Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

Marc K. Peter (Hrsg.)

Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter

Planung & Umsetzung der Digitalen Transformation

strategische-transformation.ch

Forschungsresultate und Praxisleitfaden

analyse
create
transform

In Zusammenarbeit mit:

strategylab

Hauptsponsoren:

Bank WIR

die Mobiliar

Co-Sponsoren & Medienpartner:

swisscard AECS

Lenovo

gfs gfs-zürich

KMU Next

swiss export Wissen erschliesst Märkte.

Gewerbezeitung

digitalswitzerland

Rahn+Bodmer BANQUIERS SEIT 1750

Marc K. Peter (Hrsg.)

Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter

Planung & Umsetzung der Digitalen Transformation

strategische-transformation.ch

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Wirtschaft
Institute for Competitiveness and Communication
Competence Centre Digital Transformation
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten
Schweiz

www.fhnw.ch/wirtschaft
www.kmu-transformation.ch
www.arbeitswelt-zukunft.ch

Strategylab GmbH
Suurstoffi 2
6343 Rotkreuz
Schweiz

www.strategylab.net
www.strategische-transformation.ch

Marc K. Peter (Hrsg.)
Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter:
Planung und Umsetzung der Digitalen Transformation.
Forschungsresultate und Praxisleitfaden.
FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten, Schweiz.

Unter Mitarbeit und mit Beiträgen von
Stefanie Auge-Dickhut, Bruno Bucher, Andreas Hinz, Daniel Huber,
Heiner Kaufmann, Corin Kraft, Johan Lindeque, Marco Looser,
Karin Mändli Lerch, Anna Meuser, Mona Meyer, André Niedermann,
Marc K. Peter, Stefan Philippi, Rolf-Dieter Reineke, Dominik Reust,
Valérie Savoy, Dino Schwaferts, Joerg Schwenk, Danilo Siscaro,
Martin Steinmann, Mara Tanner, Mike Tonazzi, Georges-Simon Ulrich,
Deborah von Büren und Ueli Zehnder.

1. Auflage 2021/2022

Dieses Werk wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autorinnen, Autoren, Herausgeber, die FHNW Hochschule für Wirtschaft und Strategylab in keinem Fall, einschliesslich des vorliegenden Werkes, irgendeine Haftung für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Empfehlungen sowie für eventuelle Druckfehler.

© 2021/2022 FHNW Hochschule für Wirtschaft & Strategylab

Alle Rechte, auch die Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung der FHNW Hochschule für Wirtschaft und Strategylab in irgendeiner Form reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungs-maschinen, verwendbare Sprache übertragen und/oder übersetzt werden.

Die Rechte der genannten Marken liegen bei ihren entsprechenden Eigentümern.

Konzeption und Leitung:
Prof. Dr. Marc K. Peter, FHNW Hochschule für Wirtschaft

In Zusammenarbeit mit:
Strategylab GmbH

Lektorat:
Julia Gremminger, Nadine Kammermann
und Franziska Leuenberger, Polarstern AG

Gestaltung und Grafik:
Jörg Bruppacher und Benedikt Roth, Polarstern AG

ISBN-10: 3-03724-191-8
ISBN-13: 978-3-03724-191-2
EAN: 9783037241912

Digitale Ausgabe erhältlich auf:
www.strategische-transformation.ch

Inhaltsverzeichnis

Vorwort **5**
Präambel **6**

Unternehmensstrategien in KMU:
Analyse, Entwicklung und erfolgreiche Umsetzung 9

Sponsoren und Forschungspartner **26**

Forschungsresultate **27**
Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter:
Forschungshintergrund und -methode 29
Forschungsresultate 37
Fallstudien 71

Praxisleitfaden **121**
Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter:
ACT-Methode (Analyse, Create, Transform) 123
Die digitale Toolbox – Prozess und Vorlagen zur Anwendung der ACT-Methode 129

Fachartikel für die Praxis **193**
Warum Sie sich jetzt Gedanken über Ihre Strategie machen sollten 195
Digitalisierung und Business Ökosysteme (Ecosystems) 211
Zukunftsgerichtete KMU-Unternehmensstrategie 221
Praxiserprobte und bekannte Strategiemodelle und -werkzeuge 235
Disintermediation mit Kundenbeziehungsmanagement entgegnen 263
Sehnsucht nach Neuem – die Chance durch Co-Creation für KMU 271
Daten gemeinsam mit der Verwaltung nutzbar machen 281
Agile Internationalisierung für KMU und Startups 289
Geschäftsmodellinnovation in Unternehmenswettbewerben 301
Digitalisierungsprojekte in Spitälern und Kliniken 309
Die Robustheit von Geschäftsmodellen im digitalen Zeitalter 319

Autorinnen und Autoren **327**
Kontakt **333**
Anhang: Fragebogen **334**

Vorwort

Sehr geehrte Leserin
Sehr geehrter Leser

Die Digitale Transformation treibt den Wandel in Gesellschaft und Wirtschaft voran. Neue Technologien und neue Marktbedürfnisse sind wechselseitige Treiber dieses Wandels. Er unterwirft die Gesellschaft und Wirtschaft einer Dynamik und für Organisationen wird Agilität somit ein zentraler Erfolgsfaktor jenseits von Schlagworten. Individuelles und organisationales Lernen, insbesondere von digitalen Kompetenzen, wird erfolgsentscheidend. Neue grundlegende Entscheidungen sind gefordert. Es gilt, das Unternehmen an den Komponenten, die das digitale Zeitalter prägen, auszurichten. Und somit müssen Entscheide zwingend an eine übergeordnete Strategie mit ihren digitalen Themen und Projekten gekoppelt sein.

Die Digitale Transformation erfordert somit eine Neuorientierung. Die Strategiefindung muss im Kontext der Potenziale und Herausforderungen des digitalen Zeitalters stattfinden. Nur so können die Unternehmensziele künftig erfolgreich umgesetzt werden. Die in dieser Publikation vorgelegten Forschungsresultate und Praxisempfehlungen sollen aufzeigen, aus welchen Komponenten sich eine moderne Unternehmensstrategie zusammensetzt und wie damit der Weg in eine digitale Zukunft geebnet werden kann.

Die Publikation orientiert sich an der Vision 2025 der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW und der Strategie der Hochschule für Wirtschaft HSW. Gemeinsam mit den bereits erschienenen Publikationen KMU-Transformation und Arbeitswelt 4.0 vom gleichen Projektteam wird mit dieser Publikation ein weiterer Beitrag zum digitalen Wandel in Gesellschaft und Wirtschaft geleistet. Die Forschungsresultate, die Fachartikel und die Praxistools sollen KMU, Grossunternehmen und öffentlichen Institutionen auf dem Weg in die digitale Zukunft Hand bieten. So wird der Wandel zur Chance und Ihre Strategiediskussion zur Inspiration für neue Ideen und Potenziale.

Wir danken den Partnern und Sponsoren für die Unterstützung dieses Projektes und den Autorinnen und Autoren für ihre vielen Fachartikel für die Praxis.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Überarbeitung Ihrer Unternehmensstrategie basierend auf den in dieser Publikation vorgestellten Erkenntnissen und Tools.

Ruedi Nützi
Direktor HSW
Hochschule für Wirtschaft FHNW

Patrick Renz
Leiter Institute
Hochschule für Wirtschaft FHNW

Präambel

Es freut mich sehr, dass nun die dritte Schweizer Studie zur Digitalen Transformation mit Fokus «Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter» vorliegt.

In der ersten Studie von 2017 (KMU-Transformation) haben wir auf Grundlage einer breit angelegten Umfrage über 4200 Projekte von 2590 Teilnehmenden analysiert und kategorisiert, um die sieben Handlungsfelder der Digitalen Transformation zu bestimmen (siehe Seite 257). Die hohe Nachfrage nach der Publikation, Einladungen zu Konferenzen und die auf den Studienresultaten aufbauenden Weiterbildungsangebote (inklusive den CAS «Digital Transformation Spezialist / in» und «Transformation Manager / in») zeigen, dass Schweizer Organisationen die Handlungsfelder als Orientierungshilfe für ihre Strategiearbeit nutzen.

In der zweiten Studie von 2019 (Arbeitswelt 4.0) untersuchten wir einen Teilaspekt der Digitalen Transformation – die Workplace Transformation oder New Work – und deren Erfolgsfaktoren People-Place-Technology (Mitarbeitende-Arbeitsumfeld-Technologien). Knapp 1200 Teilnehmende nahmen an der Umfrage teil. Das Thema erzielte wiederum viel Resonanz, speziell auch wegen der aus der COVID-19-Pandemie resultierenden Homeoffice-Pflicht in den Jahren 2020 / 2021 und des Drucks auf Organisationen, ihre Arbeitswelten zu modernisieren.

Mit der dritten Studie von 2021 (Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter) verfolgten wir das Ziel, die Inhalte bzw. Themen der Strategiearbeit im Umfeld der Digitalen Transformation zu bestimmen und so Unternehmen in ihrer Strategiearbeit zu unterstützen. Dazu wurden alle 4200 Projekte aus der Grundlagenstudie von 2017 noch einmal und zwar mit tieferer Granularität in 35 Themengruppen kategorisiert (mit jeweils fünf Dimensionen pro Handlungsfeld) und anschliessend mit zwei Erhebungsmethoden (eine repräsentative telefonische KMU-Erhebung und eine Online-Befragung von grossenteils Teilnehmenden aus den ersten zwei Studien) bei 1812 Studienteilnehmenden abgefragt (siehe Seite 29).

Um sicherzustellen, dass die vier Jahre alten Transformations-Handlungsfelder immer noch relevant sind, wurden in einer offenen Frage die Strategiemassnahmen der Teilnehmenden im digitalen Zeitalter abgefragt. Die Unterschiede fielen gering aus. Die Themen im Umfeld der Digitalen Transformation sind folglich dieselben geblieben. Im Vordergrund stehen die Prozessoptimierung, sprich Digitalisierung, das digitale Marketing, neue Technologien, moderne Arbeitswelten, die IT- und Datensicherheit, Daten und die Cloud sowie die Kundenorientierung.

Die Forschungsresultate (ab Seite 37) bestätigen die Annahme, dass die wenigsten Schweizer KMU (dafür mehr Grossunternehmen) über eine digitale Strategie verfügen. Nur die Hälfte der KMU hat eine formulierte Strategie, welche die digitale Stossrichtung (als Bestandteil der Unternehmensstrategie oder separat) für die nächsten Jahre festhält. Dieser Wert ist in einem wettbewerbsintensiven, von neuen Technologien getriebenen und globalen Umfeld zu niedrig. Es führen auch nur die Hälfte der Schweizer KMU mindestens einmal jährlich eine Marktanalyse durch, ein Viertel sogar nie. Es darf also gefragt werden, weshalb die Hälfte der Schweizer KMU ohne digitale Strategie im Geschäft ist und weshalb ein Viertel der KMU nie den eigenen Markt analysiert. Gründe dafür gibt es wohl viele, aber betriebswirtschaftlich sinnvoll ist das Auslassen dieser Managementaufgaben nicht.

Über die Hälfte der KMU geht davon aus, dass die Unternehmensstrategie in den nächsten zwei bis drei Jahren aufgrund der andauernden Digitalen Transformation angepasst werden muss. Ein Drittel der KMU geht davon aus, dass digitale Strategien der Konkurrenz das eigene Geschäft bedrohen. Von diesem Drittel verfügt jedoch nur etwas mehr als die Hälfte über eine digitale Strategie. Auch dies ist wiederum ein hoher Anteil von Unternehmen, welche sich bedroht fühlen; und ein zu kleiner Anteil von Unternehmen, welche über eine digitale Strategie verfügen. Diese Zahlen demonstrieren noch einmal die Notwendigkeit nach strategischen Diskussionen, Ideen und Plänen. Dies zeigt auch die Tatsache, dass in den letzten zwei Jahren knapp die Hälfte der Schweizer KMU die Markt- bzw. Marketingpositionierung zumindest teilweise modifiziert hat.

Zusammengefasst bestätigt dies einerseits, dass Unternehmen Massnahmen in den Handlungsfeldern der Digitalen Transformation ergreifen. Andererseits konnten wir die konkreten strategischen Fragestellungen und Themen im digitalen Zeitalter identifizieren.

In vielen Workshops und im Unterricht setze ich die sieben Handlungsfelder der Digitalen Transformation ein, um die Themen des modernen Managements zu erklären und als Diskussionsgrundlage für die Strategieentwicklung zu nutzen. Mit der Identifikation der wichtigsten Themen in den Handlungsfeldern und der Gliederung dieser in einen Strategieprozess entsteht nun erstmals eine Methode mit einer Toolbox, um die Managementaufgaben der Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter einem breiten Publikum zugänglich zu machen.

Die Grundlage hierfür bildet die ACT-Methode (Analyse, Create, Transform – siehe Seite 123), welche das Projektteam des Strategylab mit einem Strategieprozess und vielen Vorlagen ergänzte. So entstand die digitale Toolbox (ab Seite 129), welche Sie für Ihre Praxisarbeit nutzen können. Auf diesen Praxisleitfaden – von der Forschung für die Praxis – sind wir stolz und hoffen, damit viele Organisationen in der Strategieentwicklung zu begleiten.

Ohne die Unterstützung der Projektmitarbeitenden, Sponsoren, Partner sowie Autorinnen und Autoren der Fachartikel wäre dieser Forschungsband und Praxisleitfaden nicht entstanden. Ich bedanke mich speziell bei Deborah von Büren, Johan Lindeque und Christian E. Weber aus dem Projektteam der FHNW Hochschule für Wirtschaft, Karin Mändli Lerch und Mara Tanner von gfs-zürich, Valérie Savoy und Mike Tonazzi vom Strategylab und beim Team von Polarstern.

Bitte besuchen Sie uns für weitere Informationen zum Thema auf folgender Seite:
www.strategische-transformation.ch

Ich lade Sie dazu ein, mit der ACT-Toolbox Ihre Strategie und Ihre Organisation für das digitale Zeitalter fit zu machen!

Marc K. Peter
Leiter Kompetenzzentrum Digitale Transformation
FHNW Hochschule für Wirtschaft

Bank WIR
«Seit Generationen.
Für Generationen.»
Giuseppe und Flavia Landolfi,
Landolfi Group, Oberentfelden
WIR-Netzwerker
Modernes
Banking für
KMU und
Private
wir.ch

Unternehmensstrategien in KMU: Analyse, Entwicklung und erfolgreiche Umsetzung

Danilo Siscaro, Corin Kraft, Marc K. Peter & André Niedermann
FHNW Hochschule für Wirtschaft
Institute for Competitiveness and Communication

In der zunehmenden Schnelllebigkeit von Märkten mit Kundinnen und Kunden, deren Bedürfnisse sich stetig verändern, ist die Analyse des eigenen Unternehmens und des Marktes sowie die Entwicklung und Umsetzung einer geeigneten, zeitgemässen Strategie, welche sämtliche Optionen in Betracht zieht, für den Erfolg von KMU essentiell. Als Strategie wird «die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Massnahmenkombination) der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele» bezeichnet (Gillenkirch, 2020). In diesem Kapitel wird aufgezeigt, wie ein Unternehmen sich selbst analysieren kann, um anschliessend seine eigene Strategie abzuleiten und zu entwickeln. Im Anschluss werden Instrumente vorgestellt, mit welchen ein KMU die eigene Strategie umsetzen, überprüfen und sich somit den stetigen Veränderungen anpassen kann, damit es als Unternehmen erfolgreich sein und bleiben kann.

Das eigene Unternehmen und sein Marktumfeld analysieren

Die Analyse des eigenen Unternehmens liefert die Basis für die Entwicklung der eigenen Strategie. Im Folgenden werden zunächst unternehmensexterne und unternehmensinterne Analysen vorgestellt, bevor daraus ein Gesamtbild des Unternehmens abgeleitet werden kann, welches dann als Ausgangslage für die Entwicklung der eigenen Strategie dienen soll.

Unternehmensexterne Analyse

Zu den unternehmensexternen Faktoren, die in die Analyse einfliessen sollen, zählen Aspekte wie Markt, Konkurrenz, Kunden und Kundinnen sowie Umweltfaktoren.

Definition des richtigen Marktes: Unternehmen, Marken und Produkte befinden sich zwangsläufig in mindestens einem Markt. Wie viele Märkte es insgesamt tatsächlich sind, hängt von mehreren Faktoren ab. Da wäre z. B. die Anzahl an Produkten, welche ein Unternehmen vertreibt, die geografische Streuung, die jeweilige Kundschaft etc. Ein Unternehmen muss also in jedem Fall entscheiden, welchen Markt es für die zu erstellende Strategie für sich definiert. Diese Entscheidung ist weitreichend, da jeder Markt eine bestimmte Reichweite und gewisse Charakteristika mitbringt, was dann sowohl weitere Analysen als auch den gesamten Strategieprozess massgeblich beeinflusst (Venzin et al., 2010).

Oftmals wird eine solche Marktabgrenzung lediglich in Anlehnung an das eigene Produkt oder die eigene Unternehmung vorgenommen. Eine sogenannte Inside-Out-Vorgehensweise birgt die grosse Gefahr, die Kundenperspektive nicht ausreichend einzubeziehen. Daher sollte eine gute Marktabgrenzung auch outside-in erfolgen (Dimler, 2016). Das Unternehmen sollte also nicht lediglich vom eigenen Produkt oder der eigenen Dienstleistung ausgehen, sondern zunächst auch die Konkurrenz, die Kundinnen und Kunden sowie weitere Faktoren (z. B. Zulieferer) betrachten (Venzin et al., 2010). Der Markt kann dann anhand verschiedener Charakteristika wie bspw. Produkt / Dienstleistung, Grösse, Geografie, Kundengruppen, Vertriebskanäle, Technologie definiert werden (Furger, 2013). Damit können das Marktvolumen, also die tatsächliche Grösse eines genau definierten Marktes zu einem bestimmten Zeitpunkt, sowie das Marktpotenzial, welches das mögliche Marktvolumen bei optimaler Marktbearbeitung umschreibt, eruiert werden (Kotler et al., 2017). Fest steht: Eine stete Beobachtung sorgt für

einen guten Überblick über Veränderungen im Markt. Wer das Geschehen konstant beobachtet, kann schneller auf Wechsel reagieren.

Eine Marktanalyse erlaubt es, Chancen und Risiken sowie Veränderungen der Akteure und Kundenbedürfnisse zu erkennen oder schlichtweg das Auftreten neuer Technologien vorherzusehen (Venzin et al., 2010). Daher sollte nebst der Analyse des Status quo auch immer ein Ausblick auf die nächsten zwei Jahre erfolgen. Idealerweise werden Marktgegebenheiten dann laufend anhand definierter KPI (Key Performance Indicators) und Kennzahlen überwacht. Somit kann im Falle von Veränderungen rechtzeitig eingegriffen werden (Mooradian et al., 2014).

Konkurrenzanalyse: Ist der Markt definiert, gilt es, die Konkurrenz, welche sich ebenfalls im eigenen Markt befindet, genauer unter die Lupe zu nehmen. Dazu müssen Unternehmen ihre Konkurrenten erst einmal eruieren. Bei der Analyse der einzelnen Konkurrenten spielen Faktoren wie deren Grösse, Strategie oder Stärken und Schwächen eine entscheidende Rolle. Die Grösse eines Unternehmens gibt einerseits Aufschluss über dessen Investitionsmöglichkeiten, andererseits kann sie ein Indiz für die Flexibilität eines Unternehmens sein. Grosse Unternehmen haben oftmals steifere Strukturen und können unter Umständen weniger schnell auf Geschehnisse und Veränderungen im Markt reagieren. Kleine Unternehmen hingegen verfügen möglicherweise über geringere Investitionsmöglichkeiten. Ebenfalls wichtig bei der Betrachtung der Konkurrenz ist die Strategie der Unternehmen – und zwar die aktuelle sowie die zukünftige. Die Betrachtung der aktuellen Strategie und die Beantwortung der Frage, welche Funktionsbereiche ein Wettbewerber für wichtig erachtet und wie er diese in seine Wertschöpfungskette einbindet, sagt oftmals schon sehr viel über die zukünftige Strategie aus. Auch der aktuelle Erfolg kann ein gutes Indiz sein. Ist ein Unternehmen aktuell mit seiner Strategie erfolgreich, so ist es eher wahrscheinlich, dass es diese beibehalten wird. Ein weiterer wichtiger Punkt der Konkurrenzanalyse ist das Eruieren von Stärken und Schwächen der Konkurrenz (Mooradian et al., 2014).

Das Monitoring der Konkurrenten könnte dazu verleiten, sich viel von diesen abzuschauen und die besten Unternehmen eines Marktes regelrecht imitieren zu wollen. Etwas kann man von Konkurrenten immer lernen. Das ist vollkommen legitim. Jedoch sollten die eigene Identität und Einzigartigkeit immer bewahrt werden. Wenn nicht, führt dieses Denken in eine Sackgasse, denn sobald sich die Konkurrenten eines Marktes aufeinander fokussieren, werden sie sich immer ähnlicher und verlieren ihre Einzigartigkeit. Somit schwinden langfristig die Vorteile gegenüber der Konkurrenz und die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen gleichen sich immer mehr an (Porter, 1997).

Kundenanalyse: Kunden und Kundinnen sind jene Personen, die das Produkt oder die Dienstleistung eines Unternehmens in Anspruch nehmen. Der Weg, eine beliebige Person in eine Kundin oder Kunden zu verwandeln, ist nicht nur nicht immer einfach, sondern in vielen Fällen schlicht nicht möglich. Damit jemand überhaupt als potenzieller Kunde oder potenzielle Kundin gesehen werden darf, muss er oder sie zuerst einmal ein Interesse oder Bedürfnis bezüglich eines Produktes oder einer Dienstleistung im Markt haben und in der Konsumierung dessen einen Nutzen sehen sowie über die entsprechende Kaufkraft verfügen. Erst wenn diese Bedingungen erfüllt sind, wird eine Person zu einer potenziellen Kundin oder einem potenziellen Kunden (Kotler et al., 2017).

Oftmals wird im «klassischen» Marketing anhand von Kundenumfragen und verschiedenen Tests definiert, wie die Zielgruppe aussieht. Mit der Ankunft des digitalen Marketings können viele weitere und feinere Personenmerkmale herausgefunden, gesammelt und ausgewertet werden (Peter & Siscaro, 2020). Festzuhalten gilt es hier, dass aufgrund verschiedener Persönlichkeits- und Umwelteigenschaften sowie Verhalten und Einstellungen eine bessere Vorstellung über die jeweiligen Bedürfnisse gewonnen und somit besser entschieden werden kann, ob eine Person als Kunde oder Kundin potentiell in Frage kommt.

Umweltfaktoren: Die Umweltfaktoren können die Marktteilnehmer nur schwer oder gar nicht beeinflussen. Diese Faktoren haben allerdings Einfluss auf den Markt und dessen Akteure. Ein weitaus anerkanntes Modell ist PESTLE, dessen Akronym auf die Dimensionen Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental

eingeht (Lippold, 2018). Im vorliegenden Kapitel wurde PESTLE um zwei aktuell relevante Aspekte – Demographie und Globalisierung – ergänzt, wie aus Tabelle 1 hervorgeht.

Es gilt nun, die für das Unternehmen relevanten Umweltfaktoren zu überwachen und Entwicklungen in den Nachrichten und der Politik stetig zu verfolgen. So kann z. B. abgewogen werden, ob eine sich verschlechternde Wirtschaftslage eine Chance oder eine Gefahr für das eigene Unternehmen darstellt oder ob politische Entscheide einen Einfluss auf das Geschäftsmodell haben.

Unternehmensinterne Analyse

Neben den unternehmensexternen Aspekten gilt es auch, unternehmensinterne Faktoren wie z. B. Stärken und Schwächen des Unternehmens zu beachten oder eine Analyse der eigenen Produkte und Dienstleistungen vorzunehmen sowie die eigene digitale Reife zu messen. Diese Punkte werden im Folgenden umrissen.

Stärken und Schwächen: Tabelle 2 zeigt einige materielle und immaterielle Stärken und Schwächen, die es zu erörtern gilt. Hierbei wird in alle Bereiche des Unternehmens geschaut, welche zur Ermittlung von Stärken und Schwächen beitragen (Lüttgens, 2008).

Treiber	Beschreibung	Chance	Gefahr
Demographisch			
Politisch / Rechtlich			
Ökonomisch			
Ökologisch			
Sozial / Kulturell			
Technologisch			
Global			

Tabelle 1: Vorlage zur Umweltanalyse, eigene Darstellung

Materiell	Stärken	Schwächen
Finanzen		
Organisation / Prozesse		
Produkte / DL		
Infrastruktur		
Technologie / IP		
Immateriell	**Stärken**	**Schwächen**
HR / Kultur		
Innovationen		
Reputation / Marke		

Tabelle 2: Vorlage zur Analyse von Stärken und Schwächen, eigene Darstellung angelehnt an Lüttgens, 2008

Portfolio-Matrix: Eine bewährte Methode, um das Produktportfolio des eigenen Unternehmens analysieren zu können, ist die Portfolio-Matrix, entwickelt von der Boston Consulting Group (BCG). Sie zeigt auf, in welchem Stadium sich die einzelnen Produkte befinden und wie ausgeglichen das gesamte Portfolio in sich ist (Abb. 1).

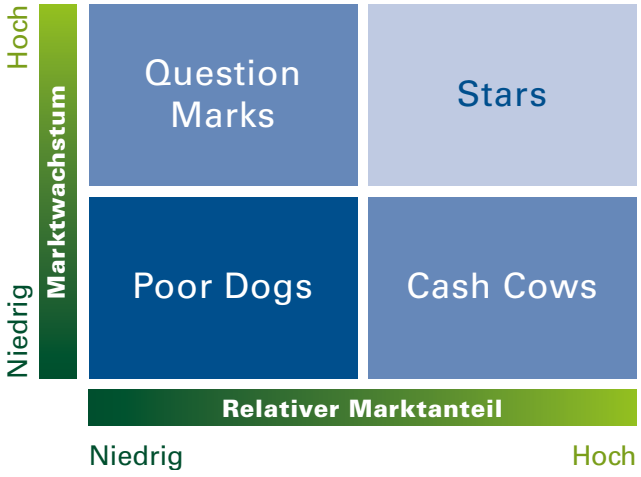


Abbildung 1: BCG-Portfolio-Matrix, BCG, 2021

Die Unterteilung erfolgt in vier unterschiedliche Felder: Stars, Cash Cows, Question Marks und Poor Dogs. Stars sind Produkte, die sowohl einen hohen Marktanteil als auch ein hohes Marktwachstum besitzen. Sie sorgen für den gegenwärtigen und wohl auch den zukünftigen Erfolg. Deshalb gilt es, diese zu behalten, zu fördern und, wenn nötig, weiterzuentwickeln. Zu den Cash Cows zählen jene Produkte, die einen hohen Marktanteil ausmachen, allerdings ein niedriges bis gar kein Marktwachstum aufweisen. Dies ist allerdings in vielen Fällen nicht weiter schlimm. Oftmals handelt es sich um Produkte, welche bereits länger existieren und für viele Kundinnen und Kunden ein fixer Bestandteil ihrer Gewohnheiten sind. Folglich sollte ein Unternehmen diese Produkte also nicht mehr übermässig bewerben und die Gewinnmarge so hoch wie möglich gestalten. Unter Question Marks werden Produkte verstanden, welche zwar ein hohes Wachstum, bislang jedoch einen geringen Marktanteil haben. Folglich ist es unklar, ob sie je zu Stars werden – die Voraussetzungen sind jedoch gegeben. Üblicherweise werden Question Marks stark beworben und verlangen auch weiterhin eine Werbekampagne, welche es ihnen erlaubt, zu Stars zu werden. Poor Dogs sind Produkte, die auch nach einer Weile auf dem Markt weder Hoffnung auf Seiten des Wachstums noch auf Seiten des Marktanteils bieten. Es kann sich ebenfalls um ehemalige Cash Cows handeln, welche nun auf dem Markt nicht mehr gefragt sind. Solche Produkte sollte ein Unternehmen nach Möglichkeit im eigenen Portfolio vermeiden und nach reiflicher Überlegung aus dem Angebot streichen.

Digitale Reife: Digitale Geschäftsmodelle beeinflussen auch jene Unternehmen stark, welche sich selbst für digitalisierungsfremd halten. Diese werden oftmals vom Eintreten anderer, konkurrierender Geschäftsmodelle in den Markt beeinflusst. Daher sollte die eigene Unternehmung stets auf die digitale Reife überprüft werden, z. B. mittels der Maturitätsanalyse von Marc K. Peter und Dino Schwaferts (Peter, 2017). Diese Maturitätsanalyse stellt vier einfache, aber überlebenswichtige Fragen: Wie lassen sich (digitale) Kundenbedürfnisse von morgen erkennen? Wie lassen sich zukünftige (digitale) Geschäftsmodelle entwickeln? Ist das Unternehmen technisch in der Lage, diese zu realisieren? Ist die Unternehmenskultur bereit für eine solche Veränderung?

Zuerst wird eine Ersteinschätzung zum Digitalisierungsgrad des Unternehmens in seinem spezifischen Unternehmensumfeld vorgenommen. Anschliessend werden Indikatoren bestimmt, mit deren Hilfe sich die Digitale Transformation des Unternehmens messen lässt. Danach kann eine Einschätzung zur digitalen Reife des Unternehmens gemacht werden. Somit können digitale Chancen und Gefahren erkannt und festgehalten werden. Daraus wiederum lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen ableiten (Kraft & Peter, 2017). Unter www.kmu-transformation.ch/maturitaetsanalyse oder www.digitale-reife.net kann eine Maturitätsanalyse für das eigene Unternehmen durchgeführt werden.

Gesamtbild des Unternehmens erstellen

Nachdem externe und interne Faktoren analysiert wurden, gilt es, diese verschiedenen Analysen zusammenzubringen, um ein Gesamtbild über die Situation zu erhalten. Dafür eignet sich eine SWOT-Analyse (Tab. 3). SWOT steht für die englische Übersetzung von Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Alle relevanten Befunde aus der externen und internen Unternehmensanalyse werden nun in die Vorlage in Tabelle 3 eingetragen.

Stärken	Schwächen
Chancen	**Gefahren**

Tabelle 3: Vorlage SWOT-Analyse, eigene Darstellung

Die SWOT-Analyse ist nicht nur eine Beschreibung der Situation, sondern eine vorgebende, lenkende Strategiefindungs-Analyse. Sie ist ein Abstimmungsprozess, der dazu dient, Chancen zu finden, die zu den Stärken des Unternehmens passen. Dabei muss bei der Beurteilung von Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens der Markt mitbetrachtet werden. Zu sagen: «Wir haben ein gutes Marketing» ist dann nicht ausreichend, wenn die Eigenschaft «gut» auch auf die Mitbewerber des Unternehmens zutrifft. Es wird erst dann zur wirklichen Stärke, wenn das Unternehmen dies besser kann als zumindest ein grosser Teil der Konkurrenz. Ist es schlechter, so wird diese Eigenschaft zwangsläufig zur Schwäche. Erkennt ein Unternehmen Dinge, die es besser macht als die Konkurrenz, dann kann es von Wettbewerbsvorteilen sprechen. Je schwieriger dieser Vorteil für die Wettbewerber aufzuholen ist, desto wertvoller ist er für das eigene Unternehmen.

Nachdem interne Stärken und Schwächen eines Unternehmens sowie externe Chancen und Gefahren klar erarbeitet wurden, folgt eine erweiterte SWOT-Analyse, um mögliche Stossrichtungen für die Strategie des Unternehmens abzuleiten (Tab. 4).

	Opportunities Chancen	**Threats** Gefahren
Strenghts Stärken	**SO**	**ST**
Weaknesses Schwächen	**WO**	**WT**

Tabelle 4: Vorlage erweiterte SWOT-Analyse, eigene Darstellung

Dabei ergeben sich folgende Kombinationsmöglichkeiten mit den entsprechenden Eigenschaften für die Unternehmensstrategie:

SO: Der Idealfall liegt dann vor, wenn eine interne Stärke mit einer externen Chance in Verbindung zu bringen ist. Darauf sollte ein Unternehmen dann unbedingt setzen, denn es handelt sich um das, was der Markt möchte und von der eigenen Unternehmung besser ausgeübt wird als von der Konkurrenz. Dieser Fall verspricht Erfolg.

WO: Potenzial liegt dann vor, wenn eine Schwäche zwar da ist, diese aber bei einer Verbesserung zu einer Chance führen würde. Es sollte also geprüft werden, wie schnell und gut der Rückstand gegenüber der Konkurrenz aufgeholt werden kann. Erweist sich das Aufholen als unmöglich, so sollte ein Unternehmen zumindest überlegen, wie es anderweitig punkten kann.

ST: Stärken können genutzt werden, um externe Gefahren abzuwenden. Auch dies ist eine vielversprechende Ausgangslage, da ein Unternehmen die Fähigkeit hat, eine Gefahr abzuwenden und keinen Schaden davon zu tragen, während die Konkurrenz einem höheren Risiko ausgesetzt ist.

WT: Wer hier viele interne Schwächen hat, die auf eine externe Gefahr treffen, befindet sich in einer kritischen Lage. Meist ist ein Unternehmen dann zu Strategien gezwungen, die eher auf Verteidigung ausgerichtet sind und dementsprechend kein Wachstum versprechen. Es besteht viel Aufholbedarf.

Die ausführliche Analyse des eigenen Unternehmens mittels externer und interner Faktoren erlaubt es, ein Gesamtbild des Unternehmens zu erlangen, das Aufschluss über mögliche Stärken und Schwächen, aber auch über allfällige Chancen oder Risiken gibt. Erste Anhaltspunkte für mögliche Stossrichtungen konnten dank der erweiterten SWOT-Analyse gewonnen werden, was die Ausgangslage für die Entwicklung einer Strategie ist.

Strategie entwickeln

Verfügt ein Unternehmen erst einmal über ein Gesamtbild, das sich aus der Analyse der unternehmensexternen und unternehmensinternen Faktoren ergibt, kann es mit der Entwicklung der eigenen Strategie beginnen. Dafür müssen jedoch zuerst zwei wichtige Punkte geklärt werden, nämlich wer die Verantwortung für die Strategie trägt und was das Ziel derselben sein soll. Danach kann mit der inhaltlichen Entwicklung der Strategie begonnen werden. Diese umfasst mehrere Schritte. Zuerst sollte die Mission und Vision eines Unternehmens eruiert und festgelegt werden. Danach kann ein Unternehmen die strategische Positionierung, die konsistente Wertschöpfungskette und Trade-off-Abwägungen, welche zur Findung der Strategie berücksichtigt werden sollten, bearbeiten. Zu guter Letzt soll dann noch eine Wettbewerbsstrategie erfolgen. Selbstverständlich können weitere Punkte wie Datenstrategien, Digital Commerce und Preismanagementsysteme in die Überlegungen miteinbezogen werden. Diese sind jedoch nicht Gegenstand dieses Kapitels.

Verantwortung für Strategie

In einem ersten Schritt muss sich ein Unternehmen Klarheit darüber verschaffen, wer für die Unternehmensstrategie verantwortlich ist. Während in Grosskonzernen oft geregelt ist, wer die Verantwortung bezüglich Strategie trägt, ist diese Frage laut Lombriser (2018) in so manchem KMU ungeklärt. Ist es nun die Aufgabe des Verwaltungsrates, der Geschäftsleitung, der Mitarbeitenden oder der externen Beratung, die Strategie zu definieren? Fest steht, dass der Verwaltungsrat dafür zu sorgen hat, dass eine Strategie im Unternehmen vorhanden ist und diese, wann immer nötig, angepasst wird. Vor allem soll der Verwaltungsrat dabei die Leitplanken für die Strategie vorgeben. Er ist somit für die Mission und Vision verantwortlich. Die Strategie an sich kann dann von der Geschäftsleitung erarbeitet werden. An dieser Stelle wird bewusst das Wort «kann» und nicht «muss» verwendet, da jedes KMU individuell festlegen sollte, welches der beiden Organe zu welchem Ausmass an der Strategieerstellung beteiligt sein soll. Wichtig ist, dass diese Zuschreibung stattfindet, um Missverständnisse, Diskussionen und vor allem Einbussen der Strategiequalität zu verhindern. Zu guter Letzt soll der Verwaltungsrat die fertige Strategie kontrollieren und bewilligen (Lombriser, 2018). Abbildung 2 zeigt ein Modell, welches kompakt widerspiegelt, wie sich Verwaltungsrat und Geschäftsleitung die jeweiligen Aufgaben teilen sollten (Lombriser, 2018).

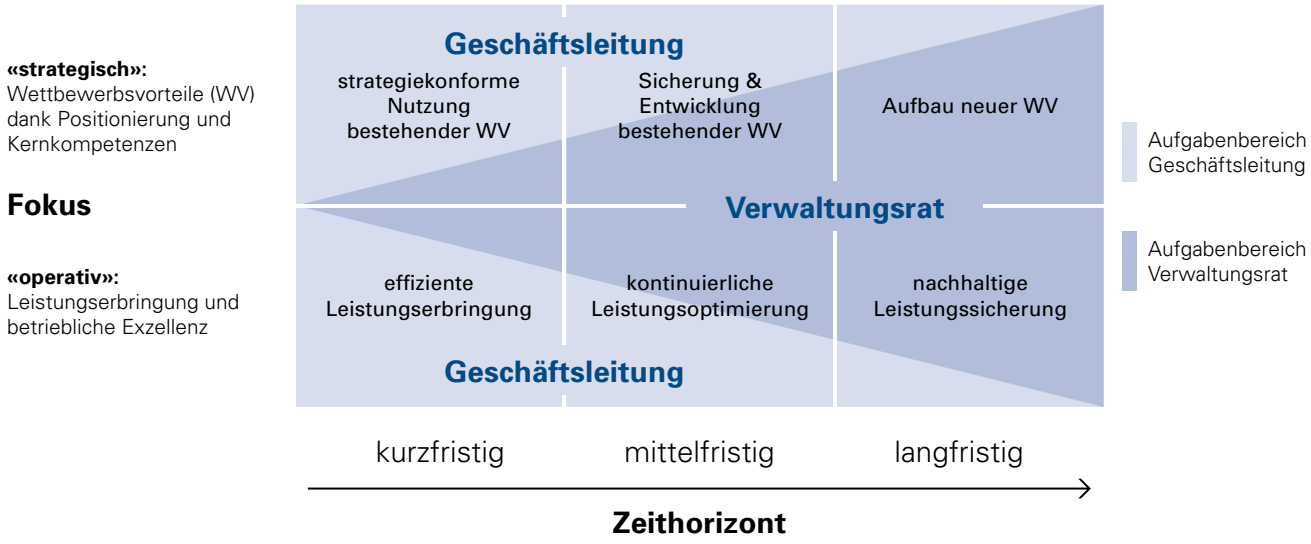


Abbildung 2: Aufteilung strategischer und operativer Aufgaben, Lombriser 2018

Es empfiehlt sich, die Mitarbeitenden in die einzelnen Phasen der Strategiebildung einzubeziehen, da diese oft über sehr viel operatives Know-how verfügen und zu vielen Sachverhalten Auskunft geben können. So können z. B. viele Punkte der Analysephase durch einzelne interne Projektteams erarbeitet werden. Sollte zu verschiedenen Bereichen internes Know-how fehlen, kann zusätzlich externes Wissen in Form spezialisierter Beratungsleistung beigezogen werden.

Ziel der Strategie

Keine Strategie ohne Ziel. Ein Unternehmen muss zunächst einmal definieren, welches Ziel eine Strategie verfolgen soll, also welchen Zweck ein Unternehmen mit einer bestimmten Strategie überhaupt verfolgen möchte. Wie immer, wenn von Zielen die Rede ist, sollte die SMART-Formel beachtet und verwendet werden (Mooradian et al., 2014). Das Akronym steht für spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert. Oft erwähnt, jedoch nicht immer konsequent angewendet, hilft die SMART-Formel dabei, Ziele greifbar zu machen und sich deren Umsetzbarkeit nochmals vor Augen zu führen. Sobald die Frage der Verantwortung geklärt und das Ziel der Strategie definiert wurde, kann das Unternehmen mit der inhaltlichen Entwicklung der Strategie beginnen.

Mission und Vision

Um eine Strategie erfolgreich erarbeiten und formulieren zu können, braucht es zunächst einmal eine Mission und eine Vision. Die Mission eines Unternehmens besteht aus den fundamentalen Prinzipien, welche ein Unternehmen bei all seinen Aktivitäten stets begleiten und dessen Entscheide beeinflussen sollen (de Wit, 2017). In einer Vision wird verschriftlicht, was das Unternehmen als seine Zukunft und sein Ziel sieht, in anderen Worten: wo es hinmöchte. Fehlt eine entsprechende Vision, besteht das Risiko den Blick für das eigentliche Ziel im Zuge täglicher Herausforderungen zu verlieren (Lombriser & Abplanalp, 2018 und de Wit, 2017).

Ein Unternehmen muss sich also Klarheit darüber verschaffen, was sein Ziel ist (Vision) und mit welchen Mitteln und durch welches Handeln (Mission) es dieses erreichen möchte. Richtungswechsel sind in Anbetracht sich verändernder Umstände vorprogrammiert, jedoch sollte laut Gälweiler (2005) stets eine Verbindung zwischen einem Anfangszustand und einem angestrebten Ziel bestehen und diese Verbindung ist eben die Mission.

Auch im Hinblick auf die Digitale Transformation spielen Mission und Vision eine entscheidende Rolle. Damit dieser Veränderungsprozess gelingen kann, braucht es einen Wandel in der Unternehmenskultur, der unbedingt von der Geschäftsleitung vorgelebt werden sollte (Kraft & Peter, 2019). Wird ein Wandel in der Unternehmenskultur angestrebt, so sollte ein Unternehmen genau analysieren, wie die aktuelle Kultur und Offenheit bezüglich des Digitalen ist (Ist-Kultur) und den gewünschten Zustand (Soll-Kultur) so präzise wie möglich definieren (Lombriser & Abplanalp, 2018).

Hauptbausteine der Strategie

Sind Mission und Vision eines Unternehmens einmal gesetzt, geht es um den Inhalt der Strategie. Porter (1997) nennt drei Hauptbausteine, nämlich die strategische Positionierung, die konsistente Wertschöpfungskette und Trade-off-Abwägungen, welche zur Findung der Strategie berücksichtigt werden sollten (Abb. 3).

Abbildung 3: Hauptbausteine der Strategie, eigene Darstellung angelehnt an Lombriser & Abplanalp, 2018 und Porter, 1997

Strategische Positionierung: Die strategische Positionierung soll deutlich aufzeigen, wie ein Unternehmen oder eine Marke von der Kundschaft wahrgenommen werden möchte – die Vision und Mission sollen hier deutlich werden. Ausserdem soll die strategische Positionierung das eigene Angebot bestmöglich von dem der Konkurrenz unterscheidbar machen (Porter, 1997). Wurden der Markt und die Wettbewerbsstrategie gewählt, so gilt es, eine Positionierung festzulegen. Was macht uns einzigartig und wo liegen unsere Stärken in den Prozessen? Wie sieht dies in Zukunft aus? Die Positionierung zeigt dem Kunden oder der Kundin auf, welchen Nutzen die Unternehmung für sie oder ihn generiert (SAP SE, 2016).

Konsistente Wertschöpfungskette: Die Wertschöpfungskette (auch Value Chain genannt) zeigt alle Aktivitäten auf, die das Unternehmen zur Erstellung einer Leistung braucht und nutzt. Dabei werden sowohl die Hauptaufgaben als auch unterstützende Aufgaben betrachtet. Die Hauptaufgaben tragen in direkter Form zur Wertschöpfung bei, die unterstützenden Aufgaben erzeugen selbst keinen Wert für die Endkonsumenten (Porter, 1997). Es reicht nicht aus, dass ein Unternehmen verschiedene Tätigkeiten sehr gut ausführt, ja sogar besser als die Konkurrenz. Einzelne Teile der Wertschöpfungskette sind für andere Wettbewerber zumeist transparent und darum einfach zu kopieren. Eine Unterscheidung, und somit ein Wettbewerbsvorteil, lässt sich lediglich erreichen, wenn alle Aktivitäten aufeinander abgestimmt sind und miteinander harmonisieren. Je widerspruchsfreier die Wertschöpfungskette ist, desto eher werden Schwachstellen erkannt und können ausgemerzt werden. Somit bietet eine immer verzahnte, aufeinander abgestimmte Value Chain die Möglichkeit, den Wettbewerbsvorteil zu halten und weiter auszubauen (Porter, 1997). Die Digitalisierung der Prozesse innerhalb einer Wertschöpfungskette ist mit Sicherheit ein wichtiger Schritt für Unternehmen, da damit Schnittstellen und Fehler vermieden und mehr Effizienz generiert werden kann. Laut Cole (2017) erlauben die mittlerweile bestehenden Möglichkeiten zum digitalen Datenaustausch auch kleineren Unternehmen, die eigenen Prozesse mit denen von Lieferanten, Kunden und Vertriebspartnern zu verbinden. Dank des Internets sind solche Anbindungen oft kostengünstig zu bekommen, senken ihrerseits aber die Prozesskosten um einen erheblichen Teil. Aber nicht nur die Automatisierung, sondern auch ein verändertes Kundenverhalten wirkt auf die Wertschöpfungskette ein. So wird z. B., anstatt zu produzieren und dann dem Kunden das fertige Produkt vorzusetzen, heute vermehrt dazu übergegangen, erst nach der Bestellung zu produzieren (Gassmann et al., 2017). Dies bringt den Vorteil, dass viel besser auf Kundenwünsche und individuelle Anpassungen eingegangen werden kann. Dafür ist allerdings eine sehr agile und schnelle Wertschöpfungskette von Nöten, da die einzelne Produktion sonst sehr lange dauern würde. Dabei hilft z. B. die immer häufigere Einbindung von künstlicher Intelligenz und von Algorithmen. Diese machen die Wertschöpfungskette agiler und sorgen für schnellere und effizientere Entscheidungen (Heinrich & Stühler, 2018). Eine andere Möglichkeit, um agil zu bleiben, sind sogenannte «modulare» Teile, welche es weiterhin erlauben, auf die Kundenwünsche einzugehen, jedoch ebenfalls eine schnellere Abwicklung der Wertschöpfung gewährleisten. Diese Art die Value Chain zu handhaben, bietet einen Kompromiss aus Individualisierung (Flexibilität) und zeitlich schneller Produktion (United Nations, 2019).

Trade-off-Abwägungen: Eine gute Strategie erfordert Trade-off-Abwägungen, denn es ist auch wichtig, zu entscheiden, was nicht Teil der eigenen Unternehmensstrategie sein soll und wofür ein Unternehmen nicht stehen soll. Kurzfristig mag es sein, dass einem Unternehmen dadurch die eine oder andere Chance entgeht, jedoch bringen diese Entscheidungen langfristig viele Vorteile mit sich. Durch Trade-off-Entscheidungen wird die Wertschöpfungskette optimiert. Wenn ein Unternehmen nicht alles um jeden Preis anbietet, kann es bewusst die Value Chain verschlanken. Die Benefits in Form von verringerten Kosten und schnelleren Produktionszeiten liegen auf der Hand. Aber auch in strategischer Hinsicht helfen diese Entscheidungen dabei, zu definieren, welche Kundensegmente und Märkte mit welchen Produkten und Dienstleistungen angesprochen werden sollen. Somit kann das Unternehmen seine Positionierung stärken und die eingangs angesprochene Einzigartigkeit anstreben (Lombriser & Abplanalp, 2018 und Porter, 1997).

Wettbewerbsstrategie

Ergänzend zu den oben genannten Bausteinen zur Strategieentwicklung, ist es auch wichtig, die Konkurrenz im Auge zu behalten. Das Stichwort hier ist Wettbewerbsstrategie. Es gibt generell zwei Wege, um eine erfolgreiche Wettbewerbsstrategie aufzugleisen und sich als Unternehmen gegenüber Konkurrenzstrategien be-

haupten zu können. Einerseits ist ein Unternehmen dann erfolgreich, wenn es dem Konsumenten oder der Konsumentin einen grösseren Nutzen (Differenzierung) anbietet als die Konkurrenz. Andererseits kann ein Unternehmen auch dadurch punkten, einen ähnlichen Nutzen zu einem geringeren Preis (Kostenführerschaft) anzubieten (Abb. 4). Dabei ist es in beiden Fällen entscheidend, dass Unternehmen präzise definieren, welche Kunden in welchen Märkten mit welchen Bedürfnissen angesprochen werden sollen. Unabhängig davon, für welche der beiden Strategien (Differenzierung oder Kostenführerschaft) ein Unternehmen sich entscheidet, der Abstand zur Konkurrenz muss dauerhaft so gross wie möglich gehalten werden, um einen langfristigen Erfolg garantieren zu können. Letztendlich geht es darum, einzigartig zu sein (Lombriser & Abplanalp, 2018 und Porter, 1997).

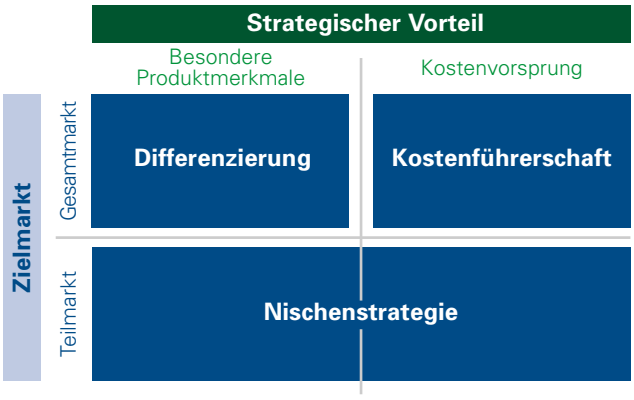


Abbildung 4: Wettbewerbsstrategie-Matrix nach Michael Porter in Ludewig, 2015

Differenzierung: Setzt ein Unternehmen auf Differenzierung, zeichnen sich dessen Produkte oder Dienstleistung durch Eigenschaften, die genauer auf Kundenbedürfnisse zugeschnitten sind und eine höhere Qualität als die Konkurrenz aufweisen, aus. Diese Produkte sind in der Regel aufgrund der höheren Kosten der Produktion oder des Marketings teurer. Oftmals sind Produkte mit Differenzierungsfokus technologische Vorreiter und haben somit auch erhöhte Forschungs- und Entwicklungskosten. Ebenso werden aufgrund des spezifischen Angebots und des höheren Preises in der Regel weniger Einheiten verkauft. Je aussergewöhnlicher die Produkteigenschaften oder je kleiner das Zielsegment sind, desto eher eignet sich das Produkt für eine Nischenstrategie in einem Teilmarkt (Kotler et al., 2017).

Kostenführerschaft: Ein Unternehmen, welches Kostenführer werden will, muss sein Produkt günstiger als die Konkurrenz anbieten. Dazu gehört, dass die Wertschöpfungskette dementsprechend kostengünstig und effizient aufgebaut ist. In der Regel müssen diese Unternehmen zu sehr geringen Preisen produzieren oder einkaufen können. Auch die Gewinnmargen sind, anders als bei der Differenzierung, verhalten. Ein Kostenführer ist sehr selten ein technologischer Vorreiter. Es handelt sich in vielen Fällen eher um Nachahmerprodukte von bereits im Markt etablierten Innovationsprodukten. Diese können dann aufgrund der viel geringeren Kosten (z. B. durch wegfallende Entwicklungskosten) zu tieferen Preisen verkauft werden. Allerdings kann ein Kostenführer aufgrund der Menge an verkauften Artikeln ein gutes Geschäft damit erzielen (Mooradian et al., 2014).

Strategie erfolgreich umsetzen, überprüfen und adaptieren

Ist die Strategie erst einmal ermittelt, geht es im nächsten Schritt darum, diese umzusetzen und zu überprüfen und allenfalls an aktuelle Veränderungen anzupassen. Im Idealfall werden mittels der oben genannten Instrumente verschiedene Strategieoptionen erstellt. Dabei sollten allerdings nicht mehr als drei Optionen ausgearbeitet werden. Diese werden dann mit den verschiedenen bereits erarbeiteten Szenarien betrachtet und auf Gemeinsamkeiten geprüft. Am Schluss dieses Prozesses sollte sich ein Unternehmen für eine Strategie entscheiden, die jedoch auch aus Charakteristika verschiedener Optionen erstellt werden kann. Die zukünftige Strategie wird schriftlich in einem Strategiepapier festgehalten und nochmals auf Fehler und Lücken geprüft. Am besten wird dafür ein Dokument erstellt, welches für spätere Änderungen erneut verwendet werden kann (Furger, 2013).

Nun geht es darum, die erstellte Strategie umzusetzen. Dies ist der wohl anspruchsvollste, aber auch erfolgsentscheidende Schritt. Die Umsetzung sollte direkt in einem neuen Projekt erfolgen, wozu ein spezifisches Projektteam aus Geschäftsleitungsmitgliedern und Mitarbeitenden definiert wird (Furger, 2013). Nun wird die Umsetzung, genau wie jedes andere Projekt auch, zunächst geplant und die Mitglieder erhalten ihre Projektrollen zugeteilt. In Tabelle 5 finden sich die wichtigsten Dos und Don'ts bei diesem Prozess.

Dos	Don'ts
Nachhaltige Ausrichtung Die Strategie soll für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens ausgerichtet sein. Legen Sie fest, in welchen Intervallen Sie die Strategie überprüfen und allenfalls überarbeiten wollen.	**Strategieentwicklung als Alibiübung** Die Strategie sollte auf keinen Fall nur erstellt werden, damit sie auf der To-Do-Liste abgehakt werden kann und anschliessend in der Schublade verschwindet.
Nutzung der Informationen Bei der Erstellung einer Strategie sollen alle nötigen, vorhandenen Informationen genutzt und zur Entscheidungsfindung eingebunden werden.	**Floskeln und Umschreibungen** Schreiben Sie die Strategie nicht so, dass sie allen gefällt, sondern so, wie Sie sich die Zukunft vorstellen. Sie werden nie alle zufriedenstellen.
Strategie durch Einzigartigkeit Bauen Sie Ihre Strategie stets auf der Einzigartigkeit Ihres Unternehmens auf. Nutzen Sie dazu Ihre Kernkompetenzen und positionieren Sie sich so, dass Sie Ihr gewünschtes Kundensegment ansprechen und zufriedenstellen können.	**Strategie im Tausch gegen Flexibilität** Wenn Sie eine Strategie aufstellen, so soll diese möglichst langfristig ausgerichtet sein. Es ist allerdings kein Grund, Entwicklungen und Trends, Chancen und Gefahren nicht im Auge zu behalten und zu prüfen.
Trade-off-Entscheidungen Entscheiden Sie klipp und klar, was Sie als Unternehmen nicht machen möchten und wofür Sie nicht stehen möchten. Dies schafft auch Klarheit darüber, wofür Sie stehen möchten.	**Wasser predigen, Wein trinken** Sorgen Sie dafür, dass die Strategie im Unternehmen auch tatsächlich gelebt wird. Und zwar von oben bis nach unten.

Tabelle 5: Dos and Don'ts der Strategie, eigene Darstellung angelehnt an Lombriser & Abplanalp, 2018, Porter, 1997 und de Wit, 2017

Change Management
Eine gute Strategie ist bereits ein erster wichtiger Schritt. Damit diese jedoch auch erfolgreich eingeführt werden kann, bedarf es einiger zusätzlicher Konzepte, welche parallel zur Strategie erstellt werden sollten. Ein Unternehmen muss mit internem Widerstand rechnen, je weitsichtiger die Strategie geplant ist. Dieser Widerstand kann sowohl von Mitarbeitenden als auch seitens des Managements auftreten. Niemand verlässt gerne einen bekannten Weg für einen, der von mehr Ungewissheit geprägt ist. Daher sollte ein Konzept erarbeitet werden, mittels dessen die Mitarbeitenden, die Organisationsstruktur, -kultur und -systeme bereits vorab auf den Wandel vorbereitet werden (Venzin, et al., 2010). Das Change Management spielt dabei eine tragende Rolle. Der Wechsel muss gut vorbereitet und kommuniziert werden, da abrupte Veränderungen im Regelfall nicht gut aufgenommen werden (Etzold, 2018).

Kommunikation
Die Umsetzung der Strategie erfolgt durch die Mitarbeitenden. Also muss den Mitarbeitenden aufgezeigt werden, wie sie zur Umsetzung der Strategie beitragen können. Deshalb muss die Strategie gegenüber allen Mitarbeitenden kommuniziert werden – auch gegenüber jenen, die nicht in den Strategieerstellungsprozess involviert waren. Dazu lohnt es sich, ein Strategiekommunikationskonzept aufzustellen. Es soll also bereits vorher definiert werden, wie, wann und wo die einzelnen Bestandteile der neuen Strategie kommuniziert werden sollen (Etzold, 2018). Zudem muss die Kommunikation der Strategie zielgruppengerecht erfolgen; insbesondere, was die Sprache betrifft.

Zum einen sollen Teile der Strategie schriftlich abgegeben werden. Dabei geht es nicht darum, den Mitarbeitenden die gesamte Strategie zugänglich zu machen, sondern die für sie und ihre Arbeit relevanten Aspekte präzise zu kommunizieren. Es lohnt sich ausserdem, dies in Infobroschüren, Prozessvorgaben und weiteren Dokumenten zu verpacken, damit diese bei der Erfüllung der täglichen Aufgaben genutzt werden können (Furger, 2013).

Mit schriftlicher Kommunikation alleine ist es jedoch noch nicht getan. Es sollte auch eine mündliche Kommunikation seitens der Geschäftsführung geben. Es wird vorgeschlagen, mit den Mitarbeitenden des mittleren Managements Einzelgespräche zu führen. Für alle anderen Mitarbeitenden sollte eine Veranstaltung organisiert werden, in der sie von der neuen Strategie erfahren und ihnen genau mitgeteilt wird, was diese Veränderungen für sie und die Unternehmung bedeuten (Furger, 2013).

Controlling und Adaption
Wie Winston Churchill bereits treffend sagte: «Egal wie schön die Strategie ist, Sie sollten gelegentlich auf ihre Resultate schauen» (LingQuotes, o. J.). Der Umsetzungsprozess der Strategie sollte zwingend von einem Controlling-Prozess begleitet werden. Es soll also laufend überprüft werden, ob die Umsetzung nach Plan verläuft oder allfällige Abweichungen vorliegen und eventuell Änderungen oder Anpassungen nötig sind. Somit kann ein Unternehmen einerseits kontrollieren, ob es sich auf Kurs befindet und andererseits, ob sich Sachverhalte so verändert haben, dass eine Überarbeitung der Strategie nötig ist.

Dazu sollten vorab Kennzahlen und Key Performance Indicators (KPI) festgelegt werden, mittels derer die Entwicklung der Strategie und ihrer einzelnen Bestandteile überwacht werden können. Zudem sollte alle drei bis sechs Monate ein Strategie-Review-Meeting durchgeführt werden, in dem die Veränderung mit dem gesamten Projektteam diskutiert und betrachtet wird. Sobald sich die Situation stabilisiert und die Strategieumsetzung einen festen Kurs eingeschlagen hat, kann das Strategie-Review-Meeting einmal jährlich abgehalten werden (Furger, 2013). Die ständige Überwachung von Kennzahlen und KPI sollte dabei konstant fortgeführt werden und als Frühwarnsystem für sich anbahnende Veränderungen dienen. Das Einsetzen einer Balanced Scorecard (BSC) eignet sich ebenfalls zur Strategiekontrolle. Sie zeigt auf einen Blick verschiedene Kennzahlen aus den verschiedensten Bereichen, wie bspw. Finanzen, Marketing, Kundenzufriedenheit und deren Entwicklung auf. Somit erleichtert die BSC das ständige Überwachen der Strategieentwicklung. Die BSC wird für jede Strategie einzeln erstellt und die relevanten Kennzahlen dafür ausgewählt (Venzin et al., 2010).

Fest steht: Eine Strategie ist kein Ablaufplan, welcher einmal erstellt, Schritt für Schritt abgearbeitet werden kann und danach erledigt ist. Strategien treffen im Regelfall in der Realität auf viele unvorhersehbare Komponenten, auf die im Laufe der Zeit bestmöglich reagiert werden sollte. Wie Abbildung 5 aufzeigt, werden geplante Strategien nur zu einem gewissen Teil überhaupt umgesetzt. Ein Teil wird gar nicht realisiert, da sich seit der ursprünglichen Erstellung der Strategie Dinge und Umstände geändert haben. Gleichzeitig kommen weitere Einflüsse dazu, welche bei der Aufstellung der Strategie nicht absehbar waren. Die realisierte Strategie unterscheidet sich somit in vielen Fällen von der ursprünglich geplanten.

Um die eigene Strategie den sich verändernden Umständen laufend anzupassen (zu adaptieren), eignet sich folgendes Vorgehen:

Monitoren. Halten Sie den Markt und die Konkurrenten stets im Blick. Durch das frühzeitige Erkennen von Gefahren können negative Entwicklungen vermieden werden.

Überprüfen. Überprüfen Sie Kundenanforderungen und deren wahrgenommenen Nutzen konstant.

Messen. Überprüfen Sie stetig, ob Sie sich auf Kurs befinden und wo Sie unter Umständen Korrekturen anbringen müssen. Definieren Sie dafür konkrete Kennzahlen, die Aufschluss über die zu erreichenden Ziele geben.

Optimieren. Erkennen Sie Verbesserungspotenziale Ihrer Wertschöpfungskette und Prozesse. Dies wird Ihnen bei der Erreichung der Ziele behilflich sein.

Abbildung 5: Emergente Strategien, eigene Darstellung angelehnt an Minzberg, 2000

Die Digitale Transformation

Mit der durch neue Technologien, neue Marktteilnehmende und sich verändernde Bedürfnisse der Kundschaft getriebenen Digitalisierung (seit ca. 1970) und der ganzheitlichen Digitalen Transformation (seit ca. 2005) werden Unternehmensstrategien fundamental überarbeitet. 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 (Kraft & Peter, 2017).

Mit der bekannten vierten industriellen Revolution wird eine «Digitalisierung von allem» beschrieben (Samulat, 2017). Sie «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» (Dörseln et al., 2017:68). In kondensierter Form beinhaltet diese Definition ziemlich viele Aspekte, welche die Digitale Transformation bzw. Industrie 4.0 ausmachen: Der Markt hat sich in mehrfacher Hinsicht verändert, unter anderem durch Ansprüche der Kundschaft 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.

In einer grossen Schweizer KMU-Studie der FHNW Hochschule für Wirtschaft (Peter, 2017 und Peter, Kraft & Lindeque, 2020) wurden 4286 Projektthemen und Initiativen von 2590 Schweizer Unternehmen ausgewertet. Daraus kristallisierten sich sieben Handlungsfelder in Bezug auf die Digitale Transformation heraus. Die Handlungsfelder wurden so dargestellt, dass diese vom Markt ausgehend mit der Customer Centricity starten. Unter einem Handlungsfeld werden Tätigkeiten, Prozesse und Aktionen zusammengefasst, die in einem Teilaspekt (oder Teilprojekt) der Digitalen Transformation von Unternehmen definiert, umgesetzt und angewendet werden können.

Die sieben Handlungsfelder umfassen Customer Centricity, New Technologies, Cloud and Data, Digital Business Development, Process Engineering, Digital Leadership & Culture sowie Digital Marketing (vgl. Abb. 6). Im Folgenden wird jedes Handlungsfeld kurz beschrieben.:

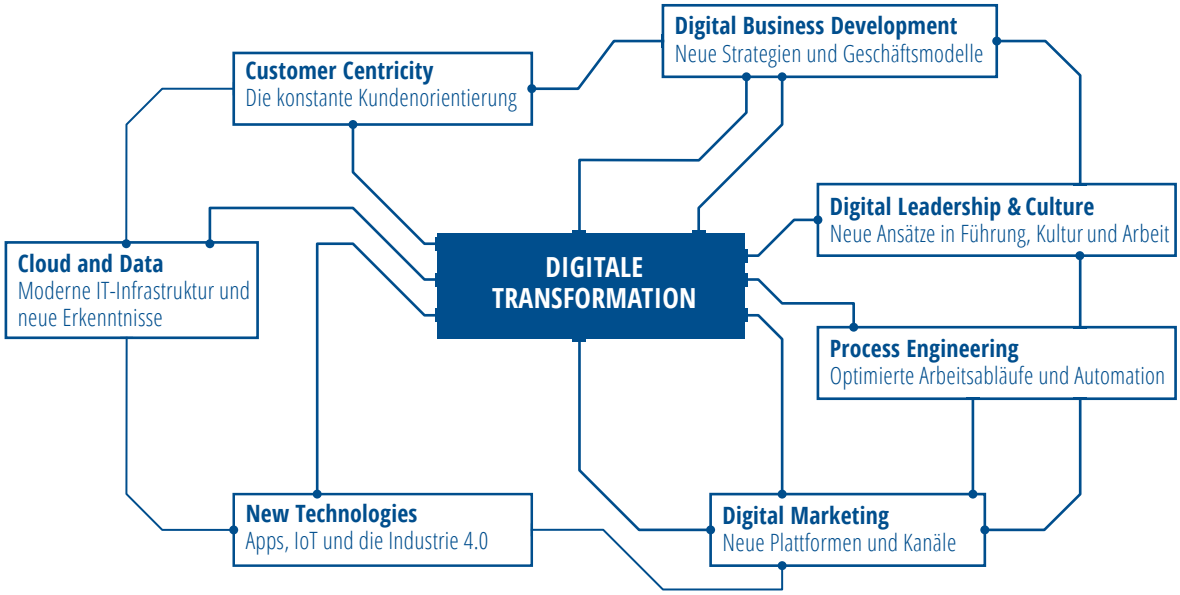


Abbildung 6: Die Handlungsfelder der Digitalen Transformation, Peter, 2017 und Peter, Kraft & Lindeque, 2020

Customer Centricity
die konstante Kundenorientierung

Unternehmen legen – im besten Fall als Ausgangspunkt für ihre Strategien – einen starken Fokus auf die Kundenorientierung (Customer Centricity), personalisierte Angebote und Kundenportale, unterstützt durch digitale Technologien / Kanäle und Kunden- sowie Produktdaten, die digitale, markt- und zielgruppengerechte Strategien ermöglichen.

New Technologies
Apps, Internet of Things und Industrie 4.0

Die neuen Technologien werden je nach Branche und Marktleistung des Unternehmens unterschiedlich eingesetzt und beinhalten hauptsächlich technologische Plattformen, Apps und Software (mit Fokus auf Lösungen aus dem Enterprise Resource Planning (ERP) und für die Zusammenarbeit / Kommunikation mit Teams und Kunden). Viele Unternehmen testen die Anbindung an Industrie- und Konsumentenprodukte (Sensoren, Robotik) als Bestandteil der Industrie 4.0 bzw. Internet of Things.

Cloud and Data
moderne IT-Infrastruktur und neue Erkenntnisse

Die Kundenorientierung, die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und optimierter Prozesse sowie das digitale Marketing bedürfen alle intelligenter Daten (Smart Data) und neuer Erkenntnisse, aufbauend auf Informationstechnologien (IT). Im Kern steht die integrierte bzw. vernetzte Datenbasis, welche mittels intelligenter Analyseverfahren zu neuem Wissen führt, um strategische Entscheidungen (in Echtzeit) zu treffen. Gleichzeitig ist der Bedarf nach flexibler und von überall her zugänglicher technologischer Infrastruktur hoch: Hier stehen Investitionen in die Cloud und webbasierte Lösungen hoch auf der Prioritätenliste der Unternehmen.

Digital Business Development
neue Strategien und Geschäftsmodelle

Die neuen Technologien treiben Unternehmen dazu an, bestehende Kompetenzen und Angebote zu hinterfragen, um die Wertschöpfungskette zu digitalisieren und neue Leistungen zu erbringen. Dabei werden neue Plattformen und Kanäle genutzt sowie Kooperationen mit den unterschiedlichsten Marktpartnern eingegangen, um innovative Geschäfts- und Ertragsmodelle zu entwickeln.

Process Engineering
optimierte Arbeitsabläufe und Automation

Grundsätzlich sollen Prozesse standardisierter, schneller und effizienter gestaltet werden. Durch die Automatisierung bzw. Digitalisierung der Prozesse können Teilaufgaben ohne Medienbrüche vernetzt werden, um so unter anderem das papierlose Büro zu schaffen und die Wertschöpfungskette zu optimieren. Im Zusammenhang mit agilen Methoden soll dies die Produktivität und Innovationsfähigkeit steigern und gleichzeitig eine höhere Transparenz schaffen.

Digital Leadership & Culture
neue Ansätze in Führung, Kultur und Arbeit

Durch den digitalen Wandel wird ein Veränderungsprozess ausgelöst, der mittels Change Management zu einer Anpassung der Führungsgrundsätze im Unternehmen führt. Die Beschreibungen beinhalten Fragen zur reaktiven (ausgehend von der digitalen Disruption) versus proaktiven (als Digital Leader) Notwendigkeit des Wandels. Teil von Digital Leadership und Kultur sind Kreativität und Innovation, der digitale und mobile Arbeitsplatz sowie neue Organisationsformen, um Wissen zu teilen sowie Teams zu führen, schulen und motivieren.

Digital Marketing
neue Plattformen und Kanäle

Durch die Verfügbarkeit und Analyse von Kunden-, Produkt- und Absatzdaten sowie die Messbarkeit der Marketing- und Vertriebsaktivitäten wird ein System geschaffen, in dem die Marktaktivitäten laufend optimiert werden können. Zu den Aspekten des Digital Marketing (hierzu zählen auch Vertriebs- und Verkaufsaktivitäten) gehören (mobile) Online-Plattformen, E-Commerce, Kommunikationskanäle wie Social Media, Online-Gemeinschaften (Communities) und Suchmaschinenmarketing, die Marketing-Automation sowie Video-Marketing. Alle hier genannten Teilbereiche (Marketing, Vertrieb, Verkauf und Service) können als Go-To-Market-Funktion zusammengefasst werden.

Um Unternehmensstrategien zu entwickeln, sollten die zentralen Bausteine der Strategieentwicklung (vgl. Abbildung 7) auch im digitalen Zeitalter berücksichtigt werden. Neu sind jedoch die Themen, welche das Management diskutieren sollte. Die Handlungsfelder der Digitalen Transformation bieten Impulse und stellen strategische Fragen. So werden die Handlungsfelder Customer Centricity, New Technologies sowie Cloud and Data vielfach in der unternehmensexternen und -internen Analyse behandelt, Digital Business Development in der Strategieentwicklung und Process Engineering, Digital Leadership & Culture sowie Digital Marketing in der Strategieumsetzung. Selbstverständlich ist es nicht so einfach: Viele der modernen Managementthemen bzw. Handlungsfelder der Transformation werden sowohl in der Unternehmensanalyse als auch Strategieentwicklung und -umsetzung diskutiert.

Mit diesem Forschungsprojekt soll die Frage beantwortet werden, welche Aktivitäten und Inhalte Unternehmen in der Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter konkret behandeln.

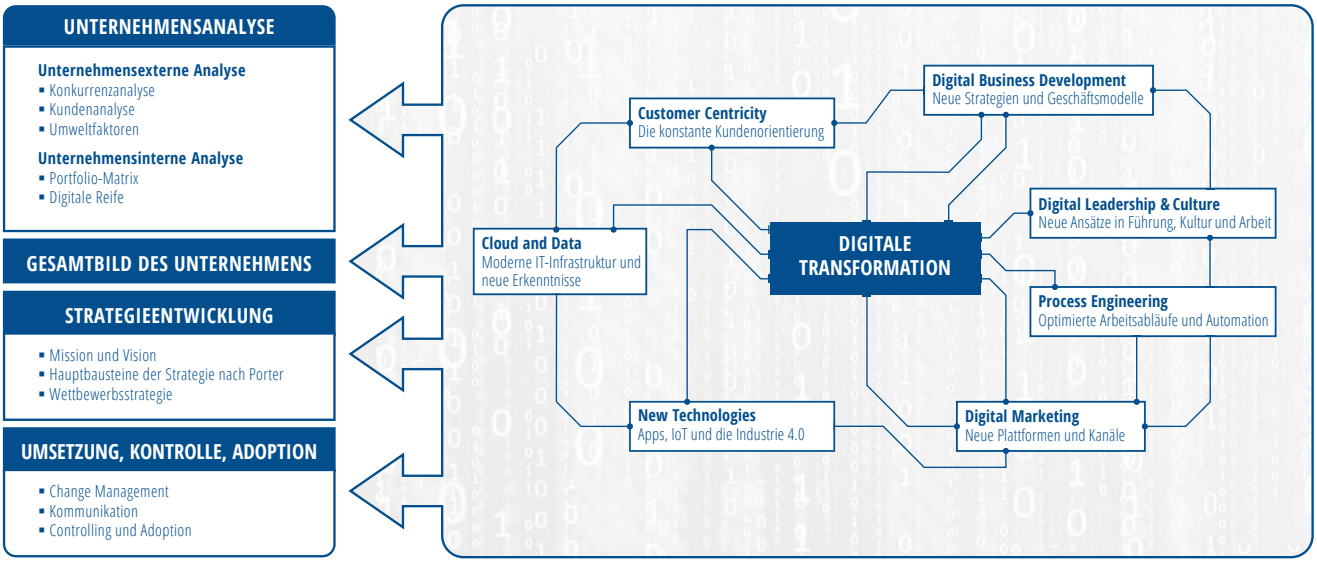


Abbildung 7: Bausteine der Unternehmensstrategie im digitalen Zeitalter, eigene Darstellung

Schlusswort

Bevor ein Unternehmen seine eigene Strategie entwickeln kann, muss es verstehen, wie es selber aufgebaut ist, was die Kundinnen und Kunden erwarten und wie das Unternehmen im Verhältnis zum Markt, zur Konkurrenz und weiteren Umweltfaktoren dasteht. Diese gründliche Analyse von internen und externen Faktoren, die das Unternehmen beeinflussen, bildet die Ausgangslage für die Entwicklung der eigenen Strategie. Der Strategieprozess wird durch die Digitalisierung nicht grundlegend verändert, sondern um zusätzliche Aspekte ergänzt.

Die Entwicklung dieser Strategie erfolgt über mehrere Schritte, angefangen mit der Klärung von Verantwortlichkeiten und Zielen über die eigene Vision und Mission bis hin zur Formulierung konkreter Optionen. Liegen diese einmal auf dem Tisch, gilt es, sich für eine Strategie zu entscheiden. In diesem Prozess bieten die sieben Handlungsfelder der Digitalen Transformation eine wichtige Orientierungs- und Navigationshilfe, um sicherzustellen, dass die strategischen Themen des digitalen Zeitalters berücksichtigt werden. Dabei sollte das Unternehmen nicht vergessen, dass Strategien keine starren Konzepte sind, sondern den aktuellen internen und externen Situationen im Bedarfsfall angepasst werden müssen. Die stetige Überprüfung und allfällige Adaptionen sind integraler Bestandteil der Strategie. Nicht zuletzt sichern ein gezieltes Change Management sowie eine gute Kommunikation dieser Strategie gegenüber den Mitarbeitenden den nachhaltigen Erfolg einer Strategie für KMU.

Die grosse Schweizer Studie von 2017 zur Digitalen Transformation mit Praxisleitfaden zur Umsetzung erhalten Sie kostenlos in der PDF-Version auf der Projektwebsite **www.kmu-transformation.ch**

Literaturverzeichnis

Atiker, Ö. (2017). In einem Jahr Digital. Das Praxishandbuch für die Digitale Transformation Ihres Unternehmens. Weinheim: Wiley-VCH.

Cole, T. (2017). Digitale Transformation. Impulse für den Mittelstand (2. Auflage). München: Vahlen.

de Wit, B. (2017). Strategy: An International Perspective (6. Auflage). Hampshire: Cengage Learning.

Dimler, N. (2016). Die Externe Analyse als notwendige Bedingung der Strategieentwicklung. In: Strategische Positionierung. Geschäfts- und Servicebereiche auf Kundenbedarf fokussieren. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 69–82.

Dörseln, J. K., Klünder, T. & Steven, M. (2017). Der Industrie 4.0-Zyklus. Identifikation und Bewertung digitalisierungsinduzierter Risiken. Industrie Management, vol. 3, S. 68–72.

Etzold, V. (2018). Strategie. Planen Erklären Umsetzen. Offenbach: Gabal.

Furger, I. (2013). Strategie-Leitfaden. Zürich: WEKA.

Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. (2017). Geschäftsmodelle entwickeln (2. überarbeitete Auflage). München: Carl Hanser.

Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. (o. J). The St. Gallen Business Model Navigator, St. Gallen: s.n.

Gillenkirch, R. (2020). Strategie, s.l.: Gabler Wirtschaftslexikon.

Heinemann, G. (2017). Der neue Online-Handel. Geschäftsmodell und Kanalexzellenz um Digital Commerce (8., aktualisierte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Heinrich, C. & Stühler, G. (2018). Die Digitale Wertschöpfungskette: Künstliche Intelligenz im Einkauf und Supply Chain Management. In: Fallstudien zur Digitalen Transformation. Case Studies für die Lehre und praktische Anwendungen (S. 77–88). Wiesbaden: Springer Gabler.

Hilti AG. (o. J.). Ueber Hilti. www.hilti.ch/content/hilti/E3/CH/de/company/corporate-information/company-profile/about-us.html

Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C. & Piercy, N. (2016). Grundlagen des Marketing (6., aktualisierte Auflage). Hallbergmoos: Pearson Deutschland.

Kotler, P., Keller, K. L. & Opresnik, M. O. (2017). Marketing Management. Hallbergmoos: Pearson.

Kraft, C. & Peter, M. K. (2017). Die Digitale Transformation: Eine Begriffserklärung. In: M. K. Peter (Hrsg.), KMU-Transformation: Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Forschungsresultate und Praxisleitfaden. Olten: FHNW Hochschule für Wirtschaft.

Kraft, C. & Peter, M. K. (2019). New Work: People, Place and Technology – die Arbeitswelt im digitalen Zeitalter. In: M. K. Peter (Hrsg.), Arbeitswelt 4.0. Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten. Forschungsresultate und Praxisleitfaden. Olten: FHNW Hochschule für Wirtschaft.

LingQuotes. (o. J.). Winston Churchill. www.lingquotes.com/de/autoren/winston-churchill-de/

Lippold, D. (2018). Die Unternehmensberatung. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. Wiesbaden: Springer.

Lombriser, R. (2018). Strategische Führung auf VR- und GL-Ebene in KMU (2. Auflage). Bern: Haupt.

Lombriser, R. & Abplanalp, P. A. (2018). Strategisches Management. Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen (7. Auflage). Zürich: Versus Verlag.

Ludewig, C. (2015). Wettbewerbsstrategie nach Porter in 400 Worten. www.marktding.de/strategie/wettbewerbsstrategie-porter-in-400-worten/

Lüttgens, M. (2008). Marketing-Planung (4. Auflage). Bern: Crusius Verlag.

Mintzberg, H. (2000). The Rise and Fall of Strategic Planning. London: Pearson Education.

Mooradian, T., Matzler, K. & King, L. (Hrsg.) (2014). Strategic Marketing. Harlow: Pearson.

Mumtaz, A., Ragu, G. & Gaurav, K. (2016). Where do you fit in the new digital ecosystem? www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/emerging-technologies/new-digital-ecosystem-technology-media-telecom-industry.html

Onpulson.de. (o. J.). BCG-Matrix. www.onpulson.de/lexikon/bcg-matrix/

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt:Campus.

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

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, Nr. 1, S. 160–180. doi: 10.1108/JSMA-05-2019-0070

Peter, M. K., & Siscaro, D. (2020). Marketing-Konzept. In M. K. Peter, & A. Niedermann (Hrsg.), Digitales Marketing für KMU (S. 25–43), Zürich: Beobachter.

Porter, M. (1997). Nur Strategie liefert auf Dauer hohe Erträge. Harvard Business Manager, S. 42–58.

Rogers, D. L. (2017). Digitale Transformation. Das Playbook. Frechen: mitp.

Samulat, P. (2017). Die Digitalisierung der Welt. Wie das Industrielle Internet der Dinge aus Produkten Services macht. Wiesbaden: Springer Gabler.

SAP SE (2016). Digital Business Modeling. A Structural Approach Toward Digital Transformation, o. O.: SAP SE.

United Nations. (2019). Digital Economy Report 2019, Genf: United Nations Publications.

Venzin, M., Rasner, C. & Mahnke, V. (2010). Der Strategieprozess. Praxishandbuch zur Umsetzung im Unternehmen. Frankfurt: Campus.

Sponsoren und Forschungspartner

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

strategylab

Die FHNW Hochschule für Wirtschaft und das Projektteam vom Strategylab bedanken sich bei den Forschungspartnern und Sponsoren.

Hauptsponsoren:

Bank WIR
www.wir.ch

die Mobiliar
www.mobiliar.ch

Co-Sponsoren & Medienpartner:

AECS swisscard
www.swisscard.ch

Lenovo
www.lenovo.ch

gfs-zürich MARKT- & SOZIALFORSCHUNG
www.gfs-zh.ch

Rahn+Bodmer BANQUIERS SEIT 1750
www.rahnbodmer.ch

swiss export Wissen erschliesst Märkte.
www.swiss-export.com

KMU Next
www.kmunext.ch

digitalswitzerland
www.digitalswitzerland.com

Schweizerische Gewerbezeitung
www.gewerbezeitung.ch

Übersicht zu Kapitel
Forschungsresultate

Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter: Forschungshintergrund und -methode

- Forschungshintergrund
- Forschungsmethode
- Erhebungsdatenquellen und Rücklauf
- Grundgesamtheit, Stichprobe und Repräsentativität
- Fragebogen
- Datenauswertung
- Weitere Inhalte dieser Publikation

Forschungsresultate zur Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter:

- Einleitung und Überblick über die Ergebnisse
- Unternehmensstrategie und Digitalisierung
- Stand der Digitalen Transformation
- Umsetzung konkreter strategischer Massnahmen im digitalen Zeitalter
- Zusammenfassung und Diskussion

Fallstudien:

AUWIESEN · BOSG Best of Swiss Gastro · Point Line · BORM · WDV AG · BÜHLMANN · CREASQUARE · dokoki · e-guma · eco leo · Hans Eisenring Küchenbau · GEOBRUGG Brugg · +GF+ · iTrust · konplan · Lenzlinger · PANOLIN · Schweizer Salinen Salines Suisses · SSA · stellennetz · TELAG · Swiss Eyewear Group · workscooter

Wir haben die Lösungen, um Ihr KMU rundum abzusichern und voranzubringen.

Jedes dritte Unternehmen in der Schweiz ist bei der Mobiliar versichert. Mit 160 Standorten in der ganzen Schweiz und Liechtenstein ist die Mobiliar auch in Ihrer Region zuhause.

Die Generalagenturen sind selber KMU und wissen, was Unternehmen bewegt. Sie sind als wichtige Arbeitgeber in ihren Regionen verwurzelt, bilden Lernende aus und arbeiten mit dem lokalen Gewerbe Hand in Hand.

Über 90 Prozent der Schadenfälle regeln wir vor Ort – persönlich, rasch und unkompliziert.

Profitieren Sie von unserem grossen Erfahrungsschatz, umfassender Beratung, innovativen Ideen und Dienstleistungen. Vom Kleinstbetrieb bis hin zu grösseren Unternehmen, ob frisch gegründet oder bereits in der Nachfolgeplanung: Wir sind für Sie da.

Innovationsplattform Mobiliar Forum – in Thun, Lausanne und digital

Suchen Sie nach neuen Geschäfts- oder Produktideen? Brauchen Sie Lösungen, wie Ihr KMU fit für die Zukunft wird? Im Mobiliar Forum in Thun und Lausanne – oder digital – finden Sie den Rahmen und die Möglichkeiten, Ihre Vorhaben in nur zweieinhalb Tagen anzupacken.

Das Mobiliar Forum ist Teil des Gesellschaftsengagements der genossenschaftlich verankerten Mobiliar. Die Workshops sind deshalb kostenlos und stehen allen KMU offen – unabhängig davon, ob sie bei der Mobiliar versichert sind oder nicht. **mobiliar.ch/mft**

KMU-Versicherungscheck

Mit wenigen Klicks erhalten Sie mit dem KMU-Versicherungscheck einen Überblick darüber, welche Versicherungen Ihr Unternehmen braucht – einfach, schnell und kostenlos.
versicherungscheck.mobiliar.ch

Was immer kommt – wir halten Ihrem Unternehmen den Rücken frei.

mobiliar.ch/kmu

die Mobiliar

1254444

Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter: Forschungshintergrund und -methode

Johan Lindeque, Marc K. Peter, Deborah von Büren & Mona Meyer
FHNW Hochschule für Wirtschaft,
Institute for Competitiveness and Communication

Forschungshintergrund

Die Forschungsprojekte des Kompetenzzentrums Digitale Transformation der FHNW Hochschule für Wirtschaft aus den Jahren 2017 und 2019 zeigen, dass sich Unternehmen – insbesondere in den letzten Jahren auch KMU – transformieren (Peter, 2017; 2019). Durch die Verbreitung des Internets entstanden neue Themenfelder wie die Digitalisierung, das Internet of Things (IoT), Cybersecurity, digitales Marketing und auch die vielfach genannte ganzheitliche Digitale Transformation.

Gleichzeitig vergessen viele Geschäftsleitungen und Abteilungsleitende, wie Strategien in den letzten 20 bis 30 Jahren entwickelt wurden. Ausgehend von einer Marktanalyse werden strategische Optionen erarbeitet, welche aufgrund einer weitergehenden Bewertung und Diskussionen zu Prioritäten, Projekten und Umsetzungsplänen weiterentwickelt werden (siehe Einführungskapitel ab Seite 9). In den letzten Jahren scheint dies jedoch in den Hintergrund gerückt zu sein, auch nicht zuletzt wegen des dynamischen Umfelds, in dem eine langfristige Planung nicht immer möglich scheint. Die akademische Forschung bestätigt, dass KMU durchaus Strategien entwickeln, aber dass die Ansätze, die diese Firmen verfolgen, in der Regel nicht die rationalen, geplanten Methoden grosser Unternehmen widerspiegeln: KMU verfolgen stattdessen eine Typologie von Ansätzen, die adaptive, intraunternehmerische, partizipative und vereinfachte Vorgehensweisen bei der Strategieentwicklung beinhalten (Verreynne, 2006).

Zurzeit sind immer noch Businesspläne sowie der Business-Model-Canvas in Mode. Aber was heisst das genau für KMU – wie werden diese Hilfsmittel konkret und im Umfeld des digitalen Zeitalters eingesetzt? Hierzu stellte sich das Projektteam die folgenden Fragen:

- Wie analysieren KMU heute Märkte und Trends – mit welchen Hilfsmitteln und wie oft?
- Wie erarbeiten KMU heute Strategien – mit welchen Themen und Hilfsmitteln?
- Welche Strategieprozesse und -schritte gibt es für KMU?
- Wie wichtig sind Themen wie Co-Creation, Geschäftsmodellinnovation und die Plattformökonomie für KMU wirklich?
- Wie integrieren KMU Themen rund um Digitalisierung und Digitale Transformation in ihre Strategieentwicklung?
- Welche Vorzeige-KMU können als Fallstudien einem breiteren Publikum zugänglich gemacht werden?
- Wie könnte ein Prozess und/oder Werkzeugkasten gestaltet werden, welcher KMU nachhaltig für die Strategiefindung im digitalen Zeitalter unterstützt?

Was fehlt, sind ganzheitliche, integrale Lösungskonzepte für eine möglichst effiziente und nachhaltige praktische Planung und Umsetzung. Damit der Weg in die vielschichtige Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter für KMU einfacher zugänglich wird, initialisierte die FHNW Hochschule für Wirtschaft unter der Leitung von Marc K. Peter und Johan Lindeque – und in Zusammenarbeit mit einem Projektteam und der Strategylab GmbH – ein Forschungsprojekt. Die erhofften und nun realisierten Resultate sind repräsentative Forschungserkenntnisse sowie ein Praxisleitfaden für KMU mit echten Hilfsmitteln für die konkrete Erarbeitung von KMU-Strategien im digitalen Zeitalter.

Mit einer grossen quantitativen Umfrage mit 1812 Teilnehmenden (390 Teilnehmende aus einer repräsentativen, telefonischen KMU-Erhebung und 1422 Teilnehmende aus einer Online-Befragung von grossenteils Teilnehmenden aus den ersten zwei Studien (Peter, 2017; 2019) wurde zusammen mit Partnern der aktuelle Stand zur Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter erhoben. Interessante Unternehmen wurden direkt angesprochen, um mehrere KMU-Fallstudien zu erstellen. Daraus entstand dieser Praxisleitfaden mit Checklisten, vielen Beispielen und klaren Empfehlungen zur Strategieentwicklung im eigenen KMU. So wurde ein wesentlicher Beitrag zur Weiterentwicklung und Marktfähigkeit von KMU geleistet; ein How-to-Guide, wie KMU-Strategien im digitalen Umfeld konkret entwickelt und umgesetzt werden können.

Forschungsmethode

Die vorliegende Schweizer Studie zur KMU-Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter nutzt drei Datenerhebungsmethoden:

1. Eine Erhebung mittels einer repräsentativen telefonischen Quotenstichprobe von 390 Schweizer KMU-Geschäftsführerinnen und -Geschäftsführern;
2. Eine Erhebung mittels einer Gelegenheitsstichprobe von 1422 Teilnehmenden, welche via Einladungen von Projektpartnern sowie Teilnehmenden/Studienbezügern aus den zwei früheren Studien zur Transformation von Schweizer KMU mittels Online-Befragung entstand;
3. Mit der Erlaubnis von Umfrageteilnehmenden wurden ausgewählte Unternehmen kontaktiert, um 21 qualitative Fallstudien (davon 18 KMU) zur Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter im persönlichen Gespräch zu erarbeiten.

Erhebungsdatenquellen und Rücklauf

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die zwei erstgenannten Datenerhebungsmethoden beschrieben.

Repräsentative KMU-Erhebung (telefonische Quotenstichprobe): Datenquellen und Rücklauf

Die telefonische Befragung wurde von Januar bis April 2021 mit Geschäftsführern und Geschäftsführerinnen von kleinen und mittelgrossen Unternehmen mit 3 bis 249 Mitarbeitenden in der Deutschschweiz und in Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsinstitut gfs-zürich durchgeführt.

Die Adressen stammen von einem Schweizer Adressbroker aus einem Potenzial von über 100 000 Adressen. Sie wurden nach Region und Firmengrösse vorgeschichtet. Die Quotierung erfolgt gemäss den am Telefon erhobenen Antworten (Firmengrösse). Es wurden telefonisch gesamthaft 16 727 KMU kontaktiert, wovon 9548 die Teilnahme verweigerten, 4832 waren zum Zeitpunkt des Anrufs bzw. der Feldarbeit nicht verfügbar, 710 bereits vollständig beprobt oder nicht Teil der Zielgruppe, 929 KMU existierten nicht mehr und bei 82 war die Befragung aufgrund von Sprachproblemen nicht durchführbar. Die Stichprobengrösse von n = 390 wurde erfolgreich abgefragt – die durchschnittliche Interviewdauer betrug 22 Minuten. Die Ausschöpfung liegt bei rund 4 Prozent, was für die Zielgruppe Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer eher unterdurchschnittlich ist. In der Feldarbeit bereitete die schlechte Erreichbarkeit aufgrund des verordneten Home-Office etwas Schwierigkeiten, zudem besteht aufgrund der Pandemie-Einschränkungen generell eine tiefere Teilnahmefreudigkeit.

Die Stichprobengrösse von n = 390 erforderte bezüglich Firmengrössen eine disproportionale Verteilung, d.h. die drei Gruppen nach Firmengrössen (3 bis 9, 10 bis 49 und 50 bis 249 Mitarbeitende) wurden nicht gemäss ihrem effektiven Anteil in der Grundgesamtheit befragt, da ansonsten die Gruppe mit 50 bis 249 Mitarbeitenden zu klein (n = 18) für statistische Analysen ausgefallen wäre. Stattdessen wurden die drei Gruppen jeweils unter- und überproportional befragt (Tabelle 1).

	Effektiver Anteil (BfS / STATENT 2017)	**Disproportionaler Anteil in den ungewichteten Resultaten**	**Proportionaler Anteil in den gewichteten Resultaten**	**Gewichtungsfaktor**
3–9 Mitarbeitende	**71%**	**237 (61%)**	**276 (71%)**	**1.16**
10–49 Mitarbeitende	**25%**	**103 (26%)**	**96 (25%)**	**0.93**
50–249 Mitarbeitende	**5%**	**50 (13%)**	**18 (5%)**	**0.36**
Total	**100%**	**390 (100%)**	**390 (100%)**	

Tabelle 1: Gewichtungen in der Quotenstichprobenmethode

Gelegenheitsstichprobe (Online-Befragung mittels Fragebogen): Datenquellen und Rücklauf

Die Gelegenheitsstichprobe von 1422 Teilnehmenden, welche via Einladungen von Projektpartnern sowie Teilnehmenden / Studienbezügern aus den zwei früheren Studien zur «KMU-Transformation» (Peter, 2017) und «Arbeitswelt 4.0» (Peter, 2019) entstand, fand über das Online-Befragungstool EFS Questback (FHNW-Lizenz) im Zeitraum von Februar bis April 2021 statt. Die Teilnehmenden und Studienbezüger aus den früheren zwei Studien wurden gezielt mittels E-Mail eingeladen.

Die Projektpartner der Studie luden ihre Kundinnen und Kunden sowie Geschäftspartner und Geschäftspartnerinnen über Kundenportale, Kundenkommunikationen, Geschäftspublikationen und Newsletter ein, an der Studie teilzunehmen (Tabelle 2).

Die Daten wurden mit sieben verschiedenen, identischen Erhebungsinstrumenten erhoben. Nur in drei Fällen war die Möglichkeit gegeben, eine zweite Einladung zu versenden. Die spezifischen Fragebogen der Projektpartner nutzten individuelle URLs (Webadressen) bei der Datenerhebung und ermöglichen damit ein besseres Verständnis zur Herkunft des endgültigen Datensatzes. Diese Datensätze wurden schlussendlich kombiniert und allen Befragten eine eindeutige Identifikationsnummer zugeteilt, um die Rückverfolgung zum verwendeten Erhebungsinstrument zu ermöglichen, mit welchem jede ausgefüllte Antwort erfasst wurde. Der Rücklauf der gezielten E-Mail-Einladungen war deutlich höher als derjenige der offenen Einladungen. Die Befragung der Teilnehmenden / Studienbezüger aus der ersten Studie («KMU-Transformation»; Peter, 2017) erzielte 591 komplett beantwortete Fragebogen und eine Beendigungsquote von 56%. Die Befragung der Teilnehmenden / Studienbezüger aus der zweiten Studie («Arbeitswelt 4.0»; Peter, 2019) erzielte 580 komplett beantwortete Fragebogen und eine Beendigungsquote von 54%. Die offenen Einladungen über die Projektpartner (siehe Tabelle 2) erzielten Beendigungsquoten von 0% (0 Teilnehmende mit komplett beantworteten Fragebogen), 50% (45 Teilnehmende), 60% (91 Teilnehmende), 64% (66 Teilnehmende) und 83% (5 Teilnehmende). Schliesslich brachte eine Einladung über LinkedIn 18 Antworten. Der Rücklauf der Online-Befragung über alle Datenquellen / Partner hinweg ist bescheiden und widerspiegelt die Erwartung an solche indirekten Methoden der Datenerhebung.

	Datenquelle / Partner	Kontaktart	Art der Einladung	Anzahl von Empfängern	
				1. Einladung	2. Einladung
Frühere Studien	Teilnehmende / Studienbezüger der Studie KMU-Transformation (2017)	E-Mail-Einladung	Gezielt	3830	3531
	Teilnehmende / Studienbezüger der Studie Arbeitswelt 4.0 (2019)	E-Mail-Einladung	Gezielt	3262	3001
Projekt-partner	Bank WIR	Zeitschriftenartikel mit Einladung zur Teilnahme	Offen	ca. 30 000	–
	Gewerbezeitung	Zeitungsartikel mit Einladung zur Teilnahme	Offen	ca. 130 000	–
	KMU Next	Newsletter-Beitrag	Offen	19 662	19 662
	Die Mobiliar	Newsletter-Beitrag	Offen	63 241	–
	AECS Swisscard	Infobox im Online- Kundenportal	Offen	Nicht bekannt	–
			Gesamt (ohne Social Media):	249 995	26 194

Tabelle 2: Datenquellenverteilung der sieben identischen Erhebungsinstrumente für die Gelegenheitsstichprobe

Grundgesamtheit, Stichprobe und Repräsentativität

Die Grundgesamtheit für die Quotenstichprobe von 390 Geschäftsführern und Geschäftsführerinnen von kleinen und mittelgrossen Unternehmen umfasst rund 157 500 Firmen mit 3 bis 249 Mitarbeitenden in der Deutschschweiz. Das Vertrauensintervall der Gesamtstichprobe liegt bei +/- 5.1 Prozent bei einer Sicherheit von 95 Prozent (50/50-Verteilung). Die Erhebung zeigt ein repräsentatives Abbild der Grundgesamtheit und die Ergebnisse sind somit unter Berücksichtigung des Vertrauensintervalls auf die Grundgesamtheit extrapolierbar.

Die Gelegenheitsstichprobe mit 1422 Teilnehmenden ist nicht auf die Grundgesamtheit übertragbar. Die Unternehmen in der Gelegenheitsstichprobe bilden keine zufallsgesteuerte Stichprobe im mathematisch-statistischen Sinn. Die Gelegenheitsstichprobe erlaubt jedoch, weitere Erkenntnisse zum Stand der Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter zu ziehen. Speziell wurde die Sicht der Grossunternehmen (mit mehr als 250 Mitarbeitenden, n = 301) aus der Gelegenheitsstichprobe untersucht und der Quotenstrichprobe gegenübergestellt. Die Analyse dieser Daten stellt weitgehend die Basis der Teilnehmenden und Studienbezüger aus den zwei früheren grossen Studien (Peter, 2017; 2019) zur Digitalen Transformation in der Schweiz dar. Daher sollte die Analyse der Gelegenheitsstichprobedaten in dieser Studie so verstanden werden, dass sie auf einer engagierten Befragtenbasis beruht, die ein Interesse am Thema der Digitalen Transformation und deren Auswirkungen auf Schweizer KMU hat.

Es war nicht möglich, die Stichprobenfehler (Dillman et al., 2014) in der Gelegenheitsstichprobe zu berücksichtigen; diese wurden hingegen in der Quotenstichprobe systematisch beachtet.

Fragebogen

Der Fragebogen (siehe Anhang) wurde in Deutsch erstellt und umfasste 31 Fragen (geschlossen, halboffen und offen) mit den folgenden Frageblöcken:

1. Einstiegsfrage Unternehmensstrategie
2. Einstiegsfrage Digitale Transformation
3. Umgang mit der Digitalen Transformation Teil 1
4. Umgang mit der Digitalen Transformation Teil 2
5. Abschluss des Fragebogens/Statistik

Die Fragen für das Erhebungsinstrument wurden anhand der vorhandenen Literatur zu den Themen «Strategieentwicklung» und «Digitale Transformation» entwickelt, angelehnt an die Erhebungsinstrumente der früheren Studien in 2017 und 2019 sowie an die Operationalisierung der sieben strategischen Handlungsfelder der «Digitalen Transformation» (Peter, Kraft & Lindeque, 2020). Alle 4286 Projekte und Themen zur Digitalen Transformation von 2590 Teilnehmenden in den sieben Handlungsfeldern aus der 2017er-Studie wurden erneut analysiert und in 35 Themengruppen (fünf pro Handlungsfeld) kategorisiert. Dadurch wird der Messfehler (Dillman et al., 2014) für die Digitale Transformation der befragten KMU reduziert. Diese Themengruppen wurden in den Frageblöcken 3 und 4 des Fragebogens ausgewiesen und abgefragt. Der Fragebogen wurde zusätzlich mittels vier kognitiver Interviews (Collins, 2003) mit Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern von KMU validiert und einige Fragen wurden anschliessend präzisiert. Kognitive Interviews (Collins, 2003) sind als nützliches Werkzeug zur Reduzierung von Messfehlern (Dillman et al., 2014) bei der Entwicklung von Umfrageinstrumenten anerkannt. Ziel ist es, durch die Anwendung dieser Methode insbesondere:

- das Verständnis von Fragen und Antwortoptionen zu erhöhen;
- das effektive Abrufen der benötigten Informationen aus dem Gedächtnis zu unterstützen; und
- sicherzustellen, dass die am besten geeigneten Fragen und Antwortoptionen in die Erhebung aufgenommen werden.

Es wurde der sogenannte «Think-aloud»-Ansatz für kognitive Interviews angewandt (Collins, 2003), bei dem die Befragten gebeten werden, das Erhebungsinstrument laut zu lesen und laut zu kommentieren (inbesondere, was sie unter den Fragen verstehen oder nicht verstehen). Dies ist ein klassischer Ansatz zur Qualitätssteigerung in der Forschungspraxis.

Um die sogenannte «Schweigeverzerrung» zu reduzieren, erhielten alle Teilnehmenden die Möglichkeit, ihre E-Mail-Adresse anzugeben, um die Publikation der Forschungsresultate und des Praxisleitfadens zu erhalten. Diese gängige Technik, die auf der «Social Exchange»-Theorie basiert, wird ebenfalls häufig in der Umfrageforschung verwendet (Dillman et al., 2014).

Datenauswertung

Stichproben-Auswertung

Die durch die Quotenstichprobe erhobenen Daten wurden auf zwei Arten ausgewertet. Damit Aussagen über die gesamte Stichprobe und andere Subgruppen formuliert werden können, wurden die Resultate gemäss der effektiven Verteilung der drei Unternehmensgrössengruppen gewichtet. Im hier vorliegenden Bericht basieren die Resultate bei Nennung der gesamten Stichprobe oder anderen Subgruppen auf den gewichteten Daten. Resultate, die sich auf die Firmengrösse beziehen, basieren auf den ungewichteten Daten. Die durch die Gelegenheitsstichprobe erhobenen Daten wurden ohne Gewichtung ebenfalls ausgewertet. Ziel dieser Analyse war einerseits, interessante Muster für zukünftige Analysen zu identifizieren. Zudem wurden die Unternehmensgruppen der Grossunternehmen mit über 250 Mitarbeitenden analysiert. Entsprechende Informationsboxen zu dieser Auswertung befinden sich in vielen Unterkapiteln in den Forschungsresultaten.

Die quantitativen Daten für beide Stichprobentypen wurden prozentual nach Unternehmensgrösse, Branche und Familienbesitz Ja / Nein ausgewertet und in Zahlen dargestellt. Gelegentlich wurde die Antwort «weiss nicht / Sonstiges» aus einer Zahl ausgeschlossen, um die Lesbarkeit der Studie zu verbessern. Infolgedessen addierten sich die Werte bei einigen Analysen / Darstellungen nicht zu 100%.

Die qualitativen Antworten auf offene Fragen wurden entweder manuell in quantitative Daten umkategorisiert oder es wurde eine thematische Kodierung im Rahmen einer klassischen qualitativen Datenanalyse durchgeführt. Dadurch konnten die reichhaltigen Erkenntnisse aus den offenen Fragen der Umfrage in die Analyse für diesen Bericht integriert werden.

Fallstudien-Auswertung
Zur Bereicherung der quantitativen Auswertung wurden im Zeitraum Januar bis April 2021 mehrere Fallstudien (18 KMU, 3 Grossunternehmen) durch die Forschungspartnerin Strategylab GmbH erarbeitet. Bei der Auswahl wurde darauf geachtet, einen guten Mix aus bekannten / weniger bekannten Unternehmen, aus eigentümer- und nicht-eigentümergeführten Unternehmen sowie aus traditionellen KMU und Startups zu erzielen (sogenanntes «Purposive Sampling» nach Patton, 2002). Es wurden Unternehmen rekrutiert, welche sich bei der Umfrage bereit erklärten, für weitere Fragen zur Verfügung zu stehen.

Die Unternehmen wurden in Form von persönlichen Gesprächen befragt. Jede Fallstudie gibt Einblicke zum Strategieentwicklungsprozess des jeweiligen Unternehmens im digitalen Zeitalter. Die Interviewfragen decken die folgenden Bereiche ab:

- Welche Themen deckt Ihre Strategie ab und wie wird Ihr Strategieprozess durchgeführt?
- Wie hat sich die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter verändert?
- Welche Tools / Methoden werden eingesetzt?
- Was funktioniert gut?
- Was gilt es zu verbessern?
- Was würden Sie anderen KMU empfehlen?

Die Fallstudien befinden sich gruppiert an mehreren Stellen dieser Publikation (siehe Übersicht auf Seite 71).

Weitere Inhalte dieser Publikation

Die Publikation wurde mit Fachartikeln aus der Praxis (ab Seite 193) vervollständigt, die von Dozierenden der Berner Fachhochschule BFH, der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW und der Universität St. Gallen sowie von Organisationen wie dem Bundesamt für Statistik, der SBB, des Strategylab und weiteren Unternehmen erstellt wurden. Bei der Auswahl der Artikel wurde darauf geachtet, dass diese das Thema und die Herausforderungen der Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter in einem spezifischen Aspekt weiter beleuchten und mit Impulsen, Umsetzungsbeispielen und Empfehlungen zum Praxisleitfaden beitragen.

Im Zentrum der Fachartikel steht dabei die «ACT-Methode» (Analyse, Create, Transform), welche Organisationen einen Prozess und eine Toolbox für die eigene Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter ermöglicht. Die «ACT-Methode» basiert auf den Erkenntnissen dieser Studie (den 35 untersuchten Themengruppen der «Digitalen Transformation») und den Erfahrungen des Autoren- und Projektteams (ab Seite 121).

Literatur

BFS (Bundesamt für Statistik) (2019). Statistik der Unternehmensstruktur STATENT 2017. Neuenburg. Abgerufen am 6. Juni 2021 von www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/aktuell/neue-veroeffentlichungen.gnpdetail.2019-0454.html

Collins, D. (2003). Pretesting survey instruments: An overview of cognitive methods, Quality of Life Research, Vol. 12, Nr. 3, S. 229–238.

Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). Internet, phone, mail and mixed-mode surveys. The tailored design method (4. Auflage). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Patton, M. Q. (2002). Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective, Qualitative Social Work, Vol. 13, Nr. 3, S. 261–283.

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

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

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, Nr. 1, S. 160–180. doi: 10.1108/JSMA-05-2019-0070

Verreynne, M. L. (2006). Strategy-Making Process and Firm Performance in Small Firms. Journal Of Management & Organization, Vol. 12, Nr. 3, S. 209–222. doi:10.5172/jmo.2006.12.3.209

gfs-zürich
MARKT- & SOZIALFORSCHUNG

Ihr Partnerinstitut für Umfrageforschung

**Anerkannte, zuverlässige und sichere Markt- und Sozialforschung seit 60 Jahren.
Individuelle Lösungen, zugeschnitten auf Ihre Bedürfnisse.**

Unsere Schwerpunkte:

- **Bevölkerungsumfragen**
- **Mehrthemenbefragungen (Omnibus)**
- **Kundenzufriedenheitsumfragen**
- **Mitarbeiterumfragen**
- **B2B-Befragungen**
- **Online-Tests / Prüfungen**
- **Leserschaftsumfragen**
- **Spezialzielgruppen**

gfs-zürich ist in allen Bereichen der Marktforschung zu Hause, mit einem speziellen Zweig in der Sozialforschung. Über besonderes Knowhow verfügen wir insbesondere auch im Bereich der Wirtschaftsforschung.

SWISS INSIGHTS
Swiss Data Insights Association

gfs-zürich | Riedtlistrasse 9 | 8006 Zürich | 044 360 40 20 | www.gfs-zh.ch | gfs@gfs-zh.ch

Forschungsresultate zur Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter

Marc K. Peter, Johan Lindeque & Deborah von Büren
FHNW Hochschule für Wirtschaft,
Institute for Competitiveness and Communication

Karin Mändli Lerch & Mara Tanner
gfs-zürich, Markt- und Sozialforschung

Einleitung und Überblick über die Ergebnisse

Die von der FHNW Hochschule für Wirtschaft, Partnern und Sponsoren durchgeführte Studie wurde mit drei Datenerhebungsmethoden erarbeitet (Vergleich Kapitel «Forschungshintergrund und -methode»):

1. Die repräsentative telefonische Quotenstichprobe von 390 Schweizer KMU-Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern wurde mittels von der FHNW Hochschule für Wirtschaft erarbeitetem Fragebogen via dem Markt- und Sozialforschungsinstitut gfs-zürich durchgeführt.
2. Die Online-Befragung – basierend auf dem gleichen Fragbogen – mit einer Gelegenheitsstichprobe von 1422 Teilnehmenden wurde von der FHNW Hochschule für Wirtschaft durchgeführt. Die Einladungen erfolgten via Projektpartner sowie durch die FHNW Hochschule für Wirtschaft an die Teilnehmenden aus den zwei früheren Studien zur Transformation von Schweizer KMU.
3. Die Fallstudien mit 21 Unternehmen wurden in Zusammenarbeit mit der Strategylab GmbH erarbeitet. Sie erlauben eine einmalige Einsicht in strategische Entscheidungsfindungsprozesse, -themen, -tools und -methoden und geben so Impulse für die Strategiearbeit in der eigenen Organisation.

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die Resultate der zwei erstgenannten Datenerhebungsmethoden präsentiert. Grundlage bietet dabei die Auswertung der repräsentativen telefonischen KMU-Befragung. Zum Vergleich wurde in diversen Informationsboxen die Sicht der Grossunternehmen (mit 250 Mitarbeitenden oder mehr, n = 301) aus der Gelegenheitsstichprobe untersucht und der Quotenstrichprobe gegenübergestellt. Der Fragebogen ist in vier Teile unterteilt, wobei der erste Teil Fragen zur Unternehmensstrategie behandelt, der zweite Teil auf den Vergleich zur Konkurrenz eingeht, der dritte Teil den Stand zur Digitalen Transformation untersucht und der vierte Teil die Umsetzung konkreter strategischer Massnahmen im digitalen Zeitalter prüft.

Unternehmensstrategie und Digitalisierung

Digitalisierung in der Unternehmensstrategie

Digitalisierung auf Unternehmensstrategie-Ebene bezieht sich in den Augen der Geschäftsführenden von Schweizer KMU in erster Linie auf interne Prozesse und Abläufe; knapp jede / r Dritte (30%) nennt auf die Frage nach wichtigen Themen in Bezug auf die Digitalisierung eine Antwort aus dem Bereich «Process Engineering». Jede / r vierte nennt den Bereich «Digital Marketing» (24%). Für einen von 14 Befragten (7%) ist kein Thema mit Bezug zur Digitalisierung relevant, weitere 16 Prozent können oder wollen die Frage nach Themen, welche sie in Zusammenhang mit der Digitalisierung beschäftigen, nicht beantworten.

Zuständigkeit für die Unternehmensstrategie

Durchschnittlich werden 1.3 Personen genannt, die für die Unternehmensstrategie zuständig sind. Bei den meisten KMU handelt es sich dabei in erster Linie um die Geschäftsleitung (59%). Auch Eigentümer (43%) und der Verwaltungsrat (23%) werden als Zuständige genannt. Am Strategiefindungsprozess beteiligt sind durchschnittlich 2.9 Mitarbeitende. Je mehr Mitarbeitende ein Unternehmen hat, desto mehr Personen sind am Strategiefindungsprozess effektiv beteiligt (aber nicht prozentual); so sind es bei den kleinsten befragten Unternehmen (3–9 Mitarbeitende) durchschnittlich 2.4, bei der mittleren Kategorie (10–49 Mitarbeitende) 3.4 und bei der grössten Kategorie (50–249 Mitarbeitende) 7.3 Personen, die am Strategiefindungsprozess beteiligt sind.

Grossunternehmen spiegeln den KMU-Ansatz insofern wider, als die Geschäftsleitung (84%) die am häufigsten genannte Kategorie von Mitarbeitenden ist, die an der Strategieformulierung beteiligt ist. Der Verwaltungsrat wird jedoch doppelt so häufig (52% vs. 23%) als zweitwichtigster Beteiligter in grossen Unternehmen im Strategieformulierungsprozess genannt. In Grossunternehmen sind im Durchschnitt nur 6% der Mitarbeitenden am Strategieentwicklungsprozess beteiligt; in KMU sind es durchschnittlich 34% der Mitarbeitenden.

Marktanalysen

Marktanalysen inkl. Kunden- und Konkurrenzanalysen werden von mehr als der Hälfte der KMU (52%) mindestens einmal jährlich durchgeführt, rund ein Viertel (24%) führt sie seltener durch und ein weiteres rundes Viertel (23%) führt niemals Marktanalysen durch. Je mehr Mitarbeitende ein Unternehmen hat, desto eher werden Marktanalysen durchgeführt; bei 3–9 Mitarbeitenden führen 50 Prozent mindestens einmal pro Jahr Marktanalysen durch, bei 10–49 Mitarbeitenden 57 Prozent, bei 50–249 Mitarbeitenden 58 Prozent. Die Zahlen der Grossunternehmen sind in etwa vergleichbar mit denjenigen der KMU.

Flexibilität der Unternehmensstrategie

Schweizer KMU beurteilen die Flexibilität ihrer Unternehmensstrategie mit 6.9 auf einer 10er- Skala, wobei 1 für «unantastbar / starr» und 10 für sehr «antastbar / flexibel» steht. Bei Firmen mit 3–9 Mitarbeitenden liegt der Flexibilitäts-Mittelwert am höchsten (7.0), bei 10–49 Mitarbeitenden liegt er am tiefsten (6.5), bei 50–249 Mitarbeitenden in der Mitte (6.8). Die durchschnittliche Bewertung der strategischen Flexibilität durch die Befragten von Grossunternehmen ist niedriger (5.6) als bei den KMU.

Digitale Strategie

Die Hälfte der befragten KMU (50%) verfügt über eine digitale Strategie. Von diesen ist sie bei rund einem Drittel (31%) Teil der Unternehmensstrategie, bei 7 Prozent besteht sie als separate Strategie und bei 12 Prozent ist sie Teil der IT-Strategie.

Firmen mit einem Umsatz von über CHF 5 Millionen verfügen am ehesten über eine digitale Strategie (74%); bei zwei Fünfteln dieser Unternehmen (40%) ist sie Bestandteil der Unternehmensstrategie, bei einem weiteren Fünftel (20%) ist die digitale Strategie Teil der IT-Strategie und bei 4 Prozent ist es eine eigene Strategie. Rund ein Viertel (26%) der Unternehmen in der höchsten Umsatzklasse verfügt über keine digitale Strategie.
Eine Kreuzung der Daten mit der Frage 4 nach den Marktanalysen ergibt, dass rund jedes sechste KMU (16%) weder Marktanalysen durchführt, noch über eine digitale Strategie verfügt.

Grossunternehmen geben weitaus häufiger an, über eine digitale Strategie zu verfügen (75%) als KMU (50%). Ebenfalls haben die Grossunternehmen deutlich seltener (2% der Befragten) keine Marktanalyse und keine digitale Strategie (im Gegensatz zu den KMU mit 16%).

Einfluss der Digitalen Transformation

Die Wahrscheinlichkeit, dass die Unternehmensstrategie in den nächsten zwei bis drei Jahren aufgrund der Digitalisierung angepasst werden muss, wird von den KMU auf durchschnittlich 56 Prozent geschätzt. Die höchste Dringlichkeit sehen Firmen mit 10–49 Mitarbeitenden (62%) und Firmen mit CHF 5 Millionen Umsatz und mehr (60%).

Grossunternehmen schätzen die Wahrscheinlichkeit, dass ihre Unternehmensstrategie aufgrund der Digitalisierung / Digitalen Transformation in den nächsten 2–3 Jahren (weiter) angepasst wird, im Durchschnitt auf 67%. Diese Schätzung ist 11 Prozentpunkte höher als beim Durchschnitt der befragten KMU (56%).

Einfluss von COVID-19

Die Unternehmensstrategie wird von der Corona-Krise beeinflusst: Durchschnittlich schätzen die befragten Geschäftsführerinnen und -führer den Einfluss mit einer 4.5 auf der 10er-Skala ein, wobei 1 «überhaupt keinen Einfluss» und 10 «sehr starken Einfluss» bedeutet. Auffallend ist hier die sehr hohe Einschätzung der Branche «Gastgewerbe, Kunst, Design und Unterhaltung» mit einer 7.4 auf der 10er-Skala. Grosse Unternehmen scheinen im Durchschnitt stärker (5.3) von der Corona-Krise betroffen zu sein als KMU.

Bedrohung durch digitale Strategien der Konkurrenz

Konkurrenten, welche digitale Strategien verfolgen, bedeuten für einen Drittel (33%) der Befragten eine gewisse Bedrohung. Befürchtet werden in erster Linie günstigere Preise (8%) und bessere interne Prozesse (7%) der Konkurrenten. Jedes zwanzigste Unternehmen (5%) geht davon aus, Marktanteile zu verlieren, jedes 25. Unternehmen (4%) erwähnt die besseren Produkte / Dienstleistungen sowie die besseren Kundenbeziehungen aufgrund der Digitalisierung der Konkurrenz. Die Befürchtungen sind über die Subgruppen der Firmengrösse nach Mitarbeiteranzahl und Umsatzklasse sehr stabil.

Der Vergleich zwischen der Wahrnehmung einer Bedrohung durch Wettbewerber (die digitale Strategien verfolgen) zwischen Grossunternehmen (61%) und KMU (33%) deutet darauf hin, dass dies ein Hauptunterscheidungsmerkmal zwischen den beiden Unternehmenstypen ist. Dies deutet darauf hin, dass Grossunternehmen eher eine Wettbewerbsbedrohung wahrnehmen und mit einer digitalen Strategie weitaus aktiver darauf reagiert haben als KMU.

Änderung der Markt-/Marketingpositionierung in den letzten zwei Jahren

Etwas mehr als zwei Fünftel (44%) der Befragten haben in den letzten zwei Jahren zumindest teilweise ihre Markt-/Marketingpositionierung verändert. Am ehesten war dies bei der mittleren Umsatz-Kategorie (CHF 1 Million bis unter CHF 5 Millionen: 49 %) und der mittleren Mitarbeiteranzahl-Kategorie (10–49 Mitarbeitende: 49 %) der Fall.

In Korrelation mit der Frage nach der digitalen Strategie ergibt sich etwas mehr als ein Viertel der KMU (28%), welche eine digitale Strategie haben und eine Änderung an ihrer Markt-/Marketingpositionierung vornahmen in den letzten zwei Jahren. Demgegenüber geben 60% der befragten Grossunternehmen an, dass ihr Unternehmen in den letzten 24 Monaten die Markt- und Marketingpositionierung zumindest teilweise verändert hat.

Mitbewerbervergleich

Den Befragten wurden mehrere Aspekte präsentiert, bei welchen sie die Leistung ihres eigenen Unternehmens im Vergleich zur Leistung der Konkurrenz in den letzten drei Jahren einschätzen sollten. Die Skala reichte von -3 (viel schlechter als die Konkurrenz) bis +3 (viel besser als die Konkurrenz).

Kein Aspekt wurde im Minusbereich beurteilt. Am besten schnitt der Bereich «Verbesserung der Produkte und Dienstleistungsqualität» (1.1) ab, gefolgt von «profitableren bestehenden Kunden» (0.8), «profitableren neuen Kunden» (0.7), der «Senkung von Betriebskosten» (0.6), dem «Gewinnwachstum» (0.5), dem «Umsatzwachstum» (0.5) und der «Gewinnung bzw. dem Wachstum von Marktanteilen» (0.4).

Die Antworten der Grossunternehmen sind tendenziell viel positiver als diejenigen der KMU für «Gewinnung/Wachstum von Marktanteilen», aber relativ ähnlich und positiv für «Verbesserung der Produkte und Dienstleistungsqualität».

Stand der Digitalen Transformation

Motive, Barrieren und Risiken

Das mit Abstand meistgenannte Motiv für Bestrebungen hinsichtlich der Digitalen Transformation betrifft vereinfachte, effizientere oder schnellere Prozesse – sprich die Digitalisierung (27%). Dicht beieinanderliegen die Motive zwei und drei: «Marktfähigkeit, Kundengewinn oder Umsatzsteigerung» (14%) und «höhere Effizienz oder Kosteneinsparungen» (13%). Die vier wichtigsten Treiber der Digitalen Transformation, die von Grossunternehmen angegeben werden, sind «effizientere/schnellere Prozesse» (88%), «veränderte Kundenforderungen» (69%), «Kosteneinsparungen» (68%) und «technische Weiterentwicklungen» (62%). Drei der fünf Top-Treiber für Grossunternehmen sind bei KMU die gleichen, wobei anzumerken ist, dass die Häufigkeit der Antworten bei den Grossunternehmen tendenziell bedeutungsvoller ist.

Als Barrieren gegen die Digitale Transformation werden an erster Stelle die «zu hohen Kosten» oder «mangelnde Finanzierungsmöglichkeiten» (15%) genannt. An zweiter Stelle, dicht dahinter, folgt «fehlendes Know-how» (13%) und an dritter Stelle die «mangelnde Veränderungsbereitschaft» (11%). Die sieben wichtigsten Barrieren für die Digitale Transformation von Grossunternehmen werden alle häufiger genannt (mindestens 16%) als die am häufigsten genannte Barriere bei KMU. Als wichtigste Barrieren für die Digitale Transformation von Grossunternehmen werden «fehlendes Know-how» (56%), «wenig Veränderungsbereitschaft» (55%), «hoher Zeitaufwand» (41%) sowie «Datenschutz/Datensicherheit» (37%) genannt.

Die Liste der Risiken, welche KMU-Geschäftsführerinnen und/-führer bei der Digitalen Transformation fürchten, wird deutlich angeführt von «Datenschutz- und IT-Sicherheitsbedenken» (23%). An zweiter Stelle stehen die «finanziellen Risiken» (12%), alle weiteren Risiken werden von weniger als 6% der Befragten genannt. Interessanterweise gaben sowohl die Befragten von Grossunternehmen als auch von KMU den Themenblock

«Datenschutz / IT-Sicherheit» als grösstes Risiko an (Grossunternehmen 57% / KMU 23%). Die nächsten beiden wichtigsten Risiken, die von den Befragten der Grossunternehmen wahrgenommen werden, sind «Fachkräftemangel» (50%) und «Kultur / Arbeitsethik» (41%).

Fortschritt der Digitalisierungsbemühungen

Der Fortschritt der Digitalisierungsbemühungen wird durchschnittlich auf 56 Prozent geschätzt: Die Geschäftsführerinnen und -führer sehen sich also etwas weiter als in der Hälfte ihres Weges der Digitalen Transformation. Je grösser das Unternehmen ist, desto höher wird der Fortschritt eingeschätzt: Unternehmen mit 3–9 Mitarbeitenden schätzen ihre Digitalisierungsbemühungen zu 54%, solche mit 10–49 Mitarbeitenden zu 59% und diejenigen mit 50–249 Mitarbeitenden als zu 62% erreicht. Auch bezüglich Umsatz-Kategorien steigt die Einschätzung mit dem Umsatz: Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu CHF 1 Million schätzen den Fortschritt auf 54%, diejenigen von CHF 1 Million bis unter CHF 5 Millionen auf 55% und solche von CHF 5 Millionen und mehr auf 61%.

Zufriedenheit mit der Digitalen Transformation

Rund vier Fünftel (81%) der Befragten sind sehr zufrieden oder zufrieden mit dem Stand der Digitalen Transformation im Unternehmen. Die Zufriedenheitswerte sind über die verschiedenen Firmengrössen nach Anzahl Mitarbeitenden und nach Umsatzkategorie sehr stabil.

Die KMU berichten im Vergleich zu Grossunternehmen im Durchschnitt einen leicht höheren Grad an Fortschritt (56% vs. 53%) bei der Digitalisierung ihres Unternehmens. Der Grad der Zufriedenheit mit der Digitalen Transformation ist bei KMU (81% sind zufrieden oder sehr zufrieden) aber signifikant höher als bei den Grossunternehmen (50%).

Umsetzung konkreter strategischer Massnahmen im digitalen Zeitalter

Zum Umsetzungsgrad der Digitalen Transformation wurden insgesamt 35 Massnahmen aus sieben verschiedenen Handlungsfeldern abgefragt. Die Skala reichte von 1 (überhaupt nicht umgesetzt) über 4 (teilweise umgesetzt) bis 7 (voll und ganz umgesetzt).

Fünf von sieben Handlungsfeldern erhielten einen Umsetzungsmittelwert von 3.9 oder 4 (Customer Centricity: 4.0, Process Engineering: 4.0, Digital Business Development: 3.9, Digital Leadership and Culture: 3.9, Data and Cloud: 3.9), die restlichen zwei wurden leicht tiefer bewertet (New Technologies: 3.5, Digital Marketing: 3.4).

Über alle Handlungsfelder betrachtet, erhalten in KMU die Massnahmen «Kundenfokussierung / Erfüllung von Kundenerwartungen (4.7, Handlungsfeld «Customer Centricity»), «zeit- und ortsunabhängige Datenverfügbarkeit» (4.7, Handlungsfeld «Data and Cloud»), «Förderung der Kunden- und Partnerbeziehungen» (4.5, Handlungsfeld «Customer Centricity») und «Schaffen einer modernen Arbeitswelt» (4.5, Handlungsfeld «Digital Leadership and Culture») die höchsten Umsetzungswerte.

Die niedrigsten Umsetzungsmittelwerte erhalten die Massnahmen «Einsatz / Nutzung von künstlicher Intelligenz» (2.0, Handlungsfeld «New Technologies»), «Entscheidungsfindung mittels neuer Technologie-Plattformen» (3.0, Handlungsfeld «New Technologies») und «Automatisierung von Marketingaktivitäten (3.0, Handlungsfeld «Customer Centricity»).

Die Analyse deutet darauf hin, dass es keinen Unterschied im Engagement von Grossunternehmen (GU) und KMU in den strategischen Handlungsfeldern «Customer Centricity» (GU 3.8 vs. KMU 4.0), «Process Engineering» (GU 4.0 vs. KMU 4.0) und «Data and Cloud» (GU 4.1 vs. KMU 3.9) gibt. Die Unterschiede aufgrund der Verteilung der Antworten für Grossunternehmen und KMU sind allerdings gross genug, um anzunehmen, dass sie sich in den strategischen Handlungsfeldern «Digital Business Development» (GU 3.6 vs. KMU 3.9), «Digital Leadership and Culture» (GU 3.7 vs. KMU 3.9), «Digital Marketing» (GU 4.0 vs. KMU 3.4) und «New Technologies» (GU 4.0 vs. KMU 3.5) unterschiedlich engagieren.

Unternehmensstrategie und Digitalisierung

Die ersten Fragen an die Geschäftsführenden der KMU behandeln die Unternehmensstrategie. Es besteht die Annahme, dass nicht alle Unternehmen über eine geschriebene, detaillierte Unternehmensstrategie verfügen, insbesondere bei der kleinsten Unternehmenskategorie mit 3 bis 9 Mitarbeitenden bzw. bei einem Umsatz von bis zu CHF 1 Million. Dies ist bei der Interpretation der Fragen, die sich konkret auf die Unternehmensstrategie beziehen, zu berücksichtigen.

Assoziationen zur Digitalisierung in der Unternehmensstrategie

Knapp ein Drittel (30%) der Befragten denkt bezüglich Digitalisierung in der Unternehmensstrategie an die internen Prozesse und Abläufe (Process Engineering). An zweiter Stelle, von knapp einem Viertel der Befragten genannt (24%), folgen Themen aus dem Bereich Digital Marketing, wie zum Beispiel E-Commerce oder die Kommunikation via Social Media.

Frage 1:

KMU erstellen Unternehmensstrategien mit Bezug zur Digitalisierung. Welche Themen beschäftigen Sie in diesem Zusammenhang?

Basis: Total, n = 390, offene Frage

Das «Process Engineering» ist ein Thema, welches von grösseren Unternehmen signifikant häufiger genannt wird: Bei Unternehmen mit 10–49 Mitarbeitenden liegt der Anteil bei 40%, bei Unternehmen mit 50–249 Mitarbeitenden bei 46%. Bei der kleinsten Kategorie mit 3–9 Mitarbeitenden jedoch nur bei 25%. Das «Digital Marketing» (25%) wird bei den kleinen Firmen mit 3–9 Mitarbeitenden gleich häufig genannt wie das «Process Engineering» (25%), während es bei den grösseren Firmen (mit über 10 Mitarbeitenden) sehr deutlich hinter dem «Process Engineering» liegt:

- 10–49 Mitarbeitende, Process Engineering: 40%, Digital Marketing: 20%
- 50–249 Mitarbeitende, Process Engineering: 46%, Digital Marketing: 20%

Rund jeder sechste Befragte (16%) antwortet nicht oder gibt «weiss nicht» an, weitere 7 Prozent erachten Themen mit Bezug zur Digitalisierung als nicht relevant.

Abbildung 1: Aktuelle KMU-Themen in Schweizer Unternehmensstrategien (n = 390). Wortnennungen aus der Frage (z. B. Digitalisierung, Unternehmensstrategie) bzw. Füllwörter (die, etc., neu, z. B.) wurden unterdrückt (via Wordart.com).

Durchschnittlich antworten die Befragten mit 1.36 Themen auf diese Frage. Je grösser das Unternehmen bezüglich Anzahl Mitarbeitenden und Umsatz ist, desto mehr Nennungen werden auf diese Frage gegeben:

- Unternehmen mit 3–9 Mitarbeitenden geben durchschnittlich 1.3 Nennungen, Unternehmen mit 10–49 Mitarbeitenden 1.5 Nennungen, und Unternehmen 50–249 Mitarbeitenden geben durchschnittlich 1.54 Nennungen.
- Unternehmen mit bis zu CHF 1 Million Umsatz geben durchschnittlich 1.3 Nennungen, Unternehmen mit 1 Million bis unter CHF 5 Millionen Umsatz geben 1.36 Nennungen, und Unternehmen mit CHF 5 Millionen und mehr Umsatz geben 1.56 Nennungen.

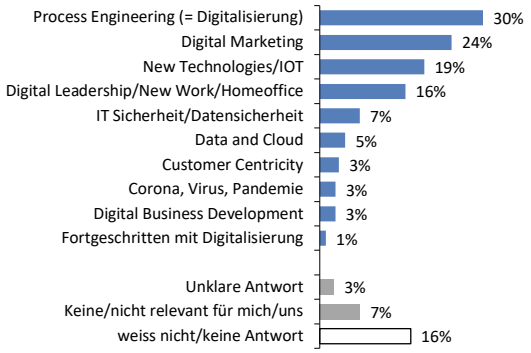


Abbildung 2: KMU-Themen in Schweizer Unternehmensstrategien (manuell codiert, n = 390).

Verantwortlichkeit für und Beteiligung an Unternehmensstrategie

Die Geschäftsleitung ist in allen drei Unternehmensgrössen-Kategorien am häufigsten an der Unternehmensstrategie beteiligt: In der Kategorie mit 3 bis 9 Mitarbeitenden betrifft dies rund die Hälfte (55%) der Unternehmen, in der Kategorie mit 10 bis 49 Mitarbeitenden rund zwei Drittel (67%) und in der Kategorie mit 50 bis 249 Mitarbeitenden rund drei Viertel (74%). Bei KMU mit 3 bis 9 Mitarbeitenden ist beinahe gleich häufig (46%) die Eigentümerschaft für die Unternehmensstrategie zuständig. Die Eigentümer sind am ehesten in Familienunternehmen für die Unternehmensstrategie zuständig (Familienunternehmen: 48%, Nicht-Familienunternehmen: 37%, Unterschied signifikant).

Frage 2:
Wer ist in Ihrem Unternehmen für die Unternehmensstrategie verantwortlich?
Basis: Total, n = 390

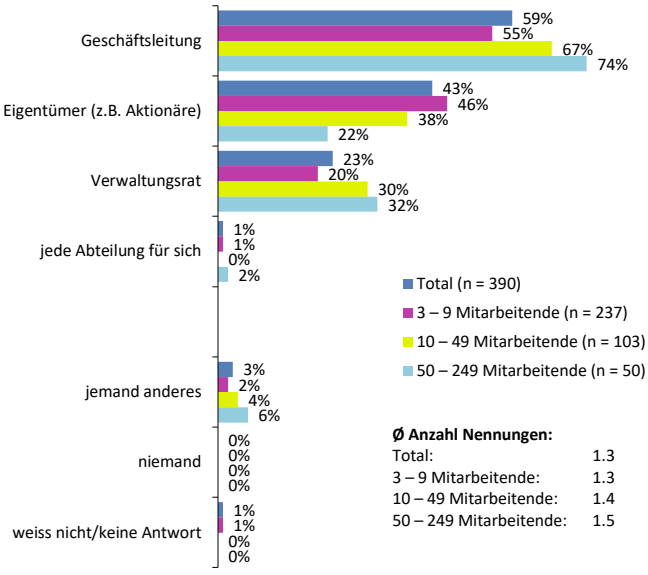


Abbildung 3: Verantwortlichkeit für die Unternehmensstrategie nach Unternehmensgrösse (n = 390).

Im Durchschnitt über alle befragten Unternehmen sind 2.9 Mitarbeitende am Strategiefindungsprozess beteiligt. Dabei gilt: Je grösser das Unternehmen nach Anzahl Mitarbeitenden sowie nach Umsatz, desto mehr Personen sind am Prozess beteiligt. So liegt der Durchschnitt bei der kleinsten Unternehmenskategorie (3–9 Mitarbeitende) bei 2.4, bei der mittleren Kategorie (10–49 Mitarbeitende) bei 3.4 und bei der grössten Kategorie (50–249 Mitarbeitende) bei 7.3 (Unterschiede signifikant). Bei einem letztjährigen Umsatz von bis zu CHF 1 Million liegt der Durchschnitt von am Strategiefindungsprozess beteiligten Mitarbeitenden bei 2.3, bei einem Umsatz von 1 Million bis unter CHF 5 Millionen bei 2.6 und bei einem Umsatz von über CHF 5 Millionen bei 5.6 (Differenz von grösster zu kleinster und mittlerer Umsatzkategorie signifikant).

Frage 3:
Wie viele Mitarbeitende (Anzahl Personen) sind in etwa am Strategiefindungsprozess beteiligt?
Basis: Total, n = 390

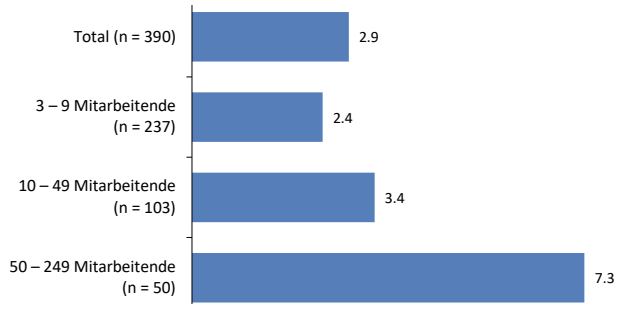


Abbildung 4: Beteiligung (Anzahl Mitarbeitende) an der Entwicklung der Unternehmensstrategie nach Unternehmensgrösse (n = 390).

Grossunternehmen

Verantwortlichkeit und Beteiligung an Unternehmensstrategie

Grossunternehmen spiegeln den KMU-Ansatz insofern wider, als die «Geschäftsleitung» (84%) die am häufigsten genannte Kategorie von Mitarbeitenden ist, die an der Strategieformulierung beteiligt ist. Der «Verwaltungsrat» wird jedoch doppelt so häufig (52% vs. 23% in KMU) als zweitwichtigster Beteiligter in grossen Unternehmen im Strategieformulierungsprozess genannt. Erwartungsgemäss ist die am zweithäufigsten genannte Kategorie in Bezug auf die Strategieformulierung in KMU «die Eigentümer» (z.B. Aktionäre) (43%). Betrachtet man die möglichen Kombinationen von Mitwirkenden an der Strategiebildung, so ist sowohl in Grossunternehmen als auch in KMU die «Geschäftsleitung» (GU 30%, KMU 42%) am wichtigsten, gefolgt in Grossunternehmen von einer Kombination aus «Verwaltungsrat und Geschäftsleitung» (27%) und in KMU von «Eigentümern» (z.B. Aktionäre) (25%). In der Hälfte der Grossunternehmen sind zwischen 5 und 20 Personen an der Strategieformulierung beteiligt. In Grossunternehmen sind im Durchschnitt nur 6% der Mitarbeitenden am Strategieentwicklungsprozess beteiligt; in KMU sind es durchschnittlich 34% der Mitarbeitenden.

Durchführung von Marktanalysen

Jedes fünfte KMU (20%) führt mehrmals jährlich Marktanalysen (inkl. Kunden- und Konkurrenzanalysen) als Grundlage für die Strategieerarbeitung durch, ein weiteres knappes Drittel (32%) mindestens einmal jährlich. Am anderen Ende der Skala steht rund ein Viertel (23%) der KMU, welches niemals Marktanalysen durchführt. Je mehr Mitarbeitende das Unternehmen hat und je höher der Umsatz ist, desto häufiger werden Kunden- und Konkurrenzanalysen durchgeführt: Bei 3 bis 9 Mitarbeitenden führen 50 Prozent mindestens einmal pro Jahr bis mehrmals pro Jahr Marktanalysen durch, bei 10 bis 49 Mitarbeitenden 57 Prozent, bei 50 bis 249 Mitarbeitenden 58 Prozent. Bei diesen Zahlen handelt es sich lediglich um einen Trend; die Unterschiede sind nicht signifikant. Aber kleine KMU (26%) geben signifikant häufiger als grosse KMU (10%) an, nie solche Analysen durchzuführen. Bezüglich Umsatz unterscheidet sich die höchste Kategorie (über CHF 5 Millionen Umsatz) signifikant von der tiefsten Kategorie (bis CHF 1 Million Umsatz): Bei über CHF 5 Millionen Umsatz sind es mit 65 Prozent fast zwei Drittel, welche mindestens einmal bis mehrmals jährlich Marktanalysen durchführen, bei bis zu CHF 1 Million Umsatz liegt der Wert mit 47 Prozent knapp unter der Hälfte der befragten KMU.

