



In 7 Phasen zur digitalen Transformation

PostFinance 

Wie können kleine Unternehmen die digitale Transformation angehen? Am besten, indem sie sie als strategische Initiative in Projektform planen und umsetzen. Dabei hilft ein schrittweises Vorgehen in Teilprojekten, die auf die limitierten Ressourcen eines Kleinunternehmens Rücksicht nehmen.

Phase 1: Die Auslegeordnung und erste Ideen

In der ersten Phase wird auf der Basis einer Ist-Analyse die Grundlage für eine Diskussion geschaffen. Eine solche Ist-Analyse kann zum Beispiel mittels einer Maturitätsanalyse durchgeführt werden, wie sie unter kmu-transformation.ch kostenlos zur Verfügung steht.

Beispiel: Ein achtköpfiges Unternehmen, das Werkzeuge produziert, erkennt aufgrund der Ist-Analyse Potenzial in den Bereichen der konstanten Kundenorientierung und der neuen, digitalen Geschäftsmodelle. In einem ersten Workshop werden die Gründe für den Wandel dargestellt, der Veränderungsprozess wird angestoßen und Szenarien werden diskutiert.

Phase 2: Die Marktanalyse

In der zweiten Phase wird der Markt analysiert. Der Fokus wird einerseits auf die konstante Kundenorientierung, also die Kundensicht, gelegt; andererseits auf die neuen Technologien. Da es sich um ein Strategiejahr handelt, sollte auch der Markt als Ganzes – und damit auch Mitbewerber, Geschäftspartner und Umweltfaktoren wie gesellschaftliche Trends und rechtliche Rahmbedingungen – berücksichtigt werden.

Beispiel: Die Marktanalyse der Werkzeugfirma verdeutlicht, welche Technologien sich gerade entwickeln und von den grösseren Unternehmen bereits angeboten werden. Ebenfalls hat das Unternehmen eine Liste aller Anforderungen und weiterer Ideen aus Kundensicht erstellt.

Phase 3: Die interne Analyse

Nun werden aus interner Sicht die Prozesse, Kultur und Führungsansätze sowie die Leistungen und Daten des Unternehmens beschrieben. Die aktuellen Prozesse werden grob dokumentiert und Optimierungspotenzial wird ermittelt. In einem weiteren Workshop werden die Mitarbeitenden eingeladen, ihre Erfahrungen darzulegen, und die Geschäftsleitung beschreibt, wie sie künftig das Unternehmen führen möchte. Schliesslich wird die Datenlage beschrieben und definiert, wie die Daten besser genutzt werden können und welchen Einfluss die Digitalisierung auf die bestehenden Produkte und Dienstleistungen hat.

Beispiel: Die Werkzeugfirma stellt fest, dass sie ihre Prozesse für Kundenprojekte mittels einer App optimieren sollte. Zudem fehlt ihr das Wissen, wie moderne industrielle Produktionsverfahren genutzt werden könnten. Die Mitarbeitenden sind offen für die Transformation und möchten mithelfen. Jedoch sind sowohl die Produkte- und Kundendaten

als auch die IT-Infrastruktur veraltet: Hier muss viel investiert werden.

Für die Phasen 2 und 3 können kleine Unternehmen als praktisches Hilfsmittel den Canvas (Raster) zur Digitalen Transformation nutzen, der kostenlos auf digital-transformation-canvas.net bezogen werden kann. Die Fragen für jedes Handlungsfeld werden in Workshops diskutiert und die Potenziale, Ideen und Risiken festgehalten.

Phase 4: Die Strategieentwicklung

In der vierten Phase wird die digitale Vision beschrieben. Wie intensiv soll die Transformation gestaltet werden? Welche Leistungen sollen neu angeboten werden? Das Team entwirft und beschreibt verschiedene Optionen und bewertet diese. Was ist realisierbar, und wo wird das grösste Potenzial gesehen? Für die gewählte Option wird das Angebot beschrieben und es wird hervorgehoben, mit welchem Ansatz das Unternehmen eine starke, wettbewerbsfähige Position erreichen könnte. Dies beinhaltet auch die Beschreibung der hierzu notwendigen Prozesse und die Anforderungen an die IT.

Beispiel: Die Werkzeugfirma definiert, dass sie sich mit digitalen Innovationen neu auch im internationalen Umfeld behaupten will. Sie wird ihre Werkzeuge mit Sensoren ausstatten, die Nutzungsdaten in die Cloud hochladen werden. Diese Leistung soll mit Partnerfirmen entwickelt und als Abonnement angeboten werden. Die Mitarbeitenden sind sich bewusst, dass dieses dreijährige Projekt Mehrarbeit verursachen und in den ersten Jahren keine Mehrerträge liefern wird. Sie tragen das Projekt im Hinblick auf eine erfolgreiche Zukunft mit.

