

## Changemanagement

# Digitalisierungsvorhaben in Teilschritten angehen

Digitalisieren bringt viele Chancen, aber auch starke Veränderungen. Es braucht damit auch Mut, die Digitalisierung anzugehen. Der Beitrag skizziert, wie sich Unternehmen in vier Schritten den Herausforderungen stellen können.

› Christof Hunziker

Doris Leuthard fordert mehr Mut der KMU, die Digitalisierung anzugehen, wie sie am letzten Swiss Economic Forum (SEF) sagte. Sie pries den globalen Freihandel und wies in diesem Zusammenhang auf die zentrale Bedeutung der Digitalisierung hin. Gemäss einer Studie der UBS ist 60 Prozent der Unternehmen in der Schweiz die Digitalisierung egal. Zwar beschäftigen sich 40 Prozent mit dem Thema, jedoch kaum die Hälfte davon hat bisher ein Digitalisierungsprojekt begonnen. Diese Zahlen zeigen klar, dass für die Unternehmungen in der Schweiz noch ein grosses Digitalisierungspotenzial vorhanden ist.

## Digitalisierung ist Veränderung

Wenn Unternehmen verstehen, was die Digitalisierung ausmachen kann und versuchen, sich ihr Geschäft digital vorzustellen, werden sie feststellen, dass es sehr wohl möglich ist, erste Digitalisierungsschritte anzugehen. Bei genauerer Betrachtung von bisher bewährten Prozessen eines Unternehmens stellt man meist schnell fest, dass viele Geschäftsbereiche und Abläufe komplett umgestellt werden müssen. Sämtliche Abläufe werden digital verarbeitet und dahingehend optimiert, effizient und genau auf die Kund-

schaft zugeschnitten. Solcherlei Umstellungen der Geschäftsprozesse bringen einen teilweisen oder kompletten Wechsel zu neuen digitalen Werkzeugen mit sich. Zu diesem Schritt fehlt oft der Mut, das Neue anzupacken und umzusetzen: Unternehmungen müssen sich von analogen Gewohnheiten und Abläufen verabschieden, Digitalisierung-Skepsis ablegen und sich in die digitalen Prozesse einarbeiten. Die analoge Komfortzone zu verlassen, verlangt grossen Einsatz auf allen Geschäftsebenen und bedeutet Veränderung in allen Bereichen. Aus diesen Gründen ist es absolut nachvollziehbar, dass Digitalisieren Mut voraussetzt. Wie kann nun dieses Thema in überschaubaren Schritten

angegangen werden, ohne zu viele Risiken einzugehen?

## Ein Vier-Punkte-Plan

Die Digitalisierung drängt ganze Wirtschaftsbranchen zu elementaren Veränderungen. In vier Schritten kann man sich den aktuellen Herausforderungen rund um die digitale Transformation stellen und so von den damit einhergehenden Entwicklungen profitieren. Das Zauberwort heisst «Salomitaktik», indem man sämtliche Vorhaben Stück für Stück in Angriff nimmt. Es ergibt durchaus Sinn, das Digitalisierungsvorhaben in kleine Teilschritte zu zerlegen. Der folgende Vier-Punkte-Plan ist ein geeignetes Werkzeug dazu.

### ! kurz & bündig

- › Wer die digitale Transformation anstossen möchte, muss die digitalen Berührungspunkte der Kunden und Lieferanten optimal in das Geschäft integrieren.
- › Ab dem Jahr 2019 sind die Digital Natives, also die Generation, welche mit Computern aufgewachsen ist, in der Arbeitswelt in der Überzahl.

## 1. Digitale Ziele in die Unternehmensstrategie aufnehmen

Wer die neuen Technologien als Chance erkennt, versteht, dass dies nicht nur ein Hype ist, sondern ein Werkzeug, um die Wertschöpfung zu steigern. Die Geschäftsstrategie sollte deshalb auf das digitale Zeitalter ausgerichtet sein, um das volle Potenzial eines Unternehmens auszuschöpfen. Daher muss die Strategie einen Transformations- und Wachstumsplan enthalten. In der Swot-Analyse sollten unbedingt die Schwächen des digitalen

Umfelds aufgeführt und strategische Massnahmen geplant werden, wie diese Schwächen/Risiken reduziert oder gar eliminiert werden können. Die Strategie sollte nicht nur die Ziele an die Transformation definieren, sondern auch die Verantwortlichkeiten festlegen, damit eine erfolgreiche Umsetzung überhaupt erst möglich wird.

