

Der Workshop-Canvas zur Planung der Digitalen Transformation (Peter, 2018)

1.

KONSTANTE KUNDENORIENTIERUNG

Unternehmen legen einen starken Fokus auf die Kundenorientierung, personalisierte Angebote und digitale Kommunikations- und Absatzkanäle

- Welches sind unsere Zielsegmente/Kernzielgruppen mit dem höchsten Potenzial?
- Wie hoch ist die aktuelle Kundenzufriedenheit pro Segment/Kernzielgruppe?
- Welches sind die zentralen (digitalen, neuen) Kundenbedürfnisse pro Segment/Kernzielgruppe (Identifikation z. B. mittels Customer Journey Mapping und Personas)?
- Welche Daten zum besseren Verständnis sind vorhanden bzw. müssen erhoben werden?
- Decken unsere Kernprozesse diese Kundenbedürfnisse ab? Wenn nein, was muss verändert werden?
- Welche Bestandteile unseres Marketing-Mix (Produkt, Preis, Kommunikation, Distribution, Zusatzleistungen) müssen wir anpassen?
- Welche personalisierte Angebote (Dienstleistungen/Produkte) wollen wir neu anbieten?
- Welche (digitalen) Kommunikationskanäle und -frequenzen nutzen wir zukünftig?
- Welche (digitalen) Kanäle wollen wir neu anbieten?
- Welche Systeme und Prozesse müssen wir anpassen?
- Welches sind unsere Quick-Win-Maßnahmen, um sofort eine stärkere Kundenorientierung und -zufriedenheit zu erreichen?

2.

NEUE TECHNOLOGIEN

Dies beinhaltet Plattformen und Apps sowie die Vernetzung von Industrie- und Konsumentenprodukten (Industrie 4.0 bzw. Internet of Things).

- Welches sind die neuen verfügbaren Technologien und welches Potenzial haben sie für uns?
- Wie werden sich diese Technologien weiterentwickeln und wie werden diese in der Zukunft genutzt?
- Welche Software-Lösungen/Apps könnten unsere Marktleistungen und Prozesse aktiv(er) unterstützen?
- Welche Maßnahmen implementieren wir zur Erhöhung der IT-Sicherheit?
- Welche ist unsere Technologie-Roadmap für die nächsten 5–10 Jahre?

3.

CLOUD UND INTELLIGENTE DATEN

Digitale Aktivitäten bedürfen datengetriebene Modelle/intelligente Daten sowie flexible IT-Infrastrukturen.

- Haben wir die bestehenden Plattformen und Daten bestmöglich verlinkt?
- Sind unsere IT-Systeme inkl. webbasierte Lösungen für Kunden und Partner einfach zugänglich und skalierbar?
- Welches Potenzial können wir aus den bestehenden Daten (Smart Data) ziehen?
- Haben wir entsprechende Anforderungen an die IT-Sicherheit definiert und messen wir die Kriterien regelmäßig?
- Haben wir die weiteren Potenziale von Lösungen in der Cloud und intelligenten Daten umfassend analysiert? Was beinhaltet unsere Roadmap?

4.

NEUE DIGITALE STRATEGIEN UND GESCHÄFTSMODELLE

Bestehende Angebote werden hinterfragt, um neue oder erweiterte Leistungen/Geschäftsmodelle mittels Innovationen, Plattformen und Kooperationen zu erbringen.

- Wie resistent und zukunftsgerichtet ist mein aktuelles Geschäftsmodell?
- Welche Strategien/Geschäftsmodell/Produkte bieten meine Mitbewerber und innovative Unternehmen an?
- Welches sind die Bestandteile unserer Wertschöpfungskette: welche Leistungen/Produkte treiben (digitale) Kundennutzen, welche Leistungen/Produkte können separat angeboten werden (Hilfsmittel: Business Model Canvas)?
- Welche Plattformen, Produkte, Kooperationsmodelle und Kanäle können unser Potenzial im Markt erhöhen/multiplizieren?
- Mit welchen anderen Innovationen können wir die Marktleistungen erhöhen/erweitern/neu definieren?

5.

OPTIMIERTE UND AUTOMATISIERTE PROZESSE

Prozesse sollten standardisierter, schneller und effizienter ohne Medienbrüche gestaltet und, wo möglich, digitalisiert und automatisiert werden.

- Welches sind meine aktuellen Prozesse und welche Prozesse müssen wir aufgrund neuer Anforderungen und Technologien modifizieren (Hilfsmittel: Prozesslandkarte)?
- Welche Prozesse können wir (und wie) digitalisieren und automatisieren?

