

# KU

## Führung von Kleinunternehmen Digitalisierung

Reif fürs digitale Geschäft?

Digitale Strategien für kleine Unternehmen

Digitalisierungstrends erkennen

Digitalisierungsprojekte erfolgreich umsetzen

| Ausgabe Nr. 16 | Mai 2016 |

Herausgegeben von PostFinance in Zusammenarbeit mit KMU-HSG



Schweizerisches Institut  
für Klein- und Mittelunternehmen

Universität St.Gallen

**PostFinance** 

Besser begleitet.

## Die Autoren und Experten dieser Ausgabe



**Urs Frey (\*1968)**  
Dr. oec. HSG

Urs Frey ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen sowie Mitglied der Geschäftsleitung des Center for Family Business HSG der Universität St. Gallen (CFB-HSG). Er lehrt und forscht im Bereich der strategischen Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen. In Praxisprojekten und Erfahrungsgruppen des Instituts setzt er sich mit Führungsaspekten und -eigenheiten von familiengeführten Unternehmen auseinander.



**Joël Luc Cachelin (\*1981)**  
Dr. oec. HSG

Joël Luc Cachelin hat an der Universität St. Gallen BWL studiert und zur Zukunft des Managements doktriert. Seit 2009 ist er Geschäftsführer der Wissensfabrik, einem Think-tank für die digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft. Sein Wissen bringt er in thematischen Beiräten zur digitalen Transformation und digitalen Diversität ein – unter anderem für Unternehmen wie Swisscom oder Microsoft Schweiz. Zuletzt erschienen ist sein Buch «Offliner – Gegenkultur der Digitalisierung».



**Brad Richards (\*1960)**  
Dr. phil.

Prof. Dr. Brad Richards doktriert an der University of Texas. Nach Projektarbeiten an der University of Aberdeen und an der École polytechnique fédérale de Lausanne wurde er als Professor im Bereich künstlicher Intelligenz und Software Engineering an die Fachhochschule Furtwangen berufen. Im Jahr 2001 gründete er seine eigene Softwarefirma. 2009 nahm er eine Professur an der FHNW an. Dort unterrichtet er technische Vorlesungen und bietet kleinen und mittleren Unternehmen externe IT-Beratung an.



**Janine Jäger (\*1984)**

Janine Jäger hat nach einer bilingualen kaufmännischen Ausbildung bei der Deutschen Telekom als Managementassistentin bei PwC gearbeitet. Es folgte ein Studium in International Business mit Schwerpunkt Ökonomie und Organisation sowie ein Praktikum bei SAP für ein Forschungsprojekt im Bereich Business Transformation. Seit 2013 arbeitet sie am Institut für Wirtschaftsinformatik der Hochschule für Wirtschaft FHNW mit Kompetenzschwerpunkt New Trends und Innovation. Nebenbei studiert sie Wirtschaftspsychologie.



**Pascal Sieber (\*1969)**  
Dr. rer. pol.

Pascal Sieber doktriert an der Universität Bern zum Thema «Wechselwirkung zwischen Strategie, Organisation und Internetnutzung». Seit 15 Jahren leitet er das Beratungsunternehmen sieber& partners, das Unternehmen bei der Formulierung der Strategie, der Digitalisierung der Geschäftsprozesse und bei Digitalisierungsprojekten unterstützt. Als Berater, Autor und mit Lehrbeiträgen an Universitäten und Fachhochschulen trägt er zum Know-how-Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis bei.



<b>Reif fürs digitale Geschäft?</b>   Urs Frey	<b>04</b>
<b>Digitale Strategien für kleine Unternehmen</b>   Joël Luc Cachelin	<b>13</b>
<b>Digitalisierung entlang der Wertschöpfungskette: Trends und Beispiele</b>   Brad Richards und Janine Jäger	<b>18</b>
<b>Digitalisierungsprojekte erfolgreich umsetzen</b>   Pascal Sieber	<b>25</b>
<b>Praxisbeispiele: Rathaus Café</b>	<b>11</b>
<b>OS systems GmbH</b>	<b>16</b>
<b>Argent-Designs</b>	<b>23</b>
<b>Die digitale Kundschaft</b>	<b>29</b>
<b>Glossar: Fachbegriffe kurz erklärt</b>	<b>30</b>
<b>Vorschau</b>	<b>31</b>

**TITELBILD.** Erik Schlumpf ist Geschäftsführer der Juice & Booze GmbH, die das Zürcher Rathaus Café betreibt. Im Service setzt er auf ein digitales Kassen- und Bestellsystem.



**MIX**  
Papier aus verantwortungsvollen Quellen  
**FSC® C005019**



ku – Digitalisierung

# Liebe Leserinnen und Leser



**Hansruedi Köng** CEO PostFinance

**Neue Kundenbedürfnisse, neue Technologien.** Die Kundinnen und Kunden sind heute immer digitaler unterwegs. Sie informieren sich online, bestellen und bezahlen via Mobiltelefon und lassen sich ihre Fragen zu Produkten oder Dienstleistungen via Facebook beantworten. Gleichzeitig stehen den Unternehmen immer mehr ausgereifte Technologien zur Verfügung, um die Geschäftsprozesse zu digitalisieren – und damit effizienter und kundenfreundlicher zu gestalten.

**Digitalisierung anpacken.** Doch was bedeutet Digitalisierung überhaupt für ein Kleinunternehmen? Wie können Kleinunternehmen eine Digitalisierungsstrategie entwickeln, geeignete Digitalisierungstrends erkennen und Digitalisierungsprojekte erfolgreich umsetzen? Antworten auf diese Fragen liefern die Expertinnen und Experten in dieser «ku»-Ausgabe.

**On- und offline gut kombiniert.** Bei der Digitalisierung geht es selten um ein Entweder-oder. Vielmehr ist es die kluge Auswahl von Online- und Offlinemomenten – mit dem Ziel, die Kundinnen und Kunden vor, während und nach dem Verkaufsprozess optimal zu unterstützen und zu begleiten. Wie diese Kombination von on- und offline in der Praxis aussieht, zeigen die drei porträtierten Unternehmen anschaulich auf.

Ich wünsche Ihnen eine gute Lektüre.

Hansruedi Köng

**Impressum:** «ku – Führung von Kleinunternehmen» erscheint zweimal jährlich in Deutsch, Französisch und Italienisch. Auflage: 30 000.

Herausgeber: PostFinance AG, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, in Kooperation mit KMU-HSG, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen. Redaktion: Monika Wahlich (Leitung), Patrik Vonlanthen, Nathalie Rothen, Dr. Urs Frey, Julia Dieziger.

Fotografie: Rolf Siegenthaler, Bern. Layout: Fabrizio Milano, milano-grafik. Korrektorat: Claudia Marolf. Druck: Stämpfli AG, Bern.

Abonnement: PostFinance, Kommunikation, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, oder unter [postfinance.ch/ku](http://postfinance.ch/ku).

© 2016, PostFinance AG, Kommunikation, 3030 Bern. Die Veröffentlichung, der Nachdruck und Vervielfältigungen von Beiträgen aus «ku – Führung von Kleinunternehmen» sind, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet. ISSN 1664-7483

Haben Sie Fragen oder Anregungen?

Schreiben Sie an PostFinance AG, Kommunikation, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, oder an [redaktion.ku@postfinance.ch](mailto:redaktion.ku@postfinance.ch).

# Reif fürs digitale Geschäft?

Urs Frey

*Was bedeutet der Megatrend der Digitalisierung für Kleinunternehmen? Und wie können sie die Möglichkeiten der Digitalisierung für sich nutzen? Der Beitrag liefert Ansätze, um den Digitalisierungsstand des eigenen Kleinunternehmens zu prüfen und entsprechende Massnahmen zu entwickeln.*

Spricht man mit Unternehmerinnen und Unternehmern, so zeigt sich, dass wohl ein gewisses Verständnis für Digitalisierung vorhanden ist, im Detail jedoch sehr unterschiedliche Vorstellungen existieren, was Digitalisierung wirklich ist. Der Begriff der Digitalisierung wird häufig mit dem papierlosen Büro verbunden. Hinter Digitalisierung verbirgt sich jedoch weit mehr. Im Grundsatz bezeichnet der Begriff Digitalisierung die Überführung von analogen in digitale Daten. Doch auch diese Definition greift für den unternehmerischen Kontext zu kurz.

Digitalisierung ist mehr eine Unternehmensphilosophie oder ein grundlegendes Verständnis von Geschäftsmodellen, Strategie und Zukunftsorientierung, die auf der Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien basieren. Die Digitalisierung ermöglicht den unkomplizierten Datenaustausch mit Lieferanten und Vertriebspartnern ebenso wie den Einbezug der Kunden. Wertschöpfungsketten mit Zulieferern, Herstellern und Handel werden zu Wertschöpfungsnetzwerken, die nicht linear, sondern vernetzt organisiert sind. Dadurch werden die Prozessabläufe besser abgestimmt und die Reaktionszeiten schneller.

**Alle Branchen betroffen.** Die digitale Realität betrifft jede Branche und zwingt auch die Kleinunternehmen dazu, etablierte Geschäftsprozesse und -modelle zu prüfen, anzupassen oder allenfalls über Bord zu werfen. Ein Blick in die Vergangenheit verdeutlicht, wieso das regelmässige Überdenken des Geschäftsmodells überlebensnotwendig ist: Ehemals erfolgreiche Unternehmen wie Kodak sind, nach teils jahrzehntelangen Höhenflügen, von der Bildfläche verschwunden. Kodak hielt stur an seiner Cash Cow analoge Fotografie fest, ironischerweise, obwohl das Unternehmen die digitale Fotografie mit über 1000 angemeldeten Patenten bereits damals beherrschte. Der Rest ist bekannt.

Beim Thema Digitalisierung ist ein Denken in beiden Welten erforderlich: physisch (offline) und digital (online). Nicht entweder oder, sondern sowohl als auch – und zwar nahtlos. Nie gab es einen besseren Zeitpunkt, diese beiden Welten miteinander zu verbinden. Wer hätte sich bis vor

kurzem vorstellen können, dass sich Kuoni von seinem traditionsreichen Reisegeschäft trennt? Oder die NZZ ihre Druckerei schliesst? Oder auch kleine Kleidergeschäfte auf Onlineshops setzen? Die Beispiele zeigen: Die Rahmenbedingungen ändern sich rasant und im Bestreben, Schritt zu halten, wagen Unternehmen zusehends überraschende Schritte.

**Digitalisierung ein Muss?** Nicht für alle Unternehmen ist eine digitale Revolution angezeigt. Jeder Betrieb muss sorgfältig prüfen, welches Mass an Digitalisierung seine Wettbewerbsfähigkeit stärken kann. Nicht alles, was technologisch umsetzbar ist, macht wirtschaftlich Sinn. Doch dort, wo durch die Digitalisierung neue Zielgruppen erschlossen werden können, ist eine vertiefte Auseinandersetzung lohnenswert. Denn eines ist Tatsache: Unternehmen sind immer mehr mit Digital Natives konfrontiert, Personen also, für die der Umgang mit digitalen Angeboten eine Selbstverständlichkeit ist. Und deren Bedürfnisse gilt es zu erfüllen.

## Treiber und Wirkungen der Digitalisierung

Digitalisierung ist bereits heute das neue Normal: Das Rechnungs-, Auftrags- und Personalwesen oder Marketing und Kommunikation sind ohne digitale Instrumente kaum noch vorstellbar. Und auch die Abläufe im Vertrieb und in der Logistik werden zum Teil oder komplett mit IT-Lösungen gesteuert. In der Produktion sind Anwendungen von **Industrie 4.0** in aller Munde, bei denen dank künstlicher Intelligenz und Robotik nicht mehr der Mensch die Maschinen führt, sondern die Maschinen sich selber führen und etwa mit der Buchhaltung oder dem Kontrollzentrum selber kommunizieren. Und mit dem **Internet der Dinge** werden ganz neue Produkte möglich.

**Technologie als Treiber.** Der bedeutendste Treiber der digitalen Transformation ist damit die Technologie selbst, allen voran das Internet mit allen seinen Möglichkeiten. Den technologischen Möglichkeiten sind fast keine Grenzen mehr gesetzt.

**Wirkung von Digitalisierungsmassnahmen.** Digitalisierungsvorhaben können unterteilt werden nach ihren strategischen Auswirkungen (siehe auch Abbildung 04).

- **Optimierung:** Digitalisierungsprojekte werden umgesetzt, um die Kundenbindung zu erhöhen und Kostensenkungspotenziale zu nutzen. Dies geschieht, ohne das bestehende Geschäftsmodell anzutasten.