Frage 4:

Wie oft werden in Ihrem Unternehmen Marktanalysen (inkl. Kunden- und Konkurrenzanalysen) als Grundlage für die Strategieerarbeitung durchgeführt?

Basis: Total, n = 390

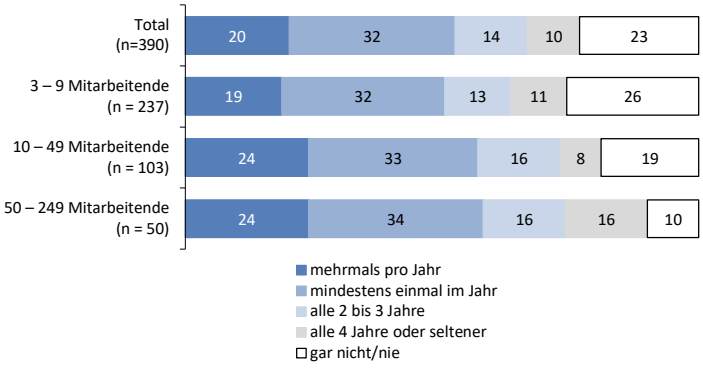


Abbildung 5: Durchführungshäufigkeit von Marktanalysen nach Unternehmensgrössen (n = 390).

In Bezug auf die befragten Branchen fällt ausserdem auf, dass die Bau- und Immobilienbranche besonders selten Marktanalysen durchführt: Über ein Fünftel (21%) sagen, dass sie diese lediglich alle 4 Jahre oder seltener durchführen.

Grossunternehmen

Durchführung von Marktanalysen

Die Hälfte der grösseren Unternehmen führt einmal (32%) oder mehrmals (18%) pro Jahr eine Marktanalyse (inkl. Kunden- und Konkurrenzanalysen) als Grundlage für die Strategieerarbeitung durch. Dies ist in etwa vergleichbar mit dem Anteil der befragten KMU (52%).

Flexibilität der Unternehmensstrategie

Auf einer Zehnerskala beurteilen die befragten KMU die Flexibilität ihrer Unternehmensstrategie im digitalen Zeitalter im Durchschnitt mit 6.9. Die kleinste Kategorie mit 3 bis 9 Mitarbeitenden beurteilt ihre Flexibilität (7.0) höher als die mittlere Kategorie mit 10 bis 49 Mitarbeitenden (6.5) und die grösste Kategorie mit 50 bis 249 Mitarbeitenden (6.8), wobei diese Unterschiede nicht signifikant sind. Die Unterschiede zwischen den Umsatzkategorien verlaufen ähnlich und sind ebenfalls nicht signifikant: Bei einem Umsatz von bis zu CHF 1 Million wird die Flexibilität der Unternehmensstrategie durchschnittlich auf 7.0 eingestuft, bei einem Umsatz von CHF 1 bis unter CHF 5 Millionen auf 6.8 und bei über CHF 5 Millionen auf 6.5.

Frage 5:

Auf einer Skala von 1 bis 10, wie flexibel/adaptierbar ist Ihre Unternehmensstrategie im digitalen Zeitalter?

Basis: Total, n = 390

Auch zwischen den Branchen ergeben sich keine signifikanten Unterschiede. Die höchsten Mittelwerte erreichen die Informations- und Kommunikationstechnologie (7.6), die Produktion und das verarbeitende Gewerbe (7.2) und die Dienstleistungen inkl. Finanzdienstleistungen (7.0).

Grossunternehmen

Flexibilität der Unternehmensstrategie

Die durchschnittliche Bewertung der strategischen Flexibilität durch die Befragten von Grossunternehmen (5.6) ist niedriger als diejenigen der KMU (7.0), wobei die häufigste Bewertung 7.0 ist und über 40% der befragten Grossunternehmen ein hohes Mass an strategischer Flexibilität/Anpassungsfähigkeit (7.0–10.0) angeben. Gleichzeitig gaben etwa 29% der Grossunternehmen an, in Bezug auf die Anpassungsfähigkeit ihrer Firmenstrategie nur begrenzt flexibel bzw. starr zu sein (1.0–4.0). Weitere 29% der befragten Grossunternehmen gaben an, sich in der Mitte zu befinden (5.0–6.0) und weder ein hohes Mass an Flexibilität noch an Starrheit zu erleben.

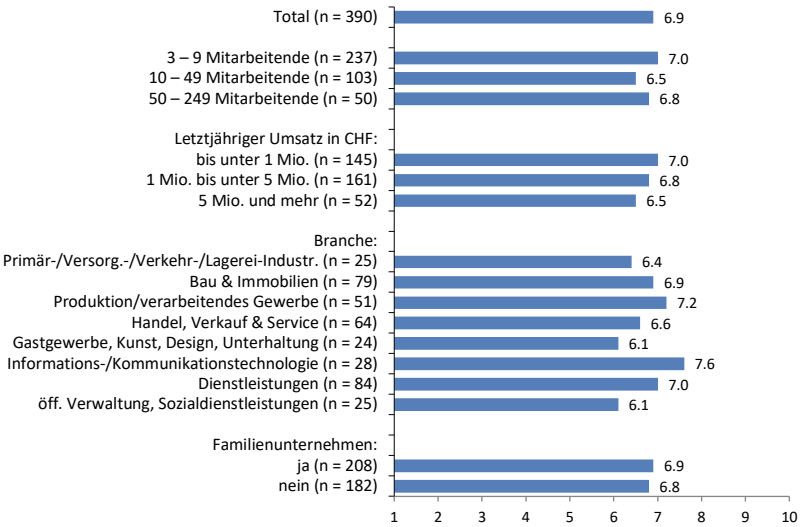


Abbildung 6: Geschätzte Flexibilität der Unternehmensstrategie nach Unternehmensgrösse/-art und Branche (n = 390).

Digitale Strategie

Die Hälfte der befragten KMU (50%) verfügt über eine digitale Strategie; bei 31 Prozent ist sie Teil der Unternehmensstrategie, bei 7 Prozent besteht sie als separate Strategie und bei 12 Prozent ist sie Teil der IT-Strategie. 49 Prozent der Befragten verneinen die Frage nach dem Bestehen einer digitalen Strategie, 1 Prozent will oder kann die Frage nicht beantworten.

Frage 6:
Gibt es in Ihrem Unternehmen eine digitale Strategie?
Basis: Total, n = 390

Je mehr Mitarbeitende ein Unternehmen hat, desto eher besteht eine digitale Strategie. Nur rund ein Drittel (36%) der grössten Kategorie (50–249 Mitarbeitende) verfügt über keine digitale Strategie, bei der mittleren Kategorie (10–49 Mitarbeitende) ist es knapp die Hälfte (47%), bei der kleinsten Kategorie (3–9 Mitarbeitende) etwas mehr als die Hälfte (51%). Auffallend ist der Unterschied innerhalb der Antwortkategorie «als Bestandteil unserer IT-Strategie»: Nur bei knapp jedem zehnten Unternehmen der kleinsten Kategorie (9% der KMU mit 3–9 Mitarbeitenden) ist die digitale Strategie Teil der IT-Strategie, aber bei rund jedem fünften Unternehmen sowohl der mittleren Kategorie (19% der KMU mit 10–49 Mitarbeitenden) als auch der grössten Kategorie (20% der KMU mit 50–249 Mitarbeitenden); der Unterschied zwischen den kleinen und mittleren KMU ist dabei signifikant.

Unternehmen mit einem letztjährigen Umsatz von über CHF 5 Millionen verfügen signifikant häufiger über eine digitale Strategie (74%) als Unternehmen mit CHF 1 bis CHF 5 Millionen Umsatz (45%) und Unternehmen mit bis zu 1 Million CHF Umsatz (44%). Bei den Unternehmen mit über CHF 5 Millionen Umsatz ist die digitale Strategie am häufigsten Teil der Unternehmensstrategie (46%), am zweithäufigsten Teil der IT-Strategie (19%) und bei 8% handelt es sich bei der digitalen Strategie um eine separate Strategie.

Zwischen den Branchen gibt es keine signifikanten Unterschiede. Bei fast zwei Dritteln (65%) der Branche «Gastgewerbe, Kunst, Design und Unterhaltung» besteht keine digitale Strategie, dies ist im Vergleich zu den anderen Branchen der höchste Wert. Der tiefste Wert weist die Branche «Informations- und Kommunikationstechnologie» auf; dort verfügen 37% der befragten KMU über keine digitale Strategie.

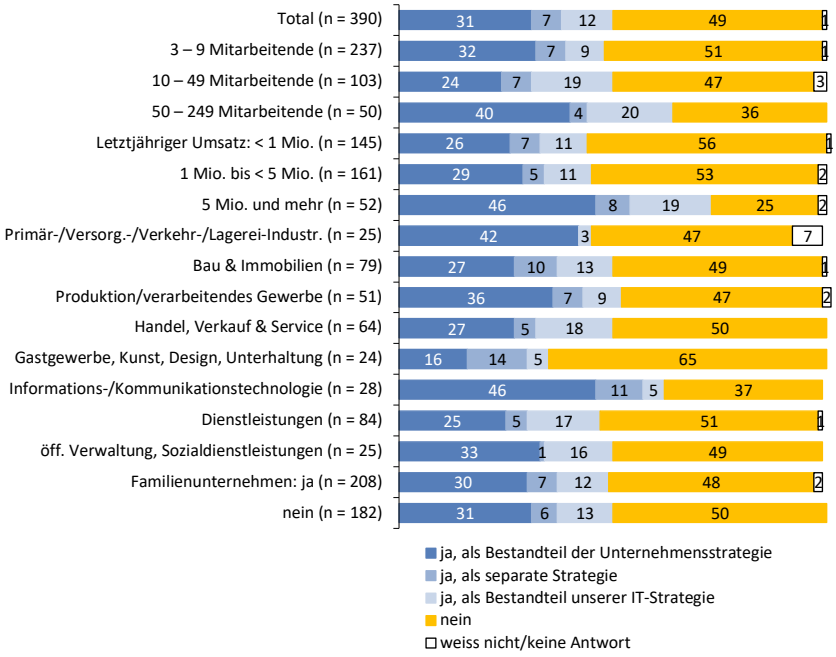


Abbildung 7: Vorhandensein einer digitalen Strategie nach Unternehmensgrösse/-art und Branche (n = 390).

Frage 7:
Wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass Ihre Unternehmensstrategie aufgrund der Digitalisierung/Digitalen Transformation in den nächsten 2–3 Jahren (weiter) angepasst wird?
Basis: Total, n = 390

Grossunternehmen
Digitale Strategie

Grossunternehmen geben weitaus häufiger an, über eine digitale Strategie zu verfügen (75%) als KMU (50%). Umgekehrt geben 21% der Befragten bei Grossunternehmen an, keine digitale Strategie zu haben. KMU mit einem Umsatz von CHF 5 Millionen oder mehr haben das ähnlichste Profil wie die Befragten der Grossunternehmen, was das Vorhandensein einer digitalen Strategie betrifft (73%). Die Grossunternehmen (45%) sind den KMU (46%) insofern ähnlich, als dass sie über diese digitale Strategie überwiegend als Bestandteil der Unternehmensstrategie verfügen. Im Gegensatz zu den KMU (16%) haben die Grossunternehmen (2%) deutlich seltener keine Marktanalyse und keine digitale Strategie.

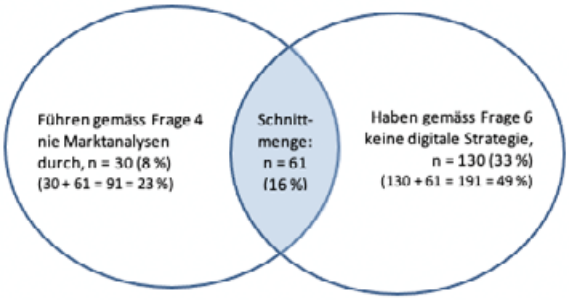


Abbildung 8: Kreuzung der Daten «Keine Durchführung von Marktanalysen» mit «Vorhandensein einer digitalen Strategie» (n = 390).

91 der befragten Unternehmen (23%) führen gemäss Frage 4 nie Marktanalysen durch, und 191 Unternehmen haben gemäss Frage 6 keine digitale Strategie (49%). 61 Unternehmen (16% des Totals, n = 390) führen weder Marktanalysen durch, noch haben sie eine digitale Strategie.

Anpassung der Unternehmensstrategie aufgrund der Digitalen Transformation

Die Befragten schätzen die Wahrscheinlichkeit, dass ihre Unternehmensstrategie aufgrund der Digitalisierung / der Digitalen Transformation in den nächsten zwei bis drei Jahren angepasst wird, auf durchschnittlich 56 Prozent.

Im Vergleich der unterschiedlichen Firmengrössen nach Mitarbeitenden schätzen die Befragten der Kategorie mit 10 bis 49 Mitarbeitenden die Wahrscheinlichkeit von Anpassungen an der Unternehmensstrategie am höchsten ein (62%). Die kleinste und grösste Kategorie (3–9 Mitarbeitende und 50–249 Mitarbeitende) schätzen die Wahrscheinlichkeit auf je 55 Prozent (Unterschiede nicht signifikant).

Bezüglich Umsatz-Grössenklassen ist es die tiefste Kategorie (bis CHF 1 Million Umsatz), welche die Wahrscheinlichkeit der Anpassung der Unternehmensstrategie am geringsten einschätzt (51%). Die zwei grösseren Kategorien (CHF 1 Million bis unter CHF 5 Millionen sowie CHF 5 Millionen und mehr) beziffern die Wahrscheinlichkeit beide auf 60 Prozent; die mittlere Kategorie unterscheidet sich somit signifikant von der tiefsten Kategorie.

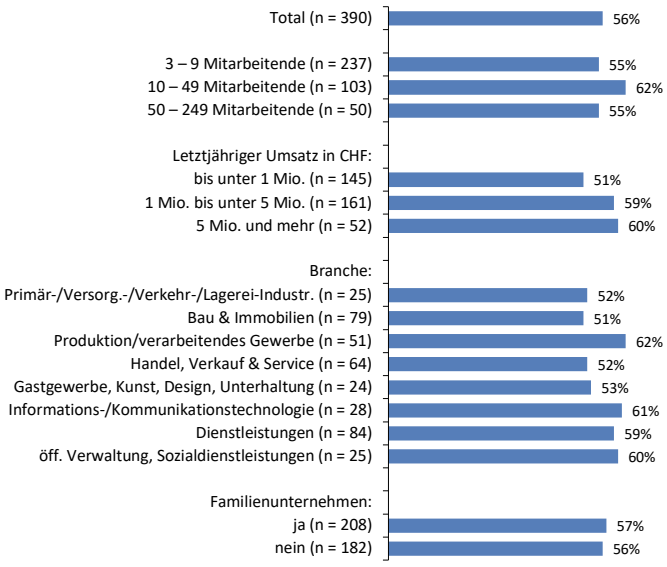


Abbildung 9: Anpassung der Unternehmensstrategie aufgrund Digitaler Transformation nach Unternehmensgrösse/-art und Branche (n = 390).

Die Branchen, welche die Wahrscheinlichkeit der Anpassung der Unternehemensstrategie am höchsten einschätzen, sind die «Produktion bzw. das verarbeitende Gewerbe» (62%), die «Informations- und Kommunikationstechnologie» (61%) sowie die «Öffentliche Verwaltung und Sozialdienstleistungen» (60%). Am tiefsten schätzen die Wahrscheinlichkeit KMU in der Bau- und Immobilienbranche (51%) ein.

Grossunternehmen

Anpassung der Unternehmensstrategie aufgrund der Digitalen Transformation

Grossunternehmen schätzen die Wahrscheinlichkeit, dass ihre Unternehmensstrategie aufgrund der Digitalisierung/Digitalen Transformation in den nächsten 2–3 Jahren (weiter) angepasst wird, im Durchschnitt auf 67%. Dies sind 11 Prozentpunkte mehr als beim Durchschnitt der befragten KMU (56%). Bei den befragten Grossunternehmen lag die häufigste Einschätzung bei 80%, was bei 23% der Befragten der Fall war. 48% der befragten Grossunternehmen erwarteten mit einer Wahrscheinlichkeit von 80% oder mehr, dass eine Anpassung ihrer Unternehmensstrategie aufgrund der Digitalisierung/Digitalen Transformation notwendig sein wird.

Einfluss der Corona-Krise auf Unternehmensstrategie

Durchschnittlich beurteilen die Befragten den Einfluss der Corona-Krise auf ihre Unternehmensstrategie auf einer Zehnerskala von 1 = «überhaupt nicht» bis 10 = «sehr stark» mit einem Skalenwert von 4.5. Unternehmen mit hoher Mitarbeiterzahl (50–249) fallen mit einem eher tiefen Wert von 3.8 auf, während die kleine und mittlere Kategorie (3–9 und 10–49 Mitarbeitende) bei 4.5 und 4.7 beinahe gleichauf liegen (Unterschiede nicht signifikant).

Frage 8:
Hat die Corona-Krise Ihre Unternehmensstrategie beeinflusst?
Basis: Total, n = 390

Einen besonders hohen Wert erreicht die Branche «Gastgewerbe, Kunst, Design und Unterhaltung» mit 7.4 (signifikant abweichend von allen anderen Branchen), der tiefste Wert liegt in der «Bau- und Immobilienbranche» mit 3.4.

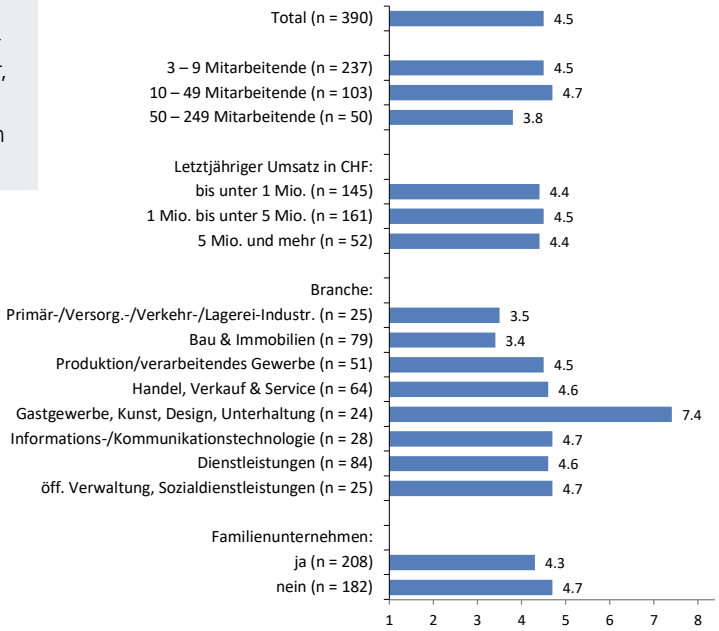


Abbildung 10: Einfluss der Corona-Krise auf Unternehmensstrategie nach Unternehmensgrösse/-art und Branche (n = 390).

Grossunternehmen

Einfluss der Corona-Krise auf Unternehmensstrategie

Grossunternehmen scheinen im Durchschnitt stärker (5.3) von der Corona-Krise betroffen zu sein als KMU (4.5). Die häufigste Betroffenheit von Grossunternehmen (7.0) spiegelt die der KMU in den Branchen «Gastgewerbe, Kunst, Design Unterhaltung» (7.4) wider. Grossunternehmen haben «keine oder nur geringe Auswirkungen» aufgrund der Corona-Krise (1.0–3.0; 27%), «etwas über oder unter einer bedeutenden Auswirkung» (4.0–7.0; 47%) und eine «hohe bis bedeutende Auswirkung» (8.0–10.0; 24%) eher symmetrisch eingeschätzt, wobei fast die Hälfte der befragten Grossunternehmen eine Auswirkung in der Mitte der verwendeten Skala angab.

Bedrohung durch Konkurrenz mit digitalen Strategien

Die Frage nach der Bedrohung durch die Konkurrenz konnte mit mehreren Ja- oder mit zwei unterschiedlichen Nein-Angaben beantwortet werden.

Summiert man die Befragten, welche mit mindestens einer Ja-Nennung bzw. mit mindestens einer Nein-Nennung antworteten, ergibt sich ein Verhältnis von einem zu zwei Dritteln: 33 Prozent der Befragten fühlen sich von Mitbewerber durch digitale Strategien bedroht, 65 Prozent nicht. Zwischen den verschiedenen Unternehmensgrössen ergeben sich dabei keine Unterschiede. Bei den Branchen lassen sich einige Unterschiede feststellen. Am höchsten ist der Ja-Anteil in den Branchen «Handel, Verkauf und Service» sowie «Gastgewerbe, Kunst, Design, Unterhaltung» (je 45%), am tiefsten in der Branche der «Öffentlichen Verwaltung und Sozialdienstleistungen» (23%).

Frage 9:

Spüren Sie in Ihrer Branche die Bedrohung durch Unternehmen, welche digitale Strategien verfolgen?

Basis: Total, n = 390

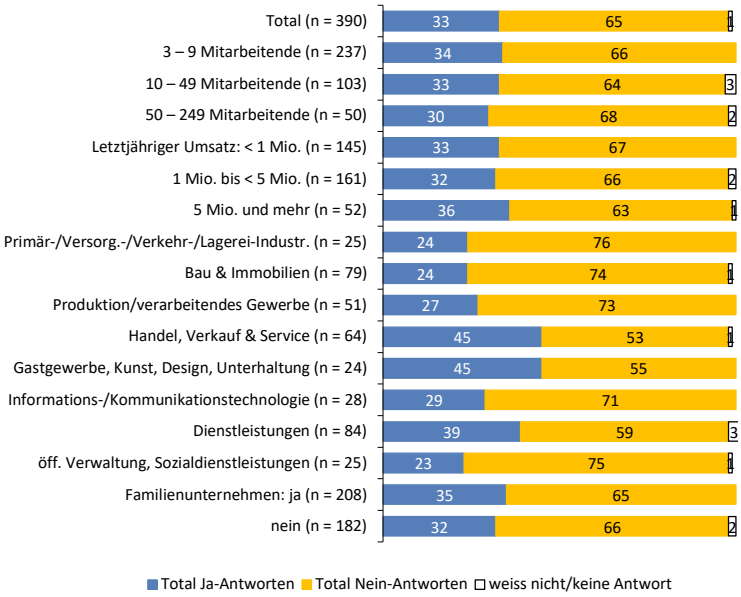


Abbildung 11: Bedrohung durch Konkurrenz mit digitalen Strategien nach Unternehmensgrösse/-art und Branche (n = 390).

Rund jeder zwölfte Befragte (8%) geht davon aus, dass die Kernkompetenzen des eigenen Geschäfts durch digitale Geschäftsmodelle grundsätzlich nicht bedroht sind.

Sehen die Befragten eine Gefahr durch digitalisierte Mitbewerber, liegt diese in erster Linie in den «günstigeren Preisen» (8%), welche durch die Digitalisierung entstehen. An zweiter Stelle werden «bessere interne Prozesse durch die Digitalisierung» genannt (7%). Jedes zwanzigste befragte Unternehmen (5%) geht davon aus, dass ihm Marktanteile weggenommen werden durch die Digitalisierung der Mitbewerber, und je 4% erwähnen die «besseren Produkte/Dienstleistungen» und die «besseren Kundenbeziehungen» der digitalisierten Mitbewerber.

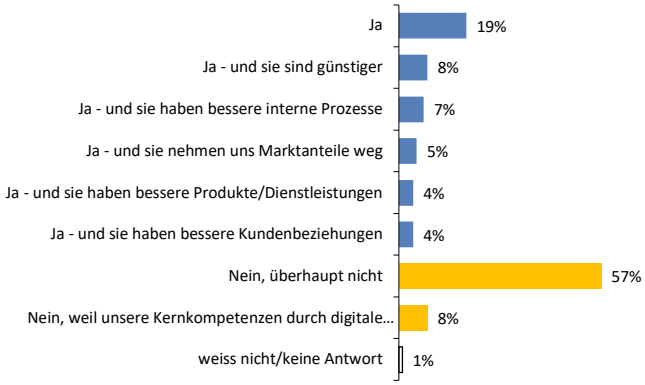


Abbildung 12: Bedrohungsart durch Konkurrenz mit digitalen Strategien nach Unternehmensgrösse/-art und Branche (n = 390).

Insgesamt 54 der 390 befragten Unternehmen (14%) spüren eine Bedrohung durch die digitale Strategien verfolgende Konkurrenz und haben selber keine digitale Strategie.

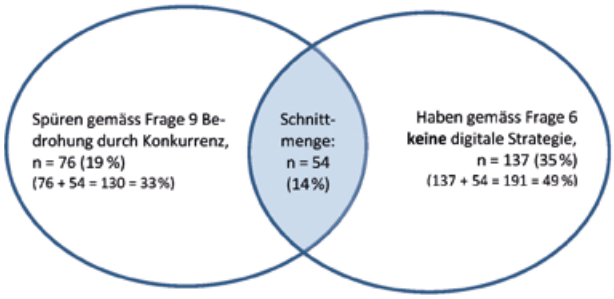


Abbildung 13: Kreuzung der Daten «Spüren Bedrohung durch Konkurrenz mit digitalen Strategien» mit «Haben keine digitale Strategie» (n = 390).

Grossunternehmen

Bedrohung durch Konkurrenz mit digitalen Strategien

Der Vergleich zwischen der Wahrnehmung einer Bedrohung durch Wettbewerber (welche digitale Strategien verfolgen) zwischen Grossunternehmen (61%) und KMU (33%) deutet darauf hin, dass dies ein Hauptunterscheidungsmerkmal zwischen den beiden Unternehmenstypen ist. Die befragten Grossunternehmen bejahten weitaus häufiger die Fragen, ob sie sich von Wettbewerbern mit digitalen Strategien bedroht fühlen (26%) und ob diese Wettbewerber ihnen Marktanteile wegnehmen (22%), billiger sind (20%), bessere Kundenbeziehungen haben (15%), bessere Produkte/Dienstleistungen anbieten (21%) und bessere interne Prozesse haben (27%). Diese Antwortquote ist über alle untersuchten Dimensionen hinweg deutlich höher als bei den KMU. Anzumerken ist, dass 21% der befragten Grossunternehmen angaben, dass sie keine Bedrohung durch solche Wettbewerber wahrnehmen, weil sie ihre Kernkompetenzen nicht durch digitale Geschäftsmodelle bedroht sehen. Grosse Unternehmen zeigen ein anderes Muster in Bezug auf das Ausmass, in dem sie eine Wettbewerbsbedrohung wahrnehmen (61%), eine digitale Strategie haben (75%) und eine digitale Strategie haben und eine Bedrohung wahrnehmen (46%), was darauf hindeutet, dass Grossunternehmen eher eine Wettbewerbsbedrohung wahrnehmen und mit einer digitalen Strategie weitaus aktiver darauf reagiert haben als KMU (19%).

Änderung der Markt-/Marketingposition in den letzten zwei Jahren

44 Prozent der Befragten haben in den letzten 24 Monaten zumindest teilweise ihre Markt- bzw. Marketingposition geändert. Zwischen den Subgruppen gibt es kaum Unterschiede; am ehesten heben sich die Branchen «Produktion und verarbeitendes Gewerbe» sowie «Gastgewerbe, Kunst, Design und Unterhaltung» ab, von welchen rund die Hälfte (je 52%) ihre Markt- oder Marketingposition in den letzten zwei Jahren geändert hat. Am seltensten wurde in der «Bau- und Immobilienbranche» verändert, nur rund jedes dritte Unternehmen (35%) hat die Markt- bzw. Marketingposition in den letzten zwei Jahren verändert.

Frage 10:

Haben Sie in den letzten 24 Monaten Ihre Markt-/Marketingpositionierung geändert?

Basis: Total, n = 390

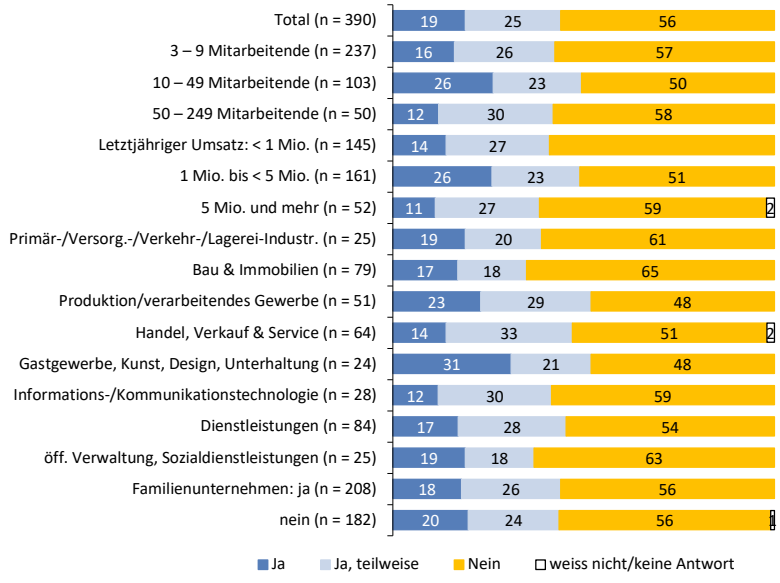


Abbildung 14: Änderung der Markt-/Marketingpositionierung in den letzten zwei Jahren nach Unternehmensgrösse/-art und Branche (n = 390).

Insgesamt 110 der befragten Unternehmen (28%) haben eine digitale Strategie und haben in den letzten 24 Monaten ihre Markt- oder Marketingpositionierung geändert:

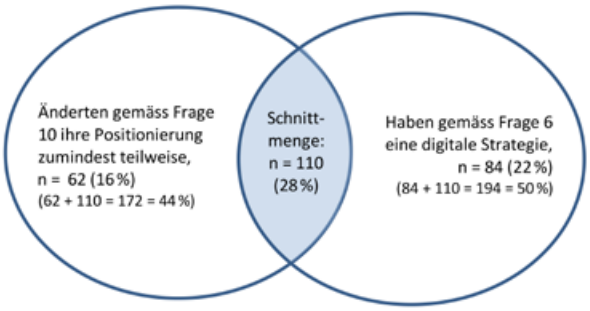


Abbildung 15: Kreuzung der Daten «Änderten ihre Positionierung zumindest teilweise» mit «Vorhandensein einer digitalen Strategie» (n = 390).

Grossunternehmen

Änderung der Markt-/Marketingpositionierung in den letzten zwei Jahren

Mehr als die Hälfte der befragten Grossunternehmen (60%) gibt an, in den letzten 24 Monaten die Markt- und Marketingpositionierung zumindest teilweise verändert zu haben. Nur 35% der Befragten gaben an, dass ihre Firmen ihre Markt- oder Marketingpositionierung nicht verändert haben. Grosse Firmen zeigen ein anderes Muster in Bezug auf das Ausmass, in dem sie ihre Marktpositionierung geändert haben (60%), eine digitale Strategie haben (75%) sowie eine digitale Strategie und ihre Marktposition geändert haben (45%). Dies deutet darauf hin, dass Grossunternehmen viel aktiver mit einer Änderung der Marktpositionierung und einer digitalen Strategie reagiert haben als KMU (28%). Am vergleichbarsten sind die Ergebnisse für KMU und Grossunternehmen in den Bereichen «Produktion/verarbeitendes Gewerbe» und «Gastgewerbe, Kunst, Design, und Unterhaltung».

Mitbewerbervergleich

Im Mitbewerbervergleich wurden die Befragten aufgefordert, die Leistung ihres Unternehmens im Vergleich zu demjenigen der Mitbewerber zu bewerten. Die Skala reichte von -3 (viel schlechter als die Konkurrenz) bis +3 (viel besser als die Konkurrenz).

Frage 11:

Ich lese Ihnen nun verschiedene Aspekte zur Leistung Ihres Unternehmens vor. Bitte bewerten Sie die Leistungen Ihres Unternehmens während der vergangenen drei Jahren im Vergleich zu Ihren Hauptkonkurrenten auf einer Skala von -3 über 0 bis +3, wobei -3 «viel schlechter als die Konkurrenz», 0 «etwa gleich» und +3 «viel besser als die Konkurrenz» bedeutet.

Basis: Total, n = 390

Keiner der sieben Aspekte wurde im Minusbereich bewertet. Den höchsten Mittelwert erhielt der Aspekt «Verbesserung der Produkt- und Dienstleistungsqualität» mit 1.1, zudem freuen sich die Befragten mit einem Mittelwert von 0.8 über «profitablere bestehende Kunden».

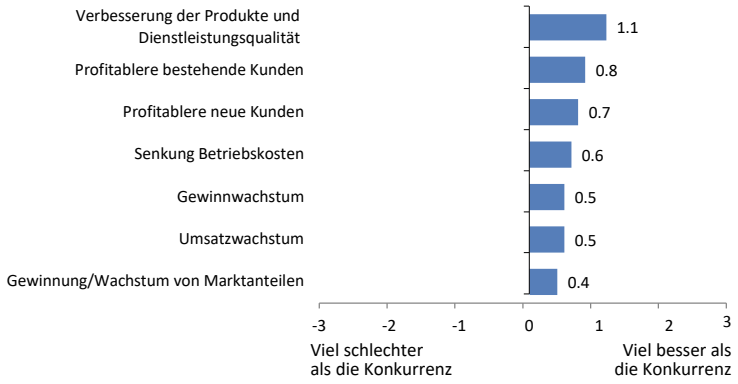


Abbildung 16: Leistungen des Unternehmens in KMU im Vergleich zu den Hauptkonkurrenten (n = 390).

Die Resultate der Unternehmensgrössenklassen unterscheiden sich kaum innerhalb der Bewertung der einzelnen Aspekte. Allerdings finden sich Unterschiede in der Bewertungsreihenfolge der Aspekte:

- Die «Verbesserung der Produkt- und Dienstleistungsqualität» liegt bei allen drei Grössenkategorien auf dem ersten Platz, wenn auch bei der grössten Kategorie (50–249 Mitarbeitende) mit einem Mittelwert von 0.8 und bei den kleineren beiden Kategorien (3–9 und 10–49 Mitarbeitende) bei je 1.1.
- Das «Umsatzwachstum» erhält bei der grössten Kategorie ebenfalls den in dieser Kategorie höchsten Wert von 0.8, in der kleinsten und mittleren Kategorie (3–9 bzw. 10–49 Mitarbeitende) liegt es aber auf dem zweitletzten Platz mit einem Mittelwert von 0.5 bzw. 0.6.
- Die «Senkung der Betriebskosten» liegt bei der kleinsten Unternehmenskategorie (3–9 Mitarbeitende) mit 0.6 auf dem vierten Platz, bei der mittleren Unternehmenskategorie (10–49 Mitarbeitende) jedoch mit 0.4 auf dem letzten Platz. Bei der grössten Kategorie (50–249 Mitarbeitende) erhält der Aspekt zusammen mit dem Gewinnwachstum mit 0.7 die zweithöchste Bewertung in dieser Kategorie.

Im Vergleich der verschiedenen Branchen fällt der Top-Aspekt «Verbesserung der Produkte- und Dienstleistungsqualität» mit vergleichsweise hohen Werten in folgenden Branchen auf:

- Gastgewerbe, Kunst, Design und Unterhaltung (1.4),
- Primär-, Versorgungs-, Verkehr- und Lagerei-Industrien (1.3) sowie
- Informations- und Kommunikationstechnologie (1.3).

Vergleichsweise tiefe Werte werden beim Aspekt «Gewinnwachstum» in den Branchen «Gastgewerbe, Kunst, Design und Unterhaltung» (0.2) sowie «Öffentliche Verwaltung und Sozialdienstleistungen» (0.0) erreicht. Die «Gewinnung von Marktanteilen» – über alle Branchen gesehen mit 0.4 der am tiefsten beurteilte Aspekt – erhält besonders tiefe Bewertungen in den Branchen «Dienstleistungen (inkl. Finanzdienstleistungen)» (0.2) sowie in der «Öffentlichen Verwaltung und Sozialdienstleistungen» (0.1). Ebenfalls einen eher tiefen Wert erhält das «Umsatzwachstum in der Dienstleistungsbranche» (0.1).

	Total (n = 390)	**3–9 MA** (n = 237)	**10–49 MA** (n = 103)	**50–249 MA** (n = 50)
Verbesserung der Produkte und Dienstleistungsqualität	**1.1**	**1.1**	**1.1**	**0.8**
Profitablere bestehende Kunden	**0.8**	**0.8**	**0.8**	**0.8**
Profitablere neue Kunden	**0.7**	**0.7**	**0.7**	**0.6**
Senkung der Betriebskosten	**0.6**	**0.6**	**0.4**	**0.7**
Gewinnwachstum	**0.5**	**0.5**	**0.6**	**0.7**
Umsatzwachstum	**0.5**	**0.5**	**0.6**	**0.8**
Gewinnung / Wachstum von Marktanteilen	**0.4**	**0.4**	**0.6**	**0.6**

Tabelle 1: Leistungen des Unternehmens im Vergleich zu den Hauptkonkurrenten nach Unternehmensgrössen (n = 390).

Grossunternehmen
Mitbewerbervergleich

Durchschnittlich 40% der befragten Grossunternehmen sahen die Leistung ihres Unternehmens als gleichwertig gegenüber demjenigen der Wettbewerber an. Die befragten Grossunternehmen tendieren dazu, keine extremen Leistungen zu melden, wobei durchschnittliche Bewertungen von «schlechter» oder «viel schlechter» (2% der Befragten) und «besser» oder «viel besser» (7%) eher selten sind. Die Befragten von Grossunternehmen berichteten tendenziell über eine gleichwertige oder leicht bessere Leistung bei allen sieben Leistungskennzahlen (durchschnittlich 81% der Befragten). Grosse Firmen berichten, dass sie den grössten Erfolg bei «Umsatzwachstum» (47% zumindest leicht besser), «Gewinnung/Wachstum von Marktanteilen» (44% zumindest leicht besser) und der «Verbesserung der Produkte- und Dienstleistungsqualität» (58% zumindest leicht besser) verzeichnen. Die Antworten der Grossunternehmen sind tendenziell viel positiver als diejenigen der KMU für «Gewinnung/Wachstum von Marktanteilen», aber relativ ähnlich und positiv für «Verbesserung der Produkte- und Dienstleistungsqualität».

Motive für die Digitale Transformation des Unternehmens

Das am häufigsten genannte Motiv für die Digitale Transformation sind «vereinfachte, effizientere und/oder schnellere Prozesse» (27%). Je mehr Mitarbeitende ein Unternehmen hat, desto häufiger wird dieser Aspekt genannt: Bei 3–9 Mitarbeitenden von 24%, bei 10–49 Mitarbeitenden von 29%, bei 50–249 Mitarbeitenden von 46%. Die grössten Unternehmen unterscheiden sich damit signifikant von den kleinsten.

Frage 1:
Welche Motive stehen hinter Ihren Bestrebungen hinsichtlich der Digitalen Transformation von Ihrem Unternehmen?
Basis: Total, n = 390, halboffene Frage, vorcodiert für die Befrager/-innen

Am zweithäufigsten wird der Aspekt der «Marktfähigkeit, des Kundengewinns und der Umsatzsteigerung» genannt (14%), am dritthäufigsten die «höhere Effizienz und Kosteneinsparungen» (13%).

Ein Viertel (25%) der Unternehmen mit 3–9 Mitarbeitenden beantwortet diese Frage nicht oder mit «weiss nicht». Bei Unternehmen mit 10–49 Mitarbeitenden liegt der Anteil bei 14%, bei Unternehmen mit 50–249 Mitarbeitenden bei 8%. Somit ist die kleinste Kategorie (3–9 Mitarbeitende) signifikant abweichend von der mittleren (10–49 Mitarbeitende) und der grössten Kategorie (50–249 Mitarbeitende).

Durchschnittlich wird die Frage mit 1.55 Motiven beantwortet. Besonders viele Motive nennen Geschäftsführende aus den Branchen «Handel, Verkauf und Service» (1.83) und aus der «Öffentlichen Verwaltung und Sozialdienstleistungen» (1.71), besonders wenige Nennungen kommen aus den Branchen «Gastgewerbe, Kunst, Design und Unterhaltung» (1.16) und «Primär-, Versorgungs-, Verkehr- und Lagerei-Industrien» (1.22).

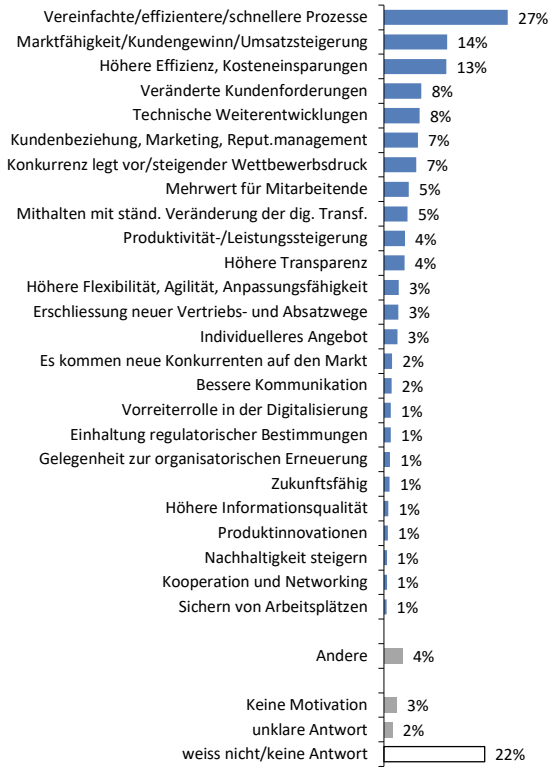


Abbildung 17: Motive für die Digitale Transformation in KMU (n = 390).

Grossunternehmen

Motive für die Digitale Transformation des Unternehmens

Die vier wichtigsten Treiber der Digitalen Transformation, die von Grossunternehmen angegeben werden, sind «effizientere/schnellere Prozesse» (88%), «veränderte Kundenforderungen» (69%), «Kosteneinsparungen» (68%) und «technische Weiterentwicklungen» (62%). Drei der fünf Top-Treiber für Grossunternehmen sind bei KMU die gleichen, wobei anzumerken ist, dass die Häufigkeit der Antworten bei den Grossunternehmen tendenziell bedeutungsvoller ist. Gleichzeitig werden die acht Top-Treiber für Grossunternehmen von mindestens 36% der Befragten wiedergegeben, im Vergleich zu 27% für das am häufigsten genannte Motiv (effizientere/schnellere Prozesse) bei KMU. Dies widerspiegelt entweder eine engagierte Stichprobe oder einen bedeutsamen Unterschied zwischen Grossunternehmen und KMU.

Frage 2:
Welche Faktoren sehen Sie als die grössten Barrieren der Digitalen Transformation in Ihrem Unternehmen?

Basis: Total, n = 390, halboffene Frage, vorcodiert für die Befrager/-innen

Barrieren für die Digitale Transformation des Unternehmens

Als Gegenstück zu den Motiven wurde auch nach den Barrieren für die Digitale Transformation gefragt. «Zu hohe Kosten» oder «fehlende Finanzierungsmöglichkeiten» werden am häufigsten als Barriere genannt (15%), gefolgt von «fehlendem Know-how» (13%) und «zu wenig Veränderungsbereitschaft» (11%).

«Wenig Veränderungsbereitschaft» ist in erster Linie eine Barriere für Unternehmen mit 50–249 Mitarbeitenden (28%). In dieser Kategorie ist es die am häufigsten genannte Barriere und der Wert liegt signifikant über dem der Unternehmen mit 3–9 Mitarbeitenden (9%) und deutlich, aber nicht signifikant, über dem der Unternehmen mit 10–49 Mitarbeitenden (15%).

Es werden durchschnittlich weniger Barrieren (1.21) genannt als Motive in der vorherigen Frage (1.55).

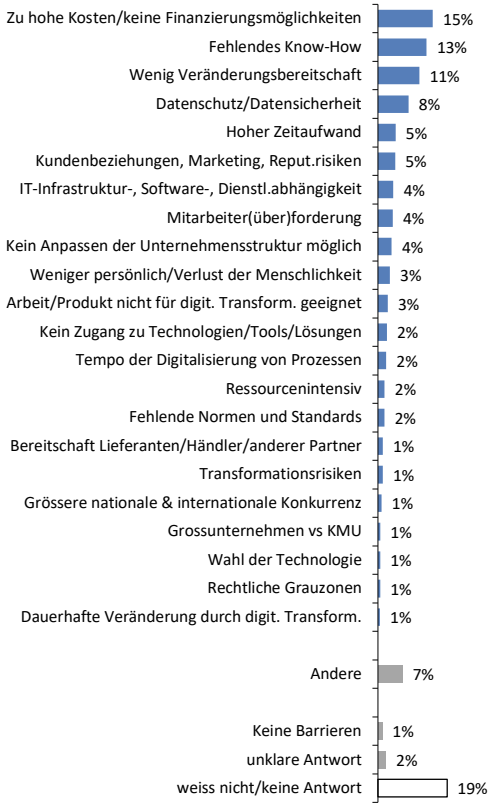


Abbildung 18: Barrieren für die Digitale Transformation in KMU (n = 390).

Grossunternehmen

Barrieren für die Digitale Transformation des Unternehmens

Die sieben wichtigsten Barrieren für die Digitale Transformation von Grossunternehmen werden alle häufiger genannt (mindestens 16%) im Vergleich zu der am häufigsten genannten Barriere bei KMU («zu hohe Kosten/keine Finanzierungsmöglichkeiten» (15%)). Als wichtigste Barrieren für die Digitale Transformation von Grossunternehmen werden «fehlendes Know-how» (56%), «wenig Veränderungsbereitschaft» (55%), «hoher Zeitaufwand» (41%), «Datenschutz/Datensicherheit» (37%), «zu hohe Kosten / keine Finanzierungsmöglichkeiten» (29%), «fehlende Normen und Standards» (22%) und «kein Anpassen der Unternehmensstruktur möglich» (16%) genannt. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Befragten der Grossunternehmen nicht nur ihre Motive, sondern auch die Barrieren für die Digitale Transformation ihres Unternehmens deutlich stärker artikulieren oder besser kennen.

Frage 3:

Mit welchen Risiken ist die Digitale Transformation Ihrer Meinung nach für Ihr Unternehmen verbunden?

Basis: Total, n = 390, halboffene Frage, vorcodiert für die Befrager/-innen

Risiken der Digitalen Transformation

Fast ein Viertel der Befragten (23%) denkt bei den Risiken der Digitalen Transformation zuerst an den «Datenschutz und die IT-Sicherheit», «finanzielle Risiken» (12%) stehen an zweiter Stelle. Nur wenige befürchten Schäden bei den «Kundenbeziehungen» bzw. im «Marketing» und bezüglich der «Reputation» (5%) oder dass sie abhängig werden von der «IT-Infrastruktur, der Software oder von Dienstleistern» (5%). Ein Viertel der Befragten (25%) sieht keine Risiken, weitere 9% beantworten die Frage nicht oder mit «weiss nicht».

Durchschnittlich werden 1.16 Risiken der Digitalen Transformation genannt von den Befragten. Die wenigsten Risiken werden in der Branche «Produktion/verarbeitendes Gewerbe» genannt (1.01), die meisten in der Branche «Dienstleistungen» (1.33).

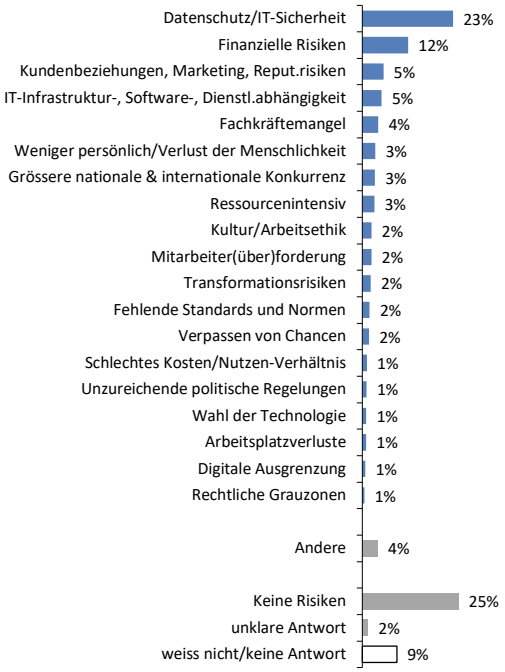


Abbildung 19: Risiken der Digitalen Transformation in KMU (n = 390).

Grossunternehmen

Risiken der Digitalen Transformation

Interessanterweise gaben sowohl die Befragten von Grossunternehmen als auch von KMU den Themenblock «Datenschutz/IT-Sicherheit» als grösstes Risiko an (Grossunternehmen 57%/KMU 23%). Die nächsten beiden wichtigsten Risiken, die von den Befragten der Grossunternehmen wahrgenommen werden, sind «Fachkräftemangel» (50%) und «Kultur/Arbeitsethik» (41%). Eine weitere Gruppe von Risiken sind «fehlende Standards und Normen» (26%), «Arbeitsplatzverluste» (24%), «finanzielle Risiken» (22%) und «rechtliche Grauzonen» (22%). Über alle von Grossunternehmen und KMU identifizierte Risiken hinweg berichten die Befragten der Grossunternehmen die jeweiligen Risiken deutlich aktiver als dies bei den KMU der Fall ist. Die Befragten der Grossunternehmen (2%) geben weitaus seltener die Antwort «Ich weiss nicht» an als die KMU-Befragten (9%) und geben weitaus seltener «keine Risiken» an (4%) als die KMU-Befragten (9%). Somit geben Grossunternehmen weitaus seltener an, die Digitale Transformation als risikolos zu betrachten.

Frage 4:

Wie würden Sie den Fortschritt der Digitalisierungsbemühungen in Ihrem Unternehmen insgesamt einschätzen?

Basis: Total, n = 390

Fortschritt der Digitalisierungsbemühungen

Durchschnittlich wird der Fortschritt der Digitalisierungsbemühungen auf 56 Prozent geschätzt; die Geschäftsführerinnen und –führer sehen ihr Unternehmen also zirka in der Hälfte des Wegs zur Digitalisierung. Je mehr Mitarbeitende ein Unternehmen hat, desto höher wird der Fortschritt geschätzt: Bei 3–9 Mitarbeitenden liegt die Schätzung bei 54 Prozent, bei 10–49 Mitarbeitenden bei 59 Prozent und bei 50–249 Mitarbeitenden bei 62 Prozent (Unterschiede nicht signifikant). Die tiefste Schätzung geben Befragte aus der Branche «Handel, Verkauf und Service» an (48%), die höchste stammt von Befragten aus der Branche «Informations- und Kommunikationstechnologie» (68%); der Unterschied zwischen den beiden Branchen ist signifikant.

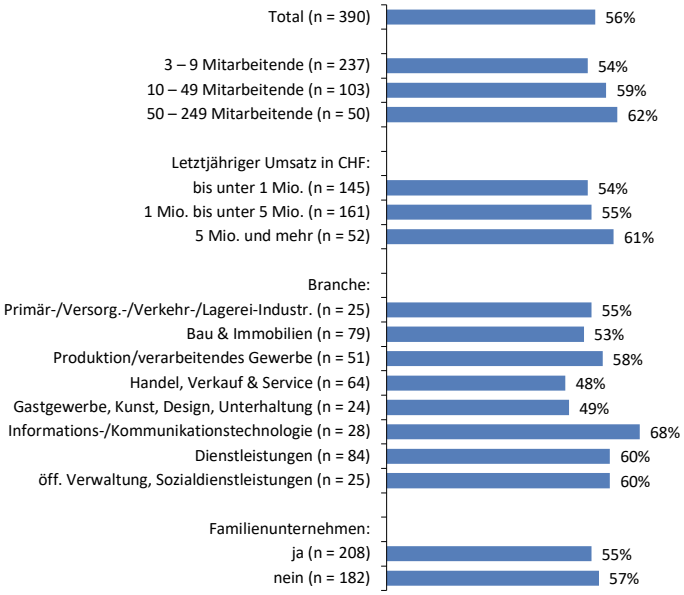


Abbildung 20: Fortschritt der Digitalisierungsbemühungen nach Unternehmensgrösse/-art und Branche (n = 390).

Frage 5:

Wie zufrieden sind Sie mit dem Stand der Digitalen Transformation in Ihrem Unternehmen?

Basis: Total, n = 390

Zufriedenheit mit der Digitalen Transformation

Rund jedes fünfte Unternehmen (18%) ist sehr zufrieden mit dem Stand der Digitalen Transformation im Unternehmen, weitere 63 Prozent sind zufrieden. 17 Prozent der Befragten sind unzufrieden und nur 2 Prozent sind sehr unzufrieden. Die sehr Unzufriedenen finden sich am ehesten bei Unternehmen mit 3–9 Mitarbeitenden (3%), mit einem Umsatz von CHF 1 Million bis unter CHF 5 Millionen (4%), in der Bau- und Immobilienbranche (3%) sowie im «Handel, Verkauf und Service» (4%). Der Anteil an sehr Zufriedenen ist besonders hoch in der «Informations- und Kommunikationstechnologie» (36%), der «Primär-, Versorgungs-, Verkehr- und Lagerei-Industrien» (30%) sowie bei Firmen mit unter CHF 1 Million Umsatz (22%).

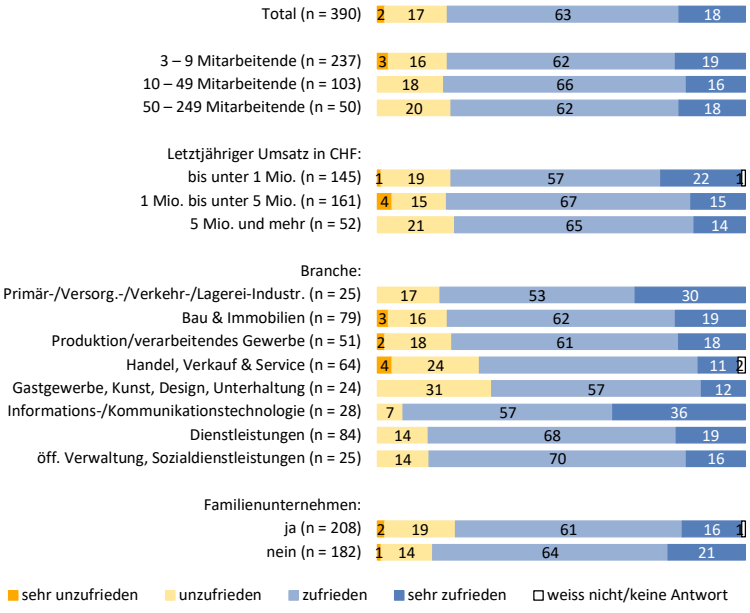


Abbildung 21: Zufriedenheit mit der Digitalen Transformation nach Unternehmensgrösse/-art und Branche (n = 390).

Grossunternehmen

Fortschritt und Zufriedenheit der Digitalisierung/Digitalen Transformation

Die Ergebnisse der Analyse deuten darauf hin, dass Grossunternehmen und KMU unterschiedliche Grade des Fortschritts bei der Digitalisierung und der Zufriedenheit mit der Digitalen Transformation der Unternehmen wahrnehmen. Interessanterweise berichten die KMU im Vergleich zu den Grossunternehmen im Durchschnitt einem leicht höheren Grad an Fortschritt (56% vs. 53%) bei der Digitalisierung ihres Unternehmens. Der Grad der Zufriedenheit mit der Digitalen Transformation ist bei KMU (81% sind zufrieden oder sehr zufrieden) aber signifikant höher als bei den Grossunternehmen (50%). Eine Interpretation könnte sein, dass Grossunternehmen im Vergleich zu den KMU eine weit fortgeschrittenere Form der Digitalen Transformation verfolgen, die heute nur teilweise realisiert ist.

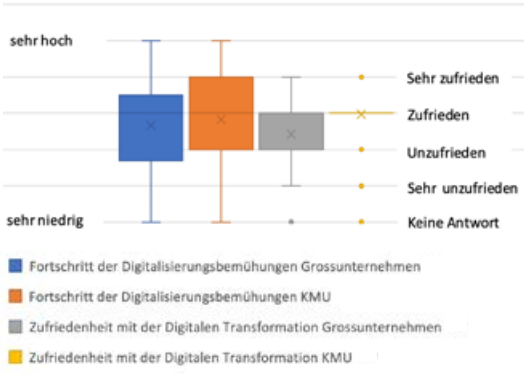


Abbildung 22: Vergleich von Fortschritt der Digitalisierungsbemühungen und Zufriedenheit mit der Digitalen Transformation für Grossunternehmen (n = 301) und KMU (n = 390) (Die Antworten von Teilnehmenden von Grossunternehmen (Gelegenheitsstichprobe) und KMU (Quotenstichprobe) wurden mit dem nichtparametrischen Mann-Whitney-U-Test für unabhängige Stichproben verglichen).

Umsetzung konkreter strategischer Massnahmen im digitalen Zeitalter

Frage 1:
Ich lese Ihnen nun verschiedene Massnahmen vor. Bitte geben Sie an, inwiefern Ihr Unternehmen in den vergangenen drei Jahren die folgenden Massnahmen umgesetzt hat.
Basis: Total, n = 390

In sieben verschiedenen Handlungsfeldern der Digitalen Transformation wurden je fünf, somit 35 Fragen, zum Stand der Umsetzung gestellt. Die an drei Punkten beschriftete Skala reichte von 1 (nein, überhaupt nicht umgesetzt») über 4 («teilweise umgesetzt») bis 7 («voll und ganz umgesetzt»). Die 35 Themenfelder stammen aus einer manuellen Analyse und Codierung aller 4286 Projekte und Themen zur Digitalen Transformation von 2590 Teilnehmenden aus der 2017er-Studie (Peter, 2017).

Die Handlungsfelder «Customer Centricity» und «Process Engineering» erreichten mit je einem Gesamtmittelwert von 4.0 die höchsten Werte, wobei die drei Handlungsfelder «Digital Business Development», «Digital Leadership and Culture» sowie «Data and Cloud» mit 3.9 unmittelbar dahinter liegen. Etwas weiter zurück liegt die von den Befragten geschätzte Umsetzung in den Handlungsfeldern «New Technologies» (3.5) und «Digital Marketing» (3.4).

Mit Ausnahme von «Customer Centricity» und «Digital Leadership and Culture» gilt in allen Handlungsfeldern, dass die kleinste Unternehmenskategorie (3–9 Mitarbeitende) den tiefsten Umsetzungsgrad erhält und die grösste Kategorie (50–249 Mitarbeitende) den höchsten. Für die beiden Ausnahmen gilt:

- Im Handlungsfeld «Customer Centricity» liegt die mittlere Grössenkategorie (10–49 Mitarbeitende) an der Spitze mit einem Umsetzungsgrad von 4.1, gefolgt von der kleinsten Kategorie (3–9 Mitarbeitende) mit 4.0 und dann der grössten Kategorie (50–249 Mitarbeitende) mit 3.8.
- Im Handlungsfeld «Digital Leadership and Culture» liegen die kleinste und die mittlere Kategorie (3–9 und 10–49 Mitarbeitende) mit einem Mittelwert von 3.9 gleichauf, gefolgt von der grössten Kategorie (50–249 Mitarbeitende) mit 4.1.
- Die Unterschiede zwischen den Unternehmensgrössen auf Handlungsfeld-Ebene sind alle nicht signifikant.

Wenn die Unternehmen nicht nach Unternehmensgrösse, sondern nach letztjährigem Umsatz unterteilt und betrachtet werden, gilt: Je höher der letztjährige Umsatz in CHF, desto höher der Umsetzungsgrad der Massnahmen, mit Ausnahme des Handlungsfelds «Customer Centricity». Für diese eine Ausnahme gilt:

- Bei «Customer Centricity» erreichen Unternehmen mit bis unter CHF 1 Million Umsatz einen Mittelwert von 3.9, mit CHF 1 Million bis unter CHF 5 Millionen einen Mittelwert von 4.1 und mit CHF 5 Millionen und mehr einen Mittelwert von 3.8.

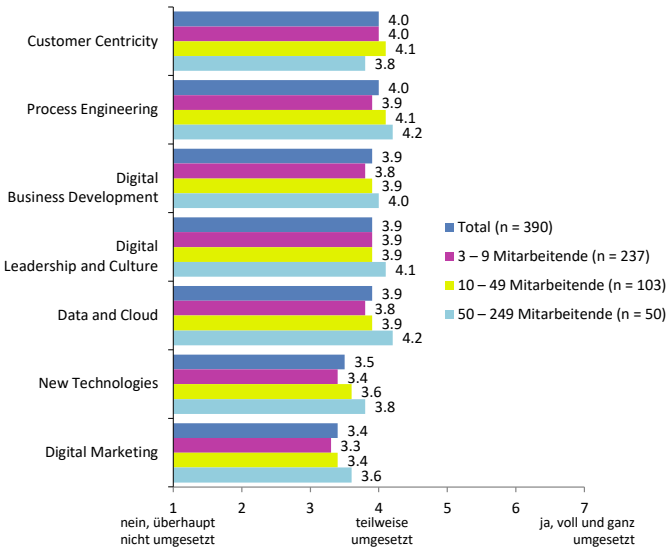


Abbildung 23: Umsetzung konkreter strategischer Massnahmen im digitalen Zeitalter nach Unternehmensgrösse (n = 390).

Bezüglich Branchen sticht über alle Handlungsfelder gesehen die «Informations- und Kommunikationstechnologie» hervor. Ihr Umsetzungsgrad ist in allen Handlungsfeldern am höchsten und die einzelnen Massnahmen weichen häufig signifikant von anderen Branchen – in erster Linie dem «Handel, Verkauf und Service» – ab. Über alle Handlungsfelder gerechnet, liegt der Umsetzungsgrad (Mittelwert) der «Informations- und Kommunikationstechnologie» bei 4.4. Die tiefsten Werte erhalten die Branchen «Handel, Verkauf und Service» sowie «Gastgewerbe, Kunst, Design und Unterhaltung» (je 3.4).

Im Handlungsfeld «**Digital Leadership and Culture**» liegen die Nicht-Familienunternehmen mit einem Mittelwert von 4.1 bezüglich Massnahmenumsetzung signifikant weiter vorne als Familienunternehmen mit einem Mittelwert von 3.8.

Im Handlungsfeld «**Process Engineering**» bestehen bei den Branchen signifikante Unterschiede: «Handel, Verkauf und Service (3.4) hat die Massnahmen signifikant weniger weit umgesetzt als die Branchen «Produktion / verarbeitendes Gewerbe» (4.3) und «Informations- und Kommunikationstechnologie» (4.7).

Besonders viele signifikante Unterschiede ergeben sich im Handlungsfeld «**Digital Marketing**». Mit einem Mittelwert von 4.3 liegt hier die «Informations- und Kommunikationstechnologie» signifikant vor den Branchen «Bau und Immobilien» (3.3), «Handel, Verkauf und Service» (3.0) und «Dienstleistungen» (3.3). Unternehmen, die weniger als 1 Million Umsatz gemacht haben im letzten Jahr, sind signifikant weniger weit in der Umsetzung (3.0) als die umsatzreicheren Unternehmen (3.5 und 3.7).

Die Branche «Handel, Verkauf und Service» (2.9) liegt auch im Handlungsfeld «**New Technologies**» signifikant hinter den Branchen «Informations- und Kommunikationstechnologie» (3.9) und «Dienstleistungen» (3.7). Ausserdem liegen in diesem Handlungsfeld wieder die Nicht-Familienunternehmen (3.6) in der Umsetzung signifikant vor den Familienunternehmen (3.3), und die Unternehmen mit tiefem letztjährigem Umsatz (bis unter 1 Million) liegen mit einem Mittelwert von 3.3 signifikant hinter den Unternehmen mit einem Umsatz von CHF 5 Millionen und mehr (3.8).

Auch im Handlungsfeld «**Data and Cloud**» liegt die Branche «Handel, Verkauf und Service» (3.1) mit der Massnahmenumsetzung zurück. Der Unterschied ist signifikant zu den Branchen «Informations- und Kommunikationstechnologie» (4.8), «Dienstleistungen» (4.1), «Primär-, Versorgungs-, Verkehr- und Lagerei-Industrien» (4.2) und «Öffentliche Verwaltung und Sozialdienstleistungen» (4.3). Die «Informations- und Kommunikationstechnologie» weicht zudem signifikant von «Gastgewerbe, Kunst, Design und Unterhaltung» (3.1) ab.

	Customer Centricity	Process Engineering	Digital Business Development	Digital Leadership and Culture	Data and Cloud	New Technologies	Digital Marketing	Mittelwert auf Total:
Total (n = 390)	4.0	4.0	3.9	3.9	3.9	3.5	3.4	3.8
Primär-, Versorgungs-, Verkehr & Lagerei-Industrien (n = 25)	4.1	3.7	3.9	3.8	4.2	3.5	3.8	3.8
Bau & Immobilien (n = 79)	3.9	4.0	3.8	3.9	3.9	3.5	3.3	3.7
Produktion / verarbeitendes Gewerbe (n = 51)	4.2	4.3	4.0	4.0	4.0	3.6	3.5	3.9
Handel, Verkauf & Service (inkl. Autogewerbe) (n = 64)	3.9	3.4	3.6	3.6	3.1	2.9	3.0	3.4
Gastgewerbe, Kunst, Design & Unterhaltung (n = 24)	3.9	3.8	3.5	3.5	3.1	2.9	3.1	3.4
Informations- & Kommunikationstechnologie (n = 28)	4.4	4.7	4.4	4.5	4.8	3.9	4.3	4.4
Dienstleistungen (n = 84)	3.9	4.0	3.9	4.1	4.1	3.7	3.3	3.8
Öffentliche Verwaltung & Sozialdienstleistungen (n = 25)	4.1	4.1	3.9	4.2	4.3	3.5	3.2	3.9

Tabelle 2: Umsetzung konkreter strategischer KMU-Massnahmen im digitalen Zeitalter nach Branchen (n = 390).

Auf der Ebene der einzelnen Massnahmen (innerhalb der Handlungsfelder) zeigen sich die höchsten Mittelwerte bei der «Kundenfokussierung / Erfüllung von Kundenerwartungen» und «zeit- und ortsunabhängige Datenverfügbarkeit» (je 4.7). Die tiefsten Mittelwerte erhalten die Massnahmen «Automatisierung von Marketingaktivitäten» (3.0), «Entscheidungsfindung mittels neuer Technologie-Plattformen» (3.0) und, deutlich auf letztem Rang, «Einsatz / Nutzung von künstlicher Intelligenz» (2.0).

Unterscheidet man die Unternehmensgrössen nach Anzahl Mitarbeitenden, ergeben sich nur wenige signifikante Abweichungen zwischen den Massnahmen. Die «Implementierung neuer IT-Sicherheits-Massnahmen» wurde in Unternehmen mit 3–9 Mitarbeitenden signifikant weniger umgesetzt (4.1) als in Unternehmen mit 10–49 Mitarbeitenden (4.7) und 50–249 Mitarbeitenden (4.9). Ausserdem weicht der Umsetzungsgrad der «Nutzung von Daten für die Unternehmensstrategie» bei kleinen Unternehmen mit 3–9 Mitarbeitenden (3.6) signifikant ab vom entsprechenden Umsetzungsgrad in den grössten KMU (50–249 Mitarbeitende) mit einem Mittelwert von 4.4.

Customer Centricity

Den höchsten Umsetzungsgrad im Handlungsfeld «Customer Centricity» erreicht die «Kundenfokussierung / Erfüllung von Kundenerwartungen» (4.7), den tiefsten die «Automatisierung von Marketingaktivitäten» (3.0).

Innerhalb der Massnahmen ergeben sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Subgruppen.

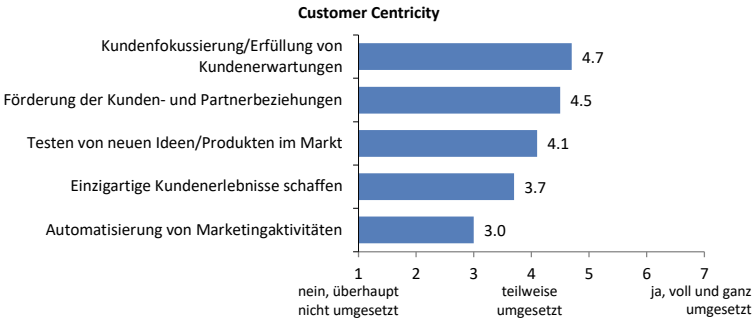


Abbildung 24: Umsetzung konkreter strategischer KMU-Massnahmen im Handlungsfeld Customer Centricity (n = 390).

Digital Business Development

Im Handlungsfeld «Digital Business Development» reichen die Umsetzungsgrad-Mittelwerte von 3.4 («Erarbeitung einer gesamtheitlichen digitalen Strategie») bis 4.4 («Kernkompetenzen als strategischer Erfolgsfaktor entwickeln»).

Die Massnahme «Adaption des Geschäftsmodells» wurde von der «Informations- und Kommunikationstechnologie-Branche» signifikant stärker umgesetzt (4.8) als von der «Bau- und Immobilien-Branche» (3.5).

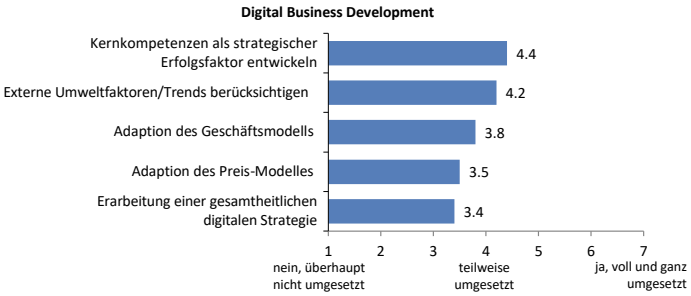


Abbildung 25: Umsetzung konkreter strategischer KMU-Massnahmen im Handlungsfeld Digital Business Development (n = 390).

Digital Leadership and Culture

Das «Schaffen einer modernen Arbeitswelt» erreicht den höchsten Mittelwert (4.5) in diesem Handlungsfeld und wurde damit schon am ehesten umgesetzt. Am wenigsten umgesetzt wurde die Massnahme «Co-Creation als Innovationsquelle nutzen» (3.4).

Die «Informations- und Kommunikationstechnologiebranche» (5.3) sowie die «Dienstleistungsbranche» (4.8) haben die Massnahme «Schaffen einer modernen Arbeitswelt» signifikant weiter umgesetzt als der «Handel, Verkauf und Service» (3.8). Zudem weicht die «Informations- und Kommunikationstechnologiebranche» (5.3) signifikant von der Branche «Gastgewerbe, Kunst, Design und Unterhaltung» (3.7) ab. Auch bei dieser Massnahme sind die Nicht-Familienunternehmen signifikant weiter fortgeschritten (4.8) als die Familienunternehmen (4.2).

Die Branche «Informations- und Kommunikationstechnologie» ist mit der Umsetzung der Massnahme «Einheitliches Verständnis zur Digitalen Transformation schaffen» signifikant weiter fortgeschritten (4.9) als die Branchen «Primär-, Versorgungs-, Verkehr- und Lagerei-Industrien» (3.1) sowie «Handel, Verkauf und Service» (3.5). Zudem sind Nicht-Familienunternehmen (4.0) ebenfalls signifikant weiter fortgeschritten in der Umsetzung dieser Massnahme als Familienunternehmen (3.7).

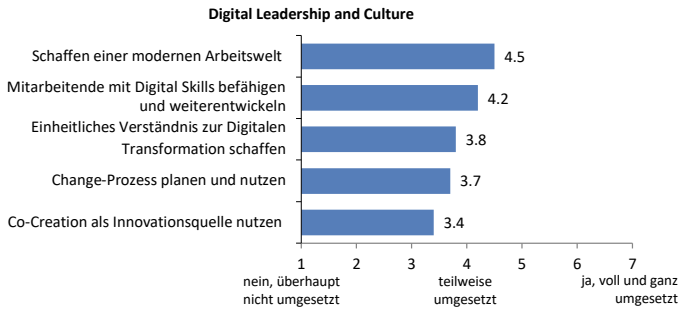


Abbildung 26: Umsetzung konkreter strategischer KMU-Massnahmen im Handlungsfeld Digital Leadership and Culture (n = 390).

Process Engineering

Im Handlungsfeld «Process Engineering» liegen die Resultate sehr nah beieinander. Die Massnahme «Effizienzsteigerung durch Einsatz neuer Technologien» ist dabei am weitesten umgesetzt (4.3), die «Implementierung eines papierlosen Büros» sowie die «Senkung der Kosten durch Prozess-Automatisierung» liegen gemeinsam auf dem letzten Platz des Umsetzung-Fortschritts (je 3.7).

Die Umsetzung der Massnahme «Effizienzsteigerung durch Einsatz neuer Technologien» wurde in der Branche «Handel, Verkauf und Service» am wenigsten weit umgesetzt (3.7), signifikant abweichend von den Branchen «Produktion / verarbeitendes Gewerbe« (4.7) und «Informations- und Kommunikationstechnologie» (5.2).

Die Massnahme «Veränderung interner Arbeits- / Geschäftsprozesse» wurde ebenfalls in der Branche «Handel, Verkauf und Service» am wenigsten weit umgesetzt (3.6); der Unterschied zur Branche «Produktion / verarbeitendes Gewerbe» (4.7) ist signifikant. Auch die «Informations- und Kommunikationstechnologie» erreicht einen Mittelwert von 4.7 (wobei hier die Unterschiede das Signifikanzniveau nicht erreichen).

Spitzenreiter in der Massnahme «Transparenzsteigerung durch Einsatz neuer Technologien» ist wieder die «Informations- und Kommunikationstechnologie» (4.6), an zweiter Stelle folgt die Dienstleistungsbranche» (4.3), welche signifikant vom Schlusslicht «Handel, Verkauf und Service» abweicht (3.3).

Auch bei der Massnahme «Implementierung papierloses Büro» liegt die Branche «Handel, Verkauf und Service» in der Umsetzung zurück (3.2). Dieser Wert sowie die Massnahmenumsetzung der Branche «Gastgewerbe, Kunst, Design und Unterhaltung» (3.1) unterscheiden sich signifikant von der «Informations- und Kommunikationstechnologie», welche mit 4.9 den höchsten Umsetzungsgrad angibt.

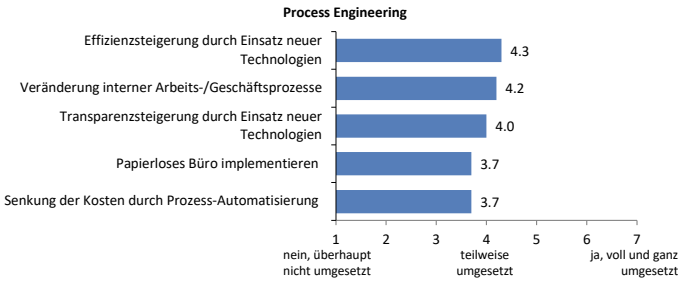


Abbildung 27: Umsetzung konkreter strategischer KMU-Massnahmen im Handlungsfeld Process Engineering (n = 390).

Digital Marketing

Auch im «Digital Marketing» liegen die Resultate sehr nah beieinander; an der Spitze liegt die «Vernetzung mit der Community» mit einer Umsetzung von durchschnittlich 3.7, auf dem letzten Platz liegen gemeinsam die «Analyse / die Verwendung von Kundendaten fürs Marketing» sowie die «Einführung / Nutzung einer CRM-Software» (je 3.1).

Keine branchenbezogenen signifikanten Unterschiede gibt es bei der Massnahme «Vernetzung / Austausch mit der Community». Nicht-Familienunternehmen haben diese Massnahme aber signifikant weiter umgesetzt (3.9) als Familienunternehmen (3.5).

«Digitale Kanäle für engere / vertiefte Kundenbeziehungen nutzen» ist eine Massnahme, welche die «Informations- und Kommunikationstechnologie» (5.0) signifikant weiter umgesetzt hat als mehrere andere Branchen: «Produktion / verarbeitendes Gewerbe» (3.4), «Handel, Verkauf und Service» (3.1), «Dienstleistungen» (3.6) und «Öffentliche Verwaltung und Sozialdienstleistungen» (3.1).

Bezüglich der Massnahme «Analyse und Verwendung von Kundendaten fürs Marketing» ergeben sich keine signifikanten Abweichungen zwischen den Branchen, jedoch zwischen den Umsatzkategorien: Unternehmen mit bis unter 1 Million Umsatz haben diese Massnahme signifikant weniger umgesetzt (2.7) als Unternehmen mit einem Umsatz von CHF 1 bis CHF 5 Millionen (3.2) und über CHF 5 Millionen (3.6).

Die «Informations- und Kommunikationstechnologie» ist schon am weitesten mit der Umsetzung der Massnahme «Einführung / Nutzung einer CRM-Software» (4.5), dieser Wert ist signifikant höher als die Mittelwerte der Branchen «Bau und Immobilien» (3.0) und «Handel, Verkauf und Service» (2.7). Zudem gibt es hier einen signifikanten Unterschied zwischen den Umsatzklassen: Die tiefste Kategorie (bis unter CHF 1 Million) liegt mit 2.5 signifikant unter der mittleren Kategorie (CHF 1 Million bis unter CHF 5 Millionen) mit 3.2 und die höchste Kategorie (CHF 5 Millionen und mehr) liegt signifikant höher als die tiefste und mittlere Kategorie (4.0).

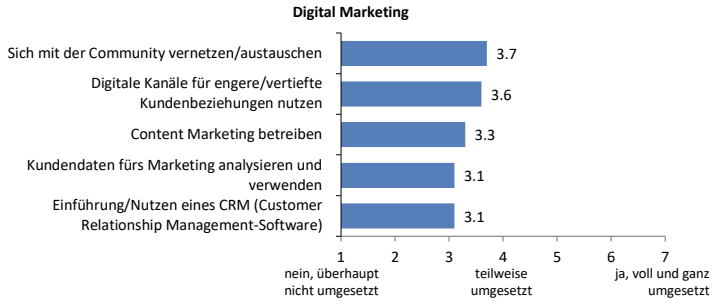


Abbildung 28: Umsetzung konkreter strategischer KMU-Massnahmen im Handlungsfeld Digital Marketing (n = 390).

New Technologies

Innerhalb des Handlungsfeldes liegt die «Umsetzung der Implementierung neuer IT-Sicherheits-Massnahmen» an erster (4.2) und der «Einsatz / die Nutzung von künstlicher Intelligenz» an letzter Stelle (2.0).

Unternehmen mit 10–49 Mitarbeitenden (4.7) und mit 50–249 Mitarbeitenden (4.9) sind mit der «Implementierung neuer IT-Sicherheitsmassnahmen» signifikant weiter fortgeschritten als Unternehmen mit 3–9 Mitarbeitenden (4.1). Die Branchen «Gastgewerbe, Kunst, Design und Unterhaltung» (3.2) sowie «Handel, Verkauf und Service» (3.6) erreichen den tiefsten Umsetzungsgrad aller Branchen, bei beiden liegt er signifikant tiefer als bei «Dienstleistungsbranche» (4.6). Die höchste Umsetzung dieser Massnahme fand in Unternehmen mit über CHF 5 Millionen Umsatz statt (5.0), damit weicht diese Kategorie signifikant von den beiden tieferen Kategorien (bis unter CHF 1 Million: 3.9, CHF 1 Million bis unter CHF 5 Millionen: 4.2) ab.

Bezüglich des «Einsatzes neuer Technologien zur Kommunikationsverbesserung» ist die Umsetzung beim «Handel, Verkauf und Service» signifikant tiefer (3.3) als bei den Branchen «Bau und Immobilien» (4.4), «Dienstleistungen» (4.4) und «Informations- und Kommunikationstechnologie» (4.6). Nicht-Familienunternehmen sind zudem signifikant weiter mit der Umsetzung (4.2) als Familienunternehmen (3.9).

Die Umsetzung der Massnahme «Entscheidungsfindung mittels neuer Technologie-Plattformen» ist bei der Branche «Informations- und Kommunikationstechnologie» am weitesten (3.7) und damit signifikant weiter als bei der Branche «Handel, Verkauf und Service» (2.4), welche gemeinsam mit «Gastgewerbe, Kunst, Design und Unterhaltung» (2.4) die tiefste Umsetzung aller Branchen erreicht.

Der «Einsatz von künstlicher Intelligenz» ist generell noch nicht weit verbreitet, die Umsetzung ist in der Branche «Produktion / verarbeitendes Gewerbe» aber am weitesten (2.7) und damit signifikant weiter als im «Handel, Verkauf und Service» (1.6), wo die Umsetzung am wenigsten weit fortgeschritten ist.

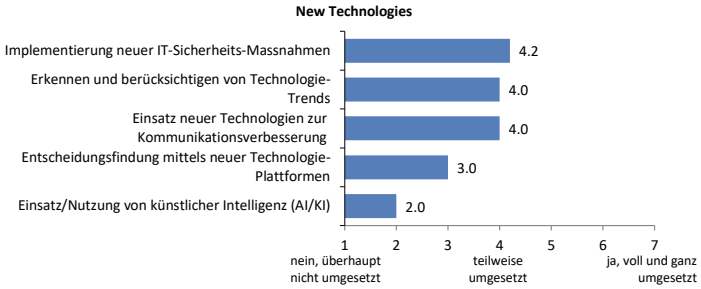


Abbildung 29: Umsetzung konkreter strategischer KMU-Massnahmen im Handlungsfeld New Technologies (n = 390).

Data and Cloud

Die «zeit- und ortsunabhängige Datenverfügbarkeit» (4.7) ist eine der zwei am weitesten fortgeschrittenen Massnahmen (die andere Massnahme mit einem Mittelwert von 4.7 liegt im Handlungsfeld «Customer Centricity», «Entwicklung von Kernkompetenzen als strategischer Erfolgsfaktor»). Die «Informations- und Kommunikationstechnologie» ist in dieser Massnahme besonders weit fortgeschritten; es ergibt sich ein Mittelwert von 6.0, der signifikant vor den Mittelwerten der Branchen «Bau und Immobilien» (4.6), «Handel, Verkauf und Service» (3.8) und «Gastgewerbe, Kunst, Design und Unterhaltung» (3.7) liegt. Auch die «Dienstleistungsbranche» ist mit der Umsetzung dieser Massnahme signifikant weiter (5.2) als die beiden Branchen Handel, Verkauf und Service» (3.8) und «Gastgewerbe, Kunst, Design und Unterhaltung» (3.7).

Die «Gewährleistung von Datenmanagement und -qualität» erreicht in der Branche «Gastgewerbe, Kunst, Design und Unterhaltung» (3.0) einen signifikant tieferen Umsetzungsrad als in den Branchen «Primär-, Versorgungs-, Verkehr- und Lagerungsindustrien» (4.8), «Produktion / verarbeitendes Gewerbe» (4.5), «Informations- und Kommunikationstechnologie» (4.8), «Dienstleistungen» (4.7) und «Öffentliche Verwaltung und Sozialdienstleistungen» (4.9).

Unternehmen mit 3–9 Mitarbeitenden (3.6) sind bezüglich «Nutzung von Daten für die Unternehmensstrategie» weniger weit fortgeschritten als Unternehmen mit 10–49 Mitarbeitenden (4.1) und Unternehmen mit 50–249 Mitarbeitenden (4.4), der Unterschied zwischen der grössten und kleinsten Kategorie ist signifikant. Dieser Unterschied zeigt sich auch bezüglich den Umsatzkategorien: Unternehmen mit CHF 5 Millionen und mehr Umsatz sind mit dieser Massnahme signifikant weiter in der Umsetzung (4.5) als Unternehmen mit bis unter CHF 1 Million Umsatz (3.3) und Unternehmen mit einem Umsatz von CHF 1 Million bis unter CHF 5 Millionen (3.8).

Die Massnahme «Einsatz der Cloud zur Effizienzsteigerung» ist im «Handel, Verkauf und Service» (2.6) signifikant weniger weit umgesetzt als in den Branchen «Bau und Immobilien» (3.9) und «Informations- und Kommunikationstechnologie» (4.6).

Die Informations- und Kommunikationstechnologie nutzt die «Cloud auch bezüglich Zusammenarbeit mit anderen Firmen» häufiger (4.5) als die anderen Branchen; der Unterschied zu den Branchen «Bau und Immobilien» (2.9), «Handel, Verkauf und Service» (2.2) und «Gastgewerbe, Kunst, Design und Unterhaltung» (2.5) ist dabei signifikant.

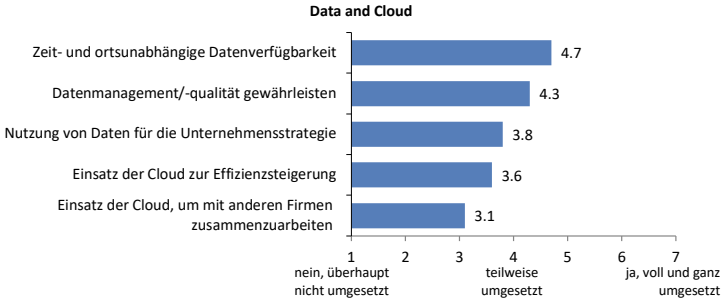


Abbildung 30: Umsetzung konkreter strategischer KMU-Massnahmen im Handlungsfeld Data and Cloud (n = 390).

Grossunternehmen

Umsetzung konkreter strategischer Massnahmen im digitalen Zeitalter

Die Analyse deutet darauf hin, dass es keinen Unterschied im Engagement von Grossunternehmen (GU) und KMU in den strategischen Handlungsfeldern «Customer Centricity» (GU 3.8 vs. KMU 4.0), «Process Engineering» (GU 4.0 vs. KMU 4.0) und Data and Cloud» (GU 4.1 vs. KMU 3.9) gibt. Die Unterschiede aufgrund der Verteilung der Antworten für Grossunternehmen und KMU sind allerdings gross genug, um anzunehmen, dass sie sich in den strategischen Handlungsfeldern «Digital Business Development» (GU 3.7 vs. KMU 3.9), «Digital Leadership and Culture» (GU 3.7 vs. KMU 3.9), «Digital Marketing» (GU 4.0 vs. KMU 3.4) und «New Technologies» (GU 4.0 vs. KMU 3.5) unterschiedlich engagieren (Abbildung 31).

Das Handlungsfeld «Customer Centricity» zeigt signifikante Unterschiede in Bezug auf die «Kundenfokussierung» (GU 4.2 vs. KMU 4.7), zu «Kunden- und Partnerbeziehungen» (4.1 vs. 4.5) und der «Automatisierung von Marketingaktivitäten» (3.3 vs. 3.0) sowie zu «neue Ideen / Produkte im Markt testen» (3.9 vs. 4.1) und «Schaffung einzigartiger Kundenerlebnisse» (3.5 vs. 3.7) zwischen Grossunternehmen und KMU. Über die fünf Subdimensionen des Handlungsfeldes «Customer Centricity» liegen die Antworten der KMU tendenziell etwas höher als diejenigen der Grossunternehmen (ausser für die Automatisierung von Marketingaktivitäten).

Das strategische Handlungsfeld des «Digital Business Development» zeichnet sich durch durchgängig bedeutsame Unterschiede zwischen den Subdimensionen «Kernkompetenzen als Erfolgsfaktor» (GU 3.8 vs. KMU 4.4), «Adaption des Geschäftsmodells» (3.4 vs. 3.8), «Adaption des Preis-Modells» (3.1 vs. 3.6) und der «gesamtheitlichen digitalen Strategie» (3.9 vs. 3.4) aus. «Externe Faktoren / Trends berücksichtigen» (4.0 vs. 4.2) ist die einzige Subdimension, bei der kein grösserer Unterschied in den Antworten vermutet wird und bei der davon ausgegangen wird, dass sich Grossunternehmen und KMU in diesem Bereich ähnlich engagieren.

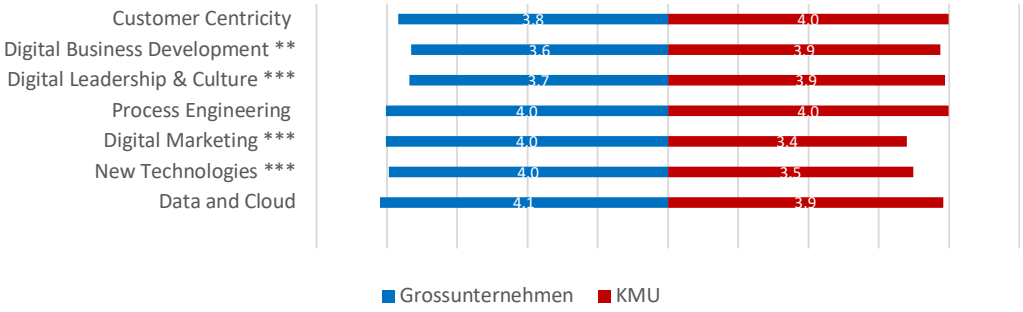


Abbildung 31: Vergleich der strategischen Handlungsfelder im digitalen Zeitalter in Grossunternehmen (n = 301) und KMU (n = 390). Skala von 1 (nein, überhaupt nicht umgesetzt) bis 7 (ja, voll und ganz umgesetzt). (Die Antworten von Teilnehmenden von Grossunternehmen (Gelegenheitsstichprobe) und KMU (Quotenstichprobe) wurden mit dem nichtparametrischen Mann-Whitney-U-Test für unabhängige Stichproben verglichen).

Es wird vermutet, dass KMU aktiver sind bei den Themen «Schaffen einer modernen Arbeitswelt» (GU 4.3 vs. KMU 4.5), «Mitarbeitende mit Digital Skills befähigen» (3.8 vs. 4.2) und «einheitliches Verständnis zur Digitalen Transformation schaffen» (3.5 vs. 3.8). Bei den Themen «Change-Prozess planen und nutzen» (3.7 vs 3.7) und «Co-Creation als Innovationsquelle» (3.2 vs. 3.4) ist kein signifikanter Unterschied in der Herangehensweise von Grossunternehmen und KMU festzustellen. KMU sind wohl aktiver bei der Einbindung von mitarbeiterorientierten Subdimensionen des strategischen Handlungsfeldes «Digital Leadership and Culture».

Die einzige Subdimension des Handlungsfeldes «Process Engineering», die sich hinsichtlich des Engagements von Grossunternehmen und KMU signifikant unterscheidet, ist die des «papierlosen Büros» (GU 4.0 vs. KMU 3.7), bei der die KMU weniger häufig Massnahmen ergriffen haben. Es gibt keinen Grund zu der Annahme, dass sich die Befragten der Grossunternehmen und KMU in ihrem Verständnis des Engagements bei «Effizienzsteigerung durch neue Technologie» (4.2 vs. 4.3), «Veränderung interner Prozesse» (4.1 vs. 4.2), «Transparenzsteigerung durch neue Technologien» (4.0 vs. 4.0) und «Kostensenkung durch Prozess-Automatisierung» (3.8 vs. 3.7) unterscheiden.

Abbildung 32: Vergleich Umsetzung konkreter strategischer Massnahmen im digitalen Zeitalter in Grossunternehmen (n = 301) und KMU (n = 390). Skala von 1 (nein, überhaupt nicht umgesetzt) bis 7 (ja, voll und ganz umgesetzt). (Die Antworten von Teilnehmenden von Grossunternehmen (Gelegenheitsstichprobe) und KMU (Quotenstichprobe) wurden mit dem nichtparametrischen Mann-Whitney-U-Test für unabhängige Stichproben verglichen).

Grossunternehmen engagieren sich (teilweise signifikant) häufiger in allen Subdimensionen des strategischen Handlungsfelds «Digital Marketing»: «Community vernetzen / austauschen» (GU 4.1 vs. KMU 3.7), «Digitale Kanäle für Kundenbeziehungen» (4.2 vs. 3.6), «Content Marketing betreiben» (3.9 vs. 3.3), «Kundendaten fürs Marketing analysieren» (3.7 vs. 3.1) und «Einführung / Nutzen einer CRM-Software» (4.2 vs. 3.1). Dies deutet auf ein erhebliches Potenzial für Investitionen der KMU in diesem Handlungsfeld hin, wobei Grossunternehmen häufiger ein höheres Engagement angeben als KMU.

Grossunternehmen geben an, in allen fünf Subdimensionen des strategischen Handlungsfelds «Neue Technologien» aktiver zu sein als KMU. Zu dessen Subdimensionen gehören die Themen «Implementierung IT-Sicherheit» (GU 4.8 vs. KMU 4.2), «Technologie-Trends berücksichtigen» (4.3 vs. 4.0), «Technologie zur Kommunikationsverbesserung» (4.6 vs. 4.0), «Entscheidungsfindung mittels Technologien» (3.4 vs. 3.0) und «Nutzung von künstlicher Intelligenz» (AI / KI) (2.7 vs. 2.0). Grosse Unternehmen sind insbesondere in Bezug auf die «IT-Sicherheit» und «Nutzung von Technologien zur Verbesserung der Kommunikation» aktiver unterwegs.

Da sich im Aggregat das strategische Handlungsfeld «Data and Cloud» bei den Antworten von Grossunternehmen und KMU nicht signifikant unterscheidet, aber drei Subdimensionen des Handlungsfeldes einen Unterschied vermuten lassen, haben die beiden Subdimensionen ohne Unterschiede wenig Einfluss auf das Gesamtergebnis. Ein signifikanter Unterschied zwischen Grossunternehmen und KMU besteht bei den Themen «zeit- und ortsunabhängige Datenverfügbarkeit» (5.1 vs. 4.7), «Cloud zur Effizienzsteigerung» (4.0 vs. 3.6) und «Cloud für externe Zusammenarbeit» (3.6 vs. 3.1). Es gibt jedoch keinen Grund zu der Annahme, dass es einen signifikanten Unterschied im Engagement von Grossunternehmen und KMU in Bezug auf die Themen «Datenmanagement / -qualität» (GU 4.1 vs. KMU 4.3) und die Nutzung von Daten für die «Unternehmensstrategie» (3.8 vs. 3.8) gibt.

Zusammenfassung und Diskussion

Unternehmensstrategie, Digitalisierung und Mitbewerber

Die KMU-Studie zeigt, dass das wichtigste Thema im Zusammenhang mit der Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter weiterhin die «Prozessoptimierung» sprich die «Digitalisierung» ist, gefolgt vom «digitalen Marketing», «neuen Technologien» und «modernen Führungsansätzen». Verantwortlich für diese Strategien sind primär die Geschäftsleitung und die Eigentümer; in Grossunternehmen sind es die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat.

Die für die Strategie notwendige Grundlagenarbeit in Form von Marktanalysen (zur Erhebung des Ist-Zustandes und der Identifikation von Barrieren und Potenzialen) wird von knapp einem Viertel der Schweizer KMU nie durchgeführt und von einem weiteren Viertel nur alle 2–4 Jahre oder seltener. Dies ist in einem schnelllebenden Markt mit neuen Technologien und digital agierenden Mitbewerben nicht genug; speziell nicht in einer Wirtschaftsnation, welche sowohl Innovation als auch Effizienz als kritische Erfolgsfaktoren bewertet.

Es ist dann auch nur die Hälfte der Schweizer KMU, welche über eine digitale Strategie (separat oder als Bestandteil der Unternehmensstrategie) verfügt. Je grösser das Unternehmen ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine digitale Strategie existiert. Dieser Wert ist besonders hoch bei den Grossunternehmen (75%). Im Gegensatz zu den KMU haben die Grossunternehmen deutlich seltener keine Marktanalyse und keine digitale Strategie (KMU: 16%, Grossunternehmen: 2%).

Trotz diesem geringen Wert bewerten Schweizer KMU ihre strategische Flexibilität als relativ hoch (7 auf einer 10er-Skala; ähnlich liegen die Grossunternehmen). Dies wird besonders denjenigen KMU und Grossunternehmen zugutekommen, welche davon ausgehen, dass die Digitalisierung / Digitale Transformation die Anpassung der Unternehmensstrategie in den nächsten 2–3 Jahren weiter vorantreibt (die Wahrscheinlichkeit dafür liegt bei KMU bei 56%; bei Grossunternehmen bei 67%) und dass auch Corona / COVID-19 eine Strategieanpassung erfordert. Zwei Fünftel der Schweizer KMU (44%) modifizierten ihre Markt- bzw. Marketingpositionierung im Verlauf der letzten zwei Jahre (im Vergleich dazu die Grossunternehmen: 61%). Dieser Wert ist besonders hoch in den Branchen «Produktion / verarbeitendes Gewerbe» und verständlicherweise in «Gastgewerbe, Kunst, Design und Unterhaltung».

Ein besonderes Augenmerk verlangt dabei die Bedrohung durch Mitbewerber und deren digitale Strategien. Ein Drittel der KMU fühlt sich davon bedroht, und zwar primär wegen günstigeren Preisen und besseren Prozessen. Ein Siebtel der Schweizer KMU fühlt sich durch die digitalen Strategien der Mitbewerber bedroht, ohne jedoch selber eine digitale Strategie zu haben. Auch hier gibt es viel Arbeit (und Nachholbedarf) in Schweizer KMU. Grossunternehmen nehmen diese Bedrohung viel stärker wahr als KMU (89% der Grossunternehmen vs. 33% der KMU). Sie haben entsprechend auch eher eine digitale Strategie als Antwort auf die Bedrohung: Knapp die Hälfte der Grossunternehmen fühlt sich durch digitale Strategien der Mitbewerber bedroht, verfügt aber über eine digitale Strategie.

Als Reaktion auf die (digitalen) Strategien der Mitbewerber antworten Schweizer KMU mit einer Verbesserung der Produkte und Dienstleistungsqualität, der Entwicklung profitablerer bestehender Kunden sowie Betriebskostenreduktionen. Grossunternehmen sind, wie dies die letzten zwei Transformationsstudien zeigten, verstärkt auf Kosteneinsparungen fokussiert.

Stand der Digitalen Transformation

Wichtigste Treiber für die Digitale Transformation bei KMU sind die «Prozessoptimierung (Process Engineering)», «Umsatz- und Gewinnsteigerung» sowie «Kostenreduktion», gefolgt von «sich verändernden Kundenanforderungen (Customer Centricity)» und «technischen Weiterentwicklungen (New Technologies)». Die Treiber (Ausnahme: finanzielle Treiber) sind dieselben wie bei den vorangehenden Studien, jedoch liegen die Werte viel tiefer als in den Vorjahren. Dies könnte an der offenen KMU-Fragestellung mit vordefinierten Motivkategorieren liegen. Bei den Grossunternehmen, bei denen die Befragten mittels Fragebogen erfolgte, sind die Kategorien und Werte dann ähnlich hoch wie in den Vorjahren.

Die grössten Barrieren für KMU sind die «hohen Kosten der Transformation», das «fehlende Know-how», «zu wenig Veränderungsbereitschaft» und der «Datenschutz / die Datensicherheit». Dies deckt sich ebenfalls mit den Kategorien der früheren Studien (jedoch wieder mit geringeren Werten). Das gleiche Bild präsentiert sich bei den Risiken («Datenschutz / IT-Sicherheit», «Finanzielles», «Kundenbeziehungen/Marketing/Reputationsrisiken»).

Weiterhin liegt viel Potenzial in der Transformation von Unternehmen. Die Geschäftsführerinnen und -führer sehen ihr Unternehmen zirka in der Hälfte des Wegs (56%). Je mehr Mitarbeitende ein Unternehmen hat, desto höher wird der Fortschritt geschätzt. Knapp ein Fünftel der Schweizer KMU ist mit dem Stand der Unternehmenstransformation nicht zufrieden. Dieser Wert ist relativ niedrig und zeigt ein positives Bild; die Investition in die Digitale Transformation scheint sich also zu lohnen. Ein Vergleich der Werte von KMU und Grossunternehmen zeigt, dass KMU ihre Fortschritte leicht höher einschätzen und auch etwas zufriedener sind.

Konkrete strategische Massnahmen im digitalen Zeitalter

Die grosse Schweizer Studie von 2017 lieferte die 35 wichtigsten Themenblöcke der sieben Handlungsfelder der Digitalen Transformation. Die jetzige Studie zeigt, dass die meisten strategischen Massnahmen in den letzten drei Jahren in den Handlungsfeldern «Customer Centricity» und «Process Engineering» umgesetzt wurden; gefolgt von den Handlungsfeldern «Digital Business Development», «Digital Leadership and Culture» sowie «Data and Cloud». Etwas weiter zurück liegt die von den Befragten geschätzte Umsetzung in den Handlungsfeldern «New Technologies» und «Digital Marketing».

Nennenswerte strategische Themen aus der Analyse der ersten Studie und Messung in der nun dritten Studie sind das «Testen von neuen Ideen / Produkten im Markt» (4.1 auf der 7er-Skala) und «Automatisierung von Marketingaktivitäten» (3.0) im Handlungsfeld «Customer Centricity». Auch das Handlungsfeld «Process Engineering» zeigt, dass der «Technologieeinsatz» (4.3) und die «Automatisierung» (3.7) wichtige strategische Initiativen sind. Bei den «New Technologies» wird die «IT-Sicherheit» hoch gewertet (4.2); dies im Spannungsfeld mit dem Bedarf nach «Zeit- und ortsunabhängiger Datenverfügbarkeit» (4.7) im Handlungsfeld «Data and Cloud».

Die Entwicklung von «Kernkompetenzen» (4.4), «Adaption von Geschäftsmodellen» (3.8) und «Preismodellen» (3.5) sind wichtige Themen im Handlungsfeld «Digital Business Development». Die «Gestaltung einer modernen Arbeitswelt» (4.5; vgl. Studie von 2019) und die «Weiterbildung von Mitarbeitenden» (4.2) sind zentral im Handlungsfeld «Digital Leadership and Culture». Im extern orientierten Handlungsfeld «Digital Marketing» zeigen die Themen «Gemeinschaft / Community-Aufbau» (3.7), «Content-Marketing» (3.3) und «CRM / Kundendatenanalysen» (3.1) viel Potenzial für die Unternehmensstrategieentwicklung auf.

Viele dieser Themen sind in der Literatur bekannt. Im Kontext des Nichtvorhandenseins von Marktanalysen und Digitaler Strategien in KMU (und zu einem kleineren Grad in Grossunternehmen) zeigt sich jedoch Nachholbedarf in der Planung und Umsetzung dieser Projektideen.

Empfehlung für Schweizer Unternehmen

Die Studie zeigt, dass Schweizer KMU viel mehr Energie in Marktanalysen investieren könnten (und sollten), speziell im Vergleich zu der höheren gemessenen Aktivität in Grossunternehmen. Analysen würden so auch Input für die vielfach fehlenden digitalen Strategien in KMU liefern. So würde – mit der Analyse und der Erarbeitung von (digitalen) Strategien – die Basis für die eigene Transformation erarbeitet und geplant werden (vgl. «ACT-Methode» ab Seite 123 und die Praxisumsetzung ab Seite 129).

Es wäre speziell empfehlenswert, den oben genannten Themen, Fragestellungen und Potenzialen in der Strategieentwicklung Zeit und Raum für Diskussionen zu geben. Denn gemäss den Studienresultaten ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Unternehmensstrategien aufgrund der Digitalisierung, der Digitalen Transformation und der Pandemie (COVID-19) weiter angepasst werden müssen. Unternehmen brauchen praxisnahe und validierte Strategien, um im digitalen Zeitalter und aufgrund der Bedrohungen von Mitbewerbern weiterhin erfolgreich unterwegs zu sein. Die Resultate zeigen auch: Die Investition in die Digitale Transformation lohnt sich.

Fallstudien von Schweizer Unternehmen
zur Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter

Fallstudien

Valérie Savoy & Mike Tonazzi
Strategylab GmbH

Zur Bereicherung der quantitativen Auswertung wurden Fallstudien vom Forschungspartner Strategylab erarbeitet. Jede Fallstudie gibt Einblicke zum Strategieentwicklungsprozess des jeweiligen Unternehmens:

Auwiesen Immobilien
Mischa Pfenninger, CFO
Seite 72

Best of Swiss Gastro (KIS-COM)
Andreas Krumes, Founder & CEO
Seite 75

Borm Informatik
Markus Feusi, CEO & Mitinhaber
Seite 77

Bühlmann Laboratories
Andreas P. Abel, COO
Seite 79

CREASQUARE
Marc Deriaz, Co-Founder
Seite 82

DOKOKI
Marc Zinner, Founder & CEO
Seite 84

Ecoleo (Schreinerei Fust)
Serge Eggler, CEO
Seite 86

e-guma (Idea Creation)
Martin Gerber, Co-Founder & Managing Partner
Seite 88

Geobrugg
Andrea Roth, CEO
Seite 90

Georg Fischer (GF)
Joost Geginat, Leiter GF Piping Systems
Seite 92

Hans Eisenring Küchenbau
Patrick Bruderer, Mitglied der Geschäftsleitung
Seite 95

iTrust
Patrick Müller, Owner & Chairman
Markus Gamper, Managing Partner
Seite 97

Konplan Systemhaus
Andy Tonazzi, CEO
Seite 99

Lenzlinger Söhne
Martin Joos, CEO
Seite 101

Panolin
Sarah Mohr-Lämmle, CEO
Seite 103

Schweizer Salinen
Dr. Urs Ch. Hofmeier, Managing Director
Seite 105

SSA Architekten
Michael Armbruster, Partner
Daniel Hoefer, Partner
Christian Eichhorn, Leiter BIM & Digitalisierung
Seite 108

Stellennetz – Stiftung für Arbeitsintegration
Ivo Halter, Mitglied der Geschäftsleitung
Seite 111

Swiss Eyewear Group
Jerry Dreifuss, CEO
Seite 113

TELAG
Thomas Wittkopf, CEO
Seite 115

Workscooter
Christoph Kalt, Co-Founder
Sabina Nadarevic, CEO
Seite 118

AUWIESEN
RAUM FÜR MEHR

Die Auwiesen Immobilien AG wurde 2009 gegründet, ist jedoch schon 150 Jahre in der Immobilienwelt tätig. Heute bietet sie lebenszyklusübergreifende Dienstleistungen entlang der Immobilien-Wertschöpfungskette aus einer Hand an.

Ihr Angebot umfasst:

Wohnen: Effiziente Bewirtschaftung von Wohnimmobilien, fachkundige Beratung in der Mietzinsentwicklung, Mietzinsinkasso sowie Heiz- und Nebenkostenabrechnung.

Bewirtschaftung Industrie und Gewerbe: Effiziente Bewirtschaftung von Büro- und Gewerbeimmobilien sowie fachgerechte Immobilienbetreibung.

Portfoliomanagement: Wirkungsvolle, nachhaltige und erfolgreiche Steuerung eines Immobilienbestandes für die Eigentümerin oder den Eigentümer.

Bau- und Immobilienmanagement: Begleitung von Bauprojekten von der Idee bis zum fertigen Projekt in Vertretung des Auftraggebers oder der Auftraggeberin des Bauvorhabens.

Vermarktung: Vermietung von Wohnungen und Gewerbeflächen im Auftrag von Investorinnen und Investoren.

Das Unternehmen zeichnet sich aus durch Qualität, Flexibilität und Leidenschaft.

Es erfolgten organisatorische sowie personelle Veränderungen und nicht zuletzt wurde die Work Smart Charta unterzeichnet, um motivierende Rahmenbedingungen für die Mitarbeitenden zu schaffen, den Arbeitsmarkt besser zu erschliessen sowie Ressourcen und Infrastrukturen smarter zu nutzen.

Welche Themen deckt Ihre Strategie ab?

Im Sommer 2020 wurde das Projekt «Strategieentwicklung 2025» (Fünfjahresplan) gestartet, um die bestehende Strategie 2017–2022 zu überprüfen und aktualisieren.

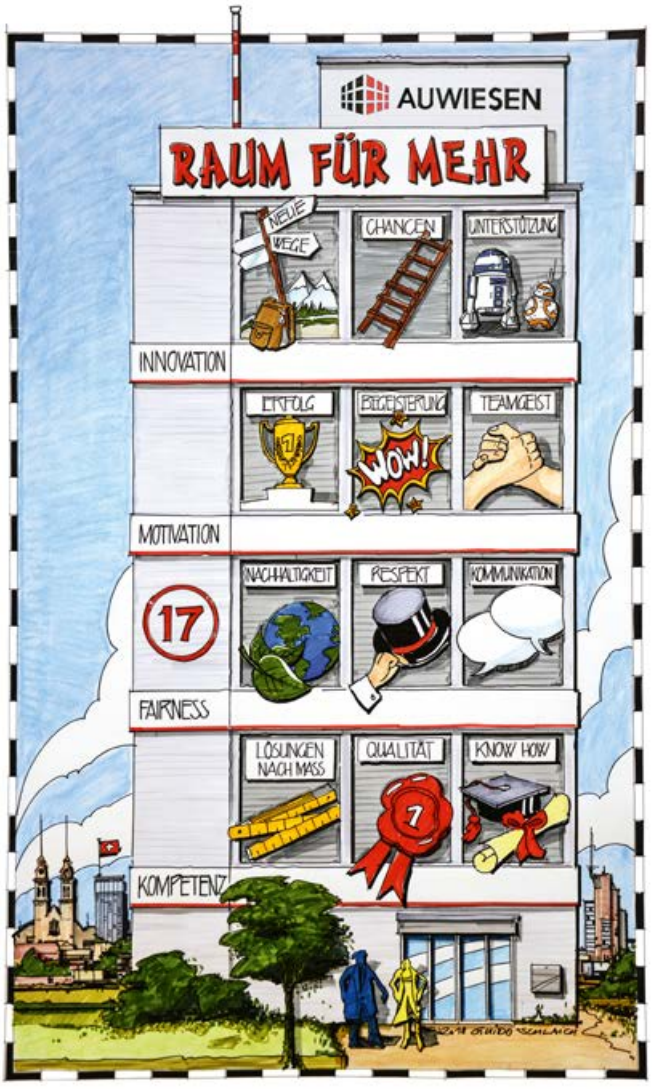
Die Themenbereiche umfassen:

Geschäftsmodell: organisches und anorganisches Wachstum.

Marktentwicklung: Festlegung klarer Marktgebiete.

Organisation (Infrastruktur und Ressourcen): Digitalisierung zur Vereinfachung der Geschäftsprozesse, HR-Strategie zur Sicherstellung der richtigen Ressourcen am richtigen Ort sowie Unterstützung der Nachwuchsplanung und Nachhaltigkeit.

Finanzen: Sicherstellung der notwendigen finanziellen Ressourcen sowie Schaffung einer nachhaltigen Wertentwicklung für die Aktionäre und Aktionärinnen.



Wie wird Ihr Strategieprozess durchgeführt?
Mit der Ausgangslage wurde eine klare Trennung der verantwortlichen Ebenen festgelegt. Während der Verwaltungsrat die Leitplanken vorgab, lag die Verantwortung der Strategieerarbeitung klar beim Management.

Der Prozess erstreckte sich über mehrere Monate und war in folgende Phasen unterteilt.

Phase 0 – Verwaltungsrat: Definition der Leitplanken für die Strategieentwicklung.

Phase 1 – Workshop Mitarbeitende (Bottom-up): Erarbeitung der Erfolgsfaktoren anhand einer SWOT-Analyse und des Business Model Canvas in einem Vorbereitungsworkshop mit Schlüsselpersonen aller Bereiche als Grundlage für den anschliessenden Geschäftsleitungs-Workshop.

Phase 2 – Workshop Geschäftsleitung: Ergänzung und Finalisierung des Business Model Canvas und Entwicklung einer ersten Version der Strategie 2025 inklusive mittelfristigem Finanzgrobplan.

Phase 3 – Workshop Geschäftsleitung und Verwaltungsrat: Behandlung der ersten Version der Strategie 2025, Korrekturen/Ergänzungen und Überprüfung Matching Leitplanken sowie Verabschiedung zweite, korrigierte Version der Strategie 2025.

Phase 4 – Workshop Geschäftsleitung und Kader: Ableitung der Strategie in Umsetzungspläne mit konkreten Massnahmen und detaillierten Projektaufträgen

Phase 5 – Workshop Geschäftsleitung: Finalisierung des mittelfristigen Finanzplans pro Bereich.

Phase 6 – Workshop Geschäftsleitung und Verwaltungsrat: Vorstellung der Projekte zur Strategieumsetzung und des mittelfristigen Finanzplans.

Die Strategieumsetzung erfolgt durch mehrere Teilprojekte in allen Bereichen und mit Involvierung eines Grossteils der Mitarbeitenden. Wo möglich und sinnvoll (Eignung) mit Berufung von Mitarbeitenden ohne Führungsfunktionen (z. B. Spezialistinnen und Spezialisten) zur Übernahme der Leitung von Teilprojekten.

Wie hat sich die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter verändert?
Die Digitalisierungsthemen wurden in der Strategiearbeit und deren Weiterentwicklung zu wichtigen Diskussionsfeldern. Eine IT-Roadmap mit einem Digitalisierungszielbild wird als wichtige USP bezeichnet, denn Systeme und Prozesse sollen sowohl die Arbeit der Mitarbeitenden durch eine Effizienzsteigerung erleichtern als auch der Erfüllung der Bedürfnisse der Kundschaft dienen.

Welche Tools / Methoden werden eingesetzt?
Es wurden diverse Tools / Methoden wie das Business Model Canvas, die SWOT-Analyse, (digitalisierte) Projektmanagement-Tools, Brainstorming und Moderationstechniken eingesetzt.

Was funktioniert gut?
Der Strategieprozess ist erfolgreich. Das Wichtigste, das zum Erfolg beiträgt, ist:

- Die frühe Einbindung der Mitarbeitenden (mittleres Kader, Schlüsselfunktionen) in den Strategieprozess als wesentlicher Beitrag für ein gutes Verständnis und eine hohe Akzeptanz.
- Eine klare strategisch-operative Trennung: Vorgabe der Leitplanken durch den Verwaltungsrat und Erarbeitung sowie Umsetzung der Strategie durch das Management.
- Ein strukturiertes Vorgehen und breite Methodenkompetenz.

Sowie folgende weiteren Faktoren:

- Das Strategiemotto «move 25» unterstützt die Kommunikationsarbeit und soll positive Emotionen/Assoziationen wecken.
- Die Strategie ist verständlich und nachvollziehbar und deren Umsetzung durch klare Umsetzungspläne und konkrete Projekte erreichbar.

Strategieentwicklung – Digitale Transformation
Moderne Immobiliengesellschaft mit durchgehenden und digitalisierten Prozessen zur Erleichterung der Arbeit der Mitarbeitenden, Effizienzsteigerung sowie für kundenorientierte Leistungen.

Was gilt es zu verbessern?
Grundsätzlich funktioniert der Strategieprozess gut. Was hingegen noch fehlt, sind ein Digitalisierungszielbild für das Unternehmen sowie ein geeignetes digitales Projektmanagement-Tool zur effizienten Steuerung und Umsetzung der einzelnen Projekte.

Was würden Sie anderen KMU empfehlen?

- Den Mut haben, die Mitarbeitenden im Strategieprozess einzubinden und nicht denken, dass die Geschäftsleitung alles machen muss. Dank den Mitarbeitenden können neue Handlungsfelder identifiziert und Ideen entwickelt werden. Die Mitarbeitenden haben auch ihre Netzwerke und Austauschplattformen, aus denen wichtige und interessante Informationen gewonnen werden können.
- Mit den «low hanging fruits» beginnen, um erste Erfolge zu feiern. Danach Schritt für Schritt die grösseren Herausforderungen angehen.
- Ein Zielbild erarbeiten, damit sich auch die Mitarbeitenden mit der Strategie identifizieren können und somit mit auf den Weg genommen werden.

Auwiesen Immobilien AG

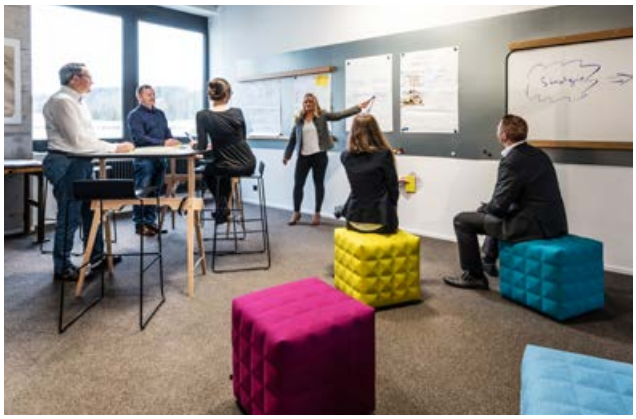
Junges Winterthurer Unternehmen mit langjähriger Entstehungsgeschichte, das als Partner von Investitionsfirmen sowie von privaten Investorinnen und Investoren lebenszyklusübergreifende Immobiliendienstleistungen aus einer Hand in den Bereichen Wohnen sowie Industrie und Gewerbe anbietet.

65 Mitarbeitende

www.auwiesen.ch

© Auwiesen Immobilien

Neubau Wohnüberbauung mit 68 Wohnungen



Teambesprechung

BEST OF SWISS GASTRO

Die Geschichte von Best of Swiss Gastro (BOSG) begann 2002. Nach Andreas Krumes klassischer gastronomischer Laufbahn gründete er als erstes Unternehmen die Plattform GastroFacts, mit der er 2004 den «Best of Swiss Web Award» gewann. Nach einer europaweiten Analyse reifte die Idee zu den Gastro-Awards und einer eignen Award-Verleihung. Dank GastroFacts bestanden bereits die Technik und das nötige Netzwerk für die neue Plattform, die es 2004 erlaubten, die ersten «Gastro-Awards» zu verleihen – bis heute der einzige Publikumspreis für Gastronomie. Nach 17 Jahren sind die Awards von einer Nischenveranstaltung zu einer schweizweit bekannten crossmedialen Plattform gewachsen. GastroFacts wurde im Jahr 2009 verkauft und mit BOSG eine neue Plattform aufgebaut, bei welcher die Gastro-Awards noch immer eine zentrale Rolle spielen.

Welche Themen deckt Ihre Strategie ab?

Prozessoptimierung: Als Marketingspezialisten wollen wir unsere Energie zu mindestens 80% für den Markt sowie unsere Kundinnen und Kunden und nicht für interne Prozesse wie Auftragsabwicklung oder Buchhaltung einsetzen. Das erreichen wir nur, wenn wir unser Backoffice und die Marketing- & Sales-Strategie mit Hilfe von Technologie effizienter und automatisierter gestalten. Es war dann auch so, dass elektronische Zahlungen Anfang der 2000er-Jahre unser erster interner Treiber waren, um den Weg zur fortwährenden Digitalisierung weiter einzuschlagen. Heute sind wir mit allen Prozessen komplett in der Cloud und mit dem eigenen CRM, das dabei im Mittelpunkt steht, vernetzt. Die Zielerreichung wird über eine datengetriebene, automatisierte, standardisierte, modulare, adaptive und vernetzte Inbound-Marketing- & Sales-Strategie realisiert.

Plattform und Kundennutzen: Die Priorität unserer Strategie liegt auf dem Nutzen für die unterschiedlichen User unserer Plattform. Wie können wir für die Player der Gastro-Branche (Produzent, Handel, Gastro, Konsument) Nutzen schaffen? Viele KMU sind gefordert, weil sie meinen, sie müssen alles selbst machen. Aber oft können wir mehr Nutzen liefern – das gelingt aber nur, wenn unsere Systeme für unsere Kunden und Kundinnen zweckmässig und einfach funktionieren. Wir reduzieren deshalb gezielt die Komplexität der Marketing-Aktivitäten für unsere Kundinnen und Kunden und sorgen für mehr Bekanntheit, Kundschaft und Erfolg.

Wachstum: Dann ist für uns als Plattformbetreiber Wachstum sehr wichtig. Je mehr Nutzer und Nutzerinnen wir auf unserer Plattform haben, umso mehr Wert generiert die Plattform für sich selbst, aber natürlich auch für uns. Deshalb haben wir uns schon immer Gedanken gemacht, welche Strategie uns zum entsprechenden Wachstum verhilft.

Ökosystem: Ein weiterer, sehr wichtiger Aspekt als Plattformbetreiber ist, ein gutes und verlässliches Partnernetzwerk aufzubauen. Der Aufbau und die Pflege unseres Ökosystems zum Nutzen aller Beteiligten hat für uns strategisch deshalb ebenfalls eine hohe Priorität.

Wie hat sich die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter verändert?

Die Strategie wurde und wird massgeblich vom CEO geprägt. Es geht zu Beginn des Strategieprozesses um die Klarheit von Zielen, um das eigene Verständnis von neuen Themen und um ein Mindestmass an Sicherheit. Dann werden die Mitarbeitenden miteinbezogen; wir begeben uns zusammen auf eine Reise.

Da unser Unternehmen von Beginn an eine digitale Plattform gebaut hat, ist die Digitalisierung und Prozessoptimierung in unserer DNA. Unsere Strategieentwicklung ist deshalb nicht anders als früher. Was heute Instagram oder Facebook ist, war früher der Stammtisch. Viele menschliche Verhaltensweisen sind gleichgeblieben, aber die Menschen verkehren nun halt auf digitalen Kanälen. Und wir wollten von Beginn weg Personen auf den digitalen Kanälen ansprechen und unseren Kundinnen und Kunden helfen, die digitalen Kanäle für ihr Geschäft erfolgreich zu nutzen.

Welche Tools / Methoden werden eingesetzt?

Bei unserer Strategieentwicklung gehen wir agil und adaptiv vor. Wir setzen uns Ziele, machen Analysen und recherchieren, dann beginnen wir umzusetzen und sammeln Erfahrungen, damit wir uns schnell anpassen können. Dies passiert laufend und ist nie abgeschlossen. Heute haben wir neben unserem eigenen CRM / CMS Hubspot, Microsoft Office, Bexio und Trello untereinander vernetzt.

Seit 2004 die digitale Plattform und Marketing-Know-how für die Gastronomie, Hotellerie und Marktpartner, vom Nahrungsmittelproduzenten über den Handel bis zur Gastronomie und den Konsumenten.

Als kleines Unternehmen hat man nicht immer die Ressourcen, alles von Grund auf neu zu bauen – muss man auch nicht. Unsere Innovationsstrategie besteht also darin, die besten Tools am Markt ins Portfolio zu nehmen, um den besten Nutzen zu erzielen. Erst, wenn kein Tool vorhanden ist, müssen wir selbst etwas entwickeln wie eine Schnittstelle. So hatten wir beispielsweise bereits 2005 eine Schnittstelle zu Google, damit die Gastrobetriebe, welche keine eigene Website hatten, trotzdem digital präsent waren.

Was funktioniert gut?
Bei der Recherche zur Auswahl von neuen Technologien oder Partnern verlassen wir uns auf Praxisempfehlungen von Netzwerkpartnern. Wir besuchen Fachforen und wir probieren aus. Wir testen Anbieter vorab, sei es durch Test-Abos, Phantomkäufe oder Supportanfragen, um den Kundenservice zu testen. Praxis und Pragmatismus stehen bei uns bei der Anwendung einer neuen Technologie oder eines neuen Tools immer an erster Stelle.

Was gilt es zu verbessern?
Dies entscheiden wir immer wieder neu. Die digitale Welt bleibt nicht stehen, im Gegenteil. Heute gewinnt nicht der Grössere, sondern der Schnellere. Wir beurteilen immer wieder aufs Neue, was wir gut machen und wo es Optimierungen gibt. Ebenso holen wir regelmässig Kundenfeedback ein, um uns zu verbessern und beobachten laufend den Markt. Dabei gehen wir agil und adaptiv vor.

Was würden Sie anderen KMU empfehlen?

- Das ist wie bei einem Haus: Das Fundament ist die Basis. Ist es schief, wird alles andere auch schief.
- Nehmen Sie sich genügend Zeit und ziehen Sie keine schnellen Schlüsse.
- Klare Definitionen sind notwendig, wohin ich meine Organisation optimieren will und welchen Nutzen ich erhalten will.
- Für die erste Beurteilung der möglichen Lösungen muss unbedingt Know-how einbezogen werden.
- Mitarbeitende sollten früh genug in die Prozesse miteinbezogen werden.
- Sie müssen nicht nur wissen, sondern auch verstehen, was entschieden wird.
- Haben Sie Freude daran, auch wenn nicht immer alles rund läuft am Anfang.

BEST OF SWISS GASTRO (BOSG)

Marketing-Spezialisten für Gastronomie, Hotellerie und Markpartner entlang der gesamten Wertschöpfungskette, vom Nahrungsmittelproduzenten über den Handel und die Gastronomie bis zur Konsumentin und zum Konsumenten.

6 Mitarbeitende

www.bestofswissgastro.ch | www.kis-com.ch

© bestofswissgastro.ch

Gewinner des Best of Swiss Gastro Award 2020 in der Kategorie Coffee&Bistro

Feiernde Gewinner anlässlich der Award-Verleihung 2020.

POINT LINE
CAD-Software

BORM
Informatik

WDV AG
Informatik

Die Unternehmung wurde 1976 von Rudolf Meier in Steinen gegründet. Heute firmiert sie als BORM-INFORMATIK AG und ist in fünf Ländern mit acht Standorten vertreten.

Seit fast 45 Jahren befasst sich die BORM Gruppe mit der Abbildung effizienter Arbeitsweisen in Branchenlösungen für produzierende Unternehmungen. Ihren Kunden bietet sie EDV-Systeme mit Programmen an, die auf dem neusten Stand der Technik basieren. BORM lebt von der Digitalen Transformation!

Zum Leistungs- und Produktangebot zählen:

BormBusiness: Optimierung der Herstellprozesse durch automatisierte Abwicklungen vom Verkauf und der Kalkulation über die Beschaffung bis hin zur Abrechnung und dem Controlling.

BormLive: mobile Lösungen für den stetigen Zugriff auf Adress-, Projekt- und Auftragsinformationen von unterwegs.

BormApp: einfache und rationelle mobile Erfassung von Daten mit konfigurierbaren Prozessschritten.

BormBildung: Aus- und Weiterbildungen in den Bereichen ERP und CAD.

Sage50 Buchhaltung: zertifizierter Solution Partner Sage und Competence Center Partner Sage.

PointLineCAD: Erstellung von Verkaufs- und Projektpräsentationen, Konstruktionszeichnungen inklusive Datenaufbereitung für CAM und Stücklistenprogramme.

Welche Themen deckt Ihre Strategie ab?
Die Strategieentwicklung dient als Stossrichtung für das Unternehmen, zur Gewährleistung der Transparenz sowie zur Schaffung der Sinnhaftigkeit für die Mitarbeitenden.

Die langfristige strategische Stossrichtung hat sich grundsätzlich nicht verändert. Doch die Zeitspanne der Strategieentwicklung hat sich von langfristig auf agil mit einem Horizont von einem Jahr verändert.

Zu den strategischen Themen zählen:

Marktentwicklungen: Branchen, Regionen und Segmente.

Technische Entwicklungen: Entwicklung des Produkt- und Leistungsangebots.

Organisation: HR-Ressourcengewinnung und -einsatz sowie Aus- und Weiterbildung. Die Entwicklung der Mitarbeitenden ist ein wichtiges Thema, denn das Unternehmen ist auf gut qualifizierte Mitarbeitende angewiesen. Weiterbildungen sowie interne Neuorientierungen werden gezielt gefördert.

Wie wird Ihr Strategieprozess durchgeführt?
Die Strategieentwicklung erfolgt durch die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat unter Einbezug ausgewählter Spezialistinnen und Spezialisten / Mitarbeitenden in Abhängigkeit des Themenbereichs. Zudem werden jährliche Mitarbeiterevents zur Besprechung strategischer Themen durchgeführt.

Als Grundlage für die Strategieentwicklung werden Analysen durchgeführt, Erfahrungen und Daten gewonnen sowie Kunden- und Lieferantenfeedbacks eingeholt. Die Ergebnisse dienen der Strategieüberprüfung resp. -anpassung.

Entwicklung moderner Technologielösungen, die auf die Tätigkeit der Kundschaft angepasst sind: **engagiert – kompetent – partnerschaftlich.**

Wie hat sich die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter verändert?
Die Digitalisierung beeinflusst diverse Bereiche:

- **Produktentwicklung:** Neue Technologien ermöglichen eine Erweiterung des Portfolios.
- **Ökosysteme der Software-Landschaften**: Die Datendurchgängigkeit zwischen verschiedenen Softwares ist ein zentrales Kundenbedürfnis.
- **Organisation:** Um mobil, flexibel sowie papierlos arbeiten zu können, braucht es eine Optimierung und Digitalisierung der Prozesse.
- **Kommunikation mit Kunden und Partnern:** Es findet vermehrt ein Digitaler Austausch mit Kunden und Partnern statt. Dennoch bleibt der persönliche Kontakt elementar.

Welche Tools / Methoden werden eingesetzt?
An jährlich stattfindenden Strategiemeetings mit Geschäftsleitung und Verwaltungsrat werden die bestehenden Ziele analysiert, überdacht und wo notwendig überarbeitet. Im Rahmen der agilen Unternehmenskultur werden diese umgesetzt.

Was funktioniert gut?
Die rasche Anpassung an Veränderungen resp. die Strategie zu verfolgen, jedoch ohne zu verharren, funktioniert gut. Die Teamstrategiemeetings sind eine Bereicherung, denn da werden Innovationen eingebracht. Positiv zu bewerten, sind auch die offene und gelebte Fehlerkultur sowie die offenen Rückmeldungen von Kunden und Kundinnen.

Was gilt es zu verbessern?
Strategische Entscheidungen werden teilweise zu rasch und zu wenig faktenbasiert gefällt. Zudem kommt es vor, dass die Richtung geändert und nicht zeitnah auf allen Ebenen kommuniziert wird. Dabei wäre es wichtig, dass auf allen Ebenen entsprechend informiert wird.

Was würden Sie anderen KMU empfehlen?
Die Strategieumsetzung muss von der Geschäftsleitung begleitet und getragen werden. Gleichwohl bedingt die Umsetzung im Tagesgeschäft ein tiefes Vertrauen in die Mitarbeitenden. Um dies zu erreichen, muss sichergestellt werden, dass die Mitarbeitenden über die notwendigen Kompetenzen verfügen und die Rahmenbedingungen entsprechend vorhanden sind.

BORM-INFORMATIK AG

In der Schweiz führender Anbieter von Branchensoftware für holzverarbeitende Betriebe.

85 Mitarbeitende

www.borm.swiss

© Borm Informatik

Die ERP-Lösungen BormBusiness und Evo lassen sich modular zusammensetzen.

Kühni BormApp

BÜHLMANN Laboratories AG ist ein völlig unabhängiges, mittelständisches und familiengeführtes Schweizer Unternehmen. Das Unternehmen wurde 1976 gegründet und hat sich im Laufe der Jahre kontinuierlich weiterentwickelt. Schwestergesellschaften wurden 1996 in Österreich (BÜHLMANN Austria GmbH), 2002 in Frankreich (BÜHLMANN France SAS), 2009 in Italien (BUHLMANN Italia srl) und 2013 in Brasilien (BÜHLMANN Brasil) gegründet. Im Jahr 2015 wurde die BUHLMANN Diagnostics Corporation gegründet, um Kundinnen und Kunden in den USA und Kanada zu betreuen. Seit 2005 werden die BÜHLMANN Produkte in Deutschland direkt vertrieben.

Welche Themen deckt Ihre Strategie ab?
Aufgrund unserer Geschichte, unserer Tätigkeit und der COVID-19-Pandemie ist unsere Strategie breit abgestützt:

Technologie (im Allgemeinen): Die Technologie – und hier sprechen wir von der gesamten von uns eingesetzten Technologie, d. h. sowohl Medizintechnik und IT als auch Technologie in der Produktion, im Qualitätsmanagement oder in der Forschung – wird immer vernetzter und dadurch komplexer. Deshalb ist es für uns essenziell, dass wir die für uns relevanten Technologien jederzeit im Blickfeld haben und erkennen, wann eine Technologie für uns relevant wird.

IT: Durch die Digitalisierung hat die IT entsprechendes Gewicht in unserer Strategie. Dabei haben wir folgende Handlungsfelder identifiziert:

- Prozessoptimierungen und Automatisierungen mit CRM, ERP und MS Project
- Compliance (Computer System Validation (CSV) und In-vitro-Diagnostic Regulation (IVDR))
- Cybersecurity
- Kommunikation und Kollaboration mit Microsoft 365

Gebäudeinfrastruktur: Durch unsere Geschichte und durch unser Wachstum ist eine Anzahl von unabhängigen Gebäuden entstanden. Damit unsere Effizienz dabei nicht verloren geht, werden wir die Gebäudeinfrastruktur in ein Ganzes integrieren. Wir überlegen uns dabei genau, wie wir dies umsetzen und welche Prioritäten wir setzen. Aufgrund dessen ist die Renovation oder der Neubau von Gebäuden für uns ein strategisches Thema. Wir überlegen uns genau, wo wir die Investitionen tätigen, um den optimalen Nutzen zu erzielen.

Unabhängigkeit in der Produktion: Die Pandemie hat uns die Empfindlichkeit von internationalen Lieferketten vor Augen geführt. Wir waren zum guten Glück in der Lage, durch extra Bemühungen viel inhouse zu produzieren. Aber es ist uns nochmals bewusst geworden, dass wir der Inhouse-Produktion in Zukunft mehr Gewicht geben. Die Unabhängigkeit war und ist für uns deshalb ein strategisches Thema. Die Unabhängigkeit der Produktion hat auch zum Ziel, mehr Wertschöpfung und dadurch unsere nächste Stufe einer kritischen Grösse zu erreichen.

Forschung und Entwicklung (F&E): Wir konnten uns zum führenden Anbieter verschiedener IVD-Tests in der Medizintechnik entwickeln und etablieren. Das konnten wir nur erreichen, weil auch Forschung und Entwicklung schon immer sehr wichtig waren. Aufgrund dessen gehört auch Forschung und Entwicklung zu einem unserer strategischen Handlungsfelder. Konsequenterweise haben wir eine F&E-Pipeline etabliert, welche die Erreichung unserer strategischen Ziele konsequent unterstützt.

Wie wird Ihr Strategieprozess durchgeführt?
Zu Beginn stand die Entwicklung von Vision und Strategie im Vordergrund, welche auf den Ebenen von CEO / Geschäftsleitung und CEO / Verwaltungsrat stattfand. Es galt, eine greifbare Vision für die nächsten fünf bis zehn Jahre zu entwickeln. Dann erarbeitete die Geschäftsleitung die Strategie, anschliessend wurde das Management-Team miteinbezogen. Die Belegschaft wurde über Fokusbrennpunkte über die Strategiethemen informiert. In der Umsetzung wird die Strategie und der Stand der Umsetzung in der wöchentlichen GL-Sitzung thematisiert. Das Management-Team wird jeweils im Frühling und im Herbst am Management-Meeting miteinbezogen.

Wie hat sich die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter verändert?
Unsere Strategieentwicklung hat durch die Digitalisierung und die einhergehenden Marktveränderungen einen Schub erlebt. Durch die Dynamisierung der Märkte und Technologien waren auch wir gezwungen, strategischer zu denken und zu handeln. Früher reichte oft ein Bauchgefühl – das ist heute nicht mehr möglich.

Dank der Digitalisierung können wir heute Projekte (auch strategische Transformationsprojekte) viel besser planen und kontrollieren. Unsere Projekte werden akribisch, auf höchstem Niveau und sehr detailliert geplant. Mit den entsprechenden Kennzahlen, welche wiederum digital sind, sind wir dann in der Lage, jederzeit Abweichungen genau zu messen und bei Abweichungen Massnahmen einzuleiten.

Wo früher die Projektleitung kompletter Dreh- und Angelpunkt eines Projekts war, ist die Projektarbeit heute, im Zeitalter der Digitalisierung und der damit einhergehenden Agilität, viel mehr auf das Team verteilt. Wir sind so produktiver, müssen aber auch folgenden Punkten mehr Bedeutung beimessen:

1. **Personen- und Ressourcenplanung:** Welche Personen und Ressourcen sind wo eingebunden?
2. **Online-Monitoring von Projekten:** Wie können wir Abweichungen von Projekten jederzeit feststellen?

Welche Tools / Methoden werden eingesetzt?
In der Strategieentwicklung läuft vieles über Workshops und Diskussionen.

Die Vision haben wir mit den damals vorhandenen Mitteln wie Leadership, Technologien und Finanzen abgeglichen und so eine Gap-Analyse erstellt. Wir haben dadurch erkannt, wo Divergenzen sind, und wo wir aufstocken, anpassen oder Veränderungen initiieren müssen. Dabei muss man auch offen genug sein, seine Ziele zu revidieren. Es ist kein rein linearer Prozess.

Im nächsten Schritt erarbeiteten wir einen Plan für die Zielerreichung: Wir brauchen die richtige Organisationsstruktur, die richtigen Führungskräfte, die entsprechenden Finanzen und – das ist sehr wichtig – das Commitment vom Verwaltungsrat. Wir haben dabei auch Schwerpunkte gesetzt, bei denen das Unternehmen Investitionen tätigen muss, und wie und in welcher Kadenz wir die Resultate messen und analysieren wollen.

Für die Umsetzung setzen wir stark auf digitale Tools wie MS Project und Dashboards mit KPIs für das Online-Monitoring. Bei der Umsetzung von Projekten sind klare Verantwortlichkeiten sehr wichtig. Deshalb setzen wir die RACI-Matrix ein. Sie wird über einen automatisierten Prozess definiert und umgesetzt.

Unsere Projekte werden akribisch, auf höchstem Niveau und sehr detailliert geplant. Mit den entsprechenden Daten und Kennzahlen sind wir dann in der Lage, jederzeit Abweichungen genau zu messen und bei Abweichungen Massnahmen einzuleiten – **Daten strategisch nutzen.**

RACI-Matrix
Aus der RACI-Matrix geht hervor, welche Teammitglieder wofür im Projekt verantwortlich sind. Dabei entsprechen die Buchstaben der Abkürzung für eine Rolle/Aufgabe:

R – Responsible: Wer ist für die Durchführung der Aufgabe verantwortlich?