- Welche Prozessverbesserungsmethoden setzen wir zukünftig ein, um agiler auf den Markt zu reagieren?
 - Welche Anforderungen an die IT gibt es aufgrund der neuen Prozesse?
 - Wie messen wir zukünftig unsere Prozessleistungen (Outputs)?
 - Welches sind unsere Quick-Wins, um Prozesse einfacher zu gestalten?
-

6.

NEUE ANSÄTZE IN FÜHRUNG, KULTUR UND ARBEIT

Die Digitalisierung treibt einen Veränderungsprozess an, der zu einer Anpassung der Führungsgrundsätze und neuen Organisationsformen führt.

- Wo stehen unsere Mitarbeitenden, welche Einstellung haben sie zur Digitalen Transformation?
 - Welche neuen Führungsgrundsätze und Organisationsformen wollen wir einführen?
 - Wie erarbeiten wir die Grundlagen für die digitale Leadership zusammen mit unseren Mitarbeitenden?
 - Welche Fähigkeiten brauchen wir, um die Transformation erfolgreich durchzuführen?
 - Wie können wir die Kreativitäts- und Innovationsprozesse unterstützen?
 - Wo macht es Sinn, digitale und mobile Arbeitsplätze anzubieten?
 - Wie begleiten wir konkret unsere Mitarbeitenden in diesem Veränderungsprozess?
-

7.

DIGITALES MARKETING

Mit dem digitalen Marketing ergeben sich neue und zum Teil automatisierte Ansätze in Vertrieb, Verkauf, Kommunikation, Service und Kundenbindung.

- Welches ist unsere neue, ganzheitliche digitale Marketingstrategie (Marketing, Vertrieb, Verkauf, Service)?
 - Wie werden die verschiedenen Teams neu aufgestellt und zukünftig zusammenarbeiten?
 - Welche Plattformen und Lösungen (z. B. Marketing-Automation, E-Commerce, CRM, Content Marketing, Social Media) werden wir zukünftig einsetzen?
 - Wie optimieren wir laufend unsere Marketing- und Vertriebsinitiativen?
 - Welche Prozesse, Messpunkte, und Daten werden den Erneuerungsprozess des Unternehmens weiter unterstützen?
-

MATURITÄTSANALYSE ZUR BESTIMMUNG DER DIGITALEN REIFE

Die Maturitätsanalyse basiert auf den sieben Handlungsfeldern der Digitalen Transformation.

Durch die Beantwortung von 40 Fragen erhalten Sie im Anschluss direkt eine Analyse in Form eines Spinnendiagrammes (Abb. 6). Damit evaluieren Sie für Ihr Unternehmen die folgenden Fragen:

- Wie weit sind Sie mit Ihrer Transformation fortgeschritten?
- Haben Sie in allen Handlungsfeldern Projekte initialisiert oder bereits realisiert?
- Wo liegt das (größte) Potenzial?

Die sieben Handlungsfelder der Transformation:
www.digitale-reife.net

Die Resultate der Maturitätsanalyse (Peter, 2018)