## tipp

### Digitale Roadmap für Kleinunternehmen

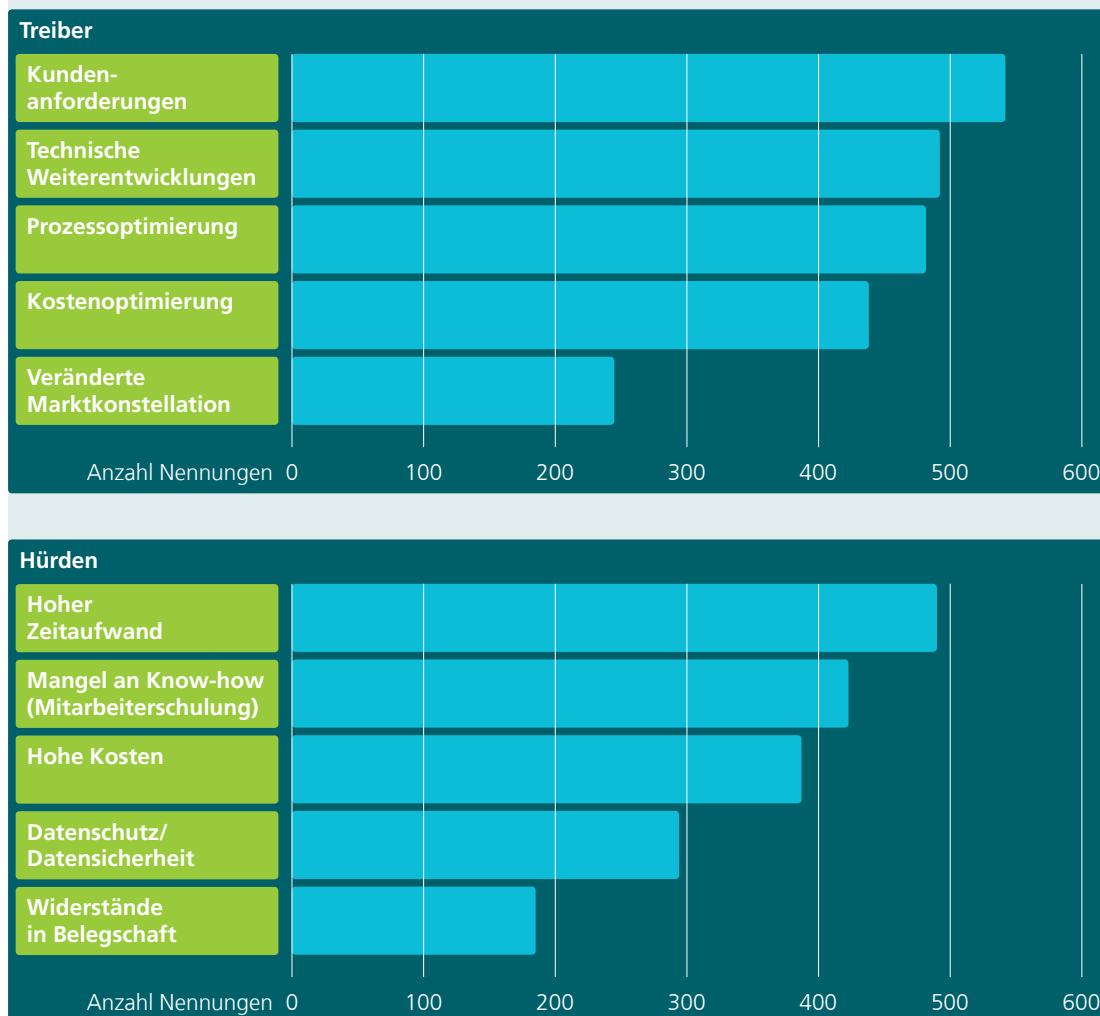


Um ein Unternehmen Zug um Zug in eine digitalisierte Organisation umzuwandeln, sind folgende Schritte empfehlenswert:

- **Status quo:** Wir schaffen zuerst das Bewusstsein für den digitalen Wandel und identifizieren den Handlungsbedarf.
- **Inspiration durch die Kunden:** Wir suchen nach neuen Umsatzmöglichkeiten und lassen uns dabei auch von den Kunden inspirieren.
- **Mitarbeiter als Treiber:** Wir nutzen das digitale Know-how unserer Mitarbeiter.
- **Schritt für Schritt:** Wir betrachten jeden Unternehmensbereich einzeln und sind uns bewusst, dass Digitalisierung ein iterativer Prozess ist, der seine Zeit braucht.
- **Vernetzung:** Wir suchen dann nach Möglichkeiten, um die Digitalisierung unternehmensübergreifend zu nutzen.
- **Kommunikation:** Wir kommunizieren offen und ständig über die Entwicklungen.
- **Unterstützung:** Wir ziehen bei Bedarf externe Berater und erfahrene Unternehmerkollegen hinzu.
- **Los gehts:** Wir legen rechtzeitig los – damit wir nicht zuschauen müssen, wie andere an uns vorbeiziehen.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 01 Treiber und Hürden der Digitalisierung aus Sicht von Schweizer Klein- und Mittelunternehmen



Welches sind für Schweizer Klein- und Mittelunternehmen (KMU) die wichtigsten Treiber und Hürden der Digitalisierung? Antworten liefert eine Umfrage des Instituts KMU-HSG, die im Februar 2016 durchgeführt worden ist. Rund 750 KMU, darunter auch zahlreiche Leserinnen und Leser des Magazins «ku», haben daran teilgenommen.

Weitere zentrale Treiber sind die Komplexitätsbewältigung, hohe Datenvolumen sowie Lieferantenanforderungen. Zu den weiteren häufigsten Hürden zählen starre Organisationsstrukturen, das Change Management oder ungewisse Erfolgsaussichten.

Quelle: Umfrage Digitalisierung, KMU-HSG, 2016.

Abbildung 02 Ziele der digitalen Transformation



Das oberste Ziel der digitalen Transformation im Unternehmen ist die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Um dieses zu erreichen, werden aus Sicht des Vertriebs, der Führung und der Produktion unterschiedliche Teilziele verfolgt.

Quelle: in Anlehnung an Sven Ruoss: Digitale Transformation – Teil 4. svenruoss.ch, 2015.

- **Transformation:** Digitalisierungsvorhaben werden realisiert, um das Leistungsangebot zu erweitern. Dazu wird das bestehende Geschäftsmodell umgestaltet oder erweitert.
- **Neue Märkte:** Digitalisierung wird genutzt, um durch neue Produkte und Dienstleistungen oder virtuelle Vernetzungen neue, bisweilen unentdeckte Märkte bedienen zu können. Dies erfolgt durch die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

## Was Digitalisierung im Unternehmen verändert

Setzt ein Kleinunternehmen Digitalisierungsprojekte um, verändern sich Arbeitsformen, Arbeitsprozesse und zuweilen das gesamte Geschäftsmodell. Die geplanten Veränderungen sind jedoch zwingend zuerst mit den übergeordneten Zielen einer Strategie und deren Erfolgsfaktoren abzustimmen.

**Veränderung der Arbeitsformen.** Digitalisierung verändert die Prozessabläufe. Dank einer elektronischen Kommunikationsplattform können etwa die Kleinunternehmerin und der Aussendienstmitarbeiter gemeinsame Entscheide fällen, auch wenn sie physisch nicht am selben Ort sind. Weiter können durch den Einsatz digitaler Technologien Prozessdurchlaufzeiten verkürzt werden (etwa indem eine Garage ihre Kunden per E-Mail zum Reifenwechsel einlädt und der Termin dann selber vom

Kunden online gebucht werden kann) oder papierbasierte Abläufe durchgehend digitalisiert werden (zum Beispiel durch Arbeitszeiterfassung von Aussendienstmitarbeitern via mobile Endgeräte). Dadurch resultiert mehr Zeit, um sich vor Ort um die Kundinnen und Kunden, die Kernaufgaben oder die Weiterentwicklung des Unternehmens zu kümmern. Und um das Wichtigste nicht zu vergessen: Es wird für den Kunden einfacher.

**Veränderung von Geschäftsprozessen.** Digitalisierung hat in der Regel auch die Verbesserung von Geschäftsprozessen zum Ziel. Nehmen wir noch einmal das Beispiel einer Garage: Bis anhin kommuniziert die Werkstatt mit dem Auto, indem sie via Scart-Schnittstelle und markenspezifisches Softwareprogramm Fehlermeldungen ausliest. Doch wie wäre es, wenn der Kunde digital mit der Garage kommunizieren könnte oder sogar das Auto mit dem Fahrer und der Werkstatt? So könnten gewisse Fehler durch ein Softwareupdate automatisch beseitigt, Verschleissteile zeitnah bestellt oder Serviceintervalle bedarfsspezifisch vereinbart werden. Dadurch würde sich nicht nur die Kommunikation der Garage mit dem Kunden ändern. Auch die Geschäftsprozesse müssten an die digitalen Möglichkeiten angepasst werden.

**Veränderung von Geschäftsmodellen.** Mit den Möglichkeiten der Digitalisierung kann es auch zu einer Veränderung des Geschäftsmodells kommen.

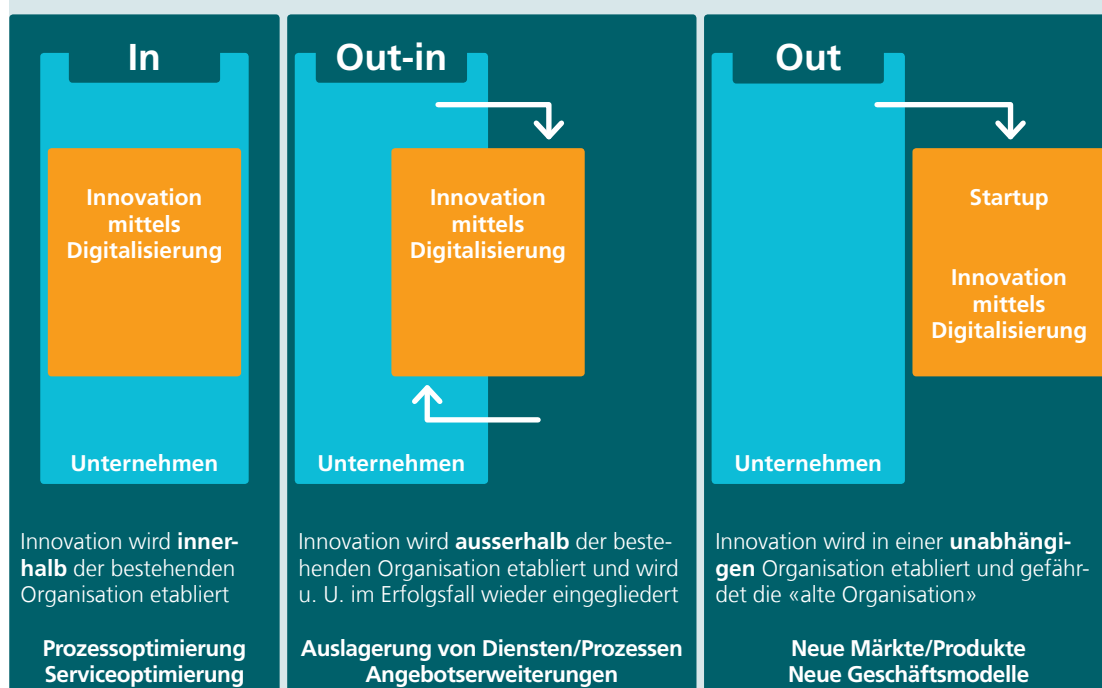
## praxis

### Wie schätzen KMU das Thema Digitalisierung ein?



Gemäss einer Umfrage des Instituts KMU-HSG schätzen die befragten Schweizer KMU die Relevanz der Digitalisierung für KMU – auf einer Skala von 1 bis 10 – mit hohen 7,7 Punkten ein. Auch erachten sie die Bedeutung der Digitalisierung für den künftigen Erfolg ihres Unternehmens mit 7,5 Punkten als hoch. Tiefer bewerten sie die eigene Kompetenz im Bereich der Digitalisierung. Sie geben sich dafür 6,1 Punkte. Nur rund 20 Prozent der befragten Unternehmen verfügen über eine übergeordnete digitale Strategie.

Abbildung 03 Organisatorische Umsetzung von Innovationen mittels Digitalisierung



Um Innovationen mittels Digitalisierung organisatorisch umzusetzen, gibt es grundsätzlich drei Möglichkeiten: die Etablierung der Innovation im Unternehmen, ausserhalb des Unternehmens oder in einer unabhängigen Organisation.

Quelle: in Anlehnung an Jan Coupette: Digitalisierung zwischen Erwartung und Implementierung. «IM+io Fachmagazin», Heft 1, 2015.

Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn ein Fachverlag neu statt physische Bücher elektronische Leitfäden erarbeitet und vertreibt.

## Digitalisierungsprojekte umsetzen

Will ein Kleinunternehmen ein Digitalisierungsprojekt – wie etwa die Einführung eines Kundenmanagementprogramms – prüfen und umsetzen, empfehlen sich folgende Schritte:

**1. Analyse und Neugestaltung der Geschäftsprozesse.** Durch die Analyse und Neugestaltung der Geschäftsprozesse können physische, redundante Prozesse eliminiert und neu digital und effizient umgesetzt werden. Die Automatisierung der Abläufe hilft, die Prozessqualität zu erhöhen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entlasten und Kosten einzusparen.

**2. Auswahl von Hard- und Software.** Nach der Anpassung der Geschäftsprozesse ist die Auswahl geeigneter Hard- und Software wesentlich.

**3. Definition des Umgangs mit Daten.** Auf die Datensicherheit muss besonders geachtet werden. Die sichere Ablage von Kunden- und Unternehmensdaten, das sichere Ausführen von Transaktionen sowie die Regelung und Durchsetzung organisatorischer Richtlinien gelten dabei als Minimalanforderungen. Weiter sind auch Vorschrif-

ten zu Datensicherheit, zu Datensammlungen und zu Persönlichkeitsrechten wie zum Beispiel Vorgaben zum Datenschutz zu beachten.

**4. Finanzierbarkeit prüfen.** Nun geht es darum abzuklären, ob das Digitalisierungsprojekt überhaupt finanzierbar ist. Entscheidend ist das richtige Abschätzen des Investitionsvolumens, etwa anhand der Methode **Total-Cost-of-Ownership (TCO)**. Weiter sind Einsparungen durch vereinfachte Prozessabläufe kostenmässig zu beziffern und den Investitionskosten gegenüberzustellen.