A – Accountable: Wer entscheidet, ob die Aufgabe korrekt durchgeführt wurde?

C – Consulted: Wer wird zur Durchführung der Aufgabe befragt? Hier handelt es sich oft um Fachexperten oder Dritte, die nicht direkt an der Durchführung beteiligt sind, die jedoch beratend zur Seite stehen.

I – Informed: Wer wird über die Ergebnisse der Aufgabe informiert? Hier findet in der Regel keine zweiseitige Kommunikation statt, sondern es werden lediglich Informationen übertragen.

Was funktioniert gut?
Wir planen unsere Projekte sehr genau und überlegen uns, wie wir die Erfolge messen können. Hier hilft uns der Einsatz der Technologie. Wir wissen so jederzeit, wo wir stehen und ob wir Korrekturen abringen müssen. Das funktioniert sehr gut.

Was würden Sie anderen KMU empfehlen?
1. Eine klare Vision und klare nachhaltige Ziele sind eine Voraussetzung für die strategische Arbeit und um Grosses zu erreichen.
2. «Go the extra mile» – man soll sich nicht zu früh zufriedengeben. Beharrlichkeit, genaues Hinschauen und gesunder Menschenverstand sind elementar.
3. Man sollte sich Zeit nehmen, um die richtigen Partner zu selektieren und hohe gemeinsame Ziele stecken!
4. Es ist wichtig, die Zusammenarbeit im Team und mit den Partnern sowie eine direkte und offene Kommunikation zu pflegen.

BÜHLMANN Laboratories AG

International tätige und innovative Produktions- und Handelsfirma im Bereich Life Sciences, die selbst entwickelte und hergestellte diagnostische Kits und Reagenzien weltweit als In-vitro-Diagnostika (IVD) sehr erfolgreich an Spitäler und medizinische Laboratorien verkauft.

130 Mitarbeitende

www.buhlmannlabs.ch

© buhlmannlabs.ch

Hauptsitz der BÜHLMANN Laboratories AG

Quantum Blue® Reader zum Auslesen von Schnelltests, z.B. des SARS-CoV-2 Antikörper Schnelltests.

CREASQUARE
story . content . reach

CREASQUARE wurde im Jahr 2016 von zwei Jungunternehmern gegründet und im Jahr 2019 zu einer GmbH umfirmiert. Die Firma spezialisierte sich in der Produktion von Videos für die digitale Welt. Heute ist sie eine digitale Agentur mit hauseigener Multimedia-Produktion. Ihr USP liegt in den Bereichen story – content – reach, mit dem Ziel, Menschen mit digitalen Wegen zu inspirieren und begleiten.

Das Leistungsangebot umfasst die Konzeption und Umsetzung von:

Story: Digital-Marketing-Konzepte, Storytelling

Content: Werbespots, Imagefilme, Livestreams

Reach: Online Marketing und weitere digitale Werbemöglichkeiten

Mit internen Workshops für Firmen rund um das Thema digitales Marketing wird das Angebot abgerundet. In Abhängigkeit der Marktentwicklungen und Kundenbedürfnisse wird das Leistungsangebot kontinuierlich ausgebaut.

Welche Themen deckt Ihre Strategie ab?
Aufgrund unseres kontinuierlichen Wachstums wurde Ende 2020 die Strategie 2021 entwickelt, um die zukünftige Stossrichtung des Unternehmens festzulegen. Dabei wurden folgende Themenbereiche festgelegt:

Zukunft und Vision: In welche Richtung soll sich das Unternehmen entwickeln? Von der Videoproduktions- und Social-Media-Agentur zur umfassenden digitalen Agentur.

Marktentwicklung: Entwicklung der Customer Journey im digitalen Zeitalter.

Leistungsangebot: Bereinigung und Entwicklung des Leistungsportfolios zur Sicherstellung eines zielgruppengerechten Leistungsangebots.

Partnerschaften: Aufbau von Partnerschaften zur Sicherstellung eines allumfassenden Leistungsangebots.

Organisation: Aufteilung der Aktivitäten, Verantwortungen und Kompetenzen.

Die Strategieentwicklung erfolgt im Sinne eines agilen Vorgehens. Aufgrund der Marktentwicklungen werden die zukünftigen digitalen Herausforderungen für unsere Kundinnen und Kunden abgeleitet. Daraus entwickeln wir agil neue Produkte und Leistungsangebote in Form von Minimum Viable Products (MVP), welche mit unseren Kunden und Kundinnen fortan weiterentwickelt werden.

Individuelle Geschichten mit bleibenden Botschaften für die digitale Welt, ganz nach dem Motto: **story – content – reach.**

Wie wird Ihr Strategieprozess durchgeführt?
Ein erster Strategieentwurf wurde von der Geschäftsleitung entwickelt und in einem Strategieworkshop mit den Mitarbeitenden ausgearbeitet. Die Strategieumsetzung erfolgt nach dem Prinzip «Trial and Error» d.h. in permanenter Rücksprache mit unseren Kundinnen und Kunden wird das Leistungsangebot weiterentwickelt und angepasst. Was die Kunden und Kundinnen wollen und brauchen ist nicht dasselbe. Ihre Bedürfnisse ändern sich anhand der Marktentwicklung und Trends. Diese gilt es, richtig zu verstehen.

Wie hat sich die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter verändert?
Die Digitalisierung ist Bestandteil unseres Geschäftsmodells. Wir arbeiten sowohl intern mittels digitalisierter Prozesse als auch extern mit unserem digitalisierten Leistungsangebot.

Welche Tools / Methoden werden eingesetzt?
Grundsätzlich wenden wir verschiedene spezielle Tools und Methoden an. Darunter befinden sich Buchhaltungs- und Rechnungstools wie Bexio, das Projektmanagementsystem Asan, das E-Mail-Marketingautomation-Tool getResponse und die Whiteboard-Plattform miro. Die meisten Tools sind mit zapier zusammen verbunden, damit alles maximal automatisiert ist.

Was funktioniert gut?
Der sehr offene Dialog mit den Kundinnen und Kunden hilft uns, die Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erfahren und dadurch ein zielgruppenorientiertes Leistungsangebot zu entwickeln. Wir legen grossen Wert auf den engen Austausch mit unseren Zielgruppen.

Was gilt es zu verbessern?
Das Unternehmen hat sich in den letzten Jahren stark weiterentwickelt und es braucht viel Zeit, bis die Veränderungen vom Markt und der Kundschaft wahrgenommen werden. D.h. das gewünschte Wachstum erfolgt nicht so rasch wie gewünscht. Auch muss man sich immer wieder die Frage stellen, in welchen Bereichen und mit welchen Mitteln man wachsen will.

Was würden Sie anderen KMU empfehlen?
Ihre Zielgruppen mit ihren Bedürfnissen, Sorgen und Ängsten besser zu kennen. Sie mehr direkt zu fragen und in den Strategieprozess einzubinden.

CREASQUARE GmbH

Seit 2016 von zwei Jungunternehmern geführte digitale Agentur, spezialisiert in der Konzeption und Produktion von Geschichten, Botschaften und digitalisierter Erreichbarkeit.

5 Mitarbeitende

www.creasquare.ch

© Creasquare GmbH

Creasquare Social Media Workshop

Creasquare Social Media Videoproduktion

Die Überwachung von Gesundsheitsdaten im Bereich Sport oder Life Style ist mittlerweile in der Gesellschaft angekommen und akzeptiert. Bei Neugeborenen, Babys und Kleinstkindern ist die Überwachung von Vitalfunktionen jedoch noch weitestgehend der Medizin überlassen. Hier setzt das 2018 gegründete Startup DOKOKI AG an. Mit dem intelligenten Babyphone Sandy hat DOKOKI einen ersten Schritt zum Monitoring der Schlafumgebung von Neugeborenen, Babys und Kleinstkindern gemacht. Sandy wird in einer zweiten Phase durch den weltweit ersten intelligenten Strampler – den Sleep Guard – ergänzt. Der Sleep Guard misst mit speziellen Mini-Elektroden und Sensoren Vitalfunktionen wie Herzfrequenz, Atmung sowie Blutsauerstoff und übermittelt diese Werte an eine Basisstation. Ergänzt werden diese Werte durch die visuellen und akustischen Messungen des Babyphones. Gemeinsam werden diese Daten in Echtzeit nach unterschiedlichen Parametern analysiert. Die Ergebnisse werden dann den Eltern in einer App zur Verfügung gestellt. Darüber können dann etwaige kritische Tendenzen detektiert werden.

Natürlich ist es mit dem Monitoring bei Neugeborenen, Babys und Kleinstkindern nicht getan. Mittelfristig sollen weitere Produkte zur Messung von Vitalwerten der DOKOKI-Plattform hinzugefügt werden. So wird eine Plattform für die Messung und Analyse von Vitalwerten und damit zur frühzeitigen Erkennung gesundheitlicher Störungen entstehen.

Welche Themen deckt Ihre Strategie ab?
DOKOKI fokussiert voll und ganz auf die Messung von Vitalwerten. Dabei steht gerade bei der Zielgruppe Neugeborene, Babys und Kleinstkinder, neben den Sicherheitsbedürfnissen der Eltern, auch der Spass-Faktor der Kinder im Vordergrund. DOKOKI möchte keine klinischen Messinstrumente entwickeln, sondern Vitalwertmessung im Alltag etablieren. Beim Babyphone Sandy z. B. bedeutet das, dass die Messung dazu genutzt wird, um beruhigende Schlaflieder oder Geräusche abzuspielen.

Neben diesen produktstrategischen Elementen evaluieren wir natürlich auch die Marktvorgaben und Erwartungen. Dabei ist für DOKOKI Customer Centricity insbesondere in Bezug auf das Messen und Analysieren von Daten natürlich ein ganz wichtiger Punkt. Für die Markteinführung von Sandy und dem Sleep Guard ist es enorm wichtig, dass die Kundenerwartungen hinsichtlich Datenschutz und Datensicherheit erfüllt und wenn möglich übertroffen werden.

Auch deshalb haben wir uns für die Möglichkeit einer Bestellung vor der tatsächlichen Markteinführung entschlossen. Die «Vorbesteller» geben uns einen Vertrauensvorschuss. Vor allem hatten bzw. haben wir dadurch aber die Möglichkeit, bereits im Rahmen der Produktgestaltung sowohl Rat als auch Feedback zu unseren Produkten einzuholen.

Wie wird Ihr Strategieprozess durchgeführt?
Bei einem Startup ist der Strategieprozess meistens sehr neu für das Team. Zum heutigen Zeitpunkt wird die Strategie vom Management-Team geführt und in Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsrat und externer Unterstützung erarbeitet. Allerdings nehmen bereits jetzt alle Mitarbeitenden aktiv an der Produktgestaltung – einem wesentlichen Teil der Gesamtstrategie – teil.

Strategieentwicklung und Herausforderungen
Die grosse Herausforderung bei der strategischen Weiterentwicklung besteht für DOKOKI darin, sowohl die Kundenwünsche und -bedürfnisse als auch das Unternehmenswachstum und natürlich die wirtschaftliche Entwicklung im Einklang zu halten. Das gilt natürlich für Sandy und den Sleep Guard, aber noch viel mehr für die weiteren Produkte in der Entwicklung.

Einsatz moderner Technologien zur Überwachung wichtiger Vitalfunktionen und frühzeitiger Erkennung kritischer gesundheitlicher Tendenzen – **die Plattform für eine sichere Gesundheitsüberwachung.**

Wie hat sich die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter verändert?
Eigentlich gering, da die Digitalisierung DOKOKI erst möglich gemacht hat. Dank unserer Technologie können wir wichtige Vitaldaten sammeln. Diese können während des gesamten Lebenslaufs immer wieder verwendet werden, um das gesundheitliche Wohlbefinden zu monitoren und dadurch frühzeitig auf kritische Tendenzen aufmerksam zu machen. Dabei rechnen wir, dass durch die weitere Digitalisierung die Akzeptanz nochmals steigt.

Welche Tools / Methoden werden eingesetzt?
Um unsere Strategie zu entwickeln und ständig zu erneuern, benutzen wir keine magischen Tools oder Methoden. Wir sind stark kunden- und marktorientiert und haben immer ein offenes Ohr, wenn unsere «Mentoren», d. h. unsere Kundschaft, der Handel, der Verwaltungsrat oder unser Aktionariat, uns Feedback geben. Dieses Feedback wird dann sorgfältig analysiert und auf Schwachstellen geprüft. Unsere Strategie entwickelt sich iterativ. Wir orientieren uns an unserem «Golden Circle» und jede Iteration wird dahingehend abgeglichen.

Was funktioniert gut?
Jeder Stakeholder von DOKOKI ist bereit, uns zu unterstützen. Insbesondere unsere Kundinnen und Kunden geben uns reichlich Feedback, was es uns ermöglicht, schnell und agil zu reagieren. Auch ist es eine riesige Unterstützung, dass der Verwaltungsrat und die Aktionäre und Aktionärinnen aktiv am Strategieprozess beteiligt sind.

Was gilt es zu verbessern?
Es erfordert ein ganzes Team, um die Strategie zu gestalten und unterschiedliche Perspektiven zu betrachten. DOKOKI muss lernen, noch mehr das eigene Team einzubeziehen und zeitgleich muss und darf das eigene Team sich stärker einbringen.

Was würden Sie anderen KMU empfehlen?
Der Dreh- und Angelpunkt für eine gute Strategie ist, zumindest für DOKOKI, nicht nur von den Gründern abhängig. Ob eine Strategie erfolgreich umgesetzt werden kann, hängt von allen Stakeholdern ab. Der Verwaltungsrat spielt dabei eine entscheidende Rolle. Ist dieser gut besetzt und aktiv in den Strategie-Prozess eingebunden, ist das die beste Voraussetzung für eine erfolgreiche Zukunft.

DOKOKI AG

Im Jahr 2018 gegründetes Startup, spezialisiert in der Entwicklung von menschenzentrierten, intelligenten Gadgets für die Messung und Überwachung wichtiger Vitalfunktionen.

14 Mitarbeitende

www.dokoki.com

© Dokoki

Schlafendes Kind mit Babyphone Sandy

Der führende Schweizer Online-Schreiner

Im Jahr 2016 startete die Idee der Schreinerei Fust in der Ostschweiz: ecoleo, das ökologische Online-Geschäft mit dem modularen Steckregal. Seit dem Beginn des modularen Steckregals hat sich das Produktsortiment kontinuierlich ausgeweitet. Heute können anhand des Möbel-Konfigurators Schränke, begehbare Ankleiden, Garderoben, Weinregale und Sideboards online millimetergenau gestaltet werden. Einmal bestellt, werden die massgefertigten Möbel in der Schreinerei Fust produziert und innert Wochenfrist ab Bestellung ausgeliefert oder stehen abholbereit in der Schreinerwerkstatt.

Welche Themen deckt Ihre Strategie ab?

Die Strategie wird in der Geschäftsleitung agil und rollierend in Abhängigkeit der folgenden Themen entwickelt und angepasst:

Marktentwicklungen: Erkennung von Trends in den Bereichen Ökologie, Materialien etc.

Mitbewerber: Beobachtung anderer Anbieter.

Kunden: Kundenfeedbacks seitens der Mitarbeitenden.

Technologie: Technologische Entwicklung zur Optimierung der Produktion und zur Sicherstellung der digitalen Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden.

Ökologie: Entwicklung ökologischer Einsatzmittel und Produktionsverfahren.

Prozessmanagement: Digitalisierung der Prozesse und Produktionsverfahren zur Effizienzsteigerung.

Organisation: finanzielle Mittel sowie verfügbare Personalressourcen.

Wachstum: Evaluation von Entwicklungspotenzialen.

Zeithorizont: Die Strategie wird laufend agil entwickelt und angepasst. Es finden wöchentliche Sitzungen statt, in denen alle Geschäftsleitungs-Mitglieder ihre Strategien kommunizieren können. Es handelt sich somit um einen rollierenden Prozess. Jährlich werden die Stossrichtung und Leitplanken für das kommende Jahr definiert (Herbst). Daraus leiten sich die Projekte ab.

Wie wird Ihr Strategieprozess durchgeführt?

Rund alle drei Jahre wird ein Strategietag mit Einbindung externer Beratenden zu allgemeinen Themen durchgeführt. Der jährliche Strategieprozess, welcher zur Festlegung der Stossrichtung dient, wird mit der Geschäftsleitung und den Bereichsleitern durchgeführt. Dabei werden die Jahresplanung, das Budget und die Projekte festgelegt.

Während des Jahres wird, in Abhängigkeit vom Geschäftsgang, die Strategie agil angepasst. Der Prozess erfolgt rollierend in Absprache zwischen dem Geschäftsführer und den Bereichsleitern. Die Projektleiter können dabei ihre Anliegen einbringen. Sie sind hingegen nicht in die Budgetplanung eingebunden.

Die Herausforderung dabei ist, die richtigen Massnahmen festzulegen, die auch zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Aus diesem Grund ist das Konzept einer rollierenden Planung wichtig. So können kurzfristig Korrekturmassnahmen eingeleitet werden.

Wie hat sich die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter verändert?

Die Digitalisierung hat neue Stossrichtungen aufgezeigt wie z. B.:

Geschäftsmodell: ecoleo konnte als neues Geschäftsfeld aufgebaut werden.

Neue Segmente: Dank der Erfahrung mit ecoleo konnte das B2B-Segment (www.fustprofipartner.ch) für Innenausbauer entwickelt werden.

Digitalisierung der Prozesse: Damit schneller auf die Kundenbedürfnisse reagiert werden kann, wurden die Prozesse digitalisiert. Damit konnte auch die Datendurchgängigkeit sichergestellt werden.

Soziale Medien: Die sozialen Medien beeinflussen die Kollektionen wie z. B. die gewünschten Farben, Materialien etc.

Individuelle Möbel nach Mass zu günstigen Konditionen mit dem online Möbel-Konfigurator – **der führende Schweizer Online-Schreiner.**

Welche Tools / Methoden werden eingesetzt?
Es werden keine bestimmten Tools eingesetzt.

Was funktioniert gut?
Grundsätzlich funktioniert vieles gut. Die Jahresplanung dient als Rahmenbedingung und innerhalb dieses Rahmens haben die Bereichsleiter viel Entscheidungs- und Bewegungsfreiheit. Auch wird den Mitarbeitenden viel Selbständigkeit und Verantwortung übertragen. Aufgrund der rollierenden Planung können sie die notwendigen Korrekturmassnahmen sehr agil und somit auch rechtzeitig vornehmen.

Was gilt es zu verbessern?
Es gilt, die Prozesse weiter zu digitalisieren, damit durchgehend papierlos gearbeitet werden kann; d. h. vom Verkauf über die Projektleitung bis zur Produktion. Zudem sollten den Mitarbeitenden mehr Möglichkeiten geboten werden, sich einzubringen. Dies könnte man noch aktiver unterstützen.

Was würden Sie anderen KMU empfehlen?
Entwicklungsschritte brauchen Zeit und diese muss zur Verfügung stehen. D. h. Schritt für Schritt mit einer rollierenden Planung die Entwicklung vorantreiben. Gleichzeit sollte man mutig sein.

ecoleo by Schreinerei Fust AG

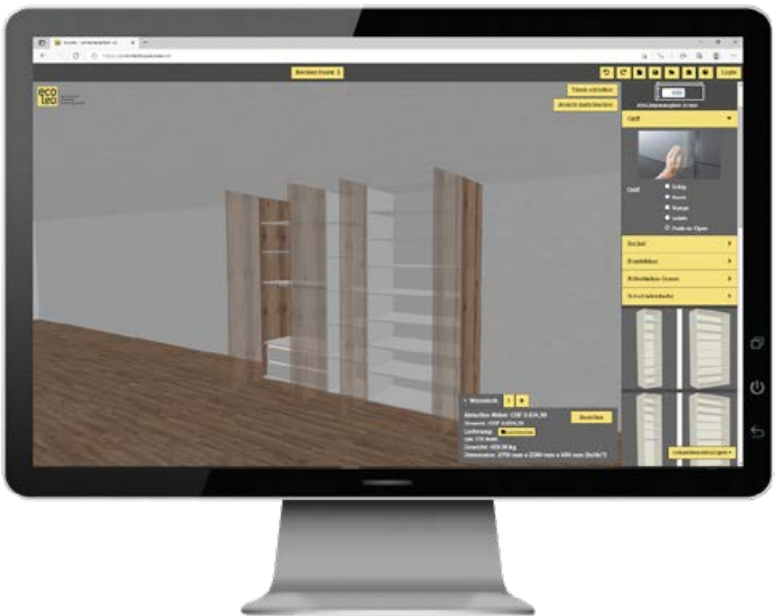
Seit 2016 privat geführte Online-Schreinerei, spezialisiert in der Fertigung von online konfigurierbaren, massgefertigten Möbeln.

60 Mitarbeitende

www.ecoleo.ch

© ecoleo.ch

Offene Ankleide von ecoleo



e-guma
GUTSCHEIN- & TICKETSYSTEM

Der Start von e-guma begann mit dem Bedürfnis eines Hoteliers, einfach und schnell Gutscheine ortsunabhängig verkaufen zu können. Sein Sohn entwickelte ihm das **E**-Commerce **Gu**tschein-**Ma**nagement-System (e-guma). Kurz nach Einführung der ersten Lösungen wuchs die Nachfrage und aus der Einzelfirma wurde im Jahr 2009 die Idea Creation GmbH gegründet. Dank der kontinuierlichen Weiterentwicklung des E-Commerce Gutschein-Management-Systems ist e-guma heute mit über 1000 Kundinnen und Kunden Marktführer bei Gutschein- und Ticketsystemen in der Schweiz.

Das Leistungsangebot umfasst:

Gutscheinsystem: Einfaches und individuell konfiguriertes Gutscheinwesen, das den Online- und Vor-Ort-Verkauf sowie flexible Einlösungsvarianten ermöglicht.

Ticketsystem: Umfassendes System für den Verkauf und die Verwaltung von Eventtickets und Eintrittskarten.

Kundenservice: Persönliche Betreuung während und nach der Projektdurchführung mit einem 24/7-Support.

Welche Themen deckt Ihre Strategie ab?
Unser Hauptfokus liegt auf den folgenden zwei Themenbereichen:

Customer Centricity: Kundenbedürfnisse identifizieren und daraus Leistungsangebote ableiten.

Technologie: unsere Cloudlösung weiterentwickeln aufgrund bestehender Projekte und Marktentwicklungen.

Wie wird Ihr Strategieprozess durchgeführt?
Wir entwickeln keine langfristige Strategie mehr, denn unser Geschäftsbereich ist sehr dynamisch und erfordert kontinuierlich Anpassungen. Die Strategie wird monatlich in der Geschäftsleitungssitzung besprochen und aufgrund der Kundenanfragen, Projekt- und Technologie-Weiterentwicklungen laufend angepasst.

Wie hat sich die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter verändert?
Die Digitalisierung hat die Gründung der Firma möglich gemacht. Seit Beginn arbeiten wir auch virtuell und digitalisiert mit Arbeitsmitteln wie Trello, Slite, Slack, Monday etc.

Die Corona-Krise hat wiederum die Digitalisierung von Gutscheinen und Tickets beschleunigt sowie neue Geschäftsfelder eröffnet wie Tickets für Take Aways oder Bons für Solidaritätsaktionen in Städten.

Cloud-Software für ein geordnetes E-Commerce-Gutschein- und Ticket-Management-System
– einfach mehr verkaufen!

Welche Tools / Methoden werden eingesetzt?
Da unsere Strategie hauptsächlich in Form von Projekten umgesetzt wird, verwenden wir Trello als Projektmanagement-Tool.

Was funktioniert gut?
Wir sind sehr kundenorientiert und weisen sowohl eine hohe Kundenzufriedenheit als auch eine grosse Kundenbindung als einen unserer Erfolgsfaktoren auf.

Was gilt es zu verbessern?
Mit dem Wachstum der Firma werden Kommunikation und Führung komplexer. Die Strukturen müssen angepasst und Aufgaben neu verteilt werden.

Was würden Sie anderen KMU empfehlen?
Es ist hilfreich, Kunden und Kundinnen als Marktforscher und -forscherinnen zu nutzen und den engen Austausch mit ihnen zu pflegen. Zudem ist es ratsam, technologische Entwicklungen wie die Cloud zu nutzen.

e-guma by Idea Creation GmbH

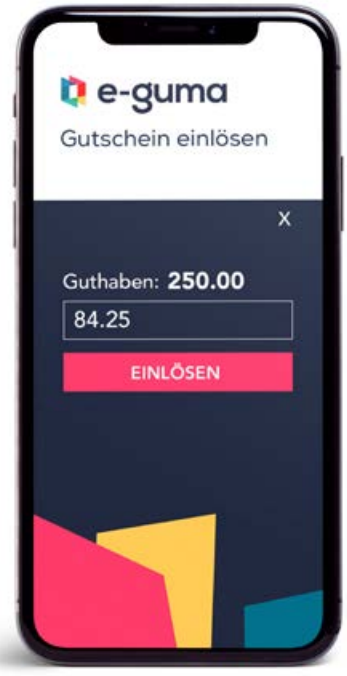
Seit 2005 privat geführtes Unternehmen, spezialisiert in der Entwicklung cloudbasierter E-Commerce- und Ticket-Management-Systeme.

20 Mitarbeitende

www.e-guma.ch

© e-guma.ch

e-guma Online-Gutscheinlösung



Safety is our nature

Die Geobrugg AG geht auf die ersten Schutznetze im Jahre 1951 zurück und ist eine eigenständige Firma des Schweizer Familienunternehmens Brugg Group. Ihre Schutzlösungen mit hochfesten Stahldrahtnetzen und passenden Dienstleistungen überwachen und schützen vor Naturgefahren wie Steinschlag, Hangrutschen, Schneelawinen oder Böschungsinstabilitäten. Damit gewährleisten sie Sicherheit in Infrastruktur, im Berg- und Tunnelbau sowie auf Motorsportstrecken.

Auch wenn Geobrugg in einer traditionellen Branche tätig ist, nimmt die Bedeutung der Digitalen Transformation zu. Es gilt, die Chancen und Möglichkeiten zu erkennen und diese fokussiert Schritt für Schritt umzusetzen. Eine wichtige Grundvoraussetzung der Digitalen Transformation in einem produzierenden Unternehmen sind optimierte (Lean) und digitalisierte Prozesse.

Welche Themen deckt Ihre Strategie ab?
Im Rahmen unserer Mission / Vision entwickeln wir unsere Strategie jährlich weiter. Dabei wird der Schwerpunkt stets auf ein bestimmtes Thema festgelegt. In diesem Jahr wurde der Fokus auf die Integration der Digitalen Transformation in die Unternehmensstrategie gesetzt. Dies mit dem Ziel, Digitalisierungsideen zu erforschen und daraus strategische Stossrichtungen abzuleiten.

Folgende fünf Schwerpunkte wurden festgelegt:

Customer Centricity: Entwicklung von Monitoring-Lösungen für bauliche und organisatorische Zwecke im Sinne von ganzheitlichen Schutzlösungen.

Geotechnical Asset Management: Technische Lösungen für Unterhaltskonzepte im Sinne von Smart Products und Predictive Maintenance.

Kundeninteraktion: Entwicklung von Plattformen zur Förderung der digitalen Interaktion mit Kundinnen und Kunden (bspw. Daten- und Erfahrungsaustausch).

Operational Excellence: Digitalisierung der vollständigen Wertschöpfungskette von den Lieferanten bis zu den Kunden.

Digitale Enablers: Digitale Skills als Multiplikator des internen digitalen Fachwissens.

Wie wird Ihr Strategieprozess durchgeführt?
In einem Workshop mit der Geschäftsleitung, Führungskräften und Mitarbeitenden wurden Ideen ausgearbeitet, strukturiert und daraus Stossrichtungen abgeleitet. In einem weiteren Schritt wurden die Workshop-Ergebnisse in Massnahmenpläne abgeleitet und in einem nächsten Schritt erfolgt die Umsetzungsphase.

Der Strategieworkshop wurde in diesem Jahr von einer auf digitale Strategien spezialisierten externen Firma begleitet.

Es gilt, das Verständnis der Führungskräfte und Mitarbeitenden bezüglich der Digitalen Transformation zu fördern. Gleichwohl gilt es, aus der Vielfalt der Möglichkeiten der Digitalen Transformation jene auszuwählen, die den grössten strategischen Nutzen für das Unternehmen darstellen. Diese gilt es, fokussiert umzusetzen.

Einsatz Digitaler Lösungen für noch mehr Sicherheit
– safety is our nature!

Wie hat sich die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter verändert?
Geobrugg hat sich die Frage gestellt, was ihre Strategie genau ist und wo der Fokus zu setzen ist. Zudem wurden Bereiche nahe am eigenen Business evaluiert, in welche artfremde Tech-Firmen eindringen könnten.

Welche Tools / Methoden werden eingesetzt?
- Workshops zur Entwicklung von Ideen und Festlegung der strategischen Stossrichtungen.
- Digitale Tools: Strategy App (www.strategy.app).
- Zielbilder und Kurzvideos mit den Stakeholdern zur internationalen Kommunikation.

Was funktioniert gut?
Aus vielen Ideen sind konkrete Massnahmen entstanden, mit denen sich die Mitarbeitenden identifizieren. Zudem sind klare Verantwortlichkeiten zugeteilt worden. Die fünf Hauptstossrichtungen und die zugehörigen Kurzfilme dienen dazu, die Strategie in der ganzen Organisation zu verankern.

Was gilt es zu verbessern?
Die Priorisierung der Themen ist schwierig; auch was die Umsetzung betrifft. Auch gilt es, die Erwartungen der Mitarbeitenden, welche sehr hoch sind, realistisch zu halten, insbesondere was die vielen Digitalisierungsprojekte und -ideen betrifft.

Was würden Sie anderen Unternehmen empfehlen?
Die Grundlagen müssen vorhanden sein, ansonsten funktioniert es nicht (z. B. Lean). Auch muss die Infrastruktur vorhanden sein, denn ansonsten ist ein effizientes Arbeiten nicht möglich. Das Management muss die Digitalisierung vorantreiben. Es sind vielfach grössere Schritte nötig und alte Zöpfe müssen abgeschnitten werden. Dazu muss man den Mut aufbringen, kann sich aber darauf verlassen, dass die Mitarbeitenden mitziehen.

Geobrugg AG

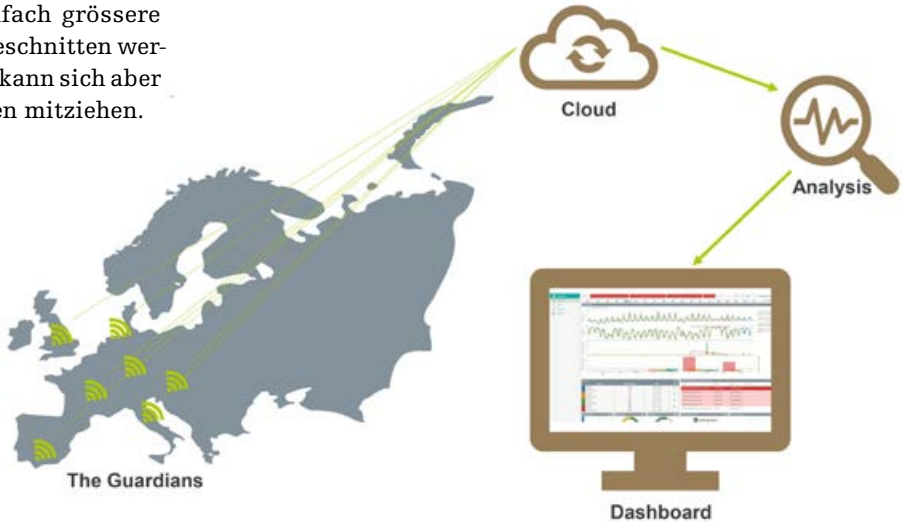
Führendes Unternehmen in der Entwicklung und Produktion von Schutzsystemen mit Produktionsstätten auf fünf Kontinenten sowie Präsenz in über 50 Ländern.

370 Mitarbeitende

www.geobrugg.com

© Geobrugg

Smarte Fernüberwachung von Barrieren und Lawinenverbauungen mit Geobrugg GUARD



Im Jahr 1802 wurde Georg Fischer (GF) als Kupferschmelzerei und Entwicklungsstätte für neue Legierungen gegründet. In ihrer über 200-jährigen Geschichte entwickelte sich die Unternehmung zu einem weltweit erfolgreichen Industriekonzern. Die Division GF Piping Systems ist eine führende Anbieterin von Kunststoff-Rohrleitungssystemen für den sicheren und zuverlässigen Transport von Flüssigkeiten und Gasen. Mit ihren Produktionsstätten an 36 Standorten und ihren Vertriebsgesellschaften in 31 Ländern ist GF Piping Systems ein schneller, zuverlässiger und umfassender Systemlösungsanbieter. Zum Produktportfolio zählen Rohrleitungen, Fittings, Ventile, Automatisierungslösungen sowie die dazugehörigen Verbindungstechnologien und Werkzeuge. Zu den Dienstleistungen gehören:

Komplette Systemlösungen: 60 000 Produkte sowie massgeschneiderte Sonderteile und -serien für perfekt auf die Kundschaft abgestimmte Systemlösungen aus einer Hand.

Spezialisierte Lösungen in allen Projektphasen: Unterstützung von der Designphase bis zur Installation und Wartung bei der erstmaligen Umstellung von Metall auf Kunststoff sowie bei Nachrüstungen.

Partner für die Digitalisierung: Fortschrittliche Automatisierungs- und Digitalisierungslösungen zur Optimierung von Anwendungen sowie zur Vereinfachung des Zugriffs auf Anlagedaten.

«Wir verbinden Ressourcen, Technologie und Menschen, um gemeinsam einen positiven Wandel für eine bessere Zukunft zu ermöglichen!»

Welche Themen deckt Ihre Strategie ab?
Im Herbst 2019 wurde der Strategieprozess 2020–2025 für die Georg Fischer Gruppe gestartet, um die Gesamtstrategie der GF zu überprüfen resp. zu bestätigen. Die Kernthemen für die Strategieentwicklung waren Kundenbedürfnisse, Märkte und Wertschöpfungskette. Dabei galt es, die folgenden Fragestellungen zu beantworten:

- Was wollen wir in 2025 erreichen?
- Worauf (Märkte, Kunden, Produktportfolio) wollen wir uns fokussieren und warum?
- Was brauchen wir, um dies erfolgreich umzusetzen?

Zudem wurde die Digitale Transformation zum ersten Mal als strategischer Bestandteil der Gesamtstrategie thematisiert. Obschon erste Aktivitäten eingeleitet waren, fehlte eine gemeinsame Stossrichtung als roter Faden. Es galt zu definieren, was mit der Digitalen Transformation zu erreichen ist sowie die drei Ansätze Connected Customers, Connected Solutions und Connected Company mit Inhalt zu füllen.

Wie wird Ihr Strategieprozess durchgeführt?
Die Strategieentwicklung wurde in einem Kernteam (Division President, CFO und Head of Strategy and M&A) entwickelt und von einem Sounding Board (Divisionsleitung) überprüft. Bei Bedarf wurden ausgewählte Personen einbezogen, um in den verschiedenen untersuchten Themen auch den nötigen Experten-Input zu erhalten.

Der Strategieprozess wurde folgendermassen durchgeführt:

1. **Reflektion der letzten Strategieperiode:** Verständnis schaffen für die Erreichung der Ziele oder Abweichungen und Ableiten der Erkenntnisse, damit diese in die nächste Strategieperiode als Lerneffekt einfliessen.
2. **Identifikation der Trends**: Entwicklungen und Innovationen der nächsten Jahre und deren Einfluss auf GF Piping Systems (Megatrends, Kunden und Wettbewerber) erkennen.
3. **Erstellung der SWOT-Analyse:** Einflussfaktoren verstehen und Handlungsfelder definieren.
4. **Ableitung von Hypothesen der Ambition und der strategischen Eckpfeiler:** Annahmen festlegen und diese mittels Analysen verifizieren.
5. **Validierung und Detaillierung der Hypothesen:** detaillierten Analysen durchführen, Expertenmeinungen einholen, evtl. externe Beraterinnen und Berater einbeziehen.
6. **Finalisierung und Bestätigung der Ziele und strategischen Stossrichtungen der gesamten GF Piping.**

Für die Strategieumsetzung ist eine authentische und inklusive Kommunikation der wichtigste erste Schritt. Weiter wird die Strategie bis auf die Gesellschaftsebene heruntergebrochen, damit für jeden Mitarbeitenden die übergeordnete Strategie auch konkret wird. Die Umsetzung, inkl. Initiativen und KPIs, wird danach über die Strategieperiode überprüft.

Das Vorgehen für die Strategieumsetzung ist folgendermassen:

1. **Detaillierung der GF-Piping-Systems-Strategie auf Business-Unit-Ebene.**
2. **Rollout in die Länder / Gesellschaften:** Die Strategie wird vor Ort oder virtuell präsentiert.
3. **Breakout-Sessions:** Die Länder / Gesellschaften reflektieren die Strategie und leiten daraus die notwendigen Massnahmen für ihre Landesstrategie ab.
4. **Roadmap:** Ein übergeordneter Massnahmenplan für fünf Jahre wird erarbeitet. Der Fokus wird auf drei strategische Themen gelegt.
5. **Definition jährlicher Kernthemen:** Pro Jahr werden maximal drei bis vier Kernthemen, die für das Jahresergebnis relevant sind, definiert.
6. **Umsetzung mit festgelegten KPIs:** Die Umsetzung erfolgt dezentralisiert, indem die Länder ihre jährlichen Schlüsselmassnahmen festlegen. Sie wird jedoch zentral anhand der drei strategischen Themen periodisch überprüft.

Wie hat sich die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter verändert?
Die Strategieentwicklung hat sich einerseits im Bereich der inhaltlichen Entwicklung der Strategie und andererseits im Bereich des Entwicklungsprozesses verändert. In Bezug auf Ersteres hat die Digitale Transformation sichtbar eine Veränderung herbeiführt, auch wenn die Industrie sehr traditionell ist. Es ist nicht davon auszugehen, dass die Digitalisierung die heutigen Kanäle, Segmente und Produkte ersetzen wird. Sie ist vielmehr eine Ergänzung zum heutigen Tagesgeschäft für Innovationen, neue Kundensegmente, Produkte und Dienstleistungen. GF Piping Systems ist sicherlich nicht ein «First Mover», sondern eher ein «Early Mover». Doch die Digitale Transformation kann auch als «right to play and influence» betrachtet werden. Heutzutage werden Aufträge vergeben, weil bereits digitale Lösungen angeboten werden.

Der Entwicklungsprozess der Strategie bleibt auch im digitalen Zeitalter sehr ähnlich. Der Zugang zu Informationen oder der Austausch mit global agierenden Experten und Expertinnen wird aber virtuell stark vereinfacht. Andererseits eröffnet die Digitalisierung insbesondere in der Kommunikation der Strategie viele Möglichkeiten.

Ergänzung des heutigen Leistungsangebots mit innovativen Automatisierungs- und Digitalisierungslösungen zur Unterstützung aller Projektphasen **– Connections for Life.**

Welche Tools / Methoden werden eingesetzt?
Klassische Tools wie SWOT oder Spider-Diagramme werden weiterhin eingesetzt. Die Erarbeitung erfolgt als Mischung zwischen Analysen und Workshops und findet auch im virtuellen Format statt, unterstützt mit Tools wie Mural. Zur Kommunikation wurde ein Digitaler Campus mit Livestreams, Präsentationsunterlagen, Videos und Marketingmaterial verwendet.

Was funktioniert gut?
In Summe hat vieles gut funktioniert. Der Prozess war jedoch sehr aufwändig. Letztendlich wird aber erst die Umsetzung der Strategie über ihren Erfolg entscheiden.

Was gilt es zu verbessern?
In der letzten Strategieperiode war die selbstständige Strategieumsetzung in den Ländern sehr unterschiedlich, denn die einen können mit Freiraum gut umgehen, andere wiederum weniger. Ein adaptiverer Ansatz für die Umsetzung wird daher wichtig sein für den Erfolg.

Was würden Sie anderen Unternehmen empfehlen?
Die Entwicklung einer Strategie ist ein komplexer Prozess, welcher mit viel Interaktion erfolgen muss. Demzufolge gilt es, gleich zu Beginn die wesentlichen strategischen Eckpunkte festzulegen. In der Folge braucht es einen klaren Fokus auf die kritischen Annahmen und Kernthemen. Offenheit gegenüber anderen Industrien sowie Diskussionen mit anderen Unternehmen sollten aktiv eingefordert werden, um neues Know-how aufzunehmen sowie neue Blickwinkel einzunehmen.

Weiter ist eine gute und offene Kommunikation der Strategie gegenüber den Mitarbeitenden sehr wichtig. Hier soll der Fokus vor allem auf die Fragen, was die Strategie für jeden einzelnen bedeutet und wie jeder zum Erfolg beitragen kann, gelegt werden.

Und zuletzt braucht es auch die Bereitschaft, sich selbst herauszufordern, offen und ehrlich zu hinterfragen, zu analysieren und Fehler als Chance zu erkennen.

Georg Fischer Piping Systems

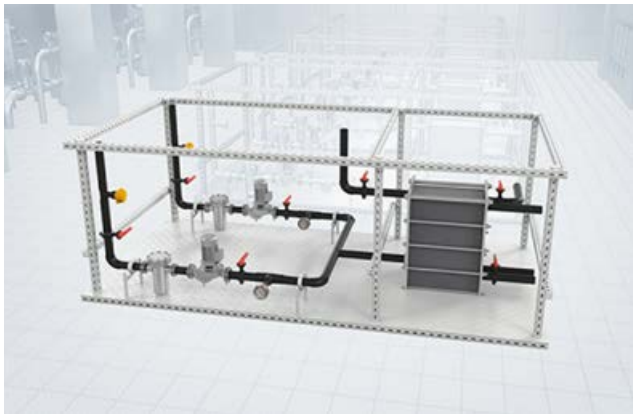
Weltweit führender Anbieter von Rohrsystemen für einen sicheren und nachhaltigen Transport von flüssigen und gasförmigen Medien.

6893 Mitarbeitende (2020)

www.gfps.com/de-ch

© gfps.com

GF Pipingsystem externes Kühlsystem



GF Pipingsystem Kaltwasser-Pumpstation

Hans Eisenring
KÜCHENBAU

Die Hans Eisenring AG wurde im Jahr 1988 als inhabergeführtes Schweizer Familienunternehmen gegründet und bietet seither mit den beiden starken Marken Eisenring und Poggenpohl in nahezu jedem Preissegment Küchen für private und institutionelle Kunden an. In Ergänzung zum erfolgreichen Küchenbau betreibt Hans Eisenring Küchenbau schweizweit das modernste Steinwerk. Ursprünglich für Steinabdeckungen in den eigenen Küchen genutzt, ist dieses zum national bekannten Werk für den hochwertigen Innenausbau wie auch für die Aussenhülle und den gesamten Gartenbereich bekannt geworden. Das eigene Schweizer Natursteinwerk ermöglicht dem Unternehmen, auch individuelle Küchen aus Naturstein oder Keramik zu fertigen. Die Hans Eisenring AG führt heute drei Unternehmensbereiche:

Hans Eisenring AG Küchenbau: Eine grosse Auswahl an individuellen Küchen mit den zwei Marken Eisenring und Poggenpohl wird an drei verschiedenen Standorten in der Schweiz angeboten.

Hans Eisenring AG Natursteinwerk: Steine werden für den Innenausbau, als Küchenabdeckung oder für Fassadenbau und Gartenausbau verarbeitet. Auch Badezimmerkomponenten der italienischen Designavantgarde von Antonio Lupi sind im Steinwerk erhältlich.

Hans Eisenring AG Service Center: After Sales und Kundenzufriedenheit werden auch im Service Center grossgeschrieben: Reparaturarbeiten an Küche, Stein und Geräten, Austauscharbeiten sowie ein breites und tiefes Sortiment an Zubehör für die Küche und Waschküche werden im Service Center von Hans Eisenring angeboten.

Welche Themen deckt Ihre Strategie ab?
Die Themenbereiche sind umfangreich. Zu den Wichtigsten zählen:

Marktentwicklungen: Entwicklung der Zinspolitik sowie der Bauwirtschaft als wichtiger Treiber für die strategische Stossrichtung im Sinne von künftigen Küchenentwicklungen für Neu- und Umbau.

Tendenzen: Bauliche Entwicklungen seitens Architektinnen und Architekten und Generalunternehmen im Sinne von Individualität vs. Standardisierung im Bau von Küchen, insbesondere bei Mehrfamilienhäusern.

Best Practice: Entwicklung anderer Branchen als Benchmark für das eigene Unternehmen.

Customer Centricity: Entwicklung und Potenzial der Rolle der Küche aufzeigen, mehr Emotionen verkaufen.

Technologie: Technologische Entwicklungen im Küchenbereich, insbesondere beim Einsatz der Geräte.

Produkte und Dienstleistungen: Entwicklung von Prototypen für den Online-Verkauf als Innovation, um die Kundenbedürfnisse zu testen.

Prozessmanagement: Optimierung und Digitalisierung der Prozesse zur Verbesserung des Informationsflusses, Effizienzsteigerung und Kostenreduktion und somit auch Steigerung der Transparenz für die Kunden und Kundinnen.

Leadership & Culture: Trainings zur Befähigung der Mitarbeitenden, in Prozessen zu denken sowie Selbstorganisation und -verantwortung zu übernehmen.

IT und Cloud: Entwicklung eigener IT-Lösungen und Anwendung von Cloud-Lösungen.

Wie wird Ihr Strategieprozess durchgeführt?
Es wird grundsätzlich eine Langzeitstrategie entwickelt und mindestens halbjährlich werden gezielt strategische Themenbereiche traktandiert. Zur Bearbeitung der Themenbereiche binden wir teilweise externe Beratende ein und führen gezielte Kundenbefragungen durch. Ziel ist, so viele Impulse wie möglich zu sammeln. Diese werden mit Datenmaterial ergänzt und daraus werden Szenarien für die Entscheidungsfindung ausgearbeitet. Die Geschäftsleitung entscheidet über die Stossrichtung und daraus werden Projekte definiert.

Tradition und Modernität für noch mehr Küchentraum vereinen – **Ihre persönliche Designküche.**

Eine der grössten Herausforderungen ist, die Betriebsblindheit zu verhindern. Dafür ist das Datenmaterial sehr hilfreich. Doch die Datenqualität ist ein grosses Thema. Auch gilt es, die Prioritäten richtig zu setzen, denn es gibt so viele Themen zu bearbeiten.

Eine weitere Herausforderung ist, die Entscheidungen den Mitarbeitenden stufengerecht und nachvollziehbar zu kommunizieren.

Wie hat sich die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter verändert?
Aufgrund der neuen technologischen Möglichkeiten haben sich zum einen grundsätzlich der strategische Fokus und zum anderen der Schwerpunkt verändert.

Welche Tools / Methoden werden eingesetzt?
Wir arbeiten mit dem Business Modell Canvas, um die Zusammenhänge besser zu verstehen sowie einfach und unkompliziert eine Übersicht auf einer Seite zu schaffen.

Zudem führen wir Meinungsforschungen durch; als Marktforschung und auch als Meinungsforschung bei den Mitarbeitenden.

Was funktioniert gut?
Die Festlegung der grundlegenden strategischen Stossrichtung sowie die Ableitung der Massnahmen funktioniert sehr gut.

Was gilt es zu verbessern?
Die Umsetzung ist teilweise schwierig, denn noch nicht alle Mitarbeitenden sind genügend befähigt, Projekte durchzuführen. Hier ist ein Programm zur Kulturentwicklung in Richtung Projektmanagement in Bearbeitung.

Zu verbessern ist zudem das Projektcontrolling, d. h. die Einführung des Themas im operativen Tagesgeschäft und beim Projektabschluss.

Was würden Sie anderen Unternehmen empfehlen?
Es ist wichtig, Handlungsfelder zu definieren, Impulse von anderen Branchen aufzunehmen sowie Externe einzubeziehen.

Hans Eisenring AG

Seit 1988 inhabergeführtes Schweizer Familienunternehmen mit Profession und Passion für den innovativen Küchenbau mit individuellen Lösungen für institutionelle wie auch private Kundschaft.

> 250 Mitarbeitende

www.eisenring-kuechenbau.ch

© Eisenring-Kuechenbau.ch

Innovatives Küchendesign aus Naturstein von Eisenring AG

Verarbeitung und Präsentation von Steinen aus der ganzen Welt im modernsten Steinwerk der Schweiz

iTrust

2003 als reine IT-Dienstleisterin gegründet, setzt das inhabergeführte Schweizer Unternehmen heute nebst der Technologie auch den Menschen in den Fokus. Mit ihrer dualen Herangehensweise bietet die iTrust AG Lösungen für Unternehmen, um digital erfolgreicher zu arbeiten und stellt damit sicher, dass Mensch und Technologie optimal aufeinander abgestimmt sind.

Das Spezialisten-Team aus ICT Engineers und Digital Consultants & Coaches bietet ein ganzheitliches und umfassendes Leistungsangebot – von der Analyse über die Umsetzung bis hin zur Begleitung:

Analyse: Checkups zur Aufnahme des Ist-Zustands der IT-Infrastruktur sowie der Arbeitsweise, um Optimierungspotenzial aufzuzeigen.

Strategie-Beratung: Beratung rund um das Thema IT-Lösungen und digitales Arbeiten.

IT-Projekte: Umsetzung von IT-Projekten, die sich durch Qualität, Kundennähe und Praxistauglichkeit auszeichnen.

Coaching-Initiativen: Coachings von Führungskräften und deren Mitarbeitenden zur besseren und nachhaltigeren Nutzung der technologischen Möglichkeiten.

Support und Betrieb: Support und Betrieb von IT-Infrastrukturen.

Weiterentwicklung: Beratung und Unterstützung bei der Weiterentwicklung der digitalen Vision mit modernen und praxiserprobten Lösungen, z. B. im Rahmen der iTrustABOs.

Welche Themen deckt Ihre Strategie ab?

Die Digitale Transformation gehört zum Fundament für nachhaltigen Unternehmenserfolg und ist somit ein integrierter Bestandteil der Strategieentwicklung. Zu den wichtigsten strategischen Themen zählen:

Marktentwicklung: Positionierung von iTrust, Identifizierung neuer Zielgruppen und Festlegung des USP.

Portfolio und Innovationen: Beobachtung der Entwicklung am Markt und permanentes Lernen als Bestandteil der Unternehmens-DNA.

Marketing und Vertrieb: Positionierung, Vermarktung und Vertrieb der Dienstleistungspalette basierend auf einer klar definierten Inbound-Marketing-Strategie.

Finanzen: Klare Definition der zu erreichenden Zielvorgaben.

Interne Organisation: Schärfung des WHYs zur Sinnstiftung für die Mitarbeitenden.

Wie wird Ihr Strategieprozess durchgeführt?

Das Unternehmens-WHY dient als Zielvorgabe und Stossrichtung für das Unternehmen. Jährlich wird zudem ein Unternehmensmotto als Grundlage für die Zielsetzung definiert. Die Entwicklung der strategischen Stossrichtung erfolgt dynamisch, indem Quartalsziele in Form eines Massnahmenplans formuliert werden.

Die nächsten Meilensteine werden quartalsweise im Führungsgremium mit den Team-Leadern besprochen. Anschliessend werden diese in den Kompetenzbereichen besprochen und entsprechende Massnahmen innert zwei Meeting-Zyklen festgelegt. Die Mitarbeitenden werden dabei aufgefordert, sich zu überlegen, welchen Beitrag sie zur Umsetzung der Meilensteine leisten können und diesen in messbaren Zielen festzuhalten.

Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Strategieentwicklung?

iTrust sieht externe und interne Herausforderungen, welche die Strategieentwicklung betreffen:

Externe Herausforderungen:

- Marktbedürfnisse erkennen und passgenaue, skalierbare sowie KMU-taugliche Dienstleistungen anbieten.
- USP aufrechterhalten und kosteneffizient operationalisieren (Sales-Erfolg nachhaltig sicherstellen).

Interne Herausforderungen:

- Technologie vorantreiben und ganzheitliche, aber auch zukunftsträchtige Lösungen für die Kundschaft umsetzen und weiterentwickeln.
- Teamzuwachs sichern, d. h. die richtigen Talente in einem sehr umkämpften Markt (ICT-Branche) finden und anziehen.
- Qualitätssicherung im Wachstum aufrechterhalten und die Prozesstreue sowie -optimierung sicherstellen.

Digitale Transformation als Fundament für nachhaltigen Unternehmenserfolg, indem Unternehmen mittels moderner Technologien zum digital erfolgreicheren Arbeiten begleitet werden – **Mensch und Technologie optimal aufeinander abstimmen.**

Wie hat sich die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter verändert?
Vor vier Jahren musste iTrust die Kundinnen und Kunden noch überzeugen, dass der Mensch im Mittelpunkt der Arbeitswelt 4.0 steht und es somit wichtig ist, in die Mitarbeitenden zu investieren. Mit der COVID-19-Krise hat sich vieles verändert. Die Überzeugungsarbeit fällt grösstenteils weg und die Nachfrage ist stark gestiegen.

Welche Tools / Methoden werden eingesetzt?
Bei iTrust wird auf eine offene Feedbackkultur gesetzt. Mitarbeitende werden zum aktiven Mitgestalten der Unternehmensentwicklung motiviert. Dabei gewinnt jeweils das beste faktenbasierte Argument – egal von wem es kommt. Als lernende Organisation sind «Lessons Learned» mit konkreten Verbesserungsmassnahmen ein integrierter Bestandteil des Projekt- und Tagesgeschäftes.

Was gilt es zu verbessern?
Die Firma ist in den letzten zwei Jahren stark gewachsen. Sie zählt heute doppelt so viele Mitarbeitende. Nun geht es darum, ein gesundes und nachhaltiges Wachstum zu ermöglichen, welches mit dem Unternehmens-WHY übereinstimmt. Auch die Qualitätssicherung steht im Fokus.

Was würden Sie anderen KMU empfehlen?
iTrust empfiehlt Unternehmen mit kleinen Schritten zu starten. «Low-hanging fruits» im Arbeitsalltag sollen erkannt und gleich umgesetzt werden. Denn der Start in die Digitale Transformation wird durch kleine Umsetzungsschritte erleichtert. Mit ersten Erfolgen werden grössere Veränderungen und Transformations-Initiativen befeuert. Eine proaktive und transparente Kommunikation sowie die Vorbildfunktion des Top-Managements sind das A und O für erfolgreiche Transformations-Projekte.

iTrust AG

IT-Partnerin für Führungskräfte und deren Mitarbeitende bei der Einführung und Etablierung von digital erfolgreicherem Arbeiten.

40 Mitarbeitende

www.iTrust.ch

© iTrust AG

Effiziente Meetings, digitale Kollaboration, moderne IT – digital up-to-date mit iTrust

Digital erfolgreicher arbeiten dank moderner IT-Lösungen und effizienten Arbeitsweisen

konplan

Die konplan systemhaus ag wurde im Jahr 2007 als Tochterunternehmen der konplan GmbH (D) gegründet. Im Jahr 2012 folgte der Management-Buy-Out. Seitdem wird konplan als privates Dienstleistungsunternehmen mit Hauptsitz in Rotkreuz geführt. Technologieberatung, Systemarchitektur, Projektleitung oder Qualitätsexpertise: konplan beherrscht die gesamte technische Bandbreite von der Systementwicklung über die Konstruktion bis hin zu hochkomplexen Test- und Verifikationsverfahren der Software und Mechatronik.

Seit dem Management-Buy-Out setzt das Unternehmen auf eine konsequente Wachstumsstrategie. Im Sommer 2020 wurde mit der Gründung der konplan Deutschland GmbH auch der Schritt ins Ausland vollzogen.

Welche Themen deckt Ihre Strategie ab?
Die Strategieentwicklung erfolgt eher traditionell mit einem Horizont von drei bis fünf Jahren. Das Ziel ist, eine gemeinsame strategische Stossrichtung zu erschaffen, die auch als Sinnstiftung für das Unternehmen dient.

Die Strategieentwicklung erfolgt entlang des Business Model Canvas mit folgenden Schwerpunkten:

Markt- / Kundensegmente und Branchen: Evaluation der Wachstums- und Expansionspotenziale.

HR-Ressourcen: Fachwissen und Kompetenzsicherstellung durch gezielte Mitarbeitergewinnung, -pflege, -trennung und Kontaktpflege (Employee Journey). Die Branche erfordert engagierte, spezialisierte und erfahrene Mitarbeitende, die nicht einfach zu rekrutieren sind. Auch bleiben ehemalige Mitarbeitende wichtige Netzwerkpartner.

Organisation: Digitalisierung der Prozesse zur Effizienzsteigerung.

Wie wird Ihr Strategieprozess durchgeführt?
Die Strategieentwicklung erfolgt durch die Geschäftsleitung in Offsite-Workshops und umfasst einen Rückblick sowie Ausblick der strategischen Stossrichtung. Massgebend ist der Blick nach vorne, um Einflussfaktoren, Trends, Entwicklungspotenziale sowie deren Einfluss auf das Unternehmen zu verstehen und Chancen daraus abzuleiten. Zusätzlich zur langfristigen Strategie werden taktische Initiativen identifiziert. Diese werden als interne Projekte durch die Mitarbeitenden (interdisziplinäre Teams) durchgeführt.

Wie hat sich die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter verändert?
In der heutigen Zeit reicht es nicht mehr, höchst kompetent und respektvoll zu sein. Es braucht mehr emotionale Bindung, um eine Beziehung aufzubauen. Es geht darum, die Sympathie der Kundinnen und Kunden zu gewinnen, um nachhaltige Bindungen und Partnerschaften zu entwickeln. Durch die Digitalisierung sind neue, bessere Tools (Software) entstanden. Sie sind wichtige Bestandteile und nicht mehr wegzudenken. Zudem unterstützen die digitalen Tools den Strategieprozess, insbesondere im Bereich der Kommunikation wie z. B. durch Videos zur Vermittlung der Strategie.

Einsatz neuer digitaler Werkzeuge zur Unterstützung der Strategieentwicklung und -umsetzung, ganz nach dem Motto: **Für Sie im Einsatz – Experten mit breitem Horizont.**

Welche Tools / Methoden werden eingesetzt?

- Videos und Storytelling zur Vermittlung der Strategie und Wertlegung auf die Sinnhaftigkeit der strategischen Stossrichtung.
- Konzept Lovemark von Kevin Roberts, CEO von Saatchi & Saatchi, zur Entwicklung der emotionalen Bindung der Kunden und Kundinnen an die Marke.
- Lean Startup
  www.startplatz.de/startup-wiki/lean-startup-methode

Was funktioniert gut?

Die Strategieentwicklung im Geschäftsleitungsteam funktioniert sehr gut. Die Zusammenarbeit erfolgt lösungsorientiert und erlaubt, Konflikte offen anzusprechen. Die Teammitglieder sind sich ihrer Unterschiedlichkeiten bewusst. Sie sind sich auch bewusst, dass unterschiedliche Persönlichkeiten für die langfristige Entwicklung der Firma notwendig sind.

Sie pflegen auf allen Ebenen eine offene Beziehung und Zusammenarbeit. Ihnen ist es wichtig, dass sich Teams interdisziplinär – und nicht nur organisatorisch / hierarchisch – bilden, um Initiativen durchzuführen.

Was gilt es zu verbessern?

Die Identifikation mit konplan sowie die interne Zusammenarbeit sind zu verstärken. Da die Mitarbeitenden oft bei den Kundinnen und Kunden vor Ort arbeiten und somit verrechenbare Leistungen erbringen, ist die Herausforderung, ein Gleichgewicht zwischen Qualität versus Quantität zu finden respektive mehr Zeit für interne Initiativen zur Entwicklung von konplan aufzubringen.

Zu optimieren ist zudem die Nachvollziehbarkeit und Kontrollierbarkeit der Strategie mittels Cockpits zur besseren Visualisierung der Strategieumsetzung

Was würden Sie anderen KMU empfehlen?

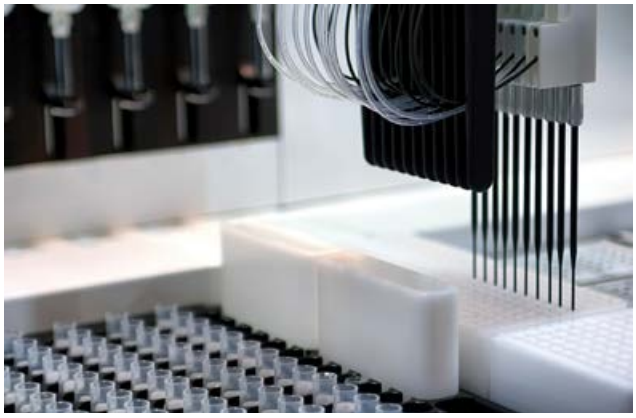
Der Strategieprozess ist sehr wichtig und sollte über Jahre hinweg durchgeführt werden. Auch sollte man sich die notwendige Zeit nehmen, um strategische Pläne zu entwickeln, denn die Strategie ist kein Thema für nebenbei. Es braucht Freiräume, um miteinander Strategien zu entwickeln.

konplan systemhaus ag

Seit 2007 inhabergeführtes Ingenieurbüro, spezialisiert in Entwicklung, Validierung und Unterhalt mechatronischer Systeme für Medizintechnik und andere Industrien.

110 Mitarbeitende

www.konplan.com



© konplan

konplan mechatronische Medizinallösung

Lenzlinger

Die Lenzlinger Söhne AG wurde 1862 gegründet und ist im Baugewerbe tätig. Im Verlauf der Zeit hat das Unternehmen seinen Tätigkeitsbereich kontinuierlich ausgebaut. Heute deckt es die Geschäftsbereiche Doppelböden, Parkett, Teppiche und Bodenbeläge, Metallbau, Zeltvermietung und Tankstellen ab.

Lenzlinger steht für lösungsorientierte und faire Beratung, seriöse Projektplanung sowie hohe Qualität und Flexibilität bei Fertigung und Montage.

Die letzten Jahre waren von einem Rückbau geprägt. Nun will das Unternehmen wieder wachsen und neue Marktsegmente erschliessen. Es gilt, Lenzlinger am Markt wieder präsenter zu platzieren und in den verschiedenen Bereichen neue Marktlösungen zu entwickeln sowie die internationale Expansion voranzutreiben.

Welche Themen deckt Ihre Strategie ab?

Kernthemen der Strategie sind:

Marketing: Ablösung der Printkommunikation zur digitalen Kommunikation zur Verstärkung der Präsenz in den sozialen Medien.

Digitalisierung: Produktinnovationen sowie Erschliessung digitaler Plattformen zur Unterstützung des Ein- und Verkaufs unserer Produkte in ausgewählten Geschäftsbereichen.

Internationale Expansion: Erschliessung neuer Märkte in ausgewählten Geschäftsbereichen mit Fokus Europa/DACH-Region.

Make or Buy: Optimierung der Wertschöpfungskette mit Fokus auf Projektplanung und effiziente Fertigung sowie Prüfung der Erneuerung der Produktionsanlage im Bereich Doppelboden.

Organisation: Vereinfachung der internen Prozesse sowie Digitalisierung und Vernetzung der IT-Systeme zur Erhöhung der Transparenz, Verbesserung der Datenqualität, Vereinfachung der Datenanalyse und damit Unterstützung der Managemententscheide.

Wir wollen dank kurzen Entscheidungswegen und engagierten Mitarbeitenden agil am Markt handeln. Unsere Strategie bildet eine Gesamtlösung für das Unternehmen, und zwar unter Berücksichtigung der strategischen Stossrichtungen der einzelnen Geschäftsbereiche. Unsere Strategie wird in den einzelnen Geschäftsbereichen in Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsrat, der Geschäftsleitung und den Bereichsleitern sowie ausgewählten Mitarbeitenden erarbeitet. Die Einbindung der Teams der einzelnen Bereiche ist wichtig, denn sie müssen die gesteckten Ziele erreichen.

Digitalisierung, um die Marktnachfrage und die Kundenwünsche mit besten Produkten und Lösungen zu bedienen, ganz nach dem Motto: **Lösung, Leistung, Leidenschaft.**

Wie hat sich die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter verändert?
Durch die Digitalisierung ist der Markt transparenter geworden. Es ist einfacher, die notwendigen Daten zu erhalten. Die Entwicklung der Strategie erfolgt jedoch nach wie vor sehr traditionell mit den klassischen Elementen.

Welche Tools / Methoden werden eingesetzt?
Wir führen Workshops und Brainstormingsessions durch, um Ideen zu sammeln und sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden die strategische Stossrichtung verinnerlichen. Die Ergebnisse werden auf ihre Machbarkeit überprüft und in Businessplänen festgehalten. Diese gilt es anschliessend umzusetzen.

Was funktioniert gut?
Unsere Mitarbeitenden sind motiviert und gehen auf neue Ideen ein.

Was gilt es zu verbessern?
Wir müssen unsere internen Strukturen vereinfachen, um Synergien besser zu nutzen. Weiter gilt es, unsere Prozesse und Arbeitsabläufe zu optimieren.

Lenzlinger Söhne AG

In fünfter Generation geführtes Familienunternehmen im Ausbaugewerbe und Eventgeschäft; leistungsstark in den Geschäftsbereichen Doppelböden, Parkett, Teppiche und Bodenbeläge, Metallbau, Zeltvermietung und Tankstellen.

200 Mitarbeitende

www.lenzlinger.ch

© Lenzlinger

Doppelboden- und Hohlbodensysteme als flexible Gesamtlösungen

Umsetzung von anspruchsvollen Metall-, Stahl und Glasarbeiten

PANOLIN® Swiss Oil Technology +

Bereits 1934 begann Bernhard Lämmle, mit klassischen Schmierstoffen zu handeln. Im Jahr 1949 gründete er die Panolin AG. Im Jahr 1966 begann die eigene Produktion am Hauptsitz in Madetswil. Heute ist das Unternehmen auch in Schweden, Grossbritannien und den USA präsent. Seine Produkte vertreibt es in 33 Ländern weltweit. Das Leistungsangebot reicht von den traditionellen ölbasierten Schmierstoffen bis zu Fetten, Sprays und Bio-Schmierstoffen für diverse Industrien wie z. B. Rollmaterial, Maschinenbau, Baugewerbe, Marine und Industriemaschinen. Zusätzlich zu seinen Produkten bietet Panolin ein umfassendes Dienstleistungsangebot an:

Schmierpläne / -konzepte: Entwicklung, Implementierung und kontinuierliche Überwachung / Anpassung kundenspezifischer Schmierlösungen.

Serviceleistungen: Liefer- und Entsorgungsservice, Überwachung von Emulsionen, Filtration von Hydraulikölen, Entnahme von Ölproben sowie Personalschulungen.

Panolin Tec Center: Kompetenzzentrum für Schmierstoffe: umfassende Beratung, Laborservice sowie Forschung und Entwicklung.

CO_2-Emissionsrechner: Prüfung von CO_2-Einsparpotenzialen.

Private Label: Branding und Produktion für Drittkunden.

Welche Themen deckt Ihre Strategie ab?
Die Strategieentwicklung erfolgt über drei bis fünf Jahre. Die Familienplanung hingegen über zehn Jahre. Zu den wichtigsten Themen zählen:

Familienplanung: Sicherstellung der Nachfolgeregelung durch einen geplanten Generationenwechsel.

Trends: Beeinflussung der Marktentwicklungen und Innovationen wie z. B. neue Mobilität.

Rohstoff: Entwicklung und Verfügbarkeit des Rohstoffes Öl, der endlich (begrenzt) ist, verbunden mit der Fragestellung «Was wird die Firma in 50 Jahren anbieten?».

Märkte und Segmente: Entwicklung neuer Märkte, um wegbrechende Märkte zu ersetzen; z. B. die Entwicklung der Autoindustrie mit der Elektromobilität.

Digitale Transformation: Digitalisierung der Produkte nicht möglich, doch Unterstützung der Produktionslinien durch Digitalisierung (z. B. Maintenance-Konzepte) sowie Digitalisierung der Prozesse und Entwicklung der Organisation.

Wie wird Ihr Strategieprozess durchgeführt?
Die Strategieentwicklung erfolgt in Gesprächen zwischen dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung. Aufgrund von Marktbeobachtungen und persönlichen Erfahrungen werden in Brainstormings Ideen gesammelt. Die Diskussionen sind wichtig, denn alle müssen sich der Veränderungen bewusst werden und offen darüber sprechen. Die Ergebnisse werden anschliessend analysiert und in Massnahmenplänen als Stossrichtung zusammengefasst.

Die Unternehmensstrategie wird intern kommuniziert und für die Operationalisierung sind die Führungsverantwortlichen unter Einbezug von Spezialistinnen und Spezialisten zuständig. Die Geschäftsleitung übernimmt die Koordination und die kontinuierliche Überprüfung. Bestimmte Themenbereiche werden bewusst verfolgt und die Ergebnisse können zu einer Überarbeitung der Strategie führen.

Herausfordernd bei der Strategieentwicklung sind die Rahmenbedingungen. Als Produktionsbetrieb in der Schweiz, der wachsen will und eine Nachfolge planen will, wird man von Seiten Behörden, Gesetze und Verordnungen sehr eingeengt.

Permanente Präsenz von Digitaler Transformation, insbesondere in den Bereichen Prozess- und Produktionsoptimierung, ganz nach dem Motto: **Innovation – Flexibilität – Kompetenz.**

Wie hat sich die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter verändert?
Die Strategieentwicklung erfolgt sehr traditionell. Die Digitale Transformation hat in diesem Bereich nichts verändert, ausser, dass an Strategietagungen digitale Mittel eingesetzt werden.

Welche Tools / Methoden werden eingesetzt?
Wir entwickeln die Strategie durch offene Diskussionen und mittels Brainstorming-Sessions.

Was funktioniert gut?
Als Familienunternehmen verstehen wir uns alle gut und diskutieren auf Augenhöhe. Jeder bringt unterschiedliche Kompetenzen und Ansätze in das Unternehmen ein. Gemeinsam entwickeln wir Lösungsansätze. Die Diskussionen sind offen und ehrlich.

Was gilt es zu verbessern?
Es kann noch einiges verbessert werden. Wir sind in einem stetigen Wandel und Verbesserungsprozess. Z. B. sollte der Strategieentwicklungsprozess institutionalisiert werden und periodisch erfolgen, denn momentan erfolgt er situativ und auf Abruf.

Was würden Sie anderen KMU empfehlen?
Innovation ist der Grundstein für ein langzeitiges Bestehen einer Firma.

PANOLIN Production AG

Eigenständiges Schweizer Familienunternehmen mit Sitz in Madetswil und internationaler Präsenz, das flüssige Schmierstoffe entwickelt, produziert und vertreibt.

90 Mitarbeitende

www.panolin.com

© panolin.ch

Panolin Abfüllmaschine

SCHWEIZER SALINEN SALINES SUISSES

Im Jahr 1909 wurde mit der Gründung der Vereinigten Schweizerischen Rheinsalinen AG der Grundstein für die heutige solidarische Salzversorgung aller Schweizer Kantone und des Fürstentums Liechtenstein gelegt. Mit der Förderung, Lagerung, Produktion sowie dem Vertrieb und Handel des lebenswichtigen Rohstoffs Salz erfüllt das Unternehmen sowohl seinen gesetzlichen Versorgungsauftrag als auch die Gewährleistung einer sicheren Mobilität im Winter für die gesamte Bevölkerung. Pro Jahr werden in den Salinen Schweizerhalle, Riburg und Bex bis zu 600 000 Tonnen Salz produziert und den unterschiedlichen Verwendungszwecken zugeführt. Dabei werden die Schweizer Salinen den hochwertigen Qualitäts- und Leistungsansprüchen all ihrer Kundinnen und Kunden gerecht.

Das Produktsortiment der Schweizer Salinen umfasst:

Auftausalz: Taufix für die Schweizer Strassen und Autobahnen (rund die Hälfte der jährlichen Salzproduktion).

Speisesalze: JuraSel, Sel des Alpes sowie fein- und grobkörnige Meersalze, Steinsalze und Kräutersalze aus der ganzen Welt als Geschmacksunterstützer von Speisen sowie zur Unterstützung gesundheitlicher Aspekte.

Regeneriersalz: Reosal für kalkfreies Wasser.

Landwirtschaftssalze: Futtermittelsalze unter der Marke AgriSal.

Gewerbe- und Industriesalze: Gewerbesalz für die Herstellung unterschiedlichster Produkte.

Pharmasalz: Spezialsalz für medizinisch-pharmazeutische und wissenschaftliche Zwecke.

Sole- und Wellnessprodukte: Actisal Bade- und Inhalationssole, Badesalze, Duschcremes und Body Peelings.

Die Salzabbaukonzessionen im Kanton Aargau und Basel-Landschaft laufen Ende 2025 aus und müssen verlängert werden. Aus diesem Grunde wurde im Jahr 2015 ein umfassender Strategieprozess begonnen. Dabei wurde geklärt, wie sich der Salzbedarf in der Schweiz entwickelt, mit welchen Salzvorkommen und mit welchen Abbaumethoden die Schweiz für die kommenden 50 Jahre, also bis ins Jahr 2075, versorgt werden soll.

Welche Themen deckt Ihre Strategie ab?
Die Strategieentwicklung war die Grundlage für die ersten Schritte im Rahmen der Digitalisierung und stets mit dem Ziel verbunden, als Unternehmen in Zukunft in der Lage zu sein, agil und effizient auf Veränderung zu reagieren.

Wichtige Fragestellungen bei der Strategieentwicklung waren zum einen, wie und wo Salz in Zukunft gewonnen werden soll und wo Wachstumspotenziale bestehen. Der Schwerpunkt wurde dabei auf die Klärung des Marktbedarfs und die Marktentwicklung gelegt, damit das Nachfragevolumen festgelegt werden konnte. Hierzu wurde unter anderem ein Klimamodell entwickelt, um den Einfluss des Klimawandels in den kommenden Jahrzehnten besser zu verstehen.

Eine wichtige Erkenntnis der Strategieentwicklung war, dass Wachstum primär über die Bereitstellung von Dienstleistungen erfolgen kann. Dabei spielt die Digitale Transformation eine wichtige strategische Rolle.

Wie wird Ihr Strategieprozess durchgeführt?
Der Strategieprozess wurde vom Geschäftsführer gesteuert und von externen Partnern begleitet. Der Verwaltungsrat fällte Grundsatzentscheide. Zur Weiterentwicklung der Strategie wurden auch die Führungsverantwortlichen und die Mitarbeitenden miteinbezogen, denn die Entwicklungspotenziale aus deren Sicht sollten eingebracht werden. Zur Förderung des Verständnisses wurde die Strategie begleitend bzw. bildhaft visualisiert. Als Vorbereitung der Umsetzung wurden Bereichsworkshops auf allen Ebenen durchgeführt.

Wichtig war, das Verständnis und die Bereitschaft der Mitarbeitenden, insbesondere der Führungsverantwortlichen, für die Veränderung sowie für die Digitale Transformation zu gewinnen. Es galt, sie zu motivieren und sie auf dem Weg der Umsetzung zu begleiten.

Wie hat sich die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter verändert?
Die Digitale Transformation hat die Geschwindigkeit der Veränderung in noch nie dagewesener Weise erhöht. Die Fähigkeit, heute die Kundenbedürfnisse von morgen zu antizipieren, ist der Erfolgsfaktor. Dies gelingt durch den Fokus auf Agilität als strategisches Konzept. Für die Schweizer Salinen bedeutet das z.B. die Echtzeitüberwachung von Kundenlagern, die Integration von Wetterdaten und historischen Bestellmustern sowie die direkte Anbindung von Kunden über geeignete Bestellplattformen. Daraus leitet sich die Planung der Produktion und Logistik in Echtzeit ab. Dank definierten Schnittstellen können so schnell neue Dienstleistungen entwickelt und in die Systeme integriert werden.

Die Strategieentwicklung muss diese Möglichkeiten vorwegnehmen und das Unternehmen zum schnellen, faktenbasierten Agieren befähigen.

Welche Tools / Methoden werden eingesetzt?
Es wurde eine Mischung aus klassischen Workshops mit Brainstorming und eher agileren Methoden wie Design Thinking, World Cafe, Gruppenarbeiten und Einzelgespräche eingesetzt. In der Kommunikation wurde COVID-19-bedingt stark mit digitalen Medien, wie virtuellen Konferenzen und Video-Blogs des Geschäftsführers, gearbeitet.

Ein Digital Transformation Think Tank (agile interdisziplinäre Arbeitsgruppen) wurde ins Leben gerufen und konnte während eines Jahres ausgewählte Themenbereiche bearbeiten und als Projekte umsetzen und implementieren. Die Teams werden vom Geschäftsführer direkt beauftragt und geführt.

Was funktioniert gut?
Der Geschäftsführer muss spürbar präsent sein und die Dringlichkeit der Veränderung permanent kommunizieren. Change Agents, also Mitarbeitende, die sofort mit viel Energie und Begeisterung die Veränderung antreiben, sind zu fördern und als Unterstützer auch öffentlich zu loben. Die Präsenz des Geschäftsführers sollte auf allen Kanälen erfolgen und ein offener, transparenter, auch informeller Austausch muss gesucht werden.

Eine sich einschleichende «Selbstzufriedenheit» kann durch den Kontakt zu anderen Unternehmen und die Förderung von Aus- und Weiterbildung verhindert werden. So werden im Rahmen von Geschäftsleitungssitzungen regelmässig Firmen besucht, welche als Benchmark in einzelnen Themen gelten. Alle Mitarbeitenden erhalten einen LinkedIn-Learning-Zugang und werden laufend auf interessante Kurse, insbesondere im Bereich Digitaler Transformation, hingewiesen.

Agilere Gestaltung der Strategiegrundlage, Sammlung und Analyse der Fülle an Daten und schnelles Umsetzen von faktenbasierten Entscheiden, ganz nach dem Motto: **digitalisierter – vernetzter – schneller.**

Was gilt es zu verbessern?

Die grössten Herausforderungen sind:

- Die Geschäftsleitung und die Führungsverantwortlichen für die Veränderung zu gewinnen resp. sie zur aktiven Mitgestaltung zu motivieren. Sie sollen Vorbilder sein.
- Der Umgang mit Mitarbeitenden, die den Wandel nicht auf Anhieb antizipieren.
- Eine Dringlichkeit und Wichtigkeit zu schaffen, sodass das Kader aller Stufen diesem Veränderungsprozess neben dem Tagesgeschäft und der operativen Belastung genügend Ressourcen einräumt.
- Der Kulturwandel, mit dem der Veränderungsprozess einhergeht und der sich idealerweise als erstes in der Führungskultur manifestiert. Hier gilt es konsequent, das neue Verhalten einzufordern.

Was würden Sie anderen KMU empfehlen?

- Es braucht Geduld, leider! Seien Sie ungeduldig, unbedingt! Halten Sie diese Spannung aus.
- Stellen Sie genügend Kompetenzen, «Mindset» im Bereich Digitale Transformation im Führungsteam sicher.
- Der Veränderungsprozess muss langfristig angelegt sowie kontinuierlich und hartnäckig begleitet werden.
- Die Lektüre von einigen der Bücher von John Kotter (Accelerate, Das Pinguinprinzip, Das Erdmännchenprinzip) ist empfehlenswert; auch als Einstimmung auf Kaderworkshops, denn dort gilt es, die Dringlichkeit und die Notwendigkeit der Veränderung zu vermitteln.
- Sie müssen Veränderungen Top-Down initiieren. Dazu brauchen Sie ein ausgezeichnetes Team, das vollumfänglich die Veränderung mittreibt und hinter dem Geschäftsführer steht.

Schweizer Salinen AG

Von den 26 Kantonen und dem Fürstentum Liechtenstein beauftragtes Unternehmen für die Sicherstellung der solidarischen, nachhaltigen und zuverlässigen Salzversorgung der Schweiz aus heimischer Produktion.

250 Mitarbeitende

www.salz.ch

© salz.ch

Salzlager Saldome 2 in Riburg

Saline Schweizerhalle

SSA

Die SSA Architekten AG wurde 1992 von Peter Steinmann und Herbert Schmid als Steinmann & Schmid Architekten gegründet. Seit 2018 führen die langjährigen Mitarbeiter Michael Armbruster, Ibo Aktepe, Daniel Hoefer und Alexander Stakelbeck als Mitinhaber und Partner das Büro zusammen mit Herbert Schmid. SSA Architekten planen komplexe und anspruchsvolle Bauten für private und institutionelle Kunden sowie für die öffentliche Hand. Die Anforderungen und Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden in Bezug auf Funktionalität, Budget und Termine bilden die Basis für eine Architektursprache, die durch einen hohen funktional-ästhetischen Anspruch geprägt wird.

Welche Themen deckt Ihre Strategie ab?
Zu Beginn führten wir viele Diskussionen, um die Begrifflichkeiten zu klären, damit alle im Büro überhaupt wussten, von was wir reden. Es war ein Herantasten an das Thema. Als wir Klarheit über Begriffe und Ziele hatten, konzentrierten wir uns zuerst auf die Digitalisierung unserer Prozesse. Als Architekten bedeutet dies die Einführung von BIM (Building Information Modeling). BIM beschreibt eine digitalisierte, softwarebasierte Arbeitsmethode der vernetzen Planung, Ausführung und Bewirtschaftung von Gebäuden. BIM ermöglicht es, ein Gebäude von Beginn weg komplett digital zu planen.

Dabei nehmen Tools und digitale Verfahren natürlich einen hohen Stellenwert ein. Doch unsere Erfahrung und die stetige Auseinandersetzung mit dem Thema zeigten, dass eine gesamthafte Digitale Transformation unseres Unternehmens mehr benötigt. Unsere BIM-Strategie von 2016 wandelte sich so zur heutigen Strategie «SSA goes digital».

Im Fokus stehen sieben Handlungsfelder, die in direkter Abhängigkeit zueinander stehen und das bereits Erreichte integrieren und fortführen:

- Strategie
- Kundenorientierung
- Führungs- und Arbeitskultur
- Arbeitsabläufe
- Marketing
- Technologie
- Cloud und Daten

Wie wird Ihr Strategieprozess durchgeführt?
Wir gehen mit einem gewissen Pragmatismus an die Themen heran und entwickeln unsere Strategie mit Elementen aus der Agilität («Fail Fast») und Open Innovation kontinuierlich weiter.

Mit dem Fokus auf die Optimierung unserer Arbeitsprozesse konnten wir viel Erfahrung sammeln und gleichzeitig Fortschritte erzielen. Oft ist es für uns ein Vorgehen nach dem Prinzip «Trial and Error», was den Lerneffekt aber umso grösser macht. Einen wesentlichen Beitrag an unsere Entwicklung leisten auch verschiedene Kooperationen mit Forschungs-, Bildungs- und Wirtschaftspartnern. So können wir in konkreten Projekten Vorteile der Digitalisierung zusammen mit der Kundschaft oder mit Partnern erforschen und gleichzeitig Qualität und Effizienz erhöhen.

Mit der konsequenten Digitalisierung unserer Prozesse durch das Erstellen strukturell sauber modellierter Gebäudemodelle können wir uns noch mehr auf die Kundenbedürfnisse konzentrieren (Customer Centricity) und uns dadurch einen Marktvorsprung erarbeiten. Wir verwenden die in unseren Prozessen vorhandenen digitalen Gebäudemodelle (Data), um uns damit z. B. der Möglichkeiten der Virtual Reality (VR) zu bedienen. Anhand der VR kann die Kundschaft einen geplanten Neubau dreidimensional begehen und danach fundierte Entscheide fällen. Dieser Vorteil kommt insbesondere zum Tragen, wenn die Auftraggebenden Laien sind und Mühe haben, Pläne zu lesen und sich gewisse räumliche Situationen vorzustellen. Dank der VR müssen wir viel weniger erklären und können auf Augenhöhe diskutieren.

Wie hat sich die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter verändert?
Da wir als Unternehmen schon immer sehr agil waren und uns für neue, unkonventionelle Wege interessiert haben, hat sich unsere Strategieentwicklung nicht grundlegend geändert. Wir empfinden die Digitalisierung dadurch auch nicht als einschneidende Veränderung unserer Arbeit. Mit der Digitalisierung stehen uns neue Methoden und Möglichkeiten der Bearbeitung unserer Projekte zur Verfügung. Wir können ganz anders über Gestaltungsfragen miteinander kommunizieren. Das hilft uns, immer komplexer werdende Aufgaben früher zu erfassen und Entscheide herbeizuführen. Das bringt allen einen Mehrwert. Im Kern ist aber immer noch der Mensch, der die Qualität ausmacht.

Welche Tools / Methoden werden eingesetzt? Was funktioniert gut?
Grundsätzlich hat die Digitalisierung, insbesondere das Arbeiten mit einem digitalen Gebäudemodell, die Kommunikation und den Austausch mit allen am Projekt beteiligten Planern und Planerinnen massgeblich verbessert. Darüber hinaus haben wir mit dem gezielten Einsatz von neuen Technologien, bspw. Parametrik, LEAN oder VR, auch sehr gute Erfahrungen gemacht.

Dabei erfüllen die digitalen Tools aber keinen Selbstzweck. Es geht stets darum, den genauen Nutzen und die richtige Zielformulierung der digitalen Möglichkeiten in den jeweiligen Projekten zu definieren. Im Zentrum steht dabei immer das Kundenziel im Sinne der «Open Innovation». Übergeordnetes Ziel ist es, die digitalen Tools so einzusetzen, dass sie für alle Beteiligten einen Mehrwert generieren.

Zeit- und ortsunabhängige intelligente Verknüpfungen von Prozessen, Technologien, Programmen und Menschen – **Digitalisierung als Teil der DNA des Unternehmens.**

Was gilt es zu verbessern?
Wir können uns ständig verbessern, die digitalisierten Prozesse konsequent im ganzen Unternehmen anzuwenden. Des Weiteren ist es eine Herausforderung, im Umfeld die richtigen Partner zu finden, die einen hohen Digitalisierungsgrad aufweisen, damit eine Zusammenarbeit reibungslos funktioniert.

Was würden Sie anderen KMU empfehlen?

1. Seien Sie neugierig. Digitalisierung geht einher mit Ausprobieren. Es gibt keine Patentrezepte.
2. Analysieren Sie Ihre eigenen Prozesse und beobachten Sie den Markt.
3. Beschäftigen Sie sich mit Agilität: Es ist wichtig, sich ständig zu bewegen und am Ball zu bleiben.

SSA Architekten AG

1992 gegründetes Architekturbüro mit grossem Leistungsspektrum von Projektentwicklung über Ausführungsplanung bis hin zu gestalterischer Ausführung.

37 Mitarbeitende

www.ssa-architekten.ch

© ssa-architekten.ch

Planung von komplexen und anspruchsvollen Bauten für private und institutionelle Kunden sowie für die öffentliche Hand mittels geeigneter Methoden und Prozesse.

Eintauchen in den virtuellen Raum mittels einer Punktwolke. Querschnitt durch das bestehende 'Hotel Scaletta'.

stellennetz
Stiftung für Arbeitsintegration

Stellennetz – Stiftung für Arbeitsintegration wurde 1983 als ein Projekt der Zürcher evangelisch-reformierten Landeskirchen ins Leben gerufen. Um der damaligen hohen Arbeitslosigkeit entgegenzuwirken und die Kirchgemeinden, Pfarreien und politischen Gemeinden im Kanton Zürich bei der Durchführung von Arbeitseinsätzen und Kursen zu unterstützen, wurde die Projektstelle Arbeitsbeschaffung gegründet. Von Beginn an unterstütze und finanzierte der Kanton die Ideen. Die im März 2014 aus dem Stellennetz gegründete Stiftung ist heute eine renommierte und professionelle Partnerin für die Stadt und Gemeinden, das RAV sowie die IV im Bereich Arbeitsintegration. Primäres Ziel ist, Erwerbslose in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Die Stiftung setzt sich mit den komplexen Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt auseinander. In enger Zusammenarbeit mit Unternehmen bietet sie befristete Einsatzplätze und Stellen an.

Ihr Leistungsangebot umfasst:

Beratung: Unterstützung von Stellensuchenden bei der Suche nach Arbeit und neuen beruflichen Perspektiven.

Bildung und Coaching: Förderung der Eigenverantwortung und Handlungsfähigkeit der Stellensuchenden sowie Unterstützung im Bewerbungsmarketing.

Vermittlung: Förderung der Integration der Stellensuchenden durch gezielt ausgesuchte Einsatzplätze und Stellen.

Welche Themen deckt Ihre Strategie ab?

Die Digitalisierung ist im sozialen Umfeld ein schwieriges Thema, denn sie findet bei den Stellensuchenden teilweise wenig Akzeptanz. Viele Teilenehmende haben geringe IT-Kenntnisse. Dennoch haben fast alle ein Smartphone und benützen die sozialen Medien wie WhatsApp oder Facebook. Damit können sie auf einfache Weise erreicht werden.

Die Strategie dient als Leitfaden und ist auf drei bis fünf Jahre ausgelegt. Dabei sollte sie nicht starr sein, sondern eine gewisse Agilität ermöglichen, um auf Veränderungen reagieren zu können. Die Digitale Transformation ist dabei ein wichtiger Faktor der Gesamtstrategie.

Zu den wichtigsten Strategiethemen zählen:

Diversifizierung: Aufbau und Entwicklung von Kooperationen, um neue Dienstleistungen bereitzustellen. Zusätzlich zur heutigen engen Zusammenarbeit mit dem RAV, der Stadt und den Gemeinden sowie der IV möchte das Stellennetz sein Netzwerk zu Versicherungsgesellschaften und weiteren Firmen im Bereich Case Management erweitern.

Social Media: Stärkung der Präsenz in den sozialen Medien. Plattformen wie XING und LinkedIn sind wichtige Kommunikationsmittel.

Interne Organisation: Konsolidierung des Wachstums der letzten zwei Jahren. Zentrale Themen sind in diesem Zusammenhang die Prozessoptimierungen und der Erhalt und die Entwicklung unserer zentralen Werte.
Mit dem Ziel, eine «Learning Organisation» zu entwickeln, um schneller und flexibler zu werden. Die Mitarbeitenden sollen selbstorganisierter und mit mehr Verantwortung arbeiten können (Employee Empowerment).

Wie wird Ihr Strategieprozess durchgeführt?

Die Geschäftsführung überlegt sich die wichtigsten strategischen Themen, welche sie den Mitarbeitenden zur Diskussion unterbreitet. Die Umsetzung der Strategie wird jährlich überprüft. Das Stellennetz legt sogenannte Haltungsziele fest, welche die strategische Ausrichtung abbilden und auch auf Ebene der Mitarbeitenden umgesetzt werden können. Die Zielerreichung erfolgt rollierend und anhand der zugeteilten Themenbereiche.

Die Anforderungen an die Unternehmung ändern sich stetig. Systembedingte Anpassungen können auch zu einer Änderung der Strategie führen, welcher unbedingt Rechnung getragen werden muss. Die Umsetzung einer Strategie kann nur gelingen, wenn man seine Mitarbeitenden dafür begeistern kann. Dies ist nicht immer einfach, vor allem wenn strukturelle Veränderungen anstehen.

Vernetzung und Empowerment der Begünstigten sowie Stärkung des eigenen Netzwerkes in den sozialen Medien – **Wertschätzung – Erfahrung – Engagement.**

Wie hat sich die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter verändert?
Mit der Digitalen Transformation ist alles schneller geworden. Veränderungen erfolgen viel schneller. Dies erfordert ein rasches und agiles Handeln. Zudem erfordert es eine kontinuierliche Beobachtung und Anpassung der Situation.

Aufgrund der Veränderungen musste auch der Fokus anders gesetzt werden:

Vertrieb der Dienstleistungen und Produkte:
Die Digitalisierung sowie die sozialen Medien haben die Durchführung der Beratungsleistungen und Trainings teilweise auf Online-Plattformen verschoben. Gleichwohl mussten bestimmte Produkte angepasst und neu entwickelt werden.

Vernetzung zu Arbeitgebern: Die persönliche Vernetzung hat sich auch auf die sozialen Medien verschoben. XING und LinkedIn spielen dabei eine wichtige Rolle.

Welche Tools / Methoden werden eingesetzt?
Die Strategieprozesse werden durch die Geschäftsleitung an Offsite-Meetings initiiert.

Was funktioniert gut?
Die Mitarbeitenden haben sich gut an an die digitalen Veränderungen angepasst. Dank ihnen haben die Mitarbeitenden flexiblere Arbeitsmöglichkeiten, die sie auch sehr schätzen.

Was gilt es zu verbessern?
Weniger ist mehr! Das Stellennetz hat viele Ideen und startet diverse Projekte, die im Nachhinein nicht weiterverfolgt werden können. Aufgrund der beschränkten Ressourcen (Finanzen und Personen) sollte das Stellenetz seine Themenbereiche und Projekte mehr priorisieren, fokussierter angehen und jeweils abschliessen, bevor es neue startet.

Was würden Sie anderen KMU empfehlen?
Agil bleiben, den Markt verfolgen, Trends und Risiken erkennen und entsprechend handeln. Nur wer wagt, gewinnt!

Stellennetz – Stiftung für Arbeitsintegration

Stiftung mit starker Vernetzung im Bereich Arbeitsintegration und einem vielfältigen Angebot von Beratung über Bildung und Coaching bis hin zu Vermittlung von individuellen Einsatzplätzen, Praktika und Feststellen.

40 exkl. freiwillige Mitarbeitende

www.stellennetz-zh.ch

Stellennetzsymbol fürs Zusammenbringen von Menschen und Arbeit

©stellennetz-zh.ch

SWISS EYEWEAR GROUP

Die Swiss Eyewear Group (International) AG wurde 2013 mit dem Ziel gegründet, hochwertige, für alle erschwingliche Brillen zu fertigen. Die Firma produziert und vertreibt Sonnen-, Lese-, Computer- und Überbrillen sowie optische Brillen in die ganze Welt. Das Geschäftsmodell basiert auf hochwertigen Produkten, die aus besten Materialien und einzigartigen Gläsertechnologien erstellt werden. Dies mit dem Ziel, den Kundinnen und Kunden die neusten technologischen Fortschritte zu fairen Preisen anzubieten.

Das heutige Portfolio zählt ein umfassendes Angebot «rund um das Auge»:

Eigen- und lizenzierte Marken: z. B. INVU, Smarty und Rip Curl.
Private Labels: Design und Produktion von Brillen für Drittkunden (Retailer oder andere Firmenkunden)
Schutzbrillen: Zertifizierte Schutzbrillen für Spitäler und jegliche Art von Med-Tech Firmen.

Welche Themen deckt Ihre Strategie ab?
Die mittel- und langfristige Strategieentwicklung erfolgt über mehrere Monate und umfasst folgende Themenbereiche:

1. Langfristige Unternehmensstrategie
(3 – 5-Jahres-Plan)

Unternehmensstrategie: langfristige Festlegung der strategischen Stossrichtung unter Berücksichtigung der Investitionsplanung, mögliche neue Markteintritte und Geschäftsfelder, kurzfristige Korrekturen in Abhängigkeit neuer Trends, Markt- und Umfeldveränderungen.

Lebensplan der Partner / Eigentümer: Strategiemeetings (Retreats) zur Festlegung der mittel- bis langfristigen Einbindung der Eigentümerinnen und Eigentümer sowie Partner und Partnerinnen zur Sicherstellung einer rechtzeitigen Nachfolgeregelung.

2. Jährliche Strategieentwicklung
(Jahresplanung)

Phase 1 – Marketingstrategie: Bearbeitung aller Themen rund um das Angebot/Kollektionen (Product, Price, Place and Promotion). Die Strategieentwicklung wird mit allen betroffenen Abteilungsleitern und Abteilungsleiterinnen entwickelt.

Phase 2 – Finanzielle Strategie: Roadmap zur Sicherstellung der finanziellen Mittel (detaillierte Bottom-up-Finanzplanung mit den jeweiligen Verantwortlichen). Strategieentwicklung mit VRP, CEO und CFO.

Phase 3 – Organisationsstrategie: interner Massnahmenplan inklusive HR-Ressourcen, Digitalisierung, Organisationsentwicklung etc., Strategieentwicklung mit dem VRP, CEO und den betroffenen Bereichsleiterinnen und Bereichsleitern.

3. Strategieumsetzung

Die Strategie wird durch die Bereiche operationalisiert und ein monatliches Monitoring anhand festgelegter (finanzieller) Kennzahlen durchgeführt. Der Jahres-Businessplan wird nach drei Monaten nochmals kritisch und «en detail» hinterfragt und mit der Realität abgeglichen. Wo nötig werden Anpassungen (am Plan aber auch operativ) vorgenommen.

Wie wird Ihr Strategieprozess durchgeführt?
Der Strategieprozess wird vom CEO und VRP gesteuert. Sie treffen gemeinsam mit der Geschäftsleitung die Hauptentscheidungen und genehmigen die Umsetzungspläne. Die Operationalisierung erfolgt in der Verantwortung der jeweiligen Bereiche, nach dem Grundsatz «delegate and trust» mit entsprechendem Spielraum. Anhand definierter Kennzahlen werden die Ergebnisse monatlich überprüft, und wo nötig, umgehend Korrekturmassnahmen eingeleitet.

Früher gab es ein Release (eine Kollektion) pro Jahr. Heute gibt es mehrere Releases pro Jahr (Fast Fashion). Es gilt, Chancen zu erkennen und daraus Innovationen abzuleiten. Zudem muss der Prozess gekürzt werden, um Chancen und Trends erfolgreich und rasch umzusetzen. Die Digitalisierung unterstützt den Prozess, um Ideen rascher umzusetzen. Auch wenn die Digitalisierung viele Vorteile hat, wie das papierlose Arbeiten mit den Geschäftspartnerinnen und -partnern oder mobiles, flexibles Arbeiten, so erfordert die Brillenentwicklung dennoch eine gewisse Präsenz vor Ort, mit den Entwicklungsteams und den Fabriken. Diese kann durch die Digitalisierung nicht ersetzt werden.

Durchgehende Vernetzung von der Geschäftsleitung über die Geschäftspartnerinnen und -partner, die Mitarbeitenden bis hin zu den Grosshandelskunden wie auch den End-Kunden und -kundinnen:
Best quality for its price.

Wie hat sich die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter verändert?
Der Strategieprozess hat sich grundsätzlich nicht verändert. Der Hauptunterschied ist, dass alles schneller geworden ist und die Entwicklungszeit massiv verkürzt wurde.

Es gilt, agil zu sein, rascher Entscheidungen unter Berücksichtigung des unternehmerischen Risikos zu treffen, um auf die sich rasch verändernde Marktsituation zu reagieren.

Welche Tools / Methoden werden eingesetzt?
Es wird ein Mix bestehender traditioneller Modelle und industriespezifischer Modelle angewendet. Dabei wird jenes Modell, das für die Fragestellung geeignet ist, verwendet.

Was funktioniert gut?
Die klare, detaillierte Bottom-up-Jahresplanung in Kombination mit festgelegten Strategie-Meetings in einer sehr offenen Unternehmens-Kultur, in welcher sich alle einbringen können, funtionniert gut.

Was gilt es zu verbessern?
Einige Menschen haben Mühe, mit kurzfristigen Veränderungen umzugehen. Ihnen fehlt eine gewisse Agilität. Sie müssen lernen, umzudenken und Chancen zu erkennen und rasch umzusetzen. Wiederum muss man als Führungsperson auch lernen, Mitarbeitende in ihren Stärkenbereichen einzusetzen, damit sie ihre Performance am besten erbringen können.

Was würden Sie anderen KMU empfehlen?
Der Strategieprozess (v. a. für die mittel- und langfristige Strategie-Entwicklung) ist sehr wichtig und sollte über Jahre hinweg in ähnlicher Form durchgeführt werden. Auch sollte man sich die notwendige Zeit nehmen, um strategische Pläne zu entwickeln. Denn die Strategie ist kein Thema für nebenbei. Andererseits muss man situativ auch sehr schnell reagieren bzw. die gewählte Strategie anpassen können und darf sich nicht von vorgegebenen Prozessen zu stark «bremsen» lassen.

Swiss Eyewear Group (International) AG

Privat geführte Beteiligungsgesellschaft, spezialisiert auf das Design, die Produktion und den weltweiten Vertrieb von qualitativ hochwertigen und erschwinglichen Brillen.

65 Mitarbeitende

www.swisseyeweargroup.com
www.invushop.com, www.invueyewear.com

© swisseyeweargroup

Hochwertige Sonnenbrillen zu fairen Preisen

TELAG
Part of Capita plc

Die TELAG AG wurde 1959 gegründet. Sie bietet Telefondienste mehrheitlich in der Schweiz und in Europa in den Bereichen Healthcare und Emergency an, allerdings auch international in bis zu 29 Sprachen. Im Jahr 2015 wurde die avocis Gruppe, darunter auch TELAG, von der englischen Capita plc mit Sitz in London übernommen. Die Aufgabe von TELAG ist es, Kundenkontakte für ihre Auftraggeber wahrzunehmen – unabhängig davon, auf welchen Kommunikationskanälen diese stattfinden. Das Ziel ist, für die Auftraggeber neue Wege im Dialog mit deren Kundinnen und Kunden zu gehen und dabei die Kundenbindungen zu stärken.

Welche Themen deckt Ihre Strategie ab?

Als Outsourcing-Partner und Service-Provider bietet TELAG in den folgenden Bereichen umfassende Dienstleistungen an:

Customer Care: Stärkung der Kundenbindung durch kompetente Customer Services.

Healthcare: Vermarktung von internationalen Patientenstudien sowie komplexen Healthcare-Produkten und -Präparaten.

eCommerce: Kundensupport in Echtzeit in den Bereichen Bestell-Service, Sales, Online Customer Care und Support, mit Unterstützung durch die neusten Tools.

Billing Services: professionelle Billing und Financial Services.

Technischer Helpdesk: Technische Kundenbetreuung sowie technischer Helpdesk bei der Betreuung von Info- und Helplines.

Telefonservice und -réception: Persönlicher Telefondienst sowie Betreibung der Haustelefonzentrale im Outsourcing.

Pikettdienst: Beantwortung und Bearbeitung sämtlicher Anrufe ausserhalb der regulären Bürozeiten.

Telemarketing: Planung, Durchführung und Nacherfassung sämtlicher Verkaufsaktionen im Bereich Business-to-Business (B2B).

Wie wird Ihr Strategieprozess durchgeführt?
Die Strategieentwicklung erfolgt jährlich mittels einer 1-Jahres-Planung, die halbjährlich bei Bedarf angepasst wird. Vierteljährlich erfolgen Ergebniskontrollen mit situativen Anpassungen in Abhängigkeit der Ergebnisse und der Entwicklung des Umfeldes.

Die Strategieentwicklung erfolgt traditionell / konventionell und umfasst folgende Themenbereiche:

Umfeldanalyse (extern)**:**

- **Marktentwicklung:** Entwicklung der Unternehmen und ihrer Bedürfnisse bezüglich Kundenservice und -bindung.
- **Investitionen:** Wirtschaftliche Entwicklungen und Investitionsbereiche.
- **Trends:** Entwicklung der Geschäftsmodelle, neue Technologien etc.
- **Gesellschaft:** Entwicklung und Bedürfnisse der Gesellschaft.
- **Politische / rechtliche Entwicklungen:** Entwicklung der Unternehmen und ihrer Bedürfnisse bezüglich Kundenservice und -bindung.

Unternehmensanalyse (intern)**:**

- **Produkt- / Serviceangebot:** Finanzielle Entwicklung des Portfolios.
- **Digitalisierung:** Digitalisiertes und papierloses Arbeiten mittels neuster Technologien.
- **Organisation:** Aufbau- und Ablauforganisation, HR-Ressourcen und Fachkenntnisse, Wissensaufbau und -entwicklung.

Die Strategieentwicklung erfolgt durch den CEO. Die Strategie wird im Führungsgremium besprochen und anschliessend den Mitarbeitenden vorgestellt. Die Führungsverantwortlichen sind für die Umsetzung der Strategie zuständig. Die Mitarbeitenden sind im Strategieprozess insofern involviert, als dass sie jederzeit Ideen einbringen können. Wenn diese genehmigt werden, können sie ihre Ideen auch selber umsetzen.

Wie hat sich die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter verändert?
Früher war der strategische Horizont auf fünf Jahre ausgerichtet. Heute ist der Planungshorizont – auch bedingt durch die technologischen Entwicklungen – viel kürzer. Demzufolge sind Unternehmen gefordert, rascher und agiler auf Veränderungen zu reagieren.

Der Fokus liegt vielmehr auf der Beobachtung der Ereignisse und der Ableitung von Chancen und Potenzialen, um rasch auf Situationsveränderungen agieren zu können. Massnahmenpläne mit konkreten Aufgaben, Verantwortungen und Terminen haben die aufwändigen und ausführlichen Strategiepapiere ersetzt.

Welche Tools / Methoden werden eingesetzt?
Es werden keine besonderen Tools eingesetzt, sondern permanent Ideen, Gedanken, Erkenntnisse gesammelt und als Notizen (OneNote) festgehalten. In einem weiteren Schritt werden die Notizen sortiert und gewichtet. Daraus wird ein Massnahmenplan mit einer Priorisierung, Gewichtung und Terminierung abgeleitet.

Für die Mitarbeitenden werden Präsentationen als Storytelling (gemeinsame Reise) erstellt. Vierteljährlich werden TELAG-Meetings mit allen Mitarbeitenden durchgeführt, mit dem Ziel, den Austausch zu fördern, neue Impulse und Ideen zu gewinnen sowie den Mitarbeitenden die Sinnhaftigkeit der Strategie zu vermitteln.

Was funktioniert gut?
Grundsätzlich funktioniert die Strategieentwicklung gut. Die Mitarbeitenden akzeptieren das Vorgehen. Zudem können sie sich jederzeit mit Ideen einbringen. Es herrscht eine Kultur der offenen Tür.

Digitalisierung für leistungsstarke Contact-Center-Dienstleistungen in allen Kommunikationskanälen **qualitativ hochwertige Kundenkontakte über alle Kommunikationskanäle.**

Was gilt es zu verbessern?
Eine permanente Herausforderung ist eine personen- / zielgruppengerechte Kommunikation, insbesondere in Bezug auf den Inhalt und den Zeitpunkt.

Die aktuelle Prozesslandkarte ist nicht so agil wie die Strategie. Dies hat zur Folge, dass die Strategieumsetzung nicht so rasch und agil wie gewünscht / erwartet erfolgen kann. Um eine rasche Integration der Strategie in die Organisation sicherzustellen, braucht es agilere Prozesse, welche an der Strategieentwicklung ausgerichtet sind.

Was würden Sie anderen KMU empfehlen?
Es ist wichtig, die eigenen Fähigkeiten zu kennen (SWOT-Analyse) sowie den Mut zu haben, sich und das Unternehmen zu verändern. Die Perfektion gibt es nicht, es gilt vielmehr, nach einem «Trial-and-Error-Ansatz» zu arbeiten. Gleichwohl gilt es, rasch zu erkennen, was nicht funktioniert und sich zu getrauen, Aktionen, Projekte etc. rechtzeitig zu stoppen.

TELAG AG

Im Jahr 1959 erster europaweiter Anbieter eines Telefondienstes aus der Schweiz, heute Schweizer Marktführer in der Realisierung von Contact-Center-Dienstleistungen und Customer-Relationship-Programmen.

230 Mitarbeitende

www.telag.ch

© Telag

Umfassende Telefondienstleistungen als Outsourcing-Partner und Service Provider

workscooter®

Das Startup workscooter GmbH wurde im Jahr 2019 gegründet. Das Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, Dienstleistungen anzubieten, um den Arbeitsalltag von Menschen zu erleichtern. Mit den drei Gestaltungselementen Mensch, Technologie und Nutzungskonzepte entwickelt das Unternehmen ganzheitliche Geschäftskonzepte, Hardware und Software für Mikromobilitäts-Lösungen sowie Dienstleistungen und Trainings. Der primäre Fokus liegt auf dem workscooter als Arbeitsgerät in der Logistik und in Industriebetrieben sowie als Mobilitätslösung auf Werkarealen. Generell ermöglicht der workscooter Effizienz auf der letzten Meile. Das Leistungsangebot wird laufend ausgebaut.

Welche Themen deckt Ihre Strategie ab?

Die Strategieentwicklung gilt als Grundpfeiler für die Stossrichtung und umfasst folgende Schwerpunkte:

New Technologies: Trends und Innovationen, Marktentwicklungen.

Customer Centricity: Erleichterung der physischen und Förderung der psychischen Beweglichkeit.

Business Development: Neue Märkte und Anwendungsmöglichkeiten (Industrie).

Der workscooter würdigt diese drei Elemente als Wertvorstellung des Unternehmens, die der New-Work-Arbeitsphilosophie entspricht: New Technologies umfasst alle Aspekte der Technologie, Customer Centricity fokussiert auf den Menschen mit allen Facetten und Business Development bedeutet für uns ständige Verbesserung; bei uns intern als auch als massgeschneiderte Nutzungskonzepte für unsere Kundschaft.

Wie wird Ihr Strategieprozess durchgeführt?

Für die Strategieentwicklung werden die Grundelemente der New-Work-Ansätze angewendet. Die Strategie wird gemeinsam mit Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden, Communities etc. entwickelt. Der Strategieprozess muss agil sein, um Entwicklungen und Chancen rasch zu erkennen und umzusetzen und damit eine permanente Weiterentwicklung zu ermöglichen.

Die Mobilität der Menschen im Berufs- und Privatleben erleichtern: **einfach mobiler.**

Wie hat sich die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter verändert?
Die Strategieentwicklung erfolgt nach wie vor sehr traditionell und die Digitale Transformation ist ein ergänzendes Element. Vertrauen ist und bleibt jedoch der zentrale Wert in der Zusammenarbeit.

Welche Tools / Methoden werden eingesetzt?
Je nach Bedarf werden diverse Techniken und Methoden wie die SWOT-Analyse oder die 4Ps resp. 7Ps von Kotler eingesetzt.

Was funktioniert gut?
Ein zentraler Punkt ist die Marktnähe und Kundenfokussierung, um sich agil und flexibel permanent weiterentwickeln zu können. Wichtig ist der Einbezug neuester Technologien und deren Nutzbarmachung für unsere Kunden.

Was gilt es zu verbessern?
Vieles. Unter anderem weniger schnell vorangehen zu wollen. Die Herausforderung ist, sich stetig weiterzuentwickeln und gleichwohl das Wachstum zu absorbieren und zu konsolidieren. In anderen Worten Dynamik mit Stabilität!

Was würden Sie anderen KMU empfehlen?
Es ist empfehlenswert, periodische Standortbestimmungen durchzuführen sowie offen und ehrlich zu reflektieren. Wenn man sich «verfahren» hat, ist es wichtig, den Mut aufzubringen, daraus zu lernen und entsprechende Korrekturen einzuleiten.

workscooter GmbH

Seit 2019 privat geführtes Unternehmen, spezialisiert in der Entwicklung und Vermarktung von Mobilitätslösungen.

5 Mitarbeitende

www.workscooter.ch

© workscooter

Einsatz von workscooter im Lager

strategylab
for digital business
analyse
create
transform
Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter
Wegweisende Forschungsergebnisse
Schweizer Fallstudien
Praxisnahe Schulungen
Wissenschaftlich abgestützte und
praxiserprobte ACT-Methode der Strategieentwicklung
ganzheitlich – vernetzt – durchdacht
Strategylab, das Netzwerk für KMU-Transformationen
im digitalen Zeitalter: www.strategylab.net

Übersicht zu Kapitel
Praxisleitfaden zur Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter

ACT-Methode (Analyse, Create, Transform): Basis der Unternehmensstrategieentwicklung im digitalen Zeitalter

- Die Handlungsfelder der Digitalen Transformation im Kontext von Unternehmensstrategien
- **Analyse**: Daten gewinnen und nutzen sowie Klarheit schaffen
- **Create**: Kompetenzen gestalten und Innovationen schaffen
- **Transform**: Strategien umsetzen, prüfen, anpassen und optimieren

Die digitale Toolbox – Prozess und Vorlagen zur Anwendung der «ACT-Methode»

- Die Handlungsfelder der Digitalen Transformation und der Workshop-Canvas als Grundlagen für die Strategieentwicklung
- Herausforderungen und Potenziale für die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter
- Strategieprozess mit der «ACT-Methode»
- Der «Digital Strategy Check»
- Workshop-Canvas «ACT-Methode»
- Strategievorlagen zur Anwendung der «ACT-Methode»

KMU Next

Für mehr Unternehmertum und eine zukunftsfähige Schweizer Wirtschaft.

Verein Netzwerk KMU Next
Bahnhofstrasse 16
5600 Lenzburg

netzwerk@kmunext.ch
www.kmunext.ch

Netzwerk - Unternehmertum - Unternehmensnachfolge

ACT-Methode (Analyse, Create, Transform): Basis der Unternehmensstrategieentwicklung im digitalen Zeitalter

Marc K. Peter
FHNW Hochschule für Wirtschaft
Institute for Competitiveness and Communication

In einem dynamischen und von neuen Technologien getriebenen Marktumfeld gilt es, sinnvolle Strategien für das digitale Zeitalter zu entwickeln und laufend zu optimieren. Auf Grundlage des klassischen Strategieprozesses und im Kontext der Handlungsfelder der Digitalen Transformation bietet die ACT-Methode eine praxisorientierte Struktur, um den Markt und das eigene Unternehmen zu verstehen (Analyse), strategische Kompetenzen und Innovationen zu gestalten (Create) und diese umzusetzen, laufend zu evaluieren und zu optimieren (Transform), um den Erfolg und die strategische Flexibilität des Unternehmens sicherzustellen.

Die Handlungsfelder der Digitalen Transformation im Kontext von Unternehmensstrategien

In der grossen Grundlagenstudie zur Digitalen Transformation (Peter, 2017; Peter et al., 2020) wurden die sieben Handlungsfelder der Unternehmenstransformation im digitalen Zeitalter identifiziert:

1. **Digital Business Development**
   Neue Strategien und Geschäftsmodelle
2. **Customer Centricity**
   Die konstante Kundenorientierung
3. **New Technologies**
   Apps, Internet der Dinge, Industrie 4.0, IT-Sicherheit
4. **Data and Cloud**
   Neue Erkenntnisse aus Daten und Kooperationsplattformen
5. **Digital Leadership & Culture**
   Neue Ansätze in Führung, Kultur und Arbeit
6. **Process Engineering**
   Optimierte Arbeitsabläufe und Automation
7. **Digital Marketing**
   Neue Plattformen und Kanäle

In den Folgejahren wurden die sieben Handlungsfelder der Digitalen Transformation in der Aus- und Weiterbildung von Studierenden und Führungskräften an Hochschulen (u. a. Berner Fachhochschule, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW sowie an den Universitäten Basel, Bern und St. Gallen) als Orientierungshilfe für die Gestaltung von Transformationsstrategien eingesetzt. In der Praxis bei Projekten in KMU, Grossunternehmen, Verbänden, gemeinnützigen Organisationen und der Verwaltung stellte sich jeweils die Frage, in welcher Reihenfolge die Themen in Diskussionen und Workshops abgearbeitet werden sollten, und wie dieser Themenablauf als moderner Strategieprozess verstanden werden könnte.

In den meisten Fällen wurde der klassische Prozess der Strategieentwicklung (siehe Kapitel «Unternehmensstrategien in KMU: Analyse, Entwicklung und erfolgreiche Umsetzung» ab Seite 9) angewendet und die sieben Handlungsfelder als «zeitgemässe Strategie- und Managementthemen» über den Prozess gelegt. Ausgehend von den sich verändernden Kundenbedürfnissen, den Potenzialen und Risiken von neuen Technologien und der strategischen Nutzung von Daten werden Strategien und Geschäftsmodelle entwickelt, welche die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen im Digitalen Zeitalter sicherstellen bzw. erhöhen. Darauf aufbauend werden ein zeitgemässes Führungs- und Kulturkonzept der Arbeitswelt 4.0 entwickelt, die Prozesse neu definiert und wo möglich automatisiert sowie mit dem Digitalen Marketing die Plattformen und Kanäle geschaffen, um mit dem Markt in einen Dialog zu treten, mit Kundinnen und Kunden zu kommunizieren und Produkte / Dienstleistungen zu vermarkten.

Der klassische Strategieprozess mit seinen Bausteinen der Unternehmensanalyse, der Erstellung eines Gesamtbildes, der Strategieentwicklung sowie der Umsetzung, Kontrolle und Adaption wurde also um die Themen der Digitalen Transformation erweitertet. Im Bewusstsein, dass insbesondere KMU vielfach über keine (digitalen) Strategien verfügen, entstand so die ACT-Methode (Analyse, Create, Transform), um eine praxisorientierte Grundlage für die Entwicklung von Unternehmensstrategien im digitalen Zeitalter zu bieten. Die ACT-Methode (Abbildung 1) basiert auf den Kernelementen der strategischen Planung (u. a. Cesnovar, 2006; Mintzberg, 1994):

- **Analyse:** Marktanalyse mit Themen wie Kundenerwartungen, Konkurrenzsituation, Umweltfaktoren, Technologietrends und der eigenen digitalen Reife.
- **Create:** Entwicklung und Gestaltung der Vision sowie von strategischen Kernkompetenzen, Geschäftsmodellen und Arbeitswelten.
- **Transform:** Umsetzung der Strategie-Roadmap und laufende Evaluation, Selektion und Optimierung von Optionen zur Erhöhung der strategischen Flexibilität.

Jede Phase der ACT-Methode umfasst ebenfalls die Handlungsfelder der Digitalen Transformation mit den jeweils prozessbezogenen, strategischen Themen.

Die ACT-Methode stützt sich auch auf die Designwissenschaften im Bereich der Informationssysteme. Die Autoren (u.a. Hevner et al., 2004; Kuechler & Vaishnavi, 2008; Venable, 2006) beschreiben ein Konzept mit vier Elementen, welches die Entwicklung von neuen Lösungen (Innovationen, Produkten) ermöglicht. Kuechler & Vaishnavi (2008, S. 489) formulieren ihren Ansatz als «learning through the act of building» – Lösungen werden im Lernprozess gebaut. Die vier Elemente beinhalten:

- Umfeld-Analyse bzw. Problem-Diagnose (Menschen, Organisationen, Technologien)
- Entwicklung und Bau (Technologie-Innovation, Produkt, Prozess, System)
- Begründung und Evaluation (Feldstudien, Umfragen, Experimente, Simulationen)
- Wissensgrundlage (Methoden, Modelle, Instrumente)

In Anlehnung an die Designwissenschaften bietet die ACT-Methode die Wissensgrundlage, um das Umfeld zu analysieren (Analyse), Lösungen zu entwickeln / bauen (Create) und diese im agilen Umfeld in der Implementation laufend zu begründen und evaluieren (Transform).

Abbildung 1: Die Kernelemente Analyse, Create, Transform der strategischen Planung im digitalen Zeitalter

analyse

Daten gewinnen und nutzen sowie Klarheit schaffen

Analysetools unterstützen Organisationen bei der Grundlagenerarbeitung im Strategieprozess, um aufgrund von internen und externen Faktoren strategische Themen zu verstehen und besprechen zu können. Wissenslücken und strategische Ungewissheit im Strategieprozess können durch die Identifikation von Bedrohungen und Opportunitäten reduziert werden (Cheng & Humphreys, 2016).

So können Unternehmen ihre Stärken nutzen, um Opportunitäten auszuschöpfen und Schwächen zu reduzieren, um den Bedrohungen gewachsen zu sein. Hier wird vielfach das Analysetool SWOT angewendet (Strengths = Stärken, Weaknesses = Schwächen, Opportunities = Opportunitäten / Potenziale, Threats = Bedrohungen).

Gerade in Situationen, in welchen der Strategieprozess schnell und einfach angestossen werden soll, wird das SWOT-Tool oft und gerne genutzt. In vielen Unternehmen werden ausserdem IT-Lösungen eingesetzt, um Unternehmensdaten für die strategische Entscheidungsfindung zu nutzen (Helms et al., 2010; Kuntonbutr & Kulken, 2017).

Zu den Themen der Analyse-Phase gehören:

- Kundenanalyse / Kundenerwartungen
- Konkurrenzsituation
- Umweltfaktoren
- Technologietrends
- Daten zum aktuellen Produkte- und Dienstleistungsportfolio
- Eigene digitale Reife

Mit der Analyse erarbeitet das Unternehmen das Grundlagenwissen, um komplexe strategische Situationen verständlich darzustellen, um die Informationen verarbeiten zu können und darauf aufbauend strategische Entscheidungen zu erarbeiten (Learned et al., 1969).

create

Kompetenzen gestalten und Innovationen schaffen

Mit der zunehmenden Geschwindigkeit von Marktveränderungen und neuen Technologien steigt der Druck auf Unternehmen, neue Strategien und Innovationen zu kreieren. Dabei werden die Erkenntnisse aus der Analysephase genutzt.

Innovationen sind überlebenswichtig, damit Unternehmen ihre Wettbewerbsstärke beibehalten und bessere Produkte und Dienstleistungen für ihre Kunden und Kundinnen entwickeln können (Christensen, 2006; Mukherji & Mukherji, 2020). Nicht zuletzt durch Design Thinking, eine Prozessmethode zur problem- und kundengetriebenen, iterativen Innovationsentwicklung, wurde der Ansatz der Strategiegestaltung mittels Think Tanks und Diskussionen bekannt («Strategy is created through the mechanisms of Think Tanks») (French, 2009, S. 212). Strategien werden dann erfolgreich geschaffen, wenn Ideen und Gedanken tief und reich genug sind, damit Strategiemerkmale entstehen können. Auch Mintzberg (1994) hat den Aspekt der Kreation bzw. des strategischen Denkens (vor dem Handeln) hervorgehoben.

Um Innovationen zu gestalten, müssen Unternehmen Kompetenzen entwickeln, um Technologien im digitalen Zeitalter strategisch zu nutzen und mit Partnern strategisch zusammenzuarbeiten. Mit Co-Creation wird ein Konzept beschrieben, welches in dynamischen Märkten durch Interaktion und Experimente das Bindeglied zwischen strategischem Fokus und strategischer Flexibilität darstellt (Ghezzi, 2013; Kleber & Volkova, 2017; Kuntonbutr & Kulken, 2017). Die gemeinsame Wertschöpfung («value creation») mit Kunden, Lieferanten, Mitbewerbern und weiteren Partnern formt und gestaltet neue Märkte auf Grundlage derer Bedürfnisse und Anforderungen in einem dynamischen, digitalen Marktumfeld.

Zu den Themen der Create-Phase gehören:

- Vision
- Kernkompetenzen
- Geschäftsmodell
- Ökosystem mit Kunden und Partnern
- Markt-/Marketingpositionierung
- Kundenerlebnisse
- Moderne Arbeitswelten
- Neue Prozesse
- Digitales Marketing

So entstehen zeitgemässe Strategien und Geschäftsmodelle, welche mittels Aktivitäten, Kompetenzen, Infrastrukturen, Netzwerken sowie Produkten und Dienstleistungen neue Werte für die Kundinnen und Kunden und damit für das Unternehmen schaffen (Di Gregorio, 2013; Fuller, 2010; Osterwalder, 2004).

transform

Strategien umsetzen, prüfen, anpassen und optimieren

In schnelllebigen Märkten muss die Strategie mit ihren Massnahmen vor und während der Implementierung laufend überwacht, getestet und angepasst werden. Es werden dabei sogenannte «Assessments» (Bewertungen) durchgeführt, um die Veränderungen im Markt und im eigenen Unternehmen selbst sowie deren Auswirkungen auf die Strategie zu testen sowie um die Machbarkeit und Effizienz zu überprüfen und optimieren (Cesnovar 2006; Ghezzi, 2013).

Nach Noy (2001) sollte in dieser Phase getestet werden, ob die Strategie:

1. die gewünschte Rendite liefert,
2. die Wachstumsziele erreicht,
3. die dazu notwendigen Ressourcen (Mitarbeitende, Finanzen) verfügbar sind,
4. finanzierbar ist, und
5. die Pläne koordiniert und realistisch sind. Zu den Plänen gehören Marketing-, Produktions-, HR-, Finanz- und Kulturkonzepte.

So gehören zu den Themen der Test-Phase:

- Ideen und Produkte
- Strategische Flexibilität
- Prozesstransparenz und -effizienz

Bouwman et al. (2017) sprechen von einem Stresstest (vgl. Seite 319 ff), in welchem neue Geschäftsmodelle und Innovationen geprüft werden sollten. Dies speziell, um die eigene Agilität / Flexibilität im Unternehmen laufend zu überprüfen. Im Stresstest evaluieren Unternehmen ihre Strategie im Kontext von Szenarien, neuen Gesetzen und / oder Technologien. Das Testen bringt Erkenntnisse und letztlich eine robustere Strategie, damit das Unternehmen agiler auf Marktveränderungen reagieren kann. Die Autoren empfehlen, dass die Tests im Markt in Form von Checklisten (Themen: Kunden, Angebot, Technologien, Partner und Rollen, Preismodell) und Workshops durchgeführt werden, in welchen die Informationen und Szenarien besprochen werden. Die Ergebnisse führen im Nachgang zu weiteren Analysen (wenn notwendig) und einer Anpassung der Strategie.

Die ACT-Methode mit ihren sieben Handlungsfeldern der Digitalen Transformation (Abbildung 2) wird im Praxiskapitel (siehe Seite 131) aufgrund der Resultate aus der Feldforschung ausformuliert und detaillierter beschrieben. Die 24 Felder symbolisieren die strategischen Themen und Fragen für die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter. Für die Praxis werden der Workshop Canvas für die Strategiearbeit und viele Strategievorlagen zur Verfügung gestellt, um Unternehmensstrategien im digitalen Zeitalter effektiv und effizient zu entwickeln, implementieren und optimieren.

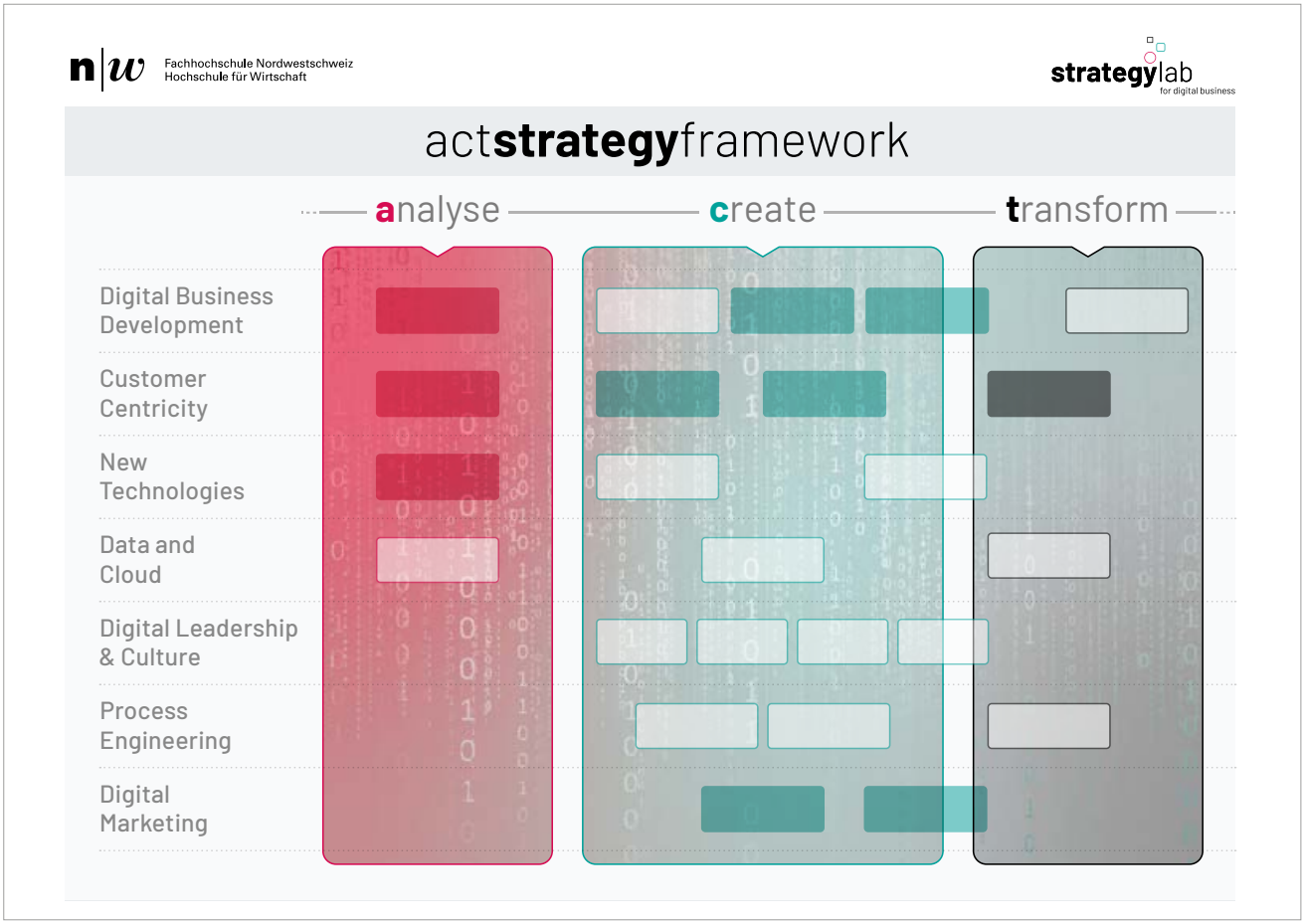


Abbildung 2: Die ACT-Methode mit den sieben Handlungsfeldern der Digitalen Transformation

Literatur

Bouwman, H., Heikkilä, J., Heikkilä, M., Leopold, C. & Haaker, T. (2018). Achieving agility using business model stress testing, Electronic Markets, Vol. 28, Nr. 2, S. 149–162.

Cesnovar, T. (2006), The impact of strategic management on business outcomes – Empirical research', Journal of East European Management Studies, Vol. 11, No. 3, pp. 227–243.

Cheng, M. M. & Humphreys, K. A. (2016). Managing strategic uncertainty: the diversity and use of performance measures in the balanced scorecard, Managerial Auditing Journal , Vol. 31, Nr. 4/5, S. 512–534.

Christensen, C. M. (2006). The ongoing process of building a theory of disruption, The Journal of Product Innovation Management, Vol. 23, Nr. 1, S. 39–55.

Di Gregorio, D. (2013). Value creation and value appropriation: an integrative, multi-level framework, The Journal of Applied Business and Economics, Vol. 15, Nr. 1, S. 39–53.

French, S. (2009). Re-framing strategic thinking: the research – aims and outcomes, Journal of Management Development, Vol. 28, Nr. 3, S. 205–224.

Fuller, M. (2010). Building-blocks of strategic management: A multi-dimensional, pan-theoretical taxonomy of business strategies, Management Decision, Vol. 48, Nr. 1, S. 5–16.

Ghezzi, A. (2013). Revisiting business strategy under discontinuity, Management Decision, Vol. 51, Nr. 7, S. 1358–1326.

Helms, M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade, Journal of Strategy and Management, Vol. 3, Nr. 3, S. 215–251.

Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design science in information systems research, MIS quarterly, S. 75–105.

Kleber, D. M.-S., Volkova, T. (2017). Value co-creation drivers and components in dynamic markets, Marketing and Branding Research, Vol. 4, Nr. 3, S. 249–263.

Kuechler, B. & Vaishnavi, V. (2008), On theory development in design science research: anatomy of a research project, European Journal of Information Systems, Vol. 17., Nr. 5, S. 489–504.

Kuntonbutr, C., Kulken, M. (2017), The effect of business intelligence on business unit strategies, international operations and business growth, Journal of Economic & Management Perspectives, Vol. 11, Nr. 3, S. 1800–1807.

Learned, E. P., Christiansen, C. R., Andrews, K., & Guth, W.D. (1969). Business Policy: Text and Cases, Irwin, Homewood, IL.

Mintzberg, H. (1994). The rise & fall of strategic planning, Prentice Hall International, London.

Mukherji, A., Mukherji, J. (2020), The impact of innovativeness on the performance of small businesses: testing an integrated model, Competition Forum, Vol. 18, Nr. 1/2, S. 30–45.

Noy, E. (2001). Is your strategic plan feasible? Here are the tests, Managerial Auditing Journal, Vol. 16, Nr. 1/2, S. 10–16.

Osterwalder, A. (2004). The business model ontology. A proposition in a design science approach, Dissertation Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Universite de Lausanne.

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

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, Nr. 1, S. 160–180, doi: 10.1108/JSMA-05-2019-0070

Venable, J. (2006), A framework for design science research activities, Proceedings of the 2006 Information Resource Management Association Conference (KHOSROW-POUR M, Ed), Washington, DC, 24–26 May, IRMA, Hershey, PA.

Die digitale Toolbox – Prozess und Vorlagen zur Anwendung der «ACT-Methode»

Marc K. Peter & Johan Lindeque
FHNW Hochschule für Wirtschaft
Institute for Competitiveness and Communication

Valérie Savoy & Mike Tonazzi
Strategylab GmbH

Die Handlungsfelder der Digitalen Transformation und der Workshop-Canvas als Grundlagen für die Strategieentwicklung

Als primäre Orientierungshilfe und zur Strukturierung von Workshops und Projekten empfehlen wir die sieben Handlungsfelder der Digitalen Transformation («Digital Business Development», «Customer Centricity», «New Technologies», «Data and Cloud, «Digital Leadership & Culture», «Process Engineering», «Digital Marketing»), welche 2017 basierend auf der Auswertung von 4286 Projekten von 2590 Studienteilnehmenden bestimmt wurden (Peter, 2017; siehe www.kmu-transformation.ch).

Das Projektteam veröffentlichte zu diesem Zeitpunkt eine Maturitätsanalyse zur Bestimmung der digitalen Reife und den Workshop-Canvas für die Ideen- und Potenzialfindung. Die Maturitätsanalyse zeigt, in welchem Handlungsfeld Fortschritte erzielt wurden und wo noch Potenziale (sofern für die Organisation zweckmässig) vorhanden sind. Der Workshop-Canvas bietet die Grundlage für eine einfache, zweckmässige und relativ unkomplizierte Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Digitalen Transformation (Abbildung 1). In Workshops werden – zusammen mit den Mitarbeitenden – strategische Fragen besprochen und so Ideen und mögliche Projekte für die Digitale Transformation identifiziert. Die Ideen werden bewertet (Sehen wir dort Potenzial? Haben wir den Bedarf für die Veränderung? Können wir das Risiko tragen? Haben wir das Wissen und die Finanzen dafür?) und anschliessend in Projekten zusammengefasst und auf einer Strategie-Roadmap mit Zielen, Verantwortlichkeiten und Terminen dokumentiert.

In vielen Unternehmensworkshops sowie in der Aus- und Weiterbildung an diversen Hochschulen wurde der Workshop-Canvas getestet: Er ist einfach verständlich und hilft Teams, strukturiert die Digitale Transformation zu initialisieren und zu planen.

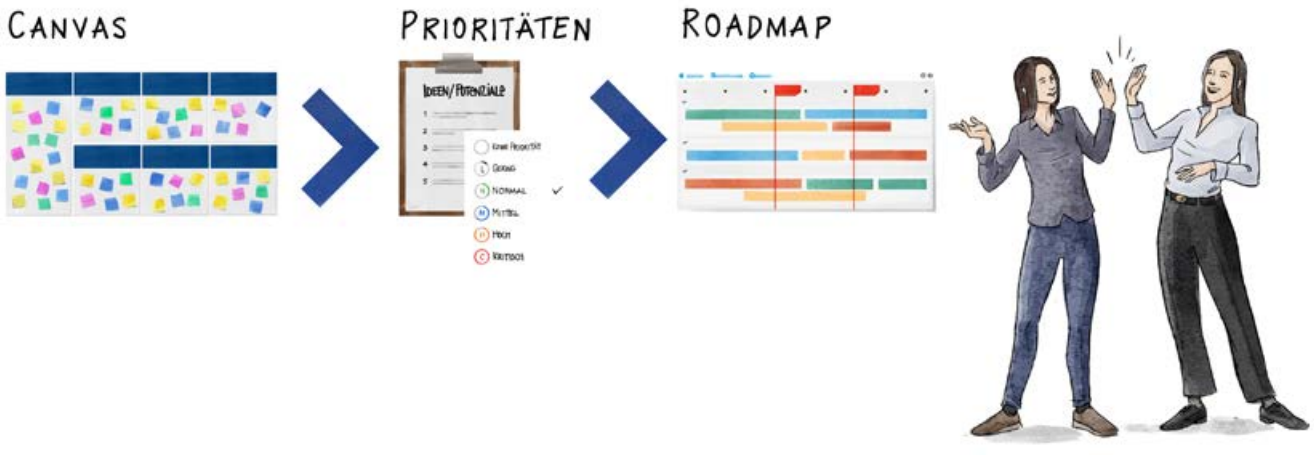


Abbildung 1: Planung der Digitalen Transformation mit dem Workshop-Canvas (Peter, 2018). Bezug des Canvas auf www.kmu-transformation.ch und www.digital-transformation-canvas.net

Unternehmen, welche eine vertiefte Planung bzw. einen detaillierten Strategieprojektablauf für ihre Digitale Transformation benötigten, setzten die Handlungsfelder in einer Sequenz analog der ACT-Methode (Analyse, Create, Transform) ein (Abbildung 2).

