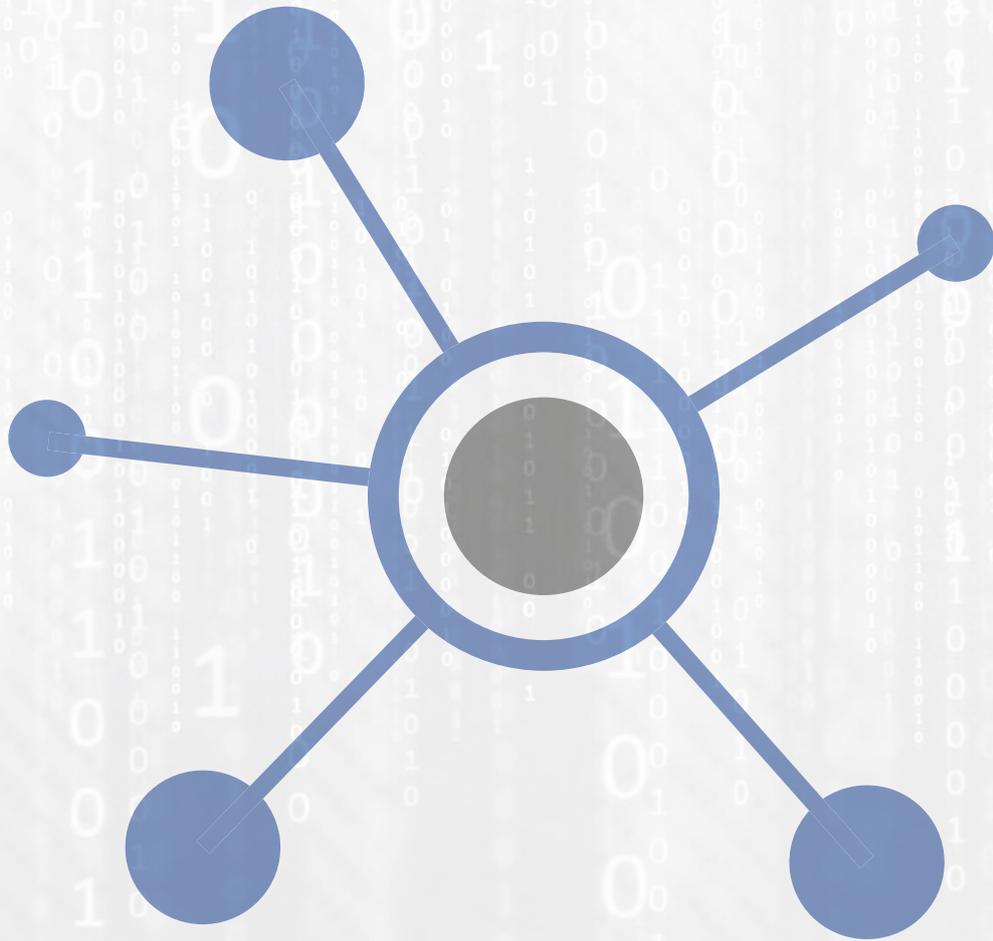


Schweizer KMU und die Digitalisierung: Wieviel IT braucht ein KMU?

Der ideale Digitalisierungsgrad

Marc K. Peter, Corin Kraft & Jörg Sennrich



Arbeitsbericht 07.2017
Think Tank Digitale Transformation

Partner:

KMU Next

Schweizer KMU und die Digitalisierung: Wieviel IT braucht ein KMU?

Der ideale Digitalisierungsgrad

Themeneinleitung und Diskussionspunkte

Das Ziel dieses Think Tank ist es, zu eruieren, wieviel IT ein KMU braucht, um eine optimale Nachfolgelösung zu erzielen. Im Think Tank der Hochschule für Wirtschaft der FHNW und KMU Next wurden deshalb die folgenden Fragen gestellt:

Sollte im Hinblick auf eine mögliche Nachfolgeplanung des KMUs mit der Erarbeitung einer umfassenden Informatik- und Digitalisierungsstrategie gewartet werden?