**5. Für Akzeptanz sorgen.** Digitalisierung erfordert Veränderungsprozesse und Schulungen bei den Mitarbeitern sowie Massnahmen in der Kundenkommunikation. Dies, um die Akzeptanz der Massnahmen zu steigern.

## Wie reif ist meine Firma?

Um die Position des eigenen Unternehmens im digitalen Wettbewerb zu prüfen, wurde an der Universität St. Gallen das «digitale Reifegradmodell» entwickelt (siehe Abbildung 05). Es dient als Instrument, mit dem Unternehmen die Digitalisierung anstossen, steuern und regelmässig überprüfen können. Das Modell reflektiert die Überzeugung, dass die alleinige Effizienzsteigerung in einzelnen Bereichen wie im Marketing oder in der Produktion mittels Informationstech-

## tipp

### Erfolgsfaktoren bei der Digitalisierung



1. Abgleich von Zielen der Strategie mit dem digitalen Geschäftsmodell ist zwingend
2. Geschäftsprozesse und Verantwortlichkeiten neu und klar regeln
3. Geeignete Technologie finden
4. IT-Sicherheitskonzept angemessen berücksichtigen
5. Passendes und finanzierbares Investitionsvolumen wählen
6. Durch Veränderungsprozesse den Wandel im Unternehmen unterstützen

Abbildung 04 Wirkungsgrad der Digitalisierung

Strategie	Chance	Beispiel	Die Beispiele zeigen, wie sich die Digitalisierung auf Geschäftsprozesse und Geschäftsmodelle auswirkt.  Quelle: in Anlehnung an Jan Coupette: Digitalisierung zwischen Erwartung und Implementierung. «IM+io Fachmagazin», Heft 1, 2015.
<b>Optimierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Senken von Prozess- und Stückkosten</li> <li>■ Optimierungen bestehender Modelle</li> </ul>	<b>Einsatz von digitalen Lösungen im Wertschöpfungsprozess</b>	
Verbesserung des bestehenden Geschäftsmodells	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Optimierung von Betriebskosten durch Sensordaten</li> <li>■ Verbesserung der Serviceprozesse</li> <li>■ Optimierung Einsatzplanung durch mobile Geräte</li> </ul>	Unternehmen für Holzbearbeitung setzt CNC-Maschinen ein	
<b>Transformation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umgestaltung bestehender Modelle</li> <li>■ Erweiterung des etablierten Geschäfts</li> </ul>	<b>Paralleles Anbieten von Online- und Offlinediensten im Handel</b>	
Veränderung des bestehenden Geschäftsmodells	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pay-per-use</li> <li>■ Digitalisiertes Ersatzteilgeschäft</li> <li>■ Veränderung der Wertschöpfungskette</li> </ul>	Unternehmen bietet Autoersatzteile online und offline an	
<b>Neue Märkte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Veränderung etablierter Marktteilnehmer</li> <li>■ Neue Produkte und Dienstleistungen</li> <li>■ Neue Geschäftsmodelle</li> </ul>	<b>Geschäft wird nur digital betrieben</b>	
Einführung neuer Geschäftsmodelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Überregionalen oder globalen Vertrieb aufbauen</li> <li>■ Neue Wertschöpfungsnetzwerke aufbauen</li> </ul>	Unternehmen bietet personalisierbare Müeslimischungen online an	



nologien nicht mehr ausreichend ist für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen. Die ganzheitliche Betrachtung geht über digitale Teilstrategien wie Digital Marketing, Mobile Business, Social Media Marketing oder Industrie 4.0 hinaus und verankert die Digitalisierung konsequent in der Unternehmensstrategie. Bei der digitalen Transformation werden die Strategie, das Geschäftsmodell, die Organisation, die Prozesse und die Kultur im Unternehmen durch den Einsatz digitaler Technologien kombiniert verändert. Das Modell basiert auf neun Bausteinen.

**Baustein 1: Kundenerfahrung.** Digital reife Unternehmen sind in der Lage, Angebote und Serviceleistungen auf das veränderte Verhalten der digitalen Kundschaft auszurichten. Dies wird immer wichtiger, da sich die Anbieter kaum noch über den Preis, sondern vielmehr über die Kundenfreundlichkeit differenzieren können. Gerade hier kann ein Kleinunternehmen mit hervorragendem Kundenkontakt und einfachen, nachvollziehbaren Abläufen punkten. Ziel ist es, die Kundinnen und Kunden vor, während und nach der Inanspruchnahme eines Angebots mit digitaler Unterstützung optimal zu begleiten. Es geht also um das ganze Kundenerlebnis.

Um die Kundenzufriedenheit abzufragen, montierte ein kleiner Kantinenbetrieb ein Tablet, auf dem die Gäste nach jedem Besuch ihre Meinung zu Essen und Service abgeben können. Durch Klicken auf den Smiley, auf das Icon mit den geraden Mundwinkeln respektive auf das Symbol mit den heruntergezogenen Mundwinkeln drückt der Kunde den Grad seiner Zufriedenheit aus. Aufgrund dieser Informationen kann der Betrieb die Qualität nun laufend verbessern. Eine einfache Installation mit grosser Wirkung.

**Baustein 2: Produkt- und Prozessinnovation.** Digital reife Unternehmen nutzen digitale Technologien, um neue Services und Produkte zu entwickeln und sich durch innovative Angebote einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Oder sie verbessern bestehende Abläufe durch die neuen Möglichkeiten digitaler Technologien aus Sicht der Kundinnen und Kunden. Ein Beispiel hierfür ist die bereits erwähnte E-Mail-Einladung eines Garagisten, den anstehenden Reifenwechsel selber zu managen. Eine Buchungsplattform zeigt dem Kunden die noch freien Termine auf, liefert Daten zu den eigenen Reifen wie die Marke oder die Profiltiefe sowie weitere hinterlegte kundenspezifische Angaben. Falls die eingelagerten Reifen nicht mehr genügen, erhält der Kunde auf Wunsch einen Vorschlag zum Kauf neuer Reifen. Diese digitale Interaktion könnte – in angepasster

Form – auch von einem Coiffeur, einem Physiotherapeuten oder einem Gärtner angewendet werden. Um Möglichkeiten für Produkt- und Prozessinnovationen zu erkennen, werden bestehende Geschäftsmodelle punktuell oder insgesamt hinterfragt und erneuert.

**Baustein 3: (Digitale) Strategie.** Die digitale Strategie beginnt bei den Kundinnen und Kunden und ihren Bedürfnissen. Nur wenn ein Unternehmen diese Bedürfnisse kennt und befriedigt, kann es mit der digitalen Strategie erfolgreich sein. Die Strategie eines digital reifen Unternehmens ist konsequent darauf ausgerichtet, die Möglichkeiten von digitalen Technologien für ihre Kunden erfolgreich zu nutzen. Ein Beispiel dafür ist das E-Bike «Stromer – Modell ST2» und die eigens dazu entwickelte Plattform Omni. Diese ermöglicht dem Fahrer den ortsunabhängigen Zugang zum Fahrrad via Smartphone, um etwa Einstellungen vorzunehmen oder den Diebstahlschutz aus der Ferne zu aktivieren. Dabei handelt es sich um echte Kundenbedürfnisse – nicht um Spielereien.

Die digitale Strategie ist bei digital reifen Unternehmen auch nie nur eine Marketingstrategie. Dies zeigt das Startup aducca AG: Es hilft regionalen Maler- und Gipserbetrieben durch eine Vermittlungsplattform, ihre Ressourcen zu teilen, zu optimieren und personelle Unter- oder Überkapazitäten zu vermitteln. Für Auftraggeber ist es zudem äusserst einfach, eine Anfrage zu erstellen und innert kürzester Zeit Angebote zu erhalten. Das neue, digitale Geschäftsmodell schafft analoge Aufträge – und dies in einer eher traditionellen Branche. Durch solche digitalen Vermittlungs- und Tauschplattformen können bestehende Akquisitionsprozesse sinnvoll ergänzt werden.

**Baustein 4: Organisation.** Digital reife Unternehmen passen ihre Organisation und ihre Ressourcen an die geänderte Strategie an, um die neuen Herausforderungen effizient anzugehen – und zwar mit dem Ziel, zeitnah digitale Kompetenzen zu erlangen.

**Baustein 5: Prozessdigitalisierung.** Im digital reifen Unternehmen sind alle relevanten Prozesse auf die digitalen Strukturen ausgerichtet und wo möglich automatisiert. Wie ein Bauunternehmen die Prozessdigitalisierung umsetzen kann, zeigt folgendes Beispiel: Das Baugeschäft nutzt Tablets und eine entsprechende Software. So kann der Polier abends vor dem Verlassen der Baustelle die Arbeitsrapporte vor Ort eingeben, gleich kontrollieren und dem Bauführer senden. Dieser verifiziert die Angaben stichprobenweise und gibt sie direkt an die Buchhaltung weiter. Auf diese Art

## praxis

### Wie Kleinunternehmen Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen können



**Beispiel 1.** Ein traditionelles Repro-Unternehmen nutzt seit kurzem 3-D-Drucker auf Papierbasis und kann damit neue Produkte und Dienstleistungen für einen breiteren Kundenstamm anbieten. Zu den neuen Kunden zählen etwa Studenten, die 3-D-Drucker für ihre Abschlussarbeiten erstellen lassen. Oder Designer, die Prototypen benötigen.

**Beispiel 2.** Ein Schweizer Transportunternehmen fährt oft die Strecke Bern–Paris. Die Rückfahrt erfolgt aber meistens als Leerfahrt. Über eine internationale Offertenplattform sucht es nach Aufträgen, um diese Leerfahrten zu vermeiden.



Abbildung 05 Die neun Dimensionen des «digitalen Reifegradmodells»



werden Prozesse transparent und können beschleunigt werden. Ausserdem lässt sich die Fehlerquote etwa aufgrund unleserlicher Schriftangaben vermeiden. Die Rechnungsstellung erfolgt zeitnah, was wiederum die Liquidität erhöht.

**Baustein 6: Zusammenarbeit.** Digitale Technologien werden im digital reifen Unternehmen genutzt, um die Zusammenarbeit, die Kommunikation und das mobile Arbeiten sinnvoll zu unterstützen. So kann zum Beispiel ein Sanitärbetrieb dank dem Einsatz moderner Kommunikationstechnologien die Arbeitsfortschritte seiner Monteure online unmittelbar erfassen sowie Folge-tätigkeiten planen und auslösen. Durch die effiziente, standortunabhängige Vernetzung können zudem Spezialisten aus unterschiedlichen Bereichen projektbasiert beigezogen werden.

**Baustein 7: Informations- und Kommunikationstechnologien.** Ein digital reifes Unternehmen stellt seine Informations- und Kommunikationstechnologien auf die neuen Herausforderungen

um. Eine Befragung bei rund 1900 Klein- und Mittelunternehmen zeigt, dass diesbezüglich in der Schweiz überdurchschnittliche Werte erzielt werden: Bei der Informations-, Kommunikations- und IT-Branche sowie bei den unternehmensbezogenen Dienstleistungen, im Gesundheits-, Bildungs- und Sozialwesen sowie in der Spitzenindustrie ist die Schweiz führend. Kleinunternehmen finden also beste Voraussetzungen vor, um die eigene Digitalisierung in Kooperation mit Partnerunternehmen voranzutreiben.

**Baustein 8: Kultur und Expertise.** Digital reife Unternehmen haben eine Unternehmenskultur geschaffen, in der Offenheit und Verständnis gegenüber digitalen Technologien gelebt wird. Ausserdem sind Fähigkeiten wie Neugier und Verhaltensweisen wie Ausprobieren verankert. Dazu gehören auch die Förderung von Experimenten und die Akzeptanz von Fehlern und Rückschlägen. Denn um ein optimales Kundenerlebnis zu schaffen, müssen erfolgreiche Erfahrungen mit neuen Ideen kombiniert werden.

## praxis

### Vorteile der Digitalisierung



- Digitalisierung erlaubt es, Produktions- und Innovationsprozesse zu dezentralisieren und effizienter zu gestalten.
- Durch Digitalisierung lassen sich Produkte personalisieren. Die höhere Passgenauigkeit des Angebots mit den Präferenzen der Konsumenten erhöht deren Zahlungsbereitschaft.
- Durch Digitalisierung können Kosten gesenkt werden.

**Baustein 9: Transformationsmanagement.** Die digitale Transformation ist ein von der Unternehmerin, dem Unternehmer geplanter und gesteuerter Prozess und bedeutet Teamarbeit. Sämtliche Bereiche müssen dazu an einem Strang ziehen. Prozesse müssen angepasst, Strukturen verändert und dann entsprechend gelebt werden. Ein digital reifes Unternehmen setzt die Veränderungen aus innerer Überzeugung um. Weil es neu so besser ist. Und weil die Zukunft des Unternehmens damit neu gestaltet wird.