Dieser Ansatz ersetzt den klassischen Strategiefindungsprozess mit Unternehmens- / Marktanalyse, Würdigung, Strategieentwicklung sowie Umsetzung/Kontrolle jedoch nicht. Er bietet eine Alternative an, die Themen des digitalen Zeitalters, welche in modernen Strategien abgedeckt werden sollten, einfach und übersichtlich abzuarbeiten. So werden Beratungsprojekte in einer Kombination von klassischem Strategieprozess mit dem Workshop-Canvas zur Digitalen Transformation durchgeführt. Eines der Ziele des aktuellen Forschungsprojektes ist es, einen Prozess bzw. einen Werkzeugkasten zu gestalten, welcher KMU ganzheitlich und nachhaltig in der Strategiefindung im digitalen Zeitalter in einer Kombination von klassischen und zeitgemässen Methoden sowie Themen unterstützt.

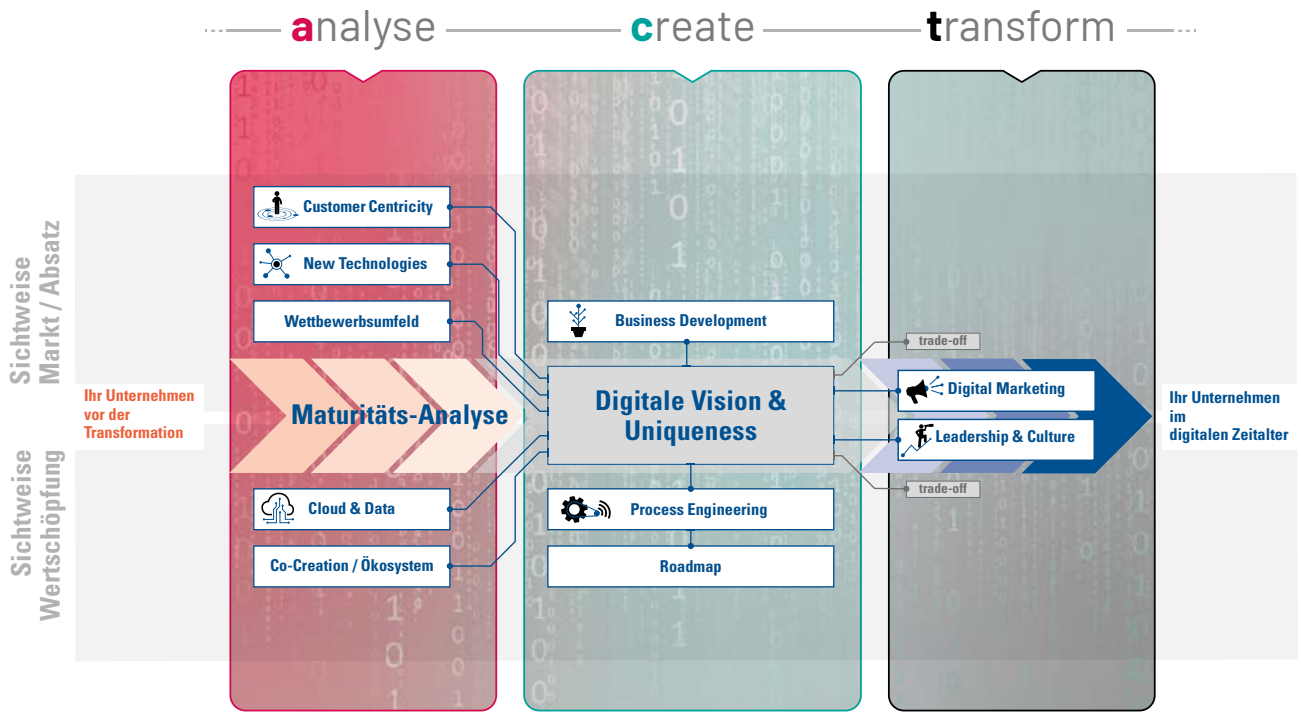


Abbildung 2: Vorgehensmodell für die Digitale Transformation (adaptiert nach Peter, 2017)

Herausforderungen und Potenziale für die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter

Nebst dem durch Beratungsprojekte identifizierten Bedürfnis nach einer ganzheitlichen Strategieentwicklungsmethode im digitalen Zeitalter zeigen die Studienresultate der vorliegenden Publikation, dass die Bedrohung von Mitbewerben und ihren digitalen Strategien ernst genommen wird. Gleichzeitig werden zu wenige Marktanalysen durchgeführt und digitale Strategien fehlen. Wichtige Gründe dafür sind das fehlende Wissen und Know-how bei Geschäftsleitungsmitgliedern sowie die fehlende Veränderungsbereitschaft der Organisation (inklusive Geschäftsleitung). Die Studie zeigt, dass Unternehmen in die Verbesserung der Produkte und Dienstleistungsqualität investieren und alle sieben Handlungsfelder der Transformation in ihren Strategien berücksichtigen.

Um zu verstehen, welche Massnahmen konkret im Kontext der Digitalen Transformation umgesetzt werden, wurden die knapp 4300 Projekte / Massnahmen aus der 2017er-Studie noch einmal analysiert. So entstanden 35 Themenblöcke, welche den sieben Handlungsfeldern der Transformation zugeordnet sind. Die Handlungsfelder wiederum wurden mit einer offenen Strategiefrage getestet und in der aktuellen Studie validiert (die Themen der Digitalen Transformation sind aktuell die gleichen wie im Jahr 2017). Auch die Themenblöcke wurden in der vorliegenden Studie abgefragt. Die Studie zeigt, dass die meisten strategischen Massnahmen in den letzten drei Jahren in den Handlungsfeldern «Customer Centricity» und «Process Engineering» umgesetzt wurden; gefolgt von den Handlungsfeldern «Digital Business Development», «Digital Leadership & Culture» sowie «Data and Cloud». Etwas weiter zurück liegt die von den Befragten geschätzte Umsetzung in den Handlungsfeldern «New Technologies» und «Digital Marketing».

Alle Themen, welche in > 49 % der Schweizer KMU umgesetzt wurden bzw. werden (d.h. natürlich nicht, dass zukünftig nicht noch andere Themen im Strategieprozess abgedeckt werden sollten), wurden als «Best Practice» («gute Praxis») definiert und in der «ACT-Strategiemethode» berücksichtigt. So entstanden die 24 Themen (aus ursprünglich 35) der Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter. Hinter diesen Themen verbergen sich, wenn nicht bereits aktiv im Unternehmen analysiert und diskutiert, Ideen und Potenziale für die eigene Unternehmensstrategie.

Strategieprozess mit der «ACT-Methode»

Als Grundlage für die Strukturierung der 24 Themen wurden die «ACT-Methode» (vgl. Kapitel «ACT-Methode» ab Seite 123) und die sieben Handlungsfelder der Digitalen Transformation beigezogen. Die Transformations-Handlungsfelder verlinken die Resultate bzw. Themen der Grundlagenstudie mit den nun vorliegenden Ergebnissen; die «ACT-Methode» bietet die Prozesssequenz für die Strategieentwicklung (Abbildung 3).

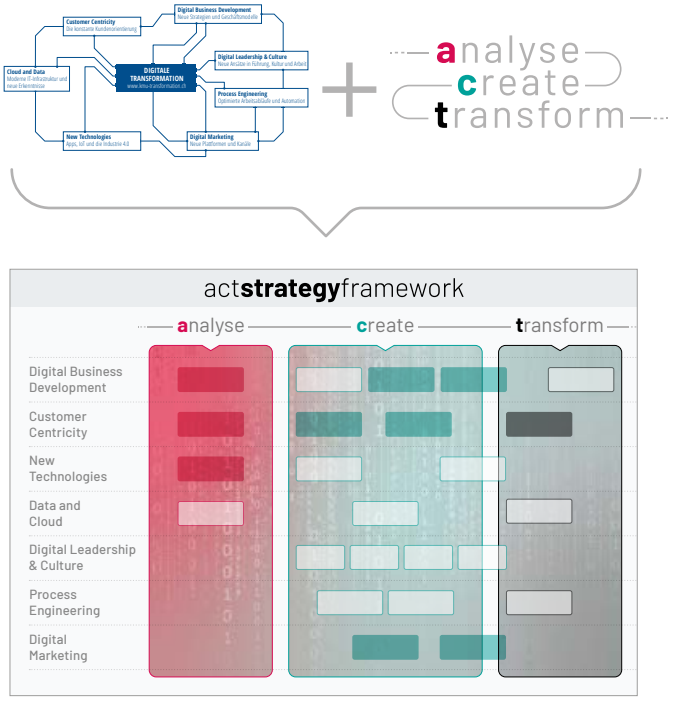


Abbildung 3: Die Handlungsfelder der Digitalen Transformation und der «ACT-Methode» als Konzepte für die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter

Die «ACT-Methode» ist wie folgt aufgebaut:

- **Analyse:** Die Marktanalyse mit Themen wie Kundenerwartungen, Konkurrenzsituation, Umweltfaktoren, Technologietrends, Daten zur strategischen Nutzung und der eigenen digitalen Reife.
- **Create:** Die Entwicklung und Gestaltung der Vision sowie von einzigartigen Kundenerlebnissen, strategischen Kompetenzen, Kernkompetenzen, Geschäftsmodellen, Arbeitswelten und digitalen Kanälen.
- **Transform:** Die operative Umsetzung der Strategie-Roadmap mit einer neuen Markt-/Marketingpositionierung, neuen Ideen/Produkten und laufender Evaluation, Selektion und Optimierung von Optionen zur Erhöhung der strategischen Flexibilität.

Der Strategieprozess wird mit einem Kick-Off (Gate 1) gestartet. Nach der darauffolgenden Analyse-Phase werden die Erkenntnisse der Arbeiten, Workshops und Diskussionen zusammengefasst (Gate 2). Es empfiehlt sich dafür bspw. die bekannte SWOT-Analyse mit den vier Feldern «Strengths» (Stärken), «Weaknesses» (Schwächen), «Opportunities» (Chancen) und «Threats» (Bedrohungen). Darauf aufbauend werden strategische Fragestellungen diskutiert, bspw.:

- Wie können wir unsere Stärken besser nutzen und weiterentwickeln (z. B. in neuen Märkten oder mit neuen Angeboten)?
- Wie reduzieren wir unsere Schwächen (z. B. mittels Partnerschaften oder Outsourcing?)
- Wie nutzen wir die identifizierten Potenziale (z. B. mittels neuer Technologien und automatisierter Prozesse)?
- Wie reduzieren wir Bedrohungen (z. B. mittels neuer Geschäfts- und Preismodelle oder digitaler Kanäle)?

Nach der Create-Phase entsteht eine Strategie-Roadmap mit der digitalen Vision und allen strategischen Initiativen und Projekten (Gate 3). Alle Initiativen / Projekte werden benannt sowie Ziele, Verantwortlichkeiten, Termine und Budgets definiert. Jeder Initiative werden Indikatoren zugeordnet (Performance-Kennzahlen, z. B. «Balanced Scorecard»), damit der Fortschritt der Digitalen Transformation während der Umsetzung gemessen und allfällige Korrekturmassnahmen vorgenommen werden können. Sobald sich das Unternehmen in der Umsetzungsphase befindet, im Sinne eines Regelkreises, wird die Analyse-Phase bereits wieder aktiviert und Erkenntnisse fliessen in die aktuelle Strategieperiode bzw. in die Umsetzungspläne ein.

In der Beratungspraxis bewährte sich ein Strategieprozess (Abbildung 4) mit zehn Prozessschritten und drei Gates (Toren).

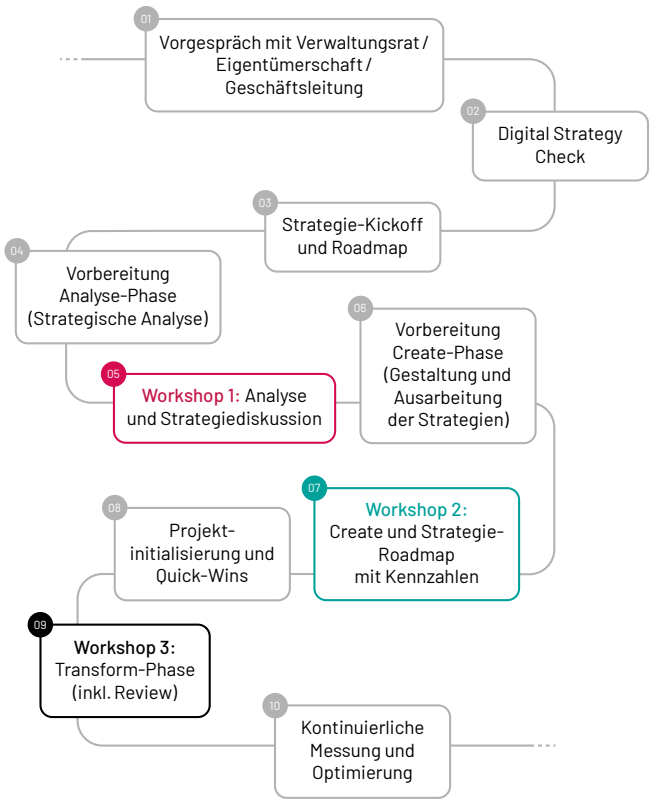


Abbildung 4: Zehn Prozessschritte für die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter (Strategylab)

Die einzelnen Prozessschritte der Strategieentwicklung

01

Vorgespräch mit Verwaltungsrat / Eigentümerschaft / Geschäftsleitung

In einem grob strukturierten Gespräch oder Mini-Workshop mit Verwaltungsrat, Eigentümerschaft und / oder Geschäftsleitung werden erste wichtige strategische Fragen und Themen eruiert und skizziert. Typische Fragen beinhalten:

- Wo drückt der Schuh; was läuft nicht optimal?
- An was denken wir oft?
- Was sollten wir diskutieren / erledigen?
- Für welche Themen nehmen wir uns nicht ausreichend Zeit (bzw. welche Themen werden nicht ausreichend behandelt)?
- Wer sollte am Strategieprozess beteiligt sein?

02

«Digital Strategy Check»

Viele Unternehmen haben Teilaspekte der Strategieentwicklung bereits vorgenommen. Bspw. könnte bereits eine IT-Strategie oder digitale Marketingstrategie vorhanden sein. Es müssen deshalb nicht alle Themen neu angegangen / abgedeckt werden. Der «Digital Strategy Check» (siehe Box bzw. www.digital-strategy-check.ch) hilft Organisationen mit 24 kurzen Fragen bei der Definition der wichtigsten noch zu behandelnden strategischen Themen.

03

Strategie-Kick-off und Projektmanagement

In einem ersten Workshop werden die Themen von VR / Eigentümerschaft / Geschäftsleitung (Schritt 1) in Kombination mit den Resultaten aus dem «Digital Strategy Check» (Schritt 2) präsentiert und diskutiert. Ziel des Kick-offs ist es, dass die Teilnehmenden Ziele, Themen, Aufgaben (inkl. Vorbereitungsaufgaben – siehe Schritt 4), Projektteam, Termine und den Prozess für die Strategieentwicklung erarbeiten und dokumentieren.

Im Workshop-Canvas (vgl. Seiten 136/137) führen diese drei Prozessschritte zum **ersten Gate A** («Digital Strategy Check und Kick-off»).

04

Vorbereitung Analyse (Strategische Analyse)

Einige während dem Strategie-Kick-off definierte Aufgaben werden in Vorbereitung auf den ersten Workshop erledigt. Dazu gehören z. B. aktualisierte Konkurrenzanalysen, Auswertung von Kundenrückmeldungen und ein Überblick aller Daten, welche strategisch genutzt werden könnten.

05

Workshop I: Analyse und Strategiediskussion

Die Themen der Analyse-Phase (vergleiche Folgekapitel mit Vorlagen) werden in einem oder mehreren Workshops eingehend diskutiert. Ideen und Potenziale werden dokumentiert und zusammengefasst. Abschluss bilden strategische Fragestellungen, deren Diskussion erste Stossrichtungen und Initiativen formulieren lässt. Es werden wiederum – sofern anwendbar – Vorbereitungsaufgaben (für Schritt 6) definiert.

Im Workshop-Canvas führen diese zwei Prozessschritte zum **zweiten Gate B** («Strategische Fragestellungen»).

06

Vorbereitung Create (Gestaltung und Ausarbeitung der Strategien)

Aus der Analyse-Phase entstehen unter Umständen bereits erste Vorprojekte und Aufgaben in Vorbereitung auf den Create-Workshop. Dazu gehören z. B. die Aufnahme des Ist-Zustandes der aktuellen Kundenerlebnisse / -reise, die Dokumentation möglicher Geschäfts- und Preismodelle, ein Überblick der aktuellen strategischen Partner, Ist-Prozesse und eine Bestandesaufnahme zu aktuellen digitalen Marketingaktivitäten.

07

Workshop II: Create und Strategie-Roadmap mit Kennzahlen

Die Themen der Create-Phase (vergleich Folgekapitel mit Vorlagen) werden in einem oder mehreren Workshops eingehend diskutiert (in den meisten Fällen sind mehrere Workshops je nach Themengebiet notwendig). Die digitale Vision, Teilstrategien, Initiativen und Projekte werden dokumentiert und in der Strategie-Roadmap zusammengefasst. Abschluss bildet die Entwicklung und Definition von Performance-Kennzahlen zur Messung/Kontrolle der Fortschritte in der Strategieumsetzung und im Hinblick auf kritische Erfolgsfaktoren in der Transform-Phase.

Im Workshop-Canvas führen diese zwei Prozessschritte zum **dritten Gate C** («Roadmap und Performance-Kennzahlen»).

Ihre digitale Toolbox für die Strategieentwicklung

Praxisleitfaden mit Fallstudien und Strategievorlagen
(diese Publikation)
www.strategische-transformation.ch

Der «Digital Strategy Check»
www.digital-strategy-check.ch

Der Workshop-Canvas als Orientierungshilfe
www.act-strategy-canvas.ch

08

Projektinitialisierung und Quick-Wins

Nachdem die Strategie von Verwaltungsrat/Eigentümern abgenommen wurde, erfolgt der Umsetzungsstart zur effektiven Transformation mit diversen Projekt-Kick-offs sowie der Umsetzung der Quick-Wins (Aktivitäten, welche schnell realisiert werden können und rasch Ergebnisse liefern). Ein strategischer Projektausschuss (Stichworte «Digital Office» oder «Project Management Office») wird einberufen, um den Fortschritt zu messen und zu unterstützen.

09

Workshop III: Transform

Nach einigen Monaten wird mit dem Strategieteam sowie mit VR / Eigentümerschaft / Geschäftsleitung der Transform-Workshop durchgeführt. In diesem Workshop wird der Fortschritt der Strategieumsetzung auf Grundlage der Projektberichte aus dem Digital Office / Project Office (vgl. Phase 8) analysiert. Zusätzlich werden weitere strategische Themen der Transform-Phase zur nachhaltigen digitalen Unternehmensentwicklung besprochen und weitere Potenziale identifiziert.

10

Kontinuierliche Messung und Optimierung

Im Sinne eines Regelkreises werden alle Initiativen / Projekte aus der Strategie-Roadmap kontinuierlich gemessen und optimiert. In dynamischen und von neuen Technologien getriebenen Märkten wird nun die Analyse-Phase bereits wieder aktiviert. Die Erkenntnisse fliessen in die aktuelle Strategieperiode bzw. in die Umsetzungspläne ein und bilden die Basis für die Folgeversion der aktualisierten Unternehmensstrategie.

Je nach Unternehmen, Industrie, Wettbewerbssituation, Innovationsbedarf und der Notwendigkeit nach aktualisierten Strategiedokumenten starten die Unternehmen den Prozessschritt 1 nun erneut, im Idealfall mindestens einmal jährlich. In Organisationen mit agilen Führungs- und Arbeitsmethoden ist dies ein kontinuierlicher und parallel laufender Prozess.

Der «Digital Strategy Check»

Nur die wenigsten Unternehmen haben die Ressourcen und Zeit, alle 24 strategischen Fragen und Themen in ihrem Strategieprozess abzudecken (obwohl dies theoretisch sinnvoll wäre). Damit die Geschäftsleitung (und ggf. Eigentümerschaft, Verwaltungsrat und Mitarbeitende) die wichtigsten Themen identifizieren kann, vervollständigen diese gemeinsam den «Digital Strategy Check». Die 24 Themen werden als Fragen formuliert. Mit der Bewertung der eigenen Reife entsteht so eine Liste der prioritär zu besprechenden Strategiefragen und -themen.

Mit dem Strategiecheck (www.digital-strategy-check.ch) definieren Sie so die aus der Forschung validierten Strategiethemen für die Strategieentwicklung im eigenen Unternehmen und beantworten damit auch die folgenden Fragen:

- Haben Sie die wichtigsten strategischen Fragen/ Themen abgedeckt?
- Wie weit sind Sie mit Ihrer Transformation fortgeschritten?
- Wo liegt das (grösste) Potenzial für Ihre Strategiearbeit?

Für grössere Unternehmen oder KMU, die die Meinungen ihrer Mitarbeitenden im Strategieprozess berücksichtigen möchten, besteht die Möglichkeit, dass mehrere Mitarbeitende den Strategiecheck durchführen. Das Strategylab (vgl. Kontakt Seite 333) führt auf Anfrage eine individuelle Unternehmensauswertung (z. B. nach Abteilungen oder Regionen) durch.

Workshop-Canvas «ACT-Methode»

Der Workshop-Canvas bietet, analog den Vorgängerversionen für die Digitale Transformation mit den sieben Handlungsfeldern (www.kmu-transformation.ch) und für die Arbeitswelt 4.0 mit den drei Erfolgsdimensionen «People (Mitarbeitende)», «Place (Arbeitsumfeld)» und «Technology (Technologien)» (www.arbeitswelt-zukunft.ch) eine Orientierungshilfe und zeigt den Strategieteams in Organisationen, in welchen Schritten und mit welchen Fragen die Strategie erarbeitet wird.

Unternehmen, welche die Strategieentwicklung agil, schnell, kurz und in Form von Workshops mit ihren Mitarbeitenden durchführen wollen, nutzen den Workshop-Canvas als Grundlage für die Strategieworkshops, indem die 24 Fragen von Teams diskutiert werden und so die drei Prozessphasen «Analyse», «Create» und «Transform» durchlaufen werden (vgl. Abbildung 5).

n|w

actstrate

analyse

Digital Business Development

Customer Centricity

New Technologies

Data and Cloud

Digital Leadership & Culture

Process Engineering

Digital Marketing

01 **Marktanalyse**
Verfügen wir über eine aktualisierte Marktanalyse (inkl. Umweltfaktoren/Trends)?

02 **Kunden-erwartungen**
Kennen wir die (digitalen) Kundenerwartungen über alle Segmente hinweg?

03 **Technologie-trends**
Haben wir Technologietrends identifiziert und nutzen diese?

04 **Strategische Daten**
Nutzen wir Daten gezielt und strategisch?

06 **Kernkompetenzen**
Wissen wir, welche Kernkompetenzen wir als Erfolgsfaktoren für das Unternehmen entwickeln müssen?

05 **Kundenerlebnisse**
Sind die erwarteten und angestrebten Kundenerlebnisse identifiziert und definiert?

13 **Kommunikations-Technologien**
Kennen wir die Möglichkeiten der aktuellen Kommunikations-Technologien?

16 D
Wie s
die Da

12 **Moderne Arbeitswelt**
Wie ist unsere moderne Arbeitswelt gestaltet?

17 Einh
Vers
Wie schaffen v
ständnis zur Di

14 Arbeits-/Gesc
prozesse
Wie gestalten/optimieren wir u
Geschäftsprozesse

10 Dig
Welche digital

GATE A
Digital Strategy Check und Kick-Off*

GATE B
Strategische Fragestellungen

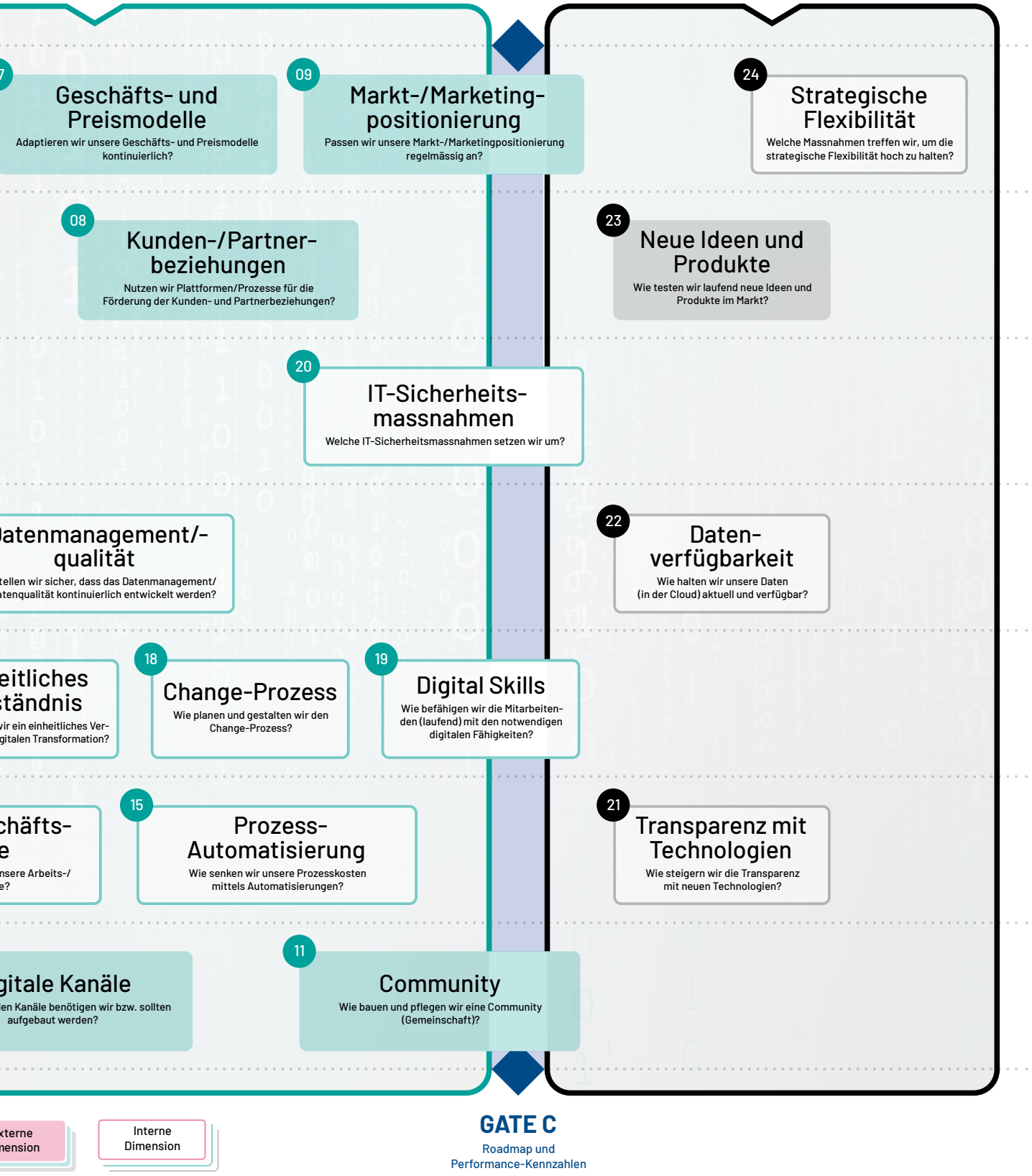
Legende:

Abbildung 5: Workshop-Canvas für die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter
mit Einordnung der 24 Strategiethemen und 3 Gates in der «ACT-Strategiemethode» (Strategylab)

egyframework

strategylab

create — transform



Version 1.0 (08.2021)

Strategievorlagen zur Anwendung der «ACT-Methode»

Um Sie in der Strategieentwicklung zu unterstützen, entwickelte das Projektteam 27 Praxisvorlagen als digitale Toolbox: 24 strategische Themen für das digitale Zeitalter für die Phasen «Analyse», «Create» und «Transform» sowie 3 Gates (Tore) nach der Initialisierung ihres Strategieprozesses sowie je nach den Analyse- und Create-Phasen.

Die Strategievorlagen (jedes Thema und alle Gates) beinhalten die folgenden Informationen:

- Titel, Vorlagennummer und Version
- Einordnung in den Strategieprozess («ACT») und das digitale Handlungsfeld
- Einleitung und Situation (Worum geht es?)
- Das Vorgehen (Wie gehen Sie vor?)
- Die benötigten Hilfsmittel (Was benötigen Sie dafür?)
- Die Inhalte (Welche Themen werden besprochen?)
- Die Teilnehmenden (Wer nimmt teil?)
- Die nächsten Schritte (Wie geht es weiter?)
- Die Vorlage

Die Vorlagen der digitalen Toolbox finden Sie auf den Seiten 139 bis 192 und auf www.strategische-transformation.ch. Diese werden laufend weiterentwickelt. Es ist zudem geplant, diese auf der Projektwebsite zum individuellen Download aufzuschalten.

Literatur

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

Peter, M. K. (2018). Digital Transformation Canvas. Die sieben Handlungsfelder der Transformation. Olten: FHNW Hochschule für Wirtschaft.

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

strategylab for digital business

GATE A

«Digital Strategy Check» und Kick-off

ACT-Phase: **Analyse**

Handlungsfeld: –

Version 1.0

Worum geht es?
Im Vorfeld zur Initialisierung des Strategieprozesses werden drei konkrete Massnahmen durchgeführt, um einerseits die Bedürfnisse und bereits angedachten Stossrichtungen wichtiger Stakeholder/Anspruchsgruppen (Verwaltungsrat, Eigentümerschaft und Geschäftsleitung) zu berücksichtigen. Anderseits werden als Ausgangslage für die Strategieentwicklung die wichtigsten Themen identifiziert und das Strategieteam mittels Projektmanagementansätzen organisiert.

Wie gehen Sie vor?
Sie erreichen das Gate 1 mit drei Vorarbeiten:

1. **Vorgespräch mit Verwaltungsrat / Eigentümerschaft / Geschäftsleitung**
   In einem grob strukturierten Gespräch oder Mini-Workshop mit Verwaltungsrat, Eigentümerschaft und/oder Geschäftsleitung werden erste wichtige strategische Fragen und Themen eruiert und skizziert.

2. **«Digital Strategy Check»**
   Viele Unternehmen haben Teilaspekte der Strategieentwicklung bereits vorgenommen. Beispielsweise könnte bereits eine IT-Strategie oder digitale Marketingstrategie vorhanden sein. Es müssen deshalb nicht alle Themen neu angegangen/abgedeckt werden. Der «Digital Strategy Check» (www.digital-strategy-check.ch) hilft Organisationen mit 24 kurzen Fragen in der Definition der wichtigsten strategischen Themen.

3. **Strategie-Kick-off und Projektmanagement**
   In einem ersten Workshop werden die Themen von VR/Eigentümerschaft/Geschäftsleitung (Schritt 1) in Kombination mit den Resultaten aus dem «Digital Strategy Check» (Schritt 2) präsentiert und diskutiert. Ziel des Kick-offs ist es, dass die Teilnehmenden Ziele, Themen, Aufgaben, Projektteam, Termine und den Prozess für die Strategieentwicklung erarbeiten und dokumentieren.

Was benötigen Sie dafür?
Setzen Sie den Workshop-Canvas für die Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter als Orientierungshilfe ein (siehe Seiten 136/137). Nutzen Sie den Strategiecheck auf www.digital-strategy-check.ch, um die wichtigsten strategischen Themen/Fragen zu identifizieren.

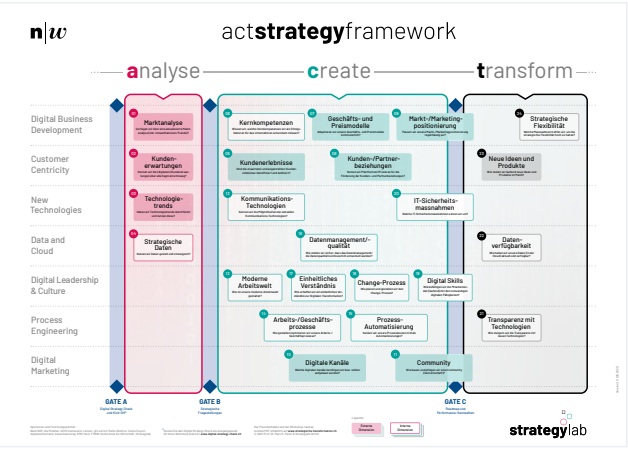
Welche Themen werden besprochen?
Der Workshop-Canvas beinhaltet die 24 strategischen Themen und Fragen zur Initialisierung der Strategieentwicklung.

Wer nimmt teil?

- Verwaltungsrat/Eigentümer
- Geschäftsleitung
- Fachexperten und Schlüsselpersonen
- Strategieteam
- Externe Spezialisten

Wie geht es weiter?
Die Vorbereitungsaufgaben für den Start der Analyse-Phase werden von den Teams/Verantwortlichen ausgeführt.

Workshop-Canvas Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter
Siehe Seiten 136/137 für die vollständige Version mit allen 24 strategischen Themen und Fragen



strategylab for digital business

01

Marktanalyse

ACT-Phase: **Analyse**

Handlungsfeld: **Digital Business Development** Version 1.0

Worum geht es?
Ausgangspunkt der Strategiediskussion ist eine Aufnahme des Ist-Zustandes des Marktes. Dazu gehören die Berechnung von Marktvolumen und Marktpotenzial, die Konkurrenz, die Intermediäre / der Handel inkl. aller strategischen Partner, die Produkteverwenderinnen und Produkteverwender (potenzielle und aktuelle Kunden), die Beeinflusser und Umweltfaktoren. Es ist sinnvoll, das eigene Unternehmen ebenfalls zu durchleuchten, um erste Stärken / Schwächen gegenüber der Konkurrenz zu identifizieren.

Wie gehen Sie vor?
Anhand einer Checkliste, zugeschnitten auf Ihren Markt/ Ihre Branche, analysieren Sie alle Elemente des Marktes. Vielfach sind hier Vorarbeiten zu leisten, damit die Informationen am ersten Strategieworkshop vorhanden sind. Konkurrenzanalysen werde heute vielfach online durchgeführt, indem die Webseiten, Apps und Social-Media-Profile der Mitbewerber anhand von Kriterien (z. B. Inhalte, Design, Funktionalität, Produktportfolio, Austausch mit der Gemeinschaft, Anzahl Follower, Search Engine-Strategien) untersucht werden und so die Stärken / Schwächen definiert werden können.

Was benötigen Sie dafür?
Setzen Sie das bekannte «Marktgesicht» ein, welches Sie durch die Elemente der Marktanalyse führt. Hinter jedem Element (eigenes Unternehmen, Konkurrenz etc.) nutzen Sie beispielsweise ein Tabellenkalkulationsprogramm, um die zu untersuchenden Kriterien den Marktteilnehmenden gegenüberzustellen und die Inhalte darin festzuhalten.

Welche Themen werden besprochen?
Zur Marktanalyse gehören:

- Marktdefinition
- Marktzahlen wie Marktvolumen und Marktpotenzial
- Das eigene Unternehmen
- Die Konkurrenz
- Alle Intermediäre inklusive Handel und strategische Partner
- Produkteverwender und Produkteverwenderinnen (potenzielle und aktuelle Kunden)
- Umweltfaktoren (Politik, Recht, Ökonomie, Soziales, Technologie, Ökologie)

Wer nimmt teil?

- Geschäftsleitung
- Strategieteam
- Marketing
- Produktmanagement
- Externe Spezialisten

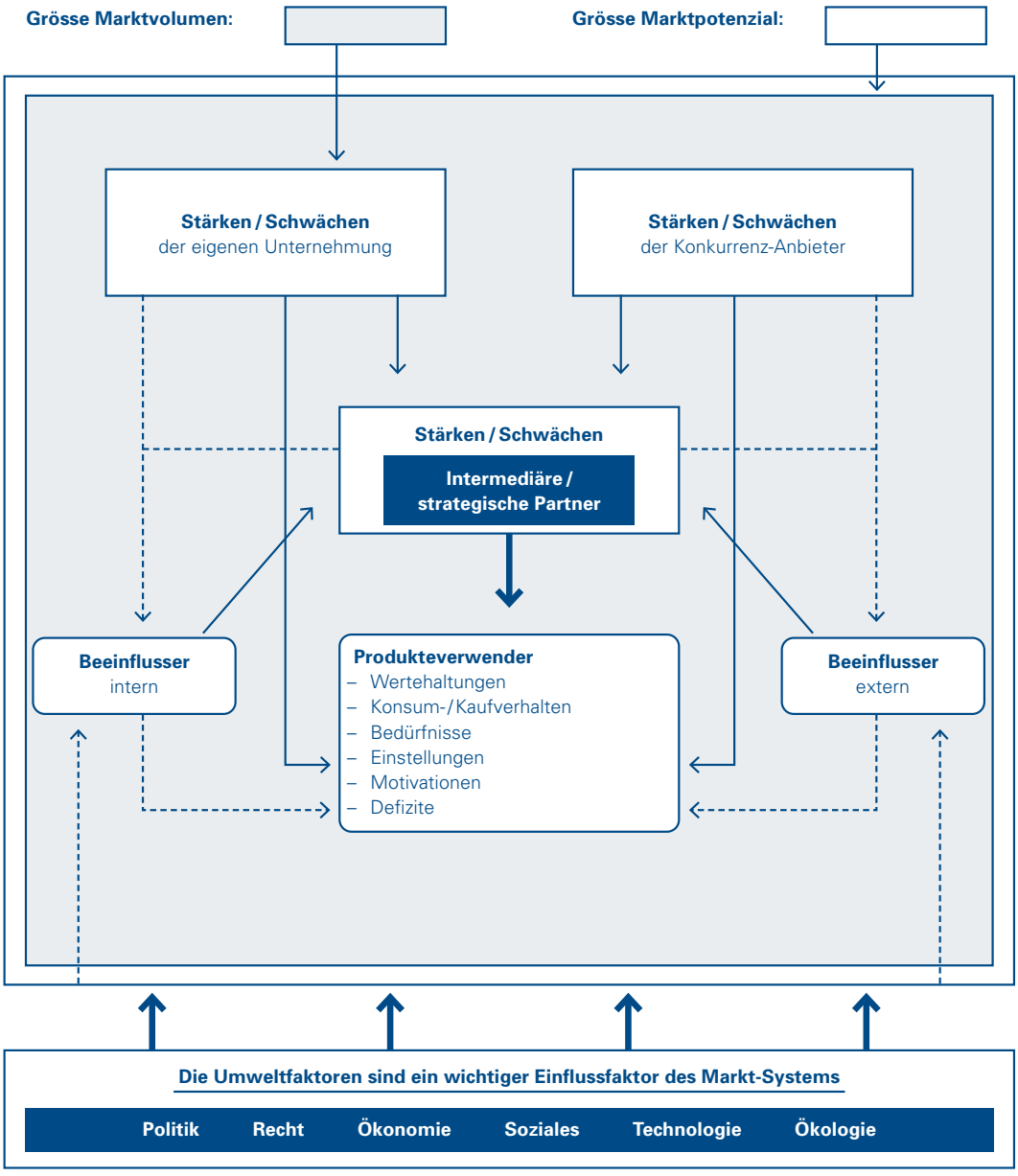
Wie geht es weiter?
Bleiben Sie im Kontakt mit ihren Kundinnen und Kunden (siehe Strategievorlage Nr. 02) und abonnieren Sie die Newsletter Ihrer Konkurrenz oder folgen diesen auf Social Media, um aktuelle Marktinformationen zu erhalten.

Buchempfehlung

Marc K. Peter & André Niedermann (Hrsg.)
Digitales Marketing für KMU

Wie Unternehmen sich digital vermarkten und kommunizieren
1. Auflage 2020, 320 Seiten
ISBN 978-3-03875-244-8
www.digitales-marketing-kmu.ch

Marktanalyse («Marketinggesicht»)
Marktdefinition:



02

Kundenerwartungen

ACT-Phase: **Analyse**

Handlungsfeld: **Customer Centricity** Version 1.0

Worum geht es?
In schnell lebenden Märkten dominieren die Kundinnen und Kunden mit ihren Kundenerwartungen den Markt (sogenannte «Käufermärkte»). Nur diejenigen Unternehmen sind erfolgreich, welche die Kundenerwartungen laufend analysieren und ihre Produkte/Dienstleistungen sowie Kanäle anpassen.

Wie gehen Sie vor?
Anhand einer Checkliste definieren Sie regelmässig die Kundensegmente und machen sich Gedanken zum Potenzial im jeweiligen Segment (lohnt es sich (noch), in dieses Segment zu investieren?). Für jedes Segment definieren Sie die Kundenbedürfnisse, die Einstellung der Kundschaft zum Produkt / zur Dienstleistung und das Verhalten (wie wollen die Kunden das Produkt / die Dienstleistung nutzen?). Die Erkenntnisse geben Auskunft zu den Kundenerwartungen und helfen so, Potenziale zu identifizieren und die Strategie zu formulieren.

Was benötigen Sie dafür?
Zu den klassischen Hilfsmitteln für die Kundenanalyse gehören Umfragen (z. B. auch Kundenzufriedenheitsmessungen), Workshops (Stichworte «Prototyping», «Co-Creation» und «Erstellung von Personas») und Beobachtungen (z. B. mittels «Design Thinking»). Im Unternehmen sollte sowohl ein systematischer Prozess zur Identifikation von Kundeninformationen vorhanden sein als auch die Möglichkeit bestehen, bei aktuellen Fragen / Problemen mit der Kundschaft in den Austausch zu treten.

Welche Themen werden besprochen?
Zur Bestimmung der Kundenerwartungen gehören:

- Segmente
- Segmentgrösse
- Segmentwachstumserwartung
- Bedürfnisse
- Einstellung
- Verhalten
- Kundenerwartung («Ich benötige / erwarte …»)

Alternativ können Sie auch das Format der Personas nutzen.

Wer nimmt teil?

- Geschäftsleitung
- Strategieteam
- Marketing
- Produktmanagement
- Kundendienst
- Externe Spezialisten

Wie geht es weiter?
Die Kundenanalyse sollte mindestens jährlich aktualisiert werden. Die Erkenntnisse fliessen in die Produktentwicklung, ins Marketing und in die Strategieformulierung. Überlegen Sie sich, ob Sie einen Kundenbeirat (ein «Customer Advisory Board») aufbauen möchten, um eine Plattform für potenzielle Produkt- und Dienstleistungsdiskussionen mit Ihren Kundinnen und Kunden zu schaffen.

Kundenanalyse zur Bestimmung der Kundenerwartung
Marktdefinition:

Segment	Grösse	Wachstum	Bedürfnisse	Einstellung	Verhalten	= Kundenerwartung

Buchempfehlung

Franziska Vonaesch & Marc K. Peter
Storytelling für KMU

Im Web auf sich und seine Produkte aufmerksam machen
2. Auflage 2019, 168 Seiten
ISBN 978-3-03875-183-0
www.storytelling-toolbox.ch

DIE PERSONA (FRAGEBOGEN)

Die Persona im Download-Angebot
beobachter.ch/download

Demografische Angaben

Foto

- Geschlecht
- Alter
- Familiensituation
- Wohnsituation
- Karriereweg, berufliche Funktion
- Hobbys, Affinitäten

Rolle als Käufer

- Auf welchen Kanälen sucht die betreffende Persona nach Informationen: Facebook, LinkedIn etc./Newsletter, Foren etc./Print- und andere klassische Medien?
- Nutzt sie das Internet zur Information über Produkte und Anbieter?
- Ist sie auf Social Media präsent?
- Motivatoren, Influencer?
- Besucht sie Veranstaltungen, Fachmessen und/oder ist sie Mitglied in einem Verband?

Persönlichkeitstyp

- Prozessgesteuert
- Resultatgesteuert
- Sehr ambitioniert
- Hochleistungsmanager
- Risikoscheu
- Änderungen gegenüber eher abgeneigt
- Aufgeschlossen
- Festgefahren

Problem und Lösung

- Zu welchen Problemen sucht die Persona nach Lösungen?
- Welche Ziele, die mit bestehenden Ansätzen nicht mehr erreichbar sind, verfolgt sie?
- Welche aktuelle Marktentwicklung macht ihr zu schaffen?
- Welche Hürden muss sie unbedingt meistern, um erfolgreich zu sein?

Firmenprofil

- Für welche Art von Unternehmen arbeitet Ihre Persona?
- Ist es ein lokales Geschäft, regional, national oder global? Wo ist es ansässig?
- Ist das Unternehmen im B2B oder mit Endverbrauchern im Geschäft?
- Wie viele Mitarbeiter gibt es, wie hoch ist der Jahresumsatz?
- In welcher Branche, welchem Sektor ist das Unternehmen tätig?
- In welchem Lebenszyklus befindet sich das Unternehmen: Start-up, Wachstum, Reife, Rückgang?
- Wie könnten die Mitarbeitenden die Unternehmenskultur beschreiben: schnelllebig, agil, traditionell, bürokratisch?

Arbeitsleben

- Was sind die Ziele der Persona? Wie wird Leistung gemessen? Wie äussert sich Erfolg in ihrer Position?
- Was will die Persona an ihrem Arbeitsplatz erreichen und warum?
- Hindernisse zum Erfolg?
- Motivatoren?
- Welche besonderen Fähigkeiten benötigt die Persona für ihren Job?

Entscheidungsprozesse, Kaufgewohnheiten

- Wie gross ist der Grad der Budgetkontrolle und Einflussnahme auf einen Kaufentscheid?
- Hauptentscheidungskriterien?
- Welche Einwände könnte ihr Angebot bei der Persona hervorrufen; zu kostenintensiv, zu wenig Innovationscharakter?
- Kommunikation mit Anbietern, eher Face-to-Face oder recherchiert sie selbständig?
- Vergleicht sie Angebote im Internet? Wie könnte der letzte Kaufprozess abgelaufen sein?

Vorlage zur Erstellung einer Persona:
www.storytelling-toolbox.ch
Quelle: Vonaesch & Peter, 2019

strategylab for digital business

03

Technologietrends

ACT-Phase: **Analyse**

Handlungsfeld: **New Technologies** Version 1.0

Worum geht es?
Das Erfassen und Verstehen von Technologietrends unterstützt die Innovations- und Ideenfindung. Gleichzeitig werden wichtige Hinweise auf zukünftige Konsumentenbedürfnisse und Nutzungsverhalten und darauf aufbauende neue Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen (externe Dimension) erarbeitet. Zudem können Technologien zur Prozessoptimierung, Effizienzsteigerung und Kostenreduktion eingesetzt werden (interne Dimension).

Wie gehen Sie vor?
Durch den Besuch von Konferenzen, Webinaren, Austausch mit Kolleginnen und Kollegen, Studium der Literatur (z. B. Fachzeitschriften), Weiterbildungen und Austausch mit Experten aus anderen Industrien / Unternehmen identifizieren Sie Technologietrends. In Workshops diskutieren Sie die Potenziale und bestimmen, welche Technologien weiter analysiert, pilotiert oder in der konkreten Planung verankert werden sollen.

Was benötigen Sie dafür?
Wir empfehlen, das Thema mittels einer Technologie-Roadmap zu besprechen, zu planen, zu dokumentieren und zu überwachen. Definieren Sie die Themen und platzieren Sie die identifizierten Technologien nach Maturität (z. B. «beobachten», «pilotieren»), Risikolevel und potenzieller Unternehmenswert.

Welche Themen werden besprochen?
Definieren Sie die Themen / Achsen der Technologie-Roadmap aufgrund Ihres Marktes und des Produktportfolios. Technologie-Themen könnten sein:

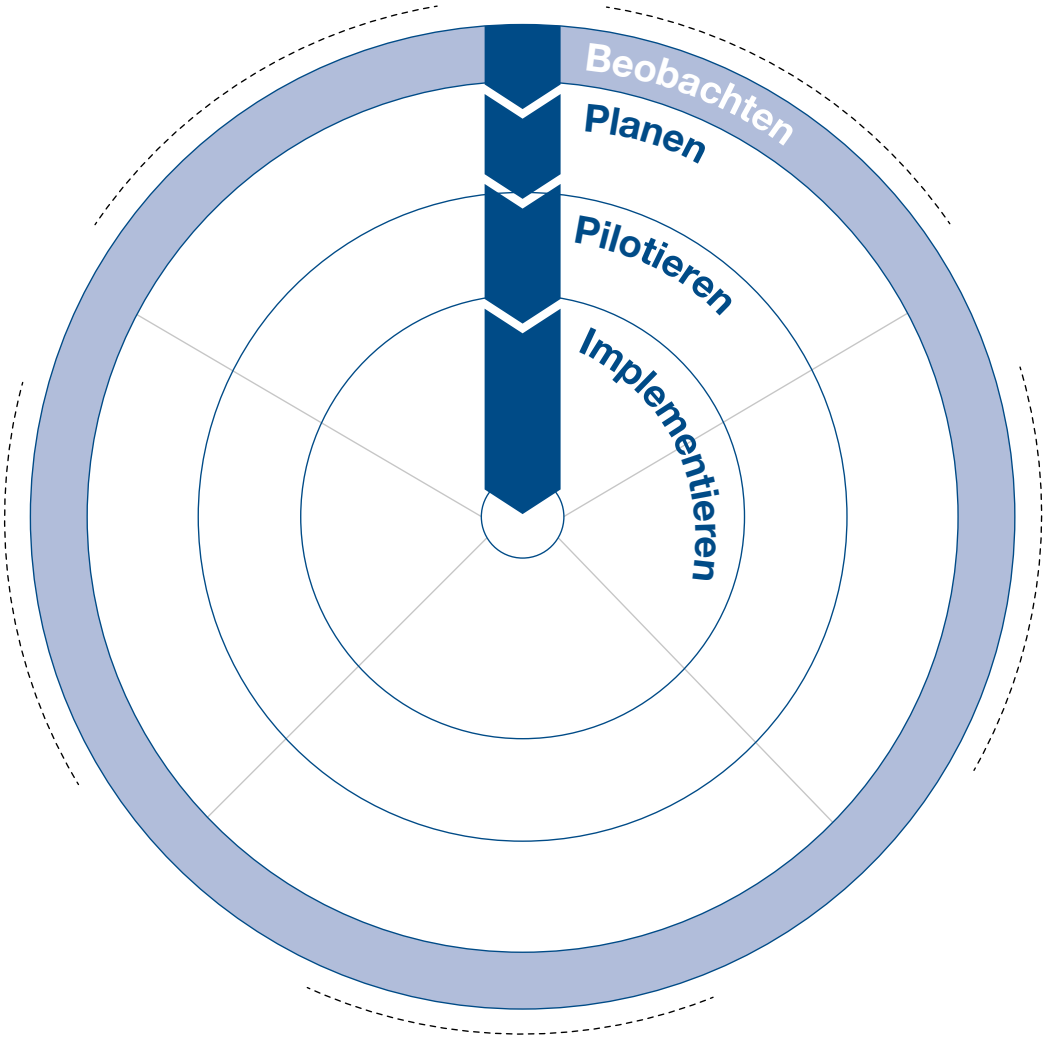
- Konsumenten-Technologien (z. B. Internet of Things)
- Herstellung / Produktion (z. B. Industrie 4.0)
- Datenanalyse / -verarbeitung (z. B. Building Information Modeling)
- Anwendungs- und Kollaborationssoftware
- IT-Sicherheit
- Netzwerk und Datenspeicherung
- Hosting-Technologien
- Programmiersprachen

Wer nimmt teil?

- Geschäftsleitung
- IT-Team
- Strategieteam
- Produktmanagement
- Externe Spezialisten

Wie geht es weiter?
Technologietrends, welche Potenziale beinhalten, sollten weiter analysiert oder in einem Pilotprojekt getestet werden. Daraus entstehen strategische Projekte, modifizierte Leistungen (Produkte / Dienstleistungen) oder neue Prozesse. Aktualisieren Sie den Technologie-Radar mindestens einmal jährlich in Vorbereitung auf Ihren Strategieworkshop.

Technologie-Roadmap



Risikolevel
Basierend auf Ihrer Analyse definieren Sie das Risiko (rot, gelb, grün) bezüglich Marktreife, Architekturkomptabilität, Sicherheit, Supportverfügbarkeit, Skalierbarkeit, Investitionskosten und Auswirkung auf die Firma/Teams/bestehendem Fachwissen.

Unternehmenswert
Basierend auf Ihrer Analyse definieren Sie den potenziellen Unternehmenswert bezüglich Wertsteigerung (Mehrumsatz/Profitabilität), Prozessoptimierung und Kostenreduktion. Je grösser der Kreis, umso höher ist der potenzielle Unternehmenswert.

04

Strategische Daten

ACT-Phase: **Analyse**

Handlungsfeld: **Data and Cloud** Version 1.0

Worum geht es?
Daten sind für den Erfolg jedes Unternehmens von zentraler Bedeutung. Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hängt zunehmend davon ab, wie gut sie Daten nutzen, Analysen anwenden und neue Technologien implementieren. Zu Beginn steht die Datenstrategie. Eine Datenstrategie ist erforderlich, um sich in der endlosen Masse von vorhandenen Daten nicht zu verlieren. Eine Datenstrategie deckt im Idealfall drei Bereiche ab: Entscheidungsfindung und Prozessoptimierung mithilfe von Daten und Monetarisierung der eigenen Daten.

Wie gehen Sie vor?
Erstellen Sie in einem ersten Schritt eine Datenstrategie. Verschaffen Sie sich dabei zuerst Klarheit, welche Fragestellungen Sie mit der Hilfe von Daten beantworten möchten, welche Unternehmensziele Sie mit akkuraten Daten besser erreichen als ohne. Möchten Sie Daten verwenden, um Ihre Kunden und Märkte besser zu verstehen und Ihr Zielpublikum mit weniger Streuverlust zu erreichen? Oder sind Sie in der Industrie tätig, und Ihre Maschinen und Fahrzeuge können Ihnen Daten liefern, um Ihre Prozesse zu optimieren und neue Dienstleistungen anzubieten? Auch in Verwaltungsbetrieben können Sie Kennzahlen über Durchlaufzeiten von Prozessen erheben, um zu erkennen, wo Sie Ihre Effizienz optimieren können. Oder sind Sie sogar schon so weit, dass Sie selbst Daten produzieren, die Sie weiterverkaufen (oder als strategischer Partner in ein neues Unternehmen eingeben) können?

Was benötigen Sie dafür?
Dokumentieren Sie Ihre Datenstrategie (die Form der Dokumentation ist dabei zweitrangig) und berücksichtigen Sie folgende Punkte:

- Bezug zur Unternehmensstrategie.
- Welche Ziele verfolgen Sie mit der Datenstrategie (siehe «Themen, die besprochen werden»)?
- Businessnutzen für Ihr Unternehmen.
- Welche Daten möchten Sie nutzen, wie gelangen Sie an diese Daten?
- Wie können die Daten strategisch und kommerziell (z. B. mit neuen Geschäftsmodellen) genutzt werden?
- Ressourcen: Hat Ihr Unternehmen die benötigten Ressourcen (Mitarbeitende, Fertigkeiten, Know-how, Technologie)? Wo bestehen Lücken, die hier geschlossen werden müssen?
- Einen internen Kommunikationsplan.

Welche Themen werden besprochen?
Um die richtigen Daten zu identifizieren, müssen diverse strategische Schlüsselfragen aus verschiedenen Unternehmensbereichen geklärt werden:

- Was müssen Sie wissen, um Ihre strategischen Ziele zu erreichen?
- Wie wollen Sie die Erreichung Ihrer strategischen Ziele messen? Stellen Sie sich Fragen in folgenden Bereichen:
  - Kunden, Märkte und Wettbewerber
  - Finanzen
  - Interne Vorgänge/Prozesse
  - HR (Talent Management/Recruiting, Produktivität, Kultur)
- Welche Daten sind bereits vorhanden resp. müssen Sie neu generieren oder einkaufen, die Ihnen helfen, Ihre oben genannten Fragen zu beantworten?
- Gemeinsames Verständnis schaffen für die Analyse und die Interpretation der Daten.

Wer nimmt teil?

- Geschäftsleitung
- Abteilungsleitende (je nach Fragestellung)
- Strategieteam
- HR
- Finanzen
- IT-Team
- Produktion
- Marketing
- Produktmanagement
- Datenspezialisten

Wie geht es weiter?

Erstellen Sie einen Umsetzungsplan und bleiben Sie mit Ihrer Datenstrategie agil – beginnen Sie klein, suchen Sie schnelle Erfolge und bauen Sie dann Ihr System kontinuierlich aus. Je mehr Sie mit den Daten arbeiten, umso mehr Chancen und Potenziale werden Sie erkennen und desto mehr Fragen werden Sie mithilfe Ihrer Daten beantworten können.

Denken Sie bei Ihrer Datenstrategie nicht nur an die technische Umsetzung, sondern auch an die Interpretation und die dazugehörige Visualisierung der Daten, damit Ihre User/Benutzer mithilfe der Daten dann auch wirklich Einblicke gewinnen. Die Datengewinnung und -aufbereitung ist ein «Technologie»-Thema, die Interpretation ist definitiv ein «Business»-Thema. Und weil verschiedene Menschen die gleichen Daten unterschiedlich interpretieren, benötigen Sie einen Konsens, wie die Daten zu interpretieren sind resp. welche Schlüsse Sie daraus ziehen. Das können Sie erreichen, indem Sie in Workshops ein gemeinsames Verständnis entwickeln.

Checkliste «Strategische Daten»

Thema	Kernpunkte / Inhalte
Was müssen wir wissen, um die strategischen Ziele zu erreichen?	
Mit welchen Daten wollen wir die Erreichung der strategischen Ziele messen?	
Wie können die Daten operativ (z. B. für die Prozessoptimierung) genutzt werden?	
Wie können die Daten strategisch und kommerziell genutzt werden?	
Welche Daten sind bereits vorhanden resp. müssen neu erstellt/beschafft werden?	
Wir schaffen wir ein gemeinsames Verständnis für die Analyse/Interpretation der Daten?	

Eine Datenstrategie liefert ein Konzept, um strategische Fragestellungen mithilfe von Daten zu beantworten. Sie kann folgende Bereiche abdecken:

- Mithilfe von Daten bessere Entscheidungen treffen.
- Daten einsetzen, um interne Prozesse zu optimieren.
- Eigene Daten monetarisieren oder als Partner ein neues Ökosystem schaffen.

strategylab for digital business

GATE B

Strategische Fragestellungen

ACT-Phase: **Analyse** - **Create**

Handlungsfeld: – Version 1.0

Worum geht es?
Wenn die Analysen durchgeführt sind, können die gewonnenen Erkenntnisse in einer SWOT-Analyse zusammengefasst werden. Mit den Stärken und Schwächen wird der Blick nach innen gerichtet (interne Analyse). Dabei wird aufgezeigt, welche Stärken weiterentwickelt werden können und welche Schwächen abzubauen sind. Mit den Chancen und Risiken werden der Markt und das Umfeld eines Unternehmens dargestellt und aufgezeigt, welche Potenziale und Chancen vorhanden und zu nutzen sind resp. welche Risiken zu minimieren sind. Damit werden die wichtigsten strategischen Fragestellungen abgeleitet. Im Zeitalter der Digitalen Transformation gilt es zu erkennen, welche Trends (technologische Trends, Kundenbedürfnisse etc.) und Umweltfaktoren (Gesetze etc.) zu berücksichtigen sind, welche Kundenbedürfnisse und -nutzen zu befriedigen sind und welche technologische Entwicklungen einzusetzen sind.

Wie gehen Sie vor?
Erstellen Sie anhand der Analyseergebnisse eine SWOT-Zusammenstellung (S = «Strengths» (Stärken); W = «Weaknesses» (Schwächen); O = «Opportunities» (Chancen); T = «Threats» (Bedrohungen). Wählen Sie die wichtigsten Stärken und Schwächen aus, die es zu bewerten gilt. Ebenso identifizieren Sie jene Merkmale, Trends und Entwicklungen im Markt und Umfeld, die als Möglichkeit, Potenzial oder Chance für das Unternehmen zu bezeichnen sind sowie Bedrohungen, Gefahren oder Risiken, die es zu minimieren gilt. Leiten Sie zwischen den Stärken und Schwächen sowie Chancen und Gefahren Zusammenhänge ab. Daraus definieren Sie die allgemeine Stossrichtung sowie die strategischen Fragestellungen für die Strategieentwicklung.

Was benötigen Sie dafür?
Wir empfehlen das Thema mittels einer SWOT-Matrix zu besprechen und zu dokumentieren. Definieren Sie die Themen und fügen Sie diese in die Matrix ein. Bewerten und priorisieren Sie die einzelnen Themenbereiche. Wählen Sie jene Handlungsfelder aus, die in der Strategieentwicklung zu bearbeiten sind.

Welche Themen werden besprochen?
Definieren Sie die Themen der SWOT-Zusammenfassung. Wichtige Themenbereiche könnten sein:

Interne Analyse (Stärken + Schwächen)

- **Leistungsprogramm:** Wie sieht Ihr Produkt- und Leistungsangebot aus? Haben Sie die digitalen Möglichkeiten dabei schon berücksichtigt?
- **Technologie:** Wie sieht Ihre IT-Landschaft aus? Setzen Sie neue Technologien gezielt ein?
- **Führung und Kultur:** Arbeiten Sie nach den Grundsätzen der Arbeitswelt 4.0? Ermöglichen Sie ein mobiles flexibles Arbeiten mit modernen Führungsgrundsätzen?
- **Organisation und Prozesse:** Sind Ihre Prozesse vernetzt und digitalisiert? Dies sowohl intern über alle Organisationsbereiche, als auch extern zu Ihren Geschäftspartnern, Lieferanten und Kunden? Ermöglichen Ihre Organisationsformen ein vernetztes Arbeiten?
- **Innovationen (Forschung und Entwicklung):** Haben Sie einen Innovationsprozess eingeführt? Fördern Sie Innovationen auf allen Stufen bewusst?
- **Wissensmanagement:** Verfügen Sie über spezielles Fachwissen? Fördern Sie bewusst den Wissensaustausch und -aufbau sowohl intern als auch extern?

Externe Analyse (Chancen + Risiken/Gefahren)

- **Technologie:** Welche Technologietrends haben einen Einfluss auf Ihr Geschäftsmodell?
- **Politik und Rechte:** Wie beeinflussen politische Entwicklungen Ihr Unternehmen?
- **Wettbewerb:** Wie bezeichnen Sie sich im Vergleich zum Wettbewerb (First Mover, Early Mover oder Follower)?
- **Globalisierung:** Welchen Einfluss hat die Globalisierung auf Ihre Industrie und Ihr Unternehmen im Speziellen?

Wer nimmt teil?

- Geschäftsleitung
- Abteilungsleitende (je nach Fragestellung)
- Strategieteam
- Externe Spezialisten

Wie geht es weiter?

Anhand der definierten strategischen Fragestellungen wird der Create-Prozess resp. der Strategieentwicklungsprozess eingeleitet. Ein Massnahmenplan mit Projekten/Aktivitäten, Verantwortlichkeiten und Terminen wird erstellt und abgearbeitet. Ebenso wird der Entwicklungsprozess überwacht und der Massnahmenplan regelmässig aktualisiert.

SWOT-Matrix und Strategieimplikationen

Stärken – Strengths	**Schwächen** – Weaknesses
■ Was lief bis anhing gut? ■ Welche Aktivitäten und Entscheidungen waren für den Erfolg des Unternehmens entscheidend? ■ Was macht das Unternehmen besser als seine Wettbewerber?	■ Wo ist das Unternehmen schwach? ■ Was fehlt im Unternehmen? ■ Was wird im Unternehmen zu wenig berücksichtigt?
Chancen – Opportunities	**Risiken/Gefahren** – Threats
■ Welche Möglichkeiten bieten sich unserem Unternehmen an? ■ Welche Zukunftschancen bieten sich an? ■ Welche Trends weisen sich als potenzielle Chancen? ■ Welche Veränderungen im Umfeld können für das Unternehmen vorteilhaft sein?	■ Wo sind Gefahren für das bisherige Geschäftsmodell erkennbar? ■ Welche Entwicklungen könnten für das Unternehmen ungünstig sein? ■ Welche Entwicklung der Wettbewerber könnten unsere Unternehmensentwicklung negativ beeinflussen?

Interne Analyse – Merkmale des Unternehmens

Externe Analyse Umfeldentwicklung	**Stärken** – Strengths	**Schwächen** – Weaknesses
Möglichkeiten, Potenziale, Chancen	Strategie **«Ausbauen»**	Strategie **«Aufholen»**
Bedrohungen, Gefahren, Risiken	Strategie **«Absichern»**	Strategie **«Evaluieren/Vermeiden»**

Stärken und Schwächen

Basierend auf Ihren Analysen bearbeiten Sie jene internen Themenbereiche, die zur Entwicklung des Unternehmens und für die Strategieentwicklung wichtig sind.

Chancen und Gefahren

Basierend auf Ihren Analysen und Beobachtungen Ihres Umfeldes leiten Sie jene Trends und Entwicklungen ab, die für die strategische Entwicklung Ihres Unternehmens massgebend sind. Chancen sind zu fördern und Gefahren zu minimieren.

strategylab for digital business

05

Kundenerlebnisse

ACT-Phase: **Create**

Handlungsfeld: **Customer Centricity** Version 1.0

Worum geht es?
Erfolgreiche Kundenerlebnisse (die «Customer Experience») entstehen, wenn Ihr Unternehmen darauf ausgerichtet ist, Kundinnen und Kunden zu begeistern. In vielen Märkten, in welchen die Produkte, Dienstleistungen und Preise ähnlich sind, ist das Kundenerlebnis die einzige Wettbewerbsdimension, um sich im Markt von der Konkurrenz abzuheben. Positive Kundenerlebnisse finden über alle Kundenkontaktpunkte hinweg statt. Wichtiger Erfolgsfaktor ist die Schulung der Mitarbeitenden; denn alle Unternehmensaktivitäten sollten auf die Kundin resp. den Kunden ausgerichtet sein. Dazu gehören das frühzeitige Erkennen von Kundenanliegen, eine proaktive und effektive Kommunikation, die Verfügbarkeit über mehrere Kanäle (z. B. Telefon, Schalter im Geschäft und Social Media) und ein menschenorientiertes Handeln.

Wie gehen Sie vor?
Die Identifikation der Kundenerwartungen (siehe Strategievorlage Nr. 02) ist der erste Schritt zur Gestaltung von positiven Kundenerlebnissen. Anschliessend erarbeiten Sie eine Definition (Vision) Ihres Kundenversprechens. Identifizieren Sie nun anhand der Kundenreise («Customer Journey»), welche Massnahmen zur Stärkung der Kundenerlebnisse eingeführt werden müssen. Im besten Fall definieren Sie den idealen Kundenprozess neu und beschreiben die Verbesserungspotenziale gegenüber dem «Ist». Bestimmen Sie die Verantwortlichkeiten pro Prozessschritt (in grösseren Unternehmen wird dafür ein Team gebildet, um die Kundenerlebnisse positiver zu gestalten). Messen Sie kontinuierlich, ob die gestalteten Kundenerlebnisse positive Rückmeldungen von der Kundschaft erhalten.

Was benötigen Sie dafür?
Grundsätzlich müssen Sie den Markt und die Kundenerwartungen kennen. Daneben benötigen Sie Systeme für die Erfassung und Auswertung von Kundenrückmeldungen sowie einen Prozess, welcher Ihre Kundenprozesse regelmässig überprüft und die Resultate mit Ihren Teams teilt.

Welche Themen werden besprochen?
Zur Bestimmung und Optimierung der Kundenerlebnisse gehören:

- Identifikation der Kundenerwartungen.
- Definition/Vision des Kundenversprechens bezüglich Kundenerlebnissen.
- Gestaltung der Kundenreise (unter Umständen auch nur Optimierung der bestehenden Kundenreise).
- Bestimmung der Massnahmen zur Stärkung der Kundenerlebnisse.
- Definition der Verantwortlichkeiten (ggf. Aufbau eines Projektteams).
- Umsetzung der Massnahmen («Customer Experience Strategy»).
- Messung der Kundenerlebnisse aus Sicht der Kundschaft.
- Weiterausbau/Optimierung der Kundenerlebnisse.

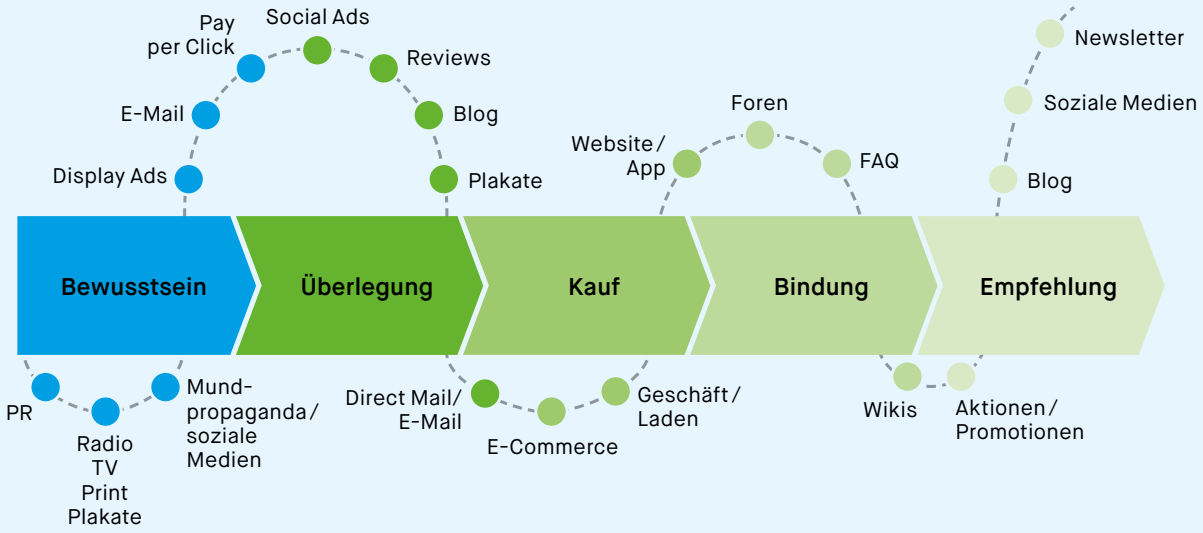
Wer nimmt teil?

- Geschäftsleitung
- Strategieteam
- Marketing
- Verkauf
- Produktmanagement
- Kundendienst
- Externe Spezialisten

Wie geht es weiter?
Die Kundenerlebnisse und Kundenreisen (pro Segment und/oder Kanal) sollten mindestens jährlich analysiert und aktualisiert werden. Wir empfehlen Ihnen, selbst einmal in die Schuhe einer Kundin resp. eines Kunden zu schlüpfen und Ihr Unternehmen aus ihrer Sicht zu erleben. So überprüfen Sie, ob die Kundenerlebnisse positiv und für das Unternehmen gewinnbringend gestaltet sind.

Bestimmung der Kundenreise und der Potenziale für die Stärkung der Kundenerlebnisse

Eine klassische Kundenreise



Buchempfehlung

Marc K. Peter & André Niedermann (Hrsg.)
Digitales Marketing für KMU

Wie Unternehmen sich digital vermarkten und kommunizieren
1. Auflage 2020, 320 Seiten
ISBN 978-3-03875-244-8
www.digitales-marketing-kmu.ch

06

Kernkompetenzen

ACT-Phase: **Create**

Handlungsfeld: **Digital Business Development** Version 1.0

Worum geht es?
Im Umfeld strategischer Überlegungen bezeichnet man Kernkompetenzen als jene Kompetenzen, die ein Unternehmen verstärken und erfolgreich machen. Es sind eindeutige Differenzierungsmerkmale gegenüber dem Wettbewerb. Grundeigenschaften, die eine Fähigkeit zu einer Kernkompetenz ausmachen, sind einerseits der erhebliche, überproportionale Beitrag zum erbrachten Kundenwert und andererseits die Kundenwahrnehmung. Gleichwohl ermöglichen Kernkompetenzen den Zugang zu neuen Märkten. Im digitalen Umfeld gilt es, bestehende Kernkompetenzen zu verstärken sowie neue zu identifizieren und zu entwickeln.

Wie gehen Sie vor?
Anhand der Ergebnisse der Marktanalyse und der identifizierten Kundenerwartungen ein Inventar der Kernkompetenzen (Liste) aufstellen und in Diskussionen und Workshops ergänzen:

- Mittels Kundenbefragungen und Wettbewerbsbeobachtungen die interne Ansicht überprüfen sowie die effektiven wahrgenommenen Kernkompetenzen bewerten und selektieren.
- Durch Beobachtungen anderer Industrien und den Austausch mit externen Experten neue Kernkompetenzen identifizieren.
- In Workshops die Potenziale der identifizierten Kernkompetenzen evaluieren und eine Übersicht der Kernkompetenzen erarbeiten, um die wichtigsten auszuwählen.
- Massnahmen zur Verstärkung bestehender Kernkompetenzen sowie zur Entwicklung neuer Kernkompetenzen ableiten und mittels konkreter Massnahmenpläne umsetzen.

Was benötigen Sie dafür?
Wir empfehlen das Thema mittels einer Profilmatrix zu besprechen und zu entwickeln, um eine bewertete Landkarte der abzubauenden, zu entwickelnden und aufzubauenden Kernkompetenzen zu erhalten.

Welche Themen werden besprochen?
Definieren Sie die Kompetenzkriterien Ihrer Marktanalyse und Ihrer identifizierten Kundenerwartungen. Kompetenzkriterien könnten sein:

- Entwicklungen (z. B. neue digitalisierte Produkte/Dienstleistungen).
- Herstellung/Produktion (z. B. durchgängige digitalisierte Produktionsverfahren).
- Logistik (z. B. digitalisierte und integrierte Wertschöpfungskette für eine durchgängige Vertragsverfolgung und -überwachung).
- Organisation (z. B. spezielle Qualifikationen und Fachkenntnisse der Mitarbeitenden).
- Vertrieb (z. B. digitalisierte Lösungen zur Unterstützung des Vertriebs).
- Vermarktung (z. B. mit digitalen Kanälen globale Märkte bedienen).

Wer nimmt teil?

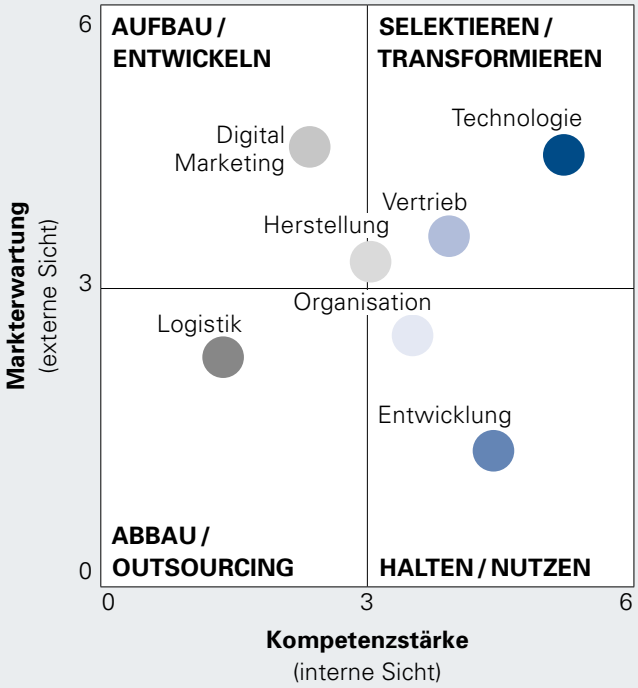
- Geschäftsleitung
- Fachexperten und Schlüsselpersonen
- Strategieteam
- HR
- Geschäftspartner, Kunden und Lieferanten
- Externe Spezialisten

Wie geht es weiter?
Kernkompetenzen, welche einen einmaligen Kundennutzen sowie Wettbewerbsvorteile aufweisen, gilt es zu entwickeln resp. durch Anpassung der Geschäfts- und Preismodelle in das Unternehmen zu integrieren. Durch die Entstehung von Projekten werden die identifizierten Massnahmen umgesetzt. Durch ein regelmässiges Monitoring anhand festgelegter operativer Kennzahlen wird der Nutzen der eingeführten Kernkompetenzen überprüft und regelmässig weiterentwickelt.

Profilmatrix
Anhand der Profilmatrix wird aufgezeigt, welche Kompetenzen gehalten, entwickelt, transformiert oder sogar abzubauen sind.

Kompetenzstärke
Basierend auf Ihrer Analyse und den Befragungen von Schlüsselpersonen werden Kernkompetenzen festgelegt. Diese werden mittels Punkte 1 – 6 (6 sehr gut – 1 sehr schlecht) bewertet und anhand von Kriterien wie Innovationspotenzial, Kundenorientierung, Transferbarkeit, Kostensenkungspotenzial, Verwendbarkeit und Dauerhaftigkeit gewichtet. Die Bewertung erfolgt durch die Fachpersonen/Schlüsselpersonen. Die Ergebnisse bilden die Achse der Kompetenzstärke.

Markterwartungen
Dieselben Kernkompetenzen werden von externen Perspektiven von z. B. Kunden, externen Beratern etc. bewertet und gewichtet. Die Ergebnisse bilden die Achse der Markterwartung.



Buchempfehlung

Nicole Krättli & Marc K. Peter
Arbeitswelt 4.0

Führung, Arbeitsplatzgestaltung und Technologieeinsatz im digitalen Zeitalter
1. Auflage 2021, 240 Seiten
ISBN 978-3-03875-379-7
www.kmu-arbeitswelt.ch

07

Geschäfts- und Preismodelle

ACT-Phase: **Create**

Handlungsfeld: **Digital Business Development** Version 1.0

Worum geht es?
Der Begriff «Geschäftsmodell» bezieht sich auf den Plan eines Unternehmens, wie es sein Geschäft betreibt – also wie es seine Produkte und / oder Dienstleistungen im Zielmarkt einführt. Dabei spielen die Kundinnen und Kunden, die Kernleistungen des Produkts oder der Dienstleistung, die erwarteten Kosten und die möglichen Absatzkanäle sowie die Partner eine Rolle: Ein Geschäftsmodell ist also ein übergeordneter Plan für den profitablen Betrieb eines Unternehmens auf einem bestimmten Markt.

Zu den wichtigen und bekannten neuen Geschäfts- und Preismodellen gehören: Auktionsmodell, Partnerschaften, Cross-Selling, Crowdfunding, Crowdsourcing, Direktverkauf, E-Commerce, Pauschalpreise, dynamische Preise, Franchising, Freemium-Modell, Open Source, Pay-per-use-Modell, Miete, Peer-to-Peer und Subskriptionsmodell.

Wie gehen Sie vor?
Nutzen Sie den bekannten «Business Model Canvas» (z. B. in einem Workshop mit diversen Teams), um die wichtigsten Markt- und Unternehmenstreiber zu bestimmen. Besprechen Sie die Themen und Fragen in einer logischen Abfolge, um neue, innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Was benötigen Sie dafür?
Nur wer in kundenzentrierten Geschäftsmodellinnovationen denkt und radikal neue Wege beschreitet, wird im digitalen Zeitalter erfolgreich sein. Dafür müssen die Mitarbeitenden sensibilisiert und Sie bereit sein, grundsätzliche Fragen im strategischen Kontext zu diskutieren («Warum existiert unser Unternehmen?»). Setzen Sie beim Aufbau Ihrer Teams auf Diversität bezüglich Herkunft, Ausbildung, Geschlecht, Alter, Erfahrung in mehreren Branchen und in verschiedenen Unternehmensarten und -grössen, um der Geschäftsmodellinnovation die grösstmögliche Basis für neue Strategieoptionen zu geben.

Welche Themen werden besprochen?
Der «Business Model Canvas» beinhaltet:

- Kundensegmente
- Werteversprechen
- Einnahmequellen
- Kanäle
- Kundenbeziehungen
- Schlüsselaktivitäten
- Schlüsselressourcen
- Schlüsselpartner
- Kostenstruktur

Wer nimmt teil?

- Verwaltungsrat / Eigentümer
- Geschäftsleitung
- Fachexperten und Schlüsselpersonen
- Abteilungsleitende (je nach Fragestellung)
- Strategieteam
- Geschäftspartner, Kunden und Lieferanten
- Externe Spezialisten

Wie geht es weiter?
Geschäfts- und Preismodelle sollten vor der Einführung getestet werden, um mögliche Risiken vorgängig zu erkennen (vgl. Fachartikel ab Seite 319).

Business Model Canvas

1. Kundensegmente

- Welches sind Ihre wichtigsten Kunden?
- Für wen erstellen Sie Leistungen?

Listen Sie die drei wichtigsten Segmente auf (z. B. aufgrund von Umsatz oder zukünftigen Wachstumschancen).

2. Wertversprechen (Value Propositions)

- Welche Leistungen (Produkte und Dienstleistungen) bieten Sie Ihren Kunden?
- Welche Kundenprobleme lösen Sie damit?

Listen Sie Ihre fünf wichtigsten Leistungen auf.

3. Einnahmequellen

- Für welche Leistungen sind die Kunden bereit, etwas zu bezahlen?
- Für was und wie zahlen sie zurzeit?
- Für was und wie sind sie in der Zukunft bereit, etwas zu bezahlen?

Listen Sie Ihre drei wichtigsten Einnahmequellen auf.

4. Kanäle

- Über welche Kanäle wollen Ihre Kunden angesprochen werden?
- Wie erreichen Sie Ihre Kunden am effizientesten?
- Wie kommunizieren Sie mit Ihren Kunden?

Listen Sie Ihre drei wichtigsten Kanäle und Kommunikationsaktivitäten auf.

5. Kundenbeziehungen

- Welche Art von Kundenbeziehung wollen Ihre Segmente erleben?
- Wie können Sie das Kundenerlebnis gestalten?

Listen Sie Ihre Kundenaktivitäten für jedes Segment auf.

6. Schlüsselaktivitäten

- Welche Aktivitäten (z. B. Prozesse) sind gefordert, um die Leistungen (gemäss Punkt 2) zu erbringen?

Listen Sie Ihre fünf wichtigsten Prozesse/Aktivitäten auf.

7. Schlüsselressourcen

- Welche wichtigen Ressourcen (Menschen, Technologien, Anlagen, Finanzen) benötigen Sie, um die Leistungen (gemäss Punkt 2) zu erbringen?

Listen Sie Ihre fünf wichtigsten Ressourcen auf.

8. Schlüsselpartner

- Welches sind Ihre wichtigsten Partner und Lieferanten?
- Welche Aktivitäten und Ressourcen benötigen Sie von ihnen?

Listen Sie Ihre drei bis fünf wichtigsten Partner auf.

9. Kostenstruktur

- Welches sind die wichtigsten/grössten Kostenblöcke für Ihr Geschäftsmodell?
- Welche Aktivitäten und Ressourcen sind am teuersten (und wie hoch)?

Listen Sie Ihre fünf bis acht grössten Kostenblöcke auf.

Quelle: Krättli & Peter, 2021 (in Anlehnung an strategyzer.com)

strategylab for digital business

08

Kunden-/Partnerbeziehungen

ACT-Phase: **Create**

Handlungsfeld: **Customer Centricity** Version 1.0

Worum geht es?
Die Qualität der Kunden- und Partnerbeziehungen beeinflusst massgeblich die Erreichung der strategischen Ziele und somit den Erfolg des Unternehmens. Unternehmen müssen sich gezielt auf die Bedürfnisse ihrer Kunden einlassen und sie langfristig optimal betreuen. Positive emotionale Beziehungen führen nicht nur zu mehr Loyalität, sondern auch zu treuen Botschaftern. Im digitalen Umfeld gilt es Kundenbeziehungen sowohl automatisiert als auch persönlich zu fördern, um die Customer Journey besser zu verstehen und dadurch den Innovationsprozess nutzen- und zielgerecht zu gestalten. Es gilt zum einen, ein professionelles CRM-System aufzubauen, und zum anderen, Massnahmen wie (Online-)Interaktionen, Marketing-Kontaktpunkte, Customer Care und Analyse-Fähigkeiten zielgruppengerecht zu kombinieren. Partnerbeziehungen sind langfristig wichtig, um Liefer- und Wertschöpfungsketten zu sichern/auszubauen bzw. neu zu konfigurieren.

Wie gehen Sie vor?
Lernen Sie Ihre Geschäftspartner und Kunden kennen, indem Sie Informationen sammeln (bspw. Messung der Kundenzufriedenheit, Auswertung von Kunden-/Partnerbeschwerden, persönliche Gespräche oder «Digital Analytics»). Analysieren Sie Ihre Daten und erstellen Sie eine Klassifizierung Ihrer Kunden und Partner. Definieren Sie ein gewünschtes Kunden-/Partnerbeziehungsmanagement und leiten Sie daraus die wichtigen Themenbereiche sowie Entwicklungsmassnahmen ab.

Was benötigen Sie dafür?
Wir empfehlen das Thema mittels einer Kunden- und Partneranalyse zu besprechen, zu planen, zu dokumentieren und zu überwachen. Definieren Sie die Themenbereiche und Kommunikationskanäle. Erstellen Sie einen Vorgehensplan.

Welche Themen werden besprochen?
Definieren Sie die Themen der Analyse aufgrund Ihrer gesammelten Daten und Informationen. Themenbereiche könnten sein:

- **Kunden-/Partnerumsatz:** Welchen Umsatzanteil am Gesamtumsatz wird mit dem Kunden/Partner erreicht?
- **Kunden-/Partnerbeziehung:** Wie intensiv und eng ist die Beziehung?
- **Kunden-/Partnerpriorität:** Wie wichtig ist der Kunde/Partner für das Unternehmen?
- **Kunden-/Partnerthemen:** Welche Bedürfnisse und Erwartungen haben die Kunden/Partner?
- **Kanäle:** Über welche Kanäle kommuniziert der Kunde/Partner mit dem Unternehmen und welche möchte er/sie verwenden?
- **Partnerschaften:** Welche Partnerbeziehungen/-unternehmen sind strategisch relevant und sollten gefestigt werden?

Wer nimmt teil?

- Geschäftsleitung
- Strategieteam
- Produktion
- Marketing
- Verkauf
- Produktmanagement
- Geschäftspartner, Kunden und Lieferanten
- Externe Spezialisten

Wie geht es weiter?
Die identifizierten Massnahmen sollten in einem Pilotprojekt getestet werden. Daraus resultieren neue Erkenntnisse, die es im Beziehungsmanagement zu integrieren sowie für die Entwicklung der Kanäle anzuwenden gilt. Sammeln Sie regelmässig Kunden-/Partnerfeedbacks und verwenden Sie diese, um Ihr Beziehungsmanagement kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Beispiel Kunden-/Partneranalyse

Kriterien	A-Kunden /-Partner	B-Kunden/-Partner	C-Kunden/-Partner
Klassengrösse	ca. 20 %	ca. 30 %	ca. 50 %
Umsatz	umsatzstark	mittelstark	niedrig
Beziehung	intensiv und eng	regelmässig	unregelmässig
Themen	Produkte & Qualität Preis & Konditionen Entwicklungen/Innovationen Einbindung	Produkte & Qualität Preis & Konditionen Informationen	Produkt & Qualität Preis & Konditionen Informationen
Kanäle	Persönlich und online	Online und persönlich	Online

Kunden-/Partnerklassen
Basierend auf Ihrer Analyse legen Sie die Segmentierungsklassen und -grenzen fest. Dies in Abhängigkeit der Entscheidungen, die es im Rahmen des Beziehungsmanagements zu fällen gilt. Es empfiehlt sich, vor der Festlegung mehrere Grenzen zu testen.

Kriterien
Basierend auf der Analyse werden die Kriterien festgelegt. Dabei gilt es, eine Mischung zwischen qualitativen und quantitativen Kriterien zu finden.

09

Markt-/Marketingpositionierung

ACT-Phase: **Create**

Handlungsfeld: **Digital Business Development** Version 1.0

Worum geht es?
Mit der Markt- / Marketingpositionierung definieren Sie den zu bearbeitenden Teilmarkt und die anvisierten Marktsegmente mit den wesentlichsten Leistungsdifferenzierungen zur Konkurrenz. Die Formulierung der Positionierung wird sehr oft vom Marketing als qualitatives Strategieelement übernommen. Damit erreichen Sie folgende Ziele:

- Sie bestimmen die Stellung der Produkte im Umfeld zur Konkurrenz.
- Sie erreichen eine deutliche Abgrenzung zur Konkurrenz mittels einer klaren Profilierung.
- Sie schaffen eine prägnante Marke.
- Sie erreichen eine deutliche Abgrenzung in der Angebotsleistung zur Konkurrenz.

Die Positionierung ist im Rahmen der Strategieentwicklung eine der wichtigsten Entscheidungen. Je deutlicher ein Unternehmen /Leistungsangebot für die Kundschaft erkennbar positioniert ist, desto grösser ist die Chance einer Identifikation bzw. einer Akzeptanz und damit die Chance für den Unternehmenserfolg.

Wie gehen Sie vor?
Die Abgrenzung zur Konkurrenz wird mittels eines Positionierungskreuzes (siehe das Beispiel der Produktepositionierung der Marke «Ladon» im Teilmarkt «Dusch-Gels») dargestellt. Aus der strategischen Positionierung sollten folgende Informationen erkennbar sein:

- Der Teilmarkt, in dem das Unternehmen (unter Umständen das Hauptprodukt) positioniert sein soll.
- Die Leistungsschwerpunkte, mit denen sich das Unternehmen (das Produkt) profilieren soll.
- Die Zielgruppe, die als potenzielle Kundschaft angesprochen werden soll.

Was benötigen Sie dafür?
Nutzen Sie das Positionierungskreuz, um Ihre Mitbewerber in den von Ihnen als relevant definierten Dimensionen zu bestimmen und Ihr einzigartiges Leistungsversprechen zu positionieren. Nutzen Sie z. B. die folgenden Leistungsschwerpunkte / Positionierungsdimensionen:

- Qualitätsmerkmale
- Leistungsschwerpunkte
- Serviceleistungen
- Garantie
- Zusatzleistungen
- Design
- Image
- Verpackung
- Preisleistung
- Finanzierung

Welche Themen werden besprochen?
In der Markt-/Marketingpositionierung werden die folgenden Themen abgedeckt:

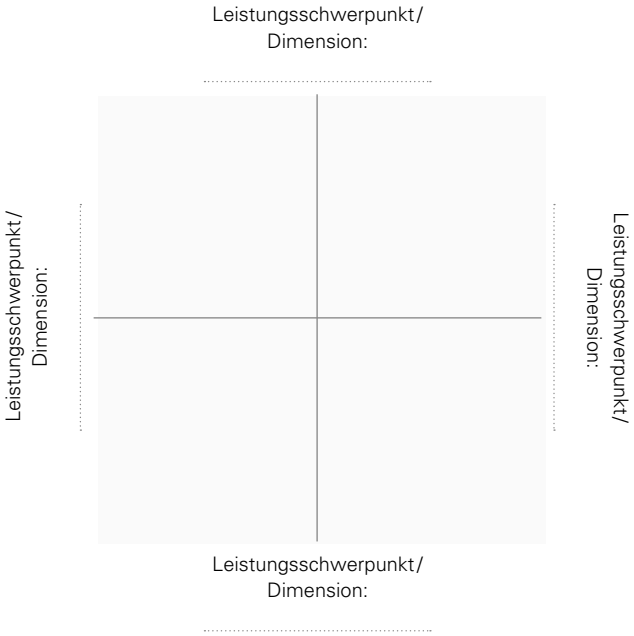
- Bestimmung des Marktes / des Teilmarktes.
- Definition der Positionierungsdimensionen, welche für den Markt relevant sind.
- Analyse und Bestimmung der Positionierung der Konkurrenz.
- Positionierungsbestimmung des eigenen Unternehmens / der Hauptprodukte.

Wer nimmt teil?

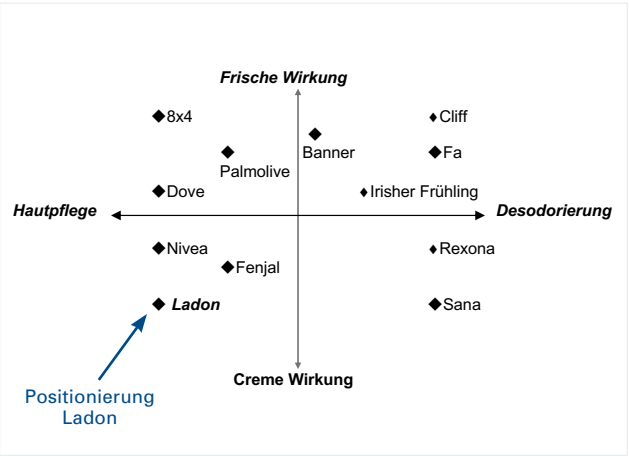
- Geschäftsleitung
- Abteilungsleitende (je nach Fragestellung)
- Strategieteam
- Marketing
- Verkauf
- Produktmanagement
- Geschäftspartner, Kunden und Lieferanten
- Externe Spezialisten

Wie geht es weiter?
Die Markt- bzw. Marketingpositionierung sollte mittels Marktforschung getestet werden (z. B. mittels Fokusgruppen). Produkt- und Kommunikationsstrategien werden entsprechend der Positionierung angepasst.

Positionierungskreuz zur Bestimmung der Markt-/ Marketingpositionierung



Beispiel für eine Markt-/Marketingpositionierung «Dusch-Gels»



Die Achsen bezeichnen die differenzierenden Leistungsschwerpunkte (Dimensionen), mit denen sich die jeweiligen Produkte profilieren und gegenüber der Konkurrenz abgrenzen wollen.

Quelle: Lüttgens, 2008 (crusius.ch)

10

Digitale Kanäle

ACT-Phase: **Create**

Handlungsfeld: **Digital Marketing** Version 1.0

Worum geht es?
Im Zuge der Digitalisierung wollen Unternehmen ihre Marketingstrategien neu entwickeln und die Möglichkeiten des digitalen Marketings nutzen. Neben einer ganzheitlichen Betrachtung des digitalen Marketings mit seinen diversen Bausteinen (inklusive Content-Marketing und die Marketing-Automation) spielen die neuen digitalen Kanäle und Plattformen eine wichtige Rolle in der Bewerbung, Kundenkommunikation und Interaktion mit dem Unternehmen (auch, um Produkte und Dienstleistungen direkt zu erwerben). Dazu gehören primär die eigene Website, aber auch E-Mail-, Mobile- und Video-Marketing, Suchmaschinenoptimierung und -werbung, Affiliate-Marketing und Display Advertising, gefolgt von Social Media und Social Paid. Die weniger bekannten aber auch zu berücksichtigenden Instrumente «Native Advertising» und «Digital Signage» schliessen diesen Themenblock ab.

Wie gehen Sie vor?
Idealerweise erarbeiten Sie eine ganzheitliche digitale Marketingstrategie. Ausgehend von den Unternehmenszielen, Ihren Zielgruppen und Ihrem Vertriebs- und Kommunikationsplan definieren Sie die wichtigsten Kanäle, Plattformen und Formate für die Vermarktung und Kommunikation im digitalen Zeitalter. Wichtig dabei ist die Bestimmung der Rentabilität der bedienten Kanäle (des «Return on Investment»). Kleinere Unternehmen ohne die Expertise der einzelnen Kanäle und Formate profitieren unter Umständen vom Fachwissen von Agenturen.

Was benötigen Sie dafür?
Das Digital Marketing Toolkit bietet eine Orientierungshilfe mit allen Bausteinen des digitalen Marketings. Mithilfe einer Tabelle – ausgehend von den Unternehmenszielen und Marketingplänen – bestimmen Sie die zweckmässigen Kanäle, Plattformen und Formate.

Welche Themen werden besprochen?
Zu den digitalen Kanälen, Plattformen und Formaten gehören:

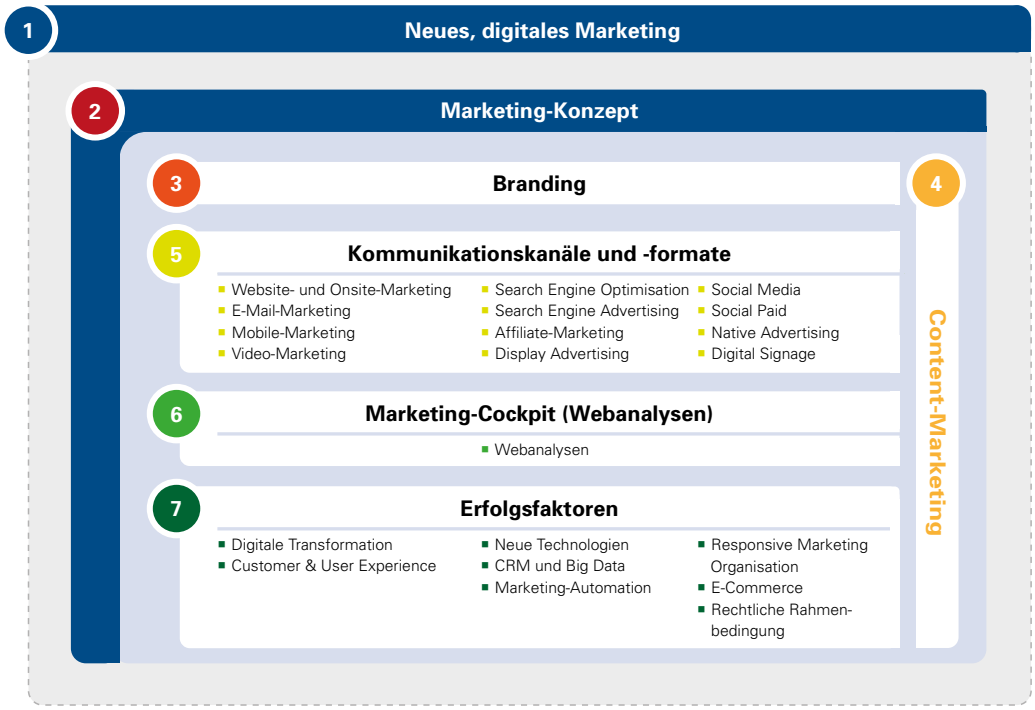
- Die eigene Website und das Marketing auf dieser (Onsite-Marketing)
- E-Mail-Marketing
- Mobile-Marketing
- Video-Marketing
- Search Engine Optimisation (SEO)
- Search Engine Advertising (SEA)
- Affiliate-Marketing
- Display Advertising
- Social Media
- Social Paid
- Native Advertising
- Digital Signage

Wer nimmt teil?

- Geschäftsleitung
- Strategieteam
- Marketing
- Verkauf
- Produktmanagement
- Geschäftspartner, Kunden und Lieferanten
- Externe Spezialisten

Wie geht es weiter?
Messen Sie laufend den Erfolg ihrer Kanäle. Optimieren Sie die Kampagnen und Kanäle, um eine höhere Rentabilität zu erzielen. Automatisieren Sie die Marketingkampagnen mittels der Marketing-Automation, um eine höhere Effizienz Ihrer Marketinganstrengungen zu erzielen.

Die Bausteine des Digital Marketing Toolkit



Planung und Bestimmung der digitalen Kanäle

Unternehmens-ziele	Zielgruppe/n	Vertriebs-/ Kommunikationsziele	Kanäle und Formate	Kampagnen	Budget	Rentabilität

Buchempfehlung

Marc K. Peter & André Niedermann (Hrsg.)
Digitales Marketing für KMU

Wie Unternehmen sich digital vermarkten und kommunizieren

1. Auflage 2020, 320 Seiten
ISBN 978-3-03875-244-8
www.digitales-marketing-kmu.ch

11

Community

ACT-Phase: **Create**

Handlungsfeld: **Digital Marketing** Version 1.0

Worum geht es?
Eine Community (Gemeinschaft) ist eine Gruppe von Menschen (inklusive Kundinnen und Kunden), die in den meisten Fällen auf einer Online-Plattform miteinander in Verbindung steht. Diese Communities können in Form von Social-Media-Gemeinschaften (z. B. auf Facebook oder LinkedIn) und einer kleinen Gruppe von Interessierten, welche sich regelmässige treffen, organisiert sein. Diese Gruppen / Gemeinschaften sind auch als «Erfahrungsgruppen» («Communities of Practice») bekannt. Für ein Unternehmen sind Communities interessant, weil sie Informationen zu den Erwartungen der Kundinnen und Kunden liefern, Rückmeldungen zu Produkten und Dienstleistungen geben, die Aktivitäten und Interaktion innerhalb der Zielgruppe steigern, Ihr Unternehmen / die Marke mit ihren Produkten bewerben und Ideen für die Produktinnovation geben.

Wie gehen Sie vor?
In 10 Schritten bauen Sie eine Community auf und pflegen diese:

1. Definieren Sie den Zweck und das Ziel der Community.
2. Analysieren Sie die Erwartungen und Kundenreisen Ihrer Gemeinschaft.
3. Erstellen Sie einen Plan und Verantwortlichkeiten für die Betreuung der Community.
4. Definieren Sie die Themen / Inhalte.
5. Schaffen Sie eine Plattform / einen Raum für die Community.
6. Identifizieren Sie die wichtigsten Stakeholder für die Community (inkl. Beeinflusser / Influencer).
7. Aktivieren Sie Ihre Mitarbeitenden, um zur Community beizutragen.
8. Bewerben Sie Ihre Community.
9. Nutzen Sie die Informationen aus der Community für Ihre Strategie- und Innovationsprozesse.
10. Messen und optimieren Sie den Erfolg Ihrer Community.

Was benötigen Sie dafür?
Die Investitionen in eine professionell geplante und geführte Community (speziell die dafür notwendige Zeit) ist für kleine Unternehmen meistens hoch. Es reicht vielfach aber auch, einige motivierte Mitarbeitende zu finden, welche in kleinen Schritten eine Online-Community aufbauen und erste Erfahrungen sammeln. Es ist empfehlenswert, ein kurzes Konzept mit Regeln (auch in Anlehnung an die Nutzung von sozialen Medien) zu erstellen.

Welche Themen werden besprochen?
Nutzen Sie die Themen der zehn Prozessschritte, um die wichtigsten Kernpunkte für Ihre Community zu definieren.

Wer nimmt teil?

- Geschäftsleitung
- Abteilungsleitende (je nach Fragestellung)
- Strategieteam
- Marketing
- Verkauf
- Produktmanagement
- Kundendienst
- Geschäftspartner, Kunden und Lieferanten
- Externe Spezialisten

Wie geht es weiter?
Nach den anfänglichen Investitionen (z. B. auf nur einer Social-Media-Plattform) bauen Sie Ihre Investitionen aus. Laden Sie Kundinnen und Kunden auch regelmässig ein, um themenspezifisch Ihre Gemeinschaft zu pflegen.

Checkliste
«Planung und Umsetzung einer Community»

Planungs- und Umsetzungsbausteine	Kernpunkte/Inhalte
Zweck und Ziel	
Erwartungen der Gemeinschaft/Kundschaft	
Plan mit Verantwortlichkeiten	
Themen und Inhalte	
Plattform/Raum	
Stakeholder inkl. Beeinflusser	
Einbezug der Mitarbeitenden	
Bewerbung	
Rückmeldung in Strategie und Innovation	
Messung und Optimierung	

Buchempfehlung

Franziska Vonaesch & Marc K. Peter
Storytelling für KMU

Im Web auf sich und seine Produkte aufmerksam machen
2. Auflage 2019, 168 Seiten
ISBN 978-3-03875-183-0
www.storytelling-toolbox.ch

12

Moderne Arbeitswelt

ACT-Phase: **Create**

Handlungsfeld: **Digital Leadership and Culture** Version 1.0

Worum geht es?
In einer zunehmend vernetzten und beschleunigten Welt der Digitalen Transformation entwickeln sich neue Ansprüche für Unternehmen und ihre Mitarbeitenden. Sowohl der Einsatz digitaler Technologien, die zeit- und ortsunabhängige Verfügbarkeit von Daten und Informationen als auch die Art und Weise, wie und unter welchen Rahmenbedingungen gearbeitet wird, bilden die wesentliche Grundlage für den zukünftigen Unternehmenserfolg. Die Voraussetzung für eine bestmögliche Nutzung dieser und weiterer Vorteile der Arbeitswelt 4.0 liegt im optimalen Zusammenspiel der drei Dimensionen «People (Mitarbeitende)», «Place (Arbeitsumfeld)» und «Technology (Technologien)». Die Arbeitswelt 4.0 wird in fünfzehn Prozessschritten geplant und durchgeführt.

Wie gehen Sie vor?
In einem Kick-off ermitteln Sie gemeinsam das Ziel sowie die Absicht und den Nutzen der «Arbeitswelt Zukunft» für Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeitenden. Unter Berücksichtigung der Vorgaben seitens des HR (Human Resources), der IT (Informationstechnologie) und der Finanzen formulieren Sie in Anlehnung an bestehende Strategien konkrete Erfolgsfaktoren und legen diese als verbindliche Leitplanken fest. Prüfen Sie Ihre Ergebnisse mittels einer Umfrage bei Ihren Mitarbeitenden. Mit dieser Standortbestimmung erhält Ihr Unternehmen einen Überblick über die Ist-Situation sowie erste konkrete Projektideen und Umsetzungsempfehlungen innerhalb der Handlungsfelder «People», «Place» und «Technology». Die Auswertungen der Umfragen, die Ergebnisse erster Diskussionen sowie die Festlegung der Prioritäten erfassen Sie in einem Masterplan («Scoping Document»), der die strategische Stossrichtung der Arbeitswelt 4.0 Ihres Unternehmens zusammenfasst.

Was benötigen Sie dafür?
Folgen Sie den fünfzehn Prozessschritten für die Planung und Umsetzung der Arbeitswelt 4.0. Im Fokus stehen mehrere Workshops sowie einige Analyse-, Planungs- und Projektmanagementaufgaben.

Welche Themen werden besprochen?

- Welche Potenziale sehen Sie in den Dimensionen «People (Mitarbeitende)», «Place (Arbeitsumfeld)» und «Technology (Technologien)»?
- **Unternehmensführung:** Wie führen und gestalten Sie Ihr Unternehmen?
- **Arbeitsmittel:** Welche Hilfsmittel setzen Sie ein?
- **Arbeitswelt:** Wie gestalten Sie Ihre Arbeitswelt? Wo liegen die Potenziale für eine moderne, erfolgreiche Gestaltung dieser Arbeitswelt?
- **Strategische Stossrichtung:** Wo setzen Sie Ihre Prioritäten?

Wer nimmt teil?

- Geschäftsleitung
- Abteilungsleitende (je nach Fragestellung)
- HR
- Mitarbeitende
- Externe Spezialisten

Wie geht es weiter?
Nach der Umsetzung der Arbeitswelt legen Sie einen Fokus auf die kontinuierliche Messung und Optimierung der Investitionen in Ihre moderne Arbeitswelt.

In 15 Schritten erfolgreich in die Arbeitswelt 4.0

INITIALISIERUNG

1 **Kick-Off mit der Geschäftsleitung**

2 **Der Masterplan (Scoping-Dokument / Projektvorschlag)**

BEDARFSABKLÄRUNG / POTENZIALBESTIMMUNG

3 **Standortbestimmung im Unternehmen**

4 **Team-Workshops**

STRATEGIEENTWICKLUNG UND ROADMAP

5 **Auswertung und Aktualisierung Masterplan**

6 **Präsentation der Resultate und Arbeitswelt-Strategie**

7 **Roadmap und Projektplanung**

UMSETZUNG / EINFÜHRUNG

8 **Kick-Off mit Projektteam**

9 **Umsetzung und Begleitung**

10 **Erfolgskontrolle und Projektreporting**

11 **Qualitätsmanagement und Sicherheit**

12 **Einführung**

PROJEKTABSCHLUSS / WEITERENTWICKLUNG

13 **Dokumentation und Projektabschluss**

14 **Kontrolle und Erfolgssicherung**

15 **Folgeprojekte im dynamischen, digitalen Umfeld**

Kostenloser Download des Leitfadens
«In 15 Schritten erfolgreich in die Arbeitswelt 4.0»
auf www.arbeitswelt-zukunft.ch

Buchempfehlung

Nicole Krättli & Marc K. Peter
Arbeitswelt 4.0

Führung, Arbeitsplatzgestaltung
und Technologieeinsatz
im digitalen Zeitalter
1. Auflage 2021, 240 Seiten
ISBN 978-3-03875-379-7
www.kmu-arbeitswelt.ch

13

Kommunikations-Technologien

ACT-Phase: **Create**

Handlungsfeld: **New Technologies** Version 1.0

Worum geht es?

Moderne Kommunikations-Technologien bilden die Voraussetzung, um zeit- und ortsunabhängig zu arbeiten. Die allseits bekannte IP-Telefonie oder die spätestens seit der COVID-19-Pandemie bekannte Videotelefonie mit Zoom oder Teams ist dabei nur Puzzlesteine in einer ganzen Technologie-Landschaft. Mehr Potenzial liegt in der effektiven Anwendung von Social-Collaboration-Tools; Software also, welche es Teams erlaubt, zeitlich und räumlich getrennt zusammenzuarbeiten. Dadurch fördern Unternehmen die interdisziplinäre Zusammenarbeit und steigern ihre Effizienz, die Flexibilität und ihre Attraktivität gegenüber ihren Mitarbeitenden.

Wie gehen Sie vor?

1. **Recherche und Analyse**
   Verschaffen Sie sich einen Überblick über die Social-Collaboration-Tools-Landschaft, insbesondere über die Technologien, welche in Ihre bestehende IT-Landschaft passen. Lernen Sie, was alles möglich ist («The Art of the Possible»), um die Anwendungsfälle für moderne Kommunikationstechnologien in Ihrem Unternehmen zu erkennen. Wenn es effizienter gehen soll, lassen Sie sich beraten.
2. **Erkennen**
   Identifizieren Sie Geschäftsvorfälle in Ihrem Unternehmen und kreieren Sie erste Ideen, wo Sie auf kurzer Strecke einen Nutzen aus Social Collaboration ziehen können (z. B. Standardisierung einer neuen Art von Meetings, E-Mails bei interner Kommunikation durch Social Collaboration Chat ersetzten etc.).
3. **Entwurf**
   Entwerfen Sie einen Plan, wie Sie Social Collaboration in Ihrem Unternehmen schrittweise einführen können. Denken Sie dabei auch an den begleitenden Change-Management-Prozess.

Was benötigen Sie dafür?

Erstellen Sie eine Liste von Geschäftsvorfällen (Szenarien / Use Cases), wo Sie ein Verbesserungspotenzial in der Kommunikation und der Zusammenarbeit erkennen, und priorisieren Sie diese. Im Internet finden Sie viele Hilfen dazu, wenn Sie nach dem Stichwort «User Adoption» suchen. Eine Prozesslandkarte (siehe Strategievorlage Nr. 14) ist dabei sehr hilfreich: Es fällt Ihnen einfacher, wenn Sie zu Beginn ganz pragmatisch entlang Ihrer bestehenden Prozesse nach Verbesserungen suchen.

Welche Themen werden besprochen?

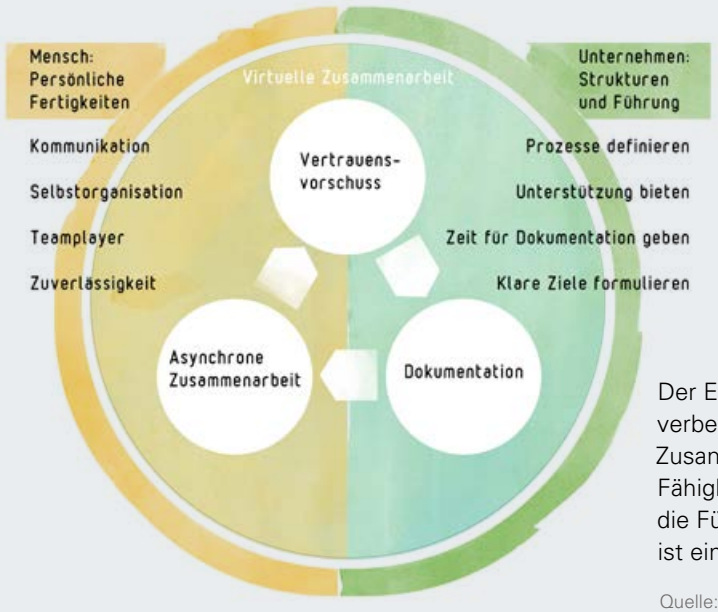
- **Meeting-Kultur:**
  - Organisation von Meetings
  - Einladung
  - Traktanden
  - Dokumentation von Entscheiden
  - Führen von Aufgabenliste
- **Interne Kommunikation:** In welchem Fall soll welches Tool verwendet werden?
- **Externe Kommunikation:** Wie soll mit externen Stakeholdern kommuniziert werden?

Wer nimmt teil?

- Geschäftsleitung
- HR
- IT-Team
- Mitarbeitende
- Geschäftspartner, Kunden und Lieferanten
- Externe Spezialisten

Wie geht es weiter?

Wenn Sie erste Szenarien mit modernen Kommunikationstools umgesetzt haben, werden sich erste Lernerfolge abzeichnen. Das führt zu neuen Ideen. Lassen Sie die Mitarbeitenden in einem für alle verfügbaren Wiki Ideen sammeln, welche Geschäftsszenarien als nächstes mit modernen Kommunikationstools verbessert werden können. Pflegen Sie einen regelmässigen Austausch, um die Lerneffekte und Erfolge im Unternehmen zu kommunizieren.



Der Einsatz von modernen Kommunikationstools verbessert die virtuelle Zusammenarbeit. Die virtuelle Zusammenarbeit wird aber erst gelingen, wenn diese Fähigkeiten der Mitarbeitenden gefördert werden und die Führung miteinbezogen wird. Aus diesem Grund ist ein begleitender Change-Prozess sehr wichtig.

Quelle: Krättli & Peter, 2021

Buchempfehlung

Nicole Krättli & Marc K. Peter

Arbeitswelt 4.0

Führung, Arbeitsplatzgestaltung
und Technologieeinsatz
im digitalen Zeitalter

1. Auflage 2021, 240 Seiten
ISBN 978-3-03875-379-7

www.kmu-arbeitswelt.ch

14

Arbeits-/Geschäftsprozesse

ACT-Phase: **Create**

Handlungsfeld: **Process Engineering** Version 1.0

Worum geht es?
Die Digitalisierung führt einerseits zu einer stetig steigenden Menge an zu verarbeitenden Daten und andererseits zu einer zunehmenden Vernetzung aller Geschäftspartner. Informationen und Daten werden zwischen Kunden sowie Lieferanten zunehmend digital übermittelt. Dies, weil zum einen die Daten ohne Unterbruch von einem System zum anderen erfasst werden, und zum anderen, weil der gegenseitige aktuelle Datenaustausch die unternehmerische Planung unterstützt. Je digitalisierter die Geschäftsprozesse sind, desto schneller, unkomplizierter und fehlerfreier arbeiten die Mitarbeitenden. Aus diesem Grunde ist es im digitalen Zeitalter unabdingbar, seine Geschäftsprozesse zu digitalisieren.

Wie gehen Sie vor?
Verschaffen Sie sich eine Übersicht über alle Ihre Arbeitsprozesse, dokumentieren Sie diese und erstellen Sie eine Prozesslandkarte. Unterteilen Sie Ihre Prozesslandkarte in Managementprozesse (Unternehmensführung), Wertschöpfungsprozesse (Wertgenerierung) und Supportprozesse (unterstützende Arbeiten). Analysieren Sie Ihre Prozesslandkarte nach den Kriterien der Systemdurchgängigkeit, Datenübermittlung, Dokumentenablage und Schnittstellensicherung sowohl intern zwischen den Bereichen als auch extern zu Kunden und Lieferanten. Erkennen Sie Zusammenhänge und Abhängigkeiten, die mittels digitalisierter Prozesse und Datenübermittlungen effizienter und effektiver gestaltet werden können. Erstellen Sie eine Liste der Prozesse, die zu optimieren und digitalisieren sind. Entwickeln Sie einen Massnahmenplan inkl. Lösungsansatz, Technologieeinsatz, Meilensteine und Verantwortungen.

Was benötigen Sie dafür?
Wir empfehlen, das Thema mittels einer Prozesslandkarte zu besprechen, zu planen und zu dokumentieren.

Welche Themen werden besprochen?
Definieren Sie die Themen anhand Ihrer Prozessliste. Wichtige Themen sind:

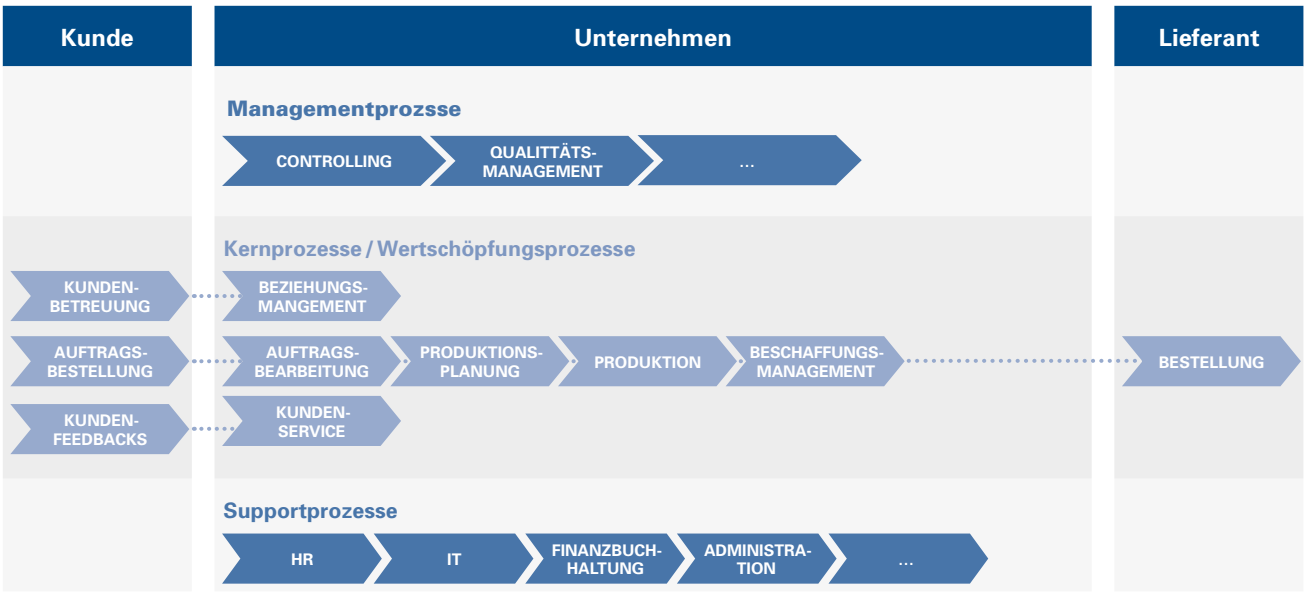
- **Prozesse:** Welche Prozesse führen Sie? Wie sind Ihre Prozesse zu kategorisieren (Management-, Kern- und Supportprozesse)? Wie sind Ihre Prozesse dokumentiert? Wer kennt die Prozesse in Ihrem Unternehmen?
- **Informations- und Datenaustausch:** Wie erfolgt der Informations- und Datenaustausch zu Ihren Kunden und Lieferanten? Wie werden Informationen und Daten intern abgelegt und ausgetauscht?
- **Dokumentation:** Sind Ihre Unterlagen noch in Papierform abgelegt oder verfügen Sie über validierte, digitale Ablagesysteme?
- **Schnittstellen:** Wie sind die Schnittstellen intern und extern geregelt? Können Ihre Kunden und Lieferanten auf bestimmte Daten zugreifen? Haben alle Bereiche den Zugriff auf alle notwendigen Daten und Informationen?
- **Technologieeinsatz:** Wie sind die einzelnen Geschäftsprozesse technologisch miteinander verknüpft?
  Führen Sie ein integriertes ERP-System oder arbeiten Sie mit Stand-alone-Lösungen? Sind Ihre Lieferanten und Kunden mit Ihren Systemen verbunden?

Wer nimmt teil?

- Geschäftsleitung
- Fachexperten und Schlüsselpersonen
- Abteilungsleitende (je nach Fragestellung)
- IT-Team
- Geschäftspartner, Kunden und Lieferanten
- Externe Spezialisten

Wie geht es weiter?
Bilden Sie ein Projektteam und beginnen Sie mit der Digitalisierung eines Schlüsselprozesses. Vertiefen Sie Ihre Kenntnisse in einer weiteren Analysephase in Workshops, Diskussionen sowie im Austausch mit externen Experten. Dokumentieren Sie Ihre Erkenntnisse. Entwickeln und testen Sie Ihre Lösungen, um Erfahrungen und Kenntnisse zu gewinnen. Definieren Sie Indikatoren (KPI, «Key Performance Indicators»), um die Effizienzsteigerung resp. Kostenreduktion zu messen. Bringen Sie Ihre Erkenntnisse in Ihrer Lösung ein. Informieren und schulen Sie Ihre Mitarbeitenden vor der Einführung. Führen Sie den Prozess ein und messen Sie den Erfolg anhand der definierten KPI regelmässig.

Prozesslandkarte



Prozesslandkarte
Basierend auf Ihrer Analyse definieren Sie die Prozesslandkarte. Dabei zeigen Sie auf, welche Abhängigkeiten zwischen den Kunden und Lieferanten sowie den internen Bereichen bestehen. Dadurch identifizieren Sie jene Geschäftsprozesse, die zu optimieren und/oder digitalisieren sind.

15

Prozess-Automatisierung

ACT-Phase: **Create**

Handlungsfeld: **Process Engineering** Version 1.0

Worum geht es?
Die Dokumentation, Planung und Digitalisierung Ihrer Arbeits- und Geschäftsprozesse bilden die Grundlage, um die Prozesse zu automatisieren. Die Industrie kennt das in Form der Automatisierungstechnik schon länger. Aber auch die Automatisierung von Prozessen und Aktivitäten z. B. in der Auftragsbearbeitung oder in der Verwaltung von Unternehmen bringt entsprechende Vorteile: Einsparung von Zeit- und Arbeitsaufwand, weniger Bearbeitungsfehler, höhere Kundenzufriedenheit und bessere Compliance. Diese Disziplin nennt sich «Business Process Automation» (BPA).

Wie gehen Sie vor?
Starten Sie agil – starten Sie mit kleinen Zielen, die aber auf kurzer Strecke realisierbar sind. Ganze Prozesse zu automatisieren ist zwar grossartig, oft ist das aber mit sehr viel technischem Aufwand verbunden. Konzentrieren Sie sich zuerst auf «klassische» Standard-Aktivitäten wie die automatisierte Beantwortung von Kundenanfragen, das Onboarding von neuen Mitarbeitenden oder die Verarbeitung von Bestellungen. Grundsätzlich eignen sich zwei Kategorien von Arbeit sehr gut für die Automatisierung: Arbeitsprozesse, die in hohen Volumen (repetitiv) ausgeführt werden und hochspezifische Arbeitsprozesse, bei denen eine Einarbeitung und der Lernaufwand viel Zeit in Anspruch nehmen. Definieren Sie Indikatoren (KPI, «Key Performance Indicators»), um die Verbesserung der Automatisierung zu messen.

Was benötigen Sie dafür?
Auf der einen Seite benötigen Sie Ihre Prozesslandkarte, welche Sie in Schritt Nr. 14 erstellt haben. Identifizieren Sie Prozesse oder Aktivitäten mit Verbesserungspotenzial (fragen Sie hierzu auch Ihre Mitarbeitenden, die oft sehr gut wissen, was wo noch verbessert werden könnte). Des Weiteren sollten Sie sich einen Überblick über das Thema «Business Process Automation» verschaffen und die für Sie geeigneten Tools ausfindig machen, die sich gut in Ihre IT-Systemarchitektur integrieren lassen. Dabei ist es nicht zwingend, dass Prozesse nur im ERP (Enterprise Resource Planning) oder CRM (Customer Relationship Management) automatisiert werden. Oft haben vor- oder nachgelagerte Workflows (wie ein E-Mail-Eingang) sehr hohes Potenzial zur Effizienzsteigerung.

Welche Themen werden besprochen?

- Identifikation von Aktivitäten oder Prozessen, die verbessert werden können.
- Priorisierung: Optimieren Sie zuerst jene Prozesse/Aktivitäten, welche am schnellsten und mit minimalem Aufwand optimiert werden können («low-hanging fruits»).
- Recherche und Evaluation von Workflow-Automation-Tools.
- Schnittstellen.

Wer nimmt teil?

- Fachexperten und Schlüsselpersonen
- Abteilungsleitende (je nach Fragestellung)
- Finanzen
- IT-Team
- Externe Spezialisten

Wie geht es weiter?
Wenn Sie die ersten erfolgreichen Schritte mit der Automatisierung von Prozessen resp. Aktivitäten gemacht haben, können Sie Ihren Fokus erweitern: Die Optimierung Ihrer Prozesse mithilfe von «Big Data Services». Das bekannteste Beispiel ist die Betrugsbekämpfung von gestohlenen Kreditkartennummern, die mithilfe von Mustererkennung ausgeführt wird. Bleiben Sie dran und verbessern Sie Ihre Prozesse kontinuierlich.

Checkliste «Identifikation und Planung Automatisierungskandidaten»

Planungs- und Umsetzungsbausteine	Kernpunkte/Prozesse
Verbesserungspotenzial	
Quick-Wins («low-hanging fruits»)	
Potenzielle Automatisierungs-Tools	
Zu beachtende Schnittstellen	
Auswirkung auf Qualität/Zeit	
Auswirkung auf Organisation	
Budgetimplikationen	

Was ist der Unterschied zwischen BPA und BPM?
«BPA» («Business Process Automation») rationalisiert Geschäftsprozesse durch technologische Lösungen, die dazu dienen, sich wiederholende Aufgaben zu automatisieren. Das ermöglicht den Mitarbeitenden, ihre Zeit für dringendere Angelegenheiten zu verwenden, während sich wiederholende Arbeiten automatisch im Hintergrund erledigen. Diese Methode konzentriert sich darauf, die Anzahl der einzelnen Aufgaben zu reduzieren. Dies führt zu einer erhöhten Produktivität und Effizienz.

«BPM» («Business Process Management») ist ein allgemeinerer Ansatz. Er konzentriert sich nicht auf die Automatisierung, sondern auf die Optimierung von Geschäftsabläufen. Sein Ziel ist es, den maximalen Wert und die maximale Effizienz bei den täglichen Aufgaben zu erreichen. Dieser Ansatz wird normalerweise als unternehmensweite Richtlinie implementiert und beinhaltet eine kontinuierliche Suche nach neuen Wegen, um die Arbeitsabläufe des Unternehmens zu optimieren und weiter zu verbessern (vgl. Strategievorlage Nr. 14).

16

Datenmanagement /-qualität

ACT-Phase: **Create**

Handlungsfeld: **Data and Cloud** Version 1.0

Worum geht es?

Nachdem Sie Ihren Plan zur strategischen Datennutzung (Vorlage Nr. 04) erstellt haben und nun an der Umsetzung sind, ist es wichtig zu wissen, wo Sie die Daten beschaffen (intern oder extern), welche Struktur die Daten aufweisen (unstrukturierte und strukturierte Daten) und wie die Datenqualität gewährleistet werden kann. Es sollte Ihr Ziel sein, die richtigen Daten zu sammeln – es geht nicht darum, so viele Daten wie möglich zu sammeln.

Wie gehen Sie vor?

Holen Sie intern und ggf. externe Spezialisten in ein Team, welches die Umsetzung der Datenstrategie verantwortet. In Workshops planen Sie die detaillierte technische Umsetzung und statten das Team mit den notwendigen Ressourcen (Fähigkeiten, Finanzen, Zeit) aus, damit sie die Daten in der erforderlichen Qualität aufbauen und langfristig aufrechterhalten können.

Was benötigen Sie dafür?

Die Kenntnisse der Ist-Situation Ihrer Daten und das Know-how, wie diese produziert, verarbeitet und analysiert werden, ist ein wichtiger Ausgangspunkt (Strategievorlage Nr. 04). Sie benötigen eine detaillierte Datenlandkarte Ihrer Inhouse-Daten: ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management), E-Shops (User-Verhalten, Kaufverhalten etc.), Social-Media-Daten (Twitter, Facebook). Wann werden diese Daten generiert, in welchem Format sind sie vorhanden? Ebenso ist es wichtig, welches Know-how Sie im Unternehmen haben, um die Daten aufzubereiten und zu analysieren. Verschaffen Sie sich auch einen Überblick darüber, welche Daten Sie neu generieren oder wo einkaufen könnten.

Welche Themen werden besprochen?

- **Datenquellen (intern vs. extern):** Haben Sie die gewünschten Daten bereits inhouse? Haben Sie das Know-how und die Technologie, um die Daten selbst zu generieren?
- **Datentypen:** Verfügen Sie über strukturierte, semi-strukturierte und unstrukturierte Daten, wie sollen sie verarbeitet werden?
- **Datenlieferanten:** Welche Datenlieferanten für Sensoren, Video, GPS, Aktivitäten (von Smartphones oder Smartwatches) und Social-Media-Plattformen sind vorhanden?
- **Datenautomatisierung:** Werden die Daten automatisch gewonnen oder handelt es sich um «manuelle» Quellen (Chat-Verläufe, Korrespondenzen, manuelle Reports etc.)?
- **Datenvolumen/Häufigkeit:** Wie oft und in welcher Regelmässigkeit müssen die Daten erfasst werden?
- **Datenkosten:** Welche Kosten entstehen Ihnen und liefern die Investitionen eine Rendite?
- **Datenmanagement:** Wie gestalten Sie den Prozess und halten Sie die Relevanz und Qualität der Daten hoch?

Wer nimmt teil?

- Geschäftsleitung
- Fachexperten und Schlüsselpersonen
- Abteilungsleitende (je nach Fragestellung)
- Strategieteam
- Finanzen
- IT-Team
- Datenspezialisten
- Geschäftspartner, Kunden und Lieferanten
- Externe Spezialisten

Wie geht es weiter?
Je mehr Sie im Datenmanagementprozess automatisieren können, umso weniger werden Sie von Personen abhängig sein und umso weniger Fehler werden passieren. Die Kehrseite der Medaille ist jedoch der Automatisierungsaufwand. Starten Sie zuerst manuell, und wenn Sie zufrieden sind mit Ihrem Prozess, dann fangen Sie an zu automatisieren. Sie können dabei auch die Qualität der Daten über Kennzahlen messen, damit sie über die Zeit Massnahmen treffen können, wenn die Qualität nicht mehr Ihren Standards entsprechen sollte, z. B. wenn Sie einen externen Datenlieferanten wechseln müssen.

Checkliste «Datenmanagement/-qualität»

Planungs- und Umsetzungsbausteine	Kernpunkte/Inhalte
Datenquellen	
Datentypen	
Datenlieferanten	
Datenautomatisierung	
Datenvolumen/Häufigkeit	
Datenkosten	
Datenmanagement	

Was ist der Unterschied zwischen strukturierten, semi-strukturierten und unstrukturierten Daten?
Digitale Daten lassen sich in strukturierte und unstrukturierte Daten unterteilen. Strukturierte Daten lassen sich vereinfacht erklärt in einer Tabelle mit Zeilen und Spalten speichern. Ein Datensatz (eine Zeile) hat dabei fest definierte Attribute (Spalten). Die Daten können in einer Datenbank (z. B. in einer SQL-Datenbank) oder in einer Tabellenkalkulation gespeichert werden. Strukturierte Daten können relativ einfach analysiert werden, indem man Filter setzt oder die Tabellen nach Spalten sortiert und mehrere Tabellen über Schlüssel miteinander verknüpft.

Unstrukturierte Daten haben keine offensichtlich identifizierbare Struktur. Unstrukturierte Daten bestehen in der Regel aus Bildern, Objekten oder auch Texten (wie E-Mails, Dokumente, Präsentationen). Um Muster in unstrukturierten Daten zu erkennen, bedarf es spezialisierter Software, Unterstützung von Künstlicher Intelligenz (KI) (Artificial Intelligence, AI) und mehr Rechenleistung als bei der Analyse von strukturierten Daten.

Semi-Strukturierte Daten sind ein Mix zwischen den beiden Erstgenannten. Diese Daten haben strukturierte Attribute, enthalten aber auch einen unstrukturierten Teil. Z. B. kann ein Tweet nach Autor/in, Datum, Zeit, Länge und sogar der Stimmung hinter dem Tweet kategorisiert werden, aber der Inhalt selbst ist im Allgemeinen unstrukturiert.

Beim Thema «Datenmanagement und -qualität» kommt man nicht um den Begriff «Big Data» herum. Doch was ist eigentlich «Big Data»? «Big Data» wird über die fünf V's (aus dem Englischen) definiert.

- **Volume (Scale of data):** Grosse Datenmengen.
- **Variety (Diversity of data):** Vielfalt der unterschiedlichsten Datenformate und -strukturen.
- **Velocity (Speed of data):** Erhöhte Geschwindigkeit, mit der Daten produziert und verarbeitet werden.
- **Veracity (Certainity of data):** Unsicherheit der Datenqualität.
- **Value:** Ohne Nutzen für das Unternehmen ist auch «Big Data» wertlos.

17

Einheitliches Verständnis

ACT-Phase: **Create**

Handlungsfeld: **Digital Leadership and Culture** Version 1.0

Worum geht es?
Die Gründe, weshalb Unternehmen in die Arbeitswelt 4.0 investieren, sind primär der Innovationsdruck, der Wunsch nach verbesserter interner Kommunikation und das Erlangen von mehr Flexibilität, gefolgt vom Bedarf nach einer besseren Reputation der Arbeitgeberin resp. des Arbeitgebers und der Bedarf nach einer kundenfreundlicheren Organisation. Um diese Ziele zu erreichen, gilt es, das Unternehmen und seine Mitarbeitende fit für die Zukunft zu machen. Durch die Schaffung eines einheitlichen Verständnisses wird die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden gestärkt.

Wie gehen Sie vor?
Prüfen Sie Ihre strategische Stossrichtung für die Arbeitswelt 4.0 in einer erweiterten Analysephase. Binden Sie Ihre Führungskräfte und Mitarbeitenden in den Prozess ein und ermöglichen Sie die Auseinandersetzung mit den drei Dimensionen «People», «Place» und «Technology» der Arbeitswelt 4.0 sowie den Themenbereichen «Kultur», «Zusammenarbeit und Kommunikation» und «Arbeitsprozesse». In Workshops und Diskussionen sammeln Sie die Bedürfnisse und Ideen sowie Potenziale für die Arbeitswelt 4.0 Ihres Unternehmens. Fassen Sie Ihre Ergebnisse zusammen und ergänzen Sie Ihren Masterplan.

Was benötigen Sie dafür?
Wir empfehlen, das Thema mittels Canvas «Arbeitswelt 4.0 – Blended Working» zu besprechen, zu planen und zu dokumentieren. Definieren Sie die Themen, Potenziale und Prioritäten, die in Ihrem Masterplan zu ergänzen sind.

Welche Themen werden besprochen?
Definieren Sie die Themen anhand des Canvas «Arbeitswelt 4.0». Themen könnten sein:

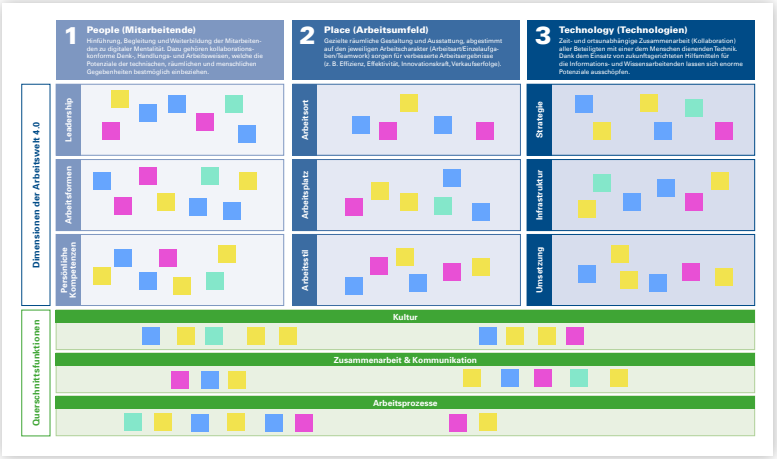
- **Strategie & Kultur:** Welches strategische Ziel möchten Sie mit der Entwicklung der Arbeitswelt 4.0 und der Digitalen Transformation erreichen? Wie ist Ihre heutige Kultur und wie ist sie für die «Arbeitswelt Zukunft» zu entwickeln?
- **HR Management:** Welche Arbeitsrichtlinien und -bedingungen sind für die Einführung der «Arbeitswelt Zukunft» anzupassen/zu ergänzen?
- **Zusammenarbeit und Kommunikation:** Wie soll die Zusammenarbeit und Kommunikation in einem mobilen, flexiblen Arbeitsumfeld erfolgen? Welche Richtlinien sind zu berücksichtigen?
- **Prozesse:** Welche Prozesse sind für effektives und effizientes Arbeiten zu digitalisieren/automatisieren?
- **People:** Welche Führungsgrundsätze sind für ein mobil flexibles Arbeitsumfeld zu entwickeln? Wie sollen die Teams in der «Arbeitswelt Zukunft» arbeiten? Welche persönlichen Kompetenzen sind zu entwickeln?
- **Place:** Wo und wie soll in Zukunft gearbeitet werden? Wie oft müssen die Mitarbeitenden am Arbeitsort anwesend sein?
- **Technology:** Welche technologischen Hilfsmittel (Hardware und Software) sind für die «Arbeitswelt Zukunft» einzuführen. Welche Sicherheitsmassnahmen sind zu berücksichtigen und einzuführen?

Wer nimmt teil?