- Welche Unternehmensbereiche sollten zuerst angegangen werden bzw. sind am dringendsten betroffen? Wie sollten die Prioritäten gesetzt werden? Schlagwort hier ist die Digitalisierungsstrategie bzw. die Digitale Transformation des Geschäftsmodelles.
- Bis zu welchem Grad sollen Prozesse im Unternehmen digitalisiert werden?
- Ist jede vielversprechende, digitale Innovation nachhaltig und die Investition wert? Sollten gerade KMU, welche möglicherweise mit einem begrenzten Investitionsspielraum agieren, die Auswahl sorgfältig treffen?
- Gibt es Digitalisierungstrends, die unumgänglich sind (z.B. Cloud-Dienste, Big Data, Mobile Payment)?

Ausgangslage

Die Digitale Transformation hat bereits in unserem Alltag Fuss gefasst. Augmented Reality lässt uns digitale Spielfiguren vor einer realen Kulisse jagen, wir befragen erst einmal Google®, bevor wir mit einem Leiden zum Arzt gehen und unser Bahn- oder Flugticket haben wir als QR Code auf dem Smartphone immer mit dabei. Auch für Unternehmen ergeben sich vielfältige Möglichkeiten, auf den Digitalisierungs-Zug aufzuspringen. Für viele Unternehmen stellt gerade diese Fülle an Möglichkeiten die grösste Herausforderung dar. Unter anderem stellen sich KMU die Frage, wann und wie sie mit der Digitalen Transformation beginnen sollten und ob diese einen positiven Einfluss auf die Nachfolgeplanung hat. Wichtig ist, dass die Digitalisierung angegangen wird, bevor das Thema der Unternehmensnachfolge auf dem Tisch ist oder die eigenen Kunden zur Konkurrenz abwandern, weil sie das gewünschte Produkt dort mit einem deutlichen Mehrwert (z.B. individuellerem Service, schnellerer Verfügbarkeit) erhalten. Die Geschäftsleitung sollte sich einig sein, dass die Digitale Transformation angegangen werden muss, um den Geschäftserfolg nachhaltig zu sichern. Dies ist auch im Hinblick auf eine zukünftige Nachfolgeplanung von Bedeutung, da ein Geschäftsmodell, das auch im digitalen Zeitalter Bestand hat, einen positiven Einfluss auf die Nachfolgesuche und auf den Marktwert des Unternehmens hat. Die folgenden vier Schritte erlauben KMU zu eruieren, ob und wie sich Investitionen in die IT und Digitale Transformation bei der Nachfolgeplanung gewinnbringend auf den Unternehmensverkauf auswirken kann.

Vier Schritte zur Analyse der idealen Digitalisierung eines KMUs

Grundsätzlich kann die Digitalisierung alle Produkte und Prozesse eines Unternehmens betreffen. Die Entwicklung einer unternehmensweiten Digitalisierungsstrategie ist ein komplexes Projekt, auch in kleineren Unternehmen. Um dieses in durchführbare Teilprojekte zu gliedern, müssen die Kernprozesse im Unternehmen identifiziert und die Hauptprodukte bestimmt werden.

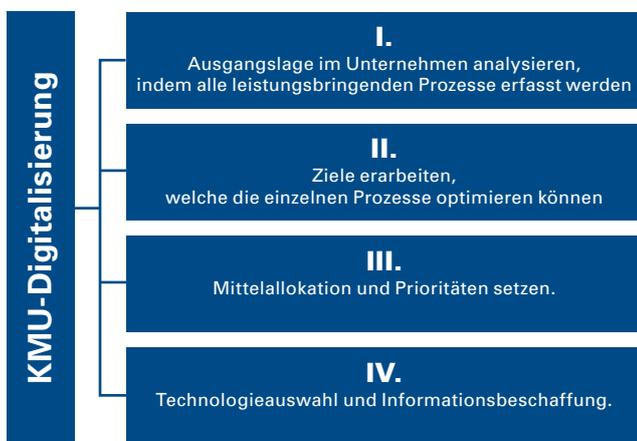


Illustration 1: Vier Schritte zur Analyse der idealen Digitalisierung von KMU (eigene Darstellung).