## Herausforderungen der Digitalisierung

Mit der Digitalisierung verändert sich auch das Verhältnis zwischen Kunde und Unternehmen. Der Kunde nutzt und artikuliert seine Bedürfnisse, Erwartungen und Meinungen offen, zum Beispiel in den sozialen Medien. Und dadurch ändern sich die Spielregeln. Immer mehr Kleinunternehmerinnen und Kleinunternehmern wird klar, dass auch in ihrer Branche zunehmend andere Kriterien als bisher darüber entscheiden, ob sie auch künftig erfolgreich sein werden. Die grössten Herausforderungen in einer digitalisierten Unternehmenswelt sind:

- Kundenbedürfnisse berücksichtigen – nicht nur das eigene Produkt respektive Leistungsangebot steht ihm Fokus;
- disruptives Denken – das heisst die Fähigkeit, gross und ohne definierte Grenzen zu planen und solche Konzepte auch umzusetzen;
- Time-to-Market – eine nochmals erheblich gesteigerte Geschwindigkeit bei der Umsetzung und dem Marktstart für neue digitale Konzepte.

## Fazit

Durch die Digitalisierung wird die Notwendigkeit des Wandels und der Anpassung und Erneuerung von Geschäftsprozessen und -modellen beschleunigt. Die Fragen, die sich jede Kleinunternehmerin, jeder Kleinunternehmer stellen muss, sind: Was bedeutet die Digitalisierung für mein jetziges Geschäftsmodell? Was muss ich verändern und wie sieht eine erfolgreiche Strategie für die digitale Realität aus? Weiter müssen erfolgreiche Unternehmen in der Digitalisierung experimentierfreudig sein und Mut zum Wandel haben. Und nicht zuletzt müssen die Kosten für die Digitalisierung berechnet und im Auge behalten werden.

Quelle: in Anlehnung an Jan Coupette: Digitalisierung zwischen Erwartung und Implementierung. «IM+io Fachmagazin», Heft 1, 2015.

## Checkliste: Fitnesscheck für die Digitalisierung

**Wie fit ist Ihr Kleinunternehmen, um von der Digitalisierung profitieren zu können? Die folgenden Fragen helfen, dies herauszufinden. Bei den Fragekomplexen handelt es sich um Elemente, die aufeinander aufgebaut werden.**

### Fragekomplex 1: Basisvoraussetzungen

- ☐ Wir haben Zugang zu einem leistungsfähigen Breitbandnetz.
- ☐ Wir nutzen eine zeitgemässe EDV/IT-Architektur (Hard- und Software).
- ☐ Unsere Aufbau- und Ablaufprozesse sind schriftlich festgehalten.
- ☐ Veränderungsbereitschaft und Unterstützung für Neues wird in unserem Unternehmen grossgeschrieben.

### Fragekomplex 2: Umgang mit der Digitalisierung

- ☐ Unsere Webseite ist aktuell und für die Kunden von Interesse.
- ☐ Wir haben Intranet für Mitarbeiter und/oder Kunden.
- ☐ Wir verkaufen unsere Leistungen auch via Onlineshop.
- ☐ Wir nutzen auch die Möglichkeiten von Mobile Commerce.
- ☐ Wir sind mit aktuellen Inhalten auf Social-Media-Plattformen präsent.
- ☐ Wir wenden Cloudcomputing an.
- ☐ Wir haben für unser Unternehmen, unsere Leistungen spezielle Apps im Einsatz.
- ☐ Wir nutzen für den systematischen Umgang mit unseren Kunden eine CRM-Lösung.
- ☐ Wir nutzen ein **ERP-System**.

### Fragekomplex 3: Digitalisierungskultur in Ihrem Unternehmen

- ☐ Wir lassen uns durch Internet u. Ä. für Produktentwicklungen inspirieren.
- ☐ Wir analysieren und werten Kundenerfahrungen digital aus.
- ☐ Wir haben eine schriftlich formulierte Digitalisierungsstrategie.
- ☐ Wir prüfen neue Geschäftsmodelle auf die Möglichkeiten vermehrter Transformation von analog zu digital.
- ☐ Wir machen eine systematische Datenanalyse.
- ☐ Der Umgang mit Big Data ist bei uns ein Thema.
- ☐ Wir sind Teil von digitalen Kooperationsplattformen.
- ☐ Wir nutzen Möglichkeiten des E-Learning für unsere Mitarbeiter und/oder Kunden.

### Fragekomplex 4: Sicherheit

- ☐ Wir speichern relevante Daten laufend ab.
- ☐ Wir verfügen über ein Datensicherheitskonzept gegenüber Fremdzugriffen auf unser Unternehmen.
- ☐ Wir lassen unser IT-Sicherheitskonzept systematisch überprüfen.

Diese Checkliste steht Ihnen unter [postfinance.ch/ku](http://postfinance.ch/ku) zur Verfügung.

# «Wir servieren mit Tablets und Smartphones.»

## Rathaus Café



**Unternehmen und Sitz** Juice & Booze GmbH (Rathaus Café), Zürich, rathauscafe.ch

**Branche, Tätigkeit** Gastronomiebetrieb

**Gründung** 1996

**Anzahl Mitarbeitende** 4 Vollzeit- und maximal 20 Teilzeitangestellte, je nach Saison

**Ziel** Effizienten, freundlichen Service bieten – auch bei Hochbetrieb auf der Sommerterrasse

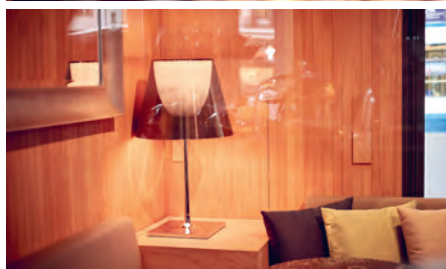
*In seiner Bar gibt es keine Bestellblocks mehr: Erik Schlumpf setzt im Rathaus Café am Limmatquai in Zürich auf ein Kassensystem, das über eine App und mobile Endgeräte bedient wird.*

Kaffee ohne Koffein? Kaffee mit laktosefreier Milch? Oder mit zwei Zucker? Sonderwünsche sind im Rathaus Café im Herzen von Zürich kein Problem. Die Serviceangestellten geben die Angaben via App ins Smartphone ein und funken die Bestellung ans Buffet, wo der Bestellbon ausgedruckt und der Kaffee bereitgestellt wird. «Wir ergänzen die App regelmässig mit Sonderwünschen. Den Mitarbeitern steht damit stets eine aktuelle, elektronische Liste zur Verfügung, auf der sie den entsprechenden Wunsch anwählen

«Wer ein mobiles Kassensystem einsetzt, braucht als Grundvoraussetzung ein leistungsfähiges WLAN.»

**Erik Schlumpf,**  
**Geschäftsführer Rathaus Café**





«Mehr verkaufen, weniger laufen: Dank unserem digitalen Bestellsystem ist die Effizienz im Service hoch. Davon profitieren wir insbesondere im Sommer, wenn die Terrasse offen ist.»

können», sagt Erik Schlumpf, Geschäftsführer der Juice & Booze GmbH, die das Rathaus Café betreibt. Seit rund drei Jahren setzt er im Café am Limmatquai auf das Kassensystem Orderbird. «Insbesondere wenn die Terrasse geöffnet ist, ist diese Lösung mehrfach sinnvoll.» Dank der WLAN-Verbindung zwischen Smartphone und Buffet müssen die Serviceangestellten weniger laufen und haben mehr Zeit, sich um die Gäste zu kümmern. Zudem sei auch das Controlling einfacher. «Ich kann jederzeit und von überall her Umsätze, Artikelstatistiken und Auswertungen abrufen.»

**Abhängig vom WLAN.** Voraussetzung für den Einsatz eines solchen digitalen Bestellsystems via mobile Endgeräte seien insbesondere ein Interesse an Technik sowie ein leistungsfähiges und sehr stabiles WLAN. «Hier lohnt sich eine professionelle Installation», erklärt Schlumpf. Falls das WLAN bei Hochbetrieb und wenn mehrere Geräte im Einsatz sind, aus, sei ohne Backup-Planung ein kleines

Chaos vorprogrammiert. «Wir hatten dies zum guten Glück nur zweimal und haben dann vorübergehend auf den Bestellblock gewechselt – in Kombination mit der WLAN-unabhängigen Basisstation.»

**Intuitive Bedienung.** Ebenfalls zentral für den erfolgreichen Einsatz eines mobilen Kassensystems ist die Schulung der Angestellten. «Es sind nicht alle gleich technikaffin», erklärt Chris Rachl, operativer Leiter des Rathaus Cafés. Bei der Einführung helfe aber, dass die App intuitiv zu bedienen sei. So könne der Umgang mit dem digitalen Arbeitsinstrument mit relativ wenig Aufwand erlernt werden.

Das System erhöhe die Effizienz im gesamten Betrieb, betont Erik Schlumpf. Jedoch könne es weder fehlende Arbeitsorganisation noch mangelnde Motivation kompensieren. Die Führungsaufgaben blieben demnach dieselben. «Der Wettbewerbsvorteil, den eine solche digitale Lösung mit sich bringt, kann nur ausgespielt werden, wenn die Arbeitsabläufe stimmen und das Team funktioniert.»

**Flexible Systeme gefragt.** Für Schlumpf liegt die Zukunft der Kassensysteme in Lösungen wie Orderbird. «Zum einen ist die Hardware in Form von Tablets und Smartphones im Vergleich zu den klassischen Kassensystemen günstig und problemlos ersetzbar. Zum anderen lässt sich die Software leicht den individuellen Bedürfnissen anpassen.»

Auch sieht der Geschäftsführer im Gastronomiebereich einen Trend hin zu Kunden- und Loyalitätsprogrammen sowie zu neuen bargeldlosen Zahlungsmöglichkeiten. Dazu benötige es flexible Kassensysteme mit entsprechenden Anbindungsmöglichkeiten.

**Achtung Kundenservice.** Und worauf sollte ein Gastronomiebetrieb bei der Einführung eines neuen Kassensystems besonders achten? «Aus Erfahrung empfehle ich, vor dem Kauf Referenzen einzuholen, um sich vor allem auch ein Bild zu machen über den Kundenservice. Dieser ist bei digitalen Lösungen, die eine gewisse Abhängigkeit mit sich bringen, das A und O.»

# Digitale Strategien für kleine Unternehmen

Joël Luc Cachelin

*Damit ein Kleinunternehmen entscheiden kann, ob und inwieweit es die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen will, benötigt es eine Digitalisierungsstrategie. Diese besteht aus einer Outside-in- sowie einer Inside-out-Perspektive.*

Die Digitalisierung wird künftig noch sehr viel verändern. Um die Bedeutung dieser Veränderung zu erkennen, stellt man sich die Digitalisierung am besten als virtuellen Kontinenten vor. Oder – detaillierter betrachtet – als technische, soziale und ökonomische Vernetzung (siehe Abbildung 06). Im Zentrum dieser Vernetzung steht das Internet, wobei dieses weit mehr ist als ein Kommunikationskanal.

Technologisch zeigt sich die Vernetzung in Form von Geräten, die miteinander kommunizieren. Durch ortsunabhängige Cloudspeicher können die Geräte auf unsere Daten zugreifen. Diese technologische Vernetzung ist die Grundlage für eine nie gesehene soziale Vernetzung. Sie beruht im Wesentlichen auf den sozialen Netzwerken, die unser analoges Leben in den digitalen Raum spiegeln. Jede Homepage, jedes Profil ist eine Art Stellvertreter auf dem virtuellen Kontinenten. Und schliesslich begünstigen die technologische und die soziale Vernetzung das Entstehen von wirtschaftlichen Netzwerken. Die Wertschöpfung eines Unternehmens ist das Ergebnis von vielen kooperierenden Unternehmen. Als Folge davon ist derzeit mit der **Sharing Economy** und dem **Plattformkapitalismus** ein neues Wirtschaftssys-

tem am Entstehen, in dem mächtige Plattformen wie Google, Facebook oder AirBnB die Kontakte zu Kunden und deren Daten kontrollieren.

## Warum soll man digitalisieren?

Weil das Internet und die damit verbundenen Technologien sich noch tiefer in unseren Alltag fressen und noch mehr Geräte wie intelligente Brillen dazu stossen werden, bleibt keine Branche, kein Unternehmen von den Folgen der Digitalisierung verschont. Um als Kleinunternehmen die – zumindest teilweise – Verlagerung in den digitalen Raum abzuwägen und zu überlegen, wie man die dreifache Vernetzung nutzen kann, braucht es eine Digitalisierungsstrategie. Diese umschreibt, wie ein Unternehmen die Digitalisierung nutzen will und wo es darauf verzichten möchte. Entwickelt wird die Strategie, indem das Unternehmen eine Outside-in- und eine Inside-out-Perspektive einnimmt (siehe Abbildung 07).

**Outside-in.** Durch die Outside-in-Perspektive versucht man, digitale technologische Möglichkeiten zu nutzen, um das Leben für die Kundinnen und Kunden zu vereinfachen – etwa indem eine Druckerei die Möglichkeit bietet, Aufträge per Online-tool aufzugeben. Digitalisierung kann aber auch bedeuten, neue Angebote zu erfinden, die nur digital existieren. So könnte ein Lebensmittelladen, anstatt «nur» Lebensmittel zu verkaufen, Rezepte mit saisonalen Früchten und Gemüse anbieten – per App und gegen Bezahlung.