## 2. Den digitalen «Fussabdruck» im Unternehmen erfassen und auswerten

Wer die digitale Transformation anstossen möchte, sollte sich zunächst im Klaren darüber sein, wie der Zustand des aktuellen digitalen Fussabdrucks aussieht. Man muss sich aller bereits im Unternehmen integrierten digitalen Systeme bewusst sein, wissen, für was sie eingesetzt werden und wie deren Zustand ist. In vielen Unternehmen ist es keine Seltenheit, dass es mehrere Systeme und Anwendungen gibt, welche in einen digitalen Ansatz integriert werden müssen. In der Regel fällt es einem jungen Unternehmen leichter, die digitale Transformation anzugehen. Hingegen ist es für langjährig etablierte Unternehmen oftmals sehr komplex, die Organisation, die Menschen und die Prozesse so zu verändern, dass sie einheitliche Leistungen beinhalten und auf die Kunden ausgerichtet sind.

## 3. Ideen entwerfen, wie eine optimale digitale Kundenbindung aussehen sollte

Die IT-Landschaft und wie sie für Kunden und Lieferanten genutzt wird, kann in einem Unternehmen sehr umfangreich, beziehungsweise mannigfaltig sein. Die strategische Bedeutung, wie ein Kunde ein Unternehmen findet, kontaktiert und einkauft, sollte sehr klar definiert sein und dem Kunden vielfältige Möglichkeiten bieten. Für Unternehmen reicht es nicht mehr aus, nur über Printmedien die Kunden zu bewerben. Eine Webseite, E-Mail-Marketing, die Integration in eine Social-Media-Plattform und natürlich auch die Nutzung eines Smartphones müssen in ein strategisches Zusammenspiel gebracht werden.

Es ist notwendig, auch die digitalen Berührungspunkte der Kunden und Lieferanten optimal in das Geschäft zu integrieren. Solche Schnittstellen können direkte Bestellungen via Webshop sein oder die Möglichkeit, die digitale Unterschrift als Bestätigung bei der Auslieferung für bestellte Ware zu nutzen. Auch automatische Nachbestellungen beim Lieferanten oder die Möglichkeit, Rechnungen direkt aus der Buchhaltung via E-Mail an den Kunden zu versenden, bieten neue Möglichkeiten.

## 4. Einen ersten Geschäftsprozess komplett (so weit als möglich) digitalisieren

Mit den Fragen «Wie erreichen wir den Kunden, welchen Mehrwert können wir ihm bieten und wie erreichen wir intern einen hohen Automatisierungsgrad und nutzen übergreifend verschiedene Systeme?» kann dies an einem echten «Use-Case» durchgespielt werden. Die daraus hervorgehenden Resultate sind sowohl «Proof of Concept», also der Beweis, dass Abläufe effizienter gemacht werden können, und «Potenzial Ermittlung» gleichermaßen, also der Ideengeber, welche Prozesse noch angegangen werden können. So lässt sich auch direkt die in Schritt 1 erarbeitete Strategie überprüfen und man kann erste Kundenfeedbacks einholen und auswerten. Mit diesen Entwick-

lungsschritten lernen Unternehmen fortlaufend, wie sie agil und dem Markt angepasst die digitale Transformation in weiteren Teilschritten nach Salami-taktik vorantreiben können.

## Kein kurzlebige Phänomen

Wer darauf wartet, dass die Digitalisierung wieder verschwinden wird, sollte sich vergegenwärtigen, dass Kunden immer mehr Tätigkeiten digital erledigen werden und dies auch ausdrücklich so wollen. Gemäss Google suchen vier von fünf Personen Informationen zu lokalen Geschäften via Suchmaschinen. Dies bedeutet für Firmen, dass wenn sie keinen Internetauftritt haben und somit in der Suche nicht aufgelistet werden, dann schon nicht mehr im Fokus von 80 Prozent der möglichen neuen Kunden sind. Dieser Trend wird zunehmen. Ab dem Jahr 2019 sind die Digital Natives, also die Generation, welche mit Computern aufgewachsen ist, in der Arbeitswelt in der Überzahl. Somit wird der angesprochene Trend allein durch die demografische Veränderung vorangetrieben. Angesichts dieser wegweisenden Fakten sollte nicht mehr die Frage sein, ob Unternehmen die Digitalisierung angehen, sondern wann sie beginnen und wie diese in kleinen Schritten, im Einklang mit den übergeordneten Strategiezielen, umsetzbar ist. «



### Porträt



#### Christof Hunziker

Berater

Christof Hunziker ist Gründer und Inhaber der «Digitalen Welt Hunziker», die sich auf die Beratung von Digitalisierungsvorhaben konzentriert. Der IT-Spezialist hat das Programm SKU Advanced Management sowie die Executive School HSG St. Gallen absolviert.



### Kontakt

christof.hunziker@bluewin.ch  
www.digitalewelt.ch