I. Ausgangslage im Unternehmen analysieren

Ein erster Schritt für KMU besteht in einer gründlichen Betriebsanalyse. Diese kann z.B. entlang der Wertschöpfungskette des Unternehmens erfolgen. Dabei prüfen die KMU, welchen Beitrag einzelne Elemente und Arbeitsschritte innerhalb eines gesamten Wertschöpfungsprozesses erbringen und mit welchem zeitlichen und finanziellen Aufwand diese verbunden sind. Dazu müssen zunächst sämtliche Aktivitäten der Wertschöpfungskette genau erfasst und beschrieben werden. Wichtig ist hier, dass sowohl die primären Aktivitäten (z.B. Produktion oder Marketing) als auch die sekundären Aktivitäten (z.B. Personalwirtschaft oder Beschaffung) in die Analyse miteinbezogen werden und Abhängigkeiten und Überschneidungen identifiziert werden. Zu dieser Betriebsanalyse gehört ebenfalls die Abbildung der aktuellen IT-Infrastruktur, da sie die technologische Basis für die Digitalisierung liefert. Neben der Analyse der Wertschöpfungskette ist auch ein Blick auf das Geschäftsmodell notwendig. Insbesondere müssen die aktuellen Kundenanforderungen erhoben werden.

II. Welche Aktivitäten können und sollten digital unterstützt werden?

Sind die Prozesse im Unternehmen bestimmt, stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten die Digitale Transformation bietet und zu welchem Grad ein Unternehmen digitalisiert werden soll. Ein KMU sollte zuerst das Ziel der Digitalen Transformation in den einzelnen Unternehmensprozessen definieren, um darauf aufbauend eine gründliche Kosten- und Nutzenanalyse durchzuführen.

Zur Zieldefinition können die einzelnen Prozesse der Wertschöpfungskette betrachtet und anhand von vier möglichen Zielkomponenten kategorisiert werden:

- **Finanzen** (z.B. Reduktion der Vertriebskosten);
- **Qualität** (z.B. Verbesserung des Kundenerlebnisses);
- **Zeit** (z.B. Reduktion der Produktionszeit, schnellere Reaktion auf Kundenanfragen); und
- **Ort** (z.B. ortsunabhängige Bestandskontrolle beim Kunden).

III. Priorisierung und Mittelverteilung

Sind die Aktivitäten ausgewählt, bei denen eine Digitale Transformation einen entsprechenden Nutzen bringen würde, sollte bestimmt werden, mit welcher Priorität diese angegangen werden. Gerade bei KMU ist eine schrittweise Vorgehensweise von Vorteil, um eine gewisse Stabilität gegenüber Mitarbeitenden sowie Kundinnen und Kunden zu erhalten.

Die finanzielle Belastung, welche eine Digitale Transformation mit sich bringt, setzt sich aus Planungs- und Implementierungskosten, Schulungen von Mitarbeitenden, Lizenzgebühren und Wartung sowie möglicherweise einer Erneuerung der vorhandenen Hardware zusammen. Bei der Kalkulation der finanziellen Mittel ist zudem zu beachten, dass viele Softwareprovider inzwischen auch Mietmodelle anbieten und diese Software oft modular aufgebaut ist. So können bei Bedarf einzelne Pakete hinzugefügt oder entfernt werden. Dieses Modell ermöglicht zum einen eine Transformation in kleinen Schritten und schafft zum anderen eine Flexibilität für die Zukunft. Derartige Investitionen schmälern zwar aktuell den Betriebserfolg, sind jedoch notwendig, um den Geschäftserfolg nachhaltig zu sichern.