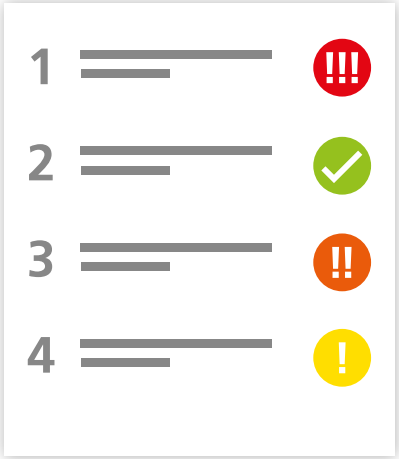
- Geschäftsleitung
- Fachexperten und Schlüsselpersonen
- Abteilungsleitende (je nach Fragestellung)
- HR
- Mitarbeitende
- Externe Spezialisten

Wie geht es weiter?
Anhand Ihres Masterplans entwickeln Sie eine Roadmap mit detaillierten Teilprojekten, Zielen, Meilensteinen, Verantwortlichkeiten und Budgets. Präsentieren Sie Ihre Roadmap der Geschäftsleitung zur Freigabe. Bilden Sie ein Projektteam zur Umsetzung Ihrer Roadmap, für die erfolgreiche Kommunikation und dem Aufbau des gemeinsamen Verständnisses.

Canvas Arbeitswelt 4.0
«Ideation»-Workshops



Prioritäten
Abwägung Potenziale vs. Risiken



Anhand des Canvas «Arbeitswelt 4.0» vertiefen Sie Ihre Analysen und ermitteln die Bedürfnisse, entwickeln Ideen und identifizieren Potenziale sowie Hindernisse. Zusammen mit Ihren Teams schaffen Sie so ein gemeinsames Verständnis zur Unternehmenstransformation.

Kostenloser Download des Workshop-Canvas auf www.arbeitswelt-zukunft.ch

Buchempfehlung

Nicole Krättli & Marc K. Peter
Arbeitswelt 4.0

Führung, Arbeitsplatzgestaltung und Technologieeinsatz im digitalen Zeitalter
1. Auflage 2021, 240 Seiten
ISBN 978-3-03875-379-7
www.kmu-arbeitswelt.ch

18

Change – Prozess

ACT-Phase: **Create**

Handlungsfeld: **Digital Leadership and Culture** Version 1.0

Worum geht es?
Sind das Ziel sowie die Absicht und der Nutzen der Transformation und «Arbeitswelt Zukunft» für Ihr Unternehmen definiert und bewilligt, gilt es, diese in Ihrem Unternehmen mittels Change-Prozess einzuführen, d.h. anhand einer Roadmap (Masterplan) mit den Teilprojekten, Verantwortlichkeiten und Budget. Die damit verbundenen Change-Management- und Kommunikations-Massnahmen sind zu entwickeln und daraus konkrete Aktivitäten zu planen. Ziel ist, einen Zustand zu erreichen, der eine gewisse Beweglichkeit bezüglich der neuen Konstante, die im Wandel selbst besteht, erlaubt.

Wie gehen Sie vor?
Anhand Ihres bewilligten Masterplans erstellen Sie detaillierte Projektpläne inklusive Definition aller Ziele, Meilensteine, Projektteams, Verantwortlichkeiten und Budgets. Zur Unterstützung der Projektumsetzung definieren Sie die notwendigen Change-Management- und Kommunikationsmassnahmen. Fassen Sie Ihre Ergebnisse in einem übersichtlichen Projektplan (Projektmanagement-Tool) zusammen. Führen Sie ein Kick-off-Meeting mit den Projektteams durch, um Ihren Projektplan zu validieren sowie zur Schaffung des gemeinsamen Verständnisses für Ihr Projektvorgehen. Unterstützen Sie den Beginn der Projektumsetzung durch Kommunikationsmassnahmen für Ihre Mitarbeitenden.

Was benötigen Sie dafür?
Wir empfehlen, das Thema mittels eines Projektmanagement-Tools zu besprechen, zu planen, zu dokumentieren und zu überwachen. Implementieren Sie das Projektmanagement-Tool und erfassen die Teilprojekte inkl. Projektteams, Ziele und Termine.

Welche Themen werden besprochen?
Definieren Sie den Change-Prozess anhand Ihres Masterplans mit einer Roadmap. Wichtige Themen sind:

- **Teilprojekt:** Welche Teilprojekte werden mit welcher Priorität durchgeführt? Welche Themenabhängigkeiten bestehen und gilt es zu berücksichtigen?
- **Ziele / Ergebnisse:** Welche Ziele und Ergebnisse sind zu erreichen?
- **Meilensteine:** Gibt es Terminvorgaben? Welche organisatorischen Vorgaben sind für die Terminplanung zu berücksichtigen?
- **Stakeholder / Anspruchsgruppen:** Wer hat welche Anforderungen bzw. Bedürfnisse an den Change-Prozess?
- **Projektteams:** Welche Führungs- und Schlüsselpersonen sind geeignet, um als Teammitglieder und Change-Agents mitzuarbeiten?
- **Change-Management und Kommunikation:** Welche Change-Management- und Kommunikations-Massnahmen sind zur Unterstützung des Projektes einzuleiten?
- **Schulungsmassnahmen:** Welche Weiterbildungen zum Aufbau der Fähigkeiten sind notwendig (siehe Strategievorlage Nr. 19)?
- **Budget:** Welche finanziellen Mittel stehen für das Projekt zur Verfügung?

Wer nimmt teil?

- Geschäftsleitung
- Projektleitung und -team
- Schlüsselpersonen, Fachexperten und Mitarbeitende
- Externe Experten

Wie geht es weiter?
Die Teilprojektleitenden mit ihren Projektteams entwickeln ihre Projekte. Die Projektfortschritte werden in Reports kontinuierlich überprüft und notwendige Korrekturen werden für die erfolgreiche Umsetzung zeitnah vorgenommen. Vor der Einführung werden die Projektlösungen und Indikatoren rund um die Qualität und Sicherheit definiert und getestet. Die Teilprojekte werden gemäss Projektplan schrittweise oder als gesamtes Vorhaben eingeführt. Das Projekt wird abgeschlossen und der Erfolg gemeinsam gewürdigt. Um die Agilität beizubehalten, werden die Lösungsansätze regelmässig kontrolliert und dokumentiert, um die Potenziale weiter zu nutzen.

Checkliste «Change-Prozess»

Planungs- und Umsetzungsbausteine	Kernpunkte/Inhalte
Ziele	
Themen	
Stakeholder/Anspruchsgruppen	
Massnahmen/Teilprojekte	
Change-Management-Ansatz	
Kommunikationsmassnahmen	
Schulungsmassnahmen	
Termine/Meilensteine	
Projektteams/Verantwortlichkeiten	
Budget	

Projektmanagement-Tool
Führen Sie ein Projektmanagement-Tool ein, das Ihnen eine einfache Projektverwaltung ermöglicht.

19

Digital Skills

ACT-Phase: **Create**

Handlungsfeld: **Digital Leadership and Culture** Version 1.0

Worum geht es?
Die Gestaltung der Arbeitswelt 4.0 und der Digitalen Transformation setzen neue Kenntnisse und Fähigkeiten der Führungskräfte und Mitarbeitenden, insbesondere digitale Skills und Mindsets, voraus. Erst diese ermöglichen agiles, flexibles und schnelles Handeln. Im Zusammenhang mit der Einführung eines neuen Arbeitsumfeldes stehen Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Mitarbeitenden mit den dafür erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten auszustatten und sie nachhaltig zu befähigen. Andererseits sind Mitarbeitende gefordert, ihre eigenen Zukunftsfähigkeiten zu überprüfen und auf der Grundlage eines lebenslangen Lernens auf neue Anforderungen auszurichten. Somit sind Unternehmen herausgefordert, neue Weiterbildungs-Modelle zu entwickeln.

Wie gehen Sie vor?
Anhand Ihres Masterplans mit einer Roadmap identifizieren Sie die neuen, erfolgskritischen Veränderungen, die Ihre Führungskräfte und Mitarbeitenden in Zukunft meistern müssen. Prüfen Sie diese mit Ihren Teams und bündeln Sie diese. Daraus leiten Sie Themenbereiche wie Technik- und Medienanwendung, Nutzung neuer Arbeitswelten, Sozialkompetenzen, Selbstmanagementkompetenzen, Führungskompetenzen etc. für Ihr Weiterbildungsangebot ab. Identifizieren Sie die Mitarbeitenden in den Funktionen, die an diesen Ausbildungen teilnehmen müssen und entwickeln Sie das Weiterbildungsangebot, das sowohl intern als auch extern und physisch wie auch online erfolgen muss.

Was benötigen Sie dafür?
Wir empfehlen das Thema mittels einer Weiterbildungsmatrix zu besprechen, zu planen und zu dokumentieren. Definieren Sie die Themen und das interne sowie das externe Bildungsangebot (intern / extern) und teilen sie es den unterschiedlichen Funktionen und Rollen zu.

Externes Ausbildungsangebot
Es handelt sich um eher allgemeines (und mehrheitlich theoretisches) Wissen. Dieses Wissen kann durch externe Kurse, Seminare, Webinare etc. angeeignet werden. Auch können externe Kurse dazu dienen, neues Wissen für das Unternehmen aufzubauen.

Welche Themen werden besprochen?
Definieren Sie die Themen anhand Ihres Masterplans. Wichtige Themen sind:

- **Kompetenzentwicklung:** Welche Kompetenzen Ihrer Führungskräfte und Mitarbeitenden sind für die Arbeitswelt 4.0 zu entwickeln?
- **Weiterbildungen:** Welche Schulungen und Trainings bieten Sie Ihren Führungskräften und Mitarbeitenden an?
- **Physisch oder online:** Welche Trainings sind physisch durchzuführen? Welche können im Selbststudium (Online-Schulungen) erfolgen?
- **«Make or Buy»:** Welche Schulungen und Trainings werden intern entwickelt und durchgeführt? Welche Aus- und Weiterbildungen werden von externen Experten durchgeführt? Welche Aus- und Weiterbildungen werden extern in Bildungsinstituten besucht?

Wer nimmt teil?

- Geschäftsleitung
- Fachexperten und Schlüsselpersonen
- Abteilungsleitende (je nach Fragestellung)
- HR
- Externe Spezialisten

Wie geht es weiter?
Organisieren und führen Sie die Ausbildungen durch. Holen Sie das Feedback der Teilnehmenden ab und messen Sie den Erfolg ihrer Ausbildungen im Alltag. Entwickeln Sie Ihr Angebot kontinuierlich weiter aus, um auch Talente weiterzuentwickeln.

Internes Ausbildungsangebot
Es handelt sich um unternehmensspezifische Themenbereiche, die intern geschult werden müssen. Hierzu können Fachexperten sowie Schlüsselpersonen für den Know-how-Transfer eingesetzt werden. Ein bekannter Ansatz ist der «Train-the-Trainer»-Ansatz. Bei Bedarf können auch externe Experten einsetzen, um Ihre Ansätze mit theoretischen Grundlagen zu ergänzen / verstärken.

Beispiel Weiterbildungsmatrix

Kompetenzen	Kanäle: Intern	Externe Experten	Bildungsinstitut	Online
Virtuelles Arbeiten	Anwendung neuer Technologien	Schulungen neuer Systeme	Seminar virtuelles Arbeiten	Webinare für Systemanwendungen
Mobiles Arbeiten	Aufgabenorientiertes Arbeiten erlernen		Seminar aufgaben-orientiertes Arbeiten	Fallbeispiele mobiles Arbeiten
Sozialkompetenzen	Teamaustauschs	Erlernen sozialer Kompetenzen		
Selbstmanagement		Erlernen der Selbst-managementansätzte		
Führungs-kompetenzen	Gemeinsames Führungsverständnis entwickeln	Leadership Development		
Unternehmens-spezifische Kompetenzen	Kulturentwicklung			
Unternehmens-führung im Digitalen Umfeld			Digital Business (CAS/MAS)	

Geschäftsleitung · Führungskräfte · Fachexperten · Mitarbeitende · Alle

Buchempfehlung

Nicole Krättli & Marc K. Peter

Arbeitswelt 4.0

Führung, Arbeitsplatzgestaltung und Technologieeinsatz im digitalen Zeitalter

1. Auflage 2021, 240 Seiten
ISBN 978-3-03875-379-7

www.kmu-arbeitswelt.ch

20

IT – Sicherheitsmassnahmen

ACT-Phase: **Create**

Handlungsfeld: **New Technologies** Version 1.0

Worum geht es?
Noch nie wurden so viele Daten übermittelt, archiviert, gespeichert und miteinander vernetzt. Das bringt neben Chancen auch zahlreiche Risiken mit sich. Entsprechend avanciert die IT-Sicherheit zur zentralen Managementaufgabe. Denn wenn die Technologie nicht funktioniert, muss das Unternehmen unter Umständen schliessen.

Wie gehen Sie vor?
In fünf Schritten planen und erhöhen Sie die IT-Sicherheit im Unternehmen:

1. Definieren Sie die Sicherheitsziele für Ihr Unternehmen (Soll-Zustand), z. B. das Erlangen einer Zertifizierung nach ISO 27001.
2. Erheben Sie das aktuelle Sicherheitslevel (Ist-Zustand), z. B. durch ein internes oder externes IT-Sicherheitsaudit.
3. Analysieren Sie den eigenen Schutzbedarf. Was oder wogegen wollen Sie sich schützen?
4. Planen und ergreifen Sie technische und organisatorische Massnahmen, um vom Ist- zum Soll-Zustand zu gelangen.
5. Überprüfen Sie die Wirksamkeit der getroffenen Massnahmen durch ein erneutes IT-Sicherheitsaudit.

Was benötigen Sie dafür?
Grundlage für die Planung und Umsetzung von IT-Sicherheitsmassnahmen sind diverse Analysen zum Soll-Zustand Ihrer IT und des Datenmanagements (z. B. Ihre IT-Architektur und ein Inventar aller Informationstechnologien). Ein IT-Sicherheitsaudit identifiziert die Schwachstellen und zeigt die notwendigen Massnahmen auf. In vielen Fällen beanspruchen kleinere und mittelgrosse Unternehmen die Unterstützung von externen Partnerfirmen.

Welche Themen werden besprochen?
Ein IT-Sicherheitskonzept beschreibt die notwendigen Massnahmen zum Erreichen und Aufrechterhalten des für Ihr Unternehmen angemessenen Sicherheitsniveaus. Idealerweise ist ein solches Konzept als Prozess aufgebaut: Neue Massnahmen werden geplant, eingebaut, kontrolliert und laufend verbessert. Die IT-Sicherheitsmassnahmen in Ihrem Unternehmen sollten sich laufend an die neuesten Entwicklungen anpassen lassen. Die vier zentralen Bausteine des IT-Sicherheitskonzeptes sind:

1. Der Bereich **«Infrastruktur und Technologie»** umfasst alle technischen Massnahmen: Welche Geräte genutzt werden, wie sie konfiguriert werden sollten und wie sie geschützt werden können.
2. **«Kommunikation»** umfasst alle Aspekte der menschlichen Interaktion – mit und über Maschinen. Dabei geht es darum, wie Sie die Sensibilität für Sicherheitsprobleme und sicherheitsrelevantes Verhalten bei den Mitarbeitenden wie auch beim Management und bei Partnerfirmen/Lieferanten erhöhen.
3. **«Organisation und Rechtliches»** umfasst Regulierungen und Vorschriften, die beschreiben, wie sich die Mitarbeitenden verhalten sollten und wie die Abläufe innerhalb der Organisation gestaltet werden müssen, damit die Sicherheit der IT gewährleistet ist. Die Organisation muss zudem so gestaltet werden, dass diese den Gesetzen und internationalen Standards nachkommt.
4. **«Zugangsmanagement»:** Alle Sicherheitsmassnahmen bauen auf Zugangskontrollen auf. Hier muss der Zugang zu und der Zugriff auf Systeme geregelt, kontrolliert und protokolliert werden. Zugangskontrollen beinhalten Passwörter, Zutrittskontrollen und die Authentifizierung, Autorisierung und Abrechnung von Anfragen rund um Ihre IT-Systemlandschaft.

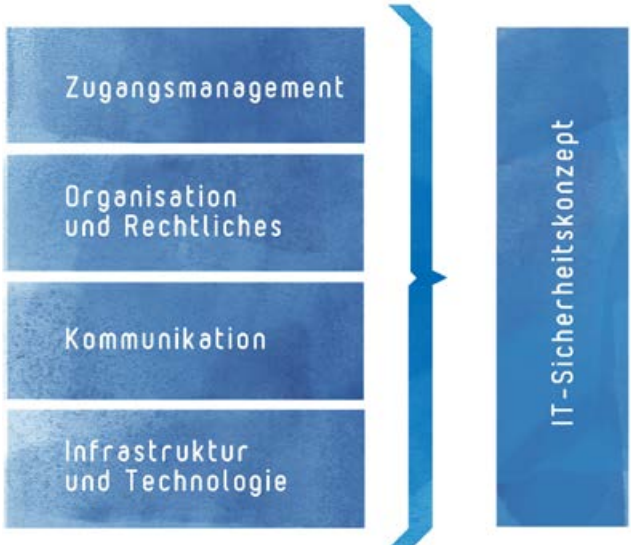
Wer nimmt teil?

- Verwaltungsrat/Eigentümer
- Geschäftsleitung
- Fachexperten und Schlüsselpersonen
- IT-Team
- Externe Spezialisten

Wie geht es weiter?

Die Schulung der Mitarbeitenden ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Sensibilisierung und Erhöhung der IT-Sicherheit. Ein jährliches IT-Sicherheitsaudit ist empfohlen. Vor der Einführung von neuen Informationstechnologien sollten Architektur und IT-Sicherheitsmassnahmen immer neu überprüft und definiert werden.

IT-Sicherheitsmassnahmen zur Erstellung eines IT-Sicherheitskonzeptes



Buchempfehlung

Nicolas Mayencourt & Marc K. Peter

IT-Sicherheit für KMU

So navigieren Sie Ihr Unternehmen sicher durch Cyber-Turbulenzen

1. Auflage 2021, 176 Seiten
ISBN 978-3-03875-343-8

www.it-sicherheit-kmu.ch

strategylab for digital business

GATE C

Roadmap und Performance-Kennzahlen

ACT-Phase: **Create** – **Transform**

Handlungsfeld: –

Version 1.0

Worum geht es?
Mit Abschluss der Planung und der Realisation erster Projekte wird die Create-Phase abgeschlossen. Wichtige Resultate sind eine Strategie-Roadmap sowie Performance-Kennzahlen. Diese Dokumente bilden die Grundlage für die Transform-Phase.

Wie gehen Sie vor?
Aus den Workshops der Create-Phase entstehen die digitale Vision für das Unternehmen, Teilstrategien, Initiativen und Projekte. Diese werden in einem Strategiedokument festgehalten und in der Strategie-Roadmap zusammengefasst. Für jede Teilstrategie und Initiative sowie für jedes Projekt definieren Sie die Ziele und Indikatoren zur Messung und Kontrolle der Fortschritte in der Strategieumsetzung und im Hinblick auf kritische Erfolgsfaktoren in der Transform-Phase.

Was benötigen Sie dafür?
Wir empfehlen den Aufbau von Performance-Kennzahlen, z. B. mittels der «Balanced Scorecard». Unternehmen, welche diese Methode nicht nutzen möchten, können ein einfacheres / adaptiertes Reportingtool (Cockpit/Dashboard) entwickeln, welches ihren Bedürfnissen entspricht.

Welche Themen werden besprochen?
Ausgehend von der (digitalen) Vision und Strategie werden in der Regel die folgenden Performance-Kennzahlen gemessen:

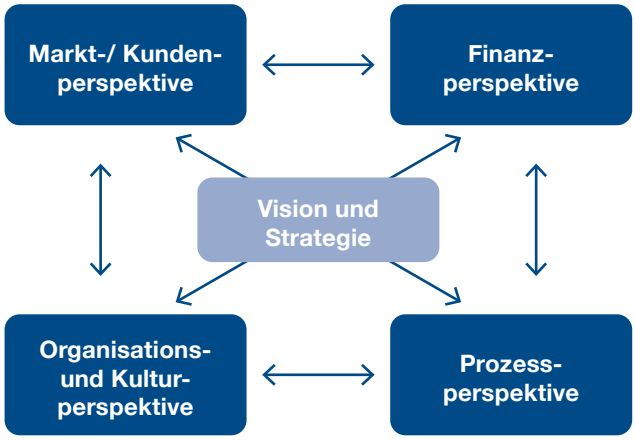
- Markt- und kundenspezifische Ziele und Kennzahlen.
- Finanzielle Ziele und Kennzahlen.
- Interne, geschäftsprozessbezogene Ziele und Kennzahlen.
- Organisatorische und kulturelle Ziele und Kennzahlen (Lernen und Entwickeln).

Wer nimmt teil?

- Verwaltungsrat / Eigentümer
- Geschäftsleitung
- Fachexperten und Schlüsselpersonen
- Strategieteam
- Externe Spezialisten

Wie geht es weiter?
Nachdem die Strategie von Verwaltungsrat / Eigentümerschaft abgenommen wurde, erfolgt der Umsetzungsstart zur effektiven Transformation mit diversen Projekt-Kick-offs sowie der Umsetzung der Quick-Wins (Aktivitäten, welche schnell realisiert werden können und rasch Ergebnisse liefern). Ein strategischer Projektausschuss (Stichworte «Digital Office» oder «Project Management Office») wird einberufen, um den Fortschritt zu messen und zu unterstützen.

Konzept Performance-Kennzahlen



21

Transparenz mit Technologie

ACT-Phase: **Transform**

Handlungsfeld: **Process Engineering** Version 1.0

Worum geht es?

Transparenz erzeugt die für das digitale Zeitalter benötigte örtliche und zeitliche Flexibilität bei der Informationssuche: Wenn Mitarbeitende jederzeit auf alle verfügbaren Informationen und Daten zugreifen können und nicht immer eine Person danach fragen müssen, sparen sie unglaublich viel Zeit.

Transparenz schafft auch Orientierung für die Mitarbeitenden, indem der Status von Projekten und Aufträgen oder auch die Zielerreichung transparent dargestellt werden. Und Transparenz schafft Vertrauen, wenn Entscheidungsfindungen nachvollziehbar dokumentiert werden. Transparenz geht einher mit den Themen «Wissensmanagement» und «Kulturmanagement».

Wie gehen Sie vor?

Für die technologische Umsetzung benötigen Sie einerseits ein Inventar über Daten- und Informationsbestände, andererseits ein Konzept für die Zugriffsberechtigung. Zusätzlich benötigen Sie ein Konzept für das Wissensmanagement: Wie soll Wissen in Ihrem Unternehmen dokumentiert werden? In unseren Beratungen stellen wir fest, dass Mitarbeitende im Dschungel der vorhandenen Informationen geführt werden wollen: Hier hilft ein Intranet-Konzept, um kuratierte Inhalte ansprechend und nützlich zu präsentieren, Orientierung zu geben und eine Navigationshilfe zu schaffen.

Denken Sie bei der Transparenz auch an die Kommunikation. Moderne Social-Collaboration-Tools bieten einfache Möglichkeiten, um Kommunikation transparent zu machen, indem Sie in sogenannte Chat-Räumen in der Gruppe diskutieren (siehe auch Strategievorlage Nr. 13). Unsere Erfahrung zeigt, dass auch in Unternehmen mit offenen Kulturen die Team-Diskussion nicht von selbst geschieht; sie muss gefördert werden, die Mitarbeitenden müssen den Nutzen erkennen.

Was benötigen Sie dafür?

- Ist-Analyse zum Thema «Transparenz».
- Weiterbildungskonzept für Teams und Führungspersonen zum Thema Transparenz.
- Zugriffskonzepte für die Datenbestände: Dokumente, Meeting-Protokolle, Analyseresultate.
- Intranet-Konzept.
- Konzept für Wissensmanagement/Wiki.
- Kommunikationskonzept: Kommunizieren in Räumen und nicht mehr mit E-Mail-Überflutung.
- Evaluation von Tools, welche die Transparenz ermöglichen.

Welche Themen werden besprochen?

- **Kulturdiskussion:** Intransparenz erhöht die Macht, Transparenz schafft Widerstände; wie geht das Unternehmen damit um? Wer will welche Transparenz? Welche Konsequenzen hat dies für Macht und Kontrolle, Kontrollierbarkeit und Zusammenhänge?
- **Top-Down:** Was wird wem transparent gemacht?
- **Bottom-Up:** Welche Inhalte interessieren wen?
- **Wissensmanagement:** Wie werden Mitarbeitende motiviert, ihr Wissen zu teilen?
- **Navigationshilfe:** Wie werden Mitarbeitenden Orientierung über die verfügbaren Daten geboten?
- **Suche:** Welche technologische Such-Unterstützung bieten Sie den Mitarbeitenden, damit sie ihre Informationen schnell finden?

Wer nimmt teil?

- Geschäftsleitung
- Fachexperten und Schlüsselpersonen
- Abteilungsleitende (je nach Fragestellung)
- IT-Team
- Externe Spezialisten

Wie geht es weiter?
Konzentrieren Sie sich zu Beginn auf die einfach zu erreichenden Ziele. Welche Daten und Informationen können ohne grossen Aufwand relativ schnell und einfach allen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt werden? Denken Sie auch daran, diese Frage mit Ihren Mitarbeitenden zu klären und holen Sie sich das Feedback der Benutzer ab. So erhalten Sie Schritt für Schritt ein sich komplettierendes Bild und Sie lernen dabei, welche Daten und Informationen die Mitarbeitenden und Führungspersonen für Ihre Arbeit wirklich benötigen.

Checkliste «Transparenzsteigerung mit Technologie»

Planungs- und Umsetzungsbausteine	Kernpunkte/Inhalte
Inventar Daten- und Informationsbestände	
Ist-Analyse wahrnehmbare/erlebte Transparenz	
Konzept Zugriffsberechtigung	
Konzept Wissensmanagement und Kulturdiskussion (z.B. Intranet/Wiki)	
Tool-Evaluation (Social-Collaboration-Tools)	
Kommunikationskultur/-konzept (z.B. weniger E-Mails)	
Weiterbildungskonzept	
Inventar Daten- und Informationsbestände	
Ist-Analyse wahrnehmbare/erlebte Transparenz	
Konzept Zugriffsberechtigung	

Kulturfrage klären
Transparenz beginnt im Kopf und insbesondere bei der Unternehmenskultur, welche massgeblich über die Führung ins Unternehmen getragen wird. Transparenz von Führungspersonen erzeugt Vertrauen und baut Beziehungen auf zu Mitarbeitenden. Transparenz erzeugt Transparenz. Und wenn man sie zulässt, kann sie sich ausbreiten und Teil der Unternehmenskultur werden.

Beginnen Sie deshalb mit einer Ist-Analyse der Transparenz in Ihrem Unternehmen. Je nach aktueller Situation ist das eine kurze Phase, sie kann aber auch länger dauern: Wenn Mitarbeitende und Führungspersonen kein Vertrauen in die Transparenz haben, können auch die besten technologischen Mittel nicht dafür sorgen, dass Daten, Informationen und Kommunikation transparent sind – die Menschen werden in diesem Fall andere Wege finden, um nicht transparent zu sein. Je nach Resultat der Ist-Analyse kann es sinnvoll sein, ein Weiterbildungskonzept für Transparenz zu erarbeiten und einen Change-Prozess einzuleiten.

22

Datenverfügbarkeit

ACT-Phase: **Transform**

Handlungsfeld: **Data and Cloud** Version 1.0

Worum geht es?
Wenn Sie zu Beginn der Umsetzung Ihrer Datenstrategie ggf. zuerst noch auf vorhandene eigene Hardware setzen, um erste Pilotversuche zu realisieren, ohne grosse Technologie-Investitionen tätigen zu müssen, so werden Sie vermutlich schnell an ihre Rechner-Kapazitätsgrenzen stossen und Sie werden sich eine Strategie überlegen, wie Sie Ihre Daten mithilfe der Cloud einfacher, schneller und bedarfsgerecht verwalten und analysieren können. Umso mehr, wenn Sie «Big Data» für sich entdecken. Insbesondere KMU profitieren enorm von den Lösungen aus der Cloud, weil sie ohne Investitionen in teure IT-Infrastrukturen für Hardware oder Speicherplatz grosse Datenmengen bearbeiten und analysieren können.

Wie gehen Sie vor?
Definieren Sie zuerst, wie Sie Daten sammeln oder erfassen. Anschliessend entscheiden Sie, wo die gesammelten Daten gespeichert und ausgewertet werden sollen. Für KMU empfehlen wir, für die Datenhaltung und Analyse zuerst Cloud-Optionen zu prüfen. Die Cloud mit dem «Abrechnung-nach-Aufwand»-Betriebsmodell ermöglicht Ihnen, erste Schritte mit «Big Data» zu machen, ohne grosse Investitionen tätigen zu müssen. Und zum Schluss definieren Sie den Zugriff auf die Daten und auf die Analyseresultate.

Was benötigen Sie dafür?
Um die Daten in der Cloud verfügbar zu machen, benötigen Sie in erster Linie Know-how über Datenhaltung- und Datenanalyse-Tools. Fördern Sie dieses Know-how intern durch Weiterbildung. Geben Sie dem Projekt zu Beginn einen Schub durch einen externen Experten/eine externe Expertin. Suchen Sie den Informationsaustauch mit Organisationen, welche die praktische Anwendung moderner Datenanalyse («Data Analytics», «Business Intelligence») und Datenhaltung in der Cloud für KMU verständlich machen und sie in der Umsetzung begleiten.

Welche Themen werden besprochen?

- Datenerfassung/Datensammlung («Data capturing»/«Data collection»).
- Datenspeicherung («Data storage»).
- Datenverarbeitung und -analyse.
  - Rohdaten von ungültigen Daten befreien («Data cleansing») und korrekt formatieren.
  - Das Analysemodell aufbauen.
  - Die Analyse durchführen und Einsichten gewinnen.
- Datenzugriff und -übertragung (Kommunikation).
- «Big Data as a Service» vs. Cloud-Lösung vs. eigene Infrastruktur.

Wer nimmt teil?

- Fachexperten und Schlüsselpersonen
- Abteilungsleitende (je nach Fragestellung)
- IT-Team
- Datenspezialisten
- Externe Spezialisten

Wie geht es weiter?
Stellen Sie sicher, dass Datenstrategie und Datenmanagement einen festen Platz in Ihrer Organisation erhalten. Betten Sie die Datenstrategie in Ihren Strategiezyklus ein und stellen Sie Ressourcen zur Verfügung. Fördern Sie gezielt die entsprechenden Fähigkeiten Ihrer Mitarbeitenden (oder wenn Sie keine internen Ressourcen haben, suchen Sie einen professionellen externen Partner.)

Checkliste «Datenverfügbarkeit»

Planungs- und Umsetzungsbausteine	Kernpunkte/Inhalte
Anforderungen an Datenerfassung	
Anforderungen an Datensammlung	
Anforderungen an Datenmengen	
Anforderungen an Datenerhaltung/-speicherung	
Anforderungen an Datensicherheit (inkl. Zugriff und Übertragung)	
Anforderungen an Datenverfügbarkeit	
Anforderungen an die Datenverarbeitung	
Anforderungen an Datenanalysen	
Identifikation von Cloud-Optionen	
Wahl der Cloud-Technologie	
Anforderungen an das Datenmanagement	
Anforderungen an Datenerfassung	

Für die Erarbeitung und Umsetzung einer Datenstrategie sind Spezialisten gefordert. Man spricht dabei von Datenwissenschaftlern («Data Scientists»). Welches sind die wichtigsten Fähigkeiten, die ein Datenwissenschaftler (sei er/sie intern oder auch extern) mitbringen muss?

- **Verständnis fürs Unternehmen:** Die Person muss verstehen, wie das Unternehmen Geld verdient, wie die Prozesse laufen und wie der Markt/die Märkte des Unternehmens funktionieren.
- **Analytische Fähigkeiten:** Die Person muss Muster erkennen und Analyse-Software sehr gut bedienen können.
- **Weitere Fähigkeiten:**
  - Umgang mit Computern und der Cloud
  - Statistik und Mathematik
  - Kreativität

23

Neue Ideen und Produkte

ACT-Phase: **Transform**

Handlungsfeld: **Customer Centricity** Version 1.0

Worum geht es?
Damit ein Unternehmen stets attraktiv bleibt und sich von seinen Mitbewerbern abhebt, muss es sein Produkt- und Leistungsangebot regelmässig überprüfen und mit einem innovativen Leistungsangebot erneuern. Dabei gilt es, jene Ideen, Produkte und Dienstleistungen zu finden, die den Kunden einen effektiven Mehrwert und Nutzen bieten. Innovationen sind nicht nur ausschliesslich neue Produkte und Dienstleistungen, sondern auch neue Fertigungsverfahren, Prozessoptimierungen und andere unternehmerische Ideen, die zu einer Qualitätsverbesserung, Effizienzsteigerung oder Kostenreduktion führen und damit einen positiven Einfluss auf das Kundenverhalten und die Kundenzufriedenheit sowie auf die Entwicklung bestehender und Erschliessung neuer Märkte haben.

Wie gehen Sie vor?
Ermitteln Sie neue Bedürfnisse oder Entwicklungspotenziale anhand von Kundenfeedbacks und -beschwerden, Beobachtungen von Trends, Austausch mit Kolleginnen und Kollegen, Experten und anderen Industrien/Unternehmen. Formulieren Sie aus den identifizierten Bedürfnissen Ideen / Ansätze für Innovationen und prüfen diese in Workshops («Co-Creation Workshops», «Design-Thinking Workshops») und/oder Communities. Identifizieren und priorisieren Sie Ihre Ideen und entwickeln Sie Lösungsansätze («Lean Canvas»), die Sie intern / extern in Gesprächen und Workshops sowie durch Communities überprüfen lassen. Passen Sie Ihren Lösungsansatz an und entwickeln ein Minimum Viable Product (MVP) bzw. eine Minimum Viable Solution (MVS), das Sie einführen. Sammeln und analysieren Sie Erfahrungen und Beobachtungen von Kunden, Geschäftspartnern, Kollegen und Kolleginnen, um regelmässige Anpassungen vornehmen zu können.

Was benötigen Sie dafür?
Wir empfehlen, das Thema mittels eines «Lean Canvas» zu besprechen, zu planen, zu dokumentieren und zu überwachen. Erstellen Sie für alle identifizierten Themen einen «Lean Canvas», der in einer Übersicht die Entwicklung der Idee / Innovation (linke Seite) sowie die Marktbearbeitung (rechte Seite) aufzeigt.

Welche Themen werden besprochen?
Definieren Sie anhand der identifizierten Bedürfnisse und Entwicklungspotenziale Themenbereiche, welche Sie als potenzielle Innovationen betrachten. Themen könnten sein:

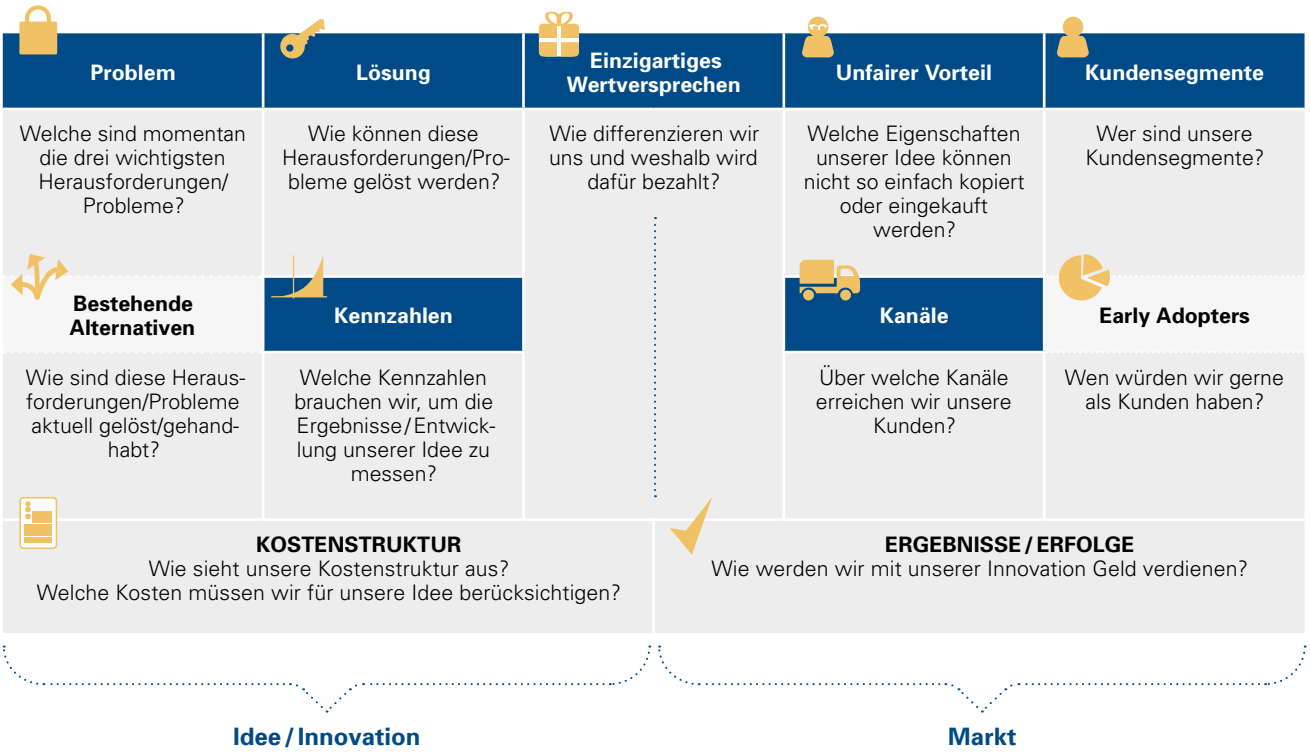
- **Digitalisierung der Produkte:** Welche Produkte/Dienstleistungen können Sie digitalisieren?
- **Digitalisierung der Auftragsabwicklung:** Wie können Sie Ihre Kunden und Lieferanten in Ihrer Auftragsabwicklung digital anbinden?
- **Herstellverfahren:** Wie können Sie Ihre Produktionslinien automatisieren und Ihre Daten digitalisieren?

Wer nimmt teil?

- Geschäftsleitung
- Fachexperten und Schlüsselpersonen
- Marketing
- Produktmanagement
- Geschäftspartner, Kunden und Lieferanten
- Externe Spezialisten

Wie geht es weiter?
In einem ersten Schritt gilt es, die gewünschten Schlüsselpartner sowie die anstehenden Themenbereiche zu identifizieren und die ausgewählten Themenbereiche mit ihnen zu thematisieren. In Workshops werden die Themenbereiche diskutiert, Lösungsansätze entwickelt und priorisiert. Daraus entstehen interne Projekte, um die identifizierten Lösungsansätze zu realisieren. Durch ein regelmässiges Monitoring werden die Ergebnisse und Fortschritte überprüft.

«Lean Canvas»



Anhand Ihrer Problemstellung definieren Sie Lösungsansätze, um ein einzigartiges Wertversprechen zu entwickeln. Dabei betrachten Sie die aktuelle Situation, die Lösung und deren Messung sowie das gewünschte Wertversprechen.

Mit dem Blick auf den Markt evaluieren Sie die Möglichkeiten, Ihre Idee/Innovation zu vermarkten. Dabei betrachten Sie Ihr einmaliges Wertversprechen gegenüber Ihrem Wettbewerb und wie es sich differenziert, welche Segmente sie mit Ihrer Lösung ansprechen und wie sie erreicht werden können.

strategylab for digital business

24

Strategische Flexibilität

ACT-Phase: **Transform**

Handlungsfeld: **Digital Business Development** Version 1.0

Worum geht es?
Die Geschwindigkeit und das Ausmass der Veränderungen haben in den letzten Jahren zugenommen. Insbesondere das hohe Entwicklungstempo, das aufgrund der neuen Technologien entstanden ist, hat den Grad der globalen Vernetzung erhöht und dadurch die Prognose der Entwicklung von Märkten erschwert. Unternehmen sind gefordert, ihre strategischen Stossrichtungen und Planungen kontinuierlich zu überwachen, um sich an die verändernden Anforderungen der dynamischen Umwelt anzupassen. Dies erfordert eine agile Unternehmenssteuerung mit einem unternehmensweiten Planungsprozess, der flexibel und kollaborativ gestaltet ist.

Wie gehen Sie vor?
Überprüfen Sie Ihre Kennzahlen regelmässig (monatlich) und identifizieren Sie Themenbereiche, die zu entwickeln oder zu verbessern sind. Beauftragen Sie die verantwortlichen Teams, die Themenbereiche vertiefter zu analysieren und Entwicklungsmassnahmen auszuarbeiten. Führen Sie regelmässige Strategiemeetings durch, um die Aktivitäten zu besprechen, zu dokumentieren und zu priorisieren. Leiten Sie daraus Aktivitäten ab und passen Sie Ihre Strategie entsprechend an.

Was benötigen Sie dafür?
Wir empfehlen, das Thema mittels eines Planungs- und Prognose-Systems zu besprechen, zu planen und zu dokumentieren. Definieren Sie jene Themenbereiche, die es zu überwachen und entwickeln gilt (nutzen Sie als Grundlage die Performance-Kennzahlen, siehe Gate C).

Welche Themen werden besprochen?
Definieren Sie die Themen anhand Ihrer definierten Performance-Kennzahlen. Wichtige Themen sind:

- **Innovationen:** Wie erfolgreich waren Ihre Innovationen? Wie sind sie am Markt aufgenommen worden? Was gilt es zu verbessern?
- **Kultur:** Welche Werte sind in der Organisation verankert? Wie verhalten sich die Mitarbeitenden gegenüber dem stetigen Wandel?
- **Prozessoptimierungen:** Wie konnten Ihre Kosten durch Prozessoptimierungen reduziert werden? Welche weiteren Massnahmen führen zu zusätzlichen Kostenreduktionen?
- **Neue Technologien:** Welche technologischen Trends sind erkennbar? Wie können Sie diese für Ihr Unternehmen einsetzen?
- **Datenmanagement:** Wie hoch ist die Qualität und Verfügbarkeit Ihrer Daten? Was gilt es zu verbessern?

Wer nimmt teil?

- Verwaltungsrat/Eigentümer
- Geschäftsleitung
- Fachexperten und Schlüsselpersonen
- Abteilungsleitende (je nach Fragestellung)
- Strategieteam
- Externe Spezialisten

Wie geht es weiter?
Identifizieren Sie jene strategischen Themenbereiche, die es zu überwachen gilt. Entwickeln und führen Sie einen agilen Strategieprozess ein, um Bottom-up- und Top-Down-Informationen für Ihre Strategieentwicklung zu nutzen.

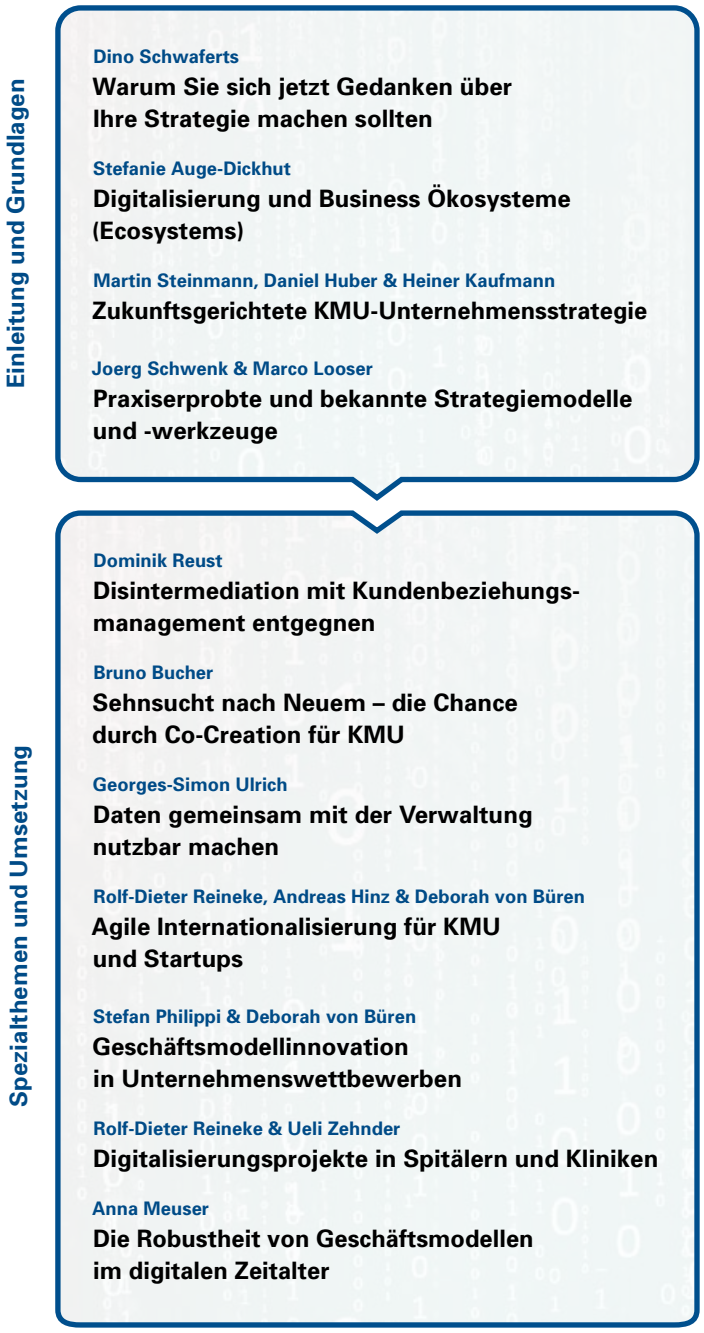
Checkliste «Strategische Flexibilität»

Planungs- und Umsetzungsbausteine	Kernpunkte/Inhalte
Kennzahlenmonitoring/Controlling	
Identifizierte Trends/Umweltveränderungen	
Marktprognosen	
Einfluss auf Strategie, Organisation und Kultur	
Innovationspotenzial	
Prozessoptimierungspotenzial	
Entwicklungsmassnahmen	
Signposts (zu überwachende Themen)	
Veränderungen im Datenmanagement	

Reporting Dashboard
Entwickeln und nutzen Sie das Reporting-Dashboard (siehe Gate C) und stellen Sie die notwendigen Kennzahlen Ihren Führungskräften und Teams zur Verfügung. Kommunizieren Sie aktiv! Beauftragen Sie Ihre Führungskräfte und Teams, ihre Kennzahlen regelmässig zu besprechen, Entwicklungsszenarien zu erstellen und Verbesserungsmassnahmen einzuleiten.

Übersicht zu Kapitel
Fachartikel für die Praxis

Autorinnen und Autoren verschiedener Organisationen haben aus ihren jeweiligen Forschungs- und Beratungsdisziplinen und im Umfeld der Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter ihre Erfahrungen in Fachartikeln zusammengefasst, um weitere Anregungen und Tipps für die Praxis zu geben.



Als unabhängige Zürcher Privatbank legen wir Wert auf Kontinuität.

Seit 1750 haben wir einige Finanzkrisen erlebt. Das hat uns gelehrt, grösser zu denken. In grösseren Zeiträumen.

Rahn+Bodmer Co.
Talstrasse 15
8022 Zürich
Telefon +41 44 639 11 11
www.rahnbodmer.ch

ANLAGEBERATUNG UND
VERMÖGENSVERWALTUNG

Rahn+Bodmer
BANQUIERS SEIT 1750

Warum Sie sich jetzt Gedanken über Ihre Strategie machen sollten

Ein Plädoyer zu mehr Strategiearbeit für Ihren Eintritt in das digitale Zeitalter

Dino Schwaferts
FHNW Hochschule für Wirtschaft
Institut für Wirtschaftsinformatik

Wissen wir, wie die Wirtschaft im digitalen Zeitalter langfristig aussehen wird? Wir spüren, dass die ständig erweiterten Möglichkeiten der Digitalisierung den Bereich verlassen, in dem wir uns mit unserem bestehenden Managementverständnis sicher fühlen. Wir sehen die steigende Bedeutung einer vernetzten Wertschöpfung und dass nun Aufgaben, die bisher bei der Führung eines Unternehmens lagen, demnächst bei der Führung einer vernetzten Wertschöpfung liegen werden. Aber wer definiert diese Regeln und wie richten wir die Strategie eines eingebundenen Unternehmens darauf aus? Wer bei diesen Fragen heute nicht aktiv wird, wird anderen Unternehmen erlauben, die Weichen nach ihren Bedürfnissen zu stellen.

Muss das sein?

«Muss das sein? Schon wieder so ein Buch über die digitale Revolution. Ja. Kennen wir schon. Zurzeit reden doch alle darüber. Aber was muss man denn da noch schreiben? Mein Geschäft läuft doch. Und es läuft gut! Es wird auch morgen noch gut laufen! Also was soll das jetzt noch? Und warum soll ich jetzt auch noch mein Geschäft wegen einer Digitalisierung überdenken?»

«Cut!», könnte jetzt der Regisseur rufen, wenn wir einen Film drehen würden. «Haben Sie Ihr Drehbuch nicht gelesen?», könnte er fauchen. «Also bitte nochmals … und … KLAPPE».

«Muss das sein? Schon wieder so ein Buch über die industrielle Revolution. Ja. Kennen wir schon. Zurzeit reden doch alle darüber. Aber was muss man denn da noch schreiben? Mein Geschäft läuft doch. Und es läuft gut! Es wird auch morgen noch gut laufen! Also was soll das jetzt noch? Und warum soll ich jetzt auch noch mein Geschäft wegen einer Dampfmaschine überdenken?»

Egal, wie diese kleine Szene nun weitergeht: Ob unser Schauspieler in der Rolle eines Wagners ist, der Kutschenräder herstellt, ob er in der Rolle eines Webers aus dem Kanton Glarus ist, ob er Tischler, Schmied, Schneider oder Müller ist … ein Unternehmer vor der Industrialisierung verstand, wie sein «Jetzt» funktionierte. Das Management eines Unternehmens im Industriezeitalter kannte er nicht. Doch wenn wir aus heutiger Sicht einen Blick zurückwerfen und uns mal ansehen, was sich denn alles mit dem Übergang ins Industriezeitalter verändert hat, ist das schon bemerkenswert.

- Mit der industriellen Produktion sind zentrale Produktionsstätten entstanden, die zu einer Verstädterung im sozialen Leben geführt haben.
- Mit dem Bedarf, grosse Produktionsstätten zu führen, haben sich Disziplinen wie das Management oder das Finanzwesen in ihrer heutigen Form etabliert.
- Mit der industriellen Produktion sind viele Produkte billiger geworden und haben den Lebensstandard vieler Menschen erhöht.

Ja, heute wissen wir das alles. Aber wissen wir auch, was sich mit dem Übergang in das digitale Zeitalter verändern wird?

- «Mit der industriellen Produktion sind zentrale Produktionsstätten entstanden, die zu einer Verstädterung im sozialen Leben geführt haben.» Aber wissen wir, was es bedeutet, wenn wir mit der Digitalisierung unsere Wertschöpfung vernetzen und eigentlich in vielen Bereichen gar keine zentralen Produktionsstätten mehr benötigen?
- «Mit dem Bedarf, grosse Produktionsstätten zu führen, haben sich Disziplinen wie das Management oder das Finanzwesen in ihrer heutigen Form etabliert.» Aber wissen wir, was es für das Management bedeutet, wenn notwendige Entscheidungen in einem Partnerunternehmen umgesetzt werden sollten bzw. was es für eine Volkswirtschaft bedeutet, dass eine vernetzte Wertschöpfung international ist?
- «Mit der industriellen Produktion sind viele Produkte billiger geworden und haben den Lebensstandard vieler Menschen erhöht.» Aber wissen wir heute, was es heisst, wenn Menschen mit der Digitalisierung täglich, stündlich und minütlich eine Datenspur hinterlassen, die Industrie und/oder Politik zur Verfolgung eigener Interessen verwenden können?

Ja, natürlich wissen wir das alles.

- Wir wissen, dass es mit der Industrialisierung zu einer Verstädterung kam und wir wissen (spätestens seit der Corona-Pandemie), dass es Home-Office und Home-Schooling gibt.
- Wir wissen, dass die meisten der heute verwendeten Konzepte der Wirtschaftswissenschaft mit der Industrialisierung entstanden sind und wir wissen, dass eine global vernetzte Wertschöpfung durchaus mal das eine oder andere Steuerschlupfloch eröffnet.
- Wir wissen, dass sich mit der Industrialisierung der Lebensstandard erhöht hat und wir wissen (spätestens seit der Einführung des chinesischen Social Credit Systems), dass mit der Speicherung von Nutzerdaten auch andere Ziele erreicht werden können (Kobie, 2019).

Wissen wir wirklich, wie das soziale Leben und die Wirtschaft im digitalen Zeitalter aussehen werden? Reicht dieses grobe Wissen, wenn wir eine Verantwortung für ein Unternehmen haben? Haben wir dann nicht auch die Verantwortung, die Veränderungen zumindest soweit zu verstehen, dass wir davon bestmöglich profitieren können?

Na und?

Greifen wir nochmals auf den Vergleich mit der Industrialisierung und unseren Schauspieler in der Rolle eines Schneiders zurück. Er adressierte mit seiner Kleidung natürlich das Kundenbedürfnis des Wärmens. Aber er adressierte auch das Kundenbedürfnis der sozialen Anerkennung. «Kleider machen Leute» ist als Redewendung bis heute überliefert und wahrscheinlich auch noch gültig. Auch das menschliche Bedürfnis der sozialen Anerkennung ist geblieben – und es wird auch in Zukunft bleiben. Es beeinflusst uns in vielen Bereichen. Denken wir bspw. an das Auto, das ja mehr als nur das Kundenbedürfnis einer Mobilität adressiert und dabei auch noch neue Geschäftsformen, wie bspw. das Leasing fördert. Unseren Schneider in der industriellen Revolution hätte der Begriff «Leasing» wahrscheinlich überfordert.

Wir können zwar davon ausgehen, dass die menschlichen Grundbedürfnisse auch im digitalen Zeitalter weiter ihre Gültigkeit haben – aber wie diese befriedigt werden, wissen wir noch nicht. Gerade traditionsreiche Kulturen mit gefestigten Strukturen neigen dazu, erstmal zu schauen, was sich so ergibt, während agilere Wirtschaftsräume die Zukunft gestalten und für uns eigentlich gar keinen Platz darin vorsehen. Bleiben wir nochmals bei dem menschlichen Bedürfnis der sozialen Anerkennung. Das wird es auch im digitalen Zeitalter geben. Auch im digitalen Zeitalter werden die Menschen Wert auf Kleidung legen (auch wenn im Fall von Home-Office dafür die obere Hälfte genügt). Aber das digitale Zeitalter eröffnet auch noch weitere Möglichkeiten, das menschliche Bedürfnis der sozialen Anerkennung zu befriedigen. So sind bspw. die Anzahl der Follower oder die erhaltenen Likes in Instagram heute für viele Kundinnen und Kunden ebenso wichtig, wie es der teure Sportwagen im Industriezeitalter war.

Abbildung 1: Digital Business Development, eigene Darstellung

Wissen wir wirklich, wie menschliche Bedürfnisse im digitalen Zeitalter adressiert werden?
Abbildung 1 «Digital Business Development» zeigt es so schön einfach: Wir überlegen uns, wie wir ein Kundenbedürfnis mit unseren Möglichkeiten befriedigen können. Wenn wir hierbei auch noch auf ein Alleinstellungsmerkmal setzen können, sollten wir auf dieser Basis eine Strategie definieren.

OK. Der letzte Absatz war nur schöne Theorie. So einfach ist das in der Praxis leider nicht. Schon gar nicht, wenn wir gar nicht so ganz genau wissen, was die Kunden und Kundinnen in der digitalen Zukunft erwarten und auch nicht, wie wir diese Erwartungen adressieren können.

Wissen wir, wie wir die Wertschöpfung im digitalen Zeitalter gestalten werden?
Wir kommen nicht darum herum, uns mal ganz nüchtern anzuschauen, was da gerade mit uns aus unternehmerischer Sicht passiert. Wir schauen uns die Situation mal vor dem Hintergrund der marktwirtschaftlichen Gesetze an und im Anschluss spielen wir das digitale Zeitalter am Beispiel unterschiedlicher Schweizer Unternehmen durch.

Wir haben ja bereits den Vergleich mit dem Übergang in das Industriezeitalter bemüht. Bemühen wir ihn nochmals: Rückwirkend betrachtet, können wir leicht erklären, warum Unternehmen im Industriezeitalter so aussehen, wie sie eben heute aussehen.

Es gab im Übergang in das Industriezeitalter neue Möglichkeiten und diese wurden sukzessive von Unternehmen erkannt und umgesetzt. Dampfkraft, Elektrifizierung, Fliessbänder usw. Wir kennen das. Damit lassen sich menschliche Bedürfnisse preisgünstiger befriedigen. Auch die ganzen Auswirkungen, wie die bereits erwähnte Verstädterung oder die Entstehung neuer Wertschöpfungsmodelle, können wir rückwirkend ganz logisch erklären.

Lernen wir daraus. Wenden wir die gleiche Logik nochmals an und überlegen wir, wie Unternehmen im digitalen Zeitalter aussehen werden. Die auslösenden neuen Möglichkeiten kennen wir doch teilweise schon. Was früher Dampfkraft, Elektrifizierung oder Fliessbänder bewirkten, bewirken heute Cloud Computing, Big Data, Internet of Things, Virtual & Augmented Reality, Artificial Intelligence, Social Media, Industry 4.0, Blockchain usw. Und wenn demnächst noch weitere neue Möglichkeiten hinzukommen, dann können wir auch diese aufnehmen, um unser Bild eines Unternehmens im digitalen Zeitalter nachzujustieren.

Das haben wir doch schon immer so gemacht!

Wir haben bereits vor vielen Jahren begonnen, uns Gedanken über Geschäftsprozesse zu machen (z. B. Johansson, McHugh, Pendlebury & Wheeler, 1993 oder Hammer & Champy, 1993). Relevant wurde das vor allem dann, wenn Unternehmen mit den damaligen DV-technischen Möglichkeiten, die Massendatenverarbeitung innerhalb von ausgewählten Abteilungen effizienter gestalten wollten. Die Lohabrechnung oder das Rechnungswesen konnten davon profitieren – aber eben meist nur dann, wenn man sich vorgängig auf einen Geschäftsprozess geeinigt hatte, mit dem man das System gecustomized hatte. Für die Historiker unter uns kann hier auf die Historie der Firma SAP verwiesen werden (www.sap.com/corporate/de/company/history.html).

Natürlich gingen die Entwicklungen weiter und schon bald machte man sich Gedanken über ein unternehmensweites Datenmodell und unternehmensweit integrierte Informationssysteme. ARIS (Architektur Integrierter Informationssysteme) von A.-W. Scheer gilt hier als Klassiker, der Referenzmodelle für industrielle Geschäftsprozesse beschreibt (Scheer, 1995).

Und heute? Heute sind wir natürlich wieder eine Stufe weiter. Was gerade noch «unternehmensweites Datenmodell» hiess, nennen wir jetzt «Big Data» und anstelle von «integrierten Informationssystemen» sprechen wir heute von «Cloud Computing». So allmählich verlassen die ständig erweiterten Möglichkeiten den Bereich, für den unser bestehendes Managementverständnis ausgelegt ist.

- **Massendatenverarbeitung:** Die ersten Ansätze der Datenverarbeitung in den 60er-Jahren waren noch innerhalb einzelner Abteilungen angesiedelt. Da gab es klare Verantwortungen. Eine klar definierte vorgesetzte Person konnte klare Anweisungen geben, welche Prozessschritte von welchem Mitarbeiter wie durchzuführen sind. Allenfalls erforderliche Motivationen, Kontrollen, Unterstützungen oder Arbeitsplatzgestaltungen lagen vermutlich auch bei der gleichen vorgesetzten Person.
- **Integrierte Informationssysteme:** Bei der Stufe in den 90er-Jahren wurden mit EDV-gestützten Prozessen die Abteilungsgrenzen überwunden, und mehrere vorgesetzte Personen mussten sich auf gemeinsame Regeln einigen. Da fingen dann die Probleme auf der Führungsebene schon an – auch dann, wenn auf der technischen Ebene alles passte.
- **Vernetzte Wertschöpfung:** Na ja, und heute wollen wir die Prozesse über Unternehmensgrenzen hinweg managen. Klar, dass wir dann das Konfliktpotenzial auf der Ebene der Unternehmen haben. Die Vision einer friedlichen Co-Creation ist vielleicht nur ein Scheinbild und widerspricht eigentlich auch dem Grundprinzip der Marktwirtschaft. Regelungswünsche, die im Interesse des einen Unternehmens sind, könnten Auswirkungen auf die Interessen eines anderen Unternehmens haben. Um als Verantwortlicher für ein Unternehmen nun die richtigen Weichen und Entscheidungen zu treffen, ist es sehr hilfreich, zu verstehen, was hier gerade passiert.

Ein Blick zurück

Und um das zu verstehen, hilft uns nochmals ein Blick zurück in die Zeit der Industrialisierung. Vor knapp 100 Jahren formulierte Ronald Coase eine Erklärung, warum Unternehmen existierten. Grob zusammengefasst sagte er, dass ein Unternehmen dann um einen weiteren Mitarbeitenden wächst, wenn das Unternehmen eine zusätzliche Aufgabe zu vergeben hat und es zu hohen Kosten führen würde, diese Aufgabe jemandem extern zu übertragen. Coase nennt diese Kosten «Transaktionskosten» (Coase, 1937). Diese Erkenntnis erscheint logisch und sie ist auch heute noch gültig. Aber seitdem es die Wirtschaftsinformatik gibt, bemüht sie sich um effiziente Geschäftsprozesse. Das betrifft auch die unternehmensübergreifenden Geschäftsprozesse. Eine E-Mail zu schreiben, verursacht heute nun mal weniger Kosten, als früher der Sekretärin einen Brief auf der Schreibmaschine zu diktieren, der dann in einen Umschlag gesteckt wird und mit einem Postboten zum Geschäftspartner getragen wird. Analoge Effizienzsteigerungen werden sogar noch deutlicher beim Einsatz von Plattformen, BPaaS (Business Process as a Service) usw.

Nachdem zwischenbetriebliche Transaktionen nun also ständig geringere Kosten verursachen, müssten die Unternehmen doch eigentlich wieder kleiner werden. Und das ist tatsächlich so, wie der Verband der Automobilindustrie im August 2016 mit Zahlen belegte. «70 Prozent [der Wertschöpfung] werden von den Zulieferern erbracht […] Das kann bis zu 90 Prozent im Bereich Elektronik hochgehen» (Danenberg, J., Die 400-Milliarden-Euro-Branche). Zum Vergleich: Ford strebte zu Zeiten des T-Modells an, 0% der Wertschöpfung anderen zu überlassen. «Ford stellte sogar Stahl und Glas selbst her» (Automobilwoche, 150 Jahre Henry Ford).

«Ja, die Automobilindustrie», werden Sie sich jetzt denken. «In der Schweiz bilden aber KMU mehr als 99% der Unternehmen» (BFS, Statistik der Unternehmensstruktur). «Die Automobilindustrie ist doch für die Schweiz nicht unbedingt eine Orientierung.» Doch. Das sollte schon eine ernst zu nehmende Orientierung für den Übergang in das digitale Zeitalter sein. Denn die Automobilindustrie ist nur ein Vorreiter, da sie bereits früher auf die Digitalisierung in der vernetzten Wertschöpfung gesetzt hat. Die in der Anfangsphase verwendeten Technologien wie EDIFACT (www.unece.org/trade/uncefact) oder ODETTE (www.odette.org/) waren eben noch

sehr aufwändig und in ihrer Unterstützung begrenzt. Für ein KMU hatte es sich vielleicht nicht gerechnet, in diese Technologien zu investieren. Heute kann man aber über jeden Browser Formulare ausfüllen oder über Unternehmensgrenzen kommunizieren. Das geht heute sogar mit einem Smartphone. Hürden für eine vernetzte Wertschöpfung, wie wir sie im Automobilsektor sehen, haben wir heute also zumindest in technischer Sicht kaum noch. Die Argumente, die für eine vernetzte Wertschöpfung sprechen, sollten also nun von jedem Sektor und jedem Unternehmen geprüft werden.

Eine vernetzte Wertschöpfung führt zu kleineren Unternehmen, die aber als grosses Ganzes wahrgenommen werden.

Es gibt durchaus auch gewisse Führungsaufgaben, die übergeordnet zu den einzelnen Wertschöpfungsschritten liegen. Nehmen wir z. B. mal das Marketing. «Marketing ist die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes.» (Kirchgeorg, wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/marketing-39435). Das ist OK, solange wir das Unternehmen haben, von dem Kirchgeorg spricht. Hat Marketing einen Einfluss auf die Produktgestaltung, kann die Unternehmensführung mit ihrer Kompetenz die betroffenen Abteilungen mit der entsprechenden Produktgestaltung beauftragen. Hat Marketing einen Einfluss auf die Absatzmenge, auf die Kundenschnittstelle, auf Qualitätsvorgaben usw., kann die Unternehmensführung entsprechende Vorgaben geben.

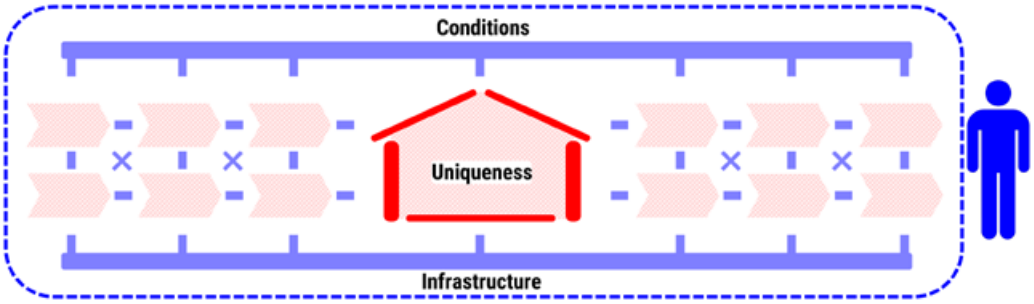


Abbildung 2: Hilft uns, die «Nebenwirkungen einer vernetzten Wertschöpfung» zu verstehen, eigene Darstellung

Theoretisch wäre diese Abbildung ganz einfach zu erklären. Während wir im Industriezeitalter noch häufiger sahen, dass komplette Wertschöpfungen innerhalb eines einzigen Unternehmens realisiert wurden, sehen wir im digitalen Zeitalter vermehrt eine vernetzte Wertschöpfung und Co-Creation. Die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen kann eben inzwischen so effizient realisiert werden, dass immer häufiger geprüft werden kann, ob die Kooperation mit einem anderen Unternehmen vielleicht doch besser wäre, als alles selbst zu machen. Während es vor einigen Jahren noch mit höheren Kosten verbunden war, ein Partnerunternehmen zu finden und in den Wertschöpfungsprozess einzubinden, ist das im digitalen Zeitalter eigentlich kein Problem mehr. Kommen wir aber jetzt mal zum «ABER»: Wir haben bereits von einem Konfliktpotenzial gesprochen, wenn Prozesse Abteilungsgrenzen überschreiten. Wenn sie aber Unternehmensgrenzen überschreiten, muss man das Konfliktpotenzial ernst nehmen.

Das ist aber nicht mehr so einfach, wenn wir uns im digitalen Zeitalter, also in einer vernetzten Wertschöpfung, befinden. Wer kann die entsprechenden Entscheidungen, die sich aus der Disziplin «Marketing» ergeben, durchsetzen? In Abbildung 2 «Nebenwirkungen einer vernetzten Wertschöpfung» sehen wir z. B. 13 juristisch eigenständige Unternehmen. Richtet es nun jeder für sich aus? Oder macht eine übergeordnete Sichtweise zum Bedürfnis des Marktes mehr Sinn? Oder wie sieht es mit der Kapazitätsplanung aus? Übergeordnet? Oder jeder für sich? Auswahl von Schnittstellen und Protokollen der Infrastruktur? Regeln der Zusammenarbeit? Qualitätsstandards?

Ja, zugegeben, die Fragen sind rhetorisch. Natürlich macht es mehr Sinn, wenn gewisse Spielregeln einheitlich geregelt sind. Die spannende Frage ist jetzt nur, wer die Regeln, die früher beim oberen Management einer Organisation lagen, für eine vernetzte Wertschöpfung festlegt und durchsetzt.

Damit wir die Tragweite dieser Spielregeln einschätzen können, möchte ich ein Beispiel aus meinem Beratungsumfeld nennen: Bei der Zusammenarbeit zweier Unternehmen kam die Frage auf, wem die Rechte einer Engineering-Leistung gehören. Natürlich gibt es hierzu Gesetzestexte. Aber welches Recht wende ich in einer internationalen vernetzten Wertschöpfung an? Zudem kann diese Frage auch vertraglich abweichend geregelt werden. In meinem Fall war der Auftraggeber der Engineering-Leistung der Meinung, dass sie ihm zustehen muss – während der Erbringer der Engineering-Leistung verständlicherweise hier einen anderen Standpunkt hatte. Oder nehmen wir die Frage, in welchem Bezahlsystem die Transaktionen der vernetzten Wertschöpfung zu bezahlen sind. Besonders spannend wird diese Frage dann, wenn in einem Bezahlsystem die Wertstellungen bzw. Belastungen in Abhängigkeit von Förderinteressen oder Zuverlässigkeits-Einstufungen gestaltet werden.

Das sind sehr spannende Fragen, die sehr entscheidend dafür sein werden, mit welchem wirtschaftlichen Ergebnis ein Unternehmen in einer vernetzten Wertschöpfung agiert. Wir müssen hier an dieser Stelle das unhöfliche – aber leider zutreffende Wort «Macht» einführen.

Das haben wir ja noch nie so gemacht!

Dass die Bedeutung der Macht in einer vernetzten Wertschöpfung von einigen Unternehmen sehr ernst genommen wird, sehen wir gerade sehr gut an den Kämpfen um Kundendaten im Healthcare-Bereich. Informationen, die zu dem Project Nightingale (CBS News) an die Öffentlichkeit gekommen sind, sind hier nur die Spitze des Eisbergs. Unternehmen, wie Google, Amazon, Apple oder Microsoft möchten durch massive Anstrengungen eine Position aufbauen, die es ihnen erlaubt, in einer vernetzten Healthcare-Zukunft bestmöglich wirtschaftliche Interessen zu realisieren.

Vergleichen wir dies kurz mit der Suchmaschine Google. Wir kennen heute Themen wie SEO (Google, Einführung in die Suchmachinenoptimierung). Wir nehmen es als selbstverständlich hin, dass wir uns in der Suchmaschine von Google platzieren müssen. Aber warum eigentlich? Warum interessiert uns in Europa eine Suchmaschine aus Amerika? Weil wir inzwischen akzeptiert haben, dass Google eben die meisten Daten gesammelt hat, in Folge das Mapping von Kundenprofil zu Werbung am besten durchführt und wir uns in der gesamten (westlichen) Welt danach richten müssen. Ich weiss nicht, ob wir noch ernstlich auf die Idee kämen, in Europa noch eine eigene und wettbewerbsfähige Suchmaschine zu etablieren, um darin Werbung – also ein Mapping von Angebot und Nachfrage zu verkaufen.

In einigen Bereichen haben wir bereits kapituliert.
Übertragen wir also nun diese Erkenntnis auf eine bevorstehenden Healthcare-Datenbasis, die vielleicht bei Google liegen könnte. Dort könnten die Bewegungsdaten der Schweizer Nutzerinnen und Nutzer liegen, die über deren Smartphone gesammelt wurden; kombiniert mit Daten aus Gesundheits-Apps über den gesamten Tagesablauf, genetischen Daten, Familienanamnesen, und eben vielleicht auch kombiniert mit Patientendaten, wie das Project Nightingale zeigt. Warum sollte ein Schweizer Unternehmen, das medizinische Leistung anbietet, nicht auf diesen Datenbestand zugreifen? Warum sollte ein Schweizer Patient darauf verzichten, kostenlos vorsorgliche Hinweise auf seine Gesundheit zu erhalten?

Wir sind also gut beraten, wenn wir die Augen nicht verschliessen und erkennen, was unsere Kundschaft in einem digitalen Zeitalter erwarten könnte. Und wenn es tatsächlich demnächst so sein wird, dass Nutzerinnen und Nutzer in Gesundheitsfragen ebenso aktiv von Google, Apple, Microsoft, Amazon oder Facebook «betreut» werden, wie es derzeit in Fragen der Werbung passiert, dann bleibt dem Schweizer Leistungserbringer im Gesundheitswesen nichts anderes mehr übrig, als anzustreben, dass die eigene Leistung von Google, Apple, Microsoft, Amazon oder Facebook gesehen und berücksichtigt wird. Aber was wird das kosten bzw. wie wird das ablaufen? Während das Geschäftsmodell für den Verkauf von Werbefläche noch einigermassen einfach ist, wird dieses im Healthcare-Bereich nicht mehr so einfach sein. Der Verkauf von Werbefläche ist meist eine einmalige und nicht weiter vernetzte Transkation. Die Einbindung eines medizinischen Leistungserbringers wird aber eher der Abbildung 2 «Nebenwirkungen einer vernetzten Wertschöpfung» entsprechen, wobei man selbst einer dieser kleinen Einheiten sein wird. Und damit man eingebunden werden kann bzw. darf, wird man die Infrastruktur als auch die gegebenen Konditionen akzeptieren müssen.

In anderen Bereichen stehen wir blind kurz vor einer Kapitulation.

«Ja, im Gesundheitswesen …» könnten Sie jetzt einwenden. «Da werden wir eine nächste, disruptive Welle haben – aber doch nicht in meinem Sektor!» Es kann durchaus sein, dass Ihr Unternehmen sehr isoliert arbeitet und kaum in eine vernetzte Wertschöpfung eingebettet ist. Aber das dürfte dann vielleicht eine Ausnahme sein. Beziehen Sie für Ihre Wertschöpfung einen Input, den Sie von einem anderen Unternehmen erhalten? Beziehen Sie bspw. Produkte oder Rohstoffe von grösseren Unternehmen oder Regionen, die unter einer gemeinsamen Führung stehen, wie wir es z. B. auch in China sehen? China hat bspw. erst kürzlich einen digitalen Yuan (chinesische Währung) eingeführt. Nach einer Einschätzung des Bundesverbands deutscher Banken im Dezember 2020 würde ein globaler Yuan chinesische Unternehmen unabhängiger machen. Die chinesische Zentralbank will demnach die Kontrolle über das digitale (globale) Zahlungssystem gewinnen (www.bankenverband.de/blog/Digitaler-yuan-chinas-neue-wahrungsplane). Aber was sind denn die Aufgaben einer Zentralbank? Unter dem Bereich der geldpolitischen Strategie schreibt die SNB hierzu: «Die SNB hat die Aufgabe, die Preisstabilität zu gewährleisten und dabei der konjunkturellen Entwicklung Rechnung zu tragen» (www.snb.ch/de/iabout/monpol.). Möchten wir, dass diese Aufgabe in einer vernetzen Wertschöpfung von der chinesischen Zentralbank wahrgenommen wird und damit auch die Entwicklung von Ihren Unternehmen von der chinesischen Zentralbank mitgesteuert wird? Wir dürfen auch nicht übersehen, dass wir innerhalb einer vernetzten Wertschöpfung auch die Möglichkeit haben, für Unternehmen individuelle Konditionen (z. B. in Abhängigkeit von einem Scoring) zu vergeben, die in den freien Markt-Wettbewerb eingreifen. Was wäre, wenn positiv gerankte Unternehmen durch das Bezahlsystem automatisch ein mehrwöchiges Zahlungsziel bekommen (was die Geldmenge und somit Kaufkraft beeinflusst), während andere Unternehmen dies nicht erhalten (also keine Förderung der Kaufkraft)?

Zugegeben. Das war jetzt ein Ausflug in die Zukunft und Was-Wäre-Wenn-Gedanken. Aber diese Gedanken zeigen uns, dass die Frage nach der Macht, also nach der Möglichkeit, Konditionen für eine vernetzte Wertschöpfung festzulegen, ein sehr ernst zu nehmendes Thema im digitalen Zeitalter sein wird.

Ist das Thema für mich überhaupt relevant?

Sie kennen Ihr Geschäftsmodell. Sie kennen Ihre Wertschöpfung, Sie kennen Ihre Kunden. Aber lösen wir uns nun vom «Das-haben-wir-schon-immer-so-gemacht-Gedanken». Fangen wir nochmals am Anfang an: Welchen Bedarf hat denn mein Kunde wirklich?

Nein … Welchen Bedarf hat er WIRKLICH? Wie könnte das im digitalen Zeitalter aussehen?

Ja, die Fragen verwirren. Aber schauen wir uns an, was denn die Grundlage für eine Macht innerhalb einer vernetzten Wertschöpfung sein kann und wieweit das überhaupt für Ihr Unternehmen relevant ist. Starten wir nochmals mit unserem Schweizer Patienten. Vielleicht würde ein medizinischer Leistungserbringer antworten, dass sein Patient eine Heilung oder Therapie wünscht. Aber ist das wirklich sein Bedarf? Wäre es nicht ein besserer Bedarf, gar nicht erst krank zu werden? Oder ein modernes Lebensgefühl zu haben, bei dem Fitnesstracker und Preventive Healthcare zum Alltag gehören? Falls sich dies tatsächlich als der vorrangige Bedarf bestätigt, wie lange würde dann der oben erwähnte Leistungserbringer auf einen Patienten warten, der einer Therapie bedarf? Denn mit Fitnesstrackern und Preventive Healthcare ist dieser Kunde vermutlich erstmals in dem Datenbestand von Google, Amazon, Apple oder Microsoft. Und selbst wenn unser Kunde Mal einen medizinischen Bedarf hat, würde er sich seinen Leistungserbringer (Arzt?) selbst suchen? Oder würde er einer Empfehlung (Weiterleitung seiner Daten) von dem Betreiber seines Fitnesstrackers folgen? Apple bietet inzwischen auch schon eine Erkennung und sofortige Unterstützung im Fall eines Unfalls an (support.apple.com/de-de/guide/watch/apd34c409704/watchos), mit deren Hilfe Apple auch im Fall eines unvorhergesehenen Ereignisses in der Position sein möchte, zu entscheiden, welcher Arzt bzw. welche Ärztin dem Verletzten helfen darf. Falls wir also der Meinung sind, dass der Kunde im digitalen Zeitalter die für ihn verfügbaren Angebote nutzt (z. B. um seine Gesundheit zu managen), dann wird die Frage, wie dieser Kunde zu einer medizinischen Leistung kommt, durchaus relevant. Zumindest Google, Amazon, Microsoft und Apple scheinen dieser Meinung zu sein. Entsprechend sind sie derzeit bereit, grosse Summen in Projekte zu investieren, um eine Position zu festigen, die eine Abhängigkeit von Patientinnen und Patienten und Leistungserbringern von Ihnen verspricht.

Aber wie ist das nun in anderen Branchen? Gibt es dort ebenfalls bereits Bestrebungen zum Aufbau von Macht in einer vernetzten Wertschöpfung?

- Sind Sie im verarbeitenden Gewerbe bzw. in der Herstellung von Waren tätig? Wie wirkt sich derzeit Industry 4.0 auf Sie aus? Gibt es hier Abhängigkeiten, die Sie beachten müssen?
- Sind Sie in der Instandhaltung von Waren oder Kraftfahrzeugen tätig? Baut der Hersteller Ihrer Waren vielleicht derzeit eine Plattform oder ein Ecosystem auf? Predictive Maintenance verspricht vielleicht ähnliche Anhängigkeiten wie Preventive Healthcare.
- Sind Sie in der Finanzdienstleistung tätig? Dort sehen wir derzeit Tendenzen zu Open Banking. Das ist aus Kundensicht ebenfalls eine vernetzte Wertschöpfung, die zu Abhängigkeiten führen kann.
- Sind Sie im Lebensmittelhandel tätig? Vielleicht gefällt Ihnen eine App, die sich als Wecker mit den folgenden Worten meldet: «Guten Morgen. Darf ich Dir ein frisches Frühstück bringen?» Vielleicht kooperieren Sie dabei auch mit lokalen Lieferdiensten? Oder möchten Sie die Rolle des Partners übernehmen, der benachrichtigt wird, wenn Ihr Kunde zu Siri sagt, dass er Hunger hat?

Tendenzen zu einer vernetzten Wertschöpfung und damit zu Abhängigkeiten finden wir also inzwischen in sehr vielen Bereichen. Auch wir Hochschulen sind davon nicht verschont und müssen uns derzeit Gedanken über unsere Zukunft machen. Und eine vernetzte Wertschöpfung heisst eben oft auch, dass wir übergeordnete, ehemals unternehmerische Aufgaben haben, zu denen es Interessenskonflikte gibt, die nicht zuletzt über Macht und Einfluss entschieden werden.

Wie erkenne ich ein für mich relevantes Ecosystem?

Eine schwer zu beantwortende Frage. Wir sehen ja keine Schilder oder Grenzzäune. Zudem sind wir in einem sehr agilen Umfeld und die (ohnehin nicht sichtbaren) Grenzen verschieben sich regelmässig. Es hilft uns auch wenig, die immer wieder zitierten Standardbeispiele wie Google, Alibaba, Airbnb, usw. als Massstab zu nehmen. Wenn wir also erkennen möchten, welches Ecosystem für uns relevant werden könnten, folgen wir der Wertschöpfung.

Wir bezeichnen ein digitales Ecosystem als eine Vernetzung von Unternehmen, die kundenorientiert und wertschöpfend über Regeln verbunden sind.

Beginnen wir also für eine erste Suche nach der vernetzten Wertschöpfung von morgen bei dem bekannten Kunden. Bleibt sein Bedarf im digitalen Zeitalter unverändert oder ändert sich da etwas? An dem bereits verwendeten Beispiel unseres Schweizer Patienten haben wir schon gesehen, dass dessen Bedarf sich vielleicht etwas von Therapie zu Preventive Healthcare verlagern könnte. Dann haben wir gesehen, dass wir nicht nur im Healthcare-Bereich eine Verlagerung der Kundenerwartung zu erwarten haben. Wir empfehlen daher jedem Unternehmen zu hinterfragen, ob auch bei den eigenen Kunden und Kundinnen eine Verlagerung der Kundenerwartung möglich wäre.

Wenn Sie diese Frage für Ihr Unternehmen durchdenken möchten, empfehlen wir diese Frage nicht alleine, sondern in einem Team ohne gefestigte Betriebssicht zu durchdenken. Haben Sie Kinder in der Familie? Laden Sie sie ein. Ein Kind ist unvoreingenommen und lernt die Welt derzeit in ihrer digitalen Erscheinung kennen. Solche Gespräche helfen, einen «Das-haben-wir-schon-immer-so-gemacht-Gedanken» zu durchbrechen. Ich bin oft erstaunt, welche eigentlich logischen Sichtweisen ich von 10-jährigen Kindern erhalte. Je heterogener Ihr Team ist, desto hochwertiger werden Ihre Erkenntnisse.

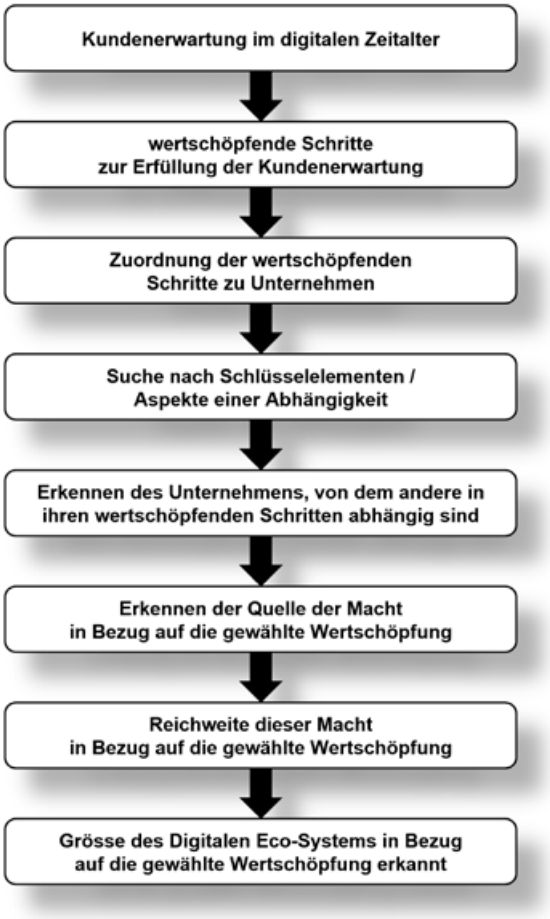


Abbildung 3: Von der Kundenerwartung zu einem digitalen Ecosystem, eigene Darstellung

Abbildung 3 zeigt einen an sich ganz logischen Gedankenweg. Knackpunkt ist dabei eigentlich nur der Einstieg und sich von bestehenden Haltungen zum Kundenbedarf zu lösen. Auch bei der Zuordnung der wertschöpfenden Schritte zu Unternehmen müssen wir uns von der bestehenden Haltung, alles doch selbst erbringen zu wollen, lösen. Wenn ein Schritt von einem anderen Unternehmen besser, günstiger oder flexibler beigesteuert werden kann, könnte es früher oder später ohnehin die Erwartung des Kunden sein, sein Produkt entsprechend seinem Bedarf zusammenzustellen bzw. gecustomized zu erhalten.

Die Regeln der vernetzten Wertschöpfung werden oft von demjenigen Unternehmen festgelegt, das die Datenhoheit hat. Bei der Suche nach Quellen der Abhängigkeit kommen wir oft zur Frage nach einer Datenhoheit. Das wird auch sicher oft relevant sein. Aber auch andere Schlüsselelemente können helfen, eine eigene Position zu festigen:

- Datenhoheit
- geschütztes Branding
- Qualitätsversprechen/Sicherheitsbedürfnis
- Hoheit über ein Scoring-/Feedback-System
- Patente
- rechtlich gesicherter Gebietsschutz/Steuervorteile
- volumenbedingte Marktmacht

«Ja, wissen wir doch», geht Ihnen jetzt bestimmt durch den Kopf. «Das ist doch nichts Neues.» Nein, ist es auch nicht. Das Neue ist vielmehr, dass die Bedeutung zunimmt, da wir uns jetzt in Richtung einer vernetzten Wertschöpfung entwickeln, bei der jedes Unternehmen tendenziell einen kleineren, fokussierteren Anteil beisteuert. Werfen wir doch nochmals kurz einen Blick auf Abbildung 2 «Nebenwirkungen einer vernetzten Wertschöpfung» und erinnern wir uns an den Vorteil, die Konditionen der vernetzten Wertschöpfung mitgestalten zu können.

Mit Abbildung 3 «Von der Kundenerwartung zu einem digitalen Ecosystem» haben wir dann einen Weg gesehen, das für einen selbst relevante digitale Ecosystem zu verstehen und zu erkennen, welche Schlüsselelemente für einen selbst wichtig werden könnten. Dies hilf uns, eine Entscheidung zu treffen, ob bzw. wie wir uns auf eine nachhaltige Wettbewerbsposition im digitalen Zeitalter vorbereiten können …

… unter der Annahme, dass wir an unserem bestehenden Kundenbild festhalten möchten.

Aber wollen wir uns wirklich auf die Zukunft unseres bestehenden Kundenbildes verlassen? Immerhin treten wir in eine sehr agile Zukunft ein. Die ständig zunehmende Geschwindigkeit von Veränderungen haben wir schon kennengelernt.

Nein – für so was habe ich keine Zeit!

Wenn wir im operativen Alltag eingebunden sind, ist es gar nicht so einfach, sich von einem «Das-haben-wir-schon-immer-so-gemacht-Gedanken» zu lösen. Noch eine Stufe herausfordernder ist es aber, wenn wir uns auch noch von unserem bestehenden Kundenbild lösen. Wenn wir uns in einer vernetzten Zukunft etwas von einer Gesamtwertschöpfungsbetrachtung im eigenen Haus lösen und auf einen fokussierten Wertschöpfungsbeitrag in einer vernetzten Wertschöpfung entwickeln, dann wird sich doch auch das Kundenbild ändern.

Ja, ja … schon wieder Theorie …

Dann schauen wir hierzu nochmals ein Beispiel an. Schauen wir mal den Ausbildungssektor (eine Hochschule) an. Wir könnten z. B. die Studentin bzw. den Studenten als Kunden einer Hochschule sehen. Hochschulen erbringen viele Bestandteile einer Wertschöpfung selbst:

- Sie stellen ihre Ausbildungsprogramme vor.
- Sie haben vorbereitete Leistungspakete (z. B. Studiengänge).
- Sie haben eine Administration.
- Sie haben eine Wissensvermittlung mit angestellten Dozierenden.
- Sie haben ein Prüfungswesen.
- Sie haben die Räumlichkeiten.

Liste: Bestandteile der Wertschöpfung eines Hochschulbeispiels

Wenn wir uns jetzt mit einer bestehenden Betriebssicht auf das digitale Zeitalter vorbereiten möchten, finden wir sicher viele digitale Initiativen:

- **«Sie stellen ihre Ausbildungsprogramme vor.»**
  Digitale Initiative: Optimierung der Webpräsenz.
- **«Sie haben vorbereitete Leistungspakete (z. B. Studiengänge).»**
  Digitale Initiative: Entwicklung von Ausbildungsprogrammen, die den Namenszusatz «Digital … XYZ» enthalten.
- **«Sie haben eine Administration.»**
  Digitale Initiative: Entwicklung eines Chatbots für Studierende zu Fragen der Administration.
- **«Sie haben eine Wissensvermittlung mit angestellten Dozierende.»**
  Digitale Initiative: Aufforderung an Dozierende, zu digitalen Themen zu publizieren.
- **«Sie haben ein Prüfungswesen.»**
  Digitale Initiative: Einführung von iPad-Prüfungen.
- **«Sie haben die Räumlichkeiten.»**
  Digitale Initiative: Erweiterung der Präsenz-Veranstaltungen um MS-Teams.

Mit Sicherheit sind dies wichtige und richtige Schritte, die der derzeitigen Kundenerwartung gut entsprechen. Aber wie reagiert die Hochschule, wenn sich die Kundenerwartung im digitalen Zeitalter nochmals etwas weiterentwickelt?

- Was wäre, wenn der Trend weiter zu einer Mehrgleisigkeit, zu einem Zweitberuf und zu einer agileren Laufbahn geht?
- Könnte es dann nicht eine Kundenerwartung werden, einen Partner zu haben, der ein Lifelong Learning begleitet?
- Vielleicht ein Partner, der seinen Kunden kennt, wie Facebook seine User, und auch Empfehlungen ausspricht?
- Vielleicht auch ein Partner, der sich von starren Gefässen, wie einem 3-jährigen Vollzeit-Programm gelöst hat und flexiblere Begleitung bis über die Pensionierung hinaus anbietet?

Sollte sich dieser Trend bewahrheiten, zu dem es z. B. mit LinkedIn-Learning schon erste Vorboten gibt, soll dann eine Schweizer Hochschule warten, ob LinkedIn-Learning/Microsoft (www.linkedin.com/learning) Kunden vorbeischickt, wie wir es bereits zu Preventive Healthcare angesprochen haben? Ausbildungsinhalte können doch auch von USA aus auf einen Server gelegt werden – unsere Unterrichtssprache ist in vielen Fälle ohnehin bereits Englisch.

OK. Aber wie finden wir die wirklichen Kundenerwartungen im digitalen Zeitalter? Denken? Kreativität? Googlen? Blick in andere Märkte? Empfehlungen aus der Theorie?

Schwierige Frage. Was wir aber mit Sicherheit sagen können, sehen wir in einem gedanklichen Vergleich. Vergleichen wir Unternehmen A, bei dem sich die Geschäftsführung Gedanken über die Kundenerwartung in der digitalen Zukunft macht, mit einem Unternehmen B, bei dem sich neben der Geschäftsleitung auch Mitarbeitende Gedanken über die Kundenerwartung in der digitalen Zukunft machen. Welches Unternehmen hätte die grösseren Chancen, künftige Kundenerwartungen zu erkennen? Wir müssen berücksichtigen, dass wir hier nicht von einer Transformation oder Digitalisierung des bestehenden Geschäftsmodells sprechen, denn hier würde das unternehmerische Risiko hinzukommen, und das liegt vermutlich nicht bei den Mitarbeitenden. Wir sprechen hier davon, mögliche Kundenerwartungen für die digitale Zukunft bereits heute zu erkennen, um rechtzeitig entscheidungsfähig zu sein. Das Erkennen der Kundenerwartung im digitalen Zeitalter als Schlüsselelement und Startpunkt für strategische Überlegungen kann auf mehrere Schultern verteilt werden.

Gehen wir nochmals zurück auf das Beispiel einer Schweizer Hochschule. Die in Abbildung 4 gezeigten unterschiedlichen Teams könnten bspw. folgende Szenarien diskutieren:

Business-Development-Team 1 diskutiert
Die Hochschule könnte eine Datenbasis aufbauen, die von verschiedenen Quellen gespeist wird:

- Daten von vorgelagerten Bildungseinrichtungen
- Bewegungsdaten aus mobilen Geräten
- Daten aus eigenen Leistungsangeboten
- Daten aus Vermittlungen an andere Leistungsanbieter
- Daten aus Bewerbungen
- Daten aus Karriereentwicklungen

Das Leistungsangebot der Hochschule wäre in diesem Szenario die lebenslange Karrierebegleitung mit personalisierten Empfehlungen und kleinen zugeschnittenen Aus-/Weiterbildungsempfehlungen. Die jeweiligen Aus-/Weiterbildungskurse können von dieser Hochschule selbst stammen, können aber auch ebenso von einem anderen Anbieter eingebunden sein.

Gemäss Abbildung 2 «Nebenwirkungen einer vernetzten Wertschöpfung» übernimmt die Hochschule in diesem Szenario die Vorgaben zur Infrastruktur und den Conditions. Selbst beigesteuerte Beiträge der Wertschöpfung (vgl. Liste: «Bestandteile der Wertschöpfung eines Hochschulbeispiels») wären: Administration, teilweise Dozierende, Prüfungswesen und teilweise Räumlichkeiten. In diesem Szenario zeigt sich nun z. B. mit der Einbindung weiterer Leistungserbringer auch die Co-Creation, also die Vernetzung, die der Kundenerwartung nach Flexibilität und Aktualität in thematischer Breite entspricht. Die Uniqueness der Hochschule in diesem Szenario könnte die Qualitätssicherung (möglicherweise inklusive Prüfung) der vermittelten Leistungen in Verbindung mit einem Diplom einer renommierten Schweizer Hochschule sein. Diese Uniqueness (Qualität/Reputation einer Schweizer Hochschule) könnte auch einen gewissen Schutz gegenüber der internationalen Konkurrenz sein und auch eine Position in einer vernetzten Wertschöpfung festigen (Macht).

Business-Development-Team 2 diskutiert
Ein anderes Team könnte eine mögliche Einbindung in entstehende internationale Plattformen diskutieren. Was wäre, wenn sich Angebote wie das bereits erwähnte LinkedIn-Learning von Microsoft soweit etablieren, dass sie einen monopolistischen Charakter annehmen und auch von Schweizer Bürgerinnen und Bürgern für ihre berufliche Entwicklung ebenso selbstverständlich in Anspruch genommen werden wie heute bspw. Instagram für soziale Bedürfnisse?

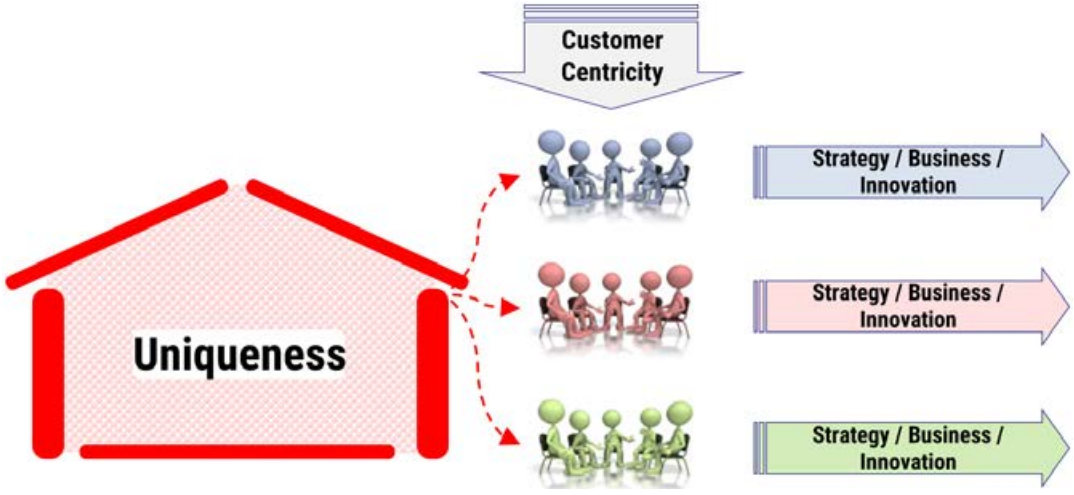


Abbildung 4: Digital Business Development Teams, eigene Darstellung

Nach Abbildung 2 «Nebenwirkungen einer vernetzten Wertschöpfung» unterwirft sich die Hochschule in diesem Szenario den Vorgaben zur Infrastruktur und den Conditions durch den Partner mit der höchsten Macht in diesem Ecosystem (z.B. Microsoft / LinkedIn-Learning). In diesem Szenario könnte das Team den Leistungsbeitrag der eigenen Hochschule darin sehen, dass für bereits angebotene Leistungsinhalte anderer Partner ein krönender Abschluss in der Schweiz angeboten wird. In dem Fall könnte der Leistungsbeitrag der Schweizer Hochschule in einem Review der bisherigen Ausbildungsbausteine liegen, ergänzt durch eine Intensivierung des Zusammenspiels dieser Bausteine und einer zweiwöchigen Einladung in die Schweiz in Verbindung mit abschliessenden Prüfungen und einem Schweizer Diplom.

Da auch dies wieder Elemente einer vernetzten Wertschöpfung enthält, würde das Team die Uniqueness und die Schützbarkeit der Position in Form der Reputation und des elitären Gefühls, einen beruflichen Abschluss in der Schweiz erhalten zu haben, sehen. Definiert das Team nun konkretisierende, zusätzliche Conditions nach Abbildung 2 «Nebenwirkungen einer vernetzten Wertschöpfung», die den Conditions des übergeordneten Systems nicht widersprechen, entwickelt sich in diesem Beispiel die Bildung eines kleineren, eingebetteten digitalen Ecosystem (Elite-System) in einem übergeordneten digitalen Ecosystem (z. B. Microsoft / LinkedIn-Learning). Was dieses zweite Szenario nun auch zeigt, ist, dass sich hier auch das Kundenbild verändert hat. In diesem zweiten Szenario spricht das Team nun von internationalen Kunden, was in Folge auch in dessen Auswirkungen auf eine bestehende Kundenerwartung (Schweizer Leistungsauftrag) zu bewerten ist.

Business-Development-Team 3 diskutiert
Ein drittes Team diskutiert, ob es vielleicht in der digitalen Zukunft verstärkt zu dezentralen (Home-Office) Arbeitsplätzen kommt, was zu einem zunehmenden Bedarf nach sozialer Vernetzung führen könnte, die im Rahmen einer Project-Education-Community adressiert werden könnte. Der Gedanke geht hier in Richtung eines Interessenmappings. In der Kundengruppe der Teilnehmenden wird der Bedarf nach wirtschaftlicher Entwicklung (Education) und sozialer Vernetzung adressiert (sowie Facebook im Ursprung auch ein Studierendennetzwerk war, das einen Fokus auf soziale Bedürfnisse hatte). In der Kundengruppe der kooperierenden Unternehmen wird der Bedarf nach Unterstützung und Beratung in Form von Projekten aufgegriffen. Und in der Kundengruppe der kooperierenden Dozierenden wird der Bedarf nach anwendungsorientierter Forschung gesehen.

Gemäss Abbildung 2 «Nebenwirkungen einer vernetzten Wertschöpfung» übernimmt die Hochschule in diesem Szenario die Vorgaben zur Infrastruktur und den Conditions. Selbst beigesteuerte Beiträge der Wertschöpfung (vgl. Liste: «Bestandteile der Wertschöpfung eines Hochschulbeispiels») wären: Vorstellung der Leistung nach aussen, Administration, Dozierende und Räumlichkeiten. In diesem Szenario könnte eine zentrale Lage, qualitativ hochwertige Co-Working-Spaces, anwendungsorientierte, wissenschaftliche Projekte sowie die Nähe zu Schweizer KMU als ergänzende Elemente einer Uniqueness aufgegriffen werden.

Wir sehen an diesen kurzen Szenarien, dass wir uns nicht nur in den oben erwähnten Beispielen, wie Preventive Healthcare, Predictive Maintenance oder Open Banking Gedanken zu digitalen Ecosystemen machen sollten, sondern diese Tendenz wirklich in allen Branchen durchdenken sollten. Dabei geht es heute noch nicht darum, ein bestehendes Geschäftsmodell zu verändern.

Solange unser Geschäftsmodell noch nicht disruptiv gefährdet ist, können wir im Übergang in das digitale Zeitalter spielerisch und stressfrei strategische Optionen vorbereiten. Als Nebeneffekt erhöhen Sie mit vorbereiteten strategischen Optionen auch Ihre Reaktionsgeschwindigkeit, wenn sich ein Handlungsbedarf abzeichnet.

Zusammenfassung

Für uns stellt die gedankliche Vorbereitung auf das digitale Zeitalter die gleiche Herausforderung dar wie für einen Handwerker im Mittelalter die Vorstellung der industriellen Produktion. Wir können uns der Wirtschaft des digitalen Zeitalters nur in kleinen Schritten nähern. Aber auch wenn diese Schritte klein sind, werden sie bereits demnächst einige unserer unternehmerischen Grundpfeiler erschüttern. Einer dieser Grundpfeiler ist die zentralisierte und standardisierte Produktion, die sich zu einer dezentralen, vernetzten Wertschöpfung entwickeln wird. Verbunden mit diesem Übergang werden wir die Strategien unserer Unternehmen überdenken müssen. Entweder überlassen wir diesen Übergang den Marktkräften und damit einer natürlichen Selektion nach Darwin oder wir bereiten uns mit strategischen Szenarien auf diesen Übergang vor.

Literatur

Apple Watch – Benutzerhandbuch, support.apple.com/de-de/guide/watch/apd34c409704/watchos.

Automobilwoche, Gastbeitrag, 150 Jahre Henry Ford – er machte die Massen mobil. www.automobilwoche.de/article/20130728/NACHRICHTEN/130729957/

Bankenverband, Gastbeitrag (16. Dezember 2020). Digitaler Yuan: Chinas neue Währungspläne. bankenverband.de/blog/Digitaler-yuan-chinas-neuewahrungsplane/

BFS, Statistik der Unternehmensstruktur, Aug. 2020. www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/fakten-trends/zahlen-und-fakten%20/kmu-inzahlen/firmen-und-beschaeftigte.html.

Coase, R. (1937). The Nature of the Firm, in Economia (Wiley), Vol.4, Nr.16, November 1937, S. 386–405.

CBS News (13. November 2019), Project Nightingale. www.youtube.com/watch?v=a70wGpzASUI

Danenberg, J. (22. August 2016). Die 400-Milliarden-Euro-Branche, Manager Magazin. www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/die-groessten-autozulieferer-a-1108918.html

EDIFACT (o. J.). unece.org/trade/uncefact

Google (2011). Einführung in die Suchmachinenoptimierung. static.googleusercontent.com/media/www.google.de/de/de/intl/de/webmasters/docs/einfuehrung-in-suchmaschinenoptimierung.pdf.

Kirchgeorg, M. (o. J.). Marketing, in Gabler Wirtschaftslexikon, wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/marketing-39435.

Kobie, N. (7. Juni 2019). The complicated truth about China's social credit system, Wired. www.wired.co.uk/article/china-social-credit-systemexplained

LinkedIn-Learning, de.linkedin.com/learning

ODETTE (o. J.). www.odette.org

SAP (o. J.). Geschichte der SAP, www.sap.com/corporate/de/company/history.html

Scheer, A.-W. (1995). Wirtschaftsinformatik – Referenzmodelle für industrielle Geschäftsprozesse, Berlin und Heidelberg: Springer.

Schweizerische Nationalbank (2021). Geldpolitik. www.snb.ch/de/iabout/monpol

American Express® and Mastercard® Cards, issued by Swisscard AECS GmbH

Performance
im Kartenformat

Auch in Gold und
Platinum erhältlich.

* Die genauen Angaben und Bedingungen zu Ihrem Willkommensgeschenk finden Sie unter swiss-companycards.ch

SWISS

Digitalisierung und Business Ökosysteme (Ecosystems)

Stefanie Auge-Dickhut
Head CC Ecosystems
Business Engineering Institut St. Gallen

Kunden sind nicht an einzelnen Produkten oder Services interessiert, sondern daran, dass ihre Probleme gelöst werden. Diese Problemlösung erfolgt zunehmend über die Nutzung von integrierten Services, bei denen meist mehr als ein Unternehmen involviert ist. Damit diese branchenübergreifende Kollaboration zwischen verschiedenen Unternehmen überhaupt möglich wird, erfordert dies Digitalisierung sowie Entstehung neuer Organisationsstrukturen in Form von Ecosystems.

Netzwerkeffekte

Betrachtet man das Beispiel Amazon, so kann der Effekt der Digitalisierung anschaulich nachgezeichnet werden. Durch die Digitalisierung von Angeboten (und Prozessen) konnten erstmals Produkte im Internet verkauft werden. Die digitale Abbildung von Inhalten ermöglichte den digitalen Konsum von bis dahin physisch verfügbaren Gütern wie Bücher oder CDs. Bis dies möglich war, wurde der Einsatz von IT zur Optimierung bestehender Wertschöpfungsstrukturen genutzt. In den nächsten Entwicklungsstufen wurde die Informationstechnologie verwendet, um völlig neue Wertschöpfungsstrukturen zu generieren. Dazu zählen bspw. die von Amazon angebotenen Cloud Services, aber auch die Finanzierung der Händler, die auf Amazon ihre Produkte anbieten. Amazon mit seinem vorliegenden Fundus an Händlerdaten kann deren Kreditwürdigkeit sehr gut abschätzen. In den USA ist Amazon mittlerweile ein nicht unbedeutender Player im Segment der kleineren Firmenkredite zwischen 1000 bis maximal 750 000 Dollar und mit einem Auszahlungsvolumen von über 1 Milliarde Dollar 2017 (Amazon, 2018).

Bezogen auf einzelne Unternehmen – und damit auch auf KMU – gilt, dass alleine die Digitalisierung der Kundenschnittstellen noch keinesfalls die Kundenmenge erhöht. Dies ist nur durch die Erschliessung weiterer Kundengruppen möglich. Entscheidend ist daher ein Wechsel zu multilateralen Geschäftsmodellen. Dies bedeutet, dass ein Unternehmen seine Services in einem oder mehreren verschiedenen Netzwerken und Kontexten platziert. So können über die Netzwerke – ggfs. mit den gleichen Services – deutlich mehr Kundinnen und Kunden erreicht werden und auch durch die Kombination verschiedener Produkte und Services verschiedener Unternehmen integrierte Lösungen zur Verfügung gestellt werden. Hierbei können Netzwerkeffekte verstärkend wirken (Tobierski, 2020). Der Begriff «Netzwerkeffekt» bezieht sich auf jede Situation, in welcher der Wert eines Produkts, einer Dienstleistung oder einer Plattform von der Anzahl Käufer, Verkäufer und / oder Benutzer abhängt, die das Angebot nutzen. Je grösser diese Anzahl ist, desto grösser ist der Netzwerkeffekt typischerweise. Netzwerkeffekte werden dabei in direkte und indirekte Effekte unterteilt.

- **Direkte Netzwerkeffekte** treten auf, wenn der Wert dadurch steigt, dass die Anzahl der Nutzer und Nutzerinnen zunimmt. Das Netzwerk wächst – Beispiele dafür sind Social-Media-Plattformen wie Facebook, Instagram oder Twitter.
- **Indirekte Netzwerkeffekte** hingegen treten auf, wenn eine Plattform oder ein Dienst von zwei oder mehr Nutzergruppen abhängt, z. B. von Käufern und Verkäufern. Ein typisches Beispiel dafür ist Uber – je mehr Fahrerinnen und Fahrer vorhanden sind, desto besser können einzelne Fahranfragen bedient werden, und umso attraktiver ist es auch, den Dienst zu nutzen. Je mehr Kunden und Kundinnen wiederum vorhanden sind, desto interessanter ist es auch als Fahrerin bzw. Fahrer für Uber tätig zu sein.

Wesentliche Herausforderungen von Unternehmen können nun durch die Erschliessung von Ecosystems adressiert werden. Seien es gestiegene Kundenanforderungen durch stärkere Kundenfokussierung und -einbindung oder durch die Entwicklung neuer und innovativer Erlösmodelle. Zudem bietet sich das Potenzial, den Kostendruck durch das Teilen von Risiken zwischen einzelnen Teilnehmenden abzufedern. Letztendlich bieten Ecosystems Unternehmen die Möglichkeit, nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch die gezielte Einbindung von spezialisierten Partnern zu generieren.

Wie bedeutsam sind solche Netzwerke bzw. Ecosystems? Schätzungen gehen davon aus, dass sieben der zehn grössten Unternehmen der Welt Ecosystem-Ansätze verfolgen. Zudem ist das Denken in Ecosystems in den schneller wachsenden Unternehmen des S&P 500 stärker ausgeprägt (Fuller, 2019). Nach Schätzungen werden im Jahr 2025 30% des weltweiten Umsatzes in Ecosystems erwirtschaftet werden (Catlin, 2018). Auch gehen 76% der Führungskräfte davon aus, dass der Hauptgrund für sich ändernde Geschäftsmodelle Ecosystems sein werden (Lyman, 2018).

Grundlagen von Ecosystems

Wie kann nun diese veränderte Art der Zurverfügungstellung von Leistungen beschrieben werden? Innovative Geschäftsmodelle entstehen in branchenübergreifenden Netzwerken. Sie stellen eines der wichtigsten Wertschöpfungsparadigmen unserer Zeit dar, sind durch die Vielzahl beteiligter Akteure und möglicher Gestaltungsvarianten aber auch notorisch komplex. Dementsprechend anspruchsvoll gestaltet sich die Entscheidung über den Aufbau eines neuen oder die Beteiligung an einem existierenden Ecosystem. Unternehmen, die sich in einem Ecosystem positionieren möchten, müssen daher zunächst ein Verständnis für die grundlegende Funktionsweise eines Ecosystems aufbauen, verstehen, welche Fähigkeiten sie für das Einnehmen einer speziellen Rolle in einem bestimmten Ecosystem benötigen, und welche Handlungs- und Gestaltungsoptionen sich daraus realistischerweise für sie ergeben.

Grundsätzlich können Ecosystems als sich dynamisch entwickelnde Wertschöpfungsnetzwerke verschiedenster Teilnehmender mit gemeinsamer organisatorischer und transaktionaler Infrastruktur betrachtet werden. Dabei sind die Akteure autonom, jedoch voneinander abhängig. Ihr Geschäftsmodell dient der gemeinschaftlichen Wertschöpfung mit übergreifendem Ziel. Häufig wird diese gemeinschaftliche Wertschöpfung über eine digitale Plattform orchestriert, welche die Infrastruktur zur Entwicklung und/oder zum Austausch von Leistungen bereitstellt. Unternehmen haben dabei grundsätzlich die Möglichkeit, in verschiedenen Ecosystems verschiedene Rollen einzunehmen (Burkhalter, 2019).

Archetypische Rollen im Ecosystem
Bezugnehmend auf die gemeinschaftliche Wertschöpfung innerhalb eines Ecosystems lassen sich vier archetypische Rollen unterscheiden.

- Konsumenten/Nutzer nutzen eine Kernleistung, sprich Ressourcen und Ressourcenbündel in Form von Services und Produkten.
- Orchestratoren koordinieren Leistungen zwischen Teilnehmenden, indem sie die damit verbundenen Werteflüsse steuern und regulieren.
- Provider stellen Leistungen bzw. Ressourcen und Ressourcenbündel in Form von Services und Produkten im Ecosystem bereit.
- Schliesslich unterstützen Kontributoren die Konsumenten, Provider und Orchestratoren mit Sub-Leistungen bei der Verwendung, Bereitstellung sowie Koordination der Kernleistung (Burkhalter, 2019

Das Kernwertversprechen kann man vereinfachend als gemeinsame Vision der Teilnehmenden des Ecosystems interpretieren. Es begründet, warum ein Ecosystem existiert. Herbei kann man grundsätzlich zwischen dem Ziel der Lösung von «Pain» oder der Gewinnung von «Gain» unterscheiden (Coleman, 2015). Ein Beispiel der Lösung von «Pain» ist Walmarts Vision «To give ordinary folks the chance to buy the same things as rich people». Ein «Gain»-Beispiel ist Walt Disney mit «To make people happy» (Betz, 2019).

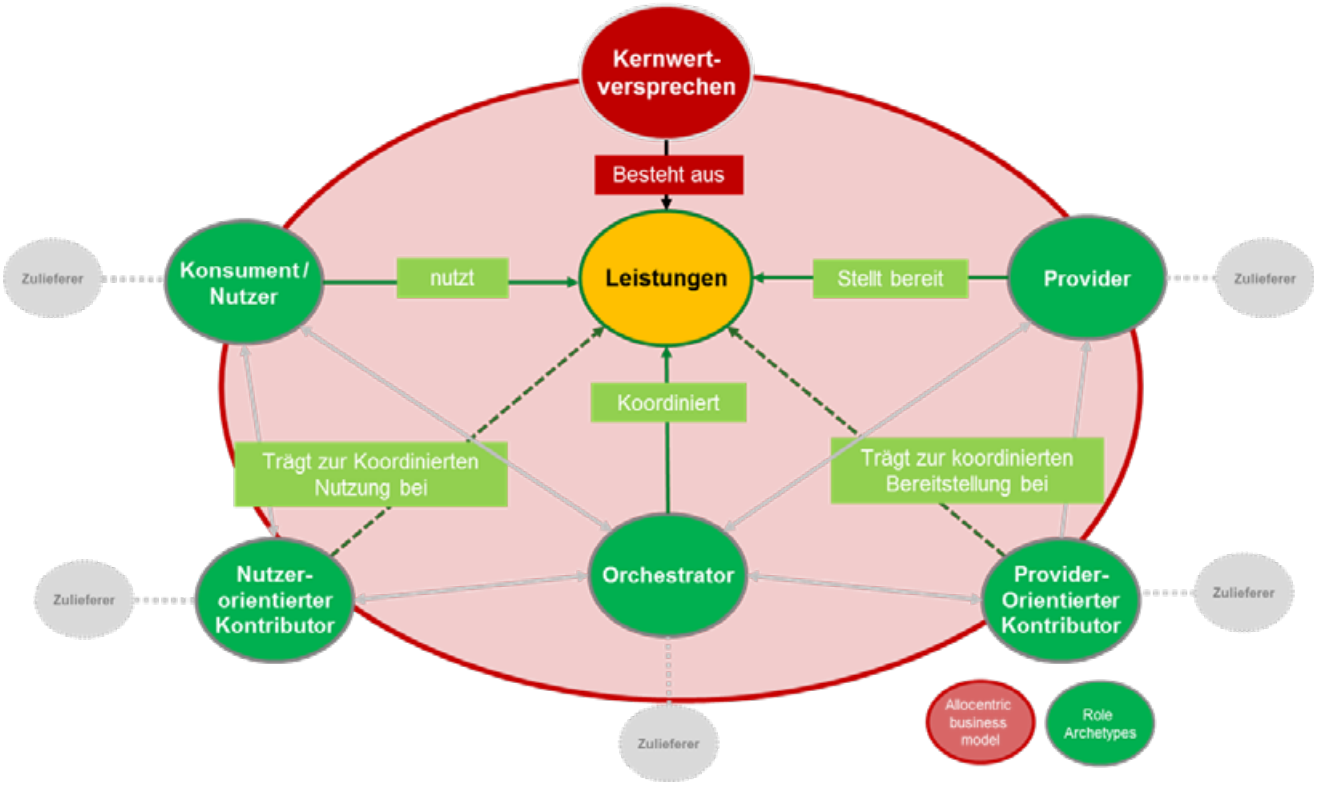


Abbildung 1: CC Sourcing Workshop 6, Burkhalter 2019

Ecosystems Business Canvas
Ein Instrument, das die grundlegende Struktur und Funktionsweise eines Ecosystems vertieft, ist der Ecosystem Business Canvas. Analog zum Business Canvas für Unternehmen visualisiert das Ecosystem Canvas das Zusammenspiel der Fähigkeiten und Wertversprechen der verschiedenen Rollen im Ecosystem, die das gemeinsame übergreifende Ziel verfolgen.

Auch wenn Ecosystems im Moment einen wahren Hype in der Literatur, aber auch in der praktischen Umsetzung erfahren, so sind sie nur eine mögliche Organisationsform. Diese gehen von der vertikalen Integration von Leistungserstellungs-Prozessen über Supply Chain Lösungen hin bis zu einem Einkauf von Leistungen bzw. Services am Markt. Jede dieser Organisationsstrukturen ist kritisch zu prüfen hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile betreffend der aktuellen Problemstellung.

Häufig wird in diesem Kontext der Begriff Plattform und Ecosystems synonym verwendet. Dabei können diese beiden differenziert werden. Bei einer Plattform handelt es sich um eine organisationale und transaktionale Infrastruktur. Sie ist häufig wesentlich, um die Leistungserstellung zu orchestrieren. Oft starten Ecosystems auch als Plattformen wie z. B. Vergleichsplattformen, wachsen dann aber weiter im Hinblick auf die angebotenen Services und Teilnehmenden.

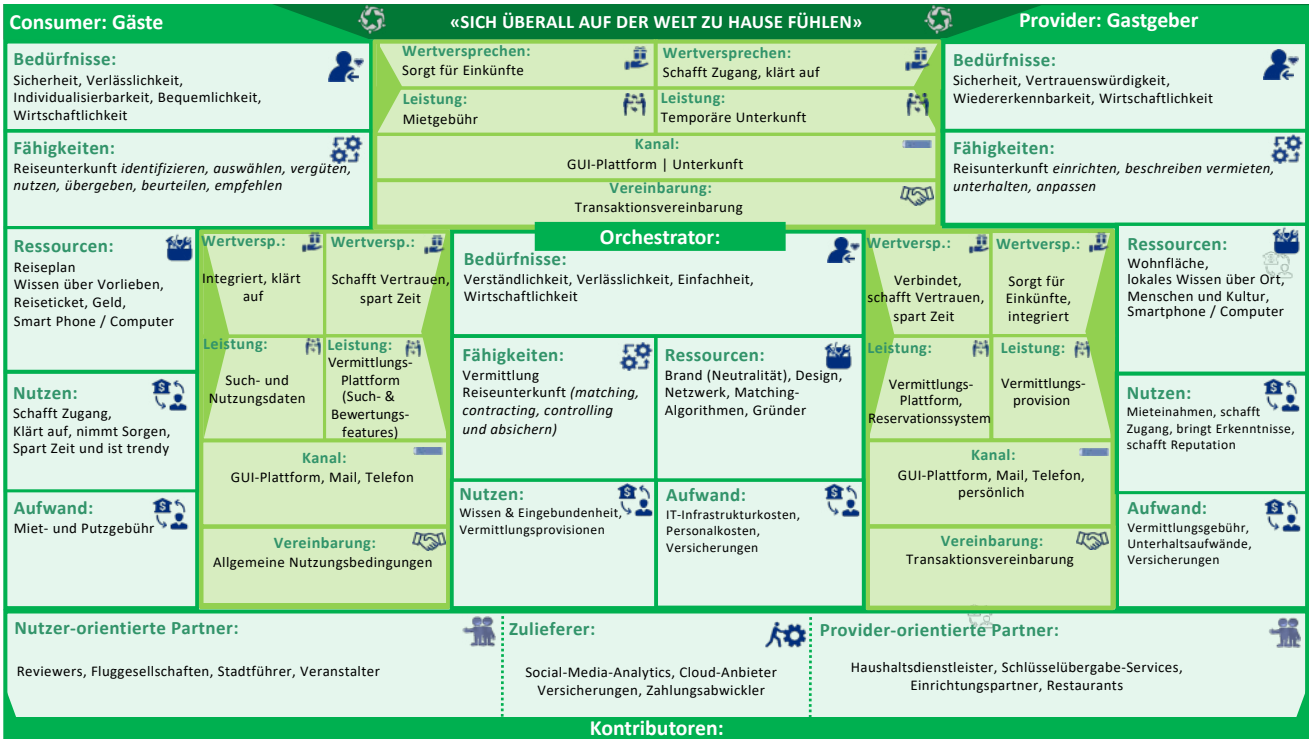


Abbildung 2: Ecosystem Business Canvas am Beispiel Airbnb, Competence Center 8

Bestehende Positionierung des eigenen Unternehmens in existierenden Ecosystems

Um die Relevanz von Ecosystems für das eigene Unternehmen zu verstehen, ist es zunächst notwendig, zu verstehen, welche Arten von Ecosystems es gibt und ob das eigene Unternehmen bereits in solche involviert ist. Das Business Engineering Institute St. Gallen führt einen Ecosystem-Radar, welcher Ecosystems – bzw. Plattformen auf dem Weg hin zu Ecosystems – aus dem deutschsprachigen Raum verschiedenen Bereichen zuordnet. Hierbei wird danach differenziert, welches Kundenbedürfnis adressiert wird. Im Laufe der Zeit wurden folgende zehn Kernbedürfnisse und somit Ecosystembereiche identifiziert: Mobilität, Wohnen, Gesundheit, Freizeit, Beruf, finanzielle Sorgenfreiheit, Ernährung & Konsum, Service Public, Business Services sowie Produktion. Die meisten dieser Bedürfnisse betreffen natürliche Personen und Unternehmen – dies mit Ausnahme der letzten beiden Bereiche.

Grundsätzlich ist irrelevant, ob ein Auto von einem Provider im Bereich Mobilität für eine Privatperson oder einen Kurierdienst produziert wird. Lediglich im Bereich Business Services (hier geht es um die Auslagerung von Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens und den Einkauf von unternehmensbezogenen Beratungsleistungen) oder beim Erwerb und Handling von Produktionsgütern im Bereich Produktion ist kein direkter Bezug zu natürlichen Personen erkennbar.

Die Zuordnung der Ecosystems zu einem bestimmten (Bedürfnis-)Bereich ist nicht immer eindeutig möglich, da manche Kernwertversprechen mehrere der oben aufgeführten Bedürfnisse gleichzeitig befriedigen (bspw. Wohnen und Versicherung). Die Systematik ist daher eher als Hilfsmittel zu verstehen (Auge-Dickhut, 2019).

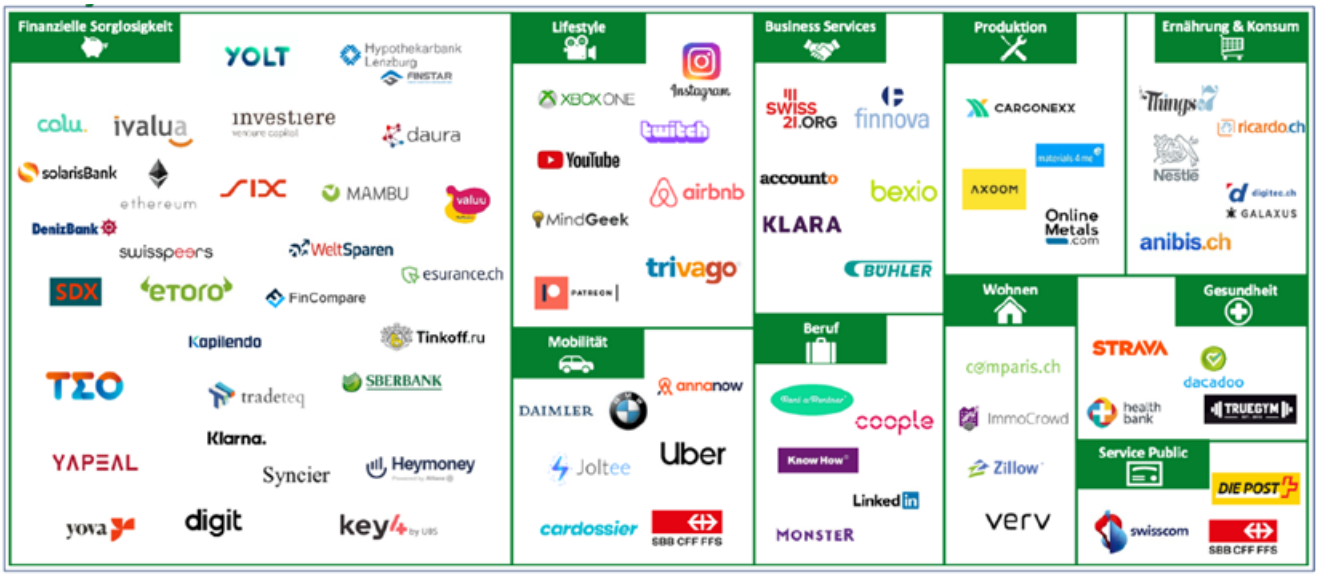


Abbildung 3: Ecosystem-Radar 2021, eigene Darstellung

Ecosystem Wheel
Um die Positionierung des eigenen Unternehmens zu analysieren, kann man sich fragen, welche Rolle man bereits in welchem Ecosystem einnimmt. Dabei kann die Ist-Situation präzisiert werden, indem man untersucht, in welchem der zehn Ecosystem-Bereiche man heute in welcher Rolle (Orchestrator, Provider, Contributor) tätig ist. Anschliessend kann auf Basis dieser Struktur die zukünftige Positionierung diskutiert werden.

Dieses Vorgehen soll im Folgenden am Beispiel der Daimler AG (stark vereinfacht) dargestellt werden. Im Ecosystem-Wheel werden die «klassischen» Aktivitäten der Daimler AG abgetragen. Historisch wurden für den Ecosystem-Bereich «Mobilität» und für den Ecosystem-Bereich «Produktion» Automobile und LKW produziert. Dies in der Rolle des Providers. Im Bereich Lifestyle hat die Daimler AG als Contributor Sportler und Events mittels Sponsoring unterstützt.

Vereinfachtes Ecosystem Wheel am Beispiel Daimler AG

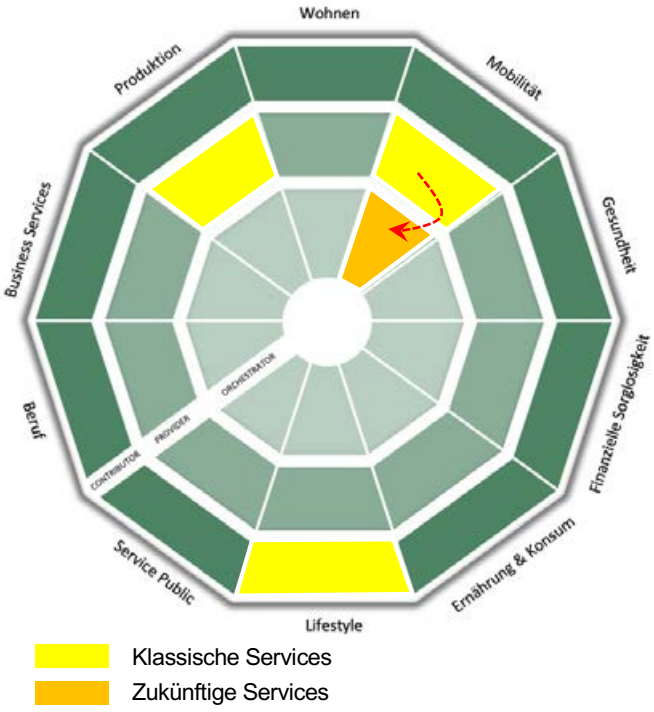


Abbildung 4: Ecosystem Wheel am Beispiel Daimler AG, eigene Darstellung

In den letzten Jahren hat die Daimler AG in Rahmen einer Kooperation mit BMW versucht, sich als Orchestrator im Ecosystem «Mobilität» zu positionieren. Unter dem Namen YOUR NOW wurden verschiedenste Mobilitätslösungen von Mitfahrangeboten, über Car-Sharing, bis hin zu Parklösungen und Laden von e-Autos entwickelt. Auch hier steht der Gedanke im Fokus, es der Kundschaft so einfach wie möglich zu machen, von einem Ort zu einem anderen zu gelangen, ohne dabei isolierte Einzellösungen selber kombinieren zu müssen. Die Kooperation erstreckt sich darüber hinaus auch auf das Thema selbstfahrende Autos, was vermutlich mit den enormen Investitionen zu tun hat, die in diesem Bereich getätigt werden müssen.

Wenn Unternehmen nun ihre Position in verschiedenen Ecosystems analysiert haben, dann stellt sich die Frage nach ihrer zukünftigen Positionierung. Grundsätzlich gibt es vier verschiedene Positionierungsmöglichkeiten.

Daimler als Mobilitäts-Provider, produziert Fahrzeuge für Privatpersonen (B2C) und **als Produktions-Provider** Fahrzeuge für die industrielle Nutzung (Investitionsgüter). Im Bereich des **Lifestyle Contributors** werden Sportler und Events mittels Sponsoring durch Daimler unterstützt.

Daimler und BMW bauen zusammen unter dem Namen YOUR NOW die verschiedene Mobilitätslösungen (Share now, Free now, Reach now, Park now und Charge) now auf.

- Der **Spezialist** ist mit einer Rolle in einem Ecosystem vertreten. Dies ist häufig der Fall, wenn das Unternehmen nur geringe Erfahrungen und Fähigkeiten in der Interaktion mit multilateralen Beziehungen hat. Hier könnte das Unternehmen ggfs. prüfen, ob es als Provider oder Orchestrator in diesem Ecosystem tätig sein möchte.
- Der **Experte** nimmt die gleiche Rolle in verschiedenen Ecosystems ein. Hier bestünde die Möglichkeit, in die Rolle eines Providers oder Contributors in verschiedenen Ecosystems hineinzuwachsen. Dieses Unternehmen hat bereits ausgeprägte Erfahrungen und Fähigkeiten in der Interaktion mit multilateralen Beziehungen.
- Der **Wandler** ist in verschiedenen Rollen in verschiedenen Ecosystems tätig. Er verfügt über stark ausgeprägte Erfahrungen und Fähigkeiten in der Interaktion mit multilateralen Beziehungen. Hier wäre ggfs. zu prüfen, ob er seine Fähigkeiten als Zugang zu weiteren unterschiedlichen Netzwerken nutzen könnte.
- Der **Orchestrator** orchestriert bzw. koordiniert einzelne Akteure und unterstützt sie bei Transaktionen. Er besitzt die Fähigkeit, Bedürfnisse zu identifizieren und kann mögliche Fähigkeiten und Ressourcen im Netzwerk optimal kalibrieren (Betz, 2019).

Aufbau eines neuen Ecosystems

Neben dem bewussten Entscheid für das Einnehmen einer der vier Rollen in bestehenden Ecosystems kann es auch zielführend sein, ein neues Ecosystem zu erschliessen. Grundsätzlich sollte der Aufbau von neuen Ecosystems iterativ und gemeinsam mit relevanten Akteuren in kollaborativen Prozessen erfolgen. Ecosystems bilden sich dabei um das übergreifende Kernwertversprechen, um das sich einzelne Akteure anordnen.

Basierend auf der bisherigen empirischen und theoretischen Forschung am Competence Center Ecosystems des Business Engineering Institute St. Gallen wird an dieser Stelle ein mögliches Vorgehen vorgestellt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die vorgestellten Schritte für die individuelle Situation massgeschneidert werden müssen und zum Teil auch parallel bzw. revolvierend durchgeführt werden. Ein Ecosystem lässt sich nicht exakt auf dem Reissbrett designen, sondern benötigt mehrere iterative Entwicklungsrunden. Zugleich wird das Ergebnis umso erfolgsversprechender, je eher die relevanten Partner des Ecosystems in die Diskussion eingebunden werden. Aber auch hier gilt: Ein Ecosystem ist ein hervorragendes Konstrukt, um sich vollständig zu verzetteln. Daher sollte mit einem eher kleinen, für eine identifizierte Zielgruppe passgenauen, Servicebundling gestartet werden. Dies kann dann ggfs. im Zeitablauf erweitert und ausgebaut werden. Das gilt unabhängig davon, ob man als Unternehmen darüber nachdenkt, in ein bestehendes Ecosystem einzutreten oder die Initiierung eines neuen Ecosystems in Betracht zieht. Folgende Aktivitäten können mit der Analyse und dem Verständnis bezüglich der strategischen Positionierung in Ecosystems verbunden sein.

1. **Analyse der zukünftigen Entwicklung der Kundenbedürfnisse und des eigenen Unternehmens**
   Auf Basis einer Trendanalyse können die Veränderung der Kundenbedürfnisse diskutiert und analysiert werden. Ein Trendradar kann aber auch genutzt werden, um das Verständnis zu schärfen, wohin sich das eigene Unternehmen entwickeln möchte. Dabei kann der Impact von Trends auf das jeweilige Unternehmen analysiert werden – optimalerweise mit Fokus auf Kunde, Geschäftsmodell, Markt, Prozess, System und Leistungsangebot (Auge-Dickhut, 2020).

2. **Konkretisierung der Idee – Herleitung Kernwertversprechen und Zielgruppe**
   Ecosystems entwickeln sich als dynamische Strukturen rund um ein zentrales Kernwertversprechen bzw. einen gemeinsamen Zweck. Dabei ist die Eruierung der Bedürfnisse der Zielgruppe entscheidend. Mögliche Instrumente, um die Motive und Probleme der Kundschaft zu verstehen, können bspw. mit Methoden aus dem Design-Thinking oder auch dem Jobs-to-be-done-Ansatz gewonnen werden. Weitere Hilfsmittel können auch Bedürfnisübersichten von Firmen- und Privatkunden sein.

3. **Konkretisierungen Services & Bedürfnisse der Teilnehmenden im Ecosystem**
   Hier geht es darum, bestimmte Services als Kernservices zu eruieren. Was sind Services, die dieses Angebot ergänzen können (also z. B. die Zeitung oder der Zugang zu Streaming-DL während der Zugfahrt) oder Angebote, die zeitlich vor dem eigentlichen Kernservice zur Erfüllung der jeweiligen Kundenbedürfnisse relevant sind (z. B. Fahrt zum Bahnhof)? Ein Instrument, um sich diese Services zu erschliessen, ist das Circle-of-Influence-Modell. Ursprünglich aus der Psychologie stammend, kann es Unternehmen helfen, Aktivitäten zu eruieren, die sie entweder selber durchführen (Circle of Control) oder aber in Kooperation mit Dritten beeinflussen können (Circle of Influence)[1]. Gleichzeitig kann dieses Instrument auch genutzt werden, um zu verstehen, welche Aktivitäten der Kunde bisher durchgeführt hat und wo für ihn Entlastung im Sinne eines integrierten Service geschaffen werden kann.

4. **Weitere Konkretisierung Services & Bedürfnisse der Teilnehmenden im Ecosystem**
   Die identifizierten Kernservices und angrenzenden Services können noch weiter geschärft werden, indem man den Blickwinkel ändert und sich fragt, in welchen Situationen die Kundschaft Bedarf an solchen Services hat und/oder auch, wann sie sich mit solchen Themen beschäftigt. Hier könnte man bspw. Firmen- oder Personeneventlandkarten verwenden.

5. **Bestimmung der zukünftig im Ecosystem teilnehmenden Unternehmen und ihrer Aktivitäten (Soll-Situation)**
   Konkrete Teilnehmende (Provider) werden eruiert – dies unter anderem auch mit Fokus auf deren Ressourcen und Bedürfnisse. Weiterhin sollte eine systematische Bewertung der Teilnehmenden auf Basis der Anforderungen erfolgen, welche das jeweilige Unternehmen an die Kooperationspartner hat. Anschliessend erfolgt eine Auswahl der Teilnehmenden. Hier können systematisch Kriterien identifiziert werden – von der Marktmacht der Teilnehmenden, bis hin zur deren Reputation und Skalierungsfähigkeit. Interessanterweise werden spätestens an diesem Punkt – nach Aufnahme der ersten Gespräche mit den potentiellen Partnern – die bisher eingeleiteten Schritte noch einmal adjustiert – dies durch den Input der Partner.

6. **Aggregation der Ergebnisse**
   Im Rahmen der Aggregation der Ergebnisse kann der Ecosystem Business Canvas vervollständigt werden, indem die bisherigen Erkenntnisse aggregiert werden. Hierbei wird das Zusammenspiel der Fähigkeiten und der dem Kernwertversprechen folgenden Wertversprechen der verschiedenen Rollen im Ecosystem dargestellt.

7. **Indikative Ertragsmechanik**
   Natürlich wird von jeder strategischen Initiative erwartet, zumindest eine erste Aussage darüber machen zu können, wie der Business Case aussehen wird. Dies ist insbesondere im Kontext von Ecosystems herausfordernd. Aber eine erste Indikation, welche indirekten und direkten Kosten und Erträge mit dem Aufbau eines Ecosystems verbunden sind, sind die Basis für einen Entscheid über die nächsten Schritte.

1 www.habitsforwellbeing.com/the-circle-of-concern-and-influence/

8. **Verständnis der existierenden Ecosystems**
   Häufig zeigt die Beschäftigung mit den Bedürfnissen, zugehörigen Services und den Angeboten Dritter, dass auch diese Unternehmen bereits in Ecosystems aktiv sind. Hier kann eine systematische Analyse des Umfelds dieser Unternehmen helfen zu eruieren, ob auch die angedachten Services des eigenen Unternehmens in den gefunden Ecosystems angeboten werden sollen. Als Hilfsmittel kann hierfür wieder ein Ecosystemradar dienen (Auge-Dickhut, 2019).
9. **Ecosystem-Portfolio-Strategie**
   Nachdem ein grundlegendes Verständnis gewonnen wurde, wie ein mögliches neues Ecosystem grundsätzlich aussehen könnte und auch, welche Ecosystems rund um die analysierten Services bereits existieren, kann nun der Entscheid getroffen werden, ob eher eine build oder eine integrate (in bestehende Ecosystems) -Strategie verfolgt werden soll. Natürlich kann – insbesondere, wenn bereits eine «Historie» im Ecosystembereich existiert – die Strategie um «desintegrate» erweitert werden.