## exkurs

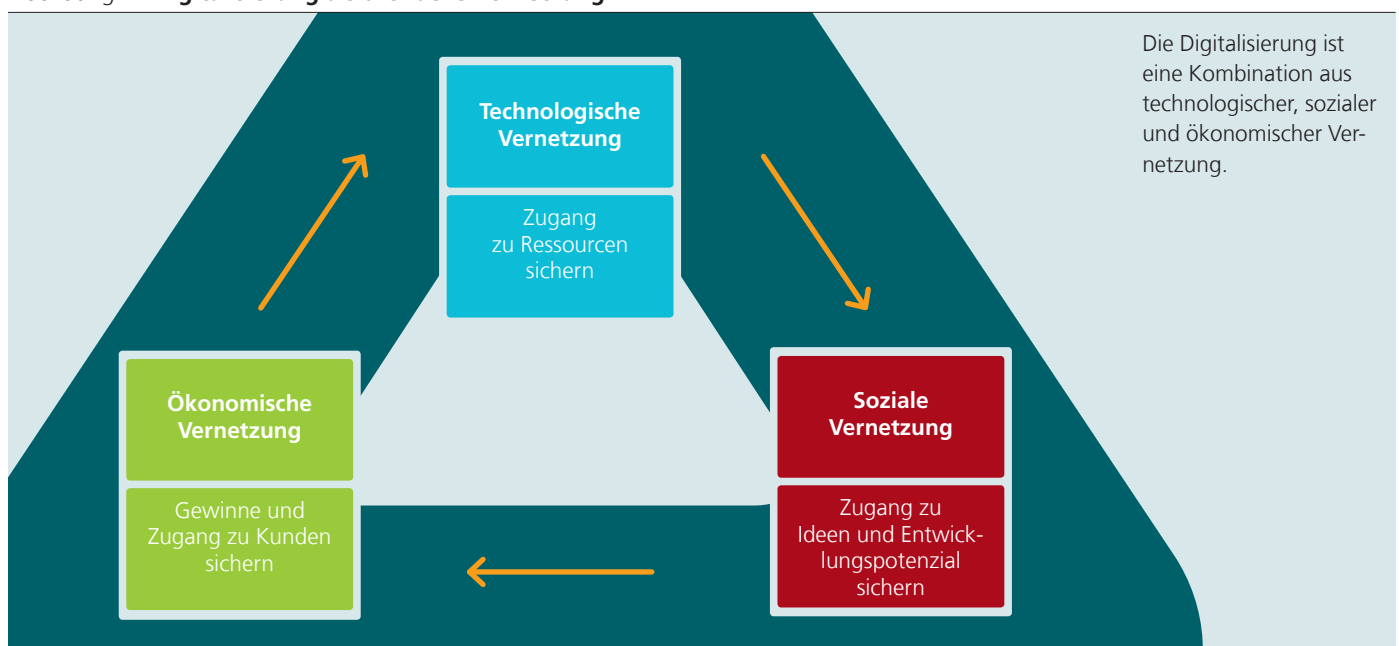
### Achtung, Offliner!



Mit Offliner werden jene Menschen und Institutionen bezeichnet, die sich gegen selbstverständliche und aufgezwungene Digitalisierung wehren. Sie erwarten von Unternehmen einen sorgfältigen Umgang mit ihren Daten sowie eine Aufrechterhaltung analoger Kommunikationskanäle. Es handelt sich um eine heterogene Gegenbewegung. Bei diesen Zielgruppen handelt es sich etwa um Entschleuniger, Datenschützer, Romantiker und Kulturpessimisten. Beachten Sie in Ihrer Digitalisierungsstrategie auch die Offliner!

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 06 Digitalisierung als dreifache Vernetzung



**Inside-out.** Mit der Inside-out-Perspektive will man durch Digitalisierung die Zusammenarbeit verbessern. Einerseits geht es darum, einen besseren Überblick über die Arbeit im Unternehmen zu erhalten. Damit sind bereits abgewinkelte Aufträge und Rechnungen genauso gemeint wie laufende Projekte, offene Offerten und Ideen für die Zukunft. Andererseits soll durch die Digitalisierung die Innovationsfähigkeit verbessert werden. So könnte ein Stellenvermittler das Internet nutzen, um das Wissen seiner Mitarbeiter über Kandidaten und Firmen transparenter zu machen.

## Digitalisierungsstrategie: Elemente

Um die Elemente der Digitalisierungsstrategie zu verdeutlichen, wird ein fiktives Beispiel eingeführt. Die 30-jährige Hanna Blum übernimmt auf Mitte Jahr die Gärtnerei ihres Vaters. Das Geschäft im Mittelland beschäftigt 16 Voll- und Teilzeitarbeiter und hat ein grosses Einzugsgebiet. Im Geschäft werden Pflanzen und Zubehör für Balkon und Garten angeboten. Mit einer Agentur hat Hanna Blum eine digitale Strategie entwickelt, die auf das Marketing und den Vertrieb fokussiert ist.

### Outside-in-Strategie

■ **Angebot:** Hanna Blum will das Internet nutzen, um das Angebot in seiner ganzen Breite besser sichtbar zu machen. Eine wichtige Frage betrifft die Strukturierung des Sortiments. Die künftige Geschäftsinhaberin hat sich für eine Aufteilung nach den vier Jahreszeiten entschieden.

■ **Vertrieb:** Im Gegensatz zur Fläche im Laden ist der Platz auf der Onlineplattform unbegrenzt. Hanna Blum will das Angebot erweitern und den Kunden die Möglichkeit bieten, die Produkte auch via den neuen Onlineshop zu bestellen.

■ **Kommunikation:** Hanna Blum möchte direkter mit den Kunden interagieren. Sie erweitert dazu unter anderem die Präsenz auf den sozialen Medien, insbesondere auf Instagram.

■ **Datenmanagement:** Die Gärtnerei kennt ihre Kundschaft noch sehr ungenau. Künftig sollen alle Kunden eine Nummer erhalten und deren Bestellungen gelistet werden. Am Geburtstag erhalten sie 20 Prozent Rabatt.

Hanna Blum ist sich bewusst, dass die Digitalisierung auch Konsequenzen für die Zusammenarbeit im Betrieb hat. Die neue Geschäftsführerin hat deshalb auch eine digitale Strategie für die Inside-out-Themen entwickelt, welche die Sicht der Mitarbeiter und der Führung beinhaltet:

### Inside-out-Strategie

■ **Hardware:** Für die Büroarbeit hat Hanna Blum neue Computer und Tablets für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestellt. So sollen die Kunden mit der App **Twint** bezahlen können. Die Etiketten werden mit **RFID-Chips** ausgestattet.

■ **Software:** Für die Erfassung der Kundengeschichte sowie der Bestellungen setzt Hanna Blum auf eine cloudbasierte Lösung. Alle Beraterinnen können an allen Orten der weitläufigen Gärtnerei mit Tablet auf die Daten zugreifen.

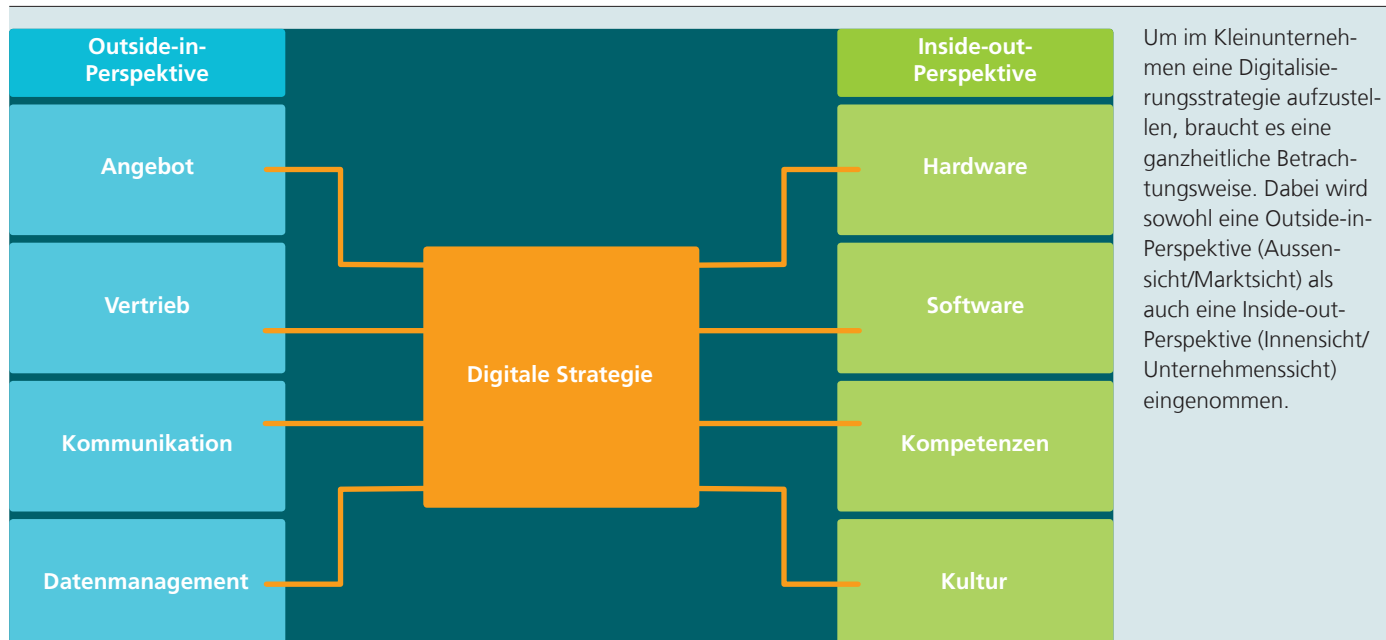
### tipp

#### Tools für die ersten Digitalisierungsschritte im Kleinunternehmen



- **Facebook:** Grösstes soziales Netzwerk, das besonders beim älteren Zielpublikum wächst
- **Twitter:** Soziales Netzwerk zum Teilen von Informationen
- **Instagram:** App-basiertes Fotoalbum
- **Evernote:** Digitale Arbeitsumgebung, die das Sammeln und Wiederfinden von Notizen und Dokumenten erleichtert
- **Mailchimp:** Vereinfacht die Adressverwaltung sowie das Versenden von Newslettern
- **PostFinance Smart-Business:** Onlineplattform zum automatisierten Erstellen von Offerten und Rechnungen und zum Verwalten der Debitoren

Abbildung 07 Die zwei Perspektiven einer Digitalisierungsstrategie





- **Kompetenzen:** Um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die digitale Welt vorzubereiten und zu schulen, führt die künftige Geschäftsführerin halbtägige Weiterbildungen durch.
- **Kultur:** Um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Angst vor der Digitalisierung zu nehmen, achtet Hanna Blum darauf, die Teams in Bezug auf die digitalen Fähigkeiten gut zu durchmischen. Es soll stets jemand im Geschäft sein, der die digitalen Instrumente kennt.

## Zusammenspiel von off- und online

Nun stellt sich für jedes Unternehmen die Frage, in welchen Bereichen es sich lohnt, auf die Karte Digitalisierung zu setzen. Wo also will man online gehen und wo offline bleiben? Je mehr online möglich ist, desto wichtiger wird die sorgfältige Auswahl der Offlinemomente. Zentral ist die Orchestrierung von digital und analog. Dies gilt für die Beziehung zu den Kunden gleichermassen wie für die Zusammenarbeit im Unternehmen. Offlinemomente sind angesagt, wenn Gefühle, Sinne und das körperliche Empfinden eine wichtige Rolle spielen. Offlinekommunikation ist auch dann zentral, wenn sich Kunden in Lebensphasen mit grossen Veränderungen befinden wie Heirat, Geburt, Scheidung, Hauskauf usw. Im Zeitalter der Digitalisierung ist das Kundenerlebnis fast immer ein Zusammenspiel von analogen und digitalen Momenten. Digitalisierung lohnt sich nur, wenn ein Nutzen für Kunden oder Mitarbeiter erzielt werden kann und der Aufwand langfristig in sinnvollem Verhältnis zum Nutzen steht.

**Kontaktpunkte analysieren.** Im Beispiel der Gärtnerei findet ein erster Kontakt vielleicht online statt. Die Kundin sucht eine Gärtnerei und möchte sich abends auf dem Sofa bequem über das Angebot informieren. Am Wochenende fährt sie dann mit der Familie hin, um einzukaufen. In der Filiale wird sie umfassend beraten. Dabei wird ein Kundenprofil angelegt, das die Kundenbeziehung von nun an analog und digital begleiten wird.

## Fazit

Für die wenigsten Unternehmen ist eine komplette Umstellung auf digitale Kanäle und digitale Zusammenarbeit sinnvoll. Erstellen Sie als Kleinunternehmerin, als Kleinunternehmer eine Digitalisierungsstrategie und wählen Sie auf dieser Basis bewusst aus, welche Online- und Offlinemomente Sie Ihren Kunden bieten möchten. Halten Sie in der Strategie auch fest, wie Sie Ihr Team auf die digitale Reise mitnehmen möchten.

## Checkliste: So erarbeiten Sie eine Digitalisierungsstrategie

Um im Kleinunternehmen eine Digitalisierungsstrategie zu entwickeln, hilft die Beantwortung folgender Punkte.

### Allgemein

- ☐ Welche Gründe sprechen für die Digitalisierung und welche Massnahmen könnte ich ergreifen?