IV. Technologieauswahl: Aktuelle Digitalisierungstrends

Big Data, Cloud Computing, Social Media und Industrie 4.0 sind in aller Munde. Diese aktuellen Digitalisierungsformen folgen im Grossen und Ganzen vier Mega-Trends: Digitale Daten, Automatisierung, Digitaler Kundenzugang und Vernetzung.



Illustration 2: Mögliche Vor- und Nachteile der aktuellen digitalen Megatrends (eigene Darstellung).

Für die Geschäftsführung ist es schwierig, die Vor- und Nachteile der jeweiligen Technologien für das eigene Unternehmen abzuschätzen und zu analysieren, welcher dieser Trends nachhaltig ist und einen ausreichenden Nutzen für die jeweilige Aktivität bringt. Gerade zukunftsorientierte Betrachtungen mit wenig Erfahrungswerten erfordern ein hohes Mass an Weitblick. Steht der Geschäftsführung keine Beratung zur Seite, muss entsprechend Energie aufgebracht werden, um die notwendigen Informationen zu beschaffen. Hilfreich hierzu sind vor allem Anwendungsbeispiele und Best Practices aus anderen Unternehmen und Branchen. Aber auch die frühzeitige Einbindung von IT-Fachleuten und eigenen Mitarbeitenden in Form von bereichsübergreifenden Projektteams kann den Blickwinkel der Geschäftsleitung erweitern.

Grosse Unternehmen vs. KMU – wo liegt der Fokus?

Der Think Tank geht davon aus, dass grosse Unternehmen über einen längeren Zeitraum und kontinuierlich hohe IT-Investitionen tätigen. Mit der Digitalisierung von Industrien und der Arbeitswelt hat sich der Fokus der grossen Unternehmen jedoch auf die Unternehmenskultur und Fähigkeiten der Mitarbeitenden gerichtet, während KMU, gedrängt durch einen Nachholbedarf, ihre Prioritäten aktuell auf IT-Investitionen setzen, um effizienter zu werden und die Lücken zu den grösseren Unternehmen zu schliessen.

Doch mit dem technischen Ausbau der IT-Infrastruktur alleine ist es nicht getan. Um das ganze Potenzial der digitalen Investition voll auszuschöpfen, müssen die KMU sicherstellen, dass ihre Mitarbeitenden ausführlich in die neuen Programme eingeführt werden und eine kontinuierliche Weiterbildung stattfindet. Die IT stellt diverse Hilfsmittel für Prozesse bereit; verstanden und umgesetzt müssen diese Prozesse jedoch von den Mitarbeitenden. Deshalb sollte mehr Zeit in die Schulung und Weiterbildung von Mitarbeitenden in Zusammenhang mit den digitalen Ressourcen getätigt werden. Eine weitere Herausforderung für KMU stellt sich insbesondere im Bereich IT-Sicherheit, Datensicherheit und Datenschutz. Es empfiehlt sich für KMU, Unterstützung beizuziehen, bevor eine Digitalisierung erfolgt.



Illustration 3: Prioritäten von grossen Unternehmen und KMU (eigene Darstellung).

Strategischer Ansatz

Grundsätzlich wird vom Think Tank empfohlen, von der Betriebsanalyse und Strategie ausgehend die Potenziale für zukünftige IT-Investitionen zu definieren. Empfohlen wird ein Ansatz, welcher der Geschäftsleitung von KMU kritische Fragen zum IT-Potenzial vorlegt und so aufgrund der angeregten Diskussion eine IT-Strategie entsteht.

Das wichtigste Ziel für ein KMU ist der Zeitgewinn bzw. die Reduktion von Kosten bei gleichzeitiger Effizienzsteigerung. Dabei werden zwei grundsätzliche Stossrichtungen empfohlen, welche auch kombiniert werden können: IT-Investitionen zur Steigerung der internen Effizienz und/oder IT-Investitionen zur Verbesserung von externen, marktgerichteten Prozessen.