Phase 5: Der Umsetzungsplan

In der fünften Phase entsteht der Umsetzungsplan aufgrund der Strategie. Das Team definiert die Schritte und Zuständigkeiten inkl. Beschreibung der Teilprojekte, deren Abhängigkeiten, Ressourcen und Termine.

Beispiel:

Unsere Werkzeugfirma hat sechs Teilprojekte definiert:

- die Entwicklung und das Testen der neuen Technologien, Datenstrukturen und der Cloud
- den damit verbundenen Plan zur Weiterbildung aller Mitarbeitenden und der Einstellung einer/eines neuen technischen Mitarbeitenden
- die Erarbeitung von neuen Preismodellen, die aufgrund von Rückmeldungen aus Kundengesprächen erstellt und getestet werden sollen
- eine neue digitale Marketingstrategie, um effizienter und breiter (international) mit dem Markt zu kommunizieren
- die Entwicklung einer Kundenplattform, auf der die Kundinnen und Kunden ihre Produkte und die wichtigsten Kennzahlen, die von den Sensoren geliefert werden, einsehen und weitere Leistungen bestellen können, sowie
- neue Führungsgrundsätze und Arbeitsinfrastrukturen, die den Mitarbeitenden mehr Spielraum und Flexibilität geben sollen

Phase 6: Den Wandel aktiv unterstützen

In der sechsten Phase wird ein Plan erarbeitet, wie der Wandel mit neuen Ansätzen in Führung, Kultur und Arbeit aktiv unterstützt werden soll. Konkret diskutiert das Unternehmen hier, mit welchen Massnahmen Widerstände zum Wandel aktiv angegangen und die Mitarbeitenden unterstützt werden sollen.

Hierzu gehören die aktive, offene Kommunikation von Erfolgsgeschichten und Problemen, das Vorleben der neuen Werte durch die Inhaberin/den Inhaber bzw. die Geschäftsleitung und die laufende Unterstützung der Mitarbeitenden, z.B. mittels Gespräche oder Teilnahmen an Konferenzen und Weiterbildungen.

Beispiel: Unsere Werkzeugfirma hat sich dazu entschieden, mit einer externen Partnerin zusammenzuarbeiten. Sie hilft durch Workshops und Coachings mit, Probleme frühzeitig zu erkennen und Lösungen zu erarbeiten. Gleichzeitig lädt die Inhaberin das Team jeden Monat zu einer Teamsitzung mit gemeinsamem Mittagessen ein, um den Projektfortschritt zu

besprechen und die Teams zu motivieren, weitere Ideen einzubringen und umzusetzen.

Phase 7: Die Vermarktung und kontinuierliche Optimierung

Um sicherzugehen, dass die neuen digitalen Leistungen dem Markt bekannt sind und neue Ertragsquellen erschlossen werden, nutzt das Unternehmen die Potenziale des digitalen Marketings und stellt sicher, dass Informationen aus dem Markt gesammelt und regelmässig diskutiert werden. Mit einem neuen Prozess und mittels der Marketing-Automation werden Kundenerlebnisse beschrieben und auf den verschiedenen Onlineplattformen publiziert. Gleichzeitig nutzt der Vertrieb die neuen Softwarelösungen (Kundendatenbank) und Erfolgsgeschichten aktiv in der Kundenpflege und Akquisition.

Beispiel: Die Werkzeugfirma hat eine günstige Marketing-Automationslösung entwickelt und nutzt diese nun regelmässig. Sie betreibt einen Blog und wird im Netz besser gefunden. Die Integration einer

E-Commerce-Lösung in das Kundenportal liefert die ersten Onlinebestellungen für zusätzliche Leistungen. Der/die hauptsächlich für den Vertrieb verantwortliche Inhaber/-in pflegt die Kundendatenbank und kann so wichtige Informationen aus dem Markt einfach mit dem Team teilen. Das kleine Unternehmen ist dank der Transformation dynamischer, innovativer und am Markt generell erfolgreicher geworden.

Über den Autor

Dr. Marc K. Peter leitet das Zentrum für Digitale Transformation an der FHNW Hochschule für Wirtschaft in Olten. Dieses bietet Forschungs-, Beratungs- und Bildungsleistungen an und unterstützt Organisationen bei der Entwicklung und Umsetzung digitaler Wachstumsstrategien. Marc K. Peter ist Initiator und Projektleiter von «Digitale Transformation für KMU». kmu-transformation.ch