Beispiele Digitalisierungsgründe		Beispiele Digitalisierungsmassnahmen
das Sortiment transparent machen und erweitern	➔	Schreinerei zeigt, wie sie Möbel schreinert, und präsentiert Kundenbeispiele
administrative Arbeit an Kunden auslagern	➔	Kunden einer Zahnärztin erfassen ihre Kontaktdaten via Tablet selber
Daten und Wissen über Kundinnen und Kunden sammeln	➔	Coiffeur sammelt Kontaktdaten, präferierte Haarprodukte, dokumentiert Coiffeurbesuche
mit sozialen Medien Kunden gewinnen und einbinden	➔	Schmuckverkäuferin zeigt Bilder von Kundinnen mit ihrem Schmuck
Arbeit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erleichtern	➔	Werbeagentur verlagert die gesamte digitale Zusammenarbeit auf eine einzige Plattform

### Outside-in-Perspektive

- ☐ **Angebot:** Wie kann ich die Digitalisierung nutzen, um mein Angebot weiterzuentwickeln?
- ☐ **Vertrieb:** Wie kann ich die Digitalisierung nutzen, um den Vertrieb zu optimieren?
- ☐ **Kommunikation:** Wie kann ich die Digitalisierung nutzen, um die Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden zu verbessern?
- ☐ **Datenmanagement:** Wie kann ich die Digitalisierung nutzen, um Kundendaten zu erheben und zielgerichtet auszuwerten und zu nutzen?

### Inside-out-Perspektive

- ☐ **Hardware:** Welche Hardware benötige ich für das ausgewählte Digitalisierungsprojekt?
- ☐ **Software:** Welche Software benötige ich für das ausgewählte Digitalisierungsprojekt?
- ☐ **Kompetenzen:** Welche Kompetenzen brauche ich für das ausgewählte Digitalisierungsprojekt? Sind diese Kompetenzen im Unternehmen verfügbar oder muss ich diese extern einkaufen?
- ☐ **Kultur:** Welche Änderungen in der Kultur muss ich erzielen, damit das Digitalisierungsprojekt überhaupt intern und auch bei den Kundinnen und Kunden auf Akzeptanz stösst?

# «IT muss die Arbeit erleichtern.»

## OS systems GmbH



**Unternehmen und Sitz** OS systems GmbH, Arlesheim, Baar und Zürich, ossystems.ch

**Branche, Tätigkeit** IT-Anbieter für Netzwerke, Server und Firewalls

**Gründung** 1999

**Anzahl Mitarbeitende** 17

**Ziel** IT-Lösungen anbieten, welche die Kundenbedürfnisse exakt treffen

*Die OS systems GmbH mit Standorten in Arlesheim, Baar und Zürich bietet massgeschneiderte IT-Lösungen an, insbesondere auch für kleine und mittlere Unternehmen. Ein grosses Thema seien aktuell Clouddienste, sagt Geschäftsführer Marc Ott im Interview.*

**Wie profitieren Ihre Kunden, wenn sie Ihre Dienstleistungen in Anspruch nehmen?**

→ Wir sorgen dafür, dass unsere Kunden Netzwerk-, Server- und Firewalllösungen erhalten, die genau ihren Bedürfnissen entsprechen. Das heisst, dass diese weder zu viele noch zu wenige Funktionen bieten, sondern genau so viele und jene, die der Kunde zur Ausführung seiner Arbeit benötigt. Es sind also nie Lösungen von der Stange. Und auch nie Lösungen,

«Informatik gehört nicht zu den Kernkompetenzen unserer Kunden. Sie ist nur ein Hilfsmittel, damit sie ihre Arbeit leichter ausführen können.»

**Marc Ott, Geschäftsführer OS systems**



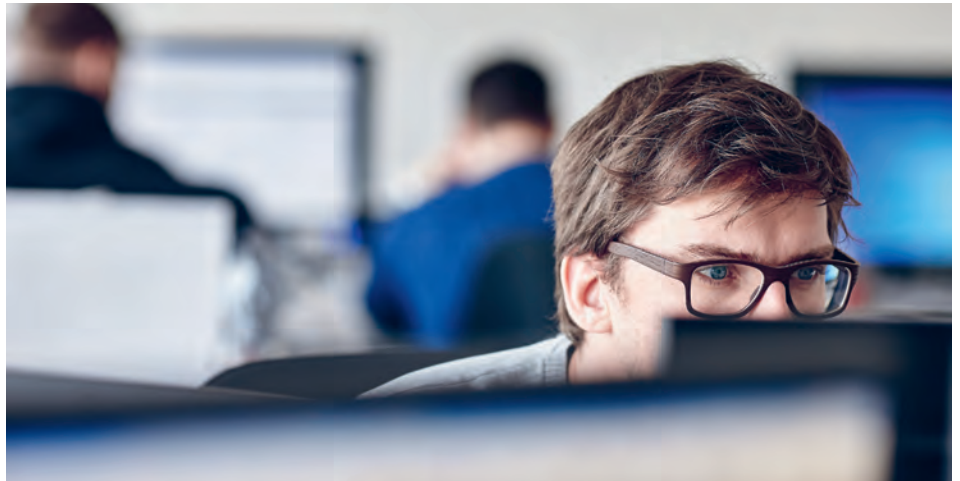
die wir eins zu eins von andern Kunden übernehmen. Nehmen wir zum Beispiel Architekten. Keiner arbeitet wie der andere. Damit jeder seine Arbeit so erledigen kann, wie es ihm entspricht, benötigt er eine individuelle IT-Lösung.

#### Welche Kunden kommen zu Ihnen?

→ Wir betreuen grosse Unternehmen wie Würth Schweiz, aber auch viele kleine und mittlere. Dabei können Firmen mit bis zu zehn Nutzern höhere Anforderungen an die IT-Lösung haben als Unternehmen mit bis zu 50 Nutzern. Dies ist etwa der Fall, wenn spezielle Sicherheitsvorkehrungen getroffen werden müssen. Wie zum Beispiel bei einem Schönheitschirurgen, dessen Patientendaten nicht an die Öffentlichkeit gelangen dürfen.

#### Worauf legen Sie bei der Beratung besonderen Wert?

→ Auf den persönlichen Kontakt. Um eine IT-Lösung auf Mass schneiden zu können, hören wir dem Kunden zuerst einmal ausführlich zu. Um seine Aktivitäten und Prozesse kennenzulernen, gehen wir – bevor wir überhaupt eine Offerte



«Wir versuchen, unsere Arbeit so zu erklären, dass der Kunde genau versteht, was wir tun. Darin schulen wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intensiv.»

erstellen – zum Kunden. Aber auch während der Zusammenarbeit sind wir sehr häufig vor Ort. So verrichten wir durchschnittlich rund 70 Prozent unserer Arbeit in den Firmen und nur 30 Prozent via Telefon oder Mail. Dies erleichtert uns zum einen die Arbeit, zum anderen entsteht dadurch ein Vertrauensverhältnis.

#### Wo sehen Sie aktuell einen grossen Digitalisierungsbedarf?

→ Stark nachgefragt werden Cloud-dienste oder anders gesagt die Auslagerung von Daten oder Rechenleistungen auf einen externen Rechner. OS systems betreibt dazu zwei eigene Rechenzentren in Zürich und Basel. Für die Kunden bringt dies den Vorteil, dass sie sich weder um die Hardware noch um die Sicherheit kümmern müssen und mit einem monatlichen Fixpreis rechnen können.

#### Haben Sie dazu ein Beispiel?

→ Wir betreuen ein Altersheim, das eine private Spitexorganisation übernommen hat. Nun werden die Daten beider Organisationen zusammengeführt und auf unsere Cloud migriert, so dass alle Mitarbeiter darauf zugreifen können. Eine besondere Herausforderung ist die Vereinheitlichung der Software an allen Arbeitsstationen und die Umschulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

#### Welche digitalen Hilfsmittel nutzen Sie, um Ihr Geschäft zu führen, das nicht nur drei Standorte, sondern auch komplexe Projekte hat?

→ Unter anderem die Webapplikation Timesaver, mit dem wir Arbeitszeiten und Projektfortschritte erfassen. Dieses unterstützt uns bei der Administration. Vieles läuft bei uns aber auch rein physisch: So sind meine Frau, mit der ich das Geschäft führe, und ich mehrfach pro Woche an allen unseren Standorten präsent. Auch stehen wir mehrmals pro Tag in Kontakt zu jedem unserer Techniker – persönlich, per Telefon oder über unser Onlinetool.

#### Welchen Tipp geben Sie Unternehmen, die ein Digitalisierungsprojekt angehen möchten und auf der Suche nach einem IT-Dienstleister sind?

→ Achten Sie darauf, einen Anbieter zu wählen, den Sie verstehen. Spricht er in einer technisch hochkomplizierten Sprache, so dass Sie nur Bahnhof verstehen, werden Sie aneinander vorbeireden – und das Projekt ist zum Scheitern verurteilt. Vorsicht geboten ist auch, wenn der Anbieter nur Standardprodukte im Portfolio hat. Dies ist etwa dasselbe, wie wenn ein Kleidergeschäft all seinen Kundinnen und Kunden Textilien in Einheitsgrösse verkaufen würde.



# Digitalisierung entlang der Wertschöpfungskette: Trends und Beispiele

Brad Richards und Janine Jäger

*Um im Kleinunternehmen die Digitalisierung vorantreiben zu können, müssen Trends analysiert und auf die Erfolgchancen hin geprüft werden. Dabei hilft es, die eigene Wertschöpfungskette zu durchleuchten.*

An Digitalisierungstrends mit Schlagwörtern wie **Cloudcomputing** und Plattformökonomie kommt man aktuell kaum vorbei, auch nicht an Empfehlungen, die behaupten, dass jedes Unternehmen davon profitieren kann. Konfrontiert sind die Unternehmen – ganz gleich welcher Grösse und aus welcher Branche – auch mit einem riesigen Angebot an Onlinetools, Software und Apps, welche die Digitalisierung überhaupt ermöglichen. Dass digitale Technologien Vorteile mit sich bringen können, steht fest. Jedoch stellen Digitalisierungsprojekte Unternehmen auch vor grosse Herausforderungen, insbesondere kleine Firmen ohne IT-Abteilung. Entsprechend sorgfältig sollte ein Kleinunternehmen die Chancen und Gefahren von Digitalisierungstrends abwägen.

**Wertschöpfungskette im Fokus.** Wie aber kann sich ein Kleinunternehmen in diesem Dschungel an Tipps und Angeboten zurechtfinden und jene Digitalisierungstrends erkennen, die einen Mehrwert generieren? Zentral bei allen Überlegungen ist die **Wertschöpfungskette** des eigenen Unternehmens. Stellen Sie sich als Unternehmerin, als Unternehmer die Frage, mit welchen Digitalisierungsmöglichkeiten sie welche Aktivitäten der

Wertschöpfungskette unterstützen können und welcher Nutzen daraus entsteht. Überlegen Sie sich, wie die Digitalisierung helfen kann, interne Prozesse effektiver zu gestalten, die Kunden im Verkaufsprozess und beim Kundenservice optimal zu begleiten oder die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern zu verbessern. Steht eine Firma in den Startlöchern zur Digitalisierung und möchte sie Optionen prüfen, lohnt es sich, zuerst eine übergreifende Analyse der Firma und ihrer Bedürfnisse durchzuführen. Hierzu sollte eine professionelle, neutrale und externe Beratung in Anspruch genommen werden.

## Welche Aktivitäten unterstützen?

Die Wertschöpfungskette der eigenen Firma hängt stark von der Branche ab. So besteht die Haupttätigkeit eines Coiffeursalons aus der Erbringung von Dienstleistungen an den Endkunden. Der Einkauf von Material ist vergleichsweise gering. Eine Bauschreinerei hingegen benötigt sehr viel Material und arbeitet oft im Auftrag für andere Firmen, seltener für Endkunden. Beide können IT-Unterstützung brauchen, aber ihre Bedürfnisse sind unterschiedlich. Die Leitfrage lautet: Welche Aktivitäten sollen digital unterstützt werden? Dabei sind Primäraktivitäten, die einen direkten wertschöpfenden Beitrag zur Erstellung des Angebots liefern, ebenso zu prüfen wie Sekundäraktivitäten, die notwendig sind, um die primären Aktivitäten auszuführen (siehe Abbildung 08). Die Wertschöpfungskette eines Unter-

## exkurs

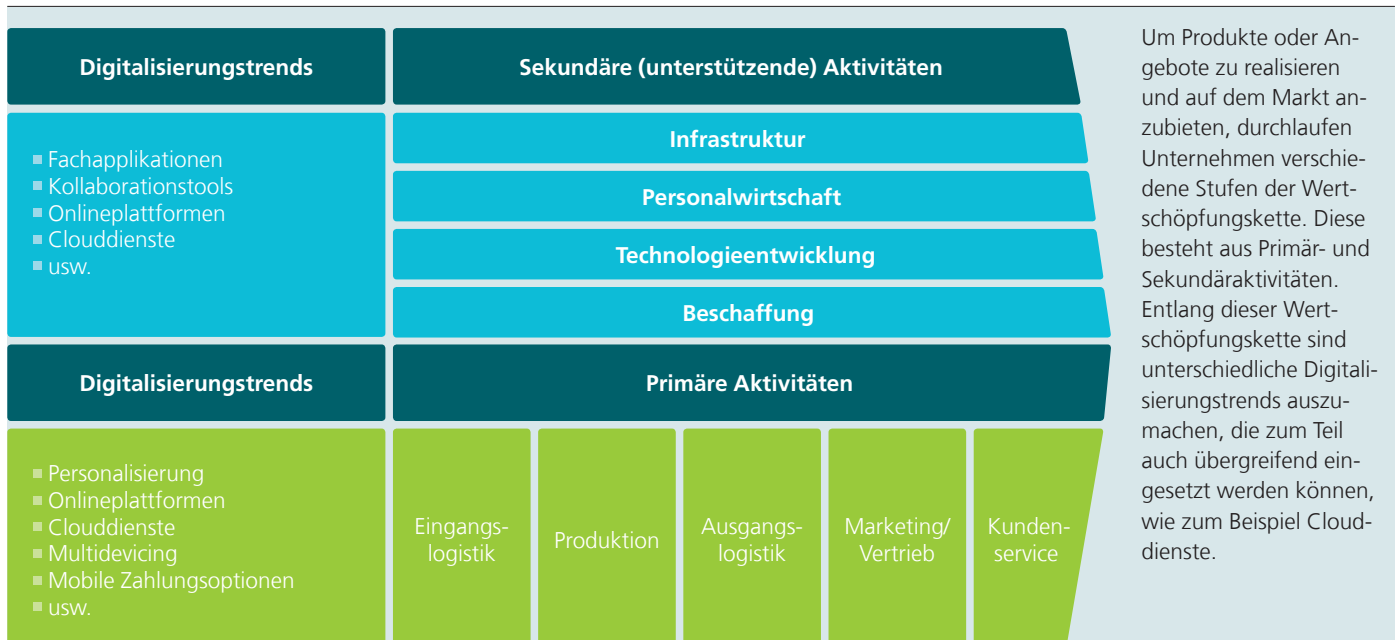
### Trend Community



Unternehmen können unternehmenseigene, themenorientierte Online-communities nutzen, um diese in den Entwicklungsprozess von Produkten und Dienstleistungen einzubeziehen. Dies, indem sie die Communities zum Beispiel dazu aufrufen, bei einem Drink über bestimmte Geschmacksrichtungen abzustimmen. Ziel ist es, durch den Aufbau und die Pflege von Online-communities einen Beitrag zur langfristigen Kundenbindung zu erzielen.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 08 **Wertschöpfungskette: Aktivitäten und Digitalisierungstrends**



nehmens ist mit den Wertschöpfungsketten der Lieferanten und Abnehmer verknüpft. Sie bilden das Wertschöpfungskettensystem einer Branche.