Illustration 4: Interner vs. externer Fokus von KMU IT-Investitionen (eigene Darstellung).

In einer IT-Strategie sollten offensichtliche «Quick-Wins» abgedeckt und Cloud- sowie subscriptionsbasierte Angebote («mieten statt kaufen») berücksichtigt werden. Die Mobilität der Mitarbeitenden muss sichergestellt sein und genügend Zeit sollte in die Wahl des richtigen Partners investiert werden. Zentral sind auch die Führungskultur der KMU (wer kann welche Daten einsehen, was kann an externe Partner abgegeben werden?) sowie die Befähigung der Mitarbeitenden (z.B. durch Weiterbildung).

Der Think Tank ist sich einig, dass Kontinuität bei IT-Investitionen für die KMU-Nachfolgeplanung ein zentraler Punkt ist. Investitionen in die Digitalisierung sind auch ein Indikator dafür, dass ein Unternehmen innovativ und wandlungsfähig ist und erhält dadurch eine gesteigerte Attraktivität für potentielle Käufer. Dennoch soll nicht überinvestiert werden, sondern sichergestellt sein, dass die Unternehmensprozesse gut funktionieren. Nur wenn genügend Zeit für einen Verkauf bzw. eine Firmenübergabe vorhanden ist, sollten zusätzliche IT-Investitionen in Betracht gezogen werden.

Der Think Tank

Netzwerk KMU Next, ein unabhängiger und neutraler Verein, welcher den Auftrag hat, Schweizer KMU für die Nachfolgethematik zu sensibilisieren, zu beraten und zu unterstützen, lud am 24. April 2017 zum zweiten Think Tank an die Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW in Olten ein.

Ziel der Think Tank-Reihe ist es, aktuelle Themen rund um die Entwicklung und Nachfolge von Schweizer KMU zu diskutieren und Gedankenanstösse aus der Wirtschaft in die wissenschaftliche Forschung zu übertragen.

Die FHNW Hochschule für Wirtschaft unterstützt, unter der Leitung von Dr. Marc K. Peter, die Veranstaltung fachlich und publiziert den Report des Think Tank.

Teilnehmende des Think Tank:

Josef Andre	K.E.R.N. Die Nachfolgespezialisten, Geschäftsführender Gesellschafter
Christian Balzer	Navcon GmbH, Geschäftsführer
Arthur Buck	Ardantes GmbH, a.i. Senior Vice President Ruag Defence
Martin Benz	Proced GmbH, Unternehmer und Coach
Jörg Jäggin	Jäggin Interim Management GmbH, Geschäftsführer
Christoph Kalt	CREAPROCESS AG, Unternehmer
Raphael Ledergerber	Ledergerber & Partner GmbH, Inhaber und Geschäftsführer
Peter Martin	MR2C GmbH, Senior Partner; Geschäftsführer up-advisory AG
Gerald Metzler	PARTNERINVEST AG, Spezialist für Nachfolgelösungen, Kaufmann
Dr. Marc K. Peter	FHNW-HSW Olten, Head of Centre for Digital Transformation and Marketing
Reto Rüttimann	Zürcher Kantonalbank, Leiter KMU Unternehmensnachfolge
Jörg Sennrich	Netzwerk KMU Next, Geschäftsleiter
Martha Streitenberger	FHNW-HSW Olten, Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Dr. Oliver Künzler	Wenger Plattner Rechtsanwälte, Rechtsanwalt
Martin Ziehbrunner	Constec GmbH, Managing Partner/Inhaber

Kontakt:

Prof. Dr. Marc K. Peter, FHNW Hochschule für Wirtschaft
marc.peter@fhnw.ch
www.fhnw.ch/wirtschaft
www.kmu-transformation.ch