Exkurs – Marktbeobachtung in reiferen Ecosystems
In den verschiedenen Ecosystembereichen ist vor allem ein Trend unübersehbar: der Versuch, seitens Kontributoren die Rolle zu wechseln und vom Produktlieferanten zum Orchestrator zu werden. Ein klassisches Beispiel ist die Daimler AG, die mit ihrer Mobilitäts-App Moovel nicht mehr Automobile vermarktet, sondern Mobilität in allen Kategorien (vom Leihfahrrad, über den öffentlichen Nahverkehr, bis zum Carsharing) anbietet. Für Daimler war dies der nächste logische Schritt in der Entwicklung vom reinen Autoverkäufer zum Serviceanbieter mit Leasingangebot und Finanzierung bis schliesslich zum umfassenden Mobilitätsdienstleister. Einen vergleichbaren Weg versucht auch BMW zu beschreiten (DriveNow). Auch Rohstoffhersteller wie ThyssenKrupp beginnen mit Unternehmen wie onlineMetals.com oder Materials4me, ihr Serviceangebot auszuweiten. In einem nächsten Schritt könnte das Unternehmen seine Angebote komplementären Services öffnen und damit die Entwicklung vom Integrator zum Orchestrator vollziehen. Dass die Entwicklung zum Orchestrator allerdings keine zwangsläufige ist und nicht alle Unternehmen diesen Weg bis zum Ende beschreiten, beweist der Werkzeugmaschinenbauer Trumpf, der mit der Marke Axoom zunächst einen vergleichbaren Pfad verfolgte und sein Serviceangebot um Smart-Factory-Lösungen erweitern wollte. Im Juli letzten Jahres dann beschloss das Unternehmen, sich auf sein Kerngeschäft zu konzentrieren und verkaufte Axoom an GFT, mit dem es eine Entwicklungspartnerschaft geschlossen hat.

Eine parallele Entwicklung ist interessanterweise auch bei «etablierten» Orchestratoren und Vergleichsplattformen zu beobachten, die versuchen, mit ihren Services tendenziell eine Komplettabdeckung in einzelnen Ecosystembereichen anzubieten bzw. sogar in neue Ecosystembereiche vorzudringen. Booking.com erweitert sein Angebot von Hotelzimmern um Privatzimmer. Trivago bietet nun auf seinen Vergleichsseiten neben Hotelzimmern in ausgewählten Ländern auch Ferienwohnungen an. Uber bietet nicht nur Mitfahrgelegenheiten in Autos an, sondern will das Mobilitätsangebot um eBikes (z. B. in Berlin) erweitern. Airbnb dagegen geht noch einen Schritt weiter und dringt durch die Ergänzung seines Vermittlungsangebots im Bereich «Wohnen» um ausgewählte Events in den Bereich «Freizeit» vor. Amazon hingegen, das sich als Orchestrator bisher eher auf den Konsumbereich fokussiert hat, wagt sich nun nicht nur

über den Medikamentenversand «PillPack by amazon pharmacy» in den Gesundheitsbereich vor, sondern über Alexa auch in den Ecosystembereich Mobilität. Natürlich geht es Amazon nicht darum, zum Mobiltitätsprovider zu werden; es geht vielmehr um die Datenquelle «Auto». Genauso wie bei den Smarthomes bietet sich hier eine Möglichkeit, Daten zu sammeln, ohne dass der User aktiv im Internet unterwegs ist. Dies befeuert natürlich die Diskussion rund um die Regulierung von Internetkonzernen im Hinblick auf ihren Umgang mit Daten. Momentan ist daher die zu beobachtende Dynamik bei den Neu-/Weiterentwicklungen von Ecosystems zweigeteilt. Zum einen versuchen etablierte Unternehmen, die Kontributorenrolle hinter sich zu lassen und neue Ecosystems zu bilden, bei der sie die zentrale Rolle des Orchestrators einnehmen. Zuvor war bei diesen Unternehmen eine Entwicklung in Richtung eines integrierten Serviceangebots zu beobachten. Das kann z. B. bei Industrieunternehmen bereits damit anfangen, dass Produkte als Serviceträger implementiert werden (z. B. wird das gedruckte Papier statt der Druckmaschine verkauft). Mit etablierten Orchestratoren zu konkurrieren, dürfte jedoch eine Herausforderung darstellen, sodass es bereits im Vorfeld zu einer ersten Konsolidierung im Sinne von Frenemies kommt, um die Erfolgsaussichten zu vergrössern. Zum anderen bleiben die etablierten Orchestratoren derweil nicht untätig und beginnen sogar, sich in weitere Ecosystembereiche auszudehnen, was den Wettbewerb mit ihnen in Zukunft keinesfalls leichter machen dürfte.

Fazit

So komplex das Thema Ecosystems – und damit auch die Frage nach der eigenen Positionierung – auf den ersten Blick auch scheint, so bietet die Thematik doch neue Positionierungsmöglichkeiten für KMU. Die Bedeutung der Wertschöpfung in Netzwerken gewinnt stets an Bedeutung. Die Erschliessung der eigenen strategischen Positionierung in Ecosystems lässt sich systematisch mit der passenden Herangehensweise in kleinere, bearbeitbare Schritte unterteilen. Startpunkt sind die Kundenbedürfnisse, deren Impact auf die eigenen Produkte und Services, die aktuelle Position und die angestrebte zukünftige Positionierung des Unternehmens in den verschiedenen Ecosystems. Vermutlich werden sich KMU eher in der Rolle des Contributor oder Providers wiederfinden, dies aber möglicherweise in verschiedenen bereits existierenden Ecosystems. Voraussetzung für ein erfolgreiches Interagieren in Ecosystems ist eine entsprechende Kultur. Eine ausgeprägte Kundenzentrierung, die Fähigkeit zu Collaboration und Co-Creation sind sicherlich hilfreich.

Literaturverzeichnis

Amzazon (2018). Kredit von Amazon: Bald auch in Deutschland? Abgerufen am 29. März 2021 von www.auxmoney.com/de/finanzpilot/amazon-kredit/

Auge-Dickhut, S. (2019). Ecosystemradar des CC Ecosystems – aktuelle Entwicklungen und Trends. Abgerufen am 29. März 2021 von ccecosystems.news/ecosystemradar-des-cc-ecosystems-aktuelle-entwicklungen-und-trends/

Auge-Dickhut, S. (2020). Ecosysteme von Analyse bis Positionierung. Abgerufen am 29. März 2021 von ccecosystems.news/ecosysteme-von-analyse-bis-positionierung/

Betz, C., Burkhalter, M. & Jung, R. (2019). Prerequisites for Value Co-Creation in Business Ecosystems. Abgerufen am 29. März 2021 von www.alexandria.unisg.ch/publications/260054

Burkhalter, M. (2019). Allocentric Business Models. An allocentric business model ontology for the orchestration of value co-creation using the example of financial service ecosystems (Dissertation, Universität St. Gallen).

Catlin, T., Lorenz, J., Nandan, J., Sharma, S. & Waschto, A. (2018). Insurance beyond digital: The rise of ecosystems and platforms. Abgerufen am 29. März 2021 von www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-beyond-digital-the-rise-of-ecosystems-and-platforms

Coleman, J., 2015. Use Storytelling to Explain Your Company's Purpose. Abgerufen am 29. März 2021 von hbr.org/2015/11/use-storytelling-to-explain-your-companys-purpose

Fuller, J., Jacobides, M. G. & Reeves, M. (2019). The Myths and Realities of Business Ecosystems. Abgerufen am 29. März 2021 von sloanreview.mit.edu/article/the-mythsand-realities-of-business-ecosystems/

Lyman, M., Ref, R. & Wrigh, O. (o. J.). Corner Stone of Future Growth. Abgerufen am 29. März 2021 von www.accenture.com/_acnmedia/PDF-77/Accenture-Strategy-Ecosystems-Exec-Summary-May2018-POV.pdf

Tobierski, T. (2020). What are Network Effects. Abgerufen am 29. März 2021 von online.hbs.edu/blog/post/what-are-network-effects

Zukunftsgerichtete KMU-Unternehmensstrategie

Warum die klassische Unternehmensstrategie nicht mehr genügt

Martin Steinmann,
Business-Navigator und Innovationscoach,
Inhaber Firmament AG (Bern)
und Partner inoBooster

Daniel Huber
Ehemaliger Professor
für Innovationsmanagement

Heiner Kaufmann
Innovationscoach SBB

Zahlreiche Unternehmen, insbesondere KMU, verfügen über keine explizit formulierte Strategie. Selbst wer sich bereits auf eine ausgereifte Strategie stützen kann, hat erst die halbe Wegstrecke zurückgelegt. Der vorliegende Beitrag zeigt auf, weshalb Unternehmen mit einer klassischen Strategie für die Bewältigung der Herausforderungen der Zukunft unzureichend gerüstet sind.

Gegenwartsorientierung greift zu kurz

Die klassische Strategieerarbeitung nimmt die Gegenwart als Ausgangspunkt. Dieses Vorgehen führt zu einer gegenwartsorientierten Strategie. In Zeiten immer schnellerer Veränderungen am Markt ist dieses Vorgehen zunehmend nicht mehr ausreichend. Wir brauchen vielmehr eine Strategie, welche ihren Bezugspunkt bereits in der Zukunft hat: eine «zukunftsorientierte Strategie».

Neben dieser zukunftsorientierten Strategie für die bestehenden Geschäftsfelder braucht es zudem noch einen weiteren Strategieteil für den Aufbau neuer Geschäftsfelder: die Innovationsstrategie. Dies weil jedes Geschäftsfeld eine endliche Lebensdauer aufweist und einmal durch etwas Neues ersetzt werden muss. Die klassische Unternehmensstrategie muss also abgelöst werden durch eine umfassende Strategie, welche aus einer zukunftsorientierten Strategie für die bestehenden Geschäftsfelder besteht sowie aus einer Innovationsstrategie, welche insbesondere auch neue Geschäftsfelder beleuchtet.

Allerdings ist in der Literatur bisher weitgehend unklar geblieben, wie man eine solche umfassende Strategie erarbeitet und besonders, was der Teil Innovationsstrategie genau beinhalten soll. Dies wollen die Autoren dieses Artikels mit einem neuen Buch ändern, welches derzeit in Arbeit ist[1]. Der vorliegende Beitrag nimmt auf die neusten Inhalte dieses Buches bereits Bezug und gibt einen ersten Ausblick auf die neu entstehende Strategielandschaft.

1 Das Buch soll 2022 erscheinen.

Erwartungen an eine Strategie

Eine Strategie soll helfen, sich auf die Zukunft vorzubereiten, die Kräfte zu fokussieren und damit die Erfolgschancen für das Unternehmen zu erhöhen. Trotz des unbestrittenen Nutzens zögern KMU oft, sich in einen als aufwändig empfundenen Strategieprozess zu stürzen. Schliesslich hat es ja bisher auch ohne Strategie gut funktioniert. Es ist tatsächlich so, dass man auch ohne explizit formulierte Strategie erfolgreich sein kann. Dies dann, wenn man sich strategisch verhält. So lässt sich auch eine Aneinanderreihung von strategischen Entscheiden als Strategie verstehen: als gewachsene und nicht niedergeschriebene Unternehmensstrategie.

Zudem sollte man bekanntlich immer besser werden. Eine Strategie zu erstellen bzw. sich systematisch die entscheidenden Fragen zu stellen, ist nicht übermässig aufwändig. Wird Vorhandenes zusammengeführt und in eine explizite Strategie verdichtet und ausformuliert, können wir dadurch für das Unternehmen mehr Wirkung erzeugen. Eine klar formulierte Strategie:

- ermöglicht strukturiertes Denken über Zukunft.
- wird durch ihre explizite Form erst kommunizierbar (und kann erst jetzt diskutiert und dadurch aktiv gemanaged werden).
- dient den Mitarbeitenden sowie den Partnerinnen und Partnern als Orientierung und Wegweiser.
- entfaltet im Unternehmen viel Fokus und Energie, indem Vision, Mission und Werte klar gemacht werden.

In den Unternehmen weisen die wenigsten Geschäftsfelder langfristig stabile Erträge aus. Und überall steigen die Anforderungen und die Komplexität. Heutige Selbstverständlichkeiten werden morgen in Frage gestellt. Wertschöpfungsketten werden neu definiert und gewachsene Entscheidungen, was man macht (das Leistungsversprechen) und wie man es macht (selber erstellen und die benötigten Fähigkeiten selber aufbauen oder mit Partnern zusammenarbeiten bzw. einkaufen), müssen überdacht werden.

Statt kontinuierlicher Veränderungen beobachten wir zunehmend Brüche (sogenannte «Disruptionen»). Immer häufiger werden Umwälzungen von fremden Akteuren ausserhalb der Branche angestossen. Es ist weder zeitlich noch inhaltlich möglich, alles zu überwachen und im Griff zu haben. Aber man kann sich bestmöglich vorbereiten, muss sich gut aufstellen und die eigene Handlungsfähigkeit bewahren, indem man sich systematisch mit solchen strategischen Fragen befasst. Weil sich all diese Veränderungen beschleunigen, sind zudem zeitgemässe Navigationsinstrumente erforderlich. Hier wollen wir Wege aufzeigen, wie KMU ihre Zukunft selber gestalten können und diese nicht nur erleiden müssen.

Klassischer Ansatz zur Strategie

Die heute verbreiteten Strategieansätze sind grundsätzlich bewährt und stiften Nutzen, auch für KMU. Sie sind aber, wie wir sehen werden, nicht vollständig. Weil die von uns vorgestellten Ergänzungen auf den bekannten Theorien aufbauen, deren Kenntnis jedoch nicht bei allen KMU vorausgesetzt werden darf, erlauben wir uns einen kurzen Exkurs in die Grundsätze der Strategiebildung.

Anerkannte Prinzipien

Für die Erarbeitung einer Strategie halten wir uns zuerst an die klassische Strategiebildung, wie sie in den Lehrbüchern beschrieben ist (z. B. Strategisches Management von Lombriser & Abplanalp, 2018). Die Strategieerarbeitung erfolgt demgemäss über mehrere Stufen nach folgendem Diagramm:

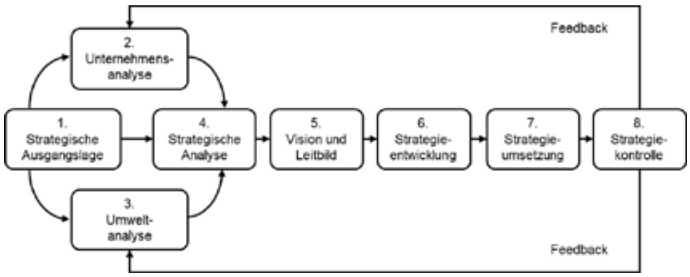


Abbildung 1: Der Strategieprozess nach Lombriser & Abplanalp, eigene Darstellung nach Lombriser & Abplanalp, 2018

Lombriser und Abplanalp beginnen den Strategieprozess mit der strategischen Ausgangslage. Hier werden die verschiedenen für die Strategieerarbeitung bereits vorhandenen Daten erfasst und gesichtet. Als zweiter und dritter Schritt folgt die Analyse des Unternehmens und dessen Umfelds. Dabei identifiziert die Unternehmensanalyse die (inneren) Stärken und Schwächen des Unternehmens. Die Umfeldanalyse andererseits will die äusseren (Markt-)Bedingungen des Unternehmens erfassen. Sie identifiziert die Chancen und Gefahren im Markt. Als vierter Schritt erfolgt in diesem ersten Durchgang die SWOT-Analyse (SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats; siehe auch Kasten «SWOT und SWOT-Analyse»). Diese liefert uns nun strategische Stossrichtungen und damit die Strategie in ihrer ersten groben Form[2], allerdings vorerst noch basierend auf dem Status Quo sowie allenfalls auf Elementen aus der Vergangenheit.

2 Das genaue Vorgehen lässt sich im erwähnten Lehrbuch nachlesen.

SWOT und SWOT-Analyse

In der SWOT stellen wir die in der Unternehmensanalyse gefundenen Stärken und Schwächen (SW = Strength/Weakness) den in der Umweltanalyse gefundenen Möglichkeiten und Gefahren (OT = Opportunity/Threat) gegenüber. Wir verwenden dazu folgendes Diagramm:

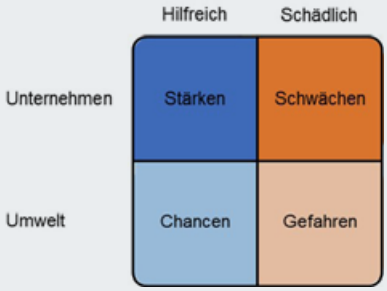


Abbildung 2: SWOT, eigene Darstellung

Anschliessend erweitern wir die SWOT zur differentiellen SWOT (manchmal auch als SWOT-Matrix oder auch SWOT-Analyse bezeichnet). So können wir zu jeder Kombination strategische Stossrichtungen (die «Massnahmen» der differentiellen SWOT) definieren (siehe Abb. 3). Damit haben wir die Strategie in ihrer gröbsten Form erarbeitet.

Abbildung 3: Differentielle SWOT, SWOT-Analyse oder SWOT-Matrix, eigene Darstellung

In einem zweiten Durchlauf verändern und ergänzen wir die im ersten Durchlauf gefundenen strategischen Stossrichtungen gemäss unserer zukunftsorientierten Vision. Wir beurteilen die Stärken und Schwächen sowie die Möglichkeiten und Gefahren in diesem zweiten Durchlauf noch einmal aus einer Zukunftsperspektive und verändern bzw. ergänzen unsere SWOT dementsprechend.

Handlungsbedarf durch veränderte Rahmenbedingungen

Auch wenn eine Strategie sorgfältig nach den Regeln der Kunst erstellt wurde, haben wir noch nicht alles, was man braucht, um das Unternehmen in die Zukunft zu steuern. Oft herrscht das Gefühl vor, man laufe der Zeit hinterher. Dies hat einerseits mit einem unvollständigen Instrumentarium, aber auch mit der steigenden Komplexität des Umfelds und einer beschleunigten Veränderungsgeschwindigkeit zu tun.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang das Konzept der «qualitativen strategischen Lücke» (Huber & Kaufmann & Steinmann, 2014). Dieses beschreibt, anders als die quantitative Abweichungskontrolle, eine Diskrepanz, welche inhaltlicher Natur ist und welche sich nicht mit Mehrumsatz oder Effizienzgewinnen schliessen lässt.

Abbildung 4: Qualitative Strategische Lücke, eigene Darstellung

Um unseren Weg in die Zukunft zu finden, müssen wir uns zuerst klar werden, was denn genau die Differenz ist zwischen unserer heutigen Position und derjenigen, welche wir für die Zukunft anstreben. Wir nennen diese Differenz «die qualitative strategische Lücke». Es ist diese Lücke, welche erst begründet, warum wir denn überhaupt Innovationsanstrengungen auf uns nehmen müssen. Das explizite Darstellen der qualitativen strategischen Lücke liefert uns also das Warum für unsere Innovationsanstrengungen. Die Aussage «wir wollen innovativ sein», welche sich in vielen Strategien findet, ist nicht ausreichend. Es muss präzisiert werden, wo und wie genau Innovation betrieben werden soll. Dabei fehlen oft klare Vorstellungen über die in der Zukunft herrschende Situation und deren Einflüsse. Wir wenden uns nun dem Aspekt des unvollständigen Instrumentariums zu.

Zukunftsorientierte Strategie

Die klassische, sich auf das bestehende Geschäftsfeld beziehende Strategie, ist stark erfahrungsbezogen und steht unter dem Eindruck des gewohnten Blickwinkels. Sie soll erweitert werden, damit sie in der Zukunft ihren Dienst leisten und auch neu zu erwartende Fragen beantworten kann. Die gewonnenen Erkenntnisse können dann in den kurzfristig planbaren Bereich zurückübersetzt und bspw. in Form von vorbehaltenen Entscheiden helfen, dass sich das Unternehmen zielgerichteter verhalten kann.

Zukunftsorientierung

Hier erfolgt nun abweichend von der klassischen Strategiemethode der Einbezug der Perspektive der Zukunft. Dazu bietet sich die Methode des sogenannten «Eltviller-Modells» nach Micic an (Micic, 2014). Die einzelnen Schritte beleuchten unterschiedliche Aspekte der Zukunft und führen uns systematisch zu einer zukunftsorientierten Strategie für die betrachtete Organisation.

Nach einer vorgängigen Sammlung von Informationen über die Zukunft entwerfen wir in einem ersten Schritt ein wahrscheinliches Bild der Zukunft. Dieses gibt uns eine erste Möglichkeit, uns zu orientieren. In einem zweiten Schritt suchen wir nach möglichen Überraschungen. Überraschungen sind wenig wahrscheinliche Ereignisse, welche jedoch tiefgreifende Auswirkungen auf unsere Zukunft haben, falls sie eintreten[3]. Dieser zweite Schritt gibt uns ein Gefühl für die grossen Risiken und erzeugt damit eine gewisse Sicherheit. Als dritten Schritt suchen wir, basierend auf den zwei ersten Schritten, gezielt die Chancen, welche wir für uns in der Zukunft ausmachen können. Nach diesen drei Schritten ist die Analyse des Möglichkeitsraums der Zukunft abgeschlossen.

3 Ein Beispiel einer solchen Überraschung ist z. B. der Angriff auf das World Trade Center in New York am 11. September 2009 (9/11).

Nun müssen wir festlegen, auf welche der zahllosen möglichen Zukünfte wir unsere Organisation ausrichten wollen. Dies tun wir, indem wir aus den Zukunftschancen ein Set auswählen, welches uns attraktiv erscheint und welches uns, basierend auf der Analyse der wahrscheinlichen Zukunft und der möglichen Überraschungen, auch realisierbar erscheint. Diese von uns nun anvisierte Zukunft versuchen wir möglichst knapp in einem Vision Statement zu formulieren. Dieses ergänzen wir mit dem Mission Statement und einem Set von dafür erfolgsentscheidenden Werten. Damit haben wir im Modell Lombriser gemäss Abb. 1 das Feld Vision erreicht.

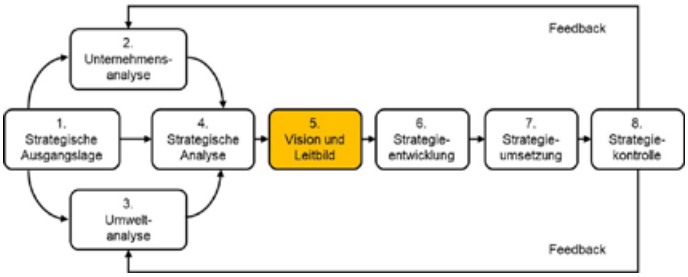


Abbildung 5: Feld Vision im Strategiemodell,
eigene Darstellung nach Lombriser & Abplanalp, 2018

Erweiterung Strategie

Aufgrund unserer nun zukunftsorientierten Vision für unser Unternehmen revidieren wir in einem neuerlichen, zweiten Durchgang die bereits erstellten Felder Umweltanalyse, Unternehmensanalyse und strategische Analyse (SWOT) und integrieren hier zusätzlich die Zukunftsperspektive. Ausgehend von dieser neuen SWOT revidieren wir ebenfalls die differentielle SWOT, richten die bereits gefundenen Strategieelemente entlang der nun gewonnenen Zukunftsperspektive neu aus und ergänzen sie wo nötig mit zusätzlichen strategischen Stossrichtungen. Nun können wir unsere Strategie mit strategischen Stossrichtungen, zugehörigen strategischen Projekten und Zielen ausformulieren.

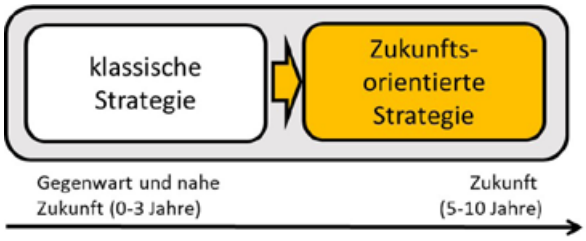


Abbildung 6: Erweiterung der Strategie um den Aspekt Zukunft,
eigene Darstellung

Bis hierhin wurde dargestellt, wie man zu einer Strategie kommt, welche die heute abschätzbaren Veränderungen mitberücksichtigt und damit bestmöglich auf die Zukunft ausgerichtet ist. Wir haben dazu die klassische Strategieerarbeitung (nach Lombriser & Abplanalp, 2018) durch Methoden der Zukunftsorientierung (Micic, 2014) ergänzt.

Die Zukunft ist nur beschränkt greifbar
Die klassische Strategieentwicklung basiert auf der Gegenwart: S und W der SWOT für die Gegenwart des Unternehmens, O und T für die Gegenwart des Marktes. Wo hilfreich, basiert diese auch auf der Entwicklung, welche uns aus der Vergangenheit zum gegenwärtigen Zustand geführt hat (insbesondere in der strategischen Ausgangslage). Wir entwickeln also unsere Zukunftsvision basierend auf dem Zustand der Gegenwart, ergänzt mit unserer Geschichte.

Leider haben wir die Tatsache übersehen, dass die Zukunft nur unter gewissen Umständen etwas mit der Gegenwart und der Vergangenheit zu tun hat. Was sind denn diese «gewissen Umstände»? Wir wissen von der Zukunft eigentlich nur zwei Sachen:

- Wir wissen, dass die Zukunft nicht gleich ist wie die Gegenwart.
- Wir wissen aber auch, dass der Weg in die Zukunft stetig ist – die Welt macht keine Sprünge.

In welchem Fall hat demnach die Zukunft noch viel mit der Gegenwart zu tun? Genau dann, wenn sie sich noch nicht weit von der Gegenwart entfernen konnte, weil entweder noch nicht viel Zeit vergangen ist oder weil die Veränderungen nur langsam erfolgen. Die klassische Strategieentwicklung liefert also genau dann gute Resultate, wenn sie entweder einen relativ kurzfristigen Zeithorizont hat oder wenn die Veränderungsgeschwindigkeit langsam ist. Es ist diese zweite Voraussetzung, welche zunehmend nicht mehr gegeben ist. Wie wir alle merken, nimmt die Veränderungsgeschwindigkeit immer mehr zu. Die meisten nehmen diese Beschleunigung zwar wahr, können allerdings nicht genau sagen, wie diese zu erklären oder ob diese allenfalls nur eine Täuschung ist – und was diese Beschleunigung letztlich für das Geschäft bedeuten könnte.

Der Planbarkeitshorizont und warum die Veränderungsgeschwindigkeit zunimmt
Wenn wir herausfinden wollen, inwiefern wir uns auf dieses Gefühl der Beschleunigung verlassen können und warum diese Beschleunigung, denn zu beobachten ist (falls sie denn wirklich real ist), so müssen wir uns kurz mit den Eigenschaften von komplexen Systemen befassen.

Komplexe Systeme werden als Teilbereich der Mathematik theoretisch untersucht. Und die Mathematiker und Mathematikerinnen haben beweisen können, dass das Verhalten komplexer Systeme über die Zeit grundsätzlich nicht vorausgesagt werden kann. Da die Welt jedoch keine Sprünge macht, gibt es trotzdem eine Zeitperiode, in welcher auch das Verhalten komplexer Systeme mit gewisser Genauigkeit vorhergesagt werden kann. So ist einleuchtend, dass ein System nach nur sehr kurzer Zeit sich noch nicht weit von seinem Ausgangszustand entfernt haben kann. Mit der Zeit nehmen die Prognosefehler jedoch immer mehr zu, bis eine Prognose nicht mehr möglich ist. Der voraussagbare Zeitraum wird manchmal auch Planbarkeitshorizont genannt und seine Grenze ist natürlich unscharf. Was die Mathematiker nun zeigen konnten, ist, dass dieser Planbarkeitshorizont umso kürzer ist, je höher der Komplexitätsgrad des Systems ist.

Was bedeutet denn wachsender Komplexitätsgrad? Der Komplexitätsgrad eines Systems steigt mit wachsender Anzahl seiner Elemente und mit wachsender Intensität der gegenseitigen Beeinflussung dieser Elemente. Systeme, welche keine ausreichende Interaktion zwischen den Elementen aufweisen, sind deshalb nicht komplex und damit planbar. Falls sie viele Elemente aufweisen, nennen wir sie kompliziert.

Soweit die Theorie. Was hat das jetzt mit unserer Strategiefragestellung zu tun? Wenn wir genau hinsehen, sehr viel. Das für die Strategiebildung eines Unternehmens relevante System ist die Wirtschaft. Die Wirtschaft ist mit Sicherheit komplex, verfügt sie doch über eine ausserordentlich grosse Anzahl Elemente, Anbieter und Nachfrager, welche – wie wir wissen – intensiv miteinander interagieren. Das bedeutet, dass die Aussagen der Komplexitätstheorie auf die Wirtschaft anwendbar sind und damit für unser Strategiethema relevant werden.

In der alten Zeit lief die wirtschaftliche Aktivität weitgehend im Dorf ab. Das Wirtschaftssystem war also die Dorfgemeinschaft. Darin hatte es nicht sehr viele Akteure am Markt (z. B. die Handwerkerinnen und Handwerker) und auch die Interaktionsintensität blieb eher bescheiden. Aus diesen Gründen können wir also auf einen relativ langen Planbarkeitshorizont schliessen und damit einhergehend auf eine sehr geringe Veränderungsgeschwindigkeit: Die dörfliche Wirtschaft blieb über Generationen hinweg stabil.

Mit dem Entstehen der Städte im Mittelalter und der Entwicklung verbesserter Transport- und Kommunikationsmöglichkeiten erweiterte sich das Wirtschaftssystem. Es wurde zunehmend komplexer und es entwickelten sich nationale Wirtschafträume. Damit ging eine Erhöhung der Veränderungsrate einher. In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts war der Planbarkeitshorizont noch immer genügend lang, dass man von stabilen Verhältnissen über eine ganze Berufskarriere ausgehen konnte. Es machte deshalb durchaus Sinn, zuerst die Berufsausbildung zu absolvieren und anschliessend den Beruf, so wie gelernt, auszuüben. Und es machte auch durchaus Sinn, für die Strategiebildung von stabilen Verhältnissen auszugehen. Und dies ist der Grund, weshalb die Theorie der Strategiebildung so entstanden ist, wie sie heute in den Lehrbüchern beschrieben ist.

Die Situation veränderte sich in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts jedoch drastisch. Durch immer bessere und billigere Transportmöglichkeiten, das Aufkommen der weltweiten Luftfahrt und extreme Verbesserungen in der weltweiten Kommunikation (zuerst durch die Telefonie und anschliessend durch die Datennetze und das Internet) wuchs der Wirtschaftsraum zu einer Weltwirtschaft zusammen. Damit erhöhte sich die Anzahl relevanter Wirtschaftsakteure (die Elemente) stark und auch die Interaktionsintensität nahm durch die elektronische Kommunikation dramatisch zu. Dadurch verkürzte sich der Planbarkeitshorizont und erreichte zu Beginn der 2000er-Jahre die Grössenordnung von ein paar wenigen Jahren. In besonders schnelllebigen Branchen wie bspw. dem Softwaregeschäft oder den internetbasierten Anwendungen beträgt der Planbarkeitshorizont heute nur noch ein paar Monate.

Unter diesen Umständen wird klar, dass wir nicht mehr von einer stabilen Marktumgebung ausgehen können. Um eine zukunftsfähige Strategie zu erarbeiten, genügt es deshalb nicht mehr, von einem guten Verständnis der Gegenwart und allenfalls zusätzlich noch von der Vergangenheit auszugehen. Wir müssen unsere Strategie neuerdings rigoros auf die Zukunft ausrichten. Mit der Schwierigkeit, dass wir die Zukunft ja eigentlich gar nicht kennen können.

Inputs aus der Zukunftsforschung

Aber stimmt es denn wirklich, dass wir von der Zukunft nichts wissen können? Mit dieser Frage befasst sich die Disziplin der Zukunftsforschung. Und die Zukunftsforscher haben Folgendes herausgefunden:

- Ja, es ist richtig: Man kann die Zukunft nicht vorhersagen.
- Prognoseanstrengungen machen also nur noch bis zu einem bestimmten Zeitpunkt (dem Planungshorizont) Sinn.
- Aber man kann trotzdem bereits einiges über die Zukunft wissen. So gibt es Bereiche, welche sich nach Regeln entwickeln, bspw. die Jahreszeiten.
- Zudem gibt es Bereiche, welche sich ausgesprochen langsam entwickeln. Hier können Prognosen durchaus auch längerfristig modelliert werden. Als Beispiel dazu sei hier der Klimawandel oder auch die demographische Entwicklung genannt.
- Und dann gibt es noch ein weiteres Phänomen: Grosse Änderungen sind in der Rückschau immer bereits Jahre zuvor irgendwo auf der Welt zu sehen. Allerdings sind sie vorerst noch sehr klein und unauffällig, aber doch immerhin schon da. Die Zukunft passiert also nicht einfach plötzlich, sondern hat in Form solcher sogenannten «Weak Signals» immer Vorläufer. Das Problem besteht allerdings darin, diese im Wust aller anderen, unbedeutenden und kleinen Signale zu erkennen.

Die Zukunftsforscher versuchen nun, Vorgehensweisen zu finden, welche es auch unter diesen schwierigen Umständen erlauben, sinnvolle Strategien zu entwickeln. Eine erste, einfache Methode sei hier dargestellt: das sogenannte «Zukunftsdesign».

Zukunftsdesign
Zukunftsdesign eignet sich, um aus Situationen der Verwirrung über die Zukunft herauszukommen, wie sie typischerweise in Krisen auftreten. Die Methode ermöglicht auf relativ schnelle und einfache Weise, den Möglichkeitsraum der Zukunft grob zu strukturieren (siehe auch Huber, 2020). Dadurch können wir uns aus einer Situation der Orientierungslosigkeit lösen und handlungsfähig werden.

Wie gehen wir vor?

- Zuerst identifizieren, was wir bereits wissen: Was bleibt gleich? Was ändert sich? Was wissen wir nicht? Was können wir einigermassen abschätzen? Das sind die rationalen Aspekte der Analyse.
- Dann halten wir fest, auf was wir hoffen und was wir befürchten. Das sind die emotionalen Aspekte der Analyse.
- Auf der Basis der obigen zwei Stichpunkte kreieren wir die Perspektive einer erwünschten Zukunft, eine Vision. Dies ist kein analytisches Vorgehen mehr, sondern eine Synthese.
- Zur Stabilisierung unserer erwünschten Zukunftsperspektive können wir nach bereits heute vorhandenen «Weak Signals» Ausschau halten. Finden wir viele, so hat unsere Vision eine hohe Plausibilität. Finden wir nur wenige, dann ist die Plausibilität eher niedrig.
- Durch den Vergleich dieser erwünschten Zukunftsperspektive mit dem heutigen Zustand können wir dann Handlungsfelder für die Gegenwart definieren, welche uns in Richtung des angestrebten Zustandes weiterbringen.

Natürlich werden die von uns entwickelten Zukunftsvisionen nicht genau so eintreten, wie wir uns das vorgestellt haben (sonst könnten wir ja die Zukunft voraussagen). Wir müssen deshalb das Verfahren periodisch wiederholen (Iteration). So können wir uns aktiv an die Zukunft herantasten. Wenn wir nun aufgrund solcher Zukunftsbilder und Visionen eine zukunftsorientierte Strategie erarbeitet haben (bspw. unter Anwendung der erwähnten Methode von Micic) beschränkt sich diese auf unsere bestehenden Geschäftsfelder. Was nun noch fehlt, ist die zugehörige Innovationsstrategie.

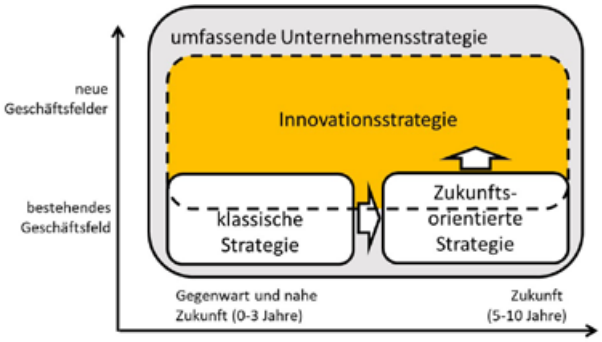


Abbildung 7: Die Entwicklungsschritte zur umfassenden Unternehmensstrategie, eigene Darstellung

Komponenten einer Innovationsstrategie
Der Begriff Innovationsstrategie ist bekannt und wird in der Literatur oft verwendet, allerdings sehr unterschiedlich. Wir geben hier einen Einblick in den aktuellen Stand der Erkenntnisse und stellen kurz dar, wie die Innovationsstrategie aufgebaut sein sollte.

Wie jede Strategie soll eine Innovationsstrategie alle Aktivitäten identifizieren, welche heute in Angriff zu nehmen sind, damit die strategischen Ziele erreicht werden können. Es geht beim Innovieren also darum, etwas Relevantes und Neues für unser Unternehmen zu machen. Wir stossen unser Unternehmen dadurch in die Zukunft. Wir beginnen dazu in der Gegenwart, schätzen so gut es geht die Zukunftsaspekte ab und können aus der festgestellten strategischen Lücke unseren Bedarf an Innovation ableiten. Basierend darauf, identifizieren wir die inhaltlichen Felder, in welchen wir nach Innovationen suchen wollen – unsere Suchfelder. Damit wir das alles auch erfolgreich bewältigen können, müssen wir uns zu guter Letzt auch noch die dazu benötigten organisato-

rischen Voraussetzungen schaffen und die entsprechenden Ressourcen zuordnen.

Die strategischen Ziele sind, wie vorne dargestellt, bereits selbst ein Bestandteil der Strategie. Weil dies für die Innnovationsstrategie ebenfalls gilt, sind die zugehörigen strategischen Ziele die Innovationsziele. Diese umfassen sowohl Ziele für den Innovationsbedarf im bestehenden Geschäft als auch solche betreffend den Aufbau von neuen Geschäftsfeldern. Beim Festlegen der Innovationsziele orientieren wir uns an der für das Unternehmen erarbeiteten Zukunftsvision. Daraus leiten wir die qualitative strategische Lücke ab, aus welcher sich unser Innovationsbedarf ergibt.

Weiter soll die Innovationsstrategie alles umfassen, was erforderlich ist, um die definierten Innovationsziele zu erreichen. Insbesondere braucht es einen funktionierenden Innovationsprozess, die zugehörigen organisatorischen Voraussetzungen sowie die Bereitstellung der erforderlichen finanziellen und personellen Mittel. Zudem muss die Innovationsaktivität auch inhaltlich fokussiert werden, was man mit dem Festlegen von sogenannten (inhaltlichen) «Suchfeldern» erreicht.

Innovationsprozess als Erfolgsvoraussetzung der Strategie

Im Buch «Bridging the Innovation Gap – Bauplan des innovativen Unternehmens» (Huber, Kaufmann & Steinmann, 2014) haben wir zeigen können, dass der derzeit gelehrte Innovationsprozess unvollständig ist und ergänzt werden muss (da er ansonsten vorzeitig abbricht). Dieser neue, ergänzte Innovationsprozess wird in Abb. 8 dargestellt. Dabei werden die zwei letzten Phasen Entwicklung & Produktion sowie Markteinführung unverändert vom heute normalerweise gelehrten Innovationsprozess (dem sogenannten «Trichtermodell») übernommen. Die ersten drei Phasen sind jedoch zu grossen Teilen neu.

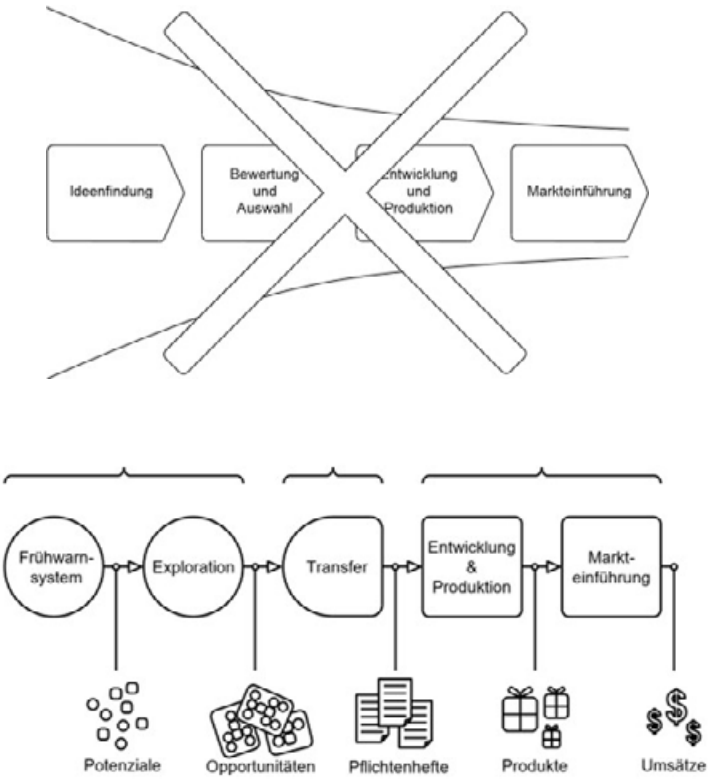


Abbildung 8: Das zu verwerfende Trichtermodell und der verbesserte Innovationsprozess nach Huber et al., 2014

Die erste Phase Frühwarnsystem umfasst dabei die bereits bisher geforderte Ideengenerierung. Diese wird allerdings ergänzt durch das aktive Suchen nach Ideen, welche in der Welt bereits existieren. Dieser Suchvorgang ist vergleichbar mit einem militärischen Frühaufklärungs-Radarsystem. Dieses soll ebenfalls möglichst frühzeitig relevante Signale aus der Umwelt erkennen und dadurch Handlungsoptionen eröffnen. Neben dem aktiven Suchen von Ideen und dem Generieren von eigenen, neuen Ideen, umfasst das Frühwarnsystem ebenfalls ein erstes intuitives Abschätzen von deren Attraktivität und Potenzial[4].

Die detaillierte Abklärung des Potenzials der vorselektierten Ideen erfolgt in der Explorationsphase. Wie der Name sagt, geht es in dieser Phase jedoch nicht einfach um die eigentlich unmögliche Bewertung von Ideen, sondern vielmehr um ein Erkunden, was aus einer Idee denn alles gemacht werden könnte. In diesem überaus komplexen Kreativprozess werden verschiedene Ideen kombiniert und insbesondere auch mit bereits existierenden Produkten, Systemen oder Teilsystemen verbunden. Dadurch entstehen neuartige Anwendungsfelder, bei welchen abgeklärt werden kann, wie viele mögliche Kunden und Kundinnen diese Anwendungen allenfalls interessieren und welchen Wert sie für diese haben könnten. Erst basierend darauf, lassen sich nun Business Cases erstellen. Und erst diese können als Geschäftsopportunitäten kommerziell bewertet werden. Es ist also wichtig, sich nicht zu früh auf eine Idee festzulegen, sondern mit ihr zu «spielen». Aus den gewonnenen unterschiedlichen Geschäftsopportunitäten wird anschliessend ausgewählt, was nun auch wirklich entwickelt werden soll.

Allerdings können Entwicklungsabteilungen mit solchen Business Cases üblicherweise nicht viel anfangen. Diese sind ihnen noch viel zu wenig exakt bzw. zu wenig handlungsanweisend. Aus diesem Grund muss ein zusätzlicher Zwischenschritt eingefügt werden – die Transferphase. Die Transferphase umfasst all diejenigen Tätigkeiten, welche erforderlich sind, um aus dem vorliegenden Business Case ein für die Entwicklung geeignetes Pflichtenheft zu erstellen. Es zeigt sich, dass Transferaktivitäten zwar oft sehr zeitaufwändig sind, sich jedoch lohnen, weil insgesamt Aufwand gespart werden kann, da dadurch nachträgliche Iterationen in der Umsetzungsphase vermieden werden können.

Die für einen funktionierenden Innovationsprozess erforderlichen organisatorischen Voraussetzungen sind ebenfalls in unserem Buch «Bridging the Innovation Gap – Bauplan des innovativen Unternehmens» beschrieben, sollen aber aus Platzgründen hier nicht weiter ausgeführt werden. Entscheidend ist die Feststellung, dass die Innovationsaktivitäten eine Unternehmenskultur erfordern, welche derjenigen der normalen, effizienzgetriebenen Geschäftsaktivitäten widerspricht. Dies macht es notwendig, dass die Innovationsaktivitäten in separate Unternehmenseinheiten ausgegliedert oder zumindest vom Tagesgeschäft abgeschottet werden.

4 Eine rationale Potenzialabschätzung ist aus grundsätzlichen Überlegungen gar nicht wirklich möglich. Eine intuitive Einschätzung ist aus diesem Grund unvermeidlich.
Dies ist deshalb der Fall, weil der kommerzielle Wert einer Idee durch die Anwenderin bzw. den Anwender dieser Idee bestimmt wird. Eine Bewertung ist also erst für einen konkreten Anwendungsfall möglich und wird durch den dafür relevanten Geschäftskontext bestimmt. Der Wert einer Idee ist also je nach Anwendungsfall und Geschäftskontext unterschiedlich. Einer Idee an sich kann damit grundsätzlich kein kommerzieller Wert zugeordnet werden. Trotzdem werden wir nicht alle gesammelten Ideen im Detail abklären können. Aus diesem Grund bleibt uns an dieser Stelle nur noch die intuitive Einschätzung.

Loslegen mit einer eigenen Strategie

Nach dieser geballten Ladung Theorie stellt sich die Frage, wie man das Erlernte schnell nutzen und anwenden kann. Das Übertragen in den individuellen Unternehmenskontext ist anspruchsvoll. Es lohnt sich, in einer Ecke zu beginnen, die Strategie über mehrere Wellen laufend zu verbessern und die in der Anwendung gewonnenen Erfahrungen anschliessend wieder zurückzuspielen. Als Startpunkt können Sie sich systematisch mit der Zukunft auseinandersetzen. Dazu finden Sie Checklisten im Anhang und nachfolgend umsetzungsnahe Erklärungen.

Erste Schritte zur Innovationsstrategie

Bevor wir starten, sollten wir uns die Frage stellen, wo wir uns befinden. Während der Erarbeitung der Strategie kann es vorkommen, dass man in ein anderes Feld abdriftet. Abdriften ist nicht per se schlecht, da sich alle Themen gegenseitig beeinflussen. Aber es ist wichtig, sich stets bewusst zu sein, wo wir uns befinden und dies mit allen am Prozess Beteiligten abzustimmen.

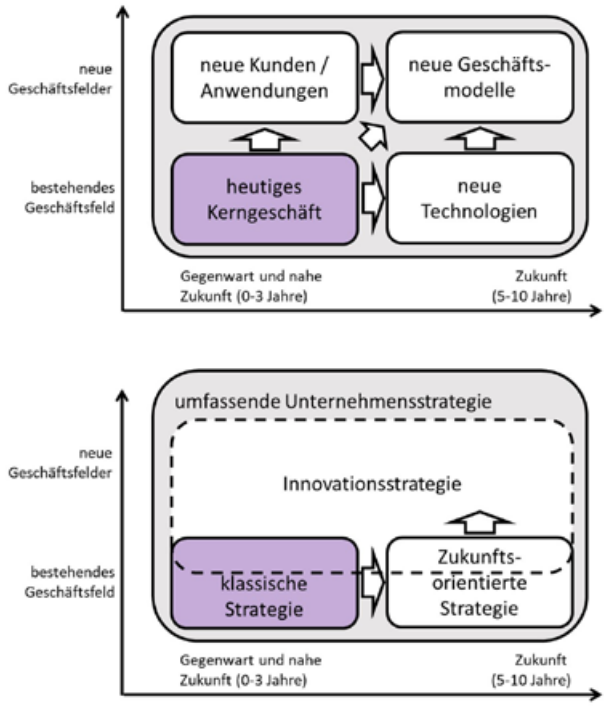


Abbildung 9: Die Geschäftsfelder und ihr Zusammenhang mit den Strategieelementen, eigene Darstellung

Auf der inoBooster-Website finden Sie Checklisten und andere Hilfsmittel, welche zum Ausprobieren und in den eigenen Kontext Übertragen einladen sollen. Damit haben Sie erste Instrumente zur Hand.

Praxishilfe

Mit der zukunftsgerichteten Innovationsstrategie werden die wesentlichen Voraussetzungen geschaffen, damit das KMU in der Lage ist, seine Zukunft aktiv zu gestalten.

Handlungsfähigkeit sicherstellen:

- Sie kennen die Herausforderungen von heute und morgen. Sie erreichen dadurch ein klareres Zukunftsverständnis.
- Sie sehen die Opportunitäten und können diese benennen.
- Sie werden sich Ihrer heutigen Position und der zur Verfügung stehenden Ressourcen gewahr.
- Sie können rechtzeitig handeln (im Heute).

Dem Führungsanspruch gerecht werden:

- Sie können nebst dem Betrieb auch die Innovationsaktivitäten steuern.
- Sie sind in der Lage, Akzente zu setzen, vernünftig zu wählen und Entscheide zu fällen.
- Sie können Ihre Kräfte fokussieren.
- Sie können damit den langfristigen Unternehmenserfolg sichern.

Die Checklisten sollen Ihnen eine systematische Auseinandersetzung mit der Zukunft ermöglichen. Sie erheben allerdings keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie beleuchten insbesondere den Aspekt Zukunft innerhalb der Strategie und können bei der Strategieerarbeitung Hilfestellung bieten. Die Checklisten können also keine Abkürzung bei der Strategieerarbeitung bieten. Sie können aber den schwierigen Einstieg erleichtern.

Die drei Checklisten / Merkblätter sind wie folgt aufgebaut:

1. Wo wir stehen, also das Bewusstwerden des «Hier und Jetzt». Wie wir die Position erreicht haben, was uns als Unternehmen ausmacht, welche Fähigkeiten und Erfahrungen wir mitbringen.
2. Unser Ziel, also die Möglichkeiten unserer Zukunft. Welche Opportunitäten zu erwarten sind, welche Ambitionen wir haben, wie wir uns bestmöglich vorbereiten, welche Überraschungen möglich sind.
3. Der Weg dorthin, also die Verbindung zwischen beidem. Worauf wir uns in den nächsten Schritten fokussieren sollten.

Abbildung 10: Checklisten, eigene Darstellung

Hinweis: Die Checklisten können Anregungen geben. Sie können jedoch den aufwändigen Strategieprozess nicht ersetzen. Nehmen Sie sich Zeit! Holen Sie die Inputs von Mitarbeitenden sowie Kunden und Kundinnen und spiegeln Sie die Ergebnisse mit externen Fachleuten, wenn erste Resultate vorliegen.

Download der Checklisten auf: www.inobooster.com / toolbox

Massnahmenplan

Wir sind mit unserer Strategiearbeit jedoch erst fertig, wenn wir auch die zur Umsetzung der Strategie erforderlichen Massnahmen definiert haben. Typischerweise stellt man diese in Form eines in der Zeit gegliederten Phasenplans dar. Dabei bewährt es sich, folgende Unterscheidungen vorzunehmen:

Sofortmassnahmen, sogenannte «Quick Wins» (Phase 0): Diese benötigen lediglich einen Entscheid und können ohne grossen Aufwand direkt umgesetzt werden.

Massnahmen der Phase 1: In die Phase 1 gehören Massnahmen, welche innerhalb einer Planungsphase (z. B. einem Jahr) umgesetzt werden können. Zusätzlich gehören hier noch diejenigen Massnahmen hin, welche einen grösseren Aufwand als eine einzelne Planungsperiode erfordern, die jedoch unverzüglich angegangen werden sollten. Dazu gehören insbesondere die Vorbereitungsphasen und Vorprojekte von grösseren Vorhaben.

Phase 2: Hier werden all diejenigen Aktivitäten eingeteilt, welche in der nächsten Planungsphase zur Umsetzung gelangen sollen. Dies sind typischerweise die Fortsetzungs-Teilprojekte von in der Phase 1 bereits begonnenen Vorhaben. Zusätzlich kommen in der Phase 2 neu die Vorbereitungsphasen und Vorprojekte von Vorhaben hinzu, welchen vorerst eine zweite Priorität zugeteilt wurde. Die Phase 2 wird nach dem Prinzip der rollenden Planung nach Ablauf der ersten Umsetzungsphase dann zur neuen Phase 1.

Phase 3: Hier werden all diejenigen Aktivitäten eingereiht, welche später einmal anzugehen sind. Aus dem Topf der Phase 3 werden in der rollenden Planung die Aktivitäten für die bei jedem Planungszyklus jeweils neu zu bestimmende Phase 2 ausgewählt. Die Phase 3 stellt damit quasi den «Backlog» dar, wie wir ihn aus dem agilen Projektmanagement (Scrum) kennen.

Praxiserfahrungen
Bei der Erstellung und Umsetzung von Strategien gibt es Besonderheiten, welche sich von klassischen Managementerfahrungen unterscheiden. Diese zu kennen, ist wichtig, um Überraschungen und Missverständnisse zu vermeiden, welche das Ergebnis gefährden können.
Ein weit verbreitetes Vorurteil lautet, dass eine Strategie geheim gehalten werden muss, und zwar auch vor den eigenen Mitarbeitenden. Dies führt jedoch dazu, dass nicht jeder aus eigenem Antrieb in die richtige Richtung steuert. Das hat zur Folge, dass unsere wichtigste Ressource, unsere Mitarbeitenden, nicht optimal eingesetzt wird! Im Gegensatz dazu schafft eine explizit gemachte Strategie Beteiligte, ermöglicht eine breitere Abstützung und erlaubt das frühzeitige Erkennen von Fehlern. Eine formulierte Strategie wird kommunizierbar und entfaltet dadurch eine stärkere Wirkung.

Eine gute Strategie sollte für das Unternehmen spezifisch sein. Somit kann sie ohnehin nur durch das betroffene Unternehmen umgesetzt werden und muss nicht versteckt werden. Im Gegenteil: Sie kann sogar mit Stolz verkündet werden, was den erwünschten Effekt hat, dass die eigenen Kundinnen und Kunden noch stärker davon überzeugt sind, die richtige Wahl getroffen zu haben. Gleichzeitig können auch die Konkurrenzfirmen beeindruckt und allenfalls abgeschreckt werden.

Wichtig ist auch, dass man sich bewusst ist, dass das Tagesgeschäft für strategische Überlegungen störend wirken kann. Eine Strategiesitzung nebenbei wird nicht funktionieren. Man muss sich substanzielle Zeitinseln von mindestens einem Halbtag reservieren, damit die erforderliche Gedankenqualität überhaupt entstehen kann.

Selbst wenn es gelingt, sich von operativen Ansprüchen abzukoppeln, bleibt der eigene Blick von der bekannten Welt geprägt. Dies bedeutet, dass alle Innovationen und Zukunftspotenziale automatisch am aktuellen Kerngeschäft gemessen werden. Hier weiterdenken zu können, ist sehr anspruchsvoll.

Es lohnt sich zudem, den Strategieprozess zu etappieren bzw. diesen in mehreren Etappen zu entwickeln. Es gilt dabei zu beachten, dass zwischen den einzelnen Aktivitätsphasen immer wieder Zwischenintervalle benötigt werden, damit die Ideen ausreichend Zeit zum Reifen haben. So wirken die Resultate des ersten Tags des Strategieworkshops bereits am nächsten Tag ganz anders. Sie haben sich über Nacht verändert und weiterentwickelt in unserer Wahrnehmung. Auch nach Fertigstellung der Strategie werden laufend neue Erkenntnisse dazukommen. Deshalb versteht man das Strategiepapier am besten als «Living Document». Allerdings soll sich das Strategiedokument trotzdem nicht dauernd ändern. Es empfiehlt sich, parallel zu einer stabilen gültigen Version ein Sammelgefäss für das Strategie-Update zu schaffen, welches laufend mit neuen Ideen und Erkenntnissen gefüllt werden kann. Ist genug Änderungs- Präzisierungs- oder Diskussionsbedarf vorhanden, werden die Arbeiten zu einem Update angestossen. Dadurch stellt man sicher, dass die Strategiearbeiten nicht einfach zu vordefinierten periodischen Zeitpunkten angepackt werden, sondern immer dann, wenn es nötig ist. Nötigenfalls auch zweimal im selben Jahr. Für die Strategie ist die Unternehmensführung verantwortlich. Diese Arbeiten sollten nicht einfach an Fachleute wegdelegiert werden. Die Fachleute sollten jedoch beigezogen werden, bspw. bei der Methodenwahl. Ebenfalls kann die zugehörige unvermeidliche Fleissarbeit delegiert werden.

Obwohl die Unternehmensführung die Ownership für die Strategieerarbeitung hat, wäre es nicht optimal, gleich die ganze Strategie in Eigenregie erstellen zu wollen. Nachdem eine gewisse Vorbereitung erfolgt ist und die Kernelemente gereift sind, ist es empfehlenswert, die erarbeiteten Resultate von externen Strategie-Fachpersonen kritisch hinterfragen zu lassen. Dies kann helfen, die Strategie zu stärken, zumal die externen Fachpersonen wertvolles Methodenwissen und Erfahrung einbringen können.

Spezielle Bedingungen gelten ebenfalls für die Implementierung der Innovationsfähigkeit. Damit auch in einem KMU erfolgreich innoviert werden kann, müssen die Innovationsaktivitäten von den operativen Aktivitäten abgetrennt werden. Diesbezüglich unterscheidet sich ein KMU nicht von einem Grossunternehmen. Nur so besteht eine Chance auf Innovationserfolg. In einem KMU erfolgt dies am besten durch eine zeitliche Abtrennung: Man gliedert die Innovationsaktivitäten in (meistens mehrtägige) Workshops aus. Es wird dabei empfohlen, diese Workshops ausserhalb der eigenen Räumlichkeiten durchzuführen. So kann die Ausbildung der erfolgsentscheidenden, spezifischen Innovationsatmosphäre gefördert werden.

Fazit und Schlusswort

Wir versuchten in diesem Artikel aufzuzeigen, warum die klassische Unternehmensstrategie in Zukunft nicht mehr genügt. Wir haben festgestellt, dass es vor allem zwei Bereiche sind, welche in der Strategieerarbeitung verbesserungswürdig sind:

1. Die Zukunftsorientierung
2. Die Innovationsstrategie

Wir haben dabei beschrieben, wie diese beiden Defizite behoben werden können: einerseits mit dem Einsatz der Micic-Methode (Micic, 2014) für die Zukunftsorientierung und andererseits mit einer groben Anleitung zum Aufbau einer Innovationsstrategie. Die Ausführungen zur Innovationsstrategie sind dabei Neuland und in der Literatur noch nicht beschreiben. Unser neues Buch wird diese Lücke füllen und wird den Themenkreis Innovationsstrategie detailliert behandeln.

Wir freuen uns, wenn Sie die in diesem Artikel skizzierten Methoden zur Gestaltung der Zukunft nutzen und Ihre Erfahrungen mit uns teilen. Die Rückmeldungen aus der Praxis sind für uns und die Weiterentwicklung der Instrumente entscheidend. Die Autoren Martin Steinmann, Daniel Huber und Heiner Kaufmann, kontaktieren Sie unter: info@inobooster.com

Literaturverzeichnis

Huber, D., Kaufmann, H. & Steinmann, M. (2014). Bridging the Innovation Gap – Bauplan des innovativen Unternehmens, 2014, Berlin, Heidelberg: Springer.

Huber, D. (2020). Zukunftsdesign – Eine einfache Art, sich mit der Zukunft auseinanderzusetzen, in swissfuture – Magazin für Zukunftsmonitoring, 02+03/20, S. 34ff.

Lombriser, R. & Abplanalp, P. (2018). Strategisches Management. Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen, Zürich: Versus Verlag.

Micic, P. (2014). Die 5 Zukunftsbrillen – So werden Sie zum Vordenker, Offenbach: Gabal Verlag.

Praxiserprobte und bekannte Strategiemodelle und -werkzeuge

Einen Tag strategisch denken, bringt mehr als dreissig Tage operative Arbeit.

Joerg Schwenk und Marco Looser
WPS Medienservice AG und MCP Management Communication Pool AG

Eine gut erarbeitete Strategie kann ein entscheidender Vorteil im Wettbewerb unter den Unternehmen darstellen. Dies gilt für KMU gleichermassen wie für grosse Unternehmen. Aber nicht jedes Unternehmen kann, muss und will sich einen aufwendigen Strategieprozess leisten. Dennoch hat jedes Unternehmen einen Nutzen aus einer klar formulierten und anwendbaren digitalen Strategie. In diesem Fachartikel präsentieren wir 16 ausgewählte Modelle und Werkzeuge für die Strategiearbeit.

Einleitung

Das Unternehmensumfeld wird heute zunehmend agiler. Diesem Umstand muss heute auch ein Strategieprozess sowie die ganze Strategie selbst gerecht werden. Wo sich vor Jahren noch die halbe Belegschaft über mehrere Tage hinweg der Strategieentwicklung gewidmet hat, werden heute vermehrt agile Modelle, Methoden und Werkzeuge eingesetzt, um eine Strategie zu entwickeln. Einige dieser spannenden Modelle und Werkzeuge wollen wir Ihnen auf den nächsten Seiten näherbringen. Zumeist dienen diese Hilfsmittel dazu, die umfangreichen Informationen mittels eines Systems zu Erkenntnissen zu verdichten und sie danach in einem Strategie-Papier zur Umsetzung zu bringen.

Die Erstellung einer Strategie, insbesondere die der digitalen Strategie, ist und bleibt ein sehr komplexes Themenfeld. Eine Strategie bedeutet soviel wie die übergeordnete und noch abstrakte Definition des Weges, welchen das Unternehmen beschreiten wird, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Weil es bekanntlich viele Wege nach Rom gibt, existiert auch noch keine allgemeingültige Art, mit dem Begriff der Strategie umzugehen oder diese zu entwickeln. Strategie ist auch nicht das Resultat eines einzelnen Workshops, sondern die Verdichtung all dessen, was ein Unternehmen ausmacht. Für eine Strategie, welche entscheidende Vorteile in der Wettbewerbsfähigkeit bringt, benötigt man zudem die Erkenntnisse und Erfahrungen, welche über längere Zeit erarbeitet wurden.

Digitale Strategie ist Geschäftsleitungssache – aber eben nicht nur. Dabei sollte auch die digitale Strategie nicht alleinstehend betrachtet werden, denn sie wirkt nur im Verbund mit allen weiteren übergeordneten oder lateralen Strategien. Oft ist es so, dass Unternehmen noch nicht die im Wettbewerb notwendige digitale Maturität besitzen, weshalb digitale Themen auch immer zusätzlich Entwicklungs- oder Change-Management-Themen darstellen. Es ist daher unumgänglich, digitale Strategie als Top-Down-Aufgabe zu verstehen und umzusetzen.

Strategie, und insbesondere digitale Strategie, betrifft jede einzelne Stelle, jede Aufgabe und jeden Prozess in Ihrem Unternehmen. Aus diesem Grund sind Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte sowie das ganze C-Level gefordert, die ganze Führungscrew auf diese neue Verantwortung vorzubereiten und für die – andernorts sich bereits in vollem Gange befindliche Transformation – fit zu machen. Wer in der digitalen Wirtschaftswelt der Zukunft eine Führungsrolle einnehmen will und sich die entsprechenden Vorteile sichern möchte, kann das nur, wenn sich das Management darauf einstellt, seine Führungsrolle und Verantwortung übernimmt und sich um strategisches Management, Change-Management sowie um Kultur-, Wissens- und Talentmanagement kümmert und es in einer schlagkräftigen Digitalstrategie verarbeitet.

Unsichere, unklare oder halbgare digitale Strategien verhindern dabei klar den digitalen Unternehmenserfolg. Unklare Strategien demotivieren Mitarbeitende und Talente. Unklare Strategien kosten Geld in doppelter Hinsicht. All dies scheint klar. Eines ist aber fatal: Sie werden kaum je selbst erfahren, ob eine andersgelagerte Strategie mehr oder weniger Erfolg gebracht hätte.

Modelle und Werkzeuge im Strategiefindungsprozess

16 ausgewählte Modelle und Werkzeuge können nebst allen klassischen Elementen einen wertvollen Beitrag in vier zentralen Strategieprozessschritten leisten (vgl. Tabelle 1):

	1. Strategieanalyse	2. Strategieentwicklung	3. Strategieumsetzung	4. Strategieüberprüfung
Value Proposition Design – Das Kundenbedürfnis im Zentrum	■	■		
Customer-Centricity – Der Kunde im Zentrum der Strategie, Kultur und Philosophie		■	■	
Personas – Den Kunden kennen und Lösungen für ihn entwickeln		■	■	
Design-Thinking – Herausforderungen der Strategie lösen		■	■	
Usability Design – Einfache Anwendung spart Zeit			■	
Co-Creation – Stakeholder in den Prozess einbinden		■		
Strategie-Hackathon – Dinge fertig machen	■	■	■	■
SERIOUS PLAY® – Der will nur spielen?		■		
Growth Hacking – Digitale Wachstumshebel strategisch nutzen			■	
Automatisierung – Arbeitsteilung zwischen Menschen und Computersystemen			■	
Lean Thinking – Schlank und schnell		■	■	■
Green Field Strategie – Konkurrenz belebt das Geschäft	■	■	■	■
Business Model Canvas – meine Strategie auf einem Blatt Papier!		■	■	
Digital Transformation Canvas – die sieben Handlungsfelder der Transformation	■	■	■	■
d-Balanced Scorecard – als strategisches digitales Mess- und Managementsystem			■	■
Gartner Hype Cycle – welche Trends werden uns beschäftigen?	■	■		

Tabelle 1: Übersicht der vorgestellten Modelle und Werkzeuge

1. Strategieanalyse

Damit eine digitale Strategie die volle Leistung entfalten kann, muss sie fundiert sein. Um dies zu erreichen, muss zuerst die digitale Ausgangslage analysiert (auseinandergenommen) werden. Welchen Auslöser gibt es, der dieses Strategie-Element rechtfertigt? Wie wird diese strategische Aussage hergeleitet?

2. Strategieentwicklung

Eine digitale Strategie wird synthetisiert (zusammengesetzt). Aus der digitalen Analyse werden mittels geeigneter Werkzeuge die Informationen zu Erkenntnissen verdichtet. Dies, um das oft vorhandene «Bauchgefühl» auch mit Fakten und Methoden abzusichern.

3. Strategieumsetzung

Spätestens hier scheitern viele gute Vorhaben. Schade, wenn man das Rennen um die Zukunft auf der letzten Meile verliert oder wenn die digitale Umsetzung dermassen Kraft kostet, dass eine wirtschaftliche Nutzung nach der Strategieetablierung nicht die volle Wirkung entfaltet.

4. Strategieüberprüfung

Letztlich soll eine digitale Strategie auch stetig überprüft werden. Wirkt die digitale Strategie überhaupt oder immer noch? Dies ist auch deswegen nötig, weil sich Märkte heute sehr schnell verändern und manche Mitbewerber neue Technologien in disruptiver Weise kombinieren.

Digitale Strategie und Transformation – Pflicht oder Kür?
Die digitale Strategie und die daraus folgende Transformation ist ein Wettrennen: ein Wettrennen der besten Technologien um deren Einsatz in Unternehmen, ein Wettrennen der Unternehmen und ein Wettrennen der Märkte und Werkplätze. Die Herausforderung ist somit, zu erkennen, wann und in welcher Intensität man sich einer digitalen Strategie und Transformation annimmt.

Value Proposition Design – das Kundenbedürfnis im Zentrum

1. Strategieanalyse 2. Strategieentwicklung

Märkte sind zunehmend gesättigt und Produkte werden in ihren Leistungen zusehends vergleichbarer. Über die Zeit kristallisiert sich mehr und mehr der Wille heraus, das Unternehmen weit stärker und strategischer als früher an den Bedürfnissen der Kunden und Kundinnen zu orientieren. Der strategische Bedarf nach Customer Centricity, also Kundenzentrierung oder Kundenorientierung, steigt in Zeiten Digitaler Transformation stetig und stark an. Am Beispiel von Amazon wird deutlich, dass ein Zusammenhang zwischen dem Anspruch, ein hochgradig kundenzentriertes Unternehmen zu sein, und dem Markterfolg, durchaus angenommen werden darf.

Die Methode des Value Proposition Designs (VPD), also die Definition des Leistungs-, Wert- oder Nutzenversprechens, kann hier nicht nur auf einer operativen, sondern auch auf der strategischen Ebene unterstützen und ist im engen Zusammenhang mit Produkt-Markt-Strategien und den Personas-Zielgruppen zu sehen. VPD ist auch wesentlicher Bestandteil der Geschäftsmodell-Definition Business Modell Canvas. Das Modell des Value Proposition Designs stammt aus der Wirtschaft und wurde in der Phase der New Economy bekannt und zuletzt stark durch Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda und Alan Smith geprägt.

Nutzen & Wirkungsweise

VPD stellt eine einfache, zweckdienliche und strategische Methode dar, um die Marktleistungen der Firma mit den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden zu harmonisieren. Es wird die Seite der Kundschaft analysiert. Dabei werden drei zentrale Fragen gestellt: Erstens: Welche regelmässigen Aufgaben fallen beim Kunden an? Zweitens: Was stellt für ihn ein wichtiger Zusatznutzen dar? Drittens: Was sind die zentralen Problemstellungen des Kunden? Die Fragen werden bestenfalls in Gesprächen mit den Kunden geklärt oder aber mit Mitarbeitenden, die die Kunden gut kennen. Genau auf diese drei Indikatoren hin entwickelt das Unternehmen nun Lösungen. Produkte und Dienstleistungen, die erstens regelmässige Aufgaben des Kunden erfüllen, die zweitens dem Kunden zusätzlich Nutzenstiftendes und Mehrwerte bieten (Nutzenbringer) und die drittens die Probleme des Kunden lösen (Problemlöser).

So einfach sich dies anhört, so gut hilft diese direkte Gegenüberstellung die eigene Leistung an die Kundenbedürfnisse anzupassen, einen strategischen «Problem Solution Fit» zu erreichen und die oft aus den Augen verlorene Kundensicht Outside-In wieder stärker in den Fokus zu rücken. Das Modell unterstützt im Erkennen von strategischen Lücken bezüglich der Marktleistungen des eigenen Unternehmens. Hat Ihre Organisation keine Lösung für bestimmte Kundenprobleme, können diese auf einfache Weise erkannt und infolgedessen zukünftig geschlossen werden.

Anwendungstipps

Es ist empfehlenswert, dieses Modell auf Basis Ihrer Kernzielgruppen zu durchlaufen. Es ist auch keine Aufgabe, welche Sie in reiner Tischarbeit erledigen sollten. Empfehlenswert ist die Arbeit direkt mit Kunden und Kundinnen. Informationen von Mitarbeitenden mit Kundenkontakt können die Matrix anreichern und abrunden. Das Modell eignet sich nicht ausschliesslich, um Marktleistungen entsprechend darzustellen. Es hat das Potenzial, in allen Bereichen, wo Menschen zusammenarbeiten, nützlich zu sein; bspw. bei einer Gegenüberstellung von Marketing und Vertrieb, HR und Führungspersonal oder auch bei der Produktion und Administration oder dergleichen mehr.

Weitere Informationen

www.strategyzer.com/books/value-proposition-design

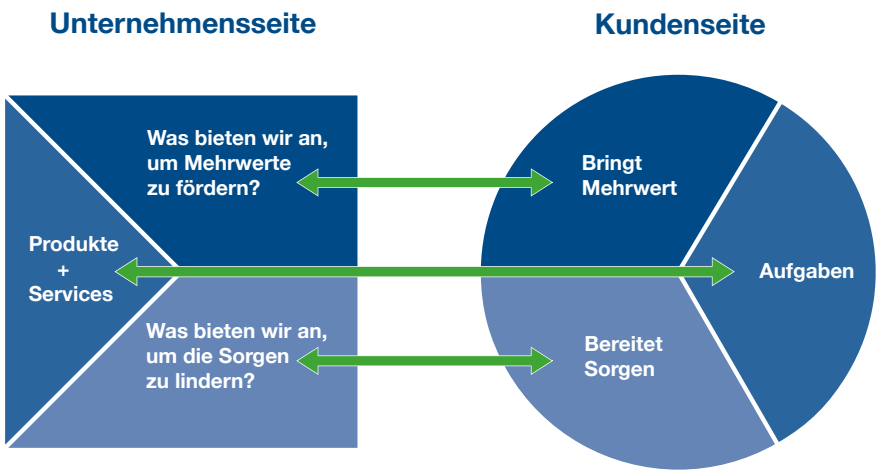


Abbildung 1: Konzept «Value Proposition Design», angelehnt an strategyzer.com

Customer Centricity – der Kunde im Zentrum der Strategie, Kultur und Philosophie

2. Strategieentwicklung | 3. Strategieumsetzung

Befragt man seine bevorzugte Suchmaschine nach Kundenzentrierung, so wird das Thema oft als Marketing- oder Vertriebsthema ausgewiesen. Längst haben aber viele namhafte Unternehmen, darunter auch Weltmarktführer und Senkrechtstarter wie Amazon, erkannt, dass Kundenzentrierung das ganze Unternehmen durchziehen muss und es einem unternehmensstrategischen Ansatz bedarf.

Insbesondere in der Digitalisierung und der Transformation geraten die Kundinnen und Kunden in vielen Unternehmen gerne mal aus dem Fokus. Deshalb ist es verständlich, dass gerade technologisch fitte Unternehmen die Kundenzentrierung als strategischen Ansatz wiedererkennen und erneut die Kundschaft und deren Erwartungen ins Zentrum ihres unternehmerischen Handelns rücken. Sie schaffen damit Grundlagen für Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität und die Basis für Wettbewerbsvorteile.

Das Thema der Kundenzentrierung ist eng mit dem Modell der Customer Journey (Kundenreise) und dem Touchpoint Management verbunden. Es handelt sich im Wesentlichen um die Gestaltung, Steuerung und Harmonisierung der Reise des Kunden durch alle Kontaktpunkte (Multi Channel), die er mit dem jeweiligen Unternehmen hat. Dies vor dem Hintergrund, ihm die richtigen und relevanten Informationen zu geben, welche zu seiner Kaufentscheidung beitragen. Customer Centricity und Customer Journey sind im Marketing-Kontext in engem Zusammenhang mit dem Inbound-Marketing-Konzept zu sehen.

Name & Herkunft

Customer Centricity wurde ca. 2009 in der Unternehmensführung als Thema erneut aufgegriffen. Dies, obwohl Kundenorientierung seit jeher eine der wichtigsten Disziplinen im Marketing und Vertrieb ist. Peter Fader von der Wharton School gilt als einer der entscheidenden Pioniere dieses Begriffes und prägt diesen massgeblich.

Nichts Neues also! Schon zu Grossvaters Zeiten durfte man sich sicher sein, dass schlechte Kundenerfahrungen nur dann zu Verkäufen führen, wenn Sie der einzige Anbieter sind oder der Günstigste. In Zeiten gesättigter Märkte werden Werte wie die Zufriedenheit der Kundschaft und deren Loyalität jedoch wesentlich wichtiger.

Nutzen & Wirkungsweise

Die Kundschaft bezahlt letztendlich unseren Lohn und ermöglicht Gewinne der Unternehmung. Dies ist jedem klar, der in einem marktwirtschaftlich organisierten System arbeitet. Aber Customer Centricity bedeutet mehr, als nur freundlich zu sein. Es bedeutet die konsequente und klare Ausrichtung der ganzen Unternehmung bis in jedes Detail nach eben diesen kundenzentrischen Grundsätzen. Es bedeutet einen Outside-In-Ansatz (aus Kundensicht) ebenso wie einen Top-Down-Ansatz (von oberster Managementebene) im Unternehmen. Die Gründe sind einfach: mehr Umsatz, besserer Ertrag, geringere Vermarktungskosten und letztlich schnellere Vermarktung mit idealerem RoAS (Return on AdSpend). Customer Centricity ist somit den Wettbewerbsvorteilen zuzurechnen. Es ist reine Strategie in einer digitalisierten Wirtschaft.

Anwendungstipps
Dieser ganzheitliche strategische Ansatz und das Grundkonzept dazu ist äusserst komplex und lässt sich auch nicht auf einfache Weise implementieren und schon gar nicht einfach und in kurzer Zeit anordnen oder delegieren. Vielmehr bedeutet es Entwicklung und Veränderungen im ganzen Unternehmen, die begonnen und gelebt werden müssen. Veränderungen in der Führung und in der Kultur sind dabei ebenso zu berücksichtigen wie die Veränderung in der ganzen Denkweise eines Unternehmens. Dies erfolgt am besten durch konsequentes Vorleben und einen bestens begleiteten Change-Management-Prozess. «Der Kunde ist König» in eine Vision oder ein Leitbild zu schreiben, reicht dazu längst nicht mehr aus.

Weitere Informationen
www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/assets/customer-centricity-den-kunden-im-visier.pdf

Personas – den Kunden kennen und Lösungen für ihn entwickeln

2. Strategieentwicklung | 3. Strategieumsetzung

Der Kunde und Konsument ist heute hochgradig informiert und vernetzt. Er ist kritisch und er besitzt selbst eine hohe Kommunikationskraft. Er ist aktiv und nicht mehr passiv und er setzt seine Loyalität bewusst ein. Genau dieser Kunde ist nahezu immer das Zentrum aller Anstrengungen, die eine Firma unternimmt.

Oft ist es wirklich nicht schwer, in einem Unternehmen Prozesse zu finden, die es seinen Kunden nicht eben einfach machen, Geschäfte mit dem Unternehmen zu betreiben. Gründe dafür sind gerne auch selbstzentriertes Denken und Handeln der Firmen, gepaart mit mangelndem Verständnis dafür, was die Kunden wirklich benötigen oder wünschen.

Auf dieser Basis eine Strategie zu entwickeln, wäre risikoreich, auch wenn Ihre Unternehmung bereits eine Zielgruppendefinition hat. Eine Zielgruppe wird üblicherweise dafür erstellt, um sie durch kommunikative Massnahmen zu erreichen. Zielgruppen widerspiegeln Treiber, Beweggründe, Nutzungsverhalten und Bedürfnisse nur unzureichend und entsprechende Daten sind schwer zu beschaffen, teuer, nicht zulässig oder auch gar nicht vorhanden.

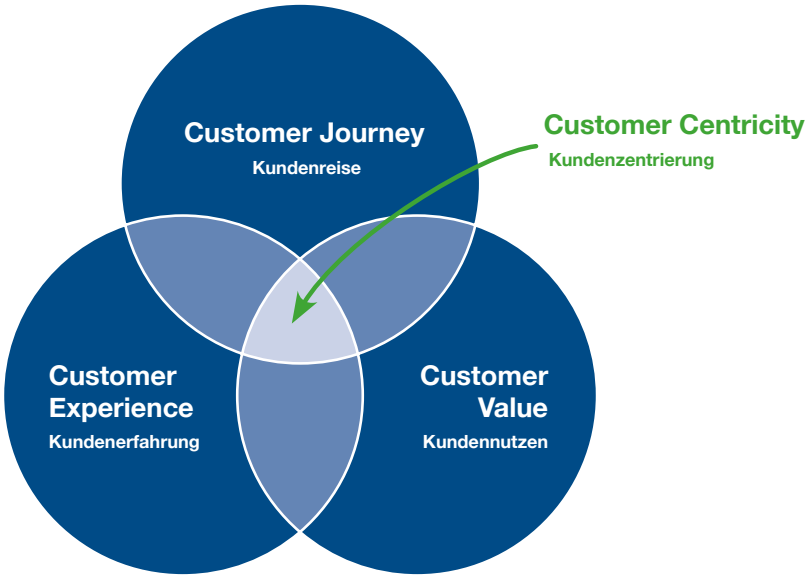


Abbildung 2: Konzept «Customer Centricity», angelehnt an pwc.de

Erkennbar ist, dass die Definition einer oder mehrerer Personas (B2C) oder auch Buyer Personas (B2B) und somit das Kennen seiner Kunden und Kundinnen ein essenziell wichtiger Bestandteil ist, um eine treffende Strategie entwickeln zu können.

Name & Herkunft
Alan Cooper ist ein US-amerikanischer Software-Designer und Autor und gilt als eigentlicher Vater der Personas-Methode. Der Begriff Personas wurde zunächst im Umfeld des Anforderungs-Managements in IT-Projekten verwendet. Es wurden fiktive oder semi-fiktive Personen geschaffen und beschrieben, die stellvertretend für einen guten Teil der Kundschaft standen. Man achtete darauf, dass diese in etwa dieselben angenommenen Treiber und Beweggründe sowie ähnliches Nutzungsverhalten und Bedürfnisse hatten.

Bryan und Jeffrey Eisenberg entwickelten darüber hinaus eine Web-Design-Systematik, welche die Nutzerin bzw. den Nutzer der Website und eben diese Eigenschaften ins Zentrum stellten. Sie nannten es «Persona-based Design».

Nutzen & Wirkungsweise
Die Personas geben den Kunden und Kundinnen ein konkretes Gesicht. Mitarbeitende aller Bereiche im Unternehmen können sich besser in Kunden hineinversetzen. Sie können den Kunden besser kennen lernen und verstehen.

Klar ist, dass man kaum jeden seiner Kunden genau verstehen kann, möchte man innert nützlicher Frist eine Strategie entwickeln. Die diesbezüglichen Informationen wären einfach zu vielfältig. Dabei kann die Personas-Methode eine grosse Hilfe darstellen, da sie Kunden auf gut zu bearbeitende Cluster / Segmente reduziert. Wichtiger zusätzlicher Vorteil ist, dass man auf allen Ebenen im Unternehmen besser und eindeutiger kommunizieren kann, sobald es um den besagten Kunden geht, weil beide Seiten der Kommunikation dasselbe Kundenbild vor Augen haben.

Die Personas-Methode vereinfacht somit die operative und strategische Entscheidungsfindung und die Kommunikation und schafft dadurch Klarheit und Effizienz in einem Unternehmen.

Anwendungstipps
Definieren Sie Personas nicht aus dem Bauch heraus. Die Wirkung von zu lasch definierten Personas wäre fatal. Immerhin werden wichtige Entscheidungen bis in die Geschäftsführung anhand einer solchen Persona geprüft oder gar getroffen.

Eine Persona soll daher nicht von Laien definiert werden, sondern von ausgewiesenen Spezialistinnen und Spezialisten und auf Basis von qualitativen und quantitativen Daten. Einige wenige, dafür aber exakt definierte Personas, sind empfehlenswert. Wie viele es sein sollen, hängt von der Heterogenität Ihrer Kunden und Kundinnen ab. Aber auch hier liegt die Antwort in Ihren Daten und kann durch einen entsprechenden Spezialisten beantwortet werden. Der Spannungsbogen dabei bewegt sich zwischen der Abdeckung von 70–80% Ihres Umsatzes oder der Abdeckung von 70–80% Ihrer Kundinnen und Kunden.

Gut zu kombinieren …
Eine Persona oder Buyer Persona bildet eine optimale Basis für Ihre Customer-Centricity-Strategie und Ihr Value Proposition Canvas und wird ergänzt durch das Modell der Beschreibung von User Stories.

Abbildung 3: Konzept «Personas», eigene Darstellung

Design Thinking – Herausforderungen der Strategie lösen

2. Strategieentwicklung | 3. Strategieumsetzung

Ausgangspunkt von Design Thinking als agile Managementmethode ist eine spezifische Problemstellung strategischer oder operativer Natur. Man stellt, und dies ist wichtig, ein interdisziplinäres Team zusammen und gibt diesen Mitarbeitenden genügend Spielraum zum Denken und Ausprobieren. Schränken Sie das freie Denken nicht ein, auch wenn es die gewohnten Konventionen in Ihrem Unternehmen sprengt. Design Thinking ist zurzeit eine angesagte Technik und wird zunehmend in grösseren Unternehmen eingesetzt. Aber auch immer mehr kleine und mittlere Unternehmen springen auf diese Entwicklung auf und erkennen das Potenzial dieser Methode.

Eines ist dabei gewiss, egal ob Sie diese Methode nutzen oder nicht, es gibt entsprechende Enterpreneure und Enterpreneurinnen, die genau dies jeden Tag tun und dabei nichts anderes zum Ziel haben als unkonventionelle und digitale Lösungen für geschäftliche Herausforderungen zu entwickeln. Man nennt es «Disruption», und es hat die Kraft, etablierte Marktstrukturen zu verändern, weil es bestehende Geschäftsmodelle digital umdenkt und Kombinationen etabliert.

Denn nicht immer kann oder soll man sich einer neuen Herausforderung mit alten Mustern annehmen. Die These dabei ist, dass bereits etablierte Methoden zu etablierten Resultaten führen. Ein komplett neuer und frischer Ansatz kann, so die These, frisches und lösungsbezogenes Denken fördern. Die Methode von Design Thinking basiert auf der Annahme, dass Herausforderungen in einem kreativ offenen Umfeld auch auf eben diese erfrischend neue Art gelöst werden können.

Name & Herkunft

Bereits Walter Gropius (Bauhaus) setzte erstmals auf diese Methode der unterschiedlichen Sichtweisen und liess eine Reihe «kreativer» Lösungen von Mitarbeitenden entwickeln. Professor David Kelly (Stanford) übernahm diesen einzigartigen Ansatz später und wendete diesen auch auf wirtschaftliche und politische Problemstellungen an. Er erfand den Begriff des «Design Thinking». Aber erst Hasso Plattner (Gründer von SAP) übernahm dieses Modell in die unternehmerische Praxis bei SAP und gründete später die School of Design Thinking resp. das Hasso-Plattner-Institut, welches das Modell weltweit weiter etablierte. Wichtige Entwickler und Befürworter der Technik sind Terry Winograd, Larry Leifer sowie David Kelley, seines Zeichens Gründer von IDEO, welche das Konzept auch vermarkten.

Idee & Wirkungsweise

Was hat das mit Strategie zu tun? Im Grunde erst mal nichts. Design Thinking ist nicht in erster Linie gedacht, um eine Strategie direkt zu erarbeiten, sondern um Lösungsansätze für die Strategieentwicklung zu erarbeiten. Dennoch ermöglicht es, Herausforderungen im Vorfeld oder Nachgang zur Strategie auf erfrischend andere Art und mit anderer Denkweise in Angriff zu nehmen.

Dies weil die Problembetrachtung und die Erarbeitung des gewollten Veränderungsbedarfes im Hinblick auf zukünftige Verbesserungen zentrale Bedeutung geniessen. Die Lösung ist somit eine Folge der kreativen Problemanalyse. Und genau hier kommt das Interdisziplinäre zu tragen. Sowohl das Problem als auch die Lösung stellen sich in den Augen der Teilnehmenden unterschiedlich dar.

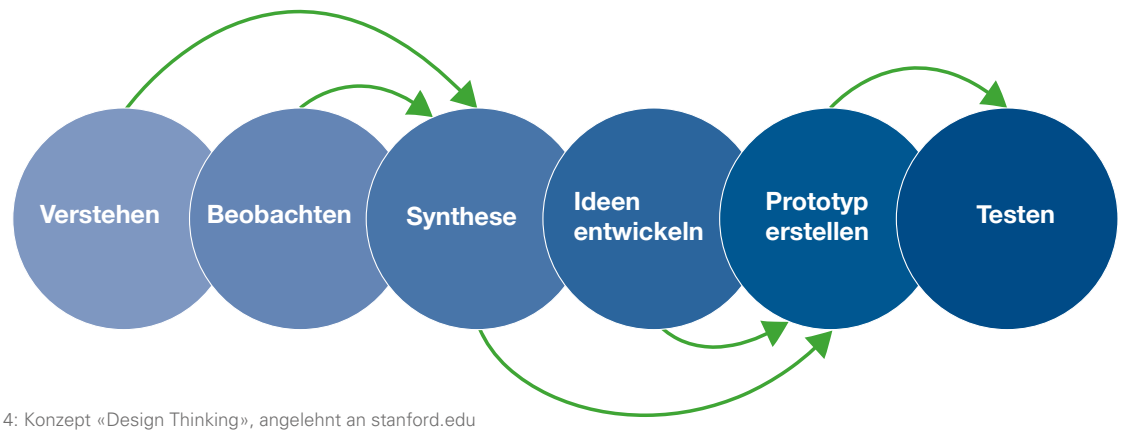


Abbildung 4: Konzept «Design Thinking», angelehnt an stanford.edu

Anwendungstipps
Da man es zweifellos mit vielen interdisziplinär agierenden Personen und Methoden zu tun hat, sollten gewisse Regeln mit auf den Weg gegeben werden, natürlich ohne die Kreativität einzuschränken. Dabei kann helfen, das ganze Geschehen auf einer konkreten Ausgangslage basieren zu lassen und auf eine konkrete Fragestellung zu fokussieren, welche am Ende des Prozesses beantwortet sein muss. Ebenfalls ist die Form und Umfang der Problemlösung zu spezifizieren. Tipps: Holen Sie sich auch die weibliche, jugendliche und internationale Sicht. Holen Sie sich Mitarbeitende verschiedenster Berufsgattungen. Holen Sie sich die Sicht von erfahrenen Expertinnen und Experten sowie von unerfahrenen Mitarbeitenden, aber vermeiden Sie, Ihr Team nach Hierarchie, Abteilung, Silo oder Status zusammenzustellen.

Und erst wenn dieser umfassende Vorgang beendet ist, geht es an die Prüfung und Bewertung der Machbarkeit und der Praxistauglichkeit.

Weitere Informationen
www.hpi.de/school-of-design-thinking.html
www.dschool.stanford.edu/resources/getting-started-with-design-thinking

Usability Design
– einfache Anwendung spart Zeit

3. Strategieumsetzung

Digitale Transformation bedeutet letztlich auch, dass die Anzahl an Softwares, Maschinen und Geräten, die wir in Zukunft bedienen werden, sicherlich zunehmen wird. Dies bedeutet noch mehr Schnittstellen zwischen Menschen und Maschinen, sogenannte «Human Machine Interfaces». Ein solches HMI kann in einfacher Form ein Lenkrad in einem Auto darstellen oder bspw. die Benutzeroberfläche Ihres Smartphones.

Unschwer zu erkennen, dass es für Unternehmen natürlich einerseits wichtig ist, die Digitale Transformation für die eigenen Wettbewerbsvorteile zu nützen. Andererseits wollen Unternehmen durch ihre eigene Transformation die Menschen nicht aussen vorlassen. Es soll für Menschen einfach und intuitiv sein, mit Firmen Geschäfte zu tätigen.

Der Vermittler zwischen beiden Parteien ist Ux (User Experience) / Cx (Customer Experience) d. h. Usability Design. Aber warum wird diese wichtige Disziplin in Zukunft noch mehr Bedeutung bekommen? Einerseits stellt die Transformation eine operative Notwendigkeit in Bezug auf Wettbewerbsvorteile dar. Andererseits gibt es bereits Unternehmen, die Ux / Cx-Ansätze verstärkt auch in der Strategieumsetzung nutzen. Usability und insbesondere Ux entwickeln sich immer mehr zu einem strategischen Thema. Ux / Cx ist entscheidend, um auch die Anwendbarkeit und Umsetzung von Strategie in der Zukunft sicherzustellen. Ux / Cx ist unabdingbar, um letztlich dem Kunden bzw. der Kundin eine gute und gewinnbringende Erfahrung im Umgang mit der eigenen Unternehmung zu bieten. Ux / Cx ist wichtig, wenn man sich vom Mitbewerber abheben will.

Name & Herkunft
Der Begriff User Experience beschreibt nach der DIN-Norm ISO 9241 eine Benutzererfahrung im Sinne eines Erlebnisses bezüglich der Interaktion mit einem Produkt, einer Dienstleistung oder einer Benutzeroberfläche. User Experience wird auch zumeist im Zusammenhang mit der Gestaltung von Benutzer-Oberflächen genannt. Zu diesen Erfahrungen gehören sowohl die entstehenden Emotionen des Nutzers als auch die psychologischen und physiologischen Reaktionen der Nutzer.

Das Thema ist nicht neu und lässt sich bis ins Maschinenzeitalter des 19. Jahrhunderts zurückverfolgen. Das Streben nach Verbesserung in der Bedienbarkeit führte zu mehr Effizienz im Produktionsprozess und ermöglichte Fliessbänder und Massenproduktion. Geprägt wurde das Thema auch durch Frederick Winslow Taylor und Henry Ford. Der Begriff der Benutzererfahrung wurde Mitte der 1990er-Jahre von Donald Norman erwähnt.

Das war zumindest der ursprüngliche Gedanke. Aber User Experience lässt sich auf deutlich mehr anwenden als lediglich Produkte, Systeme oder Services. Kurzum lässt es sich auf jede Schnittstelle anwenden, auf derer einen Seite ein Mensch steht. Insofern ist es nicht erstaunlich, dass Ux / Cx auch der Einzug im Management und Strategie gelingt, wo so viele Schnittstellen mit und unter Menschen gesteuert und gepflegt werden müssen.

Nutzen & Wirkungsweise
Kann man etwas auf einfache Weise benutzen, so nutzt man es gerne. Ist etwas einfach zu benutzen, spart es entsprechend Zeit. Die Folge davon: Prozessdurchlaufzeiten verkürzen sich und die Qualität verbessert sich. Mal ganz davon abgesehen, dass es einfach mehr und öfter benützt wird und dadurch seine Kosten auch schneller wieder einspielt. Nutzt ein Unternehmen diese Methode strategisch und im Sinne eines Verbesserungs- und Optimierungsprozesses in allen Unternehmensabläufen und -prozessen oder sogar in seiner strategischen Umsetzung, so entstehen, sofern gut und konsequent angewendet, Effizienz- und Skaleneffekte.

Anwendungstipps
Ux / Cx ist nichts, was einmal umgesetzt werden kann und danach erledigt ist. Es handelt sich nicht zuletzt auch um eine Denkhaltung, die von oberster Stelle gelebt und in ihrer Ausgestaltung definiert werden soll. Ux / Cx zieht sich durch alle Disziplinen und muss überall dort beachtet werden, wo Menschen mit Systemen interagieren. Dies betrifft sowohl Kunden, Partner, eigene Mitarbeitende als eben auch zunehmend die Strategie.

Weitere Informationen
www.zuehlke.com/de/insights/
user-centered-design-als-strategie

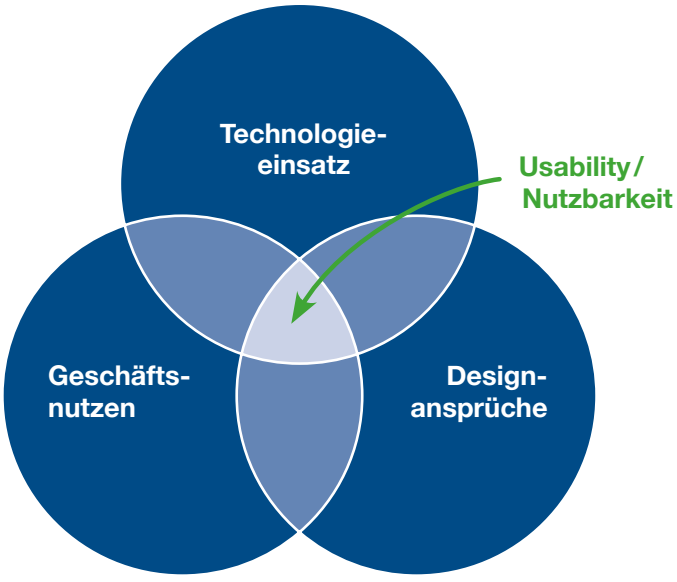


Abbildung 5: Konzept «Usability Design», angelehnt an zuehlke.com

Co-Creation

– Stakeholder in den Prozess einbinden

2. Strategieentwicklung

Wer noch einen Schritt weiter gehen möchte als Customer Centricity, der bindet die Kundschaft oder seine Partner in einem Co-Creation-Prozess aktiv mit ein. Der Gedanke dahinter ist einfach, denn er soll letztendlich dazu führen, dass das Angebot der Firma mit den Bedürfnissen der Kundschaft und Partner besser übereinstimmt. Dies ermöglicht letztlich höhere Erträge und geringeren Kosten. Co-Creation führt somit zu bedürfnisgerechten Innovationen. Es bestätigt oder widerlegt bereits erarbeitete Strategien und Konzepte und festigt ganz nebenbei die Kundenbindung. Es kürzt zudem den Verkaufsprozess wesentlich, denn wenn ein Unternehmen besser auf die Bedürfnisse seiner zukünftigen Kunden und Kundinnen reagiert, muss keine teure UAP (Unique Advertising Proposition) aufgebaut werden.

Name & Herkunft

Co-Creation wird nicht nur im Marketing angewendet. Viele sehen heute in Co-Creation auch einen wichtigen Managementansatz, welcher stark mit dem Konzept der Customer Centricity korrespondiert und quer durch die ganze Organisation Wirkung entfalten kann. Auch strategische Fragen können mit der zusätzlichen Kraft der Kunden angegangen werden. Der Begriff Co-Creation wurde stark von C. K. Prahalad und Venkat Ramaswamy durch eine Veröffentlichung der Harvard Business Review geprägt. Der Artikel «Co-opting Customer Competence» erschien im Jahre 2000. Co-Creation von Begriffen wie Open Innovation oder auch Crowd Sourcing abzugrenzen, ist nicht immer ganz eindeutig. Die Begriffe verschmelzen in mehrerlei Hinsicht oder Teilbereichen.

Nutzen & Wirkungsweise

In der Vergangenheit versuchte man, den Grad der Kundenorientierung eines Unternehmens durch Marktforschungsmethoden festzustellen. Die Rolle der Kundin bzw. des Kunden war dabei stets die passive Rolle des Informationsgebers. Co-Creation geht eindeutig einen Schritt weiter und bindet den Kunden aktiv in den Prozess ein, um Veränderungen aus Kundensicht aus dem Inneren des Unternehmens heraus zu bewirken. Der Kunde und die Partner arbeiten mit.

Dabei können die Grenzen fliessend gestaltet werden. Unternehmen setzen die Kraft von Co-Creation längst nicht nur operativ ein, sondern binden strategische Kunden und Kundinnen auch in den Entwicklungsprozess ihrer Strategie oder in ihre Marktleistungen ein.

Wenn der Kunde in den Prozess involviert wird, entsteht am Ende des Prozesses genau die Lösung, welche der Kunde erwartet. Die Entwicklung passiert somit nicht anhand von Indizien und Mutmassungen, sondern entspricht den effektiven Wünschen des Kunden. Dennoch bleiben auch hier einige Unsicherheit aus den Anforderungen bestehen. Bspw. ist es komplex, aus den Anforderungen weniger Kunden, auf die Wünsche vieler Kundinnen und Kunden zu schliessen.

Anwendungstipps

Co-Creation bedeutet auch, klare Regeln zu definieren und umzusetzen. Die AKV (Aufgaben-Kompetenzen-Verantwortung) müssen unter allen Stakeholdern geklärt werden, um beiderseitige Enttäuschungen zu vermeiden. Speziell muss dem mitarbeitenden Kunden klar sein, dass es keine Durchführungspflicht seitens des Unternehmens gibt.

Grundsätzlich werden bei Co-Creation Informationen in den Prozess eingebracht und später mit geeigneten Mitteln ausgewählt und verarbeitet. Die Einbindung von Kunden und Kundinnen in den Prozess kann dabei auf verschiedene Weise passieren und basierend auf deren Stärken geschehen. Passive Mitwirkung entspricht dabei dem heute bereits gängigen Modell der Kundenbefragung, während aktive Mitwirkung bereits gewisse Entscheidungskompetenzen beinhaltet. Die höchste Form ist die aktive Partizipation. Hier übernimmt der Kunde respektive Partner aktive Aufgaben und erarbeitet Teillösungen.

Achten Sie darauf, dass Sie genügend Kundinnen und Kunden einbinden und nicht ausschliesslich die angenehmsten oder die grössten. Es ist wichtig, die aus der Kundenauswahl entstehenden Effekte oder möglichen Verzerrungen im Auge zu behalten. Ein geeignetes Auswahlverfahren ist hier also Pflicht. Natürlich ist darauf zu achten, dass die Geschäftsgeheimnisse bewahrt werden und ein strenges Sicherheitsprotokoll befolgt wird. Der Umgang mit Entscheidungen sowie personellen und finanziellen Ressourcen sollte ganz klar geregelt sein.

Weitere Informationen
www.hbr.org/2000/01/co-opting-customer-competence

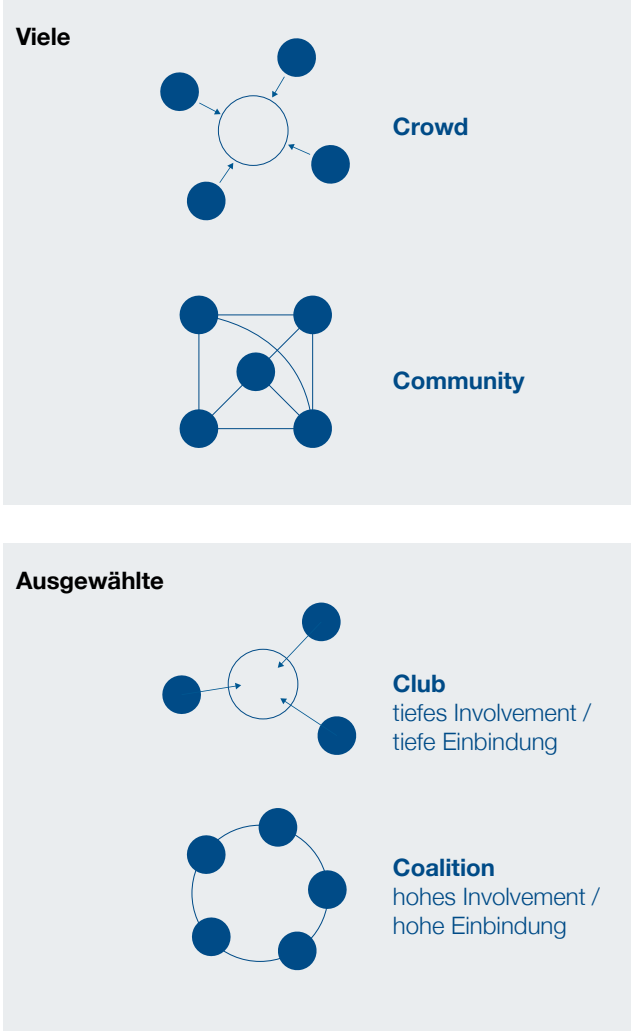


Abbildung 6: Konzept «Co-Creation», angelehnt an hbr.org

Strategie-Hackathon
– Dinge fertig machen

1. Strategieanalyse | 2. Strategieentwicklung | 3. Strategieumsetzung | 4. Strategieüberprüfung

Digitalisierung verfolgt keinen Selbstzweck. Verfolgt man deren ganze Wirkungskette, so stellt sich letztendlich heraus, dass es Wettbewerbsvorteile sind, die durch Digitalisierung erreicht werden können. Oder genauer ausgedrückt, es entsteht ein Wettrennen zwischen Unternehmen um Wettbewerbsvorteile. Die Motivation ist in jedem Falle das strategische Erreichen von Kostenführerschaften und das operative Ringen um Marktanteile. Umso schwerer wiegt es heute, wenn wichtige Entscheidungen, Entwicklungen und Prozesse der Digitalisierung Monate benötigen, um geklärt zu werden. Auch wenn man es nicht glauben mag, aber davon sind nicht nur grosse Organisationen betroffen. Ein Hackathon bietet hier die Möglichkeit, diese Entscheidungen, Entwicklungen und Prozesse massgeblich zu beschleunigen.

Name & Herkunft
«Hackathon» setzt sich aus den beiden Wörtern «Hack» und «Marathon» zusammen und erklärt bereits gut, um was es im Ursprung geht. Im Grundsatz waren es 24 bis 48 Stunden Sessions von begabten Code-Talenten, an deren Ende eine umfassende und fertig entwickelte Lösung stand. Zwar entstand die «Hacker»-Kultur bereits in den 1960er-Jahren, doch erst ab 1999 wird Hackathon erstmals im Umfeld von OpenBSD und SunMicrosystems verwendet und geprägt. Der Hackathon gewinnt seither zusehends an Bedeutung und wird immer öfters auch als Strategie-Hackathon angewendet.

Nutzen & Wirkungsweise
Wer nun aber denkt, diese sehr agile Methode einem bestimmten «Genre» zuordnen zu müssen, liegt falsch. Findige und agile Firmen im Markt setzen auf der Suche nach einem Spitzenplatz im Wettrennen um Digitalisierung und Wettbewerbsvorteile auf vielen Ebenen auf diese Methode.

Im Kern geht es darum, alle notwendigen Kompetenzen in einem Raum zu versammeln und die Türen erst wieder zu öffnen, wenn das Ziel erreicht ist. Also eine Entscheidung wirklich gefällt, eine Strategie gefunden oder auch ein Produkt definiert ist. Entscheidend dabei ist die Definition: «Es ist fertig, entschieden und bereit zur Umsetzung und Kommunikation.» Wenn es dazu einen CEO im Hackathon braucht, bestens!

Um dies zu ermöglichen, braucht es zwingend die richtigen Kompetenzen in diesen Hackathons. Operative Experten benötigt es genauso wie Entscheider, Kreative oder Administratoren. Und natürlich auch, wenn es den ursprünglichen Charakter bewahren soll, genügend Pizza vom Lieferdienst.

Der Nutzen kann eindeutiger nicht sein. Es ist die Geschwindigkeit, mit der Ihre Unternehmung Entscheidungen auf diese Weise treffen und umsetzen kann. Es ist eine hoch effiziente Methode und zudem äusserst einfach und kosteneffektiv. Doch manch ein Unternehmen nutzt die Kraft dieser spannenden und jungen Methode leider nicht oder nicht oft genug, um Beschleunigung und Agilität zu erreichen.

Anwendungstipps

Das limitierende Element sind die Kompetenzen vor Ort. Alles was entschieden oder gemacht werden muss, muss in diesen Stunden getan werden. Nichts wird nach aussen getragen, delegiert oder zur Entscheidungsfindung vertagt. Dazu gehört ebenso, ein gewisses Risiko abzuwägen und notfalls zu übernehmen. Und es gehört dazu, Entscheidungen nach bestem Wissen und Gewissen für nicht Anwesende zu treffen. Ist dies aus guten Gründen nicht machbar, befindet sich mindestens eine wichtige Person zu wenig im Raume.

Achten Sie auch darauf, nicht unendlich viele Personen einzuladen. 20 bis 25 Personen sind in nahezu allen Fällen genug. Wenn nicht, ist die Problemstellung aufzuteilen. Natürlich sind Ziele festzulegen, sowohl für den Hackathon selbst als für das, was am Ende erreicht sein soll. Problemstellungen, Themen, Reflexionen, Feedbackrunden und verbindliche Zeitpläne für die Post-Hackathon-Periode gehören ebenso dazu wie lösungsorientierte Streitgespräche, Pausen, etwas Spass und am Ende sogar ein konkreter Vorschlag, wie die neue Errungenschaft an Mitarbeitende und dem Markt kommuniziert werden soll.

Weitere Informationen

www.accenture.com/de-de/careers/local/campus-innovation-challenge

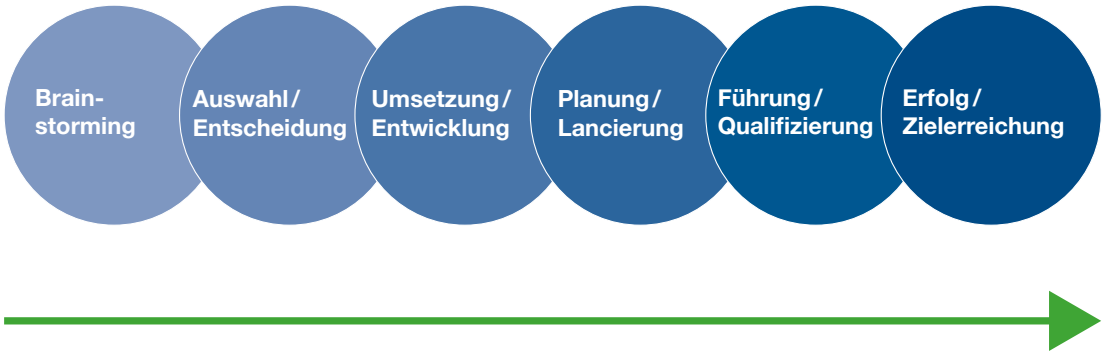


Abbildung 7: Konzept «Strategie-Hackathon», angelehnt an accenture.com

SERIOUS PLAY®

– Der will nur spielen?

2. Strategieentwicklung

Der eine oder andere wird sagen, mit Strategie spielt man nicht! Dem ist vollumfänglich beizupflichten. Strategie selbst ist kein Spiel. Es verlangt ein hohes Mass an Weitsicht und auch Ethik. Dennoch dürfen spielerische Elemente in der Strategieentwicklung nicht zu kurz kommen. Ein Strategieprozess kann abstrakt, kompliziert, komplex und langandauernd sein.

Diesen Prozess spielerisch zu gestalten, mit dem Ziel, Strategie vielschichtiger begreifbar zu entwickeln oder auch zu visualisieren, kann zu überaus positiven Resultaten beitragen.

Name & Herkunft

Lego SERIOUS PLAY® wurde 1996 entwickelt, und zwar auf Initiative von Kjeld Kirk Kristiansen, dem Haupteigentümer von Lego A/S, hin. Kristiansen war zu dieser Zeit auf der Suche nach einem neuen und initiativen Prozess zur Strategieentwicklung in seinem Unternehmen. In Zusammenarbeit mit den Professoren Bart Victor und Johan Roos (zu dieser Zeit am International Institute for Management Development in Lausanne tätig) und gemeinsam mit Robert Rasmussen (Lego Education) wurde die Idee von Lego SERIOUS PLAY® entwickelt und über die Jahre verfeinert, bis letztendlich die Methode 2002 der breiten Öffentlichkeit vorgestellt wurde. Heute ist es ein Produkt wie jedes andere in der Linie von Lego. Es ist aber durch die Marke SERIOUS PLAY® entsprechend geschützt. Die entsprechende Markenrichtlinie regelt auch deren Einsatz durch gut ausgebildete Moderatorinnen und Moderatoren.

Idee & Wirkungsweise

Bei Lego SERIOUS PLAY® handelt es sich um einen durch gezielt ausgebildete Fachleute moderierten Prozess, der in Unternehmen zur Strategieentwicklung oder in Teams zur Ideenfindung oder Teamentwicklung eingesetzt werden kann. Es eignet sich auch in hohem Masse für Problemlösungsprozesse oder zum Analysieren von Krisensituationen. Der zielführende Prozess dabei ist einfach und immer gleich:

- **Fragen:** Diese sind abgestimmt auf die Aufgabenstellung, einfach und dennoch fordernd.
- **Bauen:** Die Antwort wird nicht mündlich gegeben, sondern mit den Händen gebaut.
- **Teilen:** Danach stellt man dem Team vor, was gebaut und gedacht wurde.
- **Reflektieren:** Es wird reflektiert und geklärt, ob es die Fragestellung beantwortet.

Einer der grossen Vorteile, welcher durch die Übertragung auf ein spielerisches Modell entsteht, ist, dass persönliche Befindlichkeiten oder auch hierarchische Gegebenheiten oft auf einfache Weise in den Hintergrund treten. Neue, frische und andere Ansätze sind eine gute Möglichkeit, um den disruptiven Herausforderungen einer digitalisierten und internationalen Wirtschaft zu begegnen. Solche Ansätze können genutzt werden, um die althergebrachten Methoden zu ersetzen, zu unterstützen oder zu validieren.

Anwendungstipps
Digitalisierung bedeutet nicht nur Daten, Systeme und Prozesse. Digitalisierung bedeutet auch Menschen, welche sich auf das konzentrieren, was sie besser können als Maschinen. Dazu gehört auch die Disziplin der Strategiefindung mit einer kreativen Methode wie SERIOUS PLAY®.

Es gibt aber einige Dinge, welche unbedingt beachtet werden müssen, wenn ein solcher Workshop organisiert wird. Nebst einem entsprechend ausgebildeten Moderator ist darauf zu achten, dass der Raum auch wirklich dafür geeignet ist und genügend Baumaterial zur Verfügung steht. Zusätzlich sollte der Workshop nach einem durchdachten Plan ablaufen.

Weitere Informationen
www.lego.com/de-de/seriousplay
www.seriousplay.training/lego-serious-play

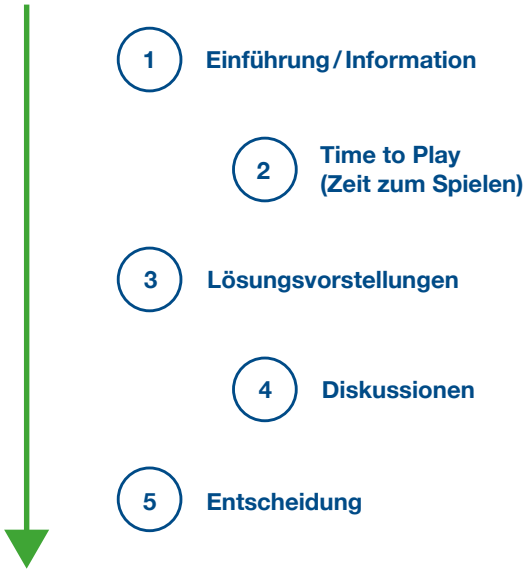


Abbildung 8: Konzept «SERIOUS PLAY®», angelehnt an lego.com

Growth Hacking – digitale Wachstumshebel strategisch nutzen

3. Strategieumsetzung

Wer möchte ihn nicht, den schnellen Zuwachs, den grossen Umsatz und das auch noch von heute auf morgen? Was verlockend klingt und in Startups eher Aussicht auf Chancen hat, ist in grossen und etablierten Organisationen weit mehr als Personen mit an Bord zu holen, von denen man glaubt, sie hätten das Zeug, Wachstum exponentiell zu fördern. Im Gegensatz zu Startups ist jedoch nicht jede etablierte Firma fit und willig, dies auch wirksam umzusetzen!

Das grundlegende Ziel von Growth Hacking und Growth Management ist vornehmlich das exponentielle und starke Wachstum eines Geschäftes. Grundlage eines solchen Wachstumsvorhabens bilden immer Daten, Erkenntnisse, Veränderung, Fehlerkultur und in starkem Masse die angewendete Technologie, um die Wachstumshebel zu nutzen.

Name & Herkunft
Sean Ellis war 2010 der prägende Experte hinter dem Begriff «Growth Hacker». Er definierte damals einen Growth Hacker in etwa als eine Persönlichkeit, welche Wachstum in den Mittelpunkt stellt. Das ganze Handeln von Growth Hackern ist stark wirkungsbezogen und immer skalierbar. Viele weitere Persönlichkeiten wie bspw. Andrew Chen und seine etwas provokative Aussage «Growth Hacker is the new VP Marketing» schärften den Begriff im Laufe der Jahre weiter.

Der damalige Gedanke und die heutigen Erwartungen sind jedoch komplett unterschiedlich. Der Begriff Growth Hacker beschrieb damals, neugierige, datengetriebene und codegewandte Genies. Sie gestalteten, unter Zuhilfenahme von Daten und Prozessen, Geschäftsfälle und ganze Geschäftsmodelle in Startup-Unternehmen neu, effizient und auf digitale Weise. Zumeist wirkten diese disruptiver und besser als die der alteingesessenen, etablierten und grösseren Mitbewerber.

Dazu nutzten sie clevere, meist günstige und effektive Taktiken, wie bspw. «Hacks», die den Startups dabei halfen, wichtige Kennzahlen exponentiell zu verbessern.

Idee & Wirkungsweise
Der strategische Ansatz ist, bewusst auf die Denkweise des Growth Hacking und Growth Management zu setzen. Die Tätigkeit des Growth Hacking selbst ist dabei keine eigentliche Strategie, sondern vielmehr eine operative Anwendung der grössten Hebel, um Wachstum zu erzielen.

Growth Hacking ist mit einem Handicap behaftet, zumindest, wenn man es unverändert in grösseren Organisationen einsetzen möchte. Denn was in einem Startup funktioniert, ist in einem etablierten Unternehmen oftmals viel weniger erfolgreich oder gar zum Scheitern verurteilt, da es nicht zusammen mit der Unternehmenskultur gewachsen ist. Dennoch lässt sich Growth Hacking, sofern man es richtig und sorgsam implementiert, nicht nur in Startups nutzen, sondern mit Erfolg auch in mittleren und grossen Firmen.

Anwendungstipps
Achtung: Performer als Mitarbeitende sind anstrengend und ecken auch an. Deshalb ist es unverzichtbar, eine erfahrene Person mit der Führung von Growth Hackern zu betrauen. Growth Hacker werden durch ihr Tun zweifellos und oft anecken. Als Führungsperson müssen Sie somit hinter Ihrem Mitarbeiter bzw. Ihrer Mitarbeiterin stehen und gleichzeitig vor ihm / ihr den Weg freiräumen, damit die Pläne ungestört und schnell umgesetzt werden können. Eine Führungsaufgabe für absolute Profis.

Das Unternehmen muss es zudem gewohnt sein, mit Strategie und in Digitaler Weise zu arbeiten. Hierbei ist entscheidend, dass die Strategien ineinander verzahnt sind. Unternehmens-, Bereichs-, Wachstums- und Digitalstrategie müssen eng aufeinander aufbauen. Growth Hacking bedeutet heute eine zusätzliche und grosse Portion operatives, betriebswirtschaftliches und ökonomisches Denken und es erstreckt sich durch alle Unternehmensdisziplinen. Aber es ist ganz klar der Weg des agilen Managements von Teams, Prozessen und Lösungen und der Weg von Tests, Experimenten und Erkenntnissen um schnelles, nachhaltiges, skalierbares Wachstum zu erzeugen. Hinter Growth Hacking steht eine grosse Portion Leadership, strategisches Handeln sowie Weitblick und Erfahrung in geschäftlichen Fragen.

Weitere Informationen
www.fastcompany.com/3003888/everything-marketing-how-growth-hackers-redefine-game

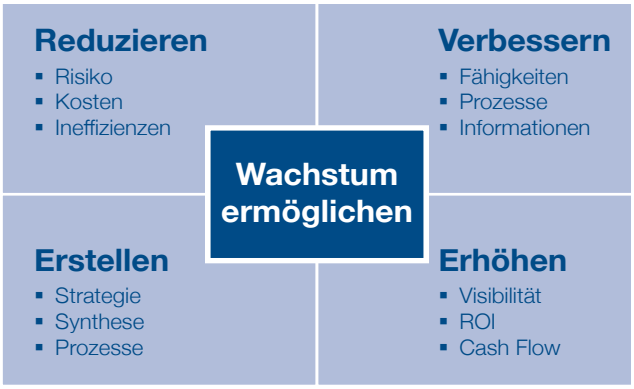


Abbildung 9: Konzept «Growth Hacking», angelehnt an fastcompany.com

Automatisierung – Arbeitsteilung zwischen Menschen und Computersystemen

3. Strategieumsetzung

Endziel oder nur nächster Schritt zur Produktivitätssteigerung? Es ist eine der entscheidenden kulturhistorischen Erkenntnisse der Menschheit: Arbeitsteilung steigert die Produktivität. Menschen tun das, was sie gut können und lassen das bleiben, worin sie weniger Talent und Fachwissen haben. Diese Erkenntnis gilt auch für Firmen. Bereits Adam Smith schilderte, wie die Herstellung von Stecknadeln in einzelne, produktivere Prozesse zerlegt werden kann und somit effizienter wird.

In der Digitalisierung soll, so ist es der Plan, die Arbeitsteilung nicht nur zwischen Menschen stattfinden, sondern immer mehr auch geistige Arbeit zwischen Menschen und zunehmend intelligenteren Computersystemen.

Nutzen & Wirkungsweise

Durch gut gemachte Automation, in diesem Falle die Übernahme von Arbeit durch Computersysteme, erhalten Firmen die Freiheit und die Chance, ihre talentiertesten Mitarbeitenden auf die wirksamsten Arbeiten und Herausforderungen zu fokussieren. Es besteht dadurch die Chance, Opportunitätskosten zu senken, da man die Zeit hat, sich den Opportunitäten endlich anzunehmen. Die Aufgabe der Talente wird sein, zunehmend mehr Qualität, Relevanz, Bedeutsamkeit und Kundenzufriedenheit und in Folge ein Wachstum zu produzieren. Bei dieser arbeitsteiligen Abgrenzung zwischen Menschen und Maschinen kann jeder seine Stärken einsetzen und in erhöhtem Masse zum Erfolg des ganzen Unternehmens beitragen.

Der Einsatz von Automatisierung hat das Potenzial, den Arbeitsalltag spezialisierter, wirksamer und wichtiger zu gestalten. Die Beiträge jeder talentierten Mitarbeiterin bzw. jedes talentierten Mitarbeiters zum Unternehmenserfolg wachsen deutlich. Laut einer Umfrage des US-Technologiekonzerns Oracle und der Beratungsfirma Future Workplace vertrauen heute weltweit bereits mehr als die Hälfte der Angestellten Robotern mehr als ihren Vorgesetzten. Das Thema automatisierte Prozesse, Roboter und künstliche Intelligenz wird somit, zumindest in der Zuverlässigkeit und Reproduzierbarkeit seiner Ergebnisse, immer mehr akzeptiert.

«Die Beziehung zwischen Menschen und Technologie wird also neu definiert und Organisationen müssen den sich verändernden Erwartungen der Angestellten gerecht werden.» Zitat Shaakun Khanna, Leiter der Abteilung für Human Capital Management bei Oracle im asiatischen Raum. Gleiches gilt ebenso für Kunden und Kundinnen. Menschen akzeptieren und erwarten es heute, dass stark standardisierte Abläufe, zuverlässig, reproduzierbar, sicher und schnell durch Maschinen und Technologie verarbeitet werden. Zusätzlich ist die Erwartung da, dass für individuelle Problemlösungen hilfsbereite Menschen bereitstehen.

Automation bedeutet somit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil und Skalierungsvorteil in unseren hart umkämpften und gesättigten Märkten. Eine einfache Rechnung: Die eingesparten Kosten bieten die Chance, Unternehmen effektiver am Markt zu positionieren und Skaleneffekte zu nutzen.

Anwendungstipps

Unter Wettbewerbern ist man versucht, die Grenzen zu sprengen. Hier liegen die grössten Risiken der Automatisierung. Man sollte der Versuchung widerstehen und nicht alles, was in der Menge möglich und technisch machbar ist, automatisieren. Den Nutzen und den Mehrwert für die Kundschaft und die Menschen im Auge zu behalten, ist daher oberstes Gebot.

Für die Gestaltung digitaler und automatisierter Systeme sind folgende Elemente ganz besonders zu berücksichtigen:

- Automatisieren Sie nur Prozesse, die Ihr Unternehmen beherrscht.
- Automatisierte Prozesse dürfen keine Expertisen in Ihrem Unternehmen vernichten.
- Automatisierte Prozesse dürfen nicht in Vergessenheit geraten.
- Automatisierung unterstützt den Verstand und ersetzt diesen nicht.
- Automatisierung ersetzt den helfenden Menschen nicht im Prozess.
- Automatisierung ist im Wesentlichen eine kulturelle Aufgabe in der Führung.

Automatisieren Sie nicht, was Menschen besser, gewinnbringender oder sympathischer tun können. Und denken Sie immer daran: «Wenn Sie einen schlechten Prozess digitalisieren, haben Sie einen schlechten digitalen (oder eben schlechten automatisierten) Prozess», so ein Zitat von Thorsten Dirks.

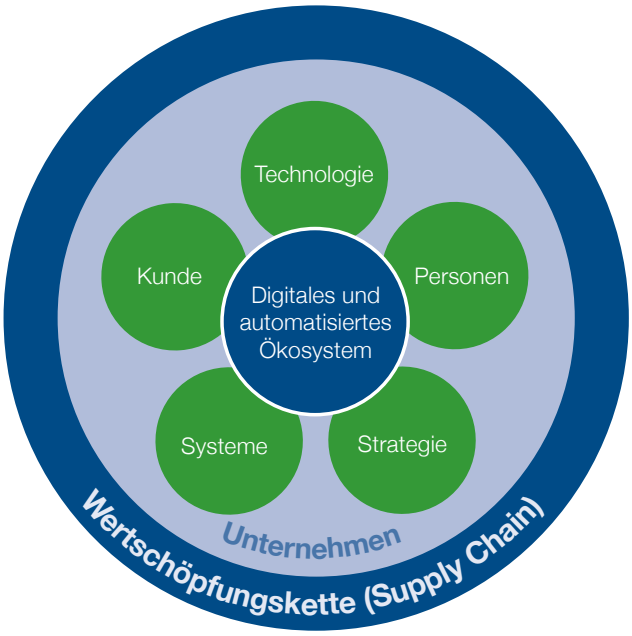


Abbildung 10: Konzept «Automatisierung», eigene Darstellung

Lean Thinking
– schlank und schnell

2. Strategieentwicklung | 3. Strategieumsetzung | 4. Strategieüberprüfung

Handelt es sich beim Lean-Gedanken nur um ein Modell, welches Nachhaltigkeit zum Ziel hat und hilft, Verschwendung und damit auch Kosten zu reduzieren? Oder ist Lean Thinking ein strategischer Ansatz und eine Möglichkeit, gegen ausufernde Komplexität anzugehen?

Betrachtet man eine Strategie als geplante Verhaltensweise und Leitplanke zur Erreichung der gesteckten Ziele, so kann und darf man Lean ganz klar den Strategien zuordnen, denn es werden damit genau diese Verhaltens- und Denkweisen definiert.

Schlanke Unternehmen haben einen wesentlichen Vorteil. Sie können schnell agieren und sie sind deutlich einfacher zu steuern. Diese Geschwindigkeit ist mitten in der Digitalisierung und in den heute schnell schwankenden Märkten als wesentlicher Vorteil zu sehen. Somit ist der Ansatz des Lean Thinking und Lean Management als starke strategische und wirksame Waffe für jede Art von Geschäft einzuschätzen.

Name & Herkunft

Die Methode wurde Mitte des 20. Jahrhunderts stark von Toyota geprägt und half letztlich, deren Qualität langfristig sicherzustellen. Beschrieben wird die Vorgehensweise erstmalig in den Büchern von James P. Womack und Daniel T. Jones. Beide haben auch den Begriff des «Lean Thinking» massgeblich geprägt. In der Praxis wurde die Methode von Art Bryne aufgenommen und umgesetzt. Art Bryne verfasst bis heute wichtige Whitepapers zu diesem spannenden Thema.

Und es blieb nicht das einzige Thema in diesem Lean-Kontext. Eric Ries prägte den Begriff «Lean Startup» im Jahre 2012 und veröffentlichte ein gleichnamiges Buch. Zusammen mit Steve Blank und Frank Robinson hat Eric Ries bereits 2001 den thematisch verbundenen Begriff des Minimum Viable Product MVP populär gemacht, welcher dann später in der Lean-Startup-Theorie ebenfalls eine Zuordnung erfuhr.

Avinash Kaushik von Google nahm sich dem Lean-Thema im Digital Marketing und Digital Analytics Kontext an und veröffentliche mit dem Lean Analytics Cycle eine Methode zum einfachen Umgang mit hoher Komplexität im digitalen Marketing-Universum. Das vierstufige Prozessmodell unterstützt Unternehmen dabei, einen agilen Controlling- und Optimierungs-Prozess innerhalb der eigenen Organisation zu verankern und repetitiv durchzuführen.

Nutzen & Wirkungsweise

Der Lean-Ansatz, egal in welcher Ausprägung, hat zum Ziel, Verschwendung zu reduzieren und effizient mit Ressourcen umzugehen. Dies ist immer im Zusammenhang mit dem ökonomischen Prinzip Minimum (die Erreichung des vorgegebenen Zieles und somit Nachhaltigkeit), Maximum (die Erreichung des geplanten Mitteleinsatzes und somit Effizienz) und Optimum (der Mittelweg) zu erkennen.

Es wird damit nicht ausschliesslich die Verschwendung von materiellen Ressourcen angesprochen, sondern auch Zeit und Geld. Und dies nicht nur in der Produktion, sondern in jedem Bereich des Unternehmens, inklusive Chefetage.

Anwendungstipps

Zumeist wird diskutiert, was neu entstehen und was hinzukommen soll. Über die Jahre ergibt das einen entsprechend grossen Rucksack, den jedes Unternehmen mit sich herumträgt und in seiner ganzen Agilität bremst. Im Zuge des Lean-Gedankens empfiehlt es sich, auf allen Ebenen des Unternehmens zu diskutieren, auf was man zukünftig verzichten kann und will. Oft genug findet man in Aufbau- und Ablauforganisation Dinge, die niemand mehr braucht oder niemandem Nutzen erbringen.

Damit ist es aber nicht getan. Das, was bestehen bleibt, muss fortan einem kontinuierlichen Optimierungsprozess unterworfen werden. Lean Thinking und Management muss von der Unternehmensleitung selbst praktiziert werden und Top-Down vorgelebt werden, soll es denn dereinst im ganzen Unternehmen umgesetzt werden.

Weitere Informationen

Womack, J. P. Womack & Jones, D. T., 2013. Lean Thinking: Ballast abwerfen, Unternehmensgewinn steigern, 3. erweiterte und aktualisierte Auflage, Campus Verlag: Frankfurt, New York.

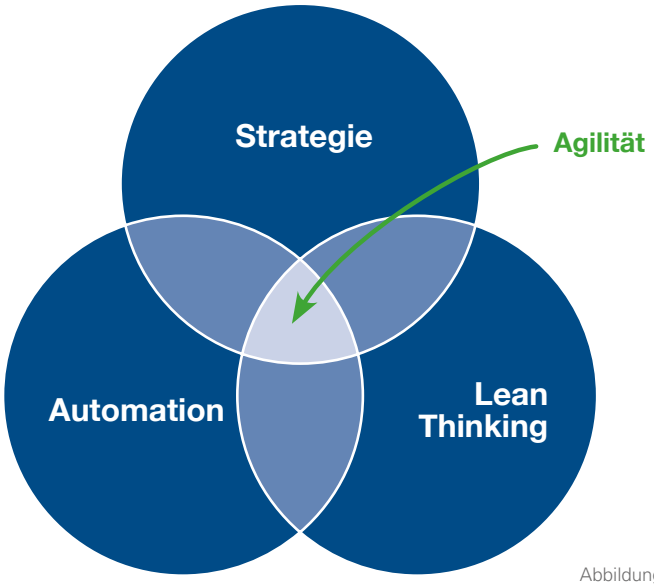


Abbildung 11: Konzept «Lean Thinking», angelehnt an Womack & Jones, 2013

Green Field Strategie – Konkurrenz belebt das Geschäft

1. Strategieanalyse | 2. Strategieentwicklung | 3. Strategieumsetzung | 4. Strategieüberprüfung

Zuweilen ist die Aufbau- und Ablauforganisation in etablierten Unternehmen sehr komplex aufgebaut und glänzt oft nicht durch höchste Agilität. Dennoch ist es heute diese Agilität, welche Vorteile am Markt verspricht und die zügige Umsetzung von disruptivem Denken in praxisorientierte Geschäftsmodelle ermöglicht. Im Gegensatz dazu haben Startups diese Herausforderungen bezüglich Agilität nicht. Dies ist nur ein Grund, warum heute viele neue Geschäftsmodelle ihren Ursprung in kleinen Unternehmen haben. Natürlich gehen viele Firmen den Weg und kaufen sich vielversprechende Startups, um sie danach in die eigene Organisation zu übernehmen – durchaus sinnvoll. Es gibt da aber mindestens eine weitere Strategie, welche in diesem Kontext Sinn machen kann.

Gründen Sie als Firma Ihr eigenes Startup. Statten Sie es mit entsprechenden Ressourcen aus und geben Sie ihm eine einzige Aufgabe mit auf den Weg. Diese Aufgabe lautet: eine umfassende Strategie und ein Geschäftsmodell zu entwickeln, welches nichts anderes zum Ziel hat, als Ihre etablierte Firma vom Markt zu fegen.

Nutzen & Wirkungsweise

Ja, Sie haben richtig gehört. Sie etablieren ein Startup, welches Sie «konkurrieren» soll. Ob es je operativ an den Markt gehen soll? Ja, natürlich, denn der Beweis, ob es funktioniert, sollte letztlich erbracht werden. Achten Sie darauf, dass einige Spielregeln eingehalten werden. Insbesondere wichtig sind die Skalierbarkeit, Standortunabhängigkeit und der Einsatz modernster Technologie. Auch empfiehlt es sich, eine gewisse Diskretion in diesem Punkt und innerhalb der Firma einzufordern. Gelingt es diesem Unternehmen, sich am Markt zu etablieren, entstehen einige spannende strategische Handlungsoptionen. Einerseits kann Ihre etablierte Unternehmung von den Errungenschaften lernen. Andererseits besteht die Möglichkeit, genau mit diesen Erkenntnissen die Schwachstellen in Ihrem eigenen Geschäftsmodell zu schliessen. Andere Optionen: Das ganze Startup wird in Ihre bestehende Organisation integriert oder es wird eigenständig am Markt belassen.

Warum? Erstens ist Konkurrenz belebend für das Geschäft, auch wenn diese aus den eigenen Reihen kommt. Zweitens bestehen wesentliche Vorteile im Sinne von einer langfristigen Denkweise bezüglich Ihrer strategischen Management- und Unternehmensentwicklung.

Einige Tipps

Was immer dabei herauskommt, es ist nicht vollumfänglich planbar und möglicherweise überraschend. Zu viel Management und Steuerung aus dem Mutterhaus ist womöglich nicht förderlich für das ganze Projekt. Je mehr Manager Anweisungen und Richtlinien geben, umso eher scheitert das Ganze. Also halten Sie sich raus und lassen Sie sich lediglich von Zeit zu Zeit Rapporte geben. Betrauen Sie eine Person mit der Aufgabe und übergeben Sie ihr das Recht, zusätzliche Ressourcen im und ausserhalb des Unternehmens zu suchen. Genau wie in der realen Gründerszene.

Schränken Sie nichts ein, ausser das Geld. Zu viel davon verhindert ein effektives Entwickeln eines schlanken Geschäfts-Modells. Aber für die spätere Skalierung soll es bereitstehen, aber eben nicht in der Gründungsphase.

Weitere Informationen

Ahmad A. & Jorma A. L., 2017. Greenfield Entry Strategy of Multinational Enterprises in the Emerging Markets: Influences of Institutional Distance and International Trade Freedom. Journal of East-West Business 23(2), S. 140–170.

Womack, J. P. Womack & Jones, D. T., 2013. Lean Thinking: Ballast abwerfen, Unternehmensgewinn steigern, 3. erweiterte und aktualisierte Auflage, Campus Verlag: Frankfurt, New York.

Greenfield	Brownfield
▪ Neustart ▪ Freie Technologiewahl ▪ Nutzen bester Ideen ▪ Lernen aus Fehlern ▪ Keine Bürokratie	▪ Auf Bestehendes achten ▪ Bestehende Technologie nutzen ▪ Nutzen von Kompromissen ▪ Verbot von Fehlern ▪ Bürokratie
eher grössere wirtschaftliche Freiheitsgrade …	**eher grössere wirtschaftliche Einschränkung …**

Abbildung 12: Konzept «Green-Field-Strategie», angelehnt an Womack & Jones, 2013

Business Model Canvas – meine Strategie auf einem Blatt Papier!

2. Strategieentwicklung | 3. Strategieumsetzung

Ist es wirklich möglich, dass ich mein Geschäftsmodell auf einem Blatt Papier verständlich beschreiben kann? Ja, denn das BMC Business Model Canvas beinhaltet neun zentrale Elemente, um ein Geschäftsmodell übersichtlich zu beschreiben. Da die visuelle Form einfacher zu verstehen ist als ein umfangreiches Dokument, lassen sich auch besser Synergien oder auch Lücken im Modell erkennen.

Name & Herkunft

Das Business Model Canvas wird als eine «gemeinsame und vergleichbare Sprache zur Entwicklung, Beschreibung, Visualisierung, Bewertung und Veränderung von Geschäftsmodellen» beschrieben und ist weltweit ein anerkanntes und eingesetztes Modell. Entwickelt und konzipiert wurde diese Methode von Alexander Osterwalder im Jahr 2004 im Rahmen seiner Dissertation an der Universität Lausanne.

Idee & Funktionsweise

Es handelt sich um ein einfaches, übersichtliches und auch spielerisches Werkzeug, um sich Gedanken über sein Geschäftsmodell zu machen, um es dann in einer einfachen und verständlichen Art präsentieren zu können. Alles was es braucht, ist ein gedrucktes Exemplar des Business Model Canvas, Post-its und die richtigen Fragestellungen. Der Businessplan und eine digitale Strategie werden durch das BMC nicht ersetzt! Die neun Elemente im BMC bilden das Grundgerüst für die Ideenfindung und helfen bei der Erstellung und Überprüfung des Businessplans und Ihrer digitalen Strategie.