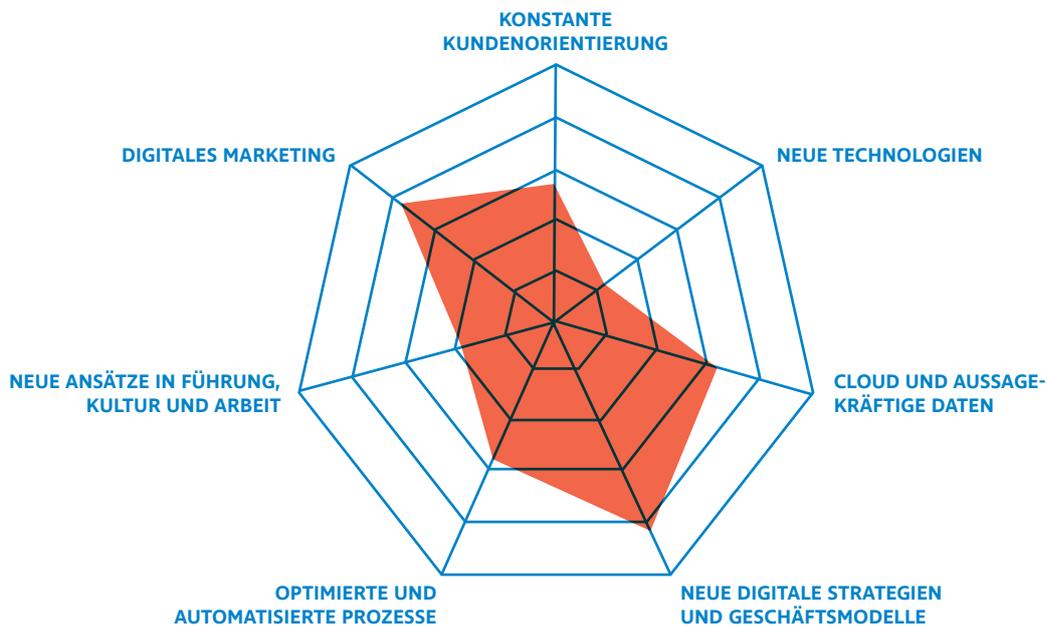


Abbildung 6

ZUSAMMENFASSUNG / LITERATUR / WEITERE QUELLEN

ZUSAMMENFASSUNG

Die Digitale Transformation bietet eine Grundlage, um ein Unternehmen zu erneuern, damit es im digitalen Zeitalter wettbewerbsfähig bleibt. Diese Plattform gibt Anstoß für Diskussionen, interessante Workshops, neue Ideen und strategische Optionen. Es bringt Unternehmen wieder näher zu ihren Kundinnen und Kunden und die Mitarbeitenden werden in den Prozess miteinbezogen. So stärkt sich auch die Bindung zu Ihren Teams; die Motivation steigt, weil das Unternehmen progressiv und pro-aktiv die Zukunft plant. Daraus entstehen interessante Projekte, in welchen sich die Mitarbeitenden engagieren können und Ihre Kundschaft davon profitieren kann.

Das Vorhaben kann als strategische Initiative geplant und umgesetzt werden, wobei die sieben Handlungsfelder der Transformation eingesetzt werden sollten. Unternehmen sollten auch die verschiedenen Online-Plattformen und Werkzeuge (die Maturitätsanalyse zur Bestimmung der digitalen Reife, den Workshop-Canvas) nutzen, damit sie aus eigener Kraft heraus die Transformation anstoßen können.

LITERATUR

Peter, Marc K (Hrsg.) (2017): KMU-Transformation: Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden. FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten.

- Ein großer Teil dieses Ratgebers basiert auf dieser Publikation. Das PDF kann kostenlos auf www.kmu-transformation.ch bezogen werden.
- Peter, Marc K (2018): Digital Transformation Canvas. Die sieben Handlungsfelder der Transformation. FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten.
- Abrufbar auf www.digital-transformation-canvas.net.

Peter, Marc K. (Hrsg.) 2019: Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden. FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten.

- Die neueste Studie mit Vertiefung des Handlungsfeldes „Digital Leadership & Culture“. Das PDF kann kostenlos auf www.arbeitswelt-zukunft.ch bezogen werden.

WEITERE QUELLEN

- Bauernhansl, T. (2014): Die Vierte Industrielle Revolution – Der Weg in ein wertschaffendes Produktionsparadigma, in: T. Bauernhansl, M. ten Hompel, B. Vogel-Heuser (Hrsg.), Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik. Springer Vieweg, Wiesbaden, S. 5–35.
- Dörseln, J.K., Klünder, T. & Steven, M. (2017): Der Industrie 4.0-Zyklus. Identifikation und Bewertung digitalisierungsinduzierter Risiken. Industrie Management, Nr. 3, S. 68–72.
- Lewin, K. (1947): Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science, social equilibria and social change. Human Relations, Nr. 1, S. 5–41.
- Peter, M.K., Kraft, C. & Lindeque, J. (2020): 'Strategic Action Fields of Digital Transformation. An Exploration of the Strategic Action Fields of Swiss SMEs and Large Enterprises', Journal of Strategy & Management, vol. 13, no. 1, pp. 160–180, doi: 10.1108/JSMA-05-2019-0070
- Samulat, P. (2017): Die Digitalisierung der Welt. Wie das Industrielle Internet der Dinge aus Produkten Services macht. Springer Gabler, Wiesbaden.
- SECO (2017): Bericht über die zentralen Rahmenbedingungen für die digitale Wirtschaft. Bericht des Bundesrats vom 11. Januar 2011, Bern.

FORSCHUNGSRISULTATE*

DIGITALE TRANSFORMATION



* Um einen Einblick in die Digitale Transformation von Schweizer Unternehmen zu gewinnen, hat die Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW zwischen Mai und Oktober 2017 eine große Studie zu den Rahmenbedingungen und Projekten von Transformationsvorhaben durchgeführt. 2.590 Befragte aus 1.854 Unternehmen haben sich beteiligt.