**Mehrwert erkennen.** Analysiert der Coiffeursalon seine Wertschöpfungskette, wird er feststellen, dass für sein Geschäft die Digitalisierung insbesondere in der Kommunikation und bei den internen Prozessen Mehrwert bringen kann. Dies zum Beispiel, indem er ein Onlinetool zur Terminbuchung einführt, das mit dem Kassen- und Buchhaltungssystem verbunden ist. Damit können die Kundinnen und Kunden ihre Termine unkompliziert buchen; und die Chefin kann die Auslastung der Angestellten effizient planen, da die entsprechenden Daten online zur Verfügung stehen.

Für die Schreinerei hingegen ist der Offerten- und Auftragsabwicklungsprozess essenziell. Erhält das Unternehmen eine Anfrage, will es den Auftrag bestmöglich abschätzen: Wie viel Material und wie viele Arbeitsstunden sind notwendig? Kalkuliert das Unternehmen zu tief, verliert es Geld. Kalkuliert es zu hoch, bekommt es den Auftrag nicht. Ein Softwaresystem kann Standardarbeiten samt den benötigten Materialien und Arbeitsstunden speichern und für die Kalkulation neuer Aufträge wiederverwenden. Die Schreinerei offeriert effizienter und mit weniger Fehlern. Auch der Einsatz mobiler Geräte in Kombination mit Clouddiensten kann sinnvoll sein, damit von überall und zu jeder Zeit auf nötige Daten zugegriffen und der Kundenauftrag vor Ort bearbeitet werden kann.

Um die Wertschöpfungskette auf das Digitalisierungspotenzial hin zu prüfen, muss das Kleinunternehmen die Digitalisierungstrends kennen. Im Folgenden werden fünf ausgewählte Trends aufgezeigt und beschrieben.

### Trend Personalisierung

Das Internet und neue Produktionstechnologien bieten die Möglichkeit, Produkte nach den individuellen Kundenwünschen zu gestalten – und damit zu personalisieren. Die Personalisierung ist ein Trend, der in den unterschiedlichsten Branchen genutzt und über diverse Stufen der Wertschöpfungskette angewendet wird – von der Entwicklung über die Produktion bis zum Marketing.

So können Unternehmen ihre Kunden etwa via **Crowdsourcing** an der Ideengenerierung beteiligen und sie so in den Entwicklungsprozess integrieren. Weiter können Kleinunternehmen Onlineplattformen einrichten, auf denen die Kundinnen und Kunden die Möglichkeit haben, ihr Produkt aus verschiedenen Modulen selber zusammenzustellen. In der Produktion erlauben es 3-D-Drucker, die gewünschten Objekte individualisiert und in kleinen Mengen auszudrucken. Und im Vertrieb und im Marketing bieten personalisierbare Onlinelösungen die Chance, die Kundinnen und Kunden «persönlich» abzuholen.

**Praxisbeispiele:** Auf der Onlineplattform eines Mueslianbieters können sich die Kundinnen und Kunden aus verschiedenen Zutaten ihren Lieb-

### exkurs

#### Trend Internet der Dinge

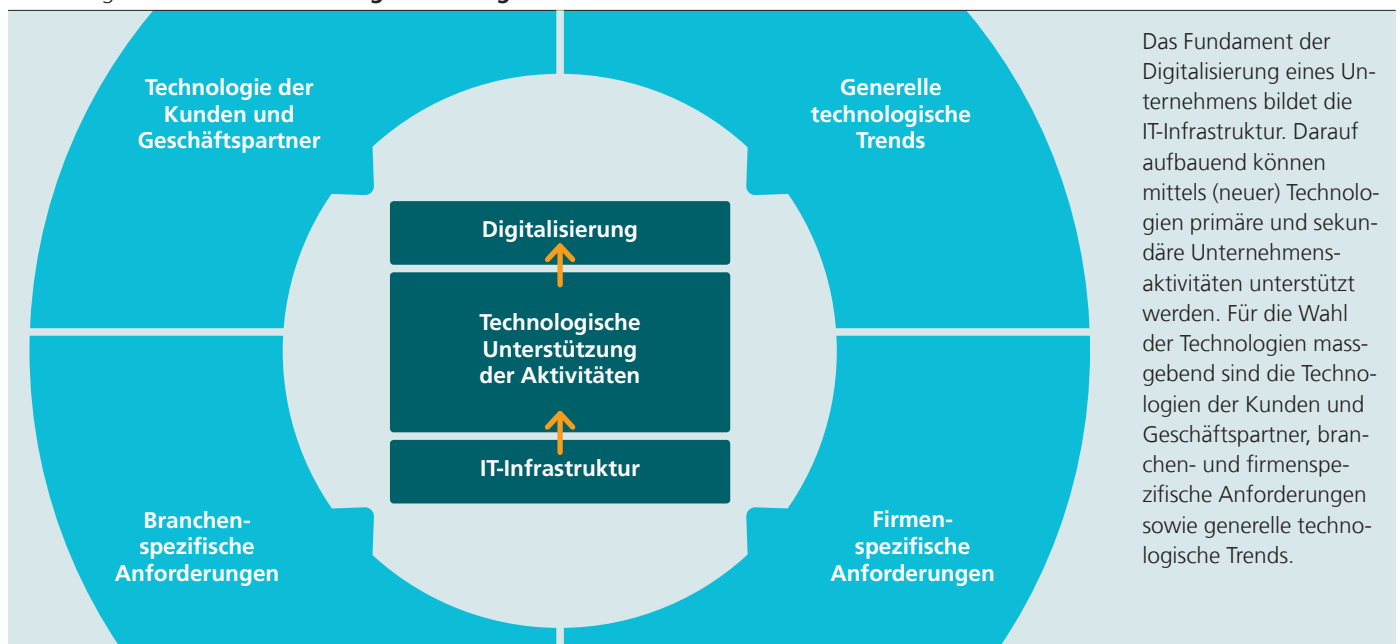


Das Internet der Dinge bezeichnet die Vernetzung von Gegenständen wie zum Beispiel Autos oder Haushaltsgeräten mit dem Internet, damit diese Gegenstände selbstständig über das Internet kommunizieren und so verschiedene Aufgaben erledigen können.

**Beispiel:** Eine Sanitärfirma hat ihre WC-Anlagen mit internetfähigen Sensoren ausgestattet. Diese registrieren, ob noch genug Seife in den Spendern ist oder wie es um die Handtücher bestellt ist. Die Daten werden direkt an die Basisstation weitergeschickt, wo der Einsatz des Reinigungspersonals optimal geplant werden kann.

Quelle: kurier.at

Abbildung 09 Einflüsse auf die Digitalisierung eines Unternehmens



lingsmix selber zusammenstellen und senden lassen. Zudem können sie via Onlineabstimmungen neue Kreationen bewerten.

## Trend Onlineplattformen

Ein Trend, der ebenfalls auf verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette zum Einsatz kommt, sind Onlineplattformen. Diese dienen dazu, die Vermittlung von Angebot und Nachfrage einfacher, transparenter und überregional zu gestalten. Die Vermittlung kann zwischen Unternehmen, zwischen Unternehmen und Dienstleistern oder zwischen Unternehmern und Endkunden stattfinden. Bei Onlineplattformen im Vertrieb schieben sich die Betreiber der Plattformen zwischen Anbieter – wie Taxifahrer, Hersteller oder Vermieter – und Nachfrager. Sie produzieren in der Regel selbst keine Produkte, sondern agieren nur als Vermittler, bestimmen aber die Spielregeln und schöpfen Gewinne ab. Die Vorteile für die Unternehmen, die auf Plattformen ihre Produkte und Dienstleistungen anbieten, liegen auf der Hand: Sie profitieren von einer Infrastruktur, die sie selbst nicht entwickeln und warten müssen. Und sie können neue Vertriebswege nutzen und sich stärker auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Die Kehrseite: Sie unterliegen einem Preis- und Innovationsdruck.

**Praxisbeispiel:** Eine Reinigungsfirma nutzt eine Offertenplattform, um neue Aufträge zu generieren. Die Administration und die Zahlungsabwicklung übernimmt die Plattform.

## Trend Clouddienste

In der digitalen Welt spielt das Sammeln und Verarbeiten von Daten eine zentrale Rolle. Um die immer grösser werdenden Datenmengen verarbeiten zu können, die das Unternehmen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg sammelt, werden Dienste wie Cloudcomputing benötigt. Unter Cloudcomputing, was frei übersetzt «Rechnen in der Wolke» bedeutet, versteht man das Speichern von Daten in einem entfernten Rechenzentrum, aber auch die Ausführung von Programmen, die nicht auf dem lokalen Arbeitsplatzcomputer oder Server installiert sind, sondern eben in der Wolke. Ein Kleinunternehmen kann verschiedene Services in die Cloud auslagern, von der Textverarbeitung über die E-Mail-Verwaltung bis zum **ERP-System**. Clouddienste, wie man sie im privaten Gebrauch etwa von Dropbox kennt, bringen zwei grosse Vorteile mit sich:

- Ein Clouddienst vereinfacht die IT-Infrastruktur. Dies kann Kostenersparnisse zur Folge haben.

- Ein Clouddienst ist von überall erreichbar: im Geschäft, von zu Hause, beim Kunden und auch unterwegs. Dies sorgt für Effizienzsteigerungen. Die Cloud bringt aber auch Nachteile. Die zwei grössten sind:

- Clouddienste können je nach Anbieter angreifbar und unsicher sein.
- Man ist nicht im Besitz der eigenen Daten. Geht der Dienst aus finanziellen, rechtlichen oder technischen Gründen offline, sind die Geschäftsdaten nicht mehr verfügbar.

Entscheidet sich ein Kleinunternehmen für den Einsatz eines Clouddienstes, bedarf es zur Risikominimierung einer strategischen Entscheidung, welche Daten und Prozesse in die Cloud ausgelagert werden sollen. Nötig ist auch eine ausführliche Evaluation potenzieller Anbieter. Dabei sollte man sich professionelle Unterstützung suchen.

**Praxisbeispiel:** Eine Weinhandlung im Luxussegment verkauft sowohl über das Internet als auch direkt beim Kunden. Dies bereitet Probleme. Die letzte begehrte Flasche könnte vor Ort wie auf dem Webshop gleichzeitig bestellt werden. Um dies zu vermeiden, hat die Firma die Firmendaten in die Cloud verlagert. Dort gibt es eine einzige Datenbank, die den Webshop und die Vor-Ort-Verkäufe bedient. Alle Daten sind in der Cloud abrufbar, obwohl das ERP-System selber auf den internen Rechnern der Firma läuft.

## Trend Multidevicing

Um Unternehmens- und Kundendaten stets und überall abrufen zu können, verfolgen immer mehr Firmen eine Multidevice-Strategie: Neben stationären Computern sind mobile Geräte wie Smartphones und Tablets im Einsatz, die untereinander kommunizieren können. Dies erleichtert die Zusammenarbeit, intern und extern. Künftig – so umschreibt es der Begriff Internet der Dinge – wird der Computer als Gerät zunehmend verschwinden und durch intelligente Gegenstände ersetzt werden (siehe Exkurs Seite 19).

**Praxisbeispiel.** Ein Transportunternehmen muss flexibel auf Kundenaufträge reagieren können. Lieferungen, Abholzeiten und auch die aktuelle Verkehrssituation spielen dabei eine zentrale Rolle. Aus diesem Grund schafft ein Unternehmen ein System an, bei dem die Lastwagenfahrer ein Tablet mit sich tragen, das sie mit der Firmenzentrale verbindet. Auf dem Tablet sind die aktuellen Dispositionen des Lastwagens sichtbar, übermittelt von der Zentrale. Umgekehrt erhält die Zentrale die GPS-Koordinaten der Lastwagen und weiss zu jedem Zeitpunkt, wo sich diese befinden.