- **Kundensegmente / Zielgruppen**
  Die (zahlenden) Kundinnen und Kunden: Welche Personen oder Organisationen erhalten durch mein Angebot einen Wert / Nutzen und fragen es deshalb nach?
- **Wertangebote / Werteversprechen**
  Die Abstimmung der spezifischen Bedürfnisse in den Kundensegmenten: Welchen Nutzen oder welches Wertangebot / Werteversprechen erhält die Kundschaft?
- **Absatzkanäle**
  Mit welchen Verkaufs- und Kommunikationskanälen kann ich mit meinen Kunden und Kundinnen in Kontakt treten und «Mehrwert» liefern?
- **Kundenbeziehungen**
  Welche Art und Form von Beziehungen möchte ich mit meinen Kundinnen und Kunden eingehen und pflegen?
- **Einnahmequellen**
  Wie sehen die Einnahmequellen aus? Preismodell und Einkommens-Strategie?
- **Schlüsselressourcen**
  Welches sind die Ressourcen- und Infrastruktur-Anforderungen, damit das Produkt und die Services angeboten werden können?
- **Schlüsselaktivitäten / -massnahmen**
  Mit welchen Schlüsselaktivitäten und Massnahmen bin ich in der Lage, mein Produkt und die Services anbieten zu können?
- **Schlüsselpartner**
  Mit welchen Partnerinnen und Partnern kann ich mein Angebot optimieren oder extern professionell auslagern? Beziehungsnetzwerk von Kooperationspartnern und Synergien überdenken.
- **Kostenstruktur**
  Funktioniert das Modell aus der finanziellen Optik und kann ich damit Geld verdienen und mein Geschäft entwickeln?

Anwendungstipps
Das Business Model Canvas als PDF herunterladen und im gewünschten Format ausdrucken. Post-its beschreiben, Gedanken visualisieren und Ideen im entsprechenden Feld auf das Plakat kleben. Das Buch liefert gute Beispiele, wie erfolgreiche Unternehmen das BMC umgesetzt haben. Bei der Bearbeitung der neun Elemente wird typischerweise nach einer bestimmten Reihenfolge vorgegangen.

Weitere Informationen
www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas

BUSINESS MODEL CANVAS

1. Kundensegmente

- Welches sind Ihre wichtigsten Kunden?
- Für wen erstellen Sie Leistungen?

Listen Sie die drei wichtigsten Segmente auf (z.B. aufgrund von Umsatz oder zukünftigen Wachstumschancen).

2. Wertversprechen (Value Propositions)

- Welche Leistungen (Produkte und Dienstleistungen) bieten Sie Ihren Kunden?
- Welche Kundenbedürfnisse decken Sie ab?
- Welche Kundenprobleme lösen Sie damit?

Listen Sie Ihre fünf wichtigsten Leistungen auf.

4. Kanäle

- Über welche Kanäle wollen Ihre Kunden angesprochen werden?
- Wie erreichen Sie Ihre Kunden am effizientesten?
- Wie kommunizieren Sie mit Ihren Kunden?

Listen Sie Ihre drei wichtigsten Kanäle und Kommunikationsaktivitäten auf.

5. Kundenbeziehungen

- Welche Art von Kundenbeziehung wollen Ihre Segmente erleben?
- Wie können Sie das Kundenerlebnis gestalten?

Listen Sie Ihre Kundenaktivitäten für jedes Segment auf.

6. Schlüsselaktivitäten

- Welche Aktivitäten (z.B. Prozesse) sind gefordert, um die Leistungen (gemäss Punkt 2) zu erbringen?

Listen Sie Ihre fünf wichtigsten Prozesse/Aktivitäten auf.

7. Schlüsselressourcen

- Welche wichtigen Ressourcen (Menschen, Technologien, Anlagen, Finanzen) benötigen Sie, um die Leistungen (gemäss Punkt 2) zu erbringen?

Listen Sie Ihre fünf wichtigsten Ressourcen auf.

8. Schlüsselpartner

- Welche sind Ihre wichtigsten Partner und Lieferanten?
- Welche Aktivitäten und Ressourcen benötigen Sie von ihnen?

Listen Sie Ihre drei bis fünf wichtigsten Partner auf.

3. Einnahmequellen

- Für welche Leistungen sind die Kunden bereit, etwas zu bezahlen?
- Für was und wie zahlen sie zur Zeit?
- Für was und wie sind sie in der Zukunft bereit, etwas zu bezahlen?

Listen Sie Ihre drei wichtigsten Einnahmequellen auf.

9. Kostenstruktur

- Welches sind die wichtigsten/grössten Kostenblöcke für Ihr Geschäftsmodell?
- Welche Aktivitäten und Ressourcen sind am teuersten (und wie hoch)?

Listen Sie Ihre fünf bis acht grössten Kostenblöcke auf.

Abbildung 14: Konzept «Business Model Canvas», angelehnt an strategyzer.com in Krättli & Peter, 2021

Digital Transformation Canvas – die sieben Handlungsfelder der Transformation

1. Strategieanalyse | 2. Strategieentwicklung | 3. Strategieumsetzung | 4. Strategieüberprüfung

Das Ziel der Digitalen Transformation ist es, ein Unternehmen in eine Form zu führen, in der es im digitalen Zeitalter eine wettbewerbsfähige Position erreichen und diese erhalten kann. Deshalb starten Unternehmen Transformationsinitiativen, welche den Markt und die interne Wertschöpfung berücksichtigen und aufgrund einer erarbeiteten Strategie die Umsetzung in den sieben Handlungsfeldern definieren. Die Digitale Transformation kann als Strategieinitiative geplant werden, welche anschliessend in mehreren Projekten umgesetzt wird. Dabei wird das folgende, vereinfachte Vorgehen empfohlen:

- **Schritt 1: die digitale Maturitätsanalyse**
  Festellung, ob das Unternehmen bereit ist für die digitalen Herausforderungen.
- **Schritt 2: die strategische Analyse externer Faktoren**
  Analyse der Kunden, des Markts und der neuen Technologien aus externer Sicht.
- **Schritt 3: die strategische Analyse interner Faktoren**
  Analyse der Prozesse, Kultur, Führungsansätze, Leistungen und Daten aus interner Sicht.
- **Schritt 4: die Strategieentwicklung**
  Definition der digitalen Vision und des Nutzen- und Leistungsversprechens.
- **Schritt 5: die Roadmap**
  Definition von Teilprojekten und Projekten, welche zur Umsetzung benötigt werden.
- **Schritt 6: Change Management und Leadership**
  Vorbereitung der Elemente des Change Managements, des Leadership Managements und der Kulturentwicklung.
- **Schritt 7: Vermarktung und kontinuierliche Optimierungen**
  Vermarktung des erneuerten Unternehmens mit seinen Leistungen.

Name & Herkunft

Unter der Leitung von Prof. Dr. Marc K. Peter hat die FHNW Hochschule für Wirtschaft 2017 eine grosse Studie zu den Treibern, Barrieren und der praktischen Umsetzung der Digitalen Transformation erstellt. Im Kern der Arbeit steht die Identifikation und Beschreibung der sieben Handlungsfelder der Digitalen Transformation, welche aufgrund von 4862 Themen / Projektbeschreibungen von 2590 Studienteilnehmenden bestimmt wurden.

Idee & Wirkungsweise

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. Sie erhalten einen Gesamtüberblick über den Stand der Digitalen Transformation, inklusive der Treiber, Barrieren und Risiken. Im Zentrum der Arbeit steht ein Praxismodell mit den sieben Handlungsfeldern der Digitalen Transformation. Es handelt sich um einen praktischen und umsetzbaren Leitfaden für die KMU-Transformation – aus der Praxis für die Praxis. Die Handlungsfelder werden mit Fallstudien aus den jeweiligen Gebieten und Fachartikeln angereichert.

Anwendungstipps

Gehen Sie das Thema einfach an! Starten Sie mit dem Digital Transformation Canvas und gewinnen Sie einen Überblick und Erkenntnisse. Mit dem «Digital Transformation Canvas – die sieben Handlungsfelder» identifizieren Sie die verschiedenen Themenbereiche. In jedem Baustein wird Ihnen eine Auswahl von Kernfragen gestellt. Ihre Antwort darauf gibt Ihnen die Richtung und Wichtigkeit für die prioritäre Bearbeitung vor.

Den kostenlosen Praxisleitfaden «Digitale Transformation», den Canvas «7 Handlungsfelder» und verschiedene weitere Whitepapers herunterladen, Ihr Wissen vertiefen und das Projekt aktiv angehen.

Weitere Informationen

www.kmu-transformation.ch/
der-digital-transformation-canvas

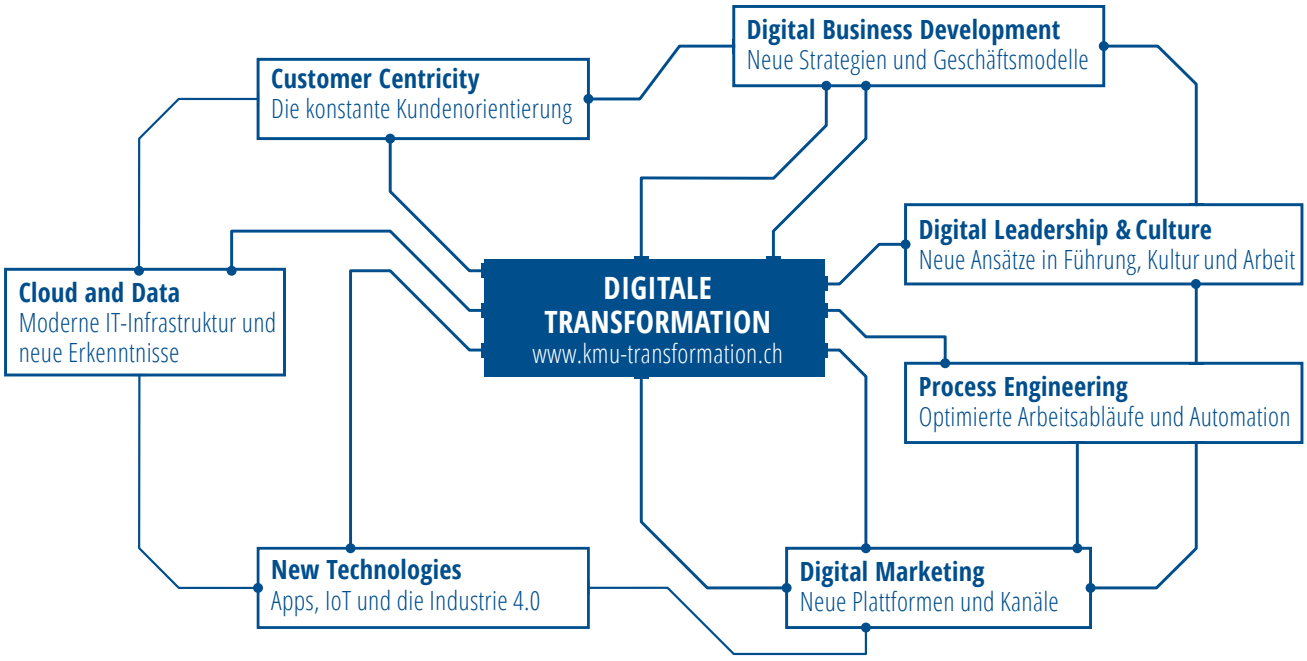


Abbildung 15: Konzept «Handlungsfelder der Digitalen Transformation», kmu-transformation.ch

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

Digital Transformation Canvas

Die 7 Handlungsfelder der Transformation

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/Kernzielgruppen (Identifikation z.B. mittels Customer Journey Mapping und Personas)?
- Welche Daten zum besseren Verständnis sind vorhanden bzw. müssen erhoben werden?
- Orientieren sich/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 -frequenz 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 was ist deren Potenzial 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 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/Geschäftsmodelle/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)?
- Welche 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 neue 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, 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?

Sponsoren und Forschungspartner:
PostFinance, Abacus, AECS Swisscard, Die Mobiliar, Die Post, Dreamlab Technologies, Schweizerische Gewerbezeitung, GS1, KMU Next und Nemuk.

Nutzen Sie die Maturitätsanalyse zur Digitalen Transformation als Ausgangspunkt für Ihre Diskussion:
www.kmu-transformation.ch/maturitaetsanalyse

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

Der Praxisleitfaden und der Digital Transformation Canvas sind als PDF erhältlich auf **www.kmu-transformation.ch**

© 2018 Prof. Dr. Marc K. Peter

Abbildung 16: Workshop-Canvas Digitale Transformation, kmu-transformation.ch

Balanced Scorecard – als strategisches digitales Mess- und Managementsystem

3. Strategieumsetzung | 4. Strategieüberprüfung

In der heutigen Zeit verfügen wir über Daten und Informationen und sollen diese für unsere Tätigkeiten maximal – und wenn immer möglich – automatisiert auf Knopfdruck abrufen können.

Die Bereitstellung einer d-BSC (Balance Scorecard für digitale Unternehmen) schafft ein Mess- und Management-System, welches automatisierte Datenbeschaffung und permanente Verfügbarkeit Unternehmens-interner und Unternehmens-externer Daten nutzt, damit Entscheidungen auf allen Stufen kurzfristig, jederzeit und basierend auf den aktuellen Daten, zielführend gefällt werden können.

Die d-BSC bietet der Geschäftsführung und allen Management-Stufen eine ganzheitliche Sicht auf den Fortschritt der Digitalen Transformation und bietet einem Unternehmen die Möglichkeit, seine strategischen Entscheidungen zur Digitalen Transformation aus einer breiteren Perspektive zu betrachten, indem die Auswirkungen auf Finanzen, Kundschaft, interne Prozesse und Mitarbeitendenzufriedenheit berücksichtigt werden.

Die d-BSC basiert auf der klassischen BSC Balanced Scorecard und passt diese an die Herausforderungen digitalisierungspflichtiger und transformationswilliger Unternehmen an.

- BSC – Finanzperspektive → dBSC – die digitale Finanzperspektive, digitales Investment, Erträge
- BSC – Prozessperspektive → dBSC – die digitale Prozessperspektive, digitale Prozesse
- BSC – Kundenperspektive → dBSC – die digitale Kundenperspektive, digitale Kunden, Bestellwege
- BSC – Potenzialperspektive → dBSC – die digitale Potenzialperspektive, digitales Potenzial

Name & Herkunft

Die BSC wurde zu Beginn der 1990er-Jahre von Robert. S. Kaplan, Professor of Accounting an der Harvard Business School und David P. Norton, Präsident und Gründer der Consulting Firma Renaissance Solutions, in den USA, als Ergebnis einer Kooperation von Wissenschaftlern und Unternehmenspraktikern zur strategischen Unternehmensführung entwickelt, und erstmals 1992 vorgestellt. Das Konzept der BSC basiert auf der Erkenntnis, dass finanzielle Kennzahlen allein nicht ausreichen, um im heutigen Wettbewerbsumfeld erfolgreich zu sein.

Idee & Wirkungsweise

Die BSC ist ein Managementinstrument, das sich auf wettbewerbsentscheidende Ziele konzentriert. Sie übersetzt Mission und Strategie in Ziele und Kennzahlen. «Die BSC stellt einen Handlungsrahmen zur möglichst ausgewogenen Konkretisierung strategischer Ziele durch Kennzahlen unter der Nutzung verschiedener Perspektiven auf (ein) Unternehmen dar.»

Strategische Ziele und dazugehörige Kennzahlen sowie strategische Aktionen werden unternehmensspezifischen Perspektiven (Betrachtungsweisen) zugeordnet, damit ein einseitiges Denken bei der Zielableitung verhindert wird. Durch das Denken in Perspektiven werden die wesentlichen Zusammenhänge für die Strategieumsetzung festgehalten.

Anwendungstipps

Je genauer respektive abgestimmter die Scorecard auf die digitalen Themen aufgebaut ist, umso aussagekräftiger sind die ersichtlichen Resultate für die digitale Strategie und die daraus abgeleiteten Entscheidungen.

Weitere Informationen

Kaplan, Robert S. & Norton, David P., 1997. Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: Harvard Business Review, January – February.

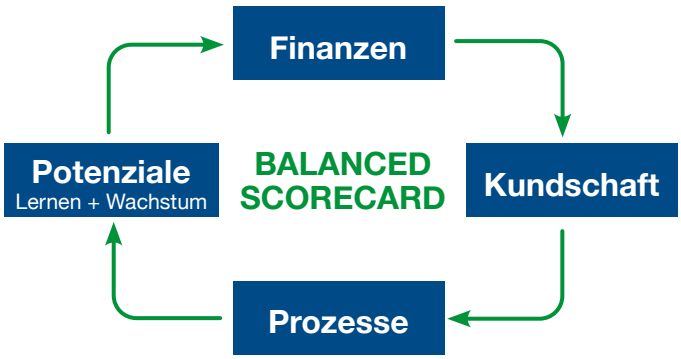


Abbildung 17: Konzept «d-Balanced Scorecard» angelehnt an Kaplan & Norton, 1996

Gartner Hype Cycle – welche Trends werden uns beschäftigen?

1. Strategieanalyse | 2. Strategieentwicklung

Wann ist der richtige Zeitpunkt in eine vielversprechende Technologie zu investieren oder diese zur Digitalen Transformation zu nutzen? Wann nehme ich die Förderung oder die Nutzung dieser Strategie in mein unternehmensstrategisches Portfolio auf und zu welcher Zeit besteht die Gefahr, in einen kurzfristigen Hype zu investieren. Diese und viele weitere Fragen müssen Sie nicht immer selbst klären.

Gartner bietet mit seinem Hype Cycle eine grafische Darstellung der Reife und Akzeptanz von Technologien und Anwendungen auf Basis umfangreicher Forschung und Befragungen. Geklärt wird die potenzielle Relevanz für die Lösung realer Geschäftsprobleme und die Nutzung neuer, zumeist digital hochrelevanter, Technologie.

Name & Herkunft

Um die Innovationstechnologien besser einordnen zu können, wurde 1995 der sogenannte «Hype Cycle» von der Forschungsgruppe Gartner, Inc. geprägt. Darauf folgte im Jahr 2008 von Harvard Business Press das Buch «Den Hype Cycle meistern: Wie man die richtige Innovation zur richtigen Zeit auswählt» von der Gartner-Beraterin Jackie Fenn. Dieses Modell dient Technologieberatern und -beraterinnen zur Bewertung bei der Einführung neuer Technologien. Es besagt: «Wir neigen dazu, die kurzfristige Wirkung einer Technologie zu überschätzen und die langfristige Wirkung zu unterschätzen». Die Darstellung erfolgt gemäss Fenn in einem Diagramm: auf der Y-Achse ist die Aufmerksamkeit (Erwartungen) für die neue Technologie aufgetragen, auf der X-Achse die Zeit seit Bekanntgabe.

Idee & Wirkungsweise

Der Hype Cycle stellt dar, wann eine Technologie relevant wird und wann aus ersten Gehversuchen wirkliche, geschäftstüchtige Ansätze werden. Die Kurve besteht aus der Erwartungskurve und der Verwertbarkeitskurve. Aus der Kombination entsteht der Hype Cycle. Auf der Y-Achse des dargestellten Zyklus wird der Grad der erkannten Aufmerksamkeit abgebildet, während die X-Achse für die verstrichene Zeit seit Bekanntwerden der Technologie steht. Gemäss der von Gartner-Beraterin Jackie Fenn geprägten Definition ist der Zyklus in fünf Entwicklungsphasen unterteilt:

- **Technologische Auslösung:** Die Technologie erlangt Bekanntheit und erste Projekte stossen auf beachtliches Interesse in der Öffentlichkeit.
- **Gipfel der überzogenen Erwartungen:** Die Technologie ist auf dem Gipfel der Aufmerksamkeit. Es werden unrealistische und enthusiastische Erwartungen veröffentlicht und diskutiert.
- **Tal der Enttäuschung:** Da die Technologie die zuvor aufgebauten Erwartungen nicht erfüllen kann, sinkt die Aufmerksamkeit der enttäuschten Enthusiastinnen und Enthusiasten und der Medienvertreter und -vertreterinnen auf den Tiefpunkt.
- **Pfad der Erleuchtung:** Die neue Technologie wird in dieser Phase realistisch mit ihren Stärken und Schwächen betrachtet.
- **Plateau der Produktivität:** Die neuen Möglichkeiten durch die Technologie werden als Vorteile akzeptiert und Geschäftsprozesse werden entwickelt.

Anwendungstipps

Trennen Sie den Hype von den wirklichen Treibern. Bewerten Sie die beschriebenen Technologien im Kontext Ihres Unternehmens und unter Bezugnahme auf Ihre Märkte. Klären Sie die daraus entstehende strategische Ausrichtung. Gehören Sie zu den First Mover und stellen Sie genügend Ressourcen bereit, um Marktentwicklung zu betreiben. Oder springen Sie als Late Mover rechtzeitig auf den Zug auf. Bei der Bewertung der beschriebenen Entwicklungsstufen ist es wichtig, zu berücksichtigen, dass sich in jeder Phase des Zyklus die Zugangsbarrieren, technischen Risiken, Aufwendungen für Forschung und Entwicklung sowie die Zahl der bereits existierenden Anwendungen drastisch verändern können.

Weitere Informationen

www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle
www.gartner.com/en/marketing/research/2020-hype-cycle-for-digital-advertising

Fazit

Uns geht es um eine frische Herangehensweise an das Thema digitale Strategie. Eine Herangehensweise, welche weder Menschen noch Unternehmen überfordert, schnell und agil ist und dennoch gewinnbringende Resultate liefert. Viele Unternehmen nutzen heute noch die gleichen Formeln und Methoden wie vor Jahren, auch wenn sich das Umfeld komplett verändert hat. Die Resultate auf Basis dieser Methoden müssen aber in unserem heutigen schnelllebigen und volatilen Geschäftsumfeld bestehen können. «The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence; it is to act with yesterday's logic.» (Peter Drucker)

Strategie ist somit nicht nur ein Thema agiler Methoden in der Entwicklung und Umsetzung, sondern ein Dauerthema. Es ist nicht zieldienlich, eine unumstössliche 5-Jahres-Strategie zu entwickeln und sich dafür auch noch ein Jahr Entwicklungszeit herauszunehmen. Vielmehr ist es notwendig, ein anpassungsfähiges 5-Jahres-Strategie-Framework zu entwickeln, welches laufend den Herausforderungen angepasst werden kann. Digitale Strategie ist, wie bereits gesagt, kein Resultat eines grossen und zu einem Zeitpunkt abgeschlossenen Prozesses. Es ist vielmehr ein andauernder Prozess, der zudem eng verzahnt mit allen anderen Strategien zu sehen ist.

Mit welchen Methoden und Mitteln sich ein moderner Strategieprozess gestalten lässt, haben wir Ihnen in 16 einfachen Modellen nähergebracht. Der gemeinsame Grundgedanke: Mit kleinen Schritten erreicht man sicherer eine gute Strategie. Denn oft genug ist die Erarbeitung und Umsetzung einer Strategie in kleinen, wohlüberlegten Schritten erfolgsversprechender als der eine grosse Wurf. Eine kleine Anmerkung: Der jeweilige Ansatz ist nicht das umfängliche Erfolgsrezept für Ihre digitale Strategie, aber hoffentlich kann sich unser Ansatz als eine wichtige Zutat zu den Inhalten Ihrer Strategie erweisen.

Disintermediation mit Kundenbeziehungsmanagement entgegnen

Dominik Reust
FHNW Hochschule für Wirtschaft

Wann haben Sie zum letzten Mal eine DVD in einer Videothek ausgeliehen, wann zum letzten Mal Musik in einem Plattenladen vor dem Kauf Probe gehört? Einkaufsverhalten, Handel und Vertrieb haben sich mit dem Internet grundlegend gewandelt. Kaum ein Stein ist auf dem andern geblieben. Die Machtverhältnisse zwischen Anbieter und Abnehmer haben sich eindeutig zugunsten der Abnehmer verschoben (Cole, 2020).

Die Beziehung zwischen Abnehmer und Anbieter

- Das Internet bietet Zugang zu einem weltweiten Angebot. Güter können in China bestellt und bequem an die Haustüre geliefert werden. Dies zu tieferen Versandkosten als bei Inlandbestellungen.
- Das Internet bringt Preistransparenz. Mit wenigen Klicks können Konsumentinnen und Konsumenten Angebot und Preis detailliert vergleichen – sei dies auf Google oder auf Preisvergleichsportalen.
- Das Internet bietet die Möglichkeit der direkten Kommunikation unter Marktteilnehmenden (Anbieter, Nachfrager und teilweise Marktplatzbetreibern). Der Kunde kann dem Anbieter Fragen stellen und ihn bewerten. Dies zwingt den Händler, kundenorientiert zu agieren.
- Das Internet fördert die Disintermediation. Es braucht keine Intermediäre (Zwischenhändler) mehr. Reisen werden nicht mehr im Reisebüro gebucht, sondern direkt beim Reiseveranstalter über eMags[1]. Stellenanzeigen werden auf der eigenen Unternehmenswebsite und nicht mehr in Zeitungen und Stellenportalen aufgeschaltet. Musik wird nicht mehr gekauft, sondern gestreamt.

1 Der Reiseveranstalter FTI bricht mit Traditionen und setzt auf digitale Reiseplanung. Der klassische, gedruckte Katalog wird durch ein elektronisches Magazin (eMag) ersetzt. «Ein zeitgemäßes, modernes Medium, das den Ansprüchen des 21. Jahrhunderts von Werbepartnern, Vertriebspartnern und Endkunden gerecht wird». Die digitale Version funktioniert als multimediale Plattform mit tagesaktuellen Informationen und direkten Buchungsmöglichkeiten. Der Mausklick bringt die Kundin per Direktverlinkung auf die FTI- oder Reisebüro-Website, www.wuv.de/marketing/reiseveranstalter_fti_schafft_printkataloge_ab#:~:text=Der%20Reiseveranstalter%20FTI%20bricht%20mit,wird%20durch%20ein%20eMag%20ersetzt.

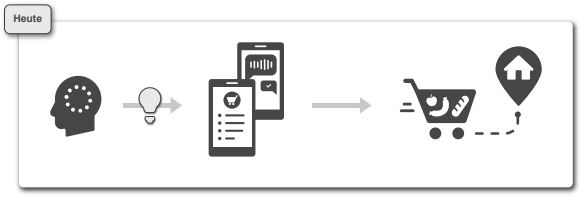
Vor 20 Jahren

Vor nicht einmal 20 Jahren lief der typische Prozess eines Grosseinkaufs in einer ländlichen Gegend in etwa so ab:

1. Kaufimpuls.
2. Schreiben eines Einkaufzettels zu Hause.
3. Entscheid, in welches Einkaufszentrum man fährt.
4. Nach Ankunft im Einkaufszentrum Entscheid, in welchem Geschäft der Wein, wo das Fleisch und wo das Brot gekauft wird.
5. Beschluss, den Wein aufgrund eines Sonderangebots im Schaufenster im Denner, das Brot aufgrund der Frische bei Migros, das Fleisch aufgrund der Qualität bei Coop zu kaufen.
6. Entscheid, welcher Wein (Marke, Produzent) im Denner, welches Brot in der Migros und welches Fleisch im Coop gekauft wird.
7. Evt. spontane zusätzliche Einkäufe in Denner, Migros oder Coop.
8. Evtl. spontaner Besuch weiterer Ladengeschäfte im Einkaufszentrum.

Und heute online?

1. Kaufimpuls.
2. Kunde oder die Kundin klickt in der mobilen Einkaufs-App auf die bereits abgespeicherte, individualisierte Einkaufsliste oder er bzw. sie bestellt via Sprachassistentin oder Knopfdruck und lässt sich die Waren bequem nach Hause liefern.[2]



2 Nachdem Amazon den physischen Dash Button aufgrund rechtlicher Probleme wieder vom Markt genommen hat und auf virtuelle Dash Buttons setzt (www.test.de/Dash-Buttons-Amazon-schaltet-Bestellknopfe-ab-5079271-0/), startete Nespresso einen Versuch mit Essenza Plus (www.nespresso.com/ch/de/essenza-plus-coffee-machine). Mittels Knopfdrucks bestellt die Nespresso-Maschine neue Kapseln, die nach Hause geliefert werden.

Und in Zukunft?

1. Der internetfähige Kühlschrank stellt am Freitag fest, dass nur noch zwei Eier, ein Liter Milch und ein Stück Käse im Kühlschrank vorrätig sind und löst automatisch eine Bestellung aus, welche nach Hause geliefert (oder vom Lieferanten gar in den Kühlschrank geräumt) wird.[3]

Abbildung 1: Disintermediation, eigene Darstellung

Es kann festgestellt werden, dass die Kaufprozesse immer kürzer werden und Entscheidungshelfer wie Suchmaschinen, Apps und Sprachassistentinnen eine immer wichtigere Rolle spielen. Während die Konsumenten früher auf ihrem Weg zum Kauf zahlreiche Entscheide fällen mussten – welche beeinflusst werden konnten –, beschränkt sich der Prozess heute auf eine einzige Entscheidung: Über welche App bestelle ich?

Kundenbeziehung und -bindung – am Beispiel von Amazon

Der Kaufprozess rückt zeitlich zum Impuls vor. Bestellen kann man heute mittels Mobiltelefon immer und überall (sogenannte «Ubiquität»). Ein Bedarf wird geweckt und sogleich gedeckt – praktisch ohne Zeitverzögerung. Dies führt dazu, dass Spontankäufe zunehmen, da die Konsumentinnen und Konsumenten überall und immer durch Angebote und Werbung stimuliert werden können. Schwierig für kleinere und mittlere Unternehmen ist dabei, dass internationale Giganten wie Amazon und Google mittels Applikationen, Suchmaschinen und Sprachassistentinnen eine immer bedeutendere Rolle als Entscheidungshelfer spielen.

Das meines Erachtens wichtigste Element, um diesem stark verkürzten Kaufprozess als Mittel- und Kleinunternehmen erfolgreich zu begegnen, ist die Kundenbeziehung und -bindung. Hier setzt Amazon mit Amazon Prime einen Benchmark. Amazon Prime wurde 2005 in den USA und 2007 in Deutschland lanciert.[4] Das Programm wurde und wird laufend ausgebaut. Es beinhaltet unter anderem gratis Expresslieferungen, Speicherplatz für Fotos, Video- und Musikstreaming. In den USA haben über 30% der Bevölkerung ein Amazon-Prime-Abonnement, in Deutschland über 20%. Weltweit sind es über 150 Millionen zahlende Prime Kundinnen und Kunden (Spiegel Wirtschaft, 2020). Amazon Prime dient Amazon in erster Linie zur Kundenbindung und der Erhöhung der Wertschöpfung am Konsumenten. Direkten Profit muss Amazon Prime nicht liefern. Die Programmkosten werden auf die Produktverkäufe umgelegt:

«While costs associated with Amazon Prime memberships and other shipping offers are not included in marketing expense, we view these offers as effective worldwide marketing tools, and intend to continue offering them indefinitely. […] Amazon Prime membership fees are allocated between product sales and service sales and amortized over the life of the membership according to the estimated delivery of services.» (Amazon, Annual Report, 2018)

3 Intelligente Kühlschränke gibt es seit 2016 im Handel (www.theverge.com/2016/1/5/10708380/samsung-family-hub-fridge-mastercard-app-groceries-ces-2016). Bis anhin bestellt aber noch der Mensch die Ware, obwohl eine automatisierte Bestellung technisch kein Problem wäre. Es stellen sich unter anderem rechtliche Probleme.

4 In der Schweiz ist es mit eingeschränktem Angebot auch nutzbar.

Insbesondere die attraktiven Zusatzleistungen wie Amazon Music und Amazon Video sollen die Kundenbeziehung und -bindung erhöhen. «Prime members who watch Prime Video are more likely to convert from a free trial to a paid membership, and more likely to renew their annual subscriptions.» (Amazon, Annual Report, 2018)

Amazon Prime hat eine intensivere und längere Kundenbeziehung zum Zweck. Schätzungen gehen davon aus, dass Prime-Mitglieder ca. doppelt so viel ausgeben wie Nicht-Mitglieder (Levy, 2021). Auch die Bestellhäufigkeit liegt in den U.S.A. bei Prime-Mitgliedern ungefähr doppelt so hoch. Zudem zeigt sich, dass 74% der Prime-Mitglieder ihre Produktsuche auf Amazon starten; gegenüber 29% bei den Nicht-Prime-Mitgliedern. Dies zeigt den Erfolg als Werkzeug des Kundenbeziehungsmanagements auf eindrückliche Art und Weise.

Der Konsument bzw. die Konsumentin muss nicht zuerst angelockt werden. Er hängt schon am Haken. Jedes Mal, wenn er den Fernseher anschaltet, sein Handy entsperrt oder seinen Laptop öffnet, sieht er die Amazon App. Schaut er einen Film auf Amazon Video, hört Musik auf Amazon Music oder liest auf seinem Kindle ein Buch, sieht er zuerst das Amazon-Logo und wird mit Werbung berieselt. Will er auf seinem Kindle keine Werbung, muss er einen höheren Anschaffungspreis bezahlen. Selbstverständlich sind sämtliche Nutzer- und Kreditkartendaten auf dem Amazon Konto hinterlegt.

Zu einer noch stärkeren Disintermediation und intensiveren Kundenbindung führen Sprachassistentinnen. Auch hier nimmt Amazon mit Amazon Echo die führende Rolle ein. Der Marktanteil von Amazon wird auf über 70% geschätzt. Zusammen mit Google (Google Home mit ca. 25% Marktanteil) beherrscht Amazon den Markt (Statista, 2021). Die Geräte werden aggressiv vermarktet. Auch hier steht der direkte Gewinn im Hintergrund. Vorrangiges Ziel ist es, Einzug in die gut behüteten Wohn-, Bad- und Schlafzimmer der Konsumentinnen und Konsumenten zu erhalten. Vor nicht allzu langer Zeit schien es noch undenkbar, Amazon und Google in die privatesten und intimsten Bereiche vordringen zu lassen. Doch Bequemlichkeit führt Menschen dazu, Prinzipien über Bord zu werfen.

Strategieberater von OC&C gehen davon aus, dass die Umsätze, die über Sprachassistentinnen gemacht werden, bis 2022 auf über 40 Milliarden Dollar steigen werden (OC&C, 2018). Amazon und Google sind so auch in diesem Feld zu Gatekeepern geworden. Selektions- und Marketingprozesse von Sprachassistentinnen werden einen wichtigen Faktor für den Erfolg und Misserfolg von Produkten und Händlern darstellen. Denn die Sprachassistentinnen stellen die Algorithmen, die darüber entscheiden, welches Produkt und welcher Händler ausgewählt oder der Kundschaft vorgeschlagen wird. Sie entscheiden zu einem wesentlichen Teil, welches Produkt bei welchem Händler bestellt wird. Bei Low-Interest-Produkten wie Toilettenpapier oder Spülmittel, bei welchen die Kundschaft keine spezifischen Präferenzen hat, wickelt die Sprachassistentin den Kauf eigenständig ab. Die Sprachassistentin wird sich für Eigenmarken mit hoher Marge oder für Waren von Händlern mit gutem Listing entscheiden. Hat die Kundschaft Präferenzen wie Farbe, Preis oder Menge, macht die Sprachassistentin ihr einige Vorschläge. Aus diesen wird schliesslich ausgewählt.

Potenziale für KMU

Was bedeuten diese Entwicklungen für kleine und mittlere Unternehmen, die ihre Produkte und Dienstleistungen bis anhin konventionell (off- und online) vermarktet haben? Wie gehen sie mit diesen Herausforderungen um?

In einem ersten Schritt gilt es, die Gesamtstrategie an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Es muss eine Digitale Transformation stattfinden. Das Unternehmen muss seinen gesamten Fokus auf Kundenorientierung, personalisierte Angebote und digitale Kommunikations- und Absatzkanäle legen, um den Lebenszeitwert der Kundenbeziehung (auf Englisch: Customer Lifetime Value) zu maximieren (Peter, 2017). Die Kaufhäufigkeit und -intensität müssen erhöht werden. Dazu müssen Kunden-, Produkt- und Absatzdaten analysiert werden, damit die Marktaktivitäten laufend optimiert werden können. Segmente und Zielgruppen müssen klar definiert und abgegrenzt werden, damit sich die Kundschaft angesprochen fühlt. Hierzu eignen sich sogenannte «Personas», fiktive Vertreter des definierten Segments (Peter & Niedermann, 2020). Ebenso wichtig ist, dass realistische Ziele spezifisch und messbar formuliert werden.

Es gilt, digitale Technologien, Kanäle, Kunden sowie Produktdaten, welche digitale, markt- und zielgruppengerechte Strategien ermöglichen, zu evaluieren und bestehende Kompetenzen und Angebote zu hinterfragen (Otto, 2021). Eine flexible und leistungsfähige IT-Infrastruktur ist Voraussetzung dafür. Der Vertrieb über Online-Plattformen und Kooperationen mit Marktpartnern müssen geprüft werden. Die Website muss optimiert, das Suchmaschinenmarketing – insbesondere auch im Hinblick auf die Sprachsuche – professionalisiert werden. Eine nachhaltige Präsenz auf Social Media muss gewährleistet sein. Eine eigene App soll geprüft werden, da sie die Händlerauswahl bis zu einem gewissen Grad auszuschalten vermag, indem sie den Kaufprozess aus dem Browser in das eigene Ökosystem verlagert, wo der Mitbewerber nicht präsent ist. Dabei gilt es aber, genau zu evaluieren, ob Kosten und Nutzen in einem gesunden Verhältnis stehen. Bei der Unmenge an Apps und dem begrenzten Platz auf Mobiltelefonen gibt es viele Apps, die ein stilles Dasein im Apple App Store und Google Play Store fristen.

Viel Wert sollte auf das Kundenbeziehungsmanagement gelegt werden, wobei die Kundschaft bspw. mit Newslettern, Kundenevents und Sonderangeboten regelmässig bespielt werden kann. Bietet man Mitgliedern des firmeneigenen Kundenprogramms Sonderaktionen, günstigere Lieferbedingungen oder gar Gratislieferungen an, befindet sich das Unternehmen in einer vorteilhaften Ausgangslage und wirkt gegenüber Mitbewerbern attraktiver, weil bspw. ein (vermeintlicher) Preisvorteil vorliegt. Es soll aber bewusst nicht alles über den Preis laufen. Andere Möglichkeiten sind spezielle Vorkaufsrechte oder bessere Kundenservices. Hauptsache ist, dass die Angebote als Vorteil wahrgenommen werden und damit der Kundennutzen erhöht wird.

Je breiter das Serviceangebot des Abonnements ist, umso mehr Interaktionsmöglichkeiten mit der Kundschaft entstehen. Häufigere Touchpoints (Kontaktpunkte) führen zu mehr Visibilität. Mehr Visibilität führt zu einer stärkeren Kundenbeziehung. Die Dienstleistungen von Amazon Prime machen nicht nur das Angebot von Amazon attraktiver. Sie bieten dem Unternehmen die Chance, die Kundschaft in immer neuen Situationen zu beeinflussen und ihnen bspw. cross- und up-selling-Angebote zu unterbreiten.

Der Königsweg könnte ein bezahltes Abonnement nach Vorbild von Amazon Prime sein. Entscheidet sich ein Unternehmen für ein kostenpflichtiges Kundenprogramm, muss es sich bewusst sein, dass dessen Lancierung einen höheren Einsatz an Zeit und Mitteln erfordert und ein höheres Risiko mit sich bringt. Im Gegenzug kann die Kundenbindung intensiviert und eine Exklusivität geschaffen werden.

Da die Abogebühren im Voraus bezahlt werden, amortisiert die Kundschaft mit ihren Bestellungen die Abogebühren. Sie können diese durch häufiges Bestellen sozusagen abschreiben. Je mehr und je öfter sie bestellen, desto mehr lohnt sich für sie das Abonnement, da die relativen Kosten des Abonnements pro Bestellung sinken. Durch diese «mentale Buchführung» bindet sich die Kundschaft freiwillig stärker an das Unternehmen und bestellt regelmässiger und mehr.

Mittels Bezahl-Abonnement, welches bspw. schnelle und kostengünstige Lieferungen garantiert, steigt auch die Erwartungshaltung der Kundschaft. Ein gleichwertiges Angebot von Mitbewerbern mit «normalen» Lieferkosten und Lieferdauer erscheint weniger attraktiv. Dies kann dazu führen, dass seltener bei Mitbewerbern eingekauft wird.

Fazit

Am besten begegnet man den Herausforderungen, die das veränderte Einkaufsverhalten und die Disintermediation mit sich bringen, mit einer klaren Fokussierung auf die Kundschaft. Dies heisst, die Beziehung zur Kundschaft zu verbessern, zu intensivieren und den Lebenszeitwert der Kundenbeziehung zu maximieren, indem ein Mehrwert geboten wird. Neue und zukunftsträchtige Technologien wie Plattformen, Sprachassistentinnen und Apps sollten evaluiert und die IT-Infrastruktur verbessert werden. Zudem gilt es, neue Strategien und Geschäftsmodelle zu prüfen und Prozesse sowie die Web-Präsenz zu optimieren.

Checkliste

- ☐ Welches sind meine kurz-, mittel- und langfristigen Ziele? Formulieren Sie die Ziele spezifisch und messbar, sodass die Zielerreichung klar gemessen werden kann.
- ☐ Wer ist meine Kundschaft? Analysieren Sie Ihren Kundenstamm. Wen wollen Sie als Kunde oder Kundin gewinnen und halten?
- ☐ Mit welcher Strategie kann ich den Kundennutzen erhöhen und meine Ziele erreichen? Eine solide Strategie ist das Fundament aller Massnahmen. Sie beschreibt den Weg zum Ziel. Basis einer soliden Strategie ist eine sorgfältige Analyse.
- ☐ Welche Massnahmen erhöhen den Kundennutzen maximal? Welche Anpassungen am Produkt, am Preis, an der Distribution, in der Kommunikation, an den Prozessen, an der Infrastruktur und am Personal sind nötig? Sprechen Sie mit Mitarbeitenden, Kundschaft, Mitbewerbern und Freundinnen und Freunden.
- ☐ Wie kann ich mein Marketing personalisieren, um die Kundschaft persönlich anzusprechen und zu binden? Ziehen Sie neue Kommunikationsinstrumente und -technologien in Ihre Evaluation mit ein.
- ☐ Was kostet mich die Neuausrichtung? Budgetieren Sie vorsichtig und langfristig.
- ☐ Wie kontrollieren ich meine Neuausrichtung? Kümmern Sie sich rechtzeitig um Kontrollinstrumente. Nur so wissen Sie, ob der neu eingeschlagene Weg der richtige ist.

Literaturverzeichnis

Amazon (2018). Annual Report 2018. S. 26. Abgerufen am 22. März 2021 von s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/annual/2018-Annual-Report.pdf

Chaffey, D. (2011). E-Business & Commerce Management (5. Auflage). Harlow England New York: Prentice Hall.

Cole, T. (2010). Unternehmen 2020 – das Internet war erst der Anfang. München: Carl Hanser.

Heinemann, G. (2012). Der neue Mobile-Commerce. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hörner, T. (2019). Marketing mit Sprachassistenten. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kollmann, T. (2019). E-Business (7. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Levy, A. (2021). Amazon Prime Membership Is Growing at a Record Pace. Abgerufen am 22. März 2021 von www.fool.com/investing/2021/01/26/amazon-prime-membership-isgrowing-at-a-record-pac/

OC&C Strategy Consultants (2018). Abgerufen am 22. März 2021 von www.occstrategy.com/media/1285/the-talking-shop_uk.pdf

Peter, M. K. (2017). KMU-Transformation: Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Olten: FHNW Fachhochschule Nordwestschweiz.

Peter, M. K. & Niedermann, A. (Hrsg.) (2020). Digitales Marketing für KMU. Zürich: Beobachter-Edition.

Reynolds, J. (2010). E-Business: A Management Perspective. Oxford: Oxford University Press.

Schulten, M. B. (2008). Kundenreaktionen auf Steuerungsmassnahmen im Mehrkanalsystem (Dissertation. St. Gallen).

Spiegel Wirtschaft (31. Januar 2020). Amazon feiert Prime als Erfolgsmodell. Abgerufen am 22. März 2021 von www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/amazon-feiert-prime-als-erfolgsmodell-a-0bff3ee6-d07d-41ee-bd98-9e2c63a4fda7

Statista (2021). Marktanteile der Hersteller am Absatz von intelligenten Lautsprechern weltweit vom 3. Quartal 2016 bis zum 4. Quartal 2020. Abgerufen am 22. März 2021 von de.statista.com/statistik/daten/studie/818999/umfrage/marktanteile-der-hersteller-am-absatz-von-intelligenten-lautsprechern-weltweit/

FOKUSKMU

Die Sendung für Wirtschaft & Gesellschaft

Aktuelle Themen aus
dem KMU-Alltag

Jede 2. Woche neu, täglich um 17.25 Uhr auf

TELE BÄRN · TELE M1 · TELE ZÜRI · tvo · tele1

und jede 2. Woche neu, täglich um 17.25 Uhr auf

TELE Z

www.fokus-kmu.tv

Sponsoringpartner

upc business · LIDL

Sehnsucht nach Neuem – die Chance durch Co-Creation für KMU

Bruno Bucher
Berner Fachhochschule, Departement Wirtschaft
Art of Business by Bruno Bucher GmbH

Unter Hochdruck

Der weltgrösste Pharmakonzern Roche hadert wegen Patentabläufen mit einer negativen Umsatzentwicklung. Weil sich Roche auf den drei erfolgreichen Krebsmedikamenten Avastin, Heceptin und Mabthera / Rituxan fast eine Dekade ausgeruht hat, fehlt laut des Pharma-Experten Michael Nawrath nun das «next big thing». Es gelang Roche bisher bloss ein vergleichbarer Erfolg mit dem Multiple-Sklerose-Medikament Ocrevus, das jetzt aber wegen Kesimpta, einer Neuentwicklung ausgerechnet von Novartis, auch unter Druck kommt. Obwohl Roche zwölf Milliarden in die eigene Forschung steckt, können die Basler nicht überzeugen. 80 Neuheiten sind laut Roche-CEO Severin Schwan in der Pipeline. Experte Nawrath empfiehlt trotzdem, dass Roche beim Zukauf von innovativen Firmen ihre Zurückhaltung aufgeben und gut und gerne 20–30 Milliarden Dollar in aussichtsreiche Geschäftsfelder investieren soll.

Solche Zahlen imponieren uns kleinen und mittleren Unternehmen. Aber wir spielen in einer anderen Liga und können uns das Luxusproblem mit den Milliarden kaum vorstellen. Doch die anderen Herausforderungen wie der Konkurrenzdruck, der Innovationsdruck und/oder die Nachahmer, das kennen wir sehr wohl. Und auch der Erfolg und das Ausruhen auf den Lorbeeren sind uns bekannt, obwohl wir es besser wissen. Doch da sind diese 999 Gründe, warum es eben so läuft, wie es läuft. Wir können uns nicht vierteilen und die Milliarden auf der hohen Kante nützen uns auch nichts, wenn wir uns mit dem täglichen Geschäft und den immer wieder neuen Herausforderungen herumschlagen müssen. Dennoch muss es eine Methode geben, um als kleiner Fisch im grossen Haifischbecken Überlebenschancen zu haben und statt Futter für die Grossen zu werden, deren Innovationstreiber zu sein.

Was also tun, um über den Tellerrand hinauszudenken und die Muse zu haben, um uns für das Geld auf der Strasse zu bücken? Wie entwickeln wir unser Geschäft im Umfeld der Digitalen Transformation in einer globalisierten Welt weiter? Wie halten wir die brutal gut informierten Kundinnen und Kunden, die scheinbar und offensichtlich permanent auf dem Sprung sind? Der Druck hat wegen der Corona-Pandemie zusätzlich zugenommen und wird im Angesicht der entstehenden neuen Seidenstrasse nicht abnehmen. Im Gegenteil.

Hier kommt ein Lösungsansatz für die unausweichliche Zukunft!

Seid umschlungen

So wie es Experten und Expertinnen für die Roche-Milliarden gibt, so gibt es ganze Volksstämme von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, Beratern und Beraterinnen sowie sonstigen findigen Köpfen, die die Welt mit neuen Methoden und Konzepten für die Geschäftsentwicklung durch Innovationen überziehen. Erwähnt seien Design Thinking, Customer Centricity, Agile Manifesto, Customer Relationship Management, Open Innovation, Community Management und Co-Creation. Andere sind schon wieder vergessen, neue zeichnen sich bereits ab. Die Welt ist in Bewegung, sie will sich ständig erneuern.

Picken wir das Thema Co-Creation heraus: Co-Creation ist nicht einfach ein Kundenbeirat auf Steroiden oder eine besonders clevere Verkaufs- und Marketingtaktik. Okay, im Kern vielleicht schon. Aber Co-Creation ist sehr viel mehr.

Ob es die beste Methode ist, um dem eignen Unternehmen eine neue Dynamik zu verpassen, lassen wir vorerst einmal offen. So entscheidend ist das an dieser Stelle noch gar nicht, denn all die oben erwähnten Modebegriffe haben im Kern dieselbe Stossrichtung: Die Dekonstruktion althergebrachter Methoden der Unternehmensführung, 360°-Öffnung und Transparenz, die im Folgenden näher beleuchtet werden.

Definition

Mit dem Begriff Co-Creation wird der Prozess einer kollaborativen Entwicklung neuer Werte wie Konzepte, Lösungen, Produkte, Dienstleistungen und Preise gemeinsam mit Expertinnen und Experten des Unternehmens sowie dessen Stakeholdern wie etwa Kunden und Kundinnen, Lieferanten usw. beschrieben.

Co-Creation ist eine Form des gemeinschaftlichen, Grenzen überwindenden Innovationprozesses. Ideen und Erfahrungen werden gemeinsam geteilt und Verbesserungen werden angestrebt.

Co-Creation ist der Motor einer kundenorientierten Organisation.

Co-Creation ist aber nicht bloss als die Integration der Kundinnen und Kunden in den Leistungserstellungsprozess einer Organisation zu verstehen, sondern auch als die Integration der Organisation in das Leben der Kunden und Kundinnen.

Die vier Dimensionen von Co-Creation
In der Literatur werden vier Dimensionen von Co-Creation beschrieben:

1. Kundinnen und Kunden können die Organisation bezüglich des Designs der Wertbereiterstellung unterstützen.
2. Darüber hinaus können sie einen mehr oder weniger grossen Anteil des Werts selbst bereitstellen.
3. Weiterempfehlung als eine Art der Co-Creation im Verkauf ist ebenfalls zu berücksichtigen.
4. Organisationen setzen Kunden und Kundinnen dafür ein, andere Kundinnen und Kunden bei der Nutzung von Angeboten zu unterstützen.

Damit wird unterstrichen, dass Co-Creation nicht bloss ein Brainstorming zwischen dem Unternehmen und den Kunden und Kundinnen meint, sondern dass die Konsumentinnen und Konsumenten den Innovationsprozess von der Idee bis zum Verkaufspunkt begleiten sollen. Auf diese Weise entsteht dann auch die sogenannte *Customer-Centric Supply Chain*. Respektive, etwas präziser gesagt, *die kundenorientierte Wertschöpfungskette*. Es scheint unausweichlich, den Weg der vier Dimensionen konsequent zu begreifen, um am Schluss des Prozesses den anfänglichen Gewinn (die neue Idee) nicht zu verspielen und die Konsumenten und Konsumentinnen / Co-Kreatorinnen und -Kreatoren nicht zu enttäuschen.

Die Kunden im Wandel
Die heutigen Kunden und Kundinnen unterscheiden sich sehr wesentlich von denjenigen der letzten Dekaden. Aus der einstigen Einbahnstrasse zwischen Anbietern und Abnehmern ist eine Partnerschaft auf Augenhöhe geworden. Kundinnen und Kunden sind Mitspieler geworden. Sie sind in der Lage bei der Schaffung von Mehrwerten Anteil zu nehmen, eben Co-Kreatoren und -Kreatorinnen zu werden.

Durch das Internet treten die Konsumentinnen und Konsumenten zunehmend in einen aktiven und expliziten Dialog mit den Anbietern von Produkten und Dienstleistungen. Dieser Dialog wird nicht mehr von den Unternehmen kontrolliert. Die Konsumenten und Konsumentinnen können sich entweder selbst an Unternehmen wenden und etwas über sie erfahren oder durch das kollektive Wissen anderer Kundinnen und Kunden profitieren. Die Konsumenten und Konsumentinnen können nun den Dialog initiieren. Sie sind aus der Masse hervorgetreten und begegnen den Anbietern als Dialogpartnerinnen und -partner.

So verändern die Kunden und Kundinnen die Dynamik des Marktes grundlegend. Der Markt ist zu einem Forum geworden. Er ist quasi zu seinen Ursprüngen zurückgekehrt, in dem die Verbraucherinnen und Verbraucher eine aktive Rolle bei der Schaffung von Werten und im Wettbewerb um diese spielen. Die Besonderheit dieses neuen Marktplatzes ist allerdings, dass die Kunden und Kundinnen zu einer neuen Kompetenzquelle für das Unternehmen werden. Die Kundinnen und Kunden bringen Wissen, Fähigkeiten sowie die Bereitschaft zu lernen, zu experimentieren sowie sich auf einen aktiven Dialog einzulassen mit. In diesem Sinne ist der neue Marktplatz mehr als er es je war, nämlich der Ort wo Mehrwert entsteht und wo Konsumenten und Konsumentinnen von der Idee bis zum Preis mitbestimmend sind.

Die traditionellen Methoden der Preisgestaltung werden nicht völlig verschwinden. Aber da die Konsumentinnen und Konsumenten immer besser Bescheid wissen und erkennen, dass sie die Wahl haben und verhandeln können, werden immer mehr Unternehmen – von Autoherstellern, bis hin zu Kliniken für kosmetische Chirurgie – Druck verspüren, einen impliziten (wenn nicht expliziten) Auktionsprozess einzuführen. Das bedeutet, dass es nicht mehr nur einen Preis für eine Leistung geben wird, sondern mehrere, abhängig vom Nutzenversprechen, das sich der individuelle Kunde bzw. die individuelle Kundin macht.

Die Unternehmer und Unternehmerinnen sowie Managerinnen und Manager müssen sich also daran gewöhnen, dass die kompetenten Konsumenten und Konsumentinnen nicht nur dank besserem Zugang zu Informationen in der Lage sind, bei der Schaffung von Mehrwerten mitzureden und bei der Preisbildung mitbestimmen wollen, sondern es muss auch allen Beteiligten klar sein, dass Konsumentinnen und Konsumenten zu Konkurrenten werden können.

Die Kundenbeziehung

Es ist kein neues Phänomen, dass Kundenbindung eine zentrale Bedeutung für ein Unternehmen hat. Es ist eine bekannte Weisheit, dass es günstiger ist, einen bestehenden Kunden zu behalten, indem man die Beziehung zu ihm pflegt, als einen neuen zu gewinnen. Was nicht bedeutet, dass es nicht nötig wäre, neue Kunden und Kundinnen zu gewinnen. Es gilt also, zwei Wirkungsfelder zu bearbeiten und zu kontrollieren. Die Kundenpflege und die Kundenakquise.

Es scheint dabei einfacher zu sein, systematisch neue Kundinnen und Kunden zu akquirieren als der bestehenden Kundschaft das Gefühl zu geben, wichtig und einzigartig für das Unternehmen zu sein. Dabei müsste doch inzwischen jeder und jedem klar sein, dass der Himmel auf die Erde geholt werden muss, um dem Kunden zu gefallen und ihn nicht nur zu binden, sondern im Sinne der Co-Creation langfristig einzubeziehen.

Wie wird das nun praktikabel? Ein Denkmodell dazu kann der Begriff *Community Management* bieten.

Community Management

Wie der englische Begriff nahelegt, geht es darum eine Community zu managen. Wobei hier die Community durch die eigene Kundschaft (u. a. Stakeholder selbstverständlich) verstanden wird. Von Community Management spricht man vor allem im Umfeld von Social Media, wo es darum geht, die Gefolgschaft auf den verschiedenen Kanälen der sozialen Medienwelt mittels einer Content-Management-Strategie zu informieren, zu unterhalten und zu halten. Dies ist mit nicht zu unterschätzendem Aufwand und einer grosszügigen Engelsgeduld verbunden.

Weil der Aufwand derart gross ist, wäre es schade, würde man eine so gewonnene Community eben nicht auch auf die Ebene der Co-Creation heben. Die Community, also der gewonnene und gepflegte Kundenstamm, dient der Rekrutierung jener Kunden und Kundinnen, die eben mehr als nur am Konsum interessiert sind.

Die kundenorientierte Organisation

Für eine kundenorientierte Organisation gibt es eine zweifache Perspektive auf die Kundenbeziehung. Es ist die Bindung und deren Dauer sowie die Stärke der Integration der Kundin bzw. des Kunden in die Co-Creation-Strategie. Bisher wurde wenig bis gar nicht an diesen Aspekt im Kundenbeziehungsmanagement gedacht. Dabei liegt es doch auf der Hand, dass eine Kundenbeziehung enger wird, je länger sie andauert und je intensiver die Mitwirkung des Kunden bzw. der Kundin angelegt ist.

Dass Mitwirkung überhaupt intensiv werden kann, liegt in der Natur und der Absicht der Organisation der Mitwirkung resp. der Co-Creation. Dass der Informationsstand des Kunden eine Voraussetzung für sein Mitwirken an der Wertschöpfung ist, muss den Verantwortlichen und Organisatoren von Co-Creation klar sein.

Eine kundenorientierte Organisation muss mit ausreichend Kompetenzen in Bezug auf Co-Creation ausgestattet sein. So muss diese Organisation alle Vorkehrungen treffen können, um den Stand des Wissens jederzeit feststellen zu können und diesen dann auch an alle Beteiligten weiterzuleiten. Kundenbefragungen sind ein Mittel, um die Organisation auf Augenhöhe mit den Kundinnen und Kunden kommunizieren zu lassen. Zudem sind sie selbstredend auch eine Form der Co-Creation; wenn auch nicht gerade die ausgeklügeltste aller möglichen Formen der Mitwirkung.

Der Co-Creation-Entwicklungsprozess

Für eine erfolgreiche Co-Creation im Unternehmen gilt es, einen Entwicklungsprozess zu etablieren.

Es beginnt mit der **Co-Experience**. Am Anfang stehen der Austausch und das Verständnis zwischen den Kunden und Kundinnen und den verschiedenen Vertreterinnen und Vertreter des Unternehmens bezüglich der vorhandenen Fähigkeiten sowie den gegenseitigen Erwartungen.

Mit **Co-Definition** wird der nächste Schritt bezeichnet, in dessen Rahmen eine gemeinsame Zielsetzung und Rollenvereinbarung erarbeitet und getroffen wird. Zudem wird die Art und Weise der Kommunikation festgelegt und dafür eine geeignete Austauschplattform gewählt und organisiert. Diese stellt der eigentliche Schlüssel zum Erfolg dar, weil sie die Interaktion zwischen Unternehmen und Co-Kreatoren bzw. -Kreatorinnen organsiert und regelt. Die Projektleitung hält damit auch die Prozesssteuerung in den Händen und ermöglicht einen iterativen Prozess. Das Ziel ist, unterwegs möglichst keine Beteiligten zu verlieren, sondern im Gegenteil neue Beteiligte zu integrieren und damit neues Denken einzubinden und zu aktivieren.

Der dritte Prozessschritt ist die **Co-Elevation**. Diese steht in der Funktion zu den vereinbarten Zielen. Störungen sind an dieser Stelle, davor und danach, durchaus gewünscht. Damit wird auch impliziert, dass der Prozess scheitern kann und neu aufgesetzt werden muss. Dabei aber darf der Kunde und dessen Wert für die Unternehmung nicht vergessen.

Der letzte Prozessschritt wird als **Co-Development** bezeichnet. Dies ist die Phase der Finalisierung der gemeinsam erarbeiteten Lösung.

Anforderung an Mitarbeitende

Sämtliche Mitarbeitende des Unternehmens, die mit Kundinnen und Kunden am Co-Creation-Prozess beteiligt sind, zeichnen sich insbesondere durch ihre Empathie und ihren Respekt gegenüber den Kunden und Kundinnen aus.

Der Wert der Kundenmitwirkung liegt im Erkenntnisgewinn. Deshalb haben sämtliche organisatorischen Massnahmen so gestaltet zu sein, dass eine Atmosphäre der Offenheit zwischen Unternehmensvertreterinnen bzw. -vertretern und Kunden bzw. Kundinnen herrscht und gepflegt wird. Nur eine solide Grundlage und gegenseitiges Vertrauen bildet die Voraussetzung für die aufzudeckenden Potenziale. Dieses Prinzip durchzieht jede Funktionsstufe des Unternehmens und gilt insbesondere auch für die Geschäftsleitung. So gilt es, die Kompetenzen, Führung, Prozesse und Strukturen laufend zu verbessern und Co-Creation als Bestandteil der Unternehmenskultur zu begreifen.

Co-Creation wird, darf und muss sich von strikten Prozessen unterscheiden. Es handelt sich um ein kontinuierliches System an Interaktionen mit wiederkehrendem Auspropieren und Lernen, Nachrecherchieren und Hinterfragen. Co-Creation beginnt mit den aktuellen Anforderungen der Kundinnen und Kunden und nicht mit den Bedürfnissen der Unternehmung. Daher ist die Geduld der Mitarbeitenden Voraussetzung, um den Prozess zeitlich nicht unter Druck zu setzen.

Workshops

Davon ausgehend, dass zwischen den Co-Creation-Partnern bzw. -Partnerinnen eine Atmosphäre der Offenheit hergestellt wird und sich alle Beteiligten auf Augenhöhe begegnen, stellen die notwendigen Arbeitstreffen in Form von Workshops einen geeigneten Rahmen dar, dieses Verhältnis entsprechend zu gestalten. Dabei soll vermieden werden, dass die Organisation die Kundin bzw. den Kunden beeindrucken will und aus dem Vollen schöpft. Das wäre zwar nett gemeint, doch unterschwellig würde ein Beziehungsungleichgewicht etabliert. Das Denk- und Verhaltensmuster «Der Kunde ist König» gilt es, radikal zu verbannen, denn Co-Creation verlangt nach einer Partnerschaft. Daher empfiehlt es sich, tatsächlich eine Arbeitssituation, eine Art Denkwerkstatt aufzubauen und zu pflegen. Es sollen dazu alle Hilfsmittel zur Verfügung stehen, die der Produktivität dienlich sind.

Für vor Ort stattfindende Workshops sollte den Kunden und Kundinnen grundsätzlich eine Aufwandsentschädigung für die Zeit und die Reisespesen geleistet werden. Darüber hinaus sind finanzielle Anreize nicht notwendig. Es wird genügend Kundinnen und Kunden geben, die sich eine Mitwirkung an Co-Creation-Aktivitäten vorstellen können und gerne bereit sind, ihren Lieferanten persönlich zu unterstützen.

Sehnsucht nach Neuem

Grundkonstellation zum Paradigmenwechsel
Unternehmer und Unternehmerinnen lassen sich in der Regel leicht entflammen und für Neues begeistern. Das geht auch vielen Kundinnen und Kunden so. Zwar beklagten viele Menschen vor der Corona-Pandemie die Geschwindigkeit der Entwicklung. Nun beklagen sich viele über die Müdigkeit, in die uns die Pandemie getrieben haben soll. Des Weiteren beklagen wir die Klimakrise, deren Überwindung noch lange nicht absehbar ist; auch deshalb, weil niemand im Grunde weiss, wie sie wirklich überwunden werden soll, ausser dass viel Verzicht gepredigt wird. Unternehmer und Unternehmerinnen wissen instinktiv, dass Veränderungen anstehen und dass Veränderungen Chancen sind. Selbst wenn sie nicht wissen, wie diese aussehen sollen. Genau darum bietet sich jetzt Co-Creation als Fortschreibung der Geschichte so vieler Unternehmen an. Denn, dass etwas in der Luft liegt, wissen auch die engagierten Kundinnen und Kunden. Genau diese sind es, die als Basis für Veränderung für uns gewonnen werden können.

Wie suchen wir die Kunden und Kundinnen aus?
Die Anforderungen an die mitwirkenden Kundinnen und Kunden sind anspruchsvoll. Sie müssen grundsätzlich ihre Bereitschaft zur Mitwirkung glaubhaft darlegen können. Zudem müssen sie sich positiv zur Intensität ihres Engagements äussern.

Ansonsten gelten folgende zwei Dimensionen als Kriterien zur Auswahl:

Engagement:

1. Informationsgewinnung
2. Informationsteilung
3. Verantwortliches Handeln
4. Respekt
5. Flexibilität
6. Leidenschaft

Wert:

1. Kundenwert
2. Meinungsführerschaft
3. Kompetenzen
4. Ressourcenumfang
5. Dauer der Teilnahme

Es ist offensichtlich, dass möglichst wertvolle und engagierte Kunden und Kundinnen für die Co-Creation eingesetzt werden sollen.

Welche Lieferanten eignen sich für Co-Creation?
Es ist wünschenswert, wenn zur Co-Creation-Organisation auch Lieferanten einbezogen werden, die nahe mit der Unternehmung verbunden sind und das Verhältnis ein ausgeprägt vertrauensvolles ist.

Ein Lieferant pflegt auch einen eigenen Kundenstamm und da ist es naheliegend, dass auch direkte Konkurrenten dazu gehören. Nun möchte man ja meinen, dass die Loyalität zwischen Unternehmen und Lieferant intakt ist. Doch es kann zu Interessenskonflikten auf Seiten des Lieferanten kommen, sodass sich dieser entscheiden muss, wie weit er seine Beobachtungen auch mit potenziellen Wettbewerbern teilt. Daher ist es unvermeidlich, dass genau geprüft wird, ob ein Lieferant Teil der Co-Creation wird oder ob er erst in der Phase der Machbarkeitsprüfung eingeladen wird, seine Stellungnahme zum Projekt abzugeben. Sicher ist, dass an einem bestimmten Punkt die Expertise des Lieferanten von Bedeutung ist.

Denkbar ist selbstverständlich auch, dass parallel zur Co-Creation-Organisation eine zweite aufgebaut wird, bei der das Segment ausschliesslich aus «heiklen» Teilnehmenden besteht.

Welchen Nutzen werden wir sehen?
Ganz generell gesehen werden wir die Innovationskraft des Unternehmens steigern. Das ist allein schon durch die Erweiterung des Brain Pools gegeben. Ob schlussendlich aus den Resultaten der Co-Creation auch ein zählbarer Unternehmenserfolg wird, hängt von zahlreichen weiteren Faktoren ab. Das weiss jede Unternehmerin bzw. jeder Unternehmer.

Sicher ist, dass die Unternehmenskultur gestärkt wird und dass diese auch auf die Kunden und Kundinnen ausgedehnt und wechselwirkend weiterentwickelt wird.

Dann kann damit gerechnet werden, dass die Kundinnen und Kunden zu kompetenten Influencern und Influencerinnen in den sozialen Medien werden. Bei der Lancierung eines neuen Produktes und einer Leistung, an deren Entstehung die Co-Kreatorinnen und -Kreatoren beteiligt waren, sollen diese ganz gezielt als Botschafter und Botschafterinnen eingesetzt werden. Dabei geht es eher um die Koordination, wann und wo kommuniziert wird als darum, was kommuniziert werden soll. Es ist erfolgsentscheidend, dass die Authentizität der externen Beteiligten gewahrt wird, auch wenn ein vielfältiges Konzert zur Sache das Resultat sein wird. Wichtig ist, dass die Co-Kreatorinnen und -Kreatoren in ihren persönlichen Communities glaubwürdig bleiben. Der Lohn dieser Art von Kommunikation wird eine deutliche Ausweitung des Kundenstamms sein. Das Unternehmen sollte sich dafür vorbereiten und entsprechende Vorkehrungen treffen.

Mit welchen Nebeneffekten müssen wir bzw. dürfen wir rechnen?
Co-Creation ist neben dem eigentlichen Innovationsprozess auch eine Methode, die Vernetzungsfähigkeit des Unternehmens weiterzuentwickeln und damit neue Märkte zu erschliessen. Dies geschieht schier in einem automatischen Prozess, ohne dafür eine spezifische Strategie zu definieren und umzusetzen. Es wird einfach so passieren. Vorausgesetzt, man wehrt sich nicht gegen entsprechende Impulse, sondern unternimmt alles, die Gelegenheiten beim Schopf zu packen.

Vernetzung gilt in der Digitalen Transformation als Schlüssel zum Erfolg. Es handelt sich praktisch um den physischen Nachvollzug des technologischen Wandels der letzten 20 Jahre. Das braucht Mut, ein neues Mindset und eine neue Bereitschaft für Risiko. Die eigentliche Währung des Unternehmertums.

Welche finanziellen Folgen wird das haben?
Es wäre grundfalsch, zu glauben, dass der Weg in die Zukunft gratis wäre. Es empfiehlt sich, für die Integration von Co-Creation in die Unternehmenskultur ein gesondertes Budget bereitzustellen. Das darf nicht alibimässig klein sein, sondern soll tatsächlich nach einer Investition aussehen.

Um den Prozess in Gang zu setzen und zählbare Resultate über die Zeit zu generieren, empfiehlt es sich, eine engagierte Person als Co-Creation-Jungmanager bzw. -Jungmanagerin einzustellen. Diese sollte über Produktmanagement-Erfahrung verfügen, gewandt sein in Plattform-Ökonomie sowie in allen modernen Erscheinungen des Internets, von Social-Media-Strategie, bis hin zu E-Commerce und Online-Handel.

Gelingt die Integration von Co-Creation in die Unternehmenskultur, wird der Finanzbedarf des Unternehmens steigen, um die initiierte Wachstumsstrategie zu finanzieren. Das Unternehmen wird wachsen, und zwar mit zunehmender Geschwindigkeit. Ist das nicht im Rahmen von, sagen wir, drei Jahren absehbar, ist nach der Überprüfung aller Parameter die Übung abzubrechen. Vermutlich aber dürfte die Konsequenz bei nicht Erfüllung der Hoffnungen zu diesem Zeitpunkt noch gravierender sein.

Wo führt uns das hin?
Wie wir bereits in den letzten 20 Jahren gesehen haben, ist der Wandel durch die Plattform-Ökonomie brutal schnell. Man denke bloss an Amazon oder Alibaba. Oder an Booking.com oder Airbnb. Ganze Branchen wurden weggefegt (traditioneller Buchhandel). Die Hotel-Branche wandelt, zumindest in den Städten der Welt, am Rand des Abgrunds. Andere Branchen boomen wie nie zuvor. Man denke an die Paketpost; und damit im Schlepptau an die Kleiderbranche wie Zalando versus stationärer Handel.

Wenn die Vernetzungsfähigkeit tatsächlich über Sein oder Nichtsein entscheidet, dann werden wir neue Formen von Zusammenarbeit und -schlüssen sehen. Das heisst, es wird zu einer neuen Arbeitsteilung kommen. Dabei tut jede und jeder was er am besten kann. Wer sich hingegen weiterhin abschottet und sein angestammtes Tätigkeitsfeld bis auf die Zähne bewaffnet verteidigt, wird schlichtweg überrollt. Nur Anschlussfähigkeit wird das Überleben sicherstellen. Das tönt radikal, aber wir haben nun genügend Beispiele gesehen, die zeigen, wie schnell das gehen kann. Nokia mit ihrer Weltführerschaft bei Mobiltelefonen ist vielleicht das krasseste Beispiel dieses Versagens. Binnen weniger Jahre schlug der Newcomer Apple mit dem hochpreisigen iPhone Nokia aus dem Feld. Kundenorientierung, Innovation und Arbeitsteilung waren die Schlüssel zum Erfolg. Neben einer gepflegten Community, die seit Jahrzehnten zur DNA von Apple gehört.

Beflügelt den Verkauf

Welcher Nutzen aus der Co-Creation durch Kommunikation erzielt werden kann, wurde bereits angesprochen. Einen Schritt weiter führt die Einbindung der Co-Kreatoren und -Kreatorinnen in den Verkaufsprozess. Selbstverständlich können Co-Creation-Kundinnen und -Kunden auch zu sehr kompetenten Verkäufern und Verkäuferinnen mutieren – je nach dem, was die Leistungen des Unternehmens grundsätzlich ist und welche Komplexitäten damit verbunden sind. Wenn auch nicht in selbstständiger Mission, so kann die Co-Creation wenigstens als Teil des Komplex-Sales-Teams weitergeführt werden.

Dank den vorhandenen Werkzeugen des Internets können die Co-Kreatorinnen und -Kreatoren in Affiliate-Programme eingebunden werden. Konkret bedeutet dies, dass Mini-eShops unter Verantwortung der neuen Partner und Partnerinnen aufgesetzt werden und diese so in die Lage kommen, das von ihnen mitinitiierte Produkt selbstständig online zu vermarkten. Dabei haben sie mit den logistischen Prozessen hinter dem Shop nichts zu tun, weil diese vollautomatisch auf die Plattform und damit in die Logistik des Unternehmens geleitet werden. Sogar das Inkasso kann auf diese Weise organisiert werden, wodurch die Co-Creation-Verkäuferin bzw. der Verkäufer davon völlig entlastet wird.

Die anderen

Der Thermoplan-Case

Die Firma Thermoplan mit Sitz in Weggis (LU) ist bekannt für ihre Kaffeevollautomaten, die sie mit Vorliebe dem Starbucks-Konzern verkauft. Wie andere in der Gastrobranche auch, bekam Thermoplan die Covid-19-Pandemie mit voller Wucht zu spüren. Nachdem Starbucks ihre Coffeeshops reihenweise definitiv schliessen mussten, stoppte der Konzern auch den Einkauf bei Thermoplan. Eine Katastrophe für das Unternehmen mit 400 Mitarbeitenden. Zu diesem Zeitpunkt – es war im Frühling 2020 – explodierten die Covid-19-Ansteckungen weltweit. Im ersten Schock konzentrierte sich alles auf den Sauerstoffmangel bei den Betroffenen. Kaffeetrinken rückte in den Hintergrund. Hingegen wurden Beatmungsgeräte auf dramatische Weise zur weltweiten Mangelware.

Im Austausch mit dem Thermoplan CEO Adrian Steiner und den Verantwortlichen bei Starbucks entstand die Idee, dass Thermoplan statt Kaffeevollautomaten Beatmungsgeräte herstellen könnte. Bei Thermoplan prüfte man diese Idee. Und tatsächlich, binnen einer Woche waren fünf kluge Köpfe der Entwicklungsabteilung in der Lage, einen Prototyp vorzustellen; unter Berücksichtigung möglichst vieler Bauteile, die Thermoplan normalerweise für Kaffeevollautomaten verbaute.

Ob sich aus der Co-Creation zwischen Starbucks und Thermoplan dann auch ein völlig neues Geschäft entwickeln liess, ist leider nicht bekannt. Es gibt dazu keine Hinweise auf der Website von Thermoplan. Das besagt jedoch noch nichts, gibt es doch viele Gründe, warum Thermoplan entschieden haben könnte, eben nicht selbst als Kaffeevollautomaten-Herstellerin in den Gesundheitsmarkt einzusteigen.

Der Migipedia-Case

Migipedia vom Migros Genossenschaftsbund ist deshalb ein geeignetes Lernstück für Co-Creation, weil alle Zutaten vorhanden sind, um ein Massenpublikum anzusprechen und daraus ein Kondensat von treuen und zugewandten Kunden und Kundinnen zu gewinnen. Die Plattform ist schon seit 2010 ziemlich erfolgreich unterwegs.

Migipedia spricht selbst von *Crowdsourcing* im Zusammenhang mit dieser Seite. Co-Creation im hier besprochenen Sinn ist es nicht, und zwar deshalb, weil sich die Community-Mitglieder nie persönlich zu sehen bekommen; jedenfalls nicht auf Einladung von Migipedia hin. Co-Creation ist es auch deshalb nicht, weil keine Identifikationspersonen zu erkennen sind. Der Dialog bleibt daher doch etwas einseitig, anonym und unpersönlich.

Doch ansonsten findet sich alles auf der sehr aufgeräumt wirkenden Website von Migipedia. Möglich ist Folgendes: bewerten, diskutieren, Fragen stellen und beantworten im Zusammenhang mit dem, was aktuell in der Migros-Community passiert. Wir finden die Kategorien Testen, Abstimmen sowie Tauschen; und eben das Register «Ideen», in welchem die Community eingeladen wird, neue Produkte zu entwickeln.

Wer sich damit beschäftigt, im Unternehmen Co-Creation zu etablieren, ist gut beraten, sich auf Migipedia umzusehen und für das eigene Regelwerk Inspiration zu finden. Hier wird ziemlich alles so geregelt, wie es auch in einer echten Co-Creation geregelt werden sollte.

Die Wettbewerber

So wie Geld nie schläft, schläft auch die Konkurrenz nie. Denn sie ist rund um den Globus aktiv.

Walmart zum Beispiel, der grösste stationäre Detailhändler der USA, vertreibt mehr als nur die Waren von Procter & Gamble. Es teilt täglich Verkaufsinformationen und arbeitet mit P&G bei der Produktlagerung und dem Nachschub zusammen, um sicherzustellen, dass die Verbraucherinnen und Verbraucher immer die gewünschten Waren zu niedrigen Preisen finden können. In einigen Produktkategorien konkurriert Walmart jedoch Kopf an Kopf mit P&G. So führte Walmart seine eigene Waschmittelmarke Sam's American Choice ein, die landesweit mit der beliebten Marke Tide von P&G konkurriert.

Die neuen Wettbewerber

Die Geschäftsbeziehungen waren wie das traditionelle Theater: Auf der Bühne hatten die Schauspieler und Schauspielerinnen klar definierte Rollen, und die Kundinnen und Kunden bezahlten ihre Eintrittskarten, lehnten sich zurück und schauten passiv zu. Im Geschäftsleben verstanden Unternehmen, Händler und Lieferanten ihre klar definierten Rollen in einer Unternehmensbeziehung. Neuerdings hat sich die Szene verändert, und der geschäftliche Wettbewerb ähnelt eher dem experimentellen Theater der 1970er-Jahre; jeder und jede kann Teil der Handlung sein.

Wer diese Neudefinition der Rollen verstanden hat, gehört zu den Pionieren und Pionierinnen und mit einiger Sicherheit zu den Leaderinnen und Leadern in ihrem Themenfeld. Denn diese haben ihre eigene Limitierung gesprengt und das Wirkungsfeld unter Einbezug ihrer (potenziellen) Kundschaft entscheidend ausgeweitet. Sie haben damit praktischerweise die Gefahr des Tunnelblicks gebannt. Mit anderen Worten: Der Tellerrand ist nicht der Ort, wo das Denken aufhören darf.

Die neue Generation von Unternehmern und Unternehmerinnen

Abgesehen davon, dass kaum jemals zuvor eine Unternehmer-Generation derart gut ausgebildet war wie die heutige, so ist auch eine Unbekümmertheit wie vielleicht noch nie zuvor zu beobachten. Sprach man früher von Pioniergeist, der viele Gründerinnen und Gründer auszeichnete, so kann man heute von einer Unternehmer- und Abenteuerlust ausgehen. Und: Einzelkämpfertum ist möglicherweise ein Relikt aus der Vergangenheit. Heute gehen in der Regel wohlabgestimmte Teams an den Start, die sich häufig bereits während des Studiums gebildet haben.

Man darf also davon ausgehen, dass solche Teams sehr viel Kompetenz auf sich vereinen und eine Schlagkraft entwickeln können, die Respekt erheischend ist. Sie können sich Methoden und Modellen bedienen, die den älteren Generationen völlig unbekannt sind oder die sie bloss als Buzzwords kennen. Die heutigen jungen Generationen sind damit gross geworden und werden sie hemmungslos zur Anwendung bringen. So sicher auch Co-Creation.

Allein wie viele von ihnen sich bei der Finanzierung nicht mehr ausschliesslich oder gar nicht mehr auf die konservativen Banken verlassen, sondern ihre Projekte gut sichtbar in der Öffentlichkeit entwickeln und diese zur Mitwirkung einladen, davon kann man sich auf den sogenannten Crowdfunding-Plattformen vergewissern. Ein Beispiel dafür ist der US-amerikanische Kickstarter. Auf dieser Plattform wurden seit 2009 $ 5 930 921 964 Finanzierungsbeiträge für insgesamt 204 297 erfolgreich finanzierte Projekte eingesammelt.

In der Schweiz stechen zwei solche Plattformen hervor: Wemakeit.ch sowie Crowdify.ch.

Konklusion

Die Umstände haben uns alle gezwungen, innezuhalten und Bilanz zu ziehen. Einige mussten die Bilanz deponieren. Noch bevor der neue «Normalzustand» etabliert sein wird, sehen wir heute schon Neuerfindungen und Neuausrichtungen kreativer Unternehmer und Unternehmerinnen. Ob diese zu ihren Erkenntnissen aus eigener Intuition und Erfahrung oder durch Marktforschung gekommen sind, oder ob sie diese in der einen oder anderen Form aus Co-Creation gewonnen haben, wissen wir (noch) nicht. Dass sie damit Erfolg haben werden, kann mit Sicherheit nur behauptet werden, wenn der Kunde im Zentrum der Überlegungen bei der Entwicklung gestanden hat und entsprechend auf die Innovation reagiert: Er konsumiert und berichtet davon auf Facebook, Instagram oder TikTok.

Literaturverzeichnis

Bhalla, G. (2011). Collaboration and co-creation. New York: Springer.

Crowdify, www.crowdify.net (abgerufen am 30. Juni 2021)

Heidenreich, S., Wittkowski, K., Handrich, M. & Falk, T. (2015). The dark side of customer co- creation: Exploring the consequences of failed co-created services. Journal of Academy of Marketing Science

Heinonen, K., et al. (2010). A customer-dominant logic of service. Journal of Service Management

Kickstarter.com, www.kickstarter.com (abgerufen am 30.6.2021)

Lepak, D. P., & Smith, K. G. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. Academy of Management Review

Migipedia, migipedia.migros.ch/de (abgerufen 30.6.2021)

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2000), Co-Opting Customer Competence, hbr.org/2000/01/co-opting-customer-competence (Abgerufen: 11. Juni 2021)

Rill, B. R. & Hämäläinen, M. M. (2018). The art of co-creation: A guidebook for practitioners. New York: Springer.

Sparrow, P., Hird, M. & Cooper, L. C. (2014). Do we need HR? Repositioning people management for success. Basingstoke: Palgrave MacMillan

SRF, www.srf.ch/play/tv/dok/video/thermoplan-stellt-anstatt-kaffeemaschinen-beatmungsgeraete-her?urn=urn:srf:video:18898ad0-6692-4b41-bbb8-f63770c8dd5a (abgerufen 21.Mai 2021)

WeMakeIt, wemakeit.com (abgerufen am 30. Juni 2021)

Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. Journal of Business Research

Smarter
technology
for all
Lenovo
Why Contoso
Performance
Contoso TV Sales
Gehen Sie
mit uns den
smarteren Weg.
Lösungen von Lenovo sorgen dafür,
dass Ihre Mitarbeiter sicher und produktiv arbeiten.
Ob unterwegs, im Office oder von zuhause.
Erfahren Sie mehr unter
www.lenovo.ch
Lenovo empfiehlt Windows 10 Pro for Unternehmen.
Windows 10

Daten gemeinsam mit der Verwaltung nutzbar machen

Daten als Rohstoff für die Zukunft

Georges-Simon Ulrich
Direktor Bundesamt für Statistik

Daten sind ein potenter Rohstoff – auch und insbesondere für KMU. Unternehmen, die grosse Datenmengen kontrollieren, gehören heute zu den wichtigsten Taktgebern gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen. Gerade das dafür notwendige Know-how und die damit verbundenen Investitionen in Technologien scheinen für KMU allerdings nicht immer bewältigbar. Dieses Kapitel soll aufzeigen, was der Mehrwert eines zielgerichteten Umgangs mit Daten für KMU ist, warum dieser Mehrwert über das eigene Geschäft hinausgeht und dass es sich gerade für KMU lohnt, dieser Frage vertieft nachzugehen.

Mit der Covid-19-Pandemie wird der Ruf nach einem Digitalisierungsschub in der öffentlichen Verwaltung immer lauter. Die Verwaltung soll endlich effizienter mit den Daten der Personen und Unternehmen umgehen. Das geht in die gleiche Richtung wie die Forderung der KMU nach weniger Belastung, die durch die Übermittlung von Daten und Informationen an die Behörden verursacht wird. Daten sind zunehmend eine Schlüsselressource für den gesellschaftlichen Wohlstand, für eine nachhaltige Wirtschaft, für eine leistungsfähige Wissenschaft und einen handlungsfähigen, modernen Staat. Die verantwortungsvolle und effiziente Nutzung von qualitativ guten, verlässlichen und möglichst aktuellen Daten ist die Grundlage für technologische Innovationen, für das Generieren von Wissen, für den gesellschaftlichen Zusammenhalt und für die politische Entscheidungsfindung. Der Zugang zu Daten, klare Rechtsverhältnisse wie auch die Fähigkeit zur Datenanalyse sind wichtige Parameter im internationalen Standortwettbewerb. Insbesondere in einem Land wie der Schweiz, in welchem 99% der Firmen KMU sind, spielt das Bewusstsein über diese Potenziale auch bei kleineren Unternehmen eine zentrale Rolle.

Potenziale für die gemeinsame Digitale Transformation

Früher war es relativ einfach: Man war verantwortlich für die eignen Daten und hat diese bei einer Anfrage durch legitime Dritte wie z. B. den Staat aufbereitet und in geeigneter Form übermittelt. Ein Austausch von Daten mit anderen KMU fand kaum statt. Das führte unter anderem auch dazu, dass die gleichen Daten mehrfach zu unterschiedlichen Zwecken erhoben wurden und der Nutzen für die befragten Unternehmen nicht immer erkennbar war. Mit der Zeit stieg der Unmut der Unternehmen, Daten mehrfach zu liefern, und es wurden Stimmen laut, die Verwaltung solle sich doch so organisieren, dass Daten nicht mehrfach geliefert werden müssten. Gleichzeitig stieg das Bewusstsein dafür, dass Firmen wie Google, Amazon und Aliexpress sehr viel mehr aus ihren enormen Datenbeständen machen, als die meisten KMU dies heute tun. «Der Zug ist abgefahren», war zu hören. Doch stimmt das? Unternehmen wie Google profitieren davon, dass andere ihre Daten so zur Verfügung stellen, dass sie auf Google auffindbar sind. Damit dies möglich ist, gibt die Suchmaschine die Rahmenbedingungen vor. Man müsste also die eigenen Daten so aufbereiten, dass diese einfacher nutzbar werden – eine Suchmaschine für Daten, und dies so, dass der Datenschutz dabei eingehalten werden kann. Und genau darauf zielt dieser Artikel ab, nämlich auf die Vorbedinungen, die nötig sind, dass eine solche Suchmaschine für Daten funktioniert und diese einen Datenaustausch zumindest auf technischer Ebene möglich macht.

Grundsätzlich ist es ja auch nicht so, dass in der Verwaltung nichts passiert wäre. So wurde bereits im Jahre 2000 mit der Einführung der Einwohnerregister begonnen und 2010 die Volkszählung in der alten Form abgeschafft. Aber diese Entwicklungen geschahen – analog der Entwicklung bei den KMU – immer nur in Teilbereichen und nicht bereichsübergreifend und schon gar nicht nach einem einheitlichen Standard.

Als gutes Beispiel kann die Lohnstrukturerhebung (LSE), die vom Bundesamt für Statistik (BFS) durchgeführt wird, genannt werden. Diese wird alle zwei Jahre bei ca. 40 000 Unternehmen durchgeführt und vermittelt einen Überblick über den Stand und die Entwicklung der Löhne in der Schweiz. Die Resultate der Lohnstatistiken stellen den Entscheidungsträgerinnen und -trägern in Politik und Wirtschaft wichtige statistische Informationen zur Verfügung.

Verwendungszwecke – drei Beispiele:

- Berechnung des Lohnniveaus in der Schweiz
- Analyse der Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern
- Lohndefinition der «flankierenden Massnahmen»

Seit über zehn Jahren gibt es hier automatisierte digitale Lösungen für die Datenlieferungen der Unternehmen. Insbesondere die KMU liefern diese Daten aber auf sehr unterschiedliche Weise und auch heute noch grösstenteils in Papierform. Die Aufteilung auf die verschiedenen Kanäle der letzten drei LSE zeigt folgendes Bild:

	Anzahl Unternehmen						Anzahl Löhne					
Übermittlungskanäle	2014		2015		2016		2014		2015		2016	
Papierfragebogen / Scanning	48%	17 512	46%	16 888	46%	14 361	9%	169 824	7%	156 407	5%	109 443
BFS eSurvey*	35%	12 940	35%	12 549	35%	12 014	9%	177 246	9%	179 431	7%	159 505
BFS XML*	11%	4 023	11%	3 866	10%	3 399	71%	1 413 649	62%	1 346 526	49%	1 058 860
Swissdec Lohnstandard-CH (ELM)*	3%	4 023	5%	1 949	11%	3 704	10%	200 607	21%	460 283	38%	804 079
Manuell	3%	1 009	3%	991	2%	668	1%	19 737	1%	25 027	1%	11 489
Rücklaufquote | **Total**	48%	**17 512**	72%	**36 243**	74%	**34 146**		**1 981 063**		**2 167 674**		**2 143 376**

* elektronisch

Tabelle 1: Übersicht Datenlieferung, eigene Darstellung

Es gibt gute Gründe, warum dies so ist. Der Gedanke dahinter ist, dass KMU möglichst wenig Aufwand haben sollen. Die Übersicht zeigt eindrücklich, dass es offensichtlich für grosse Unternehmen einfacher ist, ihre Datenlieferungen nahezu automatisiert zu liefern. KMU hingegen bevorzugen sehr unterschiedliche Formen der Datenlieferung. Das führt dazu, dass das BFS eine umfassende und kostenintensive Infrastruktur aufrechterhalten muss. Hinzu kommt, dass das BFS diese Daten nicht an andere Stellen weitergeben darf, wenn es sie unter dem Bundestatistikgesetz erhebt. Dies ist auch zielführend. Das Statistikgeheimnis ist ein hohes Gut und wird in jedem Fall zu berücksichtigen sein. Aber die meisten Erhebungen enthalten auch nicht schützenswerte, öffentlich zugängliche Daten, die für administrative Zwecke wiederverwendet werden könnten. Es müsste also erklärtes Ziel sein, diesen Umstand zu verbessern – sowohl bei der Erhebung als auch bei der Nutzung von Daten. Das ist ein Beispiel aus der Statistikproduktion. Wie erwähnt gibt es viele weitere Beispiele aus der Verwaltung, bei denen zu administrativen Zwecken, die gleichen Informationen von unterschiedlichen Verwaltungseinheiten bei Unternehmen oder Bürgern und Bürgerinnen erhoben werden.

Der Bundesrat hat 2018 diese Fragen – initiiert durch eine Motion der FDP, welche verlangte, dass Daten nicht redundant erhoben werden dürfen – intensiv diskutiert und beschlossen, einen grundlegenden Wandel des Umgangs der Verwaltung mit den gelieferten Daten anzustossen. Dazu wurde ein Zielbild entwickelt, wie die Verwaltung die Vermeidung von Mehrfachlieferungen an die Verwaltung und – als Gegenstück – die Mehrfachnutzung von Daten in der Verwaltung angehen will. Konkret soll es als Erstes möglich werden, aufzuzeigen, welche Daten es bei der Verwaltung bereits gibt. Gleichzeitig sollen auch die Kompetenzen in der Nutzung von Daten mit innovativen Methoden weiter ausgebaut werden. Dazu hat der Bundesrat auf das Jahr 2021 das Tätigkeitsportfolio des BFS um die Themen Datenbewirtschaftung und Data Science erweitert. Das BFS hat damit neu drei Tätigkeitsbereiche.

Das BFS hat drei Kernaufgaben. Mit konkreten Projekten entwickelt das BFS seine Kernkompetenzen im Umgang mit Daten stetig weiter und stellt diese Kompetenzen der Verwaltung, der Wirtschaft und der Bevölkerung zur Verfügung.

- **Öffentliche Statistik**
  Aufgabe: Politik, Gesellschaft und Wirtschaft einen Referenzrahmen aus qualitativ hochwertigen und transparenten statistischen Informationen für ihre Meinungsbildung und Entscheidfindung zur Verfügung zu stellen.

Diese Aufgabe ist die bekannteste und der Name «Bundesamt für Statistik» sagt es schon: Das BFS produziert als Kerngeschäft statistische Informationen. Diese Informationen müssen dem Anspruch genügen, im demokratischen System der Schweiz als Grundlage für die Meinungsbildung und für politische und wirtschaftliche Entscheide zu dienen und unterscheiden sich somit meist drastisch von jenen Informationen, die im Internet unter «Statistik» zu finden sind . Das bedeutet, dass die statistischen Informationen des BFS die höchstmögliche Qualität haben und in einer unabhängigen und transparenten Weise aufzeigen müssen, wie es um die Schweiz steht. Sie sollen Vergleiche in Zeit und Raum ermöglichen. Das bedeutet, dass einerseits wichtige Sachverhalte wie Kennziffern in Wirtschaftsbereichen für Vergleiche zwischen den Kantonen herangezogen werden oder aber auch einem Ländervergleich standhalten müssen. Ein gutes Beispiel dafür ist die Berechnung des Bruttoinlandprodukts. Andererseits sollen wichtige Entwicklungen auch über die Zeit dargestellt werden können. Da das BFS für seine statistischen Informationen eine Vielzahl unterschiedlichster Daten braucht und sich dazu nicht selten mit 26 Kantonen und einer grossen Zahl weiterer Aktuere koordinieren muss, geht es oft nicht ganz so schnell, bis Resultate publiziert werden. Letzteres insbesondere, weil Daten nicht medienbruchfrei genutzt werden können, was relativ viel Handarbeit zur Folge hat. Ein Beispiel ist hier die gerade in der Covid-19-Zeit zentrale Todesursachenstatistik, bei der über 70 000 ärztliche Todesfallbescheinigungen zusammengezogen, überprüft und aufbereitet werden müssen.

- **Datenbewirtschaftung und offene Verwaltungsdaten**
  Aufgabe: Dazu beitragen, dass Verwaltungseinheiten und die Öffentlichkeit, jene Daten, die sie brauchen und nutzen dürfen, auch möglichst einfach finden und verwenden können.

Die zweite Aufgabe betrifft die Daten an sich. Das BFS arbeitet am Datenökosystem der Schweiz mit und es geht darum, Daten besser sicht- und nutzbar zu machen. Die Voraussetzung dafür ist eine genaue Beschreibung ihres Inhalts. Das heisst momentan: Alle Stellen der Bundesverwaltung, die in irgendeiner Form Daten erheben, müssen auch dokumentieren, was in diesen Daten drin ist (Metadaten). Für die mehrfache Nutzung dieser Daten braucht es aber noch mehr. Damit die einzelnen Systeme auch quasi miteinander sprechen können – man nennt das Interoperabilität – braucht es auch geeignete Standards.

Viele Daten sind aber auch öffentlich zugänglich, die sogenannten «Open-Government-Daten». Der Bundesrat hat entschieden, dass alle Daten, die nicht geschützt werden müssen – bspw. weil sie eben schon anonymisiert sind – öffentlich zugänglich sein sollen. Das heisst, jeder und jede soll sehen, welche Daten es bei der Verwaltung gibt, und jeder und jede soll längerfristig mit diesen Daten arbeiten oder Produkte entwickeln können.

- **Datenwissenschaft**
  Aufgabe: Methodisches Wissen im Netzwerk der Verwaltung zur Verfügung stellen, um die Nutzung der Daten effizienter zu gestalten, bestehende Prozesse zu überdenken und neue Informationen zu generieren.

Bei der dritten Aufgabe des BFS geht es darum, aufzuzeigen und mitzuhelfen, was man mit all diesen Daten mithilfe moderner Methoden machen kann. Dazu vereint das BFS statistische und datenwissenschaftliche Methoden, um aus diesen Daten zu lernen und dieses Wissen auch breit zugänglich zu machen

Dazu baut das BFS aktuell ein Kompetenzzentrum auf und arbeitet dann bei der Lösung von Problemen mit unterschiedlichsten Interessengruppen der Bundesverwaltung und der Wissenschaft zusammen. Ziel ist es, als Lern-Netzwerk möglichst viel voneinander in konkreten Projekten zu lernen und dies auch transparent zu machen. Es geht dabei auch darum, dass die Verwaltung Kompetenzen, Talente und vor allem Mehrwert für die Bevölkerung und die Wirtschaft entwickeln kann. Die Verwaltung soll innerhalb konkreter ethischer Grenzen besser verstehen lernen, Antworten auf Fragen zu geben, die die Schweiz beschäftigen. Verstehen, was passiert, vielleicht auch «warum» etwas passiert, um der Politik, der Wirtschaft und der Gesellschaft zukunftsgerichtete Entscheidungen zu ermöglichen. Dieser Weg ist lang und es braucht dazu eine Kultur des Lernens und das Wissen darum, dass dieser Weg nicht immer perfekt ist.

Sprache der Daten: Datenkompetenz für KMU

Wie alle wichtigen Veränderungen beginnt und endet die Digitale Transformation beim Menschen. Wichtig ist dabei, dass die Digitale Transformation über die reine Digitalisierung hinausgeht. Im unternehmerischen Sinn kann man sagen, dass Digitalisierung ein Prozess der Nutzung von Technologien zur Verbesserung von Geschäftsprozessen ist. Digitalisierung bedeutet, digitalisierte Informationen für sich arbeiten zu lassen. Dieser Begriff bezieht sich auf die Nutzung digitaler Technologien, um Umsätze zu erzielen, das Geschäft zu verbessern und eine digitale Kultur zu schaffen, in der Daten im Mittelpunkt stehen. Sie wandelt Prozesse um, um effizienter, produktiver und profitabler zu werden.

Oftmals wird Digitalisierung mit künstlicher Intelligenz gleichgesetzt. Was es aber in diesem Zusammenhang zuerst braucht, ist ein Innehalten und einen kritischen Blick darauf, welche Daten das Unternehmen schon hat. Zudem ist es wichtig, einen neuen Umgang und eine neue Nutzung dieser Daten durch das Unternehmen im Sinne der Digitalen Transformation zu entwicklen. Damit die Digitale Transformation einen Mehrwert für das eigene Geschäft aber auch für die Kundinnen und Kunden hat. Kernelement dazu ist die Steigerung der Datenkompetenz innerhalb der KMU in umfassender Form.

Datenkompetenz («data literacy») umfasst die Fähigkeiten, Daten auf kritische Art und Weise zu sammeln, zu managen, zu bewerten und anzuwenden. Der deutsche Stifterverband hat das im Rahmen seiner Data-Literacy-Charta sehr treffend zusammengefasst: Wenn Daten Entscheidungsprozesse unterstützen sollen, braucht es kompetente Antworten auf vier grundlegende Fragen:

- Was will ich mit Daten machen? Daten und Datenanalysen sollen einer konkreten Anwendung in der realen Welt dienen.
- Was kann ich mit Daten machen? Datenquellen und deren Qualität sowie der Stand der technischen und methodischen Entwicklungen eröffnen Möglichkeiten und setzen Grenzen.
- Was darf ich mit Daten machen? Alle gesetzlichen Regeln der Datennutzung (z. B. Datenschutz, Urheberrechte und Lizenzfragen) müssen immer mitbedacht werden.
- Was soll ich mit Daten machen? Weil Daten eine wertvolle Ressource darstellen, leitet sich daraus ein normativer Anspruch ab, sie zum Wohl von Individuen und Gesellschaft zu nutzen.

Die Unterstützer und Unterstützerinnen der Charta sehen in Data Literacy eine zentrale Kompetenz aller Menschen des 21. Jahrhunderts. Sie ist der Schlüssel, um Daten systematisch in Wissen zu verwandeln. Datenkompetenz befähigt die Menschen als Privatpersonen und auch im unternehmerischen Kontext dazu, Verantwortung für die eigenen Informationsbedürfnisse zu übernehmen. Datenkompetenz ermöglicht es, dass in einem partnerschaftlichen Dialog Lösungen für wirtschaftliche und gesellschaftliche Probleme entwickelt werden können. Wie man sieht, betrifft Datenkompetenz also nicht nur die Verwaltung oder nur Unternehmen bzw. nur Privatpersonen.

Das BFS kann seine neue Aufgabe im Bereich Datenbewirtschaftung nicht alleine bewältigen. Wir brauchen alle unsere Partner – insbesondere auch die KMU, die ihre Daten beschreiben, damit diese sicht- und nutzbar werden und man gemeinsam im partnerschaftlichen Dialog aus den Daten lernen kann.

EXKURS zur zweiten Aufgabe des BFS

Nationale Datenbewirtschaftung: ein Kooperationsmodell für KMU: Der Bundesrat will die Datenbewirtschaftung der öffentlichen Hand durch die Mehrfachnutzung von Daten einfacher und effizienter machen. Personen und Unternehmen sollen den Behörden bestimmte Angaben nur noch einmal melden müssen. Dazu hat er an seiner Sitzung im September 2019 beim Bundesamt für Statistik vier Pilotprojekte in die Wege geleitet und das BFS mit der Umsetzung des Programms Nationale Datenbewirtschaftung (NaDB) beauftragt. Damit werden die Grundlagen für die Umsetzung des sogenannten «Once-Only-Prinzips» geschaffen, gemäss welchem Personen und Unternehmen den Behörden bestimmte Angaben nur einmal liefern müssen. Um die Mehrfachnutzung von Daten langfristig zu fördern, wird ein Datenkatalog genutzt, in welchem ersichtlich ist, wo welche Daten in welcher Qualität gehalten werden. Als System wird eine Interoperabilitäts-Plattform aufgebaut, welche diese Informationen als harmonisierte Metadaten enthält und allen beteiligten Stellen zur Verfügung stellt. Die gemeinsame Metadatenhaltung mit dezentraler Datenhaltung gilt als zukunftsweisende Vorgehensweise, um die Mehrfachnutzung von Daten der Verwaltung zu etablieren. Beteiligte am Programm NaDB sind alle Departemente des Bundes, die Bundeskanzlei, alle Bereiche des Statistiksystems Schweiz, Vertreter von Kantonen, die Sozialpartner sowie private Organisationen und Verbände.

Warum Metadaten wichtig sind

Metadaten sind – vereinfacht gesagt – Daten, die Daten beschreiben. Wenn es etwas gibt, auf das man sich bei Daten verlassen kann, dann ist es ihre ständige Veränderung. Da Metadaten die Daten sind, die zur Beschreibung von Daten verwendet werden, ändern sich auch diese ständig. Mit dem Programm Nationale Datenbewirtschaftung hat das BFS die Aufgaben bekommen, die Nutzung und den Austausch von Daten der Verwaltung in der Schweiz so einfach wie möglich zu gestalten. Die Zugänglichkeit und Verwaltung von Metadaten ist ein wichtiger Teil davon, denn gute Metadaten sollten:

- Die Datenkompetenz in einer Organisation erhöhen.
- So gestaltet sein, dass sie wiederverwendet und nicht repliziert werden.
- Daten über die unterschiedlichen Verwaltungseinheiten hinweg gleich beschreiben, wenn es die gleichen Daten sind.
- Leicht verwaltbar sein.
- Eine nachvollziehbare Herkunft haben, um das Vertrauen der Anwenderinnen und Anwender zu stärken.
- Eine bessere Analyse, Integration und Harmonisierung in allen Bereichen bieten, für die die Daten bestimmt sind.

Metadaten helfen, die Herkunft, Integrität und Qualität von Daten sicherzustellen. Die Verwaltung muss also nicht nur wissen, wer welche Daten hat, sondern auch, welche Daten verwendet wurden, wenn die gleichen Daten in mehreren Verwaltungseinheiten erhoben wurden.

Meistens sind sich denn auch alle einig, dass gute Datenbeschreibungen der zentrale Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung unseres Umgangs mit Daten sind. In den geschäftigen Welten, in denen wir arbeiten, sind Metadaten oftmals das Erste, was als «nice-to-have», aber nicht als wesentlich bezeichnet wird. Dies ist kurzsichtig, da Unternehmen und Behörden wirtschaftsrelevante Informationen sammeln, die, um richtig verwaltet zu werden, eben auch von Metadaten begleitet werden müssen. Dies ist keine leichte Aufgabe und das Bundesamt für Statistik will die Verwaltung und die Unternehmen dabei unterstützen.

Daten finden: Interoperabilitätsplattform (Metadatenkatalog)

Mit der Nationalen Datenbewirtschaftung des BFS sollen Daten in einem Metadatenkatalog sichtbar gemacht werden. Dieser Katalog kann als eine «Suchmaschine für Daten» verstanden werden, die momentan beim BFS am Entstehen ist. Für die mehrfache Nutzung dieser Daten braucht es aber noch mehr. Damit die einzelnen Systeme auch miteinander sprechen können – man nennt das Interoperabilität – braucht es auch geeignete Standards. Bspw. müssen die Daten in einer maschinenlesbaren und genau dokumentierten Form vorliegen, damit sie für den Datenaustausch nicht von Menschen in mühsamer Kleinarbeit aufbereitet werden müssen. Zudem muss sichergestellt werden, dass Klarheit über die von den Daten beschriebenen Sachverhalte herrscht, dass die Daten auch wirklich von den gleichen Dingen «reden» – also Äpfel als «Äpfel» und Birnen als «Birnen» bezeichnet werden. Wo dies nicht der Fall ist, braucht es eine Harmonisierung. Auch damit beschäftigt sich das BFS. Hier geht es letztlich darum, Bürokratie zu reduzieren. Denn, wenn die Daten mehrfach genutzt werden können, dann muss man sie nicht nochmals erheben. Wichtig dabei ist: Ob eine Stelle der Verwaltung Zugriff auf bestimmte Daten erhält und sie nutzen darf, das regeln auch in Zukunft die Gesetze.

Über Daten sprechen: Data-Stewardship im Netzwerk

Um die Kommunikation über und die Pflege von Metadaten zu vereinfachen, hat das BFS ein Rollenmodell entwickelt, mit dem diese Aufgaben für die Verwaltung fass- und zuordnungsbar werden. Zentrales Element ist dabei die Rolle des sogenannten «Data Stewards». Ein Data Steward standardisiert und harmonisiert die zu beschreibenden Daten (Metadaten) einer Verwaltungsstelle. Der Data Steward hat die Verantwortung für die Beschreibung der Qualität der Dateninhalte innerhalb seiner Verwaltungsstelle.

Meist sind Data Stewards Spezialisten und -Sepzialistinnen innerhalb einer Organisation oder eines Unternehmens, die die Verwendung von Daten innerhalb ihrer Organisation überwachen. Ihre Rolle ist auf die Organisation fokussiert, konkret auf die Nutzung von Daten durch diese Organisation.

Bedingt durch die Digitalisierungsbestrebungen wird die Definition der Rolle von Data Stewards um nach aussen gerichtete Funktionen erweitert. Datenverantwortliche sollten nicht nur die Nutzung von Daten innerhalb einer Organisation ermöglichen, sondern auch die gemeinsame Nutzung von Daten in so genannten «Datenkooperationen» über verschiedene Organisationen hinweg. Damit erhält die Rolle des Data Stewards eine neue Dimension als «Schnittstelle» für datenbezogene Aktivitäten. Koordinatorin dieser Aktivitäten ist das BFS, das die Rolle des Swiss Data Steward einnimmt und die betroffenen Stellen unterstützt und die Harmonisierung und Standardisierung anleitet.

Aus Sicht des BFS macht es daher Sinn, dass sich KMU in diesem Bereich miteinander verbinden und ein «Netzwerk von Datenverwaltern» bilden. So wird einerseits ein «Datengeschäftsnetzwerk» ermöglicht und unterstützt, in dem Datenaktivitäten institutionenübergreifend durchgeführt werden. Andererseits können aber auch die Standardisierung und Harmonisierungsaktivtäten gebündelt und bspw. durch Branchenverbände solche Vorhaben gezielt im Zusammenspiel mit der Verwaltung angegangen werden.

Daten gemeinsam nutzen: Digitale Transformation

Es ist leicht, von der Herausforderung überwältigt zu werden, Daten von einem Nebengedan-ken in eine Kernfacette des Geschäftsbetriebs zu verwandeln. Metadaten können den KMU eine Vielzahl von Möglichkeiten bieten. Sie sind der Schlüssel, um die wahre Kraft der Daten für die eigenen Geschäftsprozesse freizusetzen. Sie ermöglichen es, Daten effektiver zu teilen und zu nutzen, ohne dabei die Bedeutung dahinter zu verlieren. Daten müssen befreit und als Unternehmensressource genutzt werden.

Aus der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Verwaltung kann so ein System entstehen, dass es uns allen erlaubt, Daten miteinander zu teilen, um zusammenzuarbeiten, Probleme zu lösen und vor allem auch unnötige Belastungen gerade für KMU zu vermeiden. Für das BFS ist klar, dass die Erwartungshaltung der KMU primär diesen Punkt betrifft:

- Im Bereich der öffentlichen Statistik können durch die Mehrfachverwendung von Daten neue Informationen für die Wirtschafts- und gerade auch für die KMU-Politik ohne zusätzli-che Belastung generiert werden. Datenerhebungen können dabei standardisiert und der Aufwand für die KMU reduziert werden.
- Durch konsequente Datenbewirtschaftung kann die Mehrfachnutzung von Daten durch die Verwaltung optimiert und so vermeidbare Datenerhebungen reduziert und mittelfristig abgeschafft werden.
- Im Bereich der Datenwissenschaft können Verwaltungsprozesse optimiert, neue Er-kenntnisse generiert und so auch der Politik neue Wege aufgezeigt werden, um die Rah-menbedingungen für die KMU im KMU-Land Schweiz weiter zu verbessern.

Letztlich soll dieses Vorgehen den Entscheidungsträgerinnen und -trägern in den KMU ermöglichen, das Potenzial ihrer eigenen Daten zu reflektieren und entsprechende Anforderungen an die IT-Abteilungen oder die IT-Anbieter zur Ausgestaltung der Systeme zu formulieren. So lassen sich die Daten, ganz im Sinne der eigentlichen Digitalen Transformation, besser für die eigenen Zwecke einsetzen.

Agile Internationalisierung für KMU und Startups

Rolf-Dieter Reineke, Andreas Hinz & Deborah von Büren
FHNW Hochschule für Wirtschaft
Institut für Unternehmensführung
Institute for Competitiveness and Communication

Agile Development gilt als Ursprung der agilen Bewegung, welche in der Softwareentwicklung breite Anwendung gefunden hat. Die Prinzipien von Agile Development bieten aber auch ausserhalb der Softwareentwicklung ein grosses Potenzial – z. B. im Bereich Internationalisierung. Insbesondere für internationalisierende KMU oder Born Globals kann dieser Ansatz interessant sein, da begrenzte Ressourcen und fehlende Erfahrungen jeweils besonders kreative und innovative Herangehensweisen für die Internationalisierung erfordern.

Born Globals
Born Globals werden als Unternehmen definiert, die seit der Gründung durch den Einsatz von Ressourcen und den Verkauf von daraus produzierten Produkten oder Dienstleistungen in einem Land oder mehreren Ländern ausserhalb ihres Heimmarktes signifikante Wettbewerbsvorteile generieren wollen (z. B. Gabrielsson & Kirpalani, 2004; Oviatt & McDougall, 1994).

Internationalisierende KMU
Im Gegensatz dazu gehören KMU nicht zwingendermassen auch der Gruppe der Born Globals an, sondern können auch lange in lokalen, regionalen und nationalen Märkten eines Landes verwurzelt und tätig sein, ohne jemals eine Internationalisierungsstrategie verfolgt zu haben. Ursprünglich nur auf den Heimatmarkt tätig, entscheiden diese sich zu einem späteren Zeitpunkt aus verschiedenen Gründen wie bspw. Wettbewerbsdruck am Heimatmarkt oder Expansionspotenzial für den Schritt in neue Märkte.

Die Softwareentwicklung war tendenziell geprägt von langen Planungsphasen und einer Vielzahl an Planungsdokumenten, die nicht nur den Bezug zu Kundinnen und Kunden und deren Bedürfnisse, sondern auch veränderte externe Anforderungen und Gegebenheiten vernachlässigt haben (Highsmith & Cockburn, 2001). Auf der Suche nach einem agileren und durch weniger Dokumentation und Planung gekennzeichneten Prozess der Softwareentwicklung haben sich 2001 zahlreiche Programmierer als «Agile Alliance» formiert und sich auf das «Agile Manifest» geeinigt, welches als Grundlage des Agile Development für die Softwareentwicklung gilt. Ziel war es, langwierige und festgefahrene Prozesse abzuschaffen und weg von der rigiden Planung zu mehr Reaktionsfreudigkeit zu gelangen. Dabei sind häufig genutzte Methoden des Agile Development bspw. das «Extreme Programming», die «Crystal Methods», das «Adaptive Software Development», das «Lean Development» oder SCRUM (Highsmith und Cockburn, 2001).

Die sieben agilen Internationalisierungsprinzipien

Die erfolgreiche Anwendbarkeit von Agile Development im Bereich Internationalisierung kann unter Berücksichtigung sieben erfolgsentscheidender, agiler Internationalisierungsprinzipien ermöglich werden (gestützt auf die Prinzipien von Beck, 2001; Fernandez & Fernandez, 2008 und Highsmith & Cockburn, 2001).

Agiles Internationalisierungsprinzip 1: hohe Akzeptanz für Veränderungen

Dieses Prinzip ist bei der Internationalisierung erfolgsentscheidend und zwar in zwei Dimensionen. In der geografischen Dimension bedeuten Aktivitäten in neuen Märkten und Regionen oft komplett andere Gegebenheiten hinsichtlich Sprache, Kommunikation, Kundenverhalten, juristischem Umfeld, auf welche sich ein Unternehmen einstellen muss. In der zeitlichen Dimension bedeutet die Internationalisierung des Unternehmens eine historische Veränderung, die auf das Gesamtgebilde des Unternehmens einen erheblichen Einfluss haben kann. Werden bspw. neue Mitarbeitende aus anderen Kulturen integriert, so steigen die Anforderungen an Fremdsprachenkenntnisse, müssen Prozesse angepasst werden und die Zeitverschiebung berücksichtigt werden. Die schnellen Änderungen der Marktgegebenheiten in Auslandsmärkten verstärken die Relevanz dieses Prinzips.

Agiles Internationalisierungsprinzip 2: aktive und enge Kundeneinbindung

Um die lokalen Kundenbedürfnisse und Marktgegebenheiten so gut wie möglich zu verstehen, ist im Zuge der Internationalisierung ein enger und regelmässiger Austausch mit den Kunden und Kundinnen unerlässlich. Am besten findet der Dialog bereits während der Explorationsphase des neuen Auslandsmarktes statt. Nur so kann das Unternehmen seine Produkte und Dienstleistungen auf die lokalen Erfordernisse abstimmen.

Agiles Internationalisierungsprinzip 3: frühe und regelmässige Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen

Kundinnen und Kunden sehen gerne konkrete und greifbare Lösungen statt geplanter Schritte in ansprechenden Verkaufspräsentationen und Marketingbroschüren. Vor allem in einem neuen Markt ist dies enorm wichtig, da sich ein Unternehmen erst einmal beweisen und eine Vertrauensbasis aufbauen muss. Dies vor allem deshalb, weil die Kunden und Kundinnen jegliche Risiken verhindern wollen, was in neuen und vor allem internationalen Geschäftsbeziehungen von grosser Bedeutung ist. Deshalb gilt es, Prototypen und die tatsächlichen Produkte und Dienstleistungen für die Internationalisierung möglichst früh zu präsentieren und diese je nach Marktanforderungen zusammen mit der Kundschaft regelmässig anzupassen und kontinuierlich zu verbessern.

Agiles Internationalisierungsprinzip 4: regelmässiger Austausch unter involvierten Mitarbeitenden

Dies ist bei der Internationalisierung nicht nur in den Teams vor Ort wichtig, sondern ganz besonders zwischen den neuen Regionen und dem Stammsitz des Unternehmens. Die Kommunikationskanäle zwischen diesen müssen regelmässig genützt werden, damit alle beteiligten Mitarbeitenden in allen Regionen über die Entwicklung des Unternehmens informiert sind und sich gegenseitig unterstützen können. Vor allem für die neuen lokalen Mitarbeitenden ist dies wichtig, damit sie sich möglichst schnell über die Sprach- und Kulturgrenzen hinweg integrieren und sich mit dem Unternehmen identifizieren können.

Agiles Internationalisierungsprinzip 5: Teams aus geeigneten Mitarbeitenden

Da eine Internationalisierung das Unternehmen vor neue Herausforderungen stellt, die pragmatisch und rasch gelöst werden müssen und einiges von den Mitarbeitenden abverlangen, sind Eigenschaften wie ausgeprägte Flexibilität, Empathie, Motivation und Vertrauenswürdigkeit entscheidend. Zudem ist eine ausgeprägte Kundenorientierung nötig, um schnell im neuen Markt fussfassen zu können. Darüber hinaus müssen Mitarbeitende auch offen und lösungsorientiert auf die Bedürfnisse anderer Anspruchsgruppen eingehen können. Sie dürfen sich mit unstrukturierten Situationen nicht unwohl fühlen und sollten bereit sein, in einem gegebenen Rahmen eigenständig Entscheidungen zu treffen.

Agiles Internationalisierungsprinzip 6: selbstständige und unabhängige Projektteams

Um bei der Internationalisierung die lokalen Gegebenheiten optimal berücksichtigen zu können, braucht es vor Ort eine gewisse Unabhängigkeit vom Mutterunternehmen. Dies erlaubt es den lokalen Mitarbeitenden, auf eine dem jeweiligen Land entsprechende Weise mit Anspruchsgruppen umzugehen.

Agiles Internationalisierungsprinzip 7: inkrementelle Lösungen mit iterativen Schlaufen
Obwohl eine Internationalisierung eine gewisse Planung voraussetzt, müssen rasche Ergebnisse im Fokus stehen, um regelmässig die Machbarkeit überprüfen zu können. Kleine Schritte gefolgt von Erfolgskontrollen ermöglichen es, bei Bedarf rasche Gegenmassnahmen einleiten zu können, was Ressourcen schonen kann.

Die acht agilen Erfolgsfaktoren

Doch was braucht es konkret für den erfolgreichen Schritt auf den globalen Markt? Bei der Internationalisierung von Born Globals und KMU spielen acht Erfolgsfaktoren eine entscheidende Rolle, wobei die zuvor definierten agilen Internationalisierungsprinzipien zur Weiterentwicklung dieser Erfolgsfaktoren – und damit zum Erreichen von entscheidenden Wettbewerbsvorteilen – beitragen können.

Erfolgsfaktoren für die Internationalisierung von Born Globals / KMUs	**Unterstützende Agile Internationalisierungsprinzipien (AI)**
Erfolgsfaktor 1: **Starkes Netzwerk und Partnerschaften**	AI 2: Aktive und enge Kundeneinbindung
	AI 4: Regelmässiger Austausch unter involvierten Mitarbeitenden
	AI 5: Teams aus geeigneten Mitarbeitenden
Erfolgsfaktor 2: **Interne institutionelle Verbindungen**	AI 4: Regelmässiger Austausch unter involvierten Mitarbeitenden
	AI 5: Teams aus geeigneten Mitarbeitenden
Erfolgsfaktor 3: **Internationale Identifikation von Opportunitäten**	AI 2: Aktive und enge Kundeneinbindung
	AI 4: Regelmässiger Austausch unter involvierten Mitarbeitenden
	AI 7: Inkrementelle Lösungen mit iterativen Schlaufen
Erfolgsfaktor 4: **Häufige Reviews**	AI 1: Hohe Akzeptanz für Veränderungen
	AI 2: Aktive und enge Kundeneinbindung
	AI 3: Frühe und regelmässige Entwicklung und Dienstleistungen
	AI 4: Regelmässiger Austausch unter involvierten Mitarbeitenden
Erfolgsfaktor 5: **Hohes Technologie-Niveau des Unternehmens**	AI 7: Inkrementelle Lösungen mit iterativen Schlaufen
Erfolgsfaktor 6: **Ausgeprägte Flexibilität**	AI 1: Hohe Akzeptanz für Veränderungen
	AI 5: Teams aus geeigneten Mitarbeitenden
	AI 6: Selbstständige und unabhängige Projektteams
Erfolgsfaktor 7: **Internationale Vision und Erfahrung**	AI 5: Teams aus geeigneten Mitarbeitenden
Erfolgsfaktor 8: **Proaktives und beharrliches Verhalten**	AI 5: Teams aus geeigneten Mitarbeitenden
	AI 7: Inkrementelle Lösungen mit iterativen Schlaufen

Tabelle 1: Acht Erfolgsfaktoren für die Internationalisierung und unterstützende agile Internationalisierungsprinzipien, eigene Darstellung

Erfolgsfaktor 1:
starkes Netzwerk und Partnerschaften

Netzwerken wird generell als ideale Massnahme angesehen, damit ein Unternehmen einen Mangel an internen Fähigkeiten, Wissen und anderen Ressourcen kompensieren kann und um voneinander lernen zu können – dies ist in einem neuen und ungewohnten Umfeld im Zuge der Internationalisierung besonders nützlich (Gabrielsson & Kirpalani, 2004). Das Netzwerk hilft auch, Opportunitäten zu identifizieren, steht mit Rat und Tat zur Seite und unterstützt bei Marktabklärungen und in der Vorbereitung von Verhandlungen (Persinger et al., 2007). Gabrielsson und Kirpalani (2004) argumentieren zudem, dass das globale Wachstum eines Unternehmens stark von dessen Fähigkeiten abhängt, enge und vertrauenswürdige Geschäftsbeziehungen mit Partnern aufzubauen. Im Sinne eines holistischen Ansatzes ist dies nicht nur auf Kunden beschränkt, sondern beinhaltet auch Lieferanten, Zwischenhändler, lokale Berater und Fachspezialisten, Regulatoren sowie andere Anspruchsgruppen (Gabrielsson & Kirpalani, 2004). Zudem gelten andere Unternehmen, die bereits seit längerem eine Internationalisierungsstrategie in den anvisierten Märkten verfolgen, als wertvolle Informations- und Erfahrungsquelle. Des Weiteren kann das Unternehmen speziellen Industriekonsortien beitreten, um Erfahrungen mit anderen Unternehmen auszutauschen; unter Umständen auch mit Wettbewerbern. Industriekonsortien und Vereinigungen führen häufig auch Benchmarking-Projekte durch, um Herausforderungen und erfolgreiche Praktiken auf bestimmten Gebieten zu identifizieren.

Als unterstützender Faktor für ein starkes Netzwerk und starke Partnerschaften ist der Aufbau interkultureller sozialer Verbindungen über die Landesgrenzen hinweg entscheidend, um auf globaler Ebene langfristige und vertraute Beziehungen mit verschiedenen Anspruchsgruppen aufbauen zu können. Erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit stützt sich auf zwei wichtige Komponenten (Karra et al., 2008). Erstens ist die Fähigkeit des Unternehmens gefragt, relevante und fähige Partner zu identifizieren, Zugang zum benötigten Wissen zu beschaffen und international ein starkes und verlässliches Netzwerk aufzubauen. In der Tat hat auch eine Studie der FHNW zum Kooperationsmanagement bei Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz gezeigt, dass knapp 92% der Befragten eine Kooperation mit externen Partnern für ihren Erfolg als strategisch relevant ansehen (Reineke, 2014). Zweitens müssen Unternehmen, die dafür nötigen Systeme und Prozesse aufbauen, damit die Partnerschaften im Netzwerk mit dem dazugehörigen Wissen koordiniert und integriert werden können.

Dieser Erfolgsfaktor wird durch einige Prinzipien der agilen Internationalisierung unterstützt. Eine aktive und enge Kundeneinbindung (AI 2) ermöglicht es dem Born Global oder internationalisierenden KMU, wichtige Einblicke in die Absatzmärkte und Kundenerwartungen über die Landesgrenze hinweg zu bekommen. Dies beschleunigt Feedbackprozesse und Reaktionsgeschwindigkeit und hilft dem Born Global oder KMU dabei, die begrenzten Ressourcen sinnvoller einzusetzen. Obwohl es bei diesem Erfolgsfaktor, wie oben beschrieben, nicht nur um Beziehungen mit Kundinnen und Kunden, sondern auch mit anderen Anspruchsgruppen geht, sind diese äusserst wichtig für die internationale Expansion. Des Weiteren werden Netzwerk und Partnerschaften durch Teams aus geeigneten Mitarbeitenden (AI 5) unterstützt. Diese sind nicht nur flexibel und motiviert, sondern gehen auch mit grosser Service- und Lösungsorientierung auf die Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen und Partner im Netzwerk ein, was wiederum deren Vertrauen und Zufriedenheit gegenüber dem Unternehmen mit sich bringt und das Netzwerk stärkt. Sie verfügen darüber hinaus auch über eine Affinität für andere Kulturen und länderspezifische Gegebenheiten. Zudem spielt dabei der regelmässige Austausch unter involvierten Mitarbeitenden (AI 4) eine wichtige Rolle, weil so das gegenseitige kulturelle Verständnis zwischen den Tätigkeitsländern geschärft wird. Dies wiederum ist der interkulturellen Kooperation und der Internationalisierung des Netzwerkes dienlich.

Erfolgsfaktor 2:
interne institutionelle Verbindungen

Unternehmen sind beim Schritt vom nationalen in den internationalen Markt mit einem neuen Geschäftsumfeld und verschiedenen Praktiken konfrontiert. Dies bedeutet für Unternehmen grössere Risiken, weil auch die institutionellen Massnahmen und Regelungen zunehmend voneinander abweichen können (Karra et al., 2008). Um diese Diskrepanzen erst gar nicht richtig entstehen zu lassen bzw. diese zu überwinden, müssen Unternehmen ihre Geschäftskonzepte und Prozesse aus einem Land in den Kontext des anderen Landes übersetzen und

damit so artikulieren, dass sie jeweils vor Ort richtig verstanden werden (Karra et al., 2008).

Einige Prinzipien der agilen Internationalisierung unterstützen diesen Erfolgsfaktor. Regelmässiger Austausch unter involvierten Mitarbeitenden in Born Globals oder internationalisierenden KMU (AI 4) ist hier enorm wichtig, damit alle Beteiligten über regionale Unterschiede informiert sind, diese besser einordnen und mit diesen umgehen können. Ein gemeinsames Verständnis ist die Grundlage dafür, dass Prozesse und Konzepte auf konsistente und verlässliche Weise international Anwendung finden. Auch hier sind wieder Teams aus geeigneten Mitarbeitenden (AI 5) gefragt, damit das Unternehmen mit Motivation, Flexibilität und Lösungsorientierung diese internen institutionellen Verbindungen über die Ländergrenzen hinweg etablieren und pflegen kann.

Erfolgsfaktor 3:
internationale Identifikation von Opportunitäten

Dies kann gemäss Karra et al. (2008) verschiedene Formen annehmen. Durch eine aktive Suche nach Opportunitäten kann ein Unternehmen mithilfe besonderer Fähigkeiten bei der Suche Lücken im Markt identifizieren. Hierbei spielen vor allem Neugier, Offenheit für Neues und ausgeprägte analytische Fähigkeiten eine wichtige Rolle. Eine passive Suche nach Opportunitäten bedeutet, dass das Unternehmen dadurch auf Opportunitäten stösst, dass es seinen normalen Aktivitäten nachgeht und sukzessive ein spezifisches Wissen kumuliert. Zudem können durch Kreativität und Vorstellungskraft bestimmte Kombinationen von Ressourcen identifiziert werden, die zur Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistung führen und somit Opportunitäten erschliessen. Die Identifizierung von Opportunitäten ist im Fall der Internationalisierung komplexer, weil diese über die Ländergrenzen hinausgehen und somit internationales Verständnis und Bewusstsein seitens des Unternehmens voraussetzen. Zudem werden internationales Wissen – bspw. über Kunden, Wettbewerber und Lieferanten – und Einblicke, wie Ressourcen international am besten verknüpft werden können, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen, benötigt (Karra et al., 2008). Diesbezüglich ist auch ein Verständnis darüber von Vorteil, wie Opportunitäten über verschiedene Kulturen hinweg von einer Region in eine andere übersetzt werden können (Karra et al., 2008).

Dieser Erfolgsfaktor wird ebenfalls durch einige Prinzipien der agilen Internationalisierung gestärkt. Eine aktive und enge Kundeneinbindung (AI 2) ist für Born Globals und internationalisierende KMU besonders wichtig, um herauszuhören, was am internationalen Markt passiert und welche länderspezifischen Kundenbedürfnisse bestehen bzw. wie sich diese weiterentwickeln. Diese Einblicke helfen dem Unternehmen dabei, rasch und kostensparend Opportunitäten am internationalen Markt zu identifizieren und evaluieren. Auch der regelmässige Austausch unter involvierten Mitarbeitenden (AI 4) unterstützt die Identifikation von internationalen Opportunitäten, weil Einblicke, Wissen und Erfahrungen aller Beteiligten häufiger und partnerschaftlicher geteilt werden und somit zugänglicher sind. Auch der Anspruch, inkrementelle Lösungen mit iterativen Schlaufen voranzutreiben (AI 7), dient der Identifikation von Opportunitäten, weil Fortschritte regelmässig überprüft und daraus neue Erkenntnisse generiert werden und somit Verbesserungspotenziale und mögliche Lösungsansätze ans Licht gebracht werden.

Erfolgsfaktor 4:
häufige Reviews

Unternehmen, die kontinuierliche Reviews ihrer Strategie durchführen, können vor allem auf dem ungewissen Terrain der Internationalisierung punkten. Dies hängt vor allem damit zusammen, dass auf dem Weg in die globalen Märkte oft ungewisse Situationen und damit Unsicherheiten auftreten, welche Konsequenzen für Unternehmen haben können und daher auch in der Strategie berücksichtigt werden müssen (Andersson et al., 2004). Häufige Reviews erlauben es Unternehmen, ohne unnötige Verzögerungen solche strategischen Anpassungen vorzunehmen. Sind die Review-Interwalle zu gross, wird dieser Prozess erheblich verlangsamt, worunter die Agilität und Umsetzungsgeschwindigkeit der Unternehmen leiden.

Auch dieser Erfolgsfaktor wird durch zahlreiche Prinzipien der agilen Internationalisierung unterstützt. Eine besondere Rolle hierbei spielt die hohe Akzeptanz für Veränderungen (AI 1). Reviews können eine strategische Richtungsanpassung bzw. Neuorientierung auslösen und diese soll nicht durch eine ablehnende Haltung gegenüber Veränderungen in die Länge gezogen werden oder unnötige Kosten verursachen. Born Globals und internationalisierende KMU mit einer hohen Verände-

rungstoleranz haben deshalb bei der agilen Umsetzung der Erkenntnisse aus den Reviews auf internationaler Ebene einen grossen Vorteil. Zudem helfen eine aktive und enge Kundeneinbindung (AI 2) dabei, dass häufige Reviews mit Kunden und Kundinnen überhaupt durchgeführt werden können und dass Erkenntnisse in direktem Kontakt mit ihnen implementiert werden können. Auch die frühe und regelmässige Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen (AI 3) unterstützt häufige Reviews von Beginn an, indem regelmässig gerechtfertigter Bedarf für Reviews besteht, von denen das Unternehmen wiederum für die Weiterentwicklung dieser Produkte und Dienstleistungen profitiert. Ein regelmässiger Austausch unter involvierten Mitarbeitenden (AI 4) ist ebenfalls nützlich, da die Dissemination der Erkenntnisse aus den Reviews in alle betroffenen Regionen hinein beschleunigt wird, was sich positiv auf den kumulativen Lernprozess im gesamten Unternehmen auswirkt.

Erfolgsfaktor 5:
hohes Technologie-Niveau des Unternehmens

Es gibt zahlreiche Hinweise dafür, dass das Technologie-Niveau eines Unternehmens eine entscheidende Rolle bei der erfolgreichen Internationalisierung spielt. So sind Unternehmen der Hochtechnologie tendenziell viel internationaler aufgestellt als andere Unternehmen (Andersson et al., 2004; Crick und Jones, 2000). Das kann verschiedene Gründe haben. Zum einen machen es hochtechnologische Produkte und Dienstleistungen für ein Unternehmen generell einfacher, sich auf einem neuen Markt zu differenzieren und daher zu behaupten und etablieren. Zum anderen kann eine frühzeitige und schnelle Internationalisierungsstrategie verfolgt werden, um das nötige Absatzvolumen zu erreichen, bevor Nachahmer auf den Markt treten (Andersson et al., 2004).

Vor allem ein Prinzip der agilen Internationalisierung verstärkt diesen Erfolgsfaktor erheblich. Weil Hochtechnologien oft einen langen und intensiven Entwicklungsprozess bedeuten, sind inkrementelle Lösungen mit iterativen Schlaufen (AI 7) im Prozessverlauf besonders wichtig, um schnell zu testbaren Ergebnissen zu kommen. Dies ist im Fall von Born Globals und internationalisierenden KMU besonders wichtig, weil diesen generell nicht die Ressourcen wie etwa globalen Grossunternehmen zur Verfügung stehen, weshalb agile, schlanke und daher ressourcenschonende Prozesse umso wichtiger sind. Regelmässige Bewertungen und Kontrollen ermöglichen es, gegenzusteuern, was dem Born Global oder internationalisierenden KMU dabei hilft, den Fokus zu schärfen und Ressourcen zu sparen. Kontinuierliche Verbesserung nimmt sich den Schwächen der Technologie an und macht diese somit auf internationaler Ebene zunehmend wettbewerbsfähiger und interessanter für Kundinnen und Kunden.

Erfolgsfaktor 6:
ausgeprägte Flexibilität

Flexibilität ist nötig, damit Unternehmen neue Anforderungen in den anvisierten Märkten meistern können und sich an veränderte Bedingungen anpassen können. Rundh (2011) definiert Flexibilität im Kontext der Internationalisierung als eine Fähigkeit, die Unternehmen dabei hilft, auf neue oder veränderte Herausforderungen am Markt reagieren zu können. Mit konkreterem Bezug zur Strategie wird Flexibilität als die Fähigkeit gesehen, so auf den Wettbewerb zu reagieren, dass eigene Wettbewerbsvorteile aufgebaut und erhalten werden (Hitt et al., 1998, Rundh, 2011). Vor allem bei grossem Wettbewerbsdruck und einem dynamischen Markt mit rasanten und schwerwiegenden Veränderungen ist Flexibilität besonders wichtig, damit Unternehmen ebenso schnell reagieren können. Rundh (2011) weist hier im Speziellen auf die Ausprägung von Unternehmen hin, besonders effizient auf Kundenanfragen reagieren zu können. Aktuelle Informationen und Marktintelligenz – vor allem zum Kunden- und Wettbewerberverhalten – müssen kontinuierlich und speditiv gesammelt und analysiert werden. Allerdings ist Flexibilität nicht auf den Umgang mit Kunden beschränkt. So ist diese auch im Kontext der Lieferkette und vor allem in der Beschaffung und Produktion enorm wichtig, bspw. wenn es Verzögerungen bei der Lieferung oder Kapazitätsengpässe in der Produktion gibt, welche umgangen werden müssen. Generell ist zu beachten, dass das erreichbare Mass an Flexibilität im Unternehmen stark von den verfügbaren Ressourcen wie geeigneten Mitarbeitenden, relevanten Informationen und wichtigen Kontakten im Netzwerk abhängt (Rundh, 2011).

Mehrere Prinzipien der agilen Internationalisierung unterstützen diesen Erfolgsfaktor. Hohe Akzeptanz für Veränderungen (AI 1) ist eine entscheidende Ausprägung von Flexibilität, die Born Globals und internationalisierenden KMU im Internationalisierungsprozess hilft, schnell auf neue oder veränderte Herausforderungen am

Markt reagieren zu können. Diese Flexibilität gewinnt im Internationalisierungsprozess an Bedeutung, da es multidimensionale Herausforderungen zu meistern gilt, die es auf dem Heimmarkt nicht in diesem Ausmass gibt. Mit Blick auf die aktuelle Wirtschaftslage seien hier bspw. signifikante Währungsschwankungen und Kapitalumverteilungen, geopolitische Unsicherheiten, Diskrepanzen bei Produktionskosten und internationale regulatorische und juristische Veränderungen genannt. Diese Veränderungsakzeptanz wird im Unternehmen signifikant durch Teams aus geeigneten Mitarbeitenden (AI 5) beeinflusst, die sich nicht nur flexibel, sondern auch motiviert und lösungsorientiert den Gegebenheiten der Internationalisierung annehmen. Zudem benötigen die Mitarbeitenden auch eine kulturelle Affinität, die es ihnen erlaubt, jegliche Herausforderung auf internationaler Ebene flexibel anzugehen. In diesem Zusammenhang spielen auch selbstständige und unabhängige Projektteams (AI 6) eine bedeutende Rolle. Da sie aufgrund ihrer grösseren institutionellen und organisatorischen Unabhängigkeit auch flexibler an die Arbeit gehen, können im Zuge der Internationalisierung die lokalen Gegebenheiten und Bedürfnisse schneller und tiefgreifender berücksichtigt werden.

Erfolgsfaktor 7:
internationale Vision und Erfahrung

Eine klare Vision über die Internationalisierung des Unternehmens, die auch einfach kommuniziert und von allen beteiligten Mitarbeitenden verstanden werden kann, ist wichtig für den internationalen Erfolg (Persinger et al., 2007). Eine unmissverständliche Vision stellt sicher, dass involvierte Mitarbeitende ein ähnliches Verständnis der Internationalisierungsstrategie haben, wissen was die Ziele und die zur Erreichung nötigen Schritte und Aufgaben sind und dass alle am gleichen Strang ziehen. Zudem sind die Erfahrungen der mit der Internationalisierung anvertrauten Teammitglieder vor Ort und im Heimatland entscheidend. Dies reicht von lokalen Kommunikations- und Sprachkenntnissen über Wissen zu lokalen Gegebenheiten und Gepflogenheiten, einem Verständnis kultureller Differenzen bis hin zu Einblicken in die finanziellen und juristischen Herausforderungen (Persinger et al., 2007).