Impressum

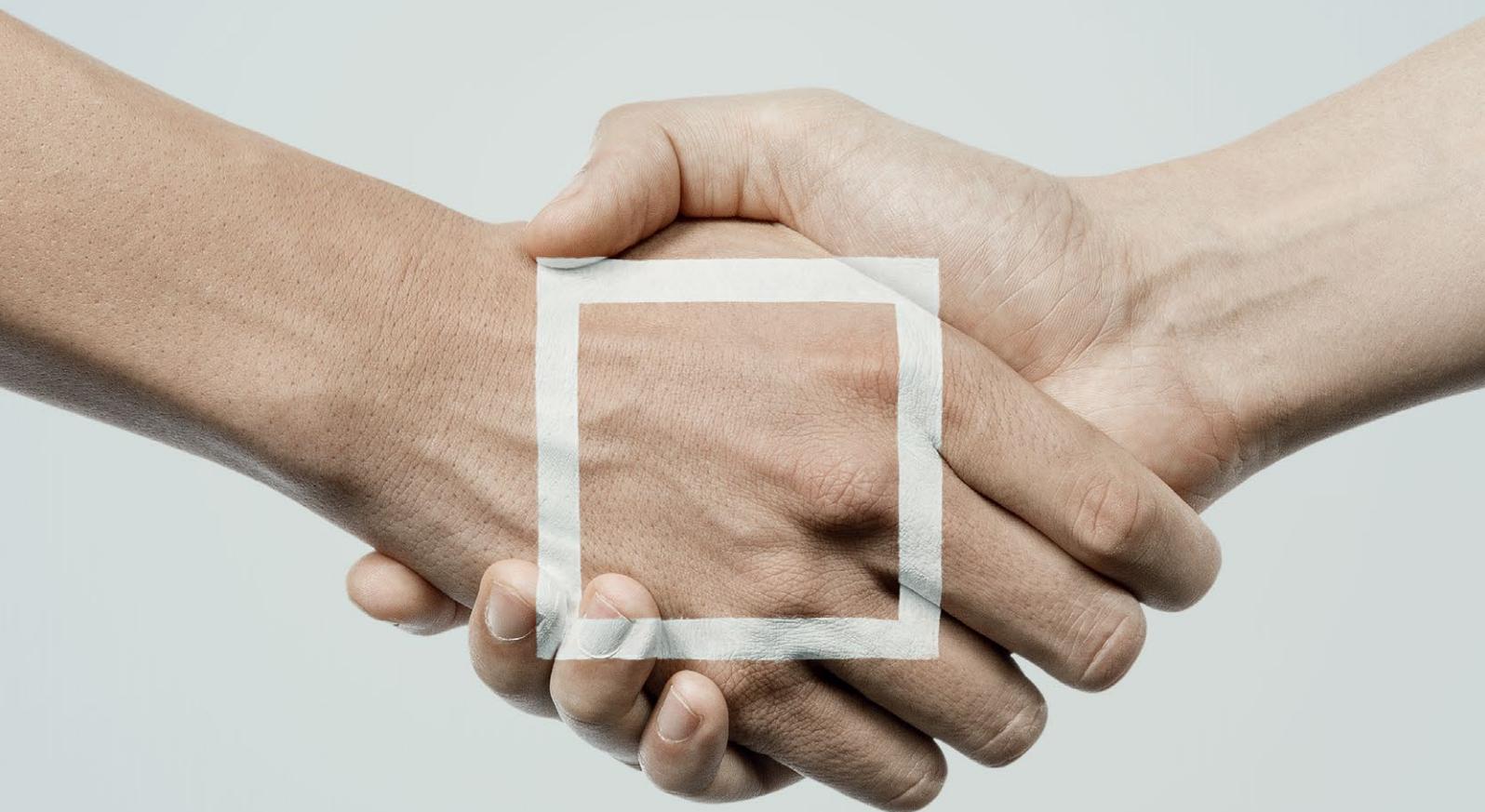
Für den Inhalt verantwortlich: Hypo Vorarlberg Bank AG
Hypo-Passage 1, 6900 Bregenz, Österreich, T +43 50 414-0
info@hypovbg.at, www.hypovbg.at

Druck: Druckerei Wenin

Bilder: shutterstock, Marcel Mayer



Diese Broschüre wurde
klimaneutral gedruckt.



GEMEINSAM GROSSES LEISTEN

www.hypovbg.at