## exkurs

### Industrialisierung 4.0: Was ist das?



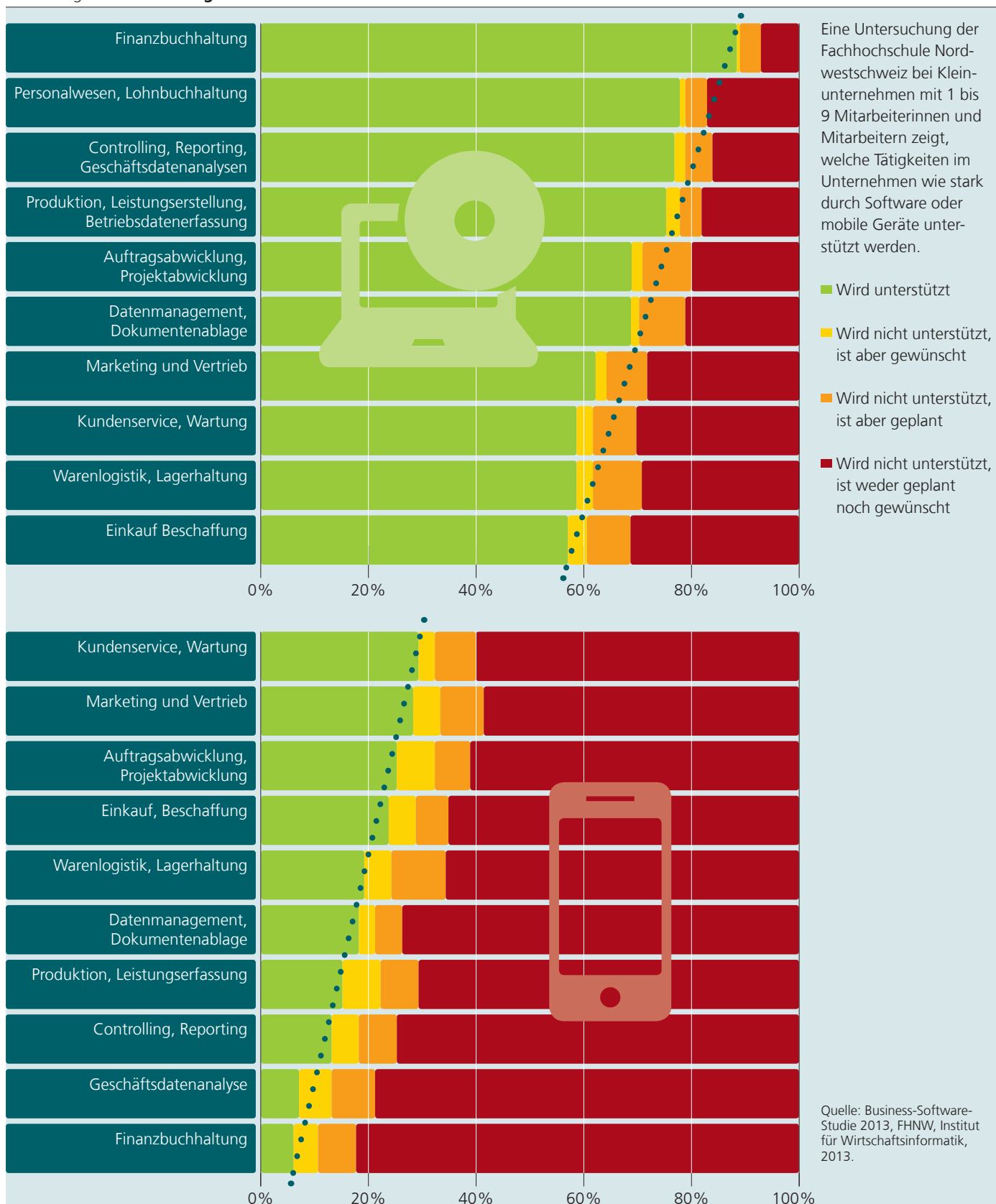
Bei der vierten industriellen Revolution werden die einzelnen Arbeitsschritte in der Fabrik nicht mehr von vorprogrammierten Maschinen erledigt, sondern das Werkstück organisiert selbst seine Herstellung und alle Abläufe rundherum. In die einzelnen Fertigungsschritte werden zugleich kaufmännische Aufgaben und Prozesse integriert.

**Beispiel:** Der US-Motorradhersteller Harley-Davidson hat seine Fertigung so individualisiert, dass jeder Kunde ein auf seine persönlichen Wünsche zugeschnittenes Motorrad ordern kann. Es reicht, wenn die Kundenwünsche erst ein paar Stunden vorher online eingegeben werden. Die digitalisierte Fabrik kann 1300 unterschiedliche Varianten der Basismodellreihe bauen.

Quelle: kurier.at



Abbildung 10 Welche Tätigkeiten im Unternehmen werden von Software oder von mobilen Geräten unterstützt?



Dies ermöglicht die schnelle Anpassung der Routen, zum Beispiel wenn eine neue Abholung eingeplant werden muss.

## Trend mobile Zahlungsoptionen

Ganz gleich, ob das Angebot online, im Laden oder direkt beim Kunden verkauft wird: Ein Kernprozess vieler Firmen ist der Verkauf. Ein Trend dabei ist die Verbreitung elektronischer und mobiler Zahlungsoptionen wie die Zahlung mit dem Handy und mit digitaler Währung. In der Schweiz wurde im letzten Jahr Twint lanciert, eine App, mit der Einkäufe via Smartphone bezahlt werden können. Beim Nachrüsten von Zahlungsoptionen lohnt es sich, die aktuellen Optionen zu prüfen.

**Praxisbeispiel:** Der Inhaber eines Sandwichstands in einem Industriegebiet stellt fest, dass immer mehr Kunden kein Bargeld bei sich haben und den rund hundert Meter entfernten Geldautomaten aufsuchen müssen. Deshalb prüft er den Einsatz einer mobilen Zahlungsoption.

## IT-Infrastruktur als Fundament

Die IT-Infrastruktur ist das Fundament zur Digitalisierung. Stellen Sie vor einem – auch noch so kleinen – Digitalisierungsprojekt sicher, dass dieses Fundament vorhanden ist, und beantworten Sie folgende Fragen: Welche Geräte sind im Einsatz? Welche Software nutzen wir? Wo sind die Geschäftsdaten gespeichert? Wann, wo und wie oft werden sie gesichert? Bei Kleinunternehmen sind die Antworten auf diese Fragen nicht immer bekannt. So wie Kleinunternehmen bei der Buchhaltung oft einen externen Experten hinzuziehen, sollten sie dies auch bei der Informatik tun. Denn Informatik ist für den Geschäftserfolg zentral. Es gibt viele Selbstständige, kleine und grosse Anbieter, die in diesem Bereich spezialisiert sind: Sie pflegen die IT-Infrastruktur, bieten Unterstützung und beraten bei der Auswahl der Technologien.

## Fazit

Analysieren Sie als Kleinunternehmerin, als Kleinunternehmer Ihre Wertschöpfungskette auf Digitalisierungschancen hin – und suchen Sie punktuell jene Trends aus, die Ihnen einen echten Wettbewerbsvorteil verschaffen.

## Checkliste: Digitalisierungstrends nutzen

**Prüfen Sie anhand folgender Punkte, welche Trends Sie im eigenen Unternehmen anwenden könnten und welche Vorteile dies bringt.**

### Digitalisierungstrends zur Optimierung von Primäraktivitäten

- ☐ **Personalisierung:** Inwiefern und bei welchen Primäraktivitäten können wir Personalisierungsmöglichkeiten nutzen, um uns einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen?
- ☐ **Onlineplattformen:** Welche Primäraktivitäten können wir durch die Nutzung von Onlineplattformen unterstützen?
- ☐ **Clouddienste:** Welche Primäraktivitäten können mit der Datenbewirtschaftung über einen Clouddienst optimiert werden?
- ☐ **Multidevicing:** Welche Primäraktivitäten können durch den Einsatz von mobilen respektive intelligenten Geräten effizienter gestaltet werden?
- ☐ **Mobile Zahlungsoptionen:** Kann durch den Einsatz mobiler Zahlungsoptionen der Verkaufsprozess verbessert werden?
- ☐ **Andere:** Welche anderen Trends helfen dabei, Primäraktivitäten zu optimieren?

#### Mögliche daraus resultierende Wettbewerbsvorteile:

- Bessere Vernetzung mit Kunden und Geschäftspartnern
- Kundengewinnung
- Erschliessung neuer Märkte
- Mittel- bis langfristige Kostensenkung
- Andere: Welche anderen Wettbewerbsvorteile können erzielt werden?

### Digitalisierungstrends zur Optimierung von Sekundäraktivitäten

- ☐ **Fachapplikationen:** Welche Sekundäraktivitäten können durch den Einsatz von Business-, Projektmanagement- und Kommunikations-Apps optimiert werden?
- ☐ **Kollaborationstools:** Welche Sekundäraktivitäten können durch die Verwendung von Kollaborationstools verbessert werden?
- ☐ **Onlineplattformen:** Welche Sekundäraktivitäten können wir durch die Nutzung von Onlineplattformen unterstützen?
- ☐ **Clouddienste:** Welche Sekundäraktivitäten können durch die Verlagerung der Businesssoftware in die Cloud effizienter gestaltet werden?
- ☐ **Andere:** Welche anderen Trends helfen dabei, Sekundäraktivitäten zu optimieren?

#### Mögliche daraus resultierende Wettbewerbsvorteile:

- Effizientere Administration und Arbeitsorganisation
- Verbesserte, innerbetriebliche Zusammenarbeit und Prozesse
- Optimierte Informationsflüsse
- Kostensenkung
- Andere: Welche anderen Wettbewerbsvorteile lassen sich erzielen?

# «Ich kann arbeiten, wo immer es leistungsfähiges Internet gibt.»

## Argient-Designs



**Unternehmen und Sitz** Argient-Designs, Nidwalden, [argient-designs.ch](http://argient-designs.ch)

**Branche, Tätigkeit** Realisierung von Responsive Webdesign, CI/CD-Design und Printdesign

**Gründung** 2015

**Anzahl Mitarbeitende** 2

**Ziel** Ausbau des Geschäfts in der Innerschweiz und Einführung von neuen Angeboten

*Andri Huder verhilft den Kundinnen und Kunden mit seinen Dienstleistungen zu einer guten Präsenz im Netz. Künftig bietet das von ihm gegründete Unternehmen Argient-Designs aber neben Webdesign und Suchmaschinenoptimierung auch Packages für WiFi-Hotspot-Systeme und Standortvernetzung an.*

Andri Huder und seine Geschäftspartnerin Michèle Christen sind beide ausgebildete Systemtechniker. Die berufliche Herkunft prägt denn auch das Angebot ihres Unternehmens Argient-Designs. «Wir bieten nicht nur die Gestaltung und **SEO** von Webseiten und E-Commerce-Lösungen an, sondern sorgen auch für deren Umsetzung und das Hosting», erklärt Geschäftsführer Andri Huder. Zudem wagt das junge Unternehmen rund ein Jahr nach der Gründung bereits

«Für meine Arbeit benötige ich nur meinen Laptop, meine Softwareprogramme und leistungsfähiges Internet. Damit kann ich standortunabhängig arbeiten – zum Beispiel bei Kunden im Engadin.»

**Andri Huder, Geschäftsführer Argient-Designs**





«Bei der Entwicklung von Webseiten führt kein Weg am persönlichen Gespräch vorbei. Es ist essenziell, um die Kundenerwartungen abzuholen.»

den ersten Ausbau der Dienstleistungspalette, indem es auch Technologien zur Standortvernetzung anbietet. Solche benötigen zum Beispiel Unternehmen, die ihre verschiedenen Standorte untereinander kommunizieren lassen möchten, oder Bergbahnen, die von Station zu Station Daten austauschen wollen.

Ein weiteres Standbein von Argient-Designs ist die Installation von WiFi in Hotels. «Leistungsfähiges Internet wird in Hotels immer wichtiger und ist noch keine Selbstverständlichkeit. Zuweilen fragen die Gäste nach den Megabytes der Leitung – und zwar bevor sie buchen», sagt der 27-Jährige. Bei Argient-Designs erhält der Kunde eine Individuallösung, die nicht auf Lizenzen beruht. «Bei uns zahlen die Kunden einmalig für die Installation und für das Internet, nicht aber monatliche Lizenzabgaben.»

**Standortunabhängig arbeiten.** Der Geschäftsführer Andri Huder arbeitet, wo immer er über eine genügend starke Internetverbindung verfügt. Das standortunabhängige Arbeiten sei ein Vorteil seines Geschäftsmodells. Jedoch brau-

che es zwingend den Kontakt zu den Kundinnen und Kunden: «Wenn ich für ein Hotel eine Webseite gestalte, möchte ich den Betrieb gerne mit eigenen Augen sehen. Denn der Onlineauftritt ist die Visitenkarte im Netz und soll die dortige Atmosphäre widerspiegeln», erklärt er.

**Gespräche vor Ort.** Zudem sieht er es als grosse Herausforderung, die Erwartungen der Kunden abzuholen und entsprechend umzusetzen. Ohne Gespräche vor Ort funktioniere dies nicht. Insbesondere brauche es immer auch Erklärungen, zum Beispiel bezüglich SEO. Er betont: «Webseiten aus einem vorprogrammierten