Dieser Erfolgsfaktor wird besonders durch ein Prinzip der agilen Internationalisierung bestärkt. So braucht es Teams aus geeigneten Mitarbeitenden (AI 5), welche die internationale Ausrichtung und Vision des Born Globals oder internationalisierenden KMU vorantreiben. Hierfür sind Eigenschaften wie grosse Einsatzbereitschaft zur Erreichung der Ziele im Einklang mit der Vision, die Flexibilität und Motivation sich an die definierte Vision anzupassen und diese umzusetzen sowie eine Lösungsorientierung notwendig, um die Hürden auf dem Weg zu meistern. Diese Hürden sind, wie bereits erwähnt, auf dem internationalen Markt vielfältiger und komplexer als auf dem Heimmarkt in Isolation, weshalb Erfahrungen aus erster Hand ganz besonders wichtig sind.

Erfolgsfaktor 8:
proaktives und beharrliches Verhalten

In Bezug auf die Persönlichkeit und das Verhalten von Schlüsselmitarbeitenden sind Proaktivität und Beharrlichkeit besonders wichtig für eine erfolgreiche Umsetzung der Internationalisierungsstrategie (Persinger et al., 2007). Konkret bedeutet dies, dass Hindernisse umgangen und alle verfügbaren strategischen Optionen evaluiert werden sowie dass bei Bedarf sogar neue massgeschneiderte Optionen selbst geschaffen werden.

Auch dieser Erfolgsfaktor erfährt Unterstützung durch einige Prinzipien der agilen Internationalisierung. Hierfür sind ebenfalls Teams aus geeigneten Mitarbeitenden (AI 5) ein entscheidender Treiber. Um proaktiv und beharrlich an die besonders im internationalen Geschäft häufigen Herausforderungen herangehen zu können, brauchen Mitarbeitende ein hohes Mass an Motivation und Flexibilität. Letztere ist vor allem deshalb wichtig, weil auf dem für die Unternehmen noch relativ unbekannten Weg der Internationalisierung Hindernisse oft spontan und unerwartet auftauchen und auf eine unbekannte Weise. Auch der Fokus auf inkrementelle Lösungen mit iterativen Schlaufen (AI 7) spielt hierbei eine wichtige Rolle, weil kleine proaktive Fortschritte im Zentrum stehen; anstatt einer langen und oft reaktiven Planung, die eben genau durch die häufigen und plötzlich nötig werdenden Richtungsänderungen und Anpassungen untergraben wird. Die proaktive Suche nach Verbesserungspotenzialen ist vor allem bei der Evaluation von Strategieoptionen eine hilfreiche Massnahme, um die für das Unternehmen besten nächsten Schritte der Internationalisierung zu eruieren.

Agiler Internationalisierungsprozess: Aufgaben und Internationalisierungs-Modelle

Unter Berücksichtigung des Einflusses der diskutierten Erfolgsfaktoren der Internationalisierung kann der agile Internationalisierungsprozess definiert werden. Hierbei werden die entscheidenden Prozessschritte der Marktauswahl, der Vorbereitung, des Markteintritts und des Marktausbaus jeweils mit relevanten Aufgaben und Internationalisierungs-Modellen besetzt.

1. Aufgaben

Born Globals und internationalisierende KMU haben in allen abgebildeten Prozessphasen der agilen Internationalisierung zahlreiche Aufgaben zu bewältigen. Diese liegen in den Bereichen Marktauswahl, Vorbereitung, Markteintritt und Marktausbau.

Marktauswahl

Zu den Aufgaben der Marktauswahl gehören die Eignungsprüfung des Geschäftsmodells zur agilen Internationalisierung, die Auswahl von Pionierländern sowie die Abklärung von Kooperationsoptionen und Realisierungsvarianten.

Zunächst muss eine Eignungsprüfung des Geschäftsmodells zur agilen Internationalisierung durchgeführt werden. Hierbei sind die Unternehmen gefordert, das Geschäftsmodell inklusive aller Bestandteile im Hinblick

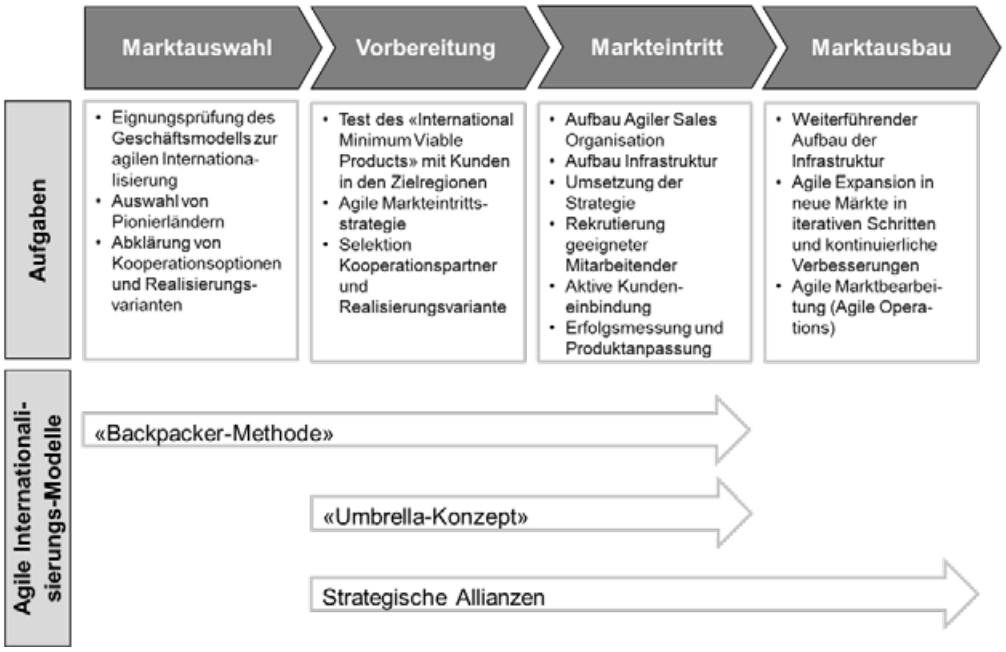


Abbildung 1: Agiler Internationalisierungsprozess, eigene Darstellung

auf die Internationalisierung genau zu überprüfen. Zudem braucht es eine internationale Vision und Erfahrung, um die Bestandteile des Geschäftsmodells erfolgreich in den internationalen Kontext übersetzten zu können. Im Abgleich mit der Überprüfung des Geschäftsmodells wird die Auswahl von Pionierländern vollzogen. Hierbei geht es darum, das Geschäftsmodell mit allen Bestandteilen in den Kontext der anvisierten Märkte zu setzen und zu schauen, für welche Regionen das Unternehmen am besten aufgestellt ist und sich dementsprechend erfolgreich positionieren kann.

Mit Blick auf die acht Erfolgsfaktoren bei der agilen Internationalisierung sind hier ein starkes Netzwerk und Partnerschaften aus zwei Gründen besonders hilfreich. Erstens können das Netzwerk und die Partnerschaften helfen, die eigenen Abklärungen über lokale Bedingungen und Herausforderungen zu ergänzen. Zweitens können durch das Netzwerk und die Partnerschaften eventuelle Lücken bei den internen Ressourcen mit externen Ressourcen ergänzt werden. Zudem kann das Unternehmen eine Abklärung von Kooperationsoptionen und Realisierungsvarianten machen. Kooperationen machen im Zuge der Internationalisierung Sinn, um mit vereinten Kräften an die Herausforderungen in den Zielmärkten heranzugehen.

Vorbereitung

Zu den Aufgaben der Vorbereitung gehören der Test des «International Minimum Viable Products» mit Kunden in den Zielregionen, die Entwicklung einer Agilen Markteintrittsstrategie sowie die Selektion der Kooperationspartner und der Realisierungsvariante. Das «Minimum Viable Product» aus dem Lean Management bedeutet, dass das Unternehmen ein Produkt entwickelt, das den minimalen Anforderungen entspricht und so früh wie möglich mit der Zielgruppe getestet werden kann. Hierbei steht ein iterativer Prozess im Vordergrund, welcher von regelmässigem Erkenntnisgewinn und dementsprechenden Anpassungen bei Produkt oder Dienstleistung gekennzeichnet ist. Beim «International Minimum Viable Product» handelt es sich sinngemäss um die internationale Variante davon, die für ein Zielland oder eine Zielregion entwickelt wurde und zeitnah lokal getestet werden kann. Dies ist in Einklang mit einigen Erfolgsfaktoren bei der Agilen Internationalisierung wie häufige Reviews und eine ausgeprägte Flexibilität. Erstere beinhalten regelmässige Tests und unterstützen dabei den kontinuierlichen Erkenntnisgewinn und zweitere ist eine wichtige Voraussetzung, damit das Unternehmen im Kontext schneller Veränderungen der Produktanforderungen mit angemessener Agilität an die Produktentwicklung herangehen kann.

Markteintritt

Entscheidende Aufgaben beim Markteintritt sind – im Einklang mit der Umsetzung der definierten Markteintrittsstrategie – der Aufbau einer Infrastruktur inklusive agiler Verlaufsorganisation, die aktive Kundeneinbindung, die Rekrutierung geeigneter Mitarbeitender sowie die Erfolgsmessung und resultierende Produktanpassung. Eine agile Verkaufsorganisation bedeutet hier, dass die Mitarbeitenden und Strukturen auf sich schnell verändernde Marktgegebenheiten ausgerichtet sind. Je nach gewählter Markteintrittsstrategie und Kooperationsform muss das Unternehmen vor Ort eine geeignete Infrastruktur aufbauen. Dies kann verschiedene Formen annehmen. Zum einen kann das Unternehmen eine lokale Niederlassung gründen, wobei die gesamte Infrastruktur inklusive Büros, Personal, Verkaufsorganisation, Logistik, Verwaltung und Systeme, Prozessen und anderen Bestandteilen selbst aufgebaut werden muss. Dies ist für kleine Unternehmen oft ein teurer und risikoreicher Weg, der eher nicht im Einklang mit den agilen Internationalisierungsprinzipien steht. Zum anderen kann das Unternehmen mit Partnern zusammen den Schritt wagen, wie etwa durch Joint Ventures und strategische Allianzen. Hierbei wählt das Unternehmen die Partner anhand derer mit der agilen Internationalisierung kompatiblen Fähigkeiten und infrastrukturellen und anderen Ressourcen aus, um den grösstmöglichen Nutzen für den Markteintritt zu haben und somit die Erfolgschancen deutlich zu erhöhen. Als weitere Alternative kann das Unternehmen auch das «Umbrella-Konzept» als kostensparende und pragmatische Lösung für den Markteintritt wählen.

Für den Markteintritt sind einige Erfolgsfaktoren bei der agilen Internationalisierung besonders relevant. Auch hier spielt wieder ein starkes Netzwerk eine entscheidende Rolle, um die lokalen Kontakte der Niederlassung rasch zu festigen und auszubauen. Im Fall von Joint Ventures und strategischen Allianzen gilt es, das bestehende Netzwerk mit den Partnern zusammen weiter aufzubauen.

Marktausbau
Verschiedene Aufgaben sind für den Marktausbau eines internationalisierenden Unternehmens zentral. Nachdem der Markt ausgewählt ist, Vorbereitungen getroffen sind und der Markteintritt mit der definierten Strategie vollzogen ist, muss sich das Unternehmen dem globalen Marktausbau widmen. Ganz besonders wichtig sind hierbei der weiterführende Aufbau der Infrastruktur, die agile Expansion in neue Märkte in iterativen Schritten, die schnelle, auf Virtualität und Netzwerken beruhende, Marktbearbeitung (Agile Operations) und über alle Aufgaben und Funktionen hinweg kontinuierliche Verbesserungen.

Es sollte darauf geachtet werden, dass alle Aspekte der Infrastruktur sowie alle Prozesse im Unternehmen von der Produktentwicklung und Beschaffung über die Produktion, den Verkauf und die Logistik bis hin zu Distribution regelmässig getestet und ausgewertet werden. Nur so ist es möglich, dass das Unternehmen die agile Internationalisierung richtig lebt und verkörpert. Klarer Fokus hierbei sind die Kundenbeziehungen, die nicht nur vergrössert, sondern auch vertieft werden müssen. Regelmässiger Austausch mit Kunden ist von Bedeutung, um deren Zufriedenheit zu messen, um konstruktives Feedback abzufragen, um Verbesserungsvorschläge zu diskutieren und das Vertrauen weiter auszubauen. Dabei ist eine ausgeprägte Flexibilität entscheidend, weil jederzeit neue Feedbacks und Wünsche von Kunden kommen können, die unter Umständen eine nächste Iteration und weitere Verbesserungsschritte des Produktes nötig machen. Hierbei ist auch ein proaktives und beharrliches Verhalten besonders wichtig, weil sich das Entwicklungsteam nicht mit einer Produktversion zufriedengeben kann, sondern die Verbesserung immer weitertreiben muss. Zudem ist die Bereitschaft für häufige Reviews – auch abseits von Kundenbeziehungen – äusserst wichtig, damit alle Bereiche des Unternehmens regelmässig einen Abgleich mit den globalen Anforderungen vor Ort haben und sich für den Marktausbau neu orientieren können.

2. Agile Internationalisierungsmodelle

Es gibt zahlreiche Internationalisierungs-Modelle für Born Globals und internationalisierende KMU, die bei der Internationalisierung Anwendung finden, wobei drei agile Internationalisierungsmodelle besonders geeignet sind für den erfolgreichen Schritt auf den globalen Markt. Das «Backpacker-Verfahren» ist für die Phasen Marktauswahl, Vorbereitung und Markteintritt relevant. Das «Umbrella-Konzept» hingegen ist für die Vorbereitung und den Markteintritt wichtig, während die strategischen Allianzen vor allem für den Marktausbau nützlich sind.

«Backpacker-Verfahren»
Multinationale Grosskonzerne haben nicht selten hunderttausende Lieferanten, welche in der Lieferkette einen gewaltigen Bedarf an Rohstoffen, Zwischenprodukten, Dienstleistungen und anderen Inputfaktoren abdecken. Wie der Name schon sagt, folgt das KMU als Zulieferer im «Backpacker-Verfahren» sozusagen im Huckepack dem Grosskonzern in einen neuen Markt. Es kann sein, dass der Grosskonzern bereits vor Ort tätig ist und jetzt Zulieferer aus dem Heimatland nachzieht oder er erkundet einen komplett neuen Markt und nimmt den Lieferanten dafür mit. Diese Lieferantenbeziehung kann verschiedene Formen annehmen. Einerseits kann die Beziehungen lediglich über Exporte aus dem Heimatland des KMU abgewickelt werden. Andererseits kann es auch sein, dass es für das KMU Sinn macht, sich vor Ort niederzulassen und dort entweder ein Lager oder sogar eine eigene Produktion oder Fertigstellung aufzubauen. Letzteres kann aus Kostengründen getrieben werden, allerdings bedingt dies eine längerfristig orientierte Beziehung mit dem Grosskonzern, die in der Zukunft kostendeckende Absatzvolumina mit sich bringen sollte. Als Ergänzung kann das KMU mit einem Kunden als sichere Basis die Gelegenheit vor Ort nutzen, um weitere Kunden zu gewinnen. Die gemeinsame Ankunft mit dem Grosskonzern kann in der Tat der Anfang für eine erfolgreiche Internationalisierung des Unternehmens sein. Hier kann der Erstkunde auch als glaubwürdige Referenz und Machbarkeitsbeweis dienen, was die weitere Kundenakquise bedeutend einfacher gestaltet und die Erfolgschancen signifikant erhöht.

«Umbrella-Konzept»
Ein besonders für die Prozessphasen der Vorbereitung und des Markteintritts geeignetes agiles Internationalisierungsmodell ist das «Umbrella-Konzept». Beim «Umbrella-Unternehmen» handelt es sich um eine vollständig virtuelle Niederlassung vor Ort, deren Services mehrere internationalisierende Unternehmen gegen eine vorab definierte Gebühr nutzen können, wodurch Syn-

ergieeffekte erzielt und Kosteneinsparungen erzielt werden. Zur Unterstützung der internationalisierenden Unternehmen besteht vor Ort eine Infrastruktur für alle zentralen Unternehmensfunktionen wie Personal, Verkauf und Marketing, Distribution sowie Lager und Logistik, die von einem externen Dienstleister bereitgestellt wird. Zudem kümmert sich das «Umbrella-Unternehmen» um administrative, regulatorische und juristische Themen vor Ort. Darüber hinaus existiert im «Umbrella-Unternehmen» das für die Zielregion spezifische lokale Marktwissen, was über Kundenverhalten hinaus auch die Vertrautheit mit den unterschiedlichen lokalen Ausprägungen der Kultur und den Zugang zu lokalen Eliten einschliesst. Die «Umbrella-Struktur» vor Ort ermöglicht internationalisierenden Unternehmen schnell auf dem Markt aktiv zu werden, weil die langwierige Gründung von Strukturen wie Repräsentanz oder Tochtergesellschaft entfällt. Dies ermöglicht es, dass die Unternehmen als virtuelle Tochtergesellschaften innert weniger Monate am Markt verkaufsaktiv sein können, was eine deutliche Beschleunigung des Markteintritts und der Markteinführung neuer Produkte vor Ort bedeutet. Bei erfolgreicher Etablierung am lokalen Markt besteht für einen späteren Zeitpunkt die Option, eine gesellschaftsrechtliche Umwandlung in eine eigenständige Niederlassung vor Ort durchzuführen. Auch diese Option reduziert Risiko und Kosten, weil dies erst bei langfristigen absehbaren Erfolgschancen geschieht. Auch die «Rückzugskosten» bei nicht erfolgreichem Markteintritt sind deutlich geringer als bei herkömmlichen Markteintrittsstrategien.

Strategische Allianzen

Eine weitere Methode für die agile Internationalisierung sind strategische Allianzen. Born Globals und internationalisierende KMU können auf diesem Weg eine Partnerschaft mit anderen Unternehmen eingehen, um gemeinsam eine neue Region zu erschliessen. Hierbei ist wichtig zu erwähnen, dass die strategisch alliierten Unternehmen aus juristischer Sicht generell unabhängig bleiben. Es geht vielmehr darum, mit vereinten Kräften die gemeinsam festgelegte Strategie zu verfolgen und die Erfolgschancen der Internationalisierungsstrategie zu erhöhen. Dies bezieht sich vor allem auf die Prozessphasen der Vorbereitung, des Markteintritts und des Marktausbaus. Strategische Allianzen haben auch zum Ziel, die Ressourcen, das Wissen und Fähigkeiten aller involvierten Unternehmen zu bündeln. Dadurch können grosse Synergien erzielt werden, welche die Anstrengungen und die Kosten für die Internationalisierung im Vergleich zum Alleingang bei allen Beteiligten erheblich senken können. Die Allianzbildung kann als ein tiefgreifender Veränderungsprozess angesehen werden, der auf agile Weise dabei hilft, den Ressourceneinsatz aller beteiligten Unternehmen effizienter zu gestalten. Dieser Veränderungsprozess verläuft, wie in Abbildung 3 gezeigt, auf drei Ebenen, die in einer festen Beziehung sind und worüber sich alle Beteiligten Gedanken machen müssen. Die Kooperationspolitik beinhaltet bspw. die Machtverhältnisse in der Allianz, die vor allem bei anstehenden Entscheidungen relevant sind. Hierbei geht es z. B. um die Frage, ob alle Beteiligten gleichgewichtete Stimmrechte haben, oder ob jemand das letzte Wort hat. Bei Kooperationshinhalten geht es primär um die Ziele der Allianz, also darum, was die involvierten Unternehmen bis zur Phase des Marktausbaus genau erreichen wollen, wie sie vorgehen wollen und bis wann verschieden Prozessschritte erledigt sein sollen. Das Kooperationsverhalten besagt, welchen Stil die Zusammenarbeit und die Internationalisierung einnehmen sollen; wie z. B. eine besonders aggressive Marktbearbeitung.

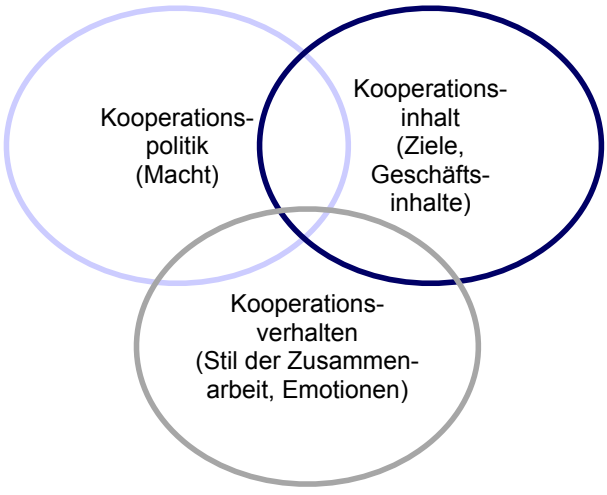


Abbildung 2: Drei Ebenen des Kooperationsprozesses, eigene Darstellung

Fazit

Es zeigt sich, dass sich die agilen Prinzipien aus der Softwareentwicklung gezielt in den Kontext der agilen Internationalisierung setzen lassen. Von diesen agilen Prinzipien lassen sich die sieben agilen Internationalisierungsprinzipien sowie die acht identifizierten Erfolgsfaktoren für die agile Internationalisierung ableiten, die Born Globals und internationalisierende KMU unterstützen können. Der Brückenschlag zwischen dem Agile Development im klassischen Sinn und der agilen Internationalisierung zeigt zudem, dass sich ein Mehrwert generieren lässt, indem man wertvolle Erkenntnisse aus einem Fachgebiet in einen neuen Kontext setzt. Zudem gibt es drei agile Internationalisierungs-Modelle, die je nach Ausgangslage jeweils zum Einsatz kommen können. Hierbei werden konkret drei kooperative Ansätze empfohlen, nämlich die «Backpacker-Methode», das «Umbrella-Prinzip» und strategische Allianzen. Insgesamt wird deutlich, wie wichtig Kooperationen für Born Globals und KMU auf dem erfolgreichen Weg der agilen Internationalisierung sind. Angesichts der Globalisierungsdynamik schlagen nicht unbedingt die Grossen die Kleinen, sondern eher die Schnellen die Langsamen!

Literaturverzeichnis

Andersson, S., Gabrielsson, J. & Wictor, I. (2004). International activities in small firms: Examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms. Canadian Journal of Administrative Science, Vol. 21, Nr. 1, S. 22–34.

Beck, K. (2001). The Agile Manifesto, www.agilemanifesto.org (Stand 20.06.2016).

Crick, D. & Jones, M. V. (2000). Small high-technology firms and international high-technology markets. Journal of International Marketing, Vol. 8, Nr. 2, S. 63–85.

Fernandez, D.J & Fernandez, J.D. (2008). Agile Project Management – Agilism versus Traditional Approaches. The Journal of Computer Information Systems. Vol.49, Nr. 2, S. 10–17.

Gabrielsson, M. & Kirpalani, V. H. M. (2004). Born globals: How to reach new business space rapidly. International Business Review. Vol. 13, Nr. 5, S. 555–571.

Highsmith, J. & Cockburn, A. (2001). Agile Software Development: The Business of Innovation. Journal Computer archive. Vol. 34, Nr. 9, S. 120–122.

Hitt, M. A., Keats, B.W. & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. Academy of Management Executive. Vol. 12 Nr. 4, S. 22–42.

Karra, N., Phillips, N. & Tracey, P. (2008). Building the born global firm: developing entrepreneurial capabilities for international new venture success. Long Range Planning. Vol. 41, Nr. 4, S. 440–458.

Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. Journal of International Business Studies. Vol. 25, Nr. 1, S. 45–64.

Persinger E. S., Civi E., & Walsh Vostina S. (2007). The Born Global Entrepreneur in Emerging Economies. International Business & Economics Research Journal. Vol. 6, Nr. 3, S. 73–82.

Reineke, R.-D., Mpeqa, A. & Sitte, M. (2012). The Umbrella Concept: Results of the SME and Start-up Survey. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW.

Reineke, R.-D. (2014). Studie Kooperationsmanagement in DACH. Windisch: Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW.

Ries, E. (2011). The Lean Startup. New York, NY: Random House.

Rundh, B. (2011). Linking flexibility and entrepreneurship to the performances of SMEs in export markets. Journal of Manufacturing Technology Management. Vol. 22, Nr. 3, S. 330–347.

Geschäftsmodellinnovation in Unternehmenswettbewerben

Erkenntnisse aus den Swiss Startup und Swiss Innovation Challenges

Stefan Philippi & Deborah von Büren
FHNW Hochschule für Wirtschaft
Institut für Unternehmensführung
Institute for Competitiveness and Communication

Spricht man von Innovation, stehen und standen bis anhin vor allem Produkt- und Dienstleistungsinnovationen im Fokus der Öffentlichkeit. Obwohl in der öffentlichen Wahrnehmung Innovation meist mit einem neuen Produkt, einer technischen Lösung oder Ähnlichem assoziiert wird, spielt diese Art der Innovation für Unternehmen und die Betriebsökonomie nicht mehr die alleinige Hauptrolle. Der immer stärker werdende Wettbewerbsdruck, immer kürzer werdende Produktzyklen und Wettbewerbsbedingungen, die sich stetig ändern, bilden die Grundlage dafür, dass die blosse Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen nicht mehr ausreicht, um langfristig den Erfolg eines Unternehmens zu sichern (Csik, 2014). Wissenschaft, allen voran die Entrepreneurship- und Innovationsforschung (Holzmann, 2015), aber auch die Praxis sind sich hier einig: Langfristig erfolgreich sind nur diejenigen Unternehmen, denen es gelingt, innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln (Csik, 2014).

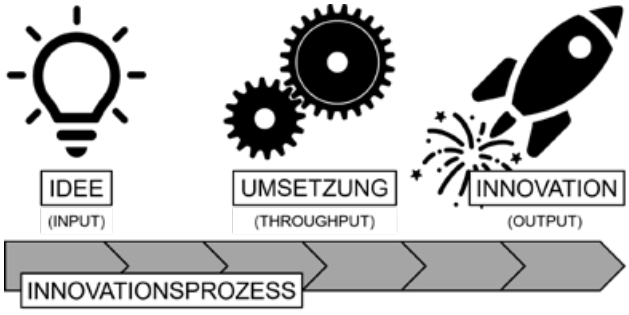


Abbildung 1: Der Prozess von der Idee zur Innovation, angelehnt an Hartschen, Scherer & Brügger, 2015, S. 8

Was sind Geschäftsmodellinnovationen?

Geschäftsmodellinnovationen sind heute aus terminologischer und inhaltlicher Sicht als eigenständige Innovationsart anerkannt. Ganz grundsätzlich kann unter einer Geschäftsmodellinnovation die Einführung eines neuen Geschäftsmodells verstanden werden, welches einen deutlichen Unterschied gegenüber dem Ausgangsgeschäftsmodell aufweist (Csik, 2014, S. 30). Nebst der Schaffung eines neuen Geschäftsmodells gilt aber auch die bewusste Veränderung eines bestehenden Geschäftsmodells als Geschäftsmodellinnovation (Augsten, Brodbeck & Birkenmeier, 2017, S. 43). Neuartige Produkte oder Dienstleistungen sind häufig ein Kernelement einer Geschäftsmodellinnovation. Somit können Produkt- und Geschäftsmodellinnovationen miteinander in Verbindung stehen. Dies ist jedoch nicht zwingend, denn sie können auch unabhängig voneinander auftreten (Bucherer, Eisert & Gassmann, 2014, S. 120). Schallmo (2013, S. 24) zufolge liegen zwischen den unterschiedlichen Innovationsarten und der Geschäftsmodellinnovation Überschneidungen vor, bzw. eine Geschäftsmodellinnovation beinhaltet zumindest teilweise bereits bestehende Innovationsarten. Geschäftsmodellinnovationen können sich dabei aus unterschiedlichen Innovationsarten zusammensetzen (Abbildung 2).

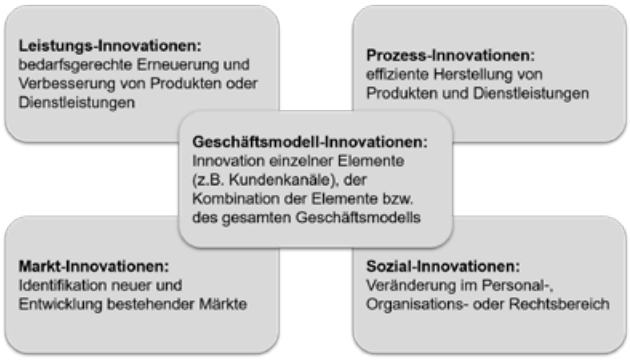


Abbildung 2: Teilbereiche von Geschäftsmodellinnovation, angelehnt an Schallmo, 2013, S. 24

Durch die Kombination der unterschiedlichen Innovationsarten erfolgen immer wieder neue Geschäftsmodellinnovationen. Geschäftsmodellinnovationen sind aber mehr als nur ein Bündel von anderen Innovationsarten. Die Geschäftsmodellinnovation geht tiefer und der Neuigkeitsgrad liegt hier in der Betrachtung von Produkten und Prozessen sowie deren wechselseitigen Abhängigkeiten innerhalb des Gesamtsystems (Schwarz, Krajger

& Holzmann, 2016, S. 66). Oftmals beinhalten Definitionen des Begriffs Geschäftsmodellinnovation Elemente der Definition eines Geschäftsmodells und ebenso Elemente der Definition von Innovation. Schallmo (2013, S. 29) definiert, basierend auf einer Synthese mehrerer Definitionen, die Geschäftsmodellinnovation folgendermassen:

> Im Rahmen einer Geschäftsmodellinnovation werden einzelne Elemente des Geschäftsmodells oder das gesamte Geschäftsmodel innoviert. Der Innovationsgrad kann dabei entweder inkrementell bzw. geringfügig ausfallen oder radikal und somit das Geschäftsmodell fundamental verändern. Zur Feststellung des Neuigkeitsgrads dient die Kundin oder der Kunde als Bezugseinheit: Entsteht für sie oder ihn auf neue Weise Nutzen, kann von einer Geschäftsmodellinnovation gesprochen werden. Dies ermöglicht eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern. Die Differenzierung hilft, die Kundenbeziehung zu festigen, den eigenen Wettbewerbsvorteil auszubauen und Wachstum zu generieren (Schallmo, 2013, S. 29).

Für den weiteren Verlauf wird jedoch auf die Definition von Gassmann, Frankenberger und Csik zurückgegriffen. Sie definieren Geschäftsmodellinnovation als eine Neuerung eines Geschäftsmodells, die sich auf die Veränderung von mindestens zwei Geschäftsmodellelementen bezieht. Zu den Geschäftsmodellelementen gehören: das Kundensegment bzw. der Zielkunde, das Nutzenversprechen, die Wertschöpfungskette und die Ertragsmechanik (Csik, 2014, S. 36; Gassmann, Frankenberger & Csik 2013, S. 177; Gassmann, Frankenberger & Csik 2017, S. 8).

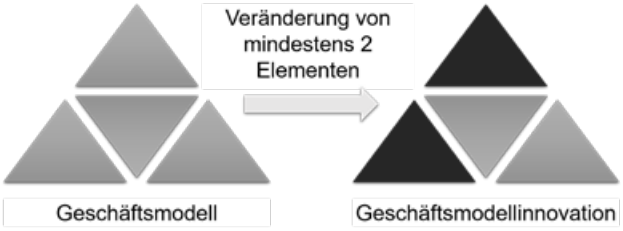


Abbildung 3: Grafische Darstellung einer Geschäftsmodellinnovation, angelehnt an Csik, 2014, S. 37

Welcher Mehrwert liefern Geschäftsmodellinnovationen?

Der Reiz der Geschäftsmodellinnovationen liegt vor allem darin, dass sie Unternehmen erlauben, neue Regeln am Markt zu definieren. Dieses hohe Differenzierungspotenzial wird gleichzeitig auch als der zentrale Vorteil bewertet (Csik, 2014, S. 30). Darüber hinaus sind neue Geschäftsmodelle für Wettbewerber weniger leicht imitierbar als etwa Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen. Durch die Lancierung einer Geschäftsmodellinnovation erlangen Unternehmen also grosse Wettbewerbsvorteile, was sie gegenüber ihrer Konkurrenz abhebt und Vorteile bringt (Bucherer et al., 2014, S. 120; Csik, 2014, S. 30). Die schwerere Imitierbarkeit liegt darin begründet, dass für eine Geschäftsmodellinnovation mehrere Elemente des Geschäftsmodells verändert werden müssen. Darüber hinaus entspricht ein Geschäftsmodell auch immer der Firmenstrategie sowie der Firmenkultur und den Kern-kompetenzen des Unternehmens (Bucherer et al., 2014, S. 120). Dies sind Punkte, die nur schwer imitierbar sind. Allerdings bieten Geschäftsmodelle keinen rechtlichen Schutz vor Imitation, da sie sich in der Regel kaum patentieren lassen (Holzmann, 2015, S. 186). Geschäftsmodellinnovationen erlauben es aber auch, dort Raum für Innovationen zu kreieren, wo etwa technische Erneuerungen fehlen oder nur schwer umsetzbar sind. Geschäftsmodellinnovationen bieten also gegenüber «herkömmlichen» Innovationen Vorteile. Dennoch sind sie in der Praxis vergleichsweise wenig verbreitet (Bucherer et al., 2014, S. 120; Gassmann & Frankenberger, 2016, S. 17). Unabhängig von der Branche ist die Geschäftsmodellinnovation stets ein unterschätztes Innovationsfeld. Zahlreiche Unternehmen vergeben Chancen, nur weil sie an veralteten Geschäftsmodellen festhalten (Gassmann & Friesike, 2012, S. 168). Generell haben Unternehmen ein weit besseres Verständnis für Innovationen, welche Technologien oder Dienstleistungen betreffen, als etwa für Innovationen von Geschäftsmodellen (von den Eichen, Matzler, & Freiling, 2014, S. 147). Gemäss von den Eichen et al. (2014, S. 148) gehen viele CEOs von Unternehmen dazu über, ihre Geschäftsmodelle anzupassen und sehen darin sogar ihre strategische Priorität. Dennoch halten auch von den Eichen et al. Geschäftsmodellinnovationen für noch immer unterrepräsentiert. Auch Wagner, Tilly, Bodenbrenner, Seltitz und Schoder (2015, S. 1310) kommen mit ihrer Studie, bei welcher sie Expertinnen und Experten zum Thema Geschäftsmodellinnovation befragten, zum Schluss, dass die stete Weiterentwicklung oder gar die Neuerfindung von Geschäftsmodellen für Unternehmen

enorm wichtig, ja sogar von existentieller Bedeutung, ist. Dabei werden die Kundenbedürfnisse als Ausgangspunkt für die weiteren Überlegungen erachtet. Studien, welche die Effekte von Geschäftsmodellinnovationen analysieren sind immer noch rar (Schneider & Spieth, 2013, S. 14). Dennoch liegen Ergebnisse vor, die zeigen, dass Geschäftsmodellinnovationen im Schnitt erfolgreicher sind als Produkt- und Prozessinnovationen. Eine Studie der Boston Consulting Group (Lindgardt, Reeves, Stalk Jr., & Deimler, 2015, S. 3f.) kommt nicht nur zu obengenanntem Schluss, sondern zeigt darüber hinaus auch, dass diese Wettbewerbsvorteile viel umfangreicher sind und eine deutlich höhere Langfristigkeit aufweisen als solche, die durch andere Innovationen erreicht werden. Die Wettbewerbsvorteile werden hier durch die prozentuale Differenz des Total Shareholder Return gegenüber dem Durchschnitt der Branche dargestellt. Die Wettbewerbsvorteile durch Produkt- und Prozessinnovationen gingen im Zeitraum von fünf Jahren auf nahezu null zurück. Demgegenüber waren die Vorteile durch Geschäftsmodellinnovationen noch immer stark vorhanden. Auch Gassmann, Frankenberger und Csik (2013, S. 25) verweisen darauf, dass Geschäftsmodellinnovationen über einen Zeitraum von fünf Jahren betrachtet im Schnitt 6% profitabler sind als etwa Produkt- und Dienstleistungsinnovationen. Dies spiegelt sich auch in der Praxis, denn rund die Hälfte aller Führungskräfte sind davon überzeugt, dass Geschäftsmodellinnovationen einen wichtigen Wettbewerbsvorteil darstellen (Gassmann et al., 2013, S. 25). Geschäftsmodellinnovationen versprechen also höheren finanziellen Erfolg als andere Innovationsarten und es sind höhere Wachstumsraten im operativen Bereich möglich (Müller & Volery, 2010, S. 27). Obwohl zahlreiche Studien die Vorteile von Geschäftsmodellinnovationen herausstreichen, zeigt sich, dass in der Praxis Projekte zur Weiterentwicklung und Anpassung bestehender Geschäftsmodelle zumeist als Reaktion auf Veränderungen in der Unternehmensumwelt entstehen. Erst wenn Umsätze stagnieren oder gar rückläufig sind, kommt es zu notwendigen Anpassungen und Veränderungen. Ein proaktives Vorgehen wird zwar als sinnvoll erachtet, geschieht in der Praxis jedoch kaum (Wagner et al., 2015, S. 1310). Nur rund 10% der Innovationausgaben von Unternehmen fliessen in die Entwicklung neuer und innovativer Geschäftsmodelle (Gassmann et al., 2013, S. 25). Ein weiterer Vorteil von Geschäftsmodellinnovationen liegt in der Möglichkeit, auf Veränderungen des Wettbewerbsumfelds zu reagieren. Das Wettbewerbsumfeld eines Unternehmens kann sich immer wieder teilweise grundlegend verändern. Ursachen dafür können rechtliche oder regulatorische Vorgaben, Technologiesprünge oder eine Veränderung der Konsumgewohnheiten darstellen. Geschäftsmodellinnovationen bieten hier einen Ansatzpunkt, um das bestehende Geschäftsmodell den neuen Gegebenheiten anzupassen. Damit tragen sie zum langfristigen Unternehmenserfolg bei (Csik, 2014, S. 32). Neue, ja sogar revolutionäre, Geschäftsmodelle werden selten von eingesessenen Unternehmen entwickelt, sondern weit öfter von Startups. Dies bringt den Startups einen Vorteil gegenüber den etablierten Unternehmen und hilft ihnen, sich von diesen abzugrenzen (Zollenkop, 2011, S. 202). Die Strategie der Geschäftsmodellinnovation ist für Startups sehr erfolgreich – dies zeigen Untersuchungen anhand des Börsenwerts.

Ein Blick in die Praxis – Die Swiss Startup und Swiss Innovation Challenge

Die Swiss Startup und die Swiss Innovation Challenge sind zwei Förderprogramme mit Wettbewerb zur Unterstützung von Startups und innovativen Unternehmen. Beide Pro-gramme werden seit mehreren Jahren durch das Institut für Unternehmensführung der Hochschule für Wirtschaft der FHNW gemeinsam mit Partnerorganisationen durchgeführt. Für den vorliegenden Artikel wurden insgesamt 180 unterschiedliche Businesspläne, die im Rahmen der beiden Programme zwischen 2015 und 2017 eingereicht wurden, begutachtet.

Ergebnisse

Wie erwartet, liegt die Mehrheit der Innovationen im Bereich der Produkt- und Dienstleistungsinnovationen. Mit 103 Projekten machen sie über 50% der untersuchten Businesspläne aus. Der prozentuale Anteil über die drei Jahre variiert leicht und liegt zwischen 55.6% im Jahr 2017 und 59.6% im Jahr 2016. Die Schwankungen sind also sehr gering. Eine Tendenz in eine ab- oder aufsteigende Richtung lässt sich nicht erschliessen. Betrachtet man die reinen Zahlen, fällt hingegen auf, dass im Jahr 2015 39 der Projekte dieser Kategorie zugeordnet werden konnten, im Jahr 2017 jedoch nur noch deren 30. Dieser Rückgang liegt auch daran, dass im Jahr 2017 ganz generell weniger Projekte zur Verfügung standen. Insofern geben hier die Prozentzahlen eine bessere Übersicht.

Zudem lassen sich bei allen anderen Innovationsarten keine Rückschlüsse ziehen, ob es zu nennenswerten Veränderungen im Verlaufe der drei Jahre gekommen ist. Allenfalls könnte man hier über einen längeren Zeitraum hinweg Tendenzen erkennen.

Betrachtet man die Entwicklungen bei den Geschäftsmodellinnovationen, lässt sich mit etwas gutem Willen ein «Aufwärtstrend» beobachten. Seit 2015 konnten in jedem Jahr 12 Projekte dieser Kategorie zugeordnet werden. Diese bemerkenswerte Konstanz in Kombination mit den sinkenden Projektzahlen führt dazu, dass wir einen Anstieg von 17.4% im Jahr 2015 auf 22.2% im Jahr 2017 zu verzeichnen haben. Abschliessend bleibt noch zu klären, wie die Prozentsätze von Geschäftsmodellinnovationen innerhalb der einzelnen Wettbewerbe miteinander im Verhältnis stehen. Im Vergleich liegt der Prozentsatz an Geschäftsmodellinnovationen in der Swiss Startup Challenge mit 22% gegenüber den 18% in der Swiss Innovation Challenge etwas höher. Dies dürfte damit zusammenhängen, dass die Swiss Innovation Challenge nicht primär auf Startups, sondern auch auf KMU fokussiert, die eher auf Produkt- und Dienstleistungsinnovationen fokussieren (Holzmann, Gustafsson & Schwarz, 2013, S. 360). 2011 hält Nemeth (2011, S. 114) fest, dass Geschäftsmodellinnovationen noch relativ selten seien. 2017 sieht dies scheinbar noch immer recht ähnlich aus. So verweisen Gassmann et al. (2017, S. 11) darauf, dass bei internationalen Konzernen gerade einmal rund 10% des Innovationsbudgets auf die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle fällt. In kleinen und mittelständischen Unternehmen liegt die Zahl sogar noch deutlich tiefer. Allerdings verweisen Holzmann et al. (2013, S. 360) darauf, dass Startups oftmals versuchen, Nachteile, welche aufgrund der geringen Unternehmensgrösse vorhanden sind, durch die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle zu kompensieren. Durch innovative Geschäftsmodelle ist es ihnen möglich, sich im Markt von den etablierten Unternehmen abzugrenzen (Zollenkop, 2011, S. 202). Geschäftsmodellinnovationen sind also noch lange nicht die Norm bei Innovationen, sondern noch immer den Ausnahmen zuzuordnen. Umso erfreulicher ist die Tatsache, dass im Rahmen der beiden Wettbewerbe insgesamt 20% der Projekte als Geschäftsmodellinnovationen eingestuft werden konnten. Geschäftsmodellinnovationen sind zwar in aller Munde, deren Umsetzung hinkt jedoch noch immer den damit verbundenen Vorteilen hinterher.

Elemente des Geschäftsmodells

Betrachtet man die Elemente des Geschäftsmodells, also Zielkunden, Nutzenversprechen, Wertschöpfungskette und Ertragsmechanik, so gilt ein Geschäftsmodell als Geschäftsmodellinnovation, wenn mindestens zwei dieser Elemente verändert werden. Insgesamt wurden auf dieser Grundlage 36 der 180 Businesspläne als Geschäftsmodellinnovation deklariert. Geht man eine Stufe weiter ins Detail, wird deutlich, welche Elemente des Geschäftsmodells einen innovativen Schritt erfahren haben. Gemäss Holzmann et al. (2013, S. 358) spielt der Neuheitsgrad bei der Geschäftsmodellinnovation eine zentrale Rolle. Dabei ist das Nutzenversprechen von besonderer Bedeutung. Diese Aussage deckt sich mit den Ergebnissen der Analyse: Bei allen Businessplänen, die der Kategorie Geschäftsmodellinnovation zugeordnet werden konnten, wurde das Nutzenversprechen als innovativ eingestuft. Dies erstaunt wenig, denn wie bereits angedeutet, ist die Innovation einer Dienstleistung bzw. ei-

nes Produkts die häufigste Art einer Innovation und das Nutzenversprechen deckt sich oftmals mit der Produkt- oder Dienstleistungsinnovation. Um von einer Geschäftsmodellinnovation sprechen zu können, müssen jedoch jeweils zwei der Elemente verändert werden.

Die Ertragsmechanik erfuhr bei 28 von 36 Geschäftsmodellinnovationen eine Veränderung. Dazu gehören etwa Ansätze wie die Nutzung von Crowdfunding zur Ertragsgenerierung (Startup 2015, DIY concerts), das Angebot einer Flatrate in einem Bereich, wo diese Ertragsmechanik bis anhin nicht angewendet wurde (Startup 2015, The Black Tie Club), der Verkauf von veredeltem Abfall (Startup 2017, AMUNEMI), die Kombination verschiedener Elemente wie Umsatzbeteiligung, Werbeflächenverkauf, Provisionen, Nutzerabonnement (Startup 2017, Tendoo) oder das Freemium-Modell (Innovation 2015, Nexirus GmbH).

Nur wenige Projekte entwickelten Neuerungen im Bereich der Wertschöpfungskette (10 von 36) und bei den Zielkunden (3 von 36).

Betrachtet man weiter, wie viele Elemente eines Geschäftsmodells Gegenstand einer Anpassung bzw. Neuerung waren, sieht man, dass in der Mehrheit der Fälle zwei Elemente eines Geschäftsmodells eine Innovation erfuhren (86%) und nur bei fünf der Projekte oder 14% drei Elemente als Neuerung eingestuft wurden. Vier Elemente wurden von keinem der Teilnehmenden angepasst. Auch dies verwundert wenig. Aus den zahlreichen Gesprächen, die innerhalb der letzten drei Jahre geführt werden konnten, lässt sich – als subjektive Einschätzung – ableiten, dass die wenigsten eine bewusste Anpassung der Elemente eines Geschäftsmodells vorgenommen hatten (mit Ausnahme des Nutzenversprechens).

Erkenntnisse – vorantreiben von Geschäftsmodellinnovationen

Überwindung von Hemmnissen und gezielte Weiterbildung

Es gibt zahlreiche Barrieren oder Hemmnisse, die auf dem Weg zu einer erfolgreichen Geschäftsmodellinnovation liegen. Der Grossteil der Teilnehmenden in den beiden Wettbewerben hat Projekte, die der Kategorie Produkt- und Dienstleistungsinnovation zugeordnet wurden. Geschäftsmodellinnovationen machen rund 20% der Projekte aus. Diese Zahl ist grundsätzlich zufriedenstellend. Doch betrachtet man die Vorteile, welche durch Geschäftsmodellinnovationen entstehen, wäre es durchaus wünschenswert, wenn noch mehr Projekte dieser Kategorie in den beiden Wettbewerben mit dabei wären. Folgen wir den Darstellungen von den Eichen et al. (2014) wird klar, dass oftmals diese Barrieren verhindern, dass von einer klassischen Innovation nicht der Schritt zu einer Geschäftsmodellinnovation gemacht wird bzw. gemacht werden kann. Diesem Umstand könnten beide Wettbewerbe künftig Rechnung tragen und gezielt an der Beseitigung dieser Barrieren arbeiten. Dies kann auf zweierlei Arten geschehen: Durch ein gezieltes Coaching in Kombination mit einer Sensibilisierung der im Einsatz stehenden Coaches und der Vermittlung von entsprechenden Inhalten, um auf diese Barrieren aufmerksam zu machen und um entsprechende Lösungswege zu skizzieren. Durch die Kombination und durch eine gezielte Abstimmung sollte es möglich sein, die Sensibilität für die Thematik Geschäftsmodellinnovation zu stärken und Lösungswege zur Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen aufzeigen. Im Bereich der Wissensvermittlung ist es wichtig, diese fünf Arten von Barrieren (Bewusstseinsbarriere, Suchbarriere, Systembarriere, Logikbarriere und Kulturbarriere) anzusprechen und zu verdeutlichen. Im Coaching kann dann gezielt daran gearbeitet und im Dialog die verschiedenen Punkte abgearbeitet werden.

Aufgrund der zahlreichen Gespräche, die mit den Teilnehmenden in diesen drei Jahren geführt werden konnten, entstand zudem der Eindruck, dass bei einzelnen Teams ein Defizit in Bezug auf betriebswirtschaftliches Wissen vorhanden ist. Um ein Geschäftsmodell jedoch aktiv zu innovieren, sind betriebswirtschaftliche Grundlagen – Wissen was man unter einem Zielkunden, einem Nutzenversprechen, der Wertschöpfungskette oder der Ertragsmechanik versteht – essentiell.

Nicht ausgeschöpftes Potenzial

Bei der Auseinandersetzung mit den 180 Businessplänen fiel auf, dass zahlreiche Projekte bei einem näheren Blick durchaus Potenzial zur Geschäftsmodellinnovation hätten, sich aber auf ihr Produkt bzw. ihre Dienstleistung (oder allenfalls eine andere Innovationsart) fokussieren. Dies legt den Schluss nahe, dass die Projekte sich der Möglichkeiten, die ihnen offen stünden, nicht bewusst sind. Das ist auch nicht verwunderlich, denn Geschäftsmodellinnovationen sind komplexer, individueller und stark mit dem Unternehmen und seiner Kultur verknüpft. Sie fordern eine tiefgreifende Auseinandersetzung mit dem eigenen Geschäftsmodell und dem eigenen Unternehmen. Dies wollen oder können sich viele Startups oder KMU nicht leisten. Eine Möglichkeit dem entgegen zu wirken, wäre, wie bereits erwähnt, ein fokussiertes Coaching, um «verborgene» Potenziale einer möglichen Geschäftsmodellinnovation zu fördern. Dies benötigt jedoch seitens des Coaches eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem KMU oder Startup.

Fazit

Als wichtigste Erkenntnis kann zunächst festgehalten werden, dass im Rahmen der beiden Förderwettbewerbe erfreulich viele Projekte der Kategorie Geschäftsmodellinnovation zugeordnet werden konnten. Von insgesamt 180 analysierten Businessplänen aus den Jahren 2015 bis 2017 wurden 20% oder 36 Businesspläne als Geschäftsmodellinnovation eingeordnet. Dies ist umso erfreulicher, als in der Literatur Geschäftsmodellinnovationen als eher selten dargestellt werden (Gassmann et al., 2017, S. 11; Nemeth, 2011, S. 114).

Es zeigte sich dabei, dass alle Geschäftsmodellinnovationen eine Invention im Bereich des Nutzenversprechens vorweisen konnten. Die Kombination mit einer Veränderung oder Neuerung im Bereich der Ertragsmechanik charakterisierte in 64% der Fälle die Geschäftsmodellinnovation. Insgesamt innovierten sogar 77.8% der Geschäftsmodellinnovationen die Ertragsmechanik. Diese ist somit das zweithäufigste Element eines Geschäftsmodells, das im Rahmen der Wettbewerbe innoviert wurde. Die Wertschöpfungskette oder die Zielkundenkomponente wurden dagegen weit seltener angepasst. Hier liegt sicherlich auch weiteres Potenzial verborgen, das durch gezielte Wissensvermittlung oder Coaching gefördert werden könnte. Digitalisierung spielte bei 64% aller als Geschäftsmodellinnovation eingeordneten Projekte eine zentrale und tragende Rolle. Dies ist nicht weiter verwunderlich, zeigt die Auseinandersetzung mit der Literatur doch klar, dass Digitalisierung und Internet die Möglichkeit der Geschäftsmodellinnovation stützen und zahlreiche Chancen eröffnen (Augsten et al., 2017, S. 46; Faltin & Ripsas, 2011, S. 15; Fleisch, Legner & Thiesse, 2014, S. 814).

Weit bemerkenswerter als die 64% sind allerdings die anderen 36% der Geschäftsmodellinnovationen, bei denen Digitalisierung keinen Einfluss auf das Geschäftsmodell hat. Dies lässt sich damit erklären, dass sich vor allem die Swiss Innovation Challenge auch und gerade an KMU richtet, die wiederum oftmals den Schritt in die digitale Welt noch nicht wirklich vollzogen haben. Offen bleibt im Kontext dieser Studie die Frage, ob sich ein Unterschied zwischen Geschäftsmodellinnovationen und anderen Innovationsarten in Bezug auf Erfolg, Langlebigkeit und Nachhaltigkeit feststellen lässt. Denn Studien, welche die Effekte von Geschäftsmodellinnovationen auf den Unternehmenserfolg analysieren, sind rar (Schneider & Spieth, 2013, S. 14).

In der Zwischenzeit dürften zwar einige Studien hinzugekommen sein, doch es scheint, als sei dies ein Feld, das weiterer Forschung bedarf. Gerade im Zusammenhang mit Startups verspricht eine solche Forschung interessante Erkenntnisse, die letztendlich auch einen Einfluss auf die Ausbildung und Weiterbildung im Bereich Startup und Entrepreneurship haben könnten.

Literaturverzeichnis

Augsten, T., Brodbeck, H., & Birkenmeier, B. U., 2017. Strategie und Innovation: die entscheiden- den Stellschrauben im Unternehmen wirksam nutzen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bucherer, E., Eisert, U., & Gassmann, O., 2014. Auf dem Weg zur systematischen Geschäftsmodellinnovation. In P. Granig, E. Hartlieb, & H. Lercher (Hrsg.), Innovationsstrategien (S. 119– 136). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Csik, M., 2014. Muster und das Generieren von Ideen für Geschäftsmodellinnovationen. Bamberg: Difo-Druck.

Faltin, G., & Ripsas, S., 2011. Das Gestalten von Geschäftsmodellen als Kern des Entrepreneurship. Working Papers of the Institute of Management Berlin at the Berlin School of Economics and Law (HWR Berlin).

Fleisch, E., Legner, C., & Thiesse, F., 2014. Informationstechnologie-basierte Geschäftsmodelle – Stand und Ausblick. In W. Brenner & T. Hess (Hrsg.), Wirtschaftsinformatik in Wissenschaft und Praxis (S. 101–114). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Gassmann, O., & Frankenberger, K., 2016. Geschäftsmodelle entwickeln: Von der Kunst zum Handwerk. In P. Granig, E. Hartlieb, & D. Lingenhel (Hrsg.), Geschäftsmodellinnovationen (S. 17–33). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Gassmann, O., & Friesike, S., 2012. 33 Erfolgsprinzipien der Innovation. München: Hanser.

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M., 2013. Geschäftsmodelle: Branchenlogik durchbrechen. In O. Gassmann & P. Sutter (Hrsg.), Praxiswissen Innovationsmanagement: Von der Idee zum Markterfolg (S. 175–193). München: Carl Hanser Verlag.

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M., 2017. Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator (Bd. 2. Auflage). München: Hanser Verlag.

Hartschen, M., Scherer, J., & Brügger, C., 2015. Innovationsmanagement: die 6 Phasen von der Idee zur Umsetzung (3. Aufl). Offenbach: Gabal.

Holzmann, P., Gustafsson, V., & Schwarz, E. J., 2013. Geschäftsmodellinnovation und Entrepreneurship. In D. E. Krause (Hrsg.), Kreativität, Innovation, Entrepreneurship (S. 353–369). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Holzmann, P., 2015. Geschäftsmodellinnovation. ZfKE–Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 63(2), 183–189.

Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk Jr, G., & Deimler, M., 2015. Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game. Boston: The Boston Consulting Group.

Müller, S., & Volery, T., 2010. Business Model Innovation. Zürich: Ernst & Young AG

Nemeth, A., 2011. Geschäftsmodellinnovation – Theorie und Praxis der erfolgreichen Realisierung von strategischen Innovationen in Grossunternehmen. University of St. Gallen, Business Dissertations, 1–337.

Schallmo, D., 2013. Geschäftsmodell-Innovation. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Schneider, S., & Spieth, P., 2013. Business Model Innovation: towards an integrated future research agenda. International Journal of Innovation Management, 17(01), 1340001-01 – 134001-34.

Schwarz, E. J., Krajger, I., & Holzmann, P., 2016. Prozessmodell zur systematischen Geschäftsmodellinnovation. In P. Granig, E. Hartlieb, & D. Lingenhel (Hrsg.), Geschäftsmodellinnovationen (S. 65–77). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

von den Eichen, S. F., Matzler, K., & Freiling, J., 2014. Woran Geschäftsmodellinnovationen scheitern. In P. Granig, E. Hartlieb, & H. Lercher (Hrsg.), Innovationsstrategien (S. 147–159). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Wagner, T., Tilly, R., Bodenbenner, P., Seltitz, A. & Schoder, D., 2015. Geschäftsmodellinnovation in der Praxis: Ergebnisse einer Expertenbefragung zu Business Model Canvas und Co. In: Thomas. O. & Teuteberg, F. (Hrsg.): Proceedings der 12. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik (WI 2015). (S. 1298–1312). Osnabrück.

Zollenkop, M., 2011. Geschäftsmodellinnovation im Spannungsfeld zwischen Unternehmensgründung und Konzernumbau. In T. Bieger, D. zu Knyphausen-Aufsess, & C. Krys (Hrsg.), Innovative Geschäftsmodelle (S. 201–211). Berlin: Heidelberg

Kompetenz- und Dienstleistungszentrum für international tätige KMU

Wir schaffen Marktvorteile für unsere Mitglieder.
Profitieren Sie von unserem Angebot.

swiss-export.com

Jetzt Mitglied werden

swiss export
Wissen erschliesst Märkte.

swiss export
Verband/Association
Staffelstrasse 8, 8045 Zürich
T +41 (0)44 204 34 84
info@swiss-export.com
www.swiss-export.com

Digitalisierungsprojekte in Spitälern und Kliniken

Rolf-Dieter Reineke
FHNW Hochschule für Wirtschaft
Institut für Unternehmensführung

Ueli Zehnder
Insel Gruppe, Bern

Um die technologischen, prozessualen und nicht zuletzt menschlichen Konsequenzen der Industrie 4.0 für die Klinik- und Spitallandschaft zu verstehen, ist es unumgänglich, sich in einer ersten Phase mit dem Begriff der Industrie 4.0 zu beschäftigen.

Industrie 4.0

Es ist immer noch so, dass die Definition der Industrie 4.0 nicht allgemeingültig formuliert ist. Auch findet sich in der Literatur kein klarer Beleg für das erste Auftreten des Begriffs. Zur Hannover Messe 2011 trat in Deutschland erstmalig die Initiative «Industrie 4.0» auf und postulierte einen Paradigmenwechsel auf der Basis von cyber-physischen Systemen (Kagermann, Lukas & Wahlster, 2011).

Es gilt wohl als anerkannter Konsens, dass der Begriff der Industrie 4.0 die Entwicklungen nach der dritten Industriellen Revolution im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts umfasst. Im Rahmen der dritten Industriellen Revolution wurden vor allem Elektronik- und Informatikmittel eingesetzt, um die bis dahin bereits unternommenen Bemühungen zur Effizienzsteigerung von Produktionsprozessen durch Serien- und Massenproduktion weiter zu unterstützen. Dem gegenüber steht mit der Industrie 4.0 eine Entwicklung, die konventionelle Serienfertigung weitestgehend unnötig macht und unter Verwendung «smarter» Systeme eine komplett neue Form der industriellen Produktion ermöglicht. Der lineare Durchlauf eines Produkts durch eine Fertigungsstrasse wie das klassische Fliessband wird ersetzt durch eine massgeschneiderte, individualisierte Produktion bzw. Leistungserbringung. Dies wird erst möglich, wenn alle Produktionsanlagen, Informationssysteme, die Logistik und auch die Definition der bestellten Ware bzw. Dienstleistung voll – oder zumindest grösstenteils – digitalisiert sind. Dann gelingt es intelligenten Systemen, aufgrund von automatisierten und auf Sensordaten basierten Prozessen, die Ressourcen einer Produktionsanlage so zu steuern, dass das Ergebnis entsprechend effizient erzielt wird. Auch der Einsatz von intelligenten und lernfähigen Robotern ist denkbar. Der Mehrwert der Industrie 4.0 besteht aus der Nutzung derjenigen Effizienzsteigerungen, welche aus der Kombination von Sensordaten, digitalisierten (Prozess-)Informationen und dynamischen Planungsinstrumenten möglich werden.

Anwendbarkeit der Industrie 4.0 auf Kliniken

Einzelne Fragestellungen wie KPI-Dashboards (Weiner, Venugopal & Tanniru, 2015) in Grosskliniken und die Patientenorientierung durch Organisationsverbesserung (von Laden, 2016) werden in der Fachliteratur vereinzelt beleuchtet, jedoch nicht systematisch in den Kontext der Industrie 4.0 gestellt. Verschiedene Beratungsunternehmen haben in den letzten Jahren Studien und Papers zu dem Thema herausgebracht, wobei sich die Analysen vor allem auf die ökomischen Auswirkungen von allgemeinen Effizienz-Steigerungen und eine Definition der Industrie 4.0 beschränken. Auch wurde mit der GS1-Studie «Spital der Zukunft» in Zusammenarbeit mit der economiesuisse eine Analyse über den Stand der Industrialisierung der Spitäler vorgenommen, jedoch ohne Fokus auf die Industrie 4.0 (Holm & Lehmann, 2014). Ein herausragender Beitrag wurde jedoch vom Fraunhofer Institut mit dem Positionspapier «Krankenhaus 4.0» geleistet. Nebst einer sehr verständlichen Analyse der Begrifflichkeiten um die Industrie 4.0 wird auch die Anwendbarkeit der Prinzipien der Industrie 4.0 auf den Krankenhaussektor diskutiert (Wibbeling, Hintze & Deiters, 2017). Die Wissenschaftler des Fraunhofer Instituts machen dabei einige bemerkenswerte Feststellungen.

So erkennen die Forscher, dass (auch teilweise entgegen der Analysen der GS1-Studie) die Industrialisierung der Spitäler und Kliniken noch nicht weit fortgeschritten ist. Dies wohl auch deshalb, weil die Produktion von Gesundheit kein linearer, optimierbarer Prozess ist und dieser auch nicht den Massstäben der Massenproduktion entspricht. Die Prozesse weisen eine hohe Variabilität auf, und die Leistungen von Pflegekräften wie von auch Ärztinnen und Ärzten sind kaum zentral steuerbar. Es werden laufend eigenständige Entscheidungen getroffen. Die Akteure kommunizieren dabei unablässig miteinander. Entsprechend postulieren die Autoren dieser Arbeit, dass die Arbeit am Patienten bzw. der Patientin in einem Spital mit der «Losgrösse 1» näher an der Industrie 4.0 zu liegen kommt als viele klassisch industrialisierte Produktionsprozesse. Sie stellen dies wie folgt dar (Abbildung 1):

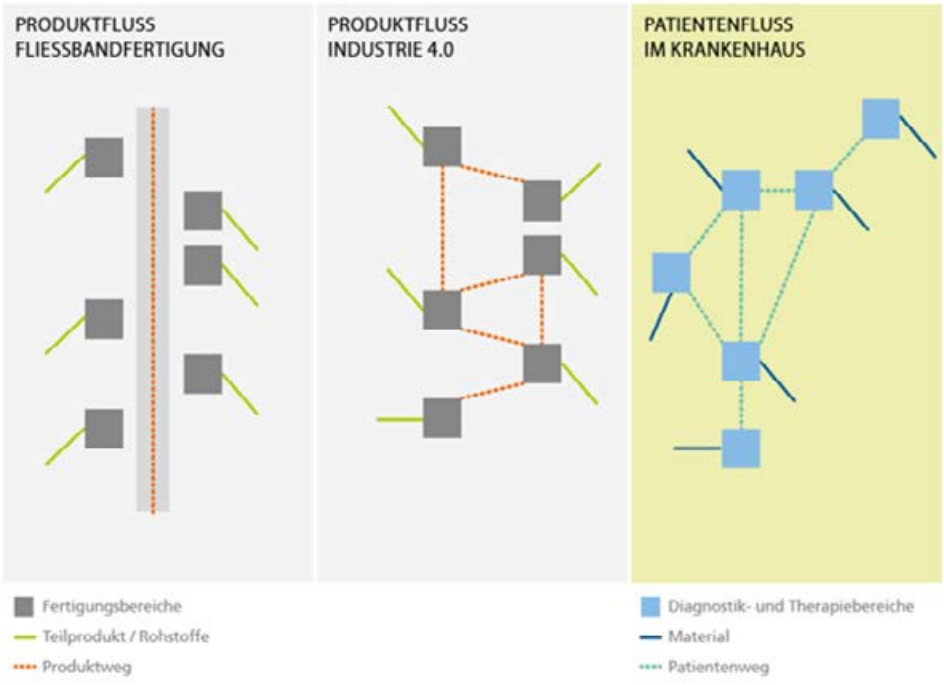


Abbildung 1: Produktflüsse nach Industrie 4.0, Wibbeling, Hintze & Deiters, 2017, S. 9

Daraus resultiert aber auch, dass dem Informationsfluss und der Verfügbarkeit der Daten ein zentraler Wert zugesprochen werden muss. Diese Forderung deckt sich interessanterweise wieder mit den Erkenntnissen der Studie zur Führung eines Spitals mittels KPI-Dashboards in Oakland (Weiner, Venugopal & Tanniru, 2015). Diese Aufgabenstellung wird in einer Welt mit vielen verschiedenen ICT-Systemen und verschiedenen Standards jedoch wohl schnell zu sehr komplexen Projekten führen, in denen verschiedene Fachleute Hand in Hand zusammenarbeiten.

Supply Chain Management und Patientenbetreuung

Grundsätzlich erscheint es sinnvoll, bei der Analyse von Fragestellungen der Industrie 4.0 eine Differenzierung zu machen. In den Hilfsprozessen wie Reinigung, Materialbereitstellung, Bettenlogistik und Verpflegung können viele Prozesse mit wenig Abhängigkeit vom Patienten gestaltet werden. Der Patient in Behandlung ist in diesen Fällen oftmals der Endpunkt einer Wertschöpfungskette, die mit den Mitteln und Instrumenten der Industrie 3.0 optimiert werden kann. Hierzu betreibt die Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften unter www.leanhealth.ch eine Homepage, welche das aktuell an der Hochschule laufende KTI-Projekt abdeckt. Andererseits ist festzuhalten, dass im rein medizinisch behandelnden Bereich zum aktuellen Stand der Medizin direkt am Patienten jeweils eine vom Menschen «generisch» erbrachte Leistung zur Verfügung gestellt wird. Eine Diagnosestellung, die Vornahme einer Operation oder die Pflege im direkten Kontakt mit dem Patienten werden (zumindest in naher Zukunft) weder vollständig automatisiert noch ohne menschliches Zutun erfolgen. Alleine schon das Berufsethos des medizinischen Personals wird dies zu verhindern wissen. Dennoch werden Hilfsmittel aus der Welt der Industrie 4.0 auch bei solchen Tätigkeiten eingesetzt werden. Intelligente Exoskelette für Pflegende, VR-Einsatz in der Chirurgie oder intelligente Nachschlagewerke für medizinische Standardfragen sind bereits jetzt keine Zukunftsmusik mehr.

Aus diesen beiden Beschränkungen lässt sich ableiten, dass in einem Spital eine Industrialisierung 4.0 wohl nur dann umsetzbar ist, wenn der Prozess der Leistungserbringung möglichst ganzheitlich umfasst wird. Nur so können die maximalen Effekte erzielt werden. Wird der Fokus zu eng gewählt, verbleiben die Projekte im Bereich der klassischen Prozess-Effizienzsteigerung und damit in einer sehr frühen Phase der konventionellen Industrialisierung. Als Gegenpol dazu ist festzuhalten, dass aufgrund der Individualität einer Patientenbehandlung (und darüber hinaus wohl auch deren Forschungsaspekt) eine Gestaltung von den, den ganzen Heilungsverlauf umfassenden, Prozessen und deren abschliessende Definition wohl weder gewollt noch möglich ist. Hingegen ist für eine Grosszahl von Standardfällen der medizinischen Behandlung eine Definition von grossen Teilen der Prozesse im Sinne einer Mass Customization durchaus denkbar.

Viele Spitäler haben bisher mit der Industrialisierung bzw. Digitalisierung von Prozessen zugewartet (Windeck, 2016). Dies oft aus Mangel an geeignetem Personal. Zudem sind teilweise die hohen Investitionen in ICT-Infrastruktur als Hemmschuh zu vermuten. Dies bietet im aktuellen Fall aber sogar eine Chance. Da viele Prozesse noch nicht in die Stromlinienform eines klassischen Effizienzsteigerungsprogramms gepresst wurden, kann mit einer Vielzahl von Einzelprozessen und Inselsystemen direkt der Sprung in die Industrie 4.0 gewagt werden, ohne dass bestehende Strukturen wieder aufgebrochen werden müssen.

Praxiserfahrungen
Die Praxiserfahrungen der Autoren decken sich mit diesen Erkenntnissen. Oftmals verfügen die Auftraggeber von grösseren Organisations- und Entwicklungsprojekten über Inselsysteme zur Datenbewirtschaftung. Es bestehen Konzepte zum Austausch dieser Daten, damit diese dort eingesetzt werden können, wo sie gerade benötigt werden. Oftmals werden klassische Effizienzsteigerungs-Tools wie Six Sigma, Process-Enhancement und Hilfsmittel aus der klassischen Fliessbandproduktion (teils auch Auslagerung von Prozessen) auf Einzelprozesse angewendet. Eine Strategie zur Integration der Informationsflüsse oder schon nur zur Verfügbarmachung aller Daten zwecks weiterer Verwendung wurde bisher nicht beobachtet. Entsprechend hoch ist deshalb in diesem Bereich auch das Interesse an Veränderungsprozessen.

Der Change-Prozess in die Industrie 4.0
Nachdem festgestellt wurde, dass in Spitälern und Kliniken ein grosser Handlungsbedarf besteht, welcher aber auch grosse Chancen bietet, stellt sich die Frage nach der Gestaltung des Weges in die Industrie 4.0. Dabei sind einerseits grundsätzliche Fragen wie technologische und rechtliche Grundlagen zu berücksichtigen, andererseits gilt es auch spezifische Probleme der Branche zu bedenken.

Generelle Fragestellungen
Das Thema Change-Management und die zugrundeliegenden Prozesse werden in der Literatur äusserst breit abgedeckt. Sobald es um spezifische Fragestellungen zur Transformation von Prozessen und Aktivitäten der Industrie 2.0 bzw. 3.0 in die neue Welt der Industrie 4.0 geht, wird die Literatursituation dünn. Einige generelle Fragestellungen sind jedoch bekannt und auch gut dokumentiert. So erfordern die Anwendungen der Industrie 4.0 den Umgang mit grossen Datenmengen aus verschiedenen Quellen (Big Data). Zu den sich daraus ergebenden Fragestellungen zu technischen, ethischen und rechtlichen Themenkreisen wird aktuell sehr intensiv geforscht. Auch die Thematik der autonom agierenden Systeme wird (ganz besonders im Automobilbereich) umfassend analysiert und in einem iterativen Prozess weiterentwickelt. So werden zurzeit in diversen Ländern die Voraussetzungen eines Alltagseinsatzes der bereits zur Verfügung stehenden selbstfahrenden Fahrzeuge evaluiert. Aber selbst in diesen weit fortgeschrittenen Prozessen wird sehr wenig Augenmerk auf das eigentliche Veränderungsmanagement und die Auswirkungen auf die direkt Betroffenen gelegt (Schmidt, 2017).

Spezifische Fragestellungen für Kliniken
Über die oben genannten generellen Fragestellungen und Herausforderungen hinaus gibt es bei der Transformation von Spitälern und Kliniken in die Welt der Industrie 4.0 verschiedene Problemstellungen, die in dieser Form kaum in der übrigen Dienstleistung und noch weniger in der industriellen Produktion anzutreffen sind. Eine abschliessende Aufzählung ist an dieser Stelle nicht möglich. Eine vertiefte Analyse und Darstellung der Problemfelder könnte Gegenstand einer eigenen Forschungsarbeit sein.

Technologie & IT
Die Medizin ist traditionell eine der Branchen, die Technologie sehr früh nach deren Entstehung einsetzt. Oftmals werden Werkstoff- und Verfahrensinnovationen für medizinische Zwecke entwickelt und später zur Nutzung in weiteren Sparten weitergegeben. Entsprechend werden Technologien, die in einer breiten Öffentlichkeit weder bekannt noch anerkannt sind und die oftmals staatlich gefördert sind, direkt in die Klinik und an den Patienten gebracht. Es ist dann mitunter Auftrag der Medizinerinnen und Mediziner, mittels ihrer Arbeit und den damit verbundenen Studien, den Technologien (evidenzbasiert) zum Durchbruch zu verhelfen. Ohne die Medizin wäre z. B. die Entwicklung der Röntgentechnologie in der technischen Industrie nie so schnell fortgeschritten. Moderne, strahlungsarme Röntgenapparaturen ermöglichen heute Materialprüfungen im Bereich von metallurgischen Anwendungen, die vor einigen Jahren nicht denkbar oder um ein Mehrfaches teurer und gefährlicher gewesen waren.

Umgekehrt führt diese technologische Vorreiterrolle dazu, dass viel mit Geräten und Technologien gearbeitet wird, die sich in einem laufenden (Weiter-)Entwicklungsprozess befinden oder noch evaluiert werden. Dies ermöglicht steile Lernkurven und raschen Fortschritt. Im Bereich der Informationstechnologien führt diese Herangehensweise nach Erfahrungen aus der Praxis jedoch noch zu einer weiteren Konsequenz: Es werden oft Insellösungen geschaffen und beschafft, deren Interaktionsfähigkeiten teils durch unterschiedliche Datenformate, teils aufgrund unterschiedlicher Schnittstellen

oder wegen grundsätzlich differierender Architekturen nicht oder nur teilweise gewährleistet sind. Entsprechend hoch ist der Aufwand zur Bewirtschaftung dieser Systeme. Häufig wird aus Kosten- und Praktikabilitätsgründen auf eine Integration verzichtet. Oftmals fehlt auch die entsprechende Strategie (Windeck, 2016). Zudem stellt sich überall dort, wo Patientendaten involviert sind, die Frage nach dem Datenschutz. Dieser wiederum führt automatisch zu Diskussionen über ethische Fragestellungen, so z. B. bei der Thematik des gläsernen Patienten.

Medizinische Behandlung

Nebst den oben genannten generellen technologischen Hürden wird sich immer auch die Frage stellen, inwieweit die eigentliche medizinische Heilbehandlung – bestehend aus ärztlicher Intervention und pflegerischer Betreuung – als ein einziger, umfassender und dokumentierbarer Prozess verstanden werden kann. Viele Bereiche wie die psychosoziale Interaktion von Mensch zu Mensch und die intuitive Behandlung von Symptomen bis zum Vorliegen eines definitiven Befundes lassen sich nicht so einfach quantifizieren und dokumentieren wie die Herstellung eines mechanischen Werkstücks. Auch wird die unendlich hohe Komplexität des menschlichen Organismus immer wieder dafür sorgen, dass definierte Prozesse und bestehende Checklisten an ihre Grenzen stossen. Je komplexer das medizinische Problem, desto höher wohl die Wahrscheinlichkeit einer solchen Einschränkung. Dieser Faktor sollte bei jeder weiteren Analyse mitgedacht werden.

Die Ist-Situation

Für jede Veränderung ist die Kenntnis der Ausgangslage eine grundsätzliche Voraussetzung. Die Erfahrung der Autoren zeigt, dass viele Kliniken einzelne Prozesse und Tätigkeiten sehr genau beschreiben; über die Gesamtheit aller zur Leistungserbringung notwendigen Prozesse und Aktivitäten aber wenig Klarheit herrscht. Entsprechende Hinweise lassen sich auch aus der GS1-Studie ableiten (Holm & Lehmann, 2014). Hier sind erste Trends zur ganzheitlichen Betrachtung erkennbar, wobei teils Bestrebungen in Richtung der Industrie 3.0 Treiber der Aktivitäten sind. Es kann für eine gezielte Transformation aber von zentraler Bedeutung sein, dass über die bestehenden Strukturen, Leistungsaufträge, Ressourcen und Prozesse Klarheit besteht. Das Vorliegen von klaren strategischen Zielsetzungen könnte zudem helfen, das gesetzte Ziel einfacher und schneller zu erreichen. Entsprechend besteht die Gefahr, dass für Change-Projekte in Richtung Industrie 4.0 in der Klinik überdurchschnittlich grosse Aufwendungen für die Vorbereitung und Analyse zu machen sind. Wird dies unterschätzt, kann ein Projekt sehr einfach in einer frühen Phase im Sand verlaufen.

Der Faktor Mensch:
Ärzte, Patienten, Pflegende und Besucher

Dass moderne Change-Modelle alle Stakeholder berücksichtigen, ist keine Neuigkeit. Im Umfeld einer Klinik stellt sich aber die Frage, wo die Grenzen zwischen Prozessbeteiligten und Stakeholdern liegen. Ein Patient benötigt für die Genesung nicht nur medizinische Behandlung, sondern auch ein Umfeld, in dem er sich wohl fühlt und den Kontakt zu seinen Angehörigen und Besuchern hat. Eben diese können aber sowohl die Versorgungsprozesse und die Genesung des Patienten durch falsches Verhalten verlangsamen oder sogar gefährden. Auch die Pflegenden sind nicht nur Leistungserbringer in einigen Prozessen. Sie sind wichtige soziale Orientierungshilfen für alle Beteiligten, verfügen über ein hohes Wissen über den Status der Patienten und haben oftmals auch viel nicht dokumentiertes Prozess-Know-how. Aber auch das ärztliche Personal ist nicht nur für die Durchführung der Heilbehandlung zuständig. Die ärztliche Aufmerksamkeit kann unabhängig von der Behandlung zur Verbesserung der subjektiven Situation des Patienten führen und Angehörige verlassen sich auf die Auskünfte des ärztlichen und pflegenden Personals. Nicht zuletzt ist das Spital eine komplexe Organisation, die formell und informell von Ärzten und Ärztinnen, Pflegenden sowie Administrationspersonal geführt und geleitet wird. Alle diese Rollen und Funktionen spielen immer wieder in die Prozesse der eigentlichen Leistungserbringung, aber auch in jene der Veränderung hinein.

Change-Management für Kliniken im Kontext der Industrie 4.0

Wie oben dargestellt, lässt sich leicht erkennen, dass ein funktionierendes Change-Management in Kliniken und Spitälern für die Transformation eine zwingende Voraussetzung ist, jedoch keine einfache Aufgabe darstellt. Wenn sich dann noch die Problemstellungen der noch jungen Industrie 4.0 dazu gesellen, wird die Aufgabe hoch komplex. Somit sollte der Nutzen eines spezifischen Change-Management-Modells für Kliniken und Spitäler deutlich sichtbar werden. Dies vor allem auch angesichts der Tatsache, dass die ersten Entwicklungen in Richtung der Industrie 4.0 in dieser Branche oftmals nur einzelne Bereiche oder Abteilungen betreffen, was kommunikativ weitere Fragen aufwirft. Aktuell sind keine Change-Management-Modelle verfügbar, die auf die spezifischen Probleme eines Spitals eingehen. Ebenfalls sind die Modelle zur Bewältigung von Veränderungsprozessen der Industrie 4.0 bisher noch nicht etabliert.

Basierend auf der obenstehenden Analyse soll ein Modell für das Design von Veränderungsprozessen zu Industrie-4.0-Themen in Kliniken und Spitälern skizziert werden, welches auch die weichen Faktoren berücksichtigt.

Das Change-Modell nach Reineke

In einem unveröffentlichten Manuskript aus dem Jahr 2017 hat der erstgenannte Autor folgendes mögliches Projektdesign entworfen (Abbildung 2):

Abbildung 2: Modellvorschlag nach Reineke, 2017

Das Modell führt mit seinen fünf Phasen komplett durch den Prozess und umfasst einen Vergleich zwischen Ist-Zustand und dem gewünschten Zustand und beinhaltet von Anfang an die Evaluation von Konzepten der Industrie 4.0. Regulatorische und rechtliche Rahmenbedingungen werden initial klar in den Fokus genommen und bilden genauso wie die bestehende HR-Architektur die Grundlage aller Planungen. Auch die Nachkontrolle der Effekte (Benefits) der Transformation wird von Anfang an geplant, sodass die Wirksamkeit der ergriffenen Massnahmen auch auf der Basis der initialen Absicht gemessen werden kann. Entscheidend ist aber vor allem die durchgehende Planung von begleitenden Massnahmen. Die einzelnen Phasen sind jeweils mit Klinik-spezifischen Checklisten und Beratungstools hinterlegt. Das vorgeschlagene Modell folgt dem Grundgedanken der Komplementärberatung (Königswieser, Soncu & Gebhart, 2006, S. 85ff.). Der komplementäre Beratungsansatz trennt die Bereiche der Fachberatung und der Prozessberatung klar, um danach einen gemeinsamen Einsatz der in den beiden Bereichen vertretenen Kompetenzen in einem Beraterteam zu postulieren. Die «harten» und die «weichen» Faktoren sind zwei Seiten derselben Medaille. Während die Fachberatung vor allem externes Know-how der Fachberater in die zu verändernde Organisation hereinträgt, ist es die Rolle des Prozessberaters, die internen Ressourcen des Mandanten freizulegen und zu nutzen. Dabei werden klassische Prozess-Management-Tools eingesetzt und mögliche Synergie- bzw. Effizienz-Potenziale aufgezeigt. Gleichzeitig ist es auch die Rolle des Prozessberaters, die kommunikative Begleitung des eigentlichen Change-Projektes zu gewährleisten. Kulturelle und psychologische Fragestellungen sind bei dieser Betrachtung somit vor allem Aufgabe dieser Beraterinnen und Berater. Umgekehrt ermöglicht der Beizug von Fachleuten die Entwicklung von neuem Know-how in der Organisation, welches dann für das Veränderungsprojekt unverzüglich zur Verfügung steht. Damit die Trennung der beiden Beratermandate nicht zu Friktionen innerhalb des Beraterteams führen, werden Prozesse und Tools innerhalb des Beratersystems eingesetzt, die eine ganzheitliche Betrachtung fördern.

Ein Projekt der Industrie 4.0 kann nicht erst in der Implementationsphase kommunikativ lanciert werden. Schon die Aufnahme der Ist-Situation kann Vorbehalte und Ängste auslösen, denen von Anfang an begegnet werden muss. Auch ein externes Stakeholder-Management und allenfalls nötige Kulturveränderungen werden initial adressiert und wo nötig direkt in die Planung einfliessen. Ein Bedarf nach Prozessberatung im Sinne der Komplementärberatung scheint also in jedem Fall gegeben. Durch den aber oftmals grossen Aufholbedarf einer Klinik in gewissen eher technologisch orientierten Themengebieten kann es durchaus auch Sinn machen, ein Projekt mit Elementen der Fachberatung und dem Schaffen von neuen Ressourcen und Know-how zu starten und die kommunikativen Massnahmen, wie auch die eigentliche Prozessarbeit, erst zu einem späteren Zeitpunkt zu starten. Für eine korrekte Planung eines solchen Projektes bildet deshalb eine vertiefte Ist-Analyse eine wichtige Basis. Erst nach dem Erkennen der eigentlichen Handlungsfelder kann entschieden werden, welche Massnahmen angegangen und auch umgesetzt werden. Dieser Prozess kann unter Umständen unnötige Verwerfungen generieren, wenn er zu früh kommuniziert wird. Eine Abstimmung der Kommunikation auf die strategischen und operativen Zielsetzungen wird bei derartigen Projekten sehr schnell in den Bereich der Prozessberatung hineinspielen, da oftmals schon nur das Bekanntwerden eines grossen Projekts eine Eigendynamik der Strukturen und Organisationen auslöst. Diese Dynamik kann auch gezielt eingesetzt werden. Möglicher Schaden und Nutzen müssen aber individuell auf die Bedürfnisse des jeweiligen Auftraggebers abgestimmt werden.

Das Modell nach Reineke bildet gewissermassen eine Synthese der drei oben dargestellten Basis-Methoden unter Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen eines Spitals oder einer Klinik dar. Es berücksichtigt dabei die Ansätze der Komplementärberatung, schafft jedoch auch ganz klar Platz für mögliche Vorarbeit auf Prozess- oder Fachebene, ohne dass die ganze Organisation bereits von Anfang an als Ressource miteingebunden werden muss. Es bietet somit eine grosse Flexibilität bei der Ausgestaltung von Veränderungen im Klinikbereich, was angesichts des dort auftretenden komplexen Expertensystems, der oft grossen Technologiesprünge und der multiplen Stakeholder-Bedürfnisse Vorteile zu bieten scheint.

Mögliche Anwendungen

Ein solches Modell kann sehr breit eingesetzt werden. Von relativ einfachen Anpassungen wie z. B. die Erneuerung eines Patientenleitsystems mit Anbindung an die elektronische Praxisagenda bis zu tiefgreifenden Veränderungen wie die Einführung von neuen Behandlungskonzepten mit Auslagerung von einzelnen Behandlungsschritten in Dritt-Institute sollte eine Grosszahl von Projekten machbar sein. Auch strategische Entscheidungsfindungen können bereits früh unterstützt werden, indem z. B. bereits in der Initialisierungsphase anhand des Modells ein mögliches Umsetzungskonzept und dessen finanzielle wie zeitliche Ausdehnung grob simuliert wird. Für die konkrete Anwendung wird sich eine Klinik entweder auf entsprechend betriebswirtschaftlich und prozessmanagementorientiert ausgebildetes Personal oder aber – zumindest in Teilen – auf externe Berater abstützen können und müssen.

Grenzen des Modells

Trotz oder wegen des umfassenden Ansatzes gibt es zwei Einschränkungen für die Anwendbarkeit des Modells. Die Einschränkungen können dort auftreten, wo die Projekte zu sehr in den Bereich von Spezialisierung (prozessual, inhaltlich oder personenbezogen) gehen.

Behandlung

Die Leistungen der klassischen ärztlichen Behandlung, d. h. der eigentlichen medizinischen Heilungsleistung, werden sich schwer mit dem gezeigten Modell abbilden lassen. Die Veränderung im therapeutischen Bereich entspringt in den allermeisten Fällen der klinischen Forschung und Entwicklung. Hier werden Wirksamkeitsstudien durchgeführt, die stark auf den eigentlichen Heilungserfolg fokussieren und oftmals Alternativen (vor allem prozessualer Natur) ausblenden. Dies ist auch verständlich, steht bei den Forschungsprojekten zur Zulassung von Behandlungen und Medikamenten die Evidenz der Wirksamkeit doch stark im Vordergrund. Eine Integration solcher Abläufe in die Industrie-4.0-Massnahmen schliesst dies jedoch nicht aus.

Klassische Supply Chain

Da eine Klinik nebst der Transformation in die Welt der Industrie 4.0 oftmals auch noch bei der grundlegenden Industrialisierung von Support-Prozessen wie z. B. der Verpflegung Handlungsbedarf haben kann, ist jeweils zwingend zu prüfen, ob es sich bei den Projekten, die zur Debatte stehen, wirklich um Projekte der Industrie 4.0 handelt. Sollte es sich um «art-reine» Supply-Chain-Projekte handeln, die eine geringe Interaktion mit einem Grossteil der Stakeholder haben und gleichzeitig auch sehr stark prozessorientiert ablaufen, so sind unter Umständen einfachere Ansätze aus dem Bereich Business Process Engineering anzuwenden, da sie weniger Komplexität generieren.

Fazit

Die Veränderungsprozesse im Rahmen der Digitalisierung und der Industrie 4.0 in Kliniken und Spitälern gehen unaufhaltsam weiter. Viele Akteure haben grossen Nachholbedarf, der sich aber aufgrund des Überspringens einiger Entwicklungen der Industrie 3.0 auch als Chance für fundamentale Neuentwicklungen und tiefgreifende Veränderungen herausstellen kann. Die Praxis zeigt, dass verschiedene Projekte zu extrem vielen Themen angegangen werden. Eine integrale Betrachtung des Gesamtsystems Klinik für die Transformation in die Welt der Industrie erfolgt bisher in den wenigsten Fällen. Entsprechend zeichnet sich hier eine Welt der «Insellösungen» ab, was zu Einschränkungen bei den ökonomischen Mehrwerten führt. Die bisher verfügbaren Change-Management-Konzepte bieten zwar einige Anhaltspunkte für Veränderungsprojekte zur Industrie 4.0 im Umfeld von Kliniken. Es werden aber einige fundamentale Faktoren vernachlässigt, weshalb ein neues Modell zwingend notwendig ist. Mit dem Vorschlag von Rolf-Dieter Reineke steht ein Ansatz zur Verfügung, der die spezifischen Problemstellungen und den Kommunikationsbedarf bei Spitälern und Kliniken berücksichtigt und dabei die Ansätze der komplementären Beratung auf eine neue Stufe bringt.

Literaturverzeichnis

Hammer, M. & Champy, J. (1994). Reengineering the corporation. New York: Harper Business.

Holm, J. & Lehmann, M. (2014). Studie und Umsetzungsempfehlung «Spital der Zukunft». Working Paper von GS1 und economiesuisse, Version 1.0, 31. Oktober 2014.

Kagermann, H., Lukas W.-D. & Wahlster W. (2011). Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. Industriellen Revolution. VDI nachrichten, Nr. 13/2011, S. 2.

Kotter, J. P. (1996). Leading change. Boston: Harvard Business School Press.

Königswieser, R., Sonuc, E. & Gebhardt, J. (Hrsg.), 2006. Komplementärberatung. Stuttgart: Klett-Cotta.

Lauer, Th. (2014). Change Management. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Lewin, K. (1963). Feldtheorie in der Sozialwissenschaft. Bern, Stuttgart: Huber.

Meran R., John, A., Roenpage, O., Staudter Ch. & Lunau St. (Hrsg.) (2013). Six Sigma+Lean Toolset. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Schmidt, H. (6. Februar 2017). Fahren ohne Führerausweis ist ein ferner Traum. Neue Zürcher Zeitung, www.nzz.ch/mobilitaet/auto-mobil/ohne-fuehrerausweis-im-selbstfahrenden-auto-der-weg-bis-stufe-5-ist-noch-weit-ld.143846.

Von Laden, H. (2016). Krankenhaus-Chefs wollen mehr auf Patienten hören. Management & Krankenhaus, Nr. 12/2016, S. 5.

Weiner, J, Venugopal, B. & Tanniru, M. (2015). Integrating Strategic and Operational Decision Making Using Data-Driven Dashboards: The Case of St. Joseph Mercy Oakland Hospital. Journal of Healthcare Management, 60(5), September/October 2015, S. 319ff.

Wibbeling, S., Hintze, M. & Deiters, W. (2017). Krankenhaus 4.0 – Industrie 4.0 im Gesundheitswesen. Positionspapier Fraunhofer Innovationszentrum für Logistik und IT.

Windeck, P. (2016). Führungskräfte: Digital-Know-How wird Pflicht. KU Gesundheitsmanagement Nr. 1/2016, S.

Content
Marketing
Lab

Ihre Strategie ist nur so wirksam wie Ihre Kommunikation.

Mit handfesten Kommunikationsmassnahmen motivieren Sie Ihre Zielgruppen für Ihre Strategie. Wir unterstützen Sie mit wirkungsvoller Kommunikation auf allen Kanälen.

www.content-marketing-lab.ch

Die Robustheit von Geschäftsmodellen im digitalen Zeitalter

Anna Meuser
Masterstudentin Business Consulting & Digital Management
FOM Hochschule, Düsseldorf, Deutschland

Im Rahmen der Strategieentwicklung und -überprüfung im digitalen Zeitalter gilt es, traditionelle Geschäftsmodelle zu überdenken und deren Wettbewerbsfähigkeit im sich wandelnden Wirtschaftsumfeld stetig zu hinterfragen. Ein Stresstest hilft dabei, die Robustheit von Geschäftsmodellen zu überprüfen, Chancen und Risiken zu verstehen und Massnahmen zur Anpassung des Geschäftsmodells vorzunehmen.

Die heutige Wirtschaft ist geprägt von einem stetigen Wandel, erzeugt durch modernste Technologien, die die Geschäftsmodelle von morgen bestimmen. Digitalisierung, Blockchain und Künstliche Intelligenz sind nur einige Stichwörter in dem sich verändernden Wirtschaftsumfeld. Die Generierung von Daten, sei es innerhalb der Supply Chain oder der Customer Journey, bietet einem Unternehmen die Gelegenheit, die Unternehmensprozesse mittels modernster Technologien stets weiterzuentwickeln und maximale Profitabilität zu ermöglichen. Daten bestimmen also das Wachstum und das Wachstum bestimmt die Zukunft.

Es ist nicht selten, dass in diesem digitalen Zeitalter modernste Start-ups im Markt auftauchen. Sie erschaffen kreative Ideen und innovative Geschäftsmodelle und besonders auffällig dabei: Sie orientieren sich stets an den Kundinnen und Kunden. Die Kundschaft ist der Mittelpunkt des modernen Wirtschaftens geworden, er und sie bestimmen, welche Geschäftsmodelle entstehen werden. Den Kunden zu verstehen, dessen unbefriedigten Bedürfnisse nachzuvollziehen und daraus eine Unternehmensidee zu entwickeln, ist der Erfolg von heute und die Basis für morgen. Die damalige Theorie, dass die Kunden ihre Bedürfnisse erst durch ein Unternehmen wecken lassen müssen und die Zukunft durch das Unternehmen und nicht die Kunden definiert wird, ist veraltet. Ein Unternehmen, das heute noch nach dieser Theorie lebt, riskiert zu scheitern.

Doch es ist nicht ausschliesslich die Frage, welche Trends die Zukunft bestimmen, sondern, wie Unternehmen in diesem Umfeld robuste Geschäftsmodelle entwickeln können. Die Marktmacht grosser Konzerne und etablierter Mittelstandsunternehmen ist nicht zu unterschätzen, doch modernste Trends erfordern eine gewisse Dynamik und ermöglichen neue Geschäftswege, die sich die Start-ups zu Nutze machen. Daher ist es notwendig, traditionelle Geschäftsmodelle zu überdenken und deren Wettbewerbsfähigkeit im sich wandelnden Wirtschaftsumfeld stetig zu hinterfragen. Eine Scheuklappe, mit der das Unternehmen die Trends, Technologien und wandelnden Kundenbedürfnisse ignoriert, endet nicht selten in einem Fall wie *Nokia* oder *Kodak*. Unternehmen müssen sich agil strukturieren und zukünftigen Trends stellen, doch ebenso die finanzielle Stabilität, das Wissen und die Marktmacht nutzen. Nur so wird es möglich sein, das Geschäftsmodell innovativ auf-

zubauen, damit robust zu gestalten oder auch ein ausgegründetes oder akquiriertes Start-up als innovatives Standbein aufzubauen. Grossunternehmen stehen hier zahlreichere Mittel zur Verfügung, doch kleinere und jüngere Unternehmen haben den Vorteil in ihrer Unternehmensgrösse. Sie können ihre Unternehmensaktivitäten schneller neu definieren, auf veränderte Kundenbedürfnisse reagieren und das Geschäftsmodell an dem zukünftigen Marktgeschehen ausrichten. Dass dies bedeutet, dass Grossunternehmen Start-ups mit innovativen Geschäftsideen aufkaufen und dadurch innovative Standbeine aufbauen, bildet jedoch keine langfristige Strategie ab. Auch die Macht von Oligopolen wie *Amazon, Apple, Google* und *Facebook* spielt eine immense Rolle im Marktgeschehen. Denn wollen wir in einer Welt leben, in der es für jedes Marktsegment nur noch ein Unternehmen gibt, das alles beherrscht? Wollen wir nicht gerade aus Kundensicht Diversität, Differenzierung und Auswahl erleben? Ist es nicht das Ziel, einen Markt zu schaffen, in welchem die Kunden die Zukunft gestalten? Doch ein Wandel in Richtung oligopoler Abhängigkeit steht uns bevor. Damals war *Amazon* ein Buchhändler, heute ist es ein börsennotierter Versandhändler mit einer riesigen Produktvielfalt.

Und auch hier stellt sich wieder mal die Frage: Wie ist es einem Unternehmen möglich, sich langfristig robust aufzustellen, zu stärken und im Markt wettbewerbsfähig zu bleiben?

Ein Stresstest – Die Lösung?

Der Stresstest ist überwiegend aus dem Kontext des Bankenumfelds bekannt. Banken werden innerhalb kürzester Zeit und regelmässiger Zyklen verschiedensten Tests zur Prüfung der Liquidität unterzogen (und sie selbst nutzen Stresstests zur Prüfung ihrer Firmenkunden). Verwurzelt ist dieser Ansatz im Risikomanagement. Unternehmen wird es ermöglicht, mittels unterschiedlicher Analyse-Methoden Risiken, die auf das Geschäftsmodell einwirken, zu identifizieren, zu analysieren und mittels geplanter Massnahmen zu eliminieren. Doch oft bleibt der Faktor aus, die Erkenntnisse aus dem Risikomanagement dazu zu nutzen, das Geschäftsmodell mit Hilfe des daraus Gelernten weiterzuentwickeln und zukunftsfähig anzupassen. Eine reine Risikoeliminierung erreicht nicht, das Risiko dauerhaft zu verhindern, das Geschäftsmodell ist auf Basis des Erkannten anzupassen und robuster oder auch genannt resilienter zu gestalten. Ein solcher Stresstest dient definitiv nicht als Allheilmittel in der Wirtschaft, doch durch aufkommende Trends, modernste Technologien, die Markttransparenz und den Wettbewerbsdruck durch die Globalisierung ist es essenziell, mittels eines Stresstests das Unternehmen bestmöglich vorzubereiten, anstatt dem Zufall zu überlassen, ob das Geschäftsmodell robust genug ist, den Risiken aller Art standzuhalten. Es ist vom Unternehmen abhängig, ob es sich der Zukunft stellt, diese mitdefiniert oder die Existenz des Unternehmens von der Zukunft definiert wird.

Welche Risiken sollten in dem Stresstest betrachtet werden?

Es ist wichtig, Risiken verschiedenster Art einzubeziehen. Betrachtet man eine Farbskala, gibt es solche Risiken, die das Unternehmen kaum angreifen (grün), andere, die die Unternehmenstätigkeit massgeblich beeinflussen (gelb) oder solche, die die Existenz des Geschäftsmodells bedrohen (rot). Die Einstufung der Farben ergibt sich aus der Multiplikation des Schadensausmasses mit der Eintrittswahrscheinlichkeit. So würde ein Risiko mit geringem Schadensausmass und hoher Eintrittswahrscheinlichkeit nach Multiplikation einen höheren Erwartungswert erreichen (rote Einstufung) als ein Risiko mit hohem Schadensausmass und geringer Eintrittswahrscheinlichkeit. Dies würde dann mit geringerem Erwartungswert in die grüne Kategorie fallen. Diese zweidimensionale Aufbereitung ist jedoch mit Vorsicht zu geniessen. Die Matrix spiegelt damit beispielsweise nicht die Bedrohung der «Black Swans» («Schwarze Schwäne»; oder strategische Überraschungen bzw. Wildcards) für das Geschäftsmodell wider, da diese zwar eine geringe Eintrittswahrscheinlichkeit haben, ihr Schadensausmass jedoch exorbitant wäre. Sie fallen in den grünen Bereich der Matrix, wodurch deren potenzielle Bedrohung massgeblich unterschätzt wird.

Gehen wir einmal davon aus, Corona / COVID-19 wäre mit in die Risikomatrix aufgenommen worden, als der Eintritt noch nicht absehbar war. Durch die damals niedrige Eintrittswahrscheinlichkeit wäre solch ein Risiko als nicht weiter notwendig zu beachten eingeordnet worden und im grünen Bereich gelandet. Dass die Schäden für das Geschäftsmodell hier aber potenziell immens sein können, wird nicht beachtet. Zu empfehlen sind deshalb zwei Krisenmanagementsysteme im Unternehmen. Zum einen ein System bestehend aus einem Team, das sich den auf zweidimensionaler Ebene roten und gelben Risikoarten widmet. Zum anderen aber auch ein Krisenstab, der sich hauptsächlich mit den möglichen «Schwarzen Schwänen» aus dem grünen Bereich beschäftigt. Hier gilt es, Bewegungen im Markt einzuordnen, zu analysieren und Massnahmen zu definieren, um sich auf einen möglichen Eintritt der Krise bestmöglich vorzubereiten. Dass nicht jeder «Schwarze Schwan» eintreten wird, bedeutet für die Unternehmen gewiss eine Investition in Ressourcen und Zeit zur Prüfung von etwas Hypothetischem, das möglicherweise niemals eintritt. Die Lernkurven des Unternehmens bzw. des Krisenstabs sind jedoch enorm, sodass sich diese Investition nicht nur im Falle des unwahrscheinlichen Eintretens rentiert.

Es lässt sich somit festhalten: Die Risikomatrix bietet ein strukturelles Hilfsmittel für Unternehmen, sich eine Übersicht über ihr Risikoumfeld zu schaffen. Die Aufstellung und Interpretation können vom Unternehmen individuell ausgerichtet werden. Es ist bedeutend, dass Unternehmen hiermit den ersten Schritt in Richtung Risikoerkennung, -bewältigung und robuster Geschäftsmodellentwicklung gehen. Dieser Schritt macht ein Unternehmen stärker, bereitet es auf die Zukunft massgeblich vor und reduziert die Bedrohung des Geschäftsmodells. Der langfristig strategischen Stabilität kommt das Unternehmen somit einen Schritt näher.

Wie lassen sich Trends und Entwicklungen im Markt erkennen?

«Strategic Foresight» (langfristiges, strategisches Vorausschauen) umfasst verschiedenste Methoden der Trend- und Zukunftsforschung. Sowohl der «Horizon-Scan», die «Szenario-Planung» als auch klassische Trend- und Marktanalysen bieten Möglichkeiten, zukünftige Entwicklungen zu erahnen und somit auf diese nicht unvorbereitet zu treffen.

Es ermöglicht einem Unternehmen, zukünftige Markt- und Umfeldentwicklungen zu erkennen, einzuordnen und Prognosen aufzustellen, welche Entwicklungen das Geschäftsmodell zukünftig beeinflussen können. Hierbei ist anzumerken, dass diese Methoden keine Versicherung dafür sind, sich stabil zukunftsfähig aufzubauen. Sie bieten lediglich eine Möglichkeit, Trends frühzeitig zu erkennen, entsprechend zu agieren und die Zukunft aktiv mitzugestalten. Hierbei ist jedoch wichtig, dass meist die neuen modernsten Trends durch Konzerne wie Amazon, Apple und Google bestimmt und genutzt werden. Unternehmen sollten nicht den Anspruch besitzen, diese Giganten zu ersetzen. Sie können jedoch durch ihre Expertise in Produktbereichen punkten oder diese Expertise in Nischen ausbauen. Die Ressourcen sollten sich entsprechend dorthin konzentrieren, wodurch ein direkter Wettbewerbsvorteil entstehen kann. Disruptive Geschäftsmodelle zeichnen sich im heutigen Geschäftsumfeld als besonders erfolgsversprechend aus. Sich der Disruption demnach offen zu stellen, ist bedeutend wichtig. Unternehmen sollten sich nicht scheuen, ihr bestehendes Geschäftsmodell gegebenenfalls noch einmal komplett neu auszurichten und disruptiv zu denken. Eine «Cash-Cow» (ein Goldesel im Produktportfolio eines Unternehmens) von heute ist nicht unbedingt eine «Cash-Cow» von morgen. Der Wandel der Wirtschaft ist das Indiz, dass sich ebenso das Umfeld wandelt, die Kundenbedürfnisse, die neuen Möglichkeiten, die Transparenz im Markt und die Entwicklung von Geschäftsmodellen. Ein Unternehmen sollte offen gegenüber Veränderungen sein. Es sollte in junge qualifizierte Mitarbeitende, die die Zukunft von morgen verstehen und leben, investieren und den Stresstest in den Unternehmensalltag integrieren.

Doch wie unterstelle ich mein Geschäftsmodell einem Stresstest?

Um dies zu verstehen, ist es vorerst essenziell, ein gemeinsames Verständnis des Geschäftsmodells zu schaffen. So ist es möglich, die Auswirkung der Trends auf dieses bestmöglich abzuschätzen. Das bekannte Business Model Canvas ermöglichte es erstmals, eine Visualisierung des Geschäftsmodells mittels neun Kernelementen aufzubauen und in seiner Struktur abzubilden. Es sollte jedoch angemerkt werden, dass dieses um digitale Elemente und die Einbindung globaler Möglichkeiten ergänzt werden sollte (vergleich «Handlungsfelder der Digitalen Transformation» von Peter (2017)). Dennoch ist es mit Hilfe dieser Grundorientierung möglich, sich diese Kernelemente des Geschäftsmodells zu verinnerlichen und jedes einzelne im Hinblick auf ein Risiko zu analysieren. Inwiefern würde dieses Risiko die Schlüsselressourcen, die Schlüsselaktivitäten, die Kundensegmente oder die Einnahmequelle verändern? Inwieweit würde dieses Risiko das Geschäftsmodell rütteln lassen und Instabilität hervorrufen? Der Stresstest ermöglicht es somit, die Bereiche «Geschäftsmodell», «Risikomanagement» und «Strategic Foresight» miteinander zu verbinden und in deren Synergie die Robustheit des Geschäftsmodells zu erzielen.

Wie ist solch ein Stresstest durchzuführen?

Der Stresstest wird mit Hilfe eines Risiko-Mappings möglich. Auf regelmässige Zyklen aufbauend sollte das Geschäftsmodell hinsichtlich seiner Geschäftsmodellelemente mit einem identifizierten Risiko aus der Risikomatrix «gemappt» werden. Das Risiko ergibt sich daraus, Trends mittels des «Strategic Foresight» zu identifizieren und deren Auswirkungen auf das Geschäftsmodell kritisch zu beleuchten. Diese Auswirkung negativer als auch positiver Art bildet schliesslich das Risiko ab. Denn auch hier ist anzumerken: Ein Stresstest dient nicht nur der Aufdeckung potenzieller Bedrohungen des Geschäftsmodells, sondern auch der Entdeckung von Chancen für neue Geschäftswege.

In dem Stresstest sind sich somit Fragen zu stellen, wie:

- Welche Auswirkungen hat dieses Risiko auf jedes Geschäftsmodellelement?
- Wie würde es das Element beeinflussen oder verändern?
- Welche Chancen und Risiken ergeben sich aus dem neuen Trend?
- Wie stufe ich das Risiko ein?
- Welche Massnahmen leite ich ein?

Zu beachten ist stets, dass gewisse Elemente des Geschäftsmodells, wie das des Werteversprechens, des Kundensegments und der Einnahmequelle, so relevant für ein robustes Geschäftsmodell sind, dass Bedrohungen auf diese ernst zu nehmen sind und Massnahmen zeitnah eingeleitet werden sollten.

Folgende Abbildung visualisiert die Schritte zur Durchführung eines Stresstests:

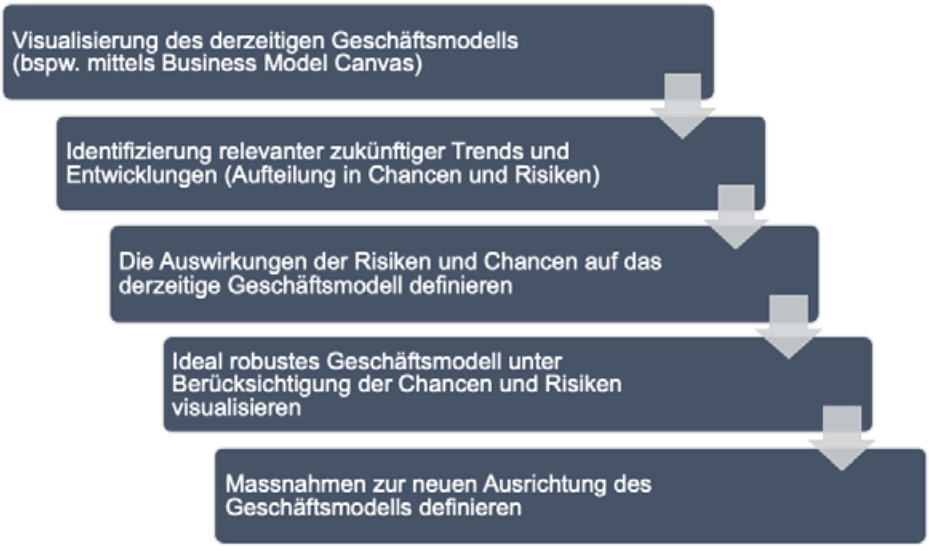


Abbildung 1: Durchführung eines Stresstests, eigene Darstellung

Der Stresstest ist letztlich die Verbindung des «Resilienzmanagements», der «Strategic Foresight» und der «Geschäftsmodell-Theorie» im Kontext des digitalen Zeitalters. Er zieht seinen Nutzen aus den diversen daraus gewonnenen Kenntnissen. So wird das Geschäftsmodell des Unternehmens hinsichtlich dessen Robustheit untersucht und überprüft und notwendige Massnahmen werden frühzeitig ersichtlich. Die Effektivität dessen liegt darin, sich stets und in regelmässigen Abständen darüber bewusst zu werden, welche Risiken im Markt bestehen, wie sich Geschäftsmodelle weiterentwickeln und schlussendlich den Wandel mitgestalten. Zeitlich gesehen ist zu empfehlen, solch einen Stresstest in Quartals- und Jahresrückblicke einzubinden. So ist das Unternehmen in diesem Moment bereits darauf eingestellt, sich mit Veränderungen und der Zukunftsplanung zu beschäftigen. Es würde ebenso die trägen Rückblicke auffrischen und das Geschäftsmodell aus einem anderen Blickwinkel kritisch hinterfragen. Hierbei ist wichtig, dass ein Stresstest stringent in einem festen Rhythmus stattfinden sollte. So wird vermieden, dass dieser lediglich stattfindet, wenn Veränderungen bereits eingetreten sind. Das Unternehmen kann sich somit auch in ruhigeren Zeiten des Wandels bereits auf zukünftige Marktbewegungen vorbereiten. Geschäftsmodelle, die sich erst dann anpassen, wenn es bereits andere tun, werden möglicherweise langfristig im Markt aktiv sein können, doch es ist ihnen nicht möglich, langfristig die Zukunft mitzubestimmen.

Abschliessend ist es notwendig festzuhalten, dass ein Geschäftsmodell niemals vollständig robust ist. Es geht mit dem Wandel, und somit ist der Stresstest ein Tool, das das Geschäftsmodell stetig auf dessen Robustheit überprüft. Sollte ein Unternehmen davon ausgehen, endlich das robuste Geschäftsmodell erreicht zu haben, wird es von dem nächsten Wandel überrascht werden. Robustheit ist kein Ziel, es ist der Weg, den es braucht, um als Unternehmen im Markt langfristig wettbewerbsfähig zu sein.

Es bleibt also spannend: Die Zukunft ist schlicht nicht vorhersehbar und niemand weiss, was die Welt von morgen beschäftigen wird. Doch als Unternehmen ist es wichtig, das eigene Geschäftsmodell stets zu hinterfragen, offen gegenüber Trends, Veränderungen und neuen Wegen zu sein. Denn um als Unternehmen ein robustes Geschäftsmodell zu schaffen, ist der Kunde stets im Blick zu behalten, denn dieser bestimmt die Zukunft von morgen. Der Stresstest ist die Methodik, doch den Weg geht das Unternehmen.

Bleiben Sie offen gegenüber Veränderungen, stellen Sie sich diesen, hinterfragen Sie stets Ihre unternehmerischen Aktivitäten und setzen Sie sich das Ziel, den Wandel aktiv mitzugestalten.

Fünf Fragen zu Ihrem Geschäftsmodell

1. Wie schaffen Sie ein einheitliches Verständnis des derzeitigen Geschäftsmodells im Unternehmen (für sich, die Mitarbeitenden und strategischen Partner)?
2. Wie bauen Sie ein Team im Unternehmen auf, das sich mittels «Strategic Foresight/Zukunftsforschung» mit zukünftigen Trends auseinandersetzt?
3. Welche aus der Trendforschung abgeleiteten Risiken und Chancen entstehen für Ihr Geschäftsmodell und auf welche Geschäftsmodellbereiche wirken sie massgeblich ein?
4. Wie müsste Ihr Geschäftsmodell aussehen, um gegenüber diesen Risiken standhaft zu bleiben und Chancen zu nutzen?
5. Welche Massnahmen sind zu ergreifen, um Ihr Geschäftsmodell entsprechend maximal robust auszurichten?

Literaturempfehlungen:

Ant, M. (2018). Effizientes strategisches Management. Die 10 Phasen einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung. Wiesbaden: Springer Gabler

Becker, W., Eierle, B., Fliaster, A., Ivens, B., Leischnig, A., Pflaum, A. & Sucky, E. (Hrsg.) (2019). Geschäftsmodelle in der digitalen Welt. Strategien, Prozesse und Praxiserfahrungen. Wiesbaden: Springer Gabler

Haaker, T., Bouwman, H., Janssen, W. & de Reuver, M. (2017). Business model stress testing: A practical approach to test the robustness of a business model. In: Futures, 89, S. 14–25.

Haarhaus, T. & Liening, A. (2020). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. In: Technological Forecasting & Social Change, 155, 120033, S. 1–15.

Hunziker, S. & Meissner, J. O. (Hrsg.) (2018). Ganzheitliches Chancen- und Risikomanagement. Interdisziplinäre und praxisnahe Konzepte. Wiesbaden: Springer Gabler

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

Rühl, U. (2020). Unternehmerische Resilienz: So werden Organisationen agil und widerstandsfähig. Weinheim: Wiley

Taleb, N. N. (2010). The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable: With a new section: "On Robustness and Fragility". New York: Random House Trade Paperbacks.

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

Inspirierende Workshops zur
Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter

Eine Übersicht der Studienresultate sowie wirkungsvolle Ansätze vermittelt Ihnen das Team der Fachhochschule Nordwestschweiz auch in Ihrem Unternehmen:

- ✓ Kurzvortrag/Impulsreferat
- ✓ Halbtägiges Seminar
- ✓ Tagesseminar mit Strategieentwicklung
- ✓ Zertifikats- und CAS-Kurse

Kontaktieren Sie uns:
Prof. Dr. Marc K. Peter
Leiter Kompetenzzentrum Digitale Transformation

E-Mail: marc.peter@fhnw.ch

FHNW Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
Institute for Competitiveness and Communication
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten, Schweiz

Autorinnen und Autoren

Projektteam Fachhochschule Nordwestschweiz

Prof. Dr. Marc K. Peter
Leiter Kompetenzzentrum
Digitale Transformation
Institute for Competitiveness
and Communication
Hochschule für Wirtschaft
Fachhochschule Nordwestschweiz

Dr. Johan Paul Lindeque
Dozent
Institute for Competitiveness
and Communication
Hochschule für Wirtschaft
Fachhochschule Nordwestschweiz

Deborah von Büren
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Institute for Competitiveness
and Communication
Hochschule für Wirtschaft
Fachhochschule Nordwestschweiz

Projektteam Strategylab

Valérie Savoy
Geschäftsführerin/Mitgründerin
Strategylab GmbH
Partnerin Future Work Group GmbH
Savoy Hediger Management GmbH
Beraterin für Strategieentwicklung
und -umsetzung sowie
Leadership Development

Mike Tonazzi
Eigentümer/Geschäftsführer
Tonazzi Dot Net AG
Strategylab GmbH
Partner Future Work Group GmbH
Berater für IT-gestützte Kommunikation
und Zusammenarbeit

Fachartikel

Dr. Stefanie Auge-Dickhut
Head CC Ecosystems
Business Engineering Institut St. Gallen

Bruno Bucher
Studiengangleiter
CAS Digital Marketing & Transformation
Berner Fachhochschule
Departement Wirtschaft
Art of Business
by Bruno Bucher GmbH

Deborah von Büren
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Institute for Competitiveness
and Communication
Hochschule für Wirtschaft
Fachhochschule Nordwestschweiz

Dr. Andreas Hinz
Dozent
Institut für Unternehmensführung
Hochschule für Wirtschaft
Fachhochschule Nordwestschweiz

Daniel Huber
Ehemaliger Professor für
Innovationsmanagement

Heiner Kaufmann
Innovationscoach
SBB

Corin Kraft
Dozentin
Institut für Geistes-
und Sozialwissenschaften
Hochschule für Technik
Fachhochschule Nordwestschweiz

Karin Mändli Lerch
Projektleiterin gfs-zürich
Institut für Markt- und Sozialforschung

Dr. Johan Paul Lindeque
Dozent
Institute for Competitiveness
and Communication
Hochschule für Wirtschaft
Fachhochschule Nordwestschweiz

Marco Looser
Experte für Kollaborations-Werkzeuge
Unternehmensentwickler und Innovator
Geschäftsführer Management
Communication Pool AG
Partner Future Work Group GmbH

Anna Meuser
Masterstudentin Business Consulting &
Digital Management an der
FOM Hochschule in Düsseldorf

Mona Meyer
Dozentin
Hochschule für Wirtschaft
Fachhochschule Nordwestschweiz

André Niedermann
Dozent
Institute for Competitiveness
and Communication
Hochschule für Wirtschaft
Fachhochschule Nordwestschweiz

Prof. Dr. Marc K. Peter
Leiter Kompetenzzentrum
Digitale Transformation
Institute for Competitiveness
and Communication
Hochschule für Wirtschaft
Fachhochschule Nordwestschweiz

Stefan Philippi
Leiter Geschäftsstelle Swiss
Innovation Challenge,
Leitung Swiss Startup Challenge
Dozent für Entrepreneurship
und Innovation
Institut für Unternehmensführung
Hochschule für Wirtschaft
Fachhochschule Nordwestschweiz

Prof. Dr. Rolf-Dieter Reineke
Leiter MBA-Programme und
Swiss Innovation Challenge
Institut für Unternehmensführung
Hochschule für Wirtschaft
Fachhochschule Nordwestschweiz

Dr. Dominik Reust
Dozent für integrales Management
und Marketing
Hochschule für Wirtschaft
Fachhochschule Nordwestschweiz

Valérie Savoy
Geschäftsführerin/Mitgründerin
Strategylab GmbH
Partnerin Future Work Group GmbH
Savoy Hediger Management GmbH
Beraterin für Strategieentwicklung
und -umsetzung sowie
Leadership Development

Prof. Dr. Dino Schwaferts
Head of Competence Center Digital
Economy and Business Agility
Institute for Business Information
Systems
School of Business
University of Applied Sciences
Northwestern Switzerland

Joerg Schwenk
Leiter Digital
WPS Medienservice AG

Danilo Siscaro
Projektmitarbeiter
Institute for Competitiveness
and Communication
Hochschule für Wirtschaft
Fachhochschule Nordwestschweiz
Projektleiter & Consultant
Dreamlab Technologies

Martin Steinmann
Business-Navigator und Innovations-
coach, Inhaber Firmament AG (Bern) und
Partner inoBooster

Mara Tanner
Projektmitarbeiterin gfs-zürich
Institut für Markt- und Sozialforschung

Mike Tonazzi
Eigentümer/Geschäftsführer
Tonazzi Dot Net AG
Strategylab GmbH
Partner Future Work Group GmbH
Berater für IT-gestützte Kommunikation
und Zusammenarbeit

Prof. Dr. Georges-Simon Ulrich
Direktor
Bundesamt für Statistik BFS

Ueli Zehnder
Leiter HR Service-Center
Direktion Personal
Insel Gruppe, Bern

Kontakt

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

strategylab
for digital business

Konzeption und Leitung
Prof. Dr. Marc K. Peter
Leiter Kompetenzzentrum
Digitale Transformation
FHNW Hochschule für Wirtschaft

Prof. Dr. Marc K. Peter leitet das Kompetenzzentrum Digitale Transformation an der FHNW Hochschule für Wirtschaft in Olten.

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.

Postadresse
FHNW Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten
Schweiz

Webadressen
www.fhnw.ch/wirtschaft
www.kmu-transformation.ch
www.arbeitswelt-zukunft.ch

Forschungspartner/in
Valérie Savoy
Geschäftsleitende Partnerin
Strategylab GmbH

Mike Tonazzi
Partner
Strategylab GmbH

Valérie Savoy unterstützt seit 20 Jahren unternehmerische Transformationsprojekte von internationalen und nationalen KMU. Ihre Arbeitsphilosophie, ihre langjährige Erfahrung und ihr Fachwissen setzt sie ein, um ganzheitliche Lösungsansätze zu entwickeln und umzusetzen. Dies mit dem Ziel, Menschen und Organisationen optimal zusammenzubringen.

Mike Tonazzi hilft seit über 20 Jahren Unternehmen, die Komplexität ihrer IT-Landschaft zu reduzieren und Menschen und Teams in den Unternehmen effektiver und effizienter miteinander arbeiten zu lassen. Sein Fokus liegt dabei auf die IT-gestützte Kommunikation und Zusammenarbeit.

Die Strategylab GmbH ist ein Netzwerk von Expertinnen und Experten mit fundierten wissenschaftlichen Kompetenzen und praktischer Erfahrung in der Entwicklung und Umsetzung strategischer Transformationsprojekte. Auf Grundlage der 2017 und 2021 gemeinsam mit der Hochschule für Wirtschaft FHNW erarbeiteten Studien «KMU-Transformation» und «Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter» begleitet Strategylab Schweizer KMU im Transformationsprozess; ganzheitlich – vernetzt – durchdacht.

Postadresse
Strategylab GmbH
Suurstoffi 2
6343 Rotkreuz
Schweiz

Webadressen
www.strategylab.net
www.digital-strategy-check.ch
www.strategische-transformation.ch

Anhang: Fragebogen (Online-Befragung)

Einstiegsfragen Unternehmensstrategie

KMU erstellen Unternehmensstrategien mit Bezug zur Digitalisierung. Welche Themen beschäftigen Sie in diesem Zusammenhang?

Bitte schreiben Sie so viele Stichworte/Themen als möglich auf.

Wer ist in Ihrem Unternehmen für die Unternehmensstrategie verantwortlich?

Sie können mehrere Antworten auswählen.

- ☐ Die Eigentümer (z.B. Aktionäre)
- ☐ Der Verwaltungsrat
- ☐ Die Geschäftsleitung
- ☐ Jede Abteilung für sich
- ☐ Niemand
- ☐ Jemand anderes
- ☐ Weiss nicht/kann ich nicht beantworten

Wie viele Mitarbeitende (Anzahl Personen) sind in etwa am Strategiefindungsprozess beteiligt?

Bitte nennen Sie die Anzahl Personen

- ☐ Anzahl Personen:
- ☐ Weiss nicht/kann ich nicht beantworten

Wie oft werden in Ihrem Unternehmen Marktanalysen (inkl. Kunden- und Konkurrenzanalysen) als Grundlage für die Strategieerarbeitung durchgeführt?

- ☐ Mehrmals pro Jahr
- ☐ Mindestens einmal pro Jahr
- ☐ Alle 2–3 Jahre
- ☐ Alle 4–x Jahre
- ☐ Gar nicht/nie
- ☐ Weiss nicht/kann ich nicht beantworten

Auf einer Skala von 1 bis 10, wie flexibel / adaptierbar ist Ihre Unternehmensstrategie im digitalen Zeitalter?

Klicken Sie für Ihre Antwort auf eine der Nummern oder auf den Schieberegler zwischen 1 und 10, wobei 1 «starr» und 10 «adaptierfähig» bedeutet. Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Antwort abstufen.

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine digitale Strategie?

Zusatzinformation: Eine digitale Strategie erläutert, wie ein Unternehmen im digitalen Zeitalter seine Ressourcen einsetzt, um die Potenziale von digitalen Technologien mit Fokus auf die wirtschaftliche Wertschöpfung freizusetzen; am Markt also erfolgreich zu sein.

- ☐ Ja, als Bestandteil der Unternehmensstrategie
- ☐ Ja, als separate digitale Strategie
- ☐ Ja, als Bestandteil unserer IT-Strategie
- ☐ Nein
- ☐ Weiss nicht/kann ich nicht beantworten

Wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass Ihre Unternehmensstrategie aufgrund der Digitalisierung / Digitalen Transformation in den nächsten 2–3 Jahren (weiter) angepasst wird?

Bitte antworten Sie auf einer Skala von 0% (überhaupt nicht) -100% (sehr hohe Wahrscheinlichkeit). Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Antwort abstufen. Klicken Sie für Ihre Antwort auf eine der Nummern oder auf den Schieberegler.

Hat die Corona-Krise Ihre Strategieentwicklung beeinflusst?

Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1–10, wobei 1 «überhaupt nicht beeinflusst» und 10 «sehr stark beeinflusst» bedeutet. Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Antwort abstufen.

1 10

Spüren Sie in Ihrer Branche die Bedrohung durch Unternehmen, welche digitale Strategien verfolgen?

Sie können mehrere Antworten auswählen.

- ☐ Ja
- ☐ Ja – und sie nehmen uns Marktanteile weg.
- ☐ Ja – und sie sind günstiger.
- ☐ Ja – und sie haben bessere Kundenbeziehungen.
- ☐ Ja – und sie haben bessere Produkte/Dienstleistungen.
- ☐ Ja – und sie haben bessere interne Prozesse.
- ☐ Nein – überhaupt nicht.
- ☐ Nein – weil unsere Kernkompetenzen durch digitale Geschäftsmodelle nicht bedroht werden
- ☐ Weiss nicht/kann ich nicht beantworten

Haben Sie in den letzten 24 Monaten Ihre Markt- / Marketingpositionierung geändert?

- ☐ Ja
- ☐ Teilweise
- ☐ Nein
- ☐ Weiss nicht/kann ich nicht beantworten

Bitte bewerten Sie die Leistungen Ihres Unternehmens während der vergangenen drei Jahren im Vergleich zu Ihren Hauptkonkurrenten.

Wobei -3 «viel schlechter als die Konkurrenz», 0 «etwa gleich» und +3 «viel besser als die Konkurrenz» bedeutet.

Profitablere bestehende Kunden

-3	-2	-1	0	1	2	3
○	○	○	○	○	○	○

Gewinnwachstum

-3	-2	-1	0	1	2	3
○	○	○	○	○	○	○

Senkung der Betriebskosten

-3	-2	-1	0	1	2	3
○	○	○	○	○	○	○

Gewinnung/Wachstum von Marktanteilen

-3	-2	-1	0	1	2	3
○	○	○	○	○	○	○

Verbesserung der Produkte und Dienstleistungsqualität

-3	-2	-1	0	1	2	3
○	○	○	○	○	○	○

Profitablere neue Kunden

-3	-2	-1	0	1	2	3
○	○	○	○	○	○	○

Umsatzwachstum

-3	-2	-1	0	1	2	3
○	○	○	○	○	○	○

Einstiegsfragen Digitale Transformation

Welche Motive stehen hinter Ihren Bestrebungen hinsichtlich der Digitalen Transformation von Ihrem Unternehmen?

Sie können mehrere Antworten wählen

- ☐ Kosteneinsparungen
- ☐ Mehrwert für Mitarbeitende
- ☐ Effizientere/schnellere Prozesse
- ☐ Höhere Transparenz
- ☐ Veränderte Kundenanforderungen
- ☐ Individuelleres Angebot
- ☐ Die Konkurrenz legt vor/steigender Wettbewerbsdruck
- ☐ Es kommen neue Konkurrenten auf den Markt
- ☐ Erschliessung neuer Vertreibs- und Absatzwege
- ☐ Technische Weiterentwicklung
- ☐ Andere (bitte ausführen):
- ☐ Weiss nicht/keine Antwort

Welche Faktoren sehen Sie als die grössten Barrieren der Digitalen Transformation in Ihrem Unternehmen?

Sie können mehrere Antworten wählen

- ☐ Fehlendes Know-How
- ☐ Wenig Veränderungsbereitschaft
- ☐ Keine Anpassungen der Unternehmensstrukturmöglich
- ☐ Zu hohe Kisten/keine Finanzierungsmöglichkeiten
- ☐ Kein Zugang zu Technologien/Tools/Lösungen
- ☐ Fehlende Normen und Standards
- ☐ Hoher Zeitaufwand
- ☐ Datenschutz/Datensicherheit
- ☐ Andere (bitte ausführen):
- ☐ Weiss nicht/keine Antwort

Mit welchen Risiken ist die Digitale Transformation Ihrer Meinung nach für Ihr Unternehmen verbunden?

Sie können mehrere Antworten wählen

- ☐ Arbeitsplatzverlust
- ☐ Fachkräftemangel
- ☐ Kultur/Arbeitsethik
- ☐ Unzureichende politische Regelungen
- ☐ Rechtliche Grauzonen
- ☐ Datenschutz/IT-Sicherheit
- ☐ Finanzielle Risiken
- ☐ Fehlende Standards und Normen
- ☐ Andere (bitte ausführen):
- ☐ Ich sehe keine Risiken für Schweizer Unternehmen
- ☐ Weiss nicht/keine Antwort

Wie würden Sie den Fortschritt der Digitalisierungsbemühungen in Ihrem Unternehmen insgesamt einschätzen?

Bitte antworten Sie auf einer Skala von 0% (sehr niedrig) bis 100% (sehr hoch). Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Antwort abstufen.

Wie zufrieden sind Sie mit dem Stand der Digitalen Transformation in Ihrem Unternehmen?

- ☐ Sehr zufrieden
- ☐ Zufrieden
- ☐ Unzufrieden
- ☐ Sehr unzufrieden
- ☐ Weiss nicht/keine Antwort

Umgang mit der Digitalen Transformation Teil 1

Bitte geben Sie an, inwiefern Ihr Unternehmen in den vergangenen drei Jahren die folgenden Massnahmen umgesetzt hat.

Nutzen Sie die Skala von 1 «nein, überhaupt nicht umgesetzt» über 4 «teilweise umgesetzt» bis 7 «ja, voll und ganz umgesetzt». Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Antworten abstufen.

Kundenfokussierung/Erfüllung von Kundenerwartungen

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Förderung der Kunden- und Partnerbeziehungen

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Einzigartige Kundenerlebnisse schaffen

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Automatisierung von Marketingaktivitäten

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Testen von neuen Ideen/Produkten im Markt

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Externe Umweltfaktoren/Trends berücksichtigen

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Adaption des Geschäftsmodells

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Erarbeitung einer gesamtheitlichen digitalen Strategie

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Kernkompetenzen als strategischer Erfolgsfaktor entwickeln

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Adaption des Preis-Modelles

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Einheitliches Verständnis zur Digitalen Transformation schaffen

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Schaffen einer modernen Arbeitswelt

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Co-Creation als Innovationsquelle nutzen

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Mitarbeitende mit Digital Skills befähigen und weiterentwickeln

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Change-Prozess planen und nutzen

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Effizienzsteigerung durch Einsatz neuer Technologien

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Transparenzsteigerung durch Einsatz neuer Technologien

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Veränderung interner Arbeits-/Geschäftsprozesse

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Papierloses Büro implementieren

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Senkung der Kosten durch Prozess-Automatisierung

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Umgang mit der Digitalen Transformation Teil 2

Nun folgen erneut verschiedene Massnahmen. Bitte geben Sie auch hier an, inwiefern Ihr Unternehmen in den vergangenen drei Jahren die folgenden Massnahmen umgesetzt hat.

Nutzen Sie die Skala von 1 «nein, überhaupt nicht umgesetzt» über 4 «teilweise umgesetzt» bis 7 «ja, voll und ganz umgesetzt». Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Antworten abstufen.

Digitale Kanäle für engere/vertiefte Kundenbeziehungen nutzen

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Kundendaten fürs Marketing analysieren und verwenden

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Einführung/Nutzen eines CRM
(Customer Relationship Management-Software)

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Sich mit der Community vernetzen/austauschen

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Content Marketing betreiben

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Einsatz/Nutzung von künstlicher Intelligenz (AI/KI)

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Entscheidungsfindung mittels neuer Technologie-Plattformen

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Einsatz neuer Technologien zur Kommunikationsverbesserung

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Erkennen und berücksichtigen von Technologie-Trends

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Implementierung neuer IT-Sicherheits-Massnahmen

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Einsatz der Cloud, um mit anderen Firmen zusammenzuarbeiten

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Datenmanagement/-qualität gewährleisten

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Einsatz der Cloud zur Effizienzsteigerung

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Nutzung von Daten für die Unternehmensstrategie

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Zeit- und ortsunabhängige Datenverfügbarkeit

1	2	3	4	5	6	7
○	○	○	○	○	○	○

Abschluss des Fragebogens/Statistik

Wie viele Mitarbeitende sind aktuell in Ihrem Unternehmen (einschliesslich Ihnen und inkl. Saisonkräfte und Mitarbeitende mit reduziertem Pensum) angestellt?

Bitte nur ganze Zahlen eingeben.

In welchem Kanton hat Ihr Unternehmen seinen Hauptsitz in der Schweiz?

Teilnehmende aus dem Ausland wählen bitte die Option «Ausland» ganz am Ende der Liste aus.

- ☐ Aargau
- ☐ Appenzell Ausserrhoden
- ☐ Appenzell Innerrhoden
- ☐ Basel-Landschaft
- ☐ Basel-Stadt
- ☐ Bern
- ☐ Freiburg
- ☐ Genf
- ☐ Glarus
- ☐ Graubünden
- ☐ Jura
- ☐ Luzern
- ☐ Neuenburg
- ☐ Nidwalden
- ☐ Obwalden
- ☐ St.Gallen
- ☐ Schaffhausen
- ☐ Schwyz
- ☐ Solothurn
- ☐ Tessin
- ☐ Thurgau
- ☐ Uri
- ☐ Waadt
- ☐ Wallis
- ☐ Zürich
- ☐ Zug
- ☐ Ausland
- ☐ Keine Angabe

Welcher der folgenden Branche kann die Haupttätigkeit Ihres Unternehmens zugeordnet werden?

Sie können mehrere Antworten wählen

- ☐ Autogewerbe und verwandte Betriebe
- ☐ Bau und Immobilien
- ☐ Bildung/Erziehung und Unterricht
- ☐ Dienstleistungen (Büro-, Verwaltungs- und allgemeine Dienstleistungen)
- ☐ Energie- und Wasserversorgung, Abwasser und Abfallentsorgung
- ☐ Finanzdienstleistungen (Banken und Versicherungen)
- ☐ Gastgewerbe und Gastronomie
- ☐ Gesundheits- und Sozialwesen
- ☐ Handel, Verkauf und Service
- ☐ Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)
- ☐ Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
- ☐ Öffentliche Verwaltung
- ☐ Produktion/verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
- ☐ Verkehr und Lagerei
- ☐ Andere (bitte ausführen):
- ☐ Weiss nicht/keine Antwort

Handelt es sich bei Ihrem Unternehmen um ein Familienunternehmen?

- ☐ Ja
- ☐ Nein
- ☐ Weiss nicht/keine Antwort

Ist Ihr Unternehmen inhabergeführt?

- ☐ Ja
- ☐ Nein
- ☐ Weiss nicht/keine Antwort

Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?

- ☐ Einzelunternehmen
- ☐ Kollektivgesellschaft
- ☐ Kommanditgesellschaft
- ☐ Aktiengesellschaft (AG)
- ☐ Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
  - ☐ Genossenschaft, bitte bestätigen Sie die Anzahl Mitglieder Ihrer Genossenschaft:
- ☐ Andere
- ☐ Weiss nicht/keine Antwort

In welchem Jahr wurde das Unternehmen gegründet?

Bitte geben Sie die Jahreszahl (_ _ _ _) an.

☐ Gründungsjahr:

☐ Weiss nicht/keine Antwort

Bitte geben Sie Ihre Position im Unternehmen bzw. Ihren Titel an.

Mehrere Antworten sind möglich.

☐ Verwaltungsrat
☐ Geschäftsführung
☐ Geschäftsbereichsleitung
☐ Abteilungsleitung
☐ Teamleitung
☐ Projektleitung
☐ Andere (bitte ausführen):

☐ Keine Angabe

Wie viele Jahre Berufserfahrung haben Sie insgesamt?

Bitte geben Sie nur ganze Zahlen an.

☐ Anzahl Jahre:

☐ Keine Angabe

Können Sie uns angeben, in welcher Spanne der letztjährige Umsatz Ihres Unternehmens lag?

☐ Bis unter CHF 1 Mio.
☐ CHF 1 Mio. bis unter CHF 5 Mio.
☐ CHF 5 Mio. bis unter CHF 20 Mio.
☐ CHF 20 Mio. bis unter CHF 75 Mio.
☐ CHF 75 Mio. und mher
☐ Weiss nicht/keine Antwort

Wir danken Ihnen für Ihre Teilnahme und Ihre wertvollen Angaben.
Dürfen wir Ihnen die Studienresultate und den Praxisleitfaden zustellen?
Wenn ja, an welche E-Mail-Adresse?

☐ Bitte geben Sie Ihre E-Mail-Adresse hier ein:

☐ Nein, ich möchte die Studienresultate und Praxisleitfaden nicht zugestellt bekommen.

Dürfen wir die Angaben auch nutzen, um Sie für etwaige Rückfragen im Rahmen unseres Forschungsprojektes zu kontaktieren?

Zum Beispiel, um für den Forschungsbericht ein Kurzportrait Ihrer Firma zu erstellen.

☐ Ja (Bitte geben Sie Ihre E-Mail-Adresse ein, wenn nicht schon in der vorigen Frage erfasst)

☐ Nein

Möchten Sie uns noch etwas mitteilen?

Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung!

Für Ihre Notizen

Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter

analyse

Marktanalyse mit Themen wie Kundenerwartungen, Konkurrenzsituation, Umweltfaktoren, Technologietrends und der eigenen digitalen Reife.

create

Entwicklung und Gestaltung der Vision sowie von strategischen Kernkompetenzen, Geschäftsmodellen und Arbeitswelten.

transform

Umsetzung der Strategie-Roadmap und laufende Evaluation, Selektion und Optimierung von Optionen zur Erhöhung der strategischen Flexibilität.

Unter Mitarbeit und mit Beiträgen von:

Stefanie Auge-Dickhut
Bruno Bucher
Andreas Hinz
Daniel Huber
Heiner Kaufmann
Corin Kraft
Johan Lindeque
Marco Looser
Karin Mändli Lerch
Anna Meuser
Mona Meyer
André Niedermann
Marc K. Peter
Stefan Philippi
Rolf-Dieter Reineke
Dominik Reust
Valérie Savoy
Dino Schwaferts
Joerg Schwenk
Danilo Siscaro
Martin Steinmann
Mara Tanner
Mike Tonazzi
Georges-Simon Ulrich
Deborah von Büren
Ueli Zehnder

© 2021/2022 FHNW Hochschule für Wirtschaft & Strategylab

ISBN-13: 978-3-03724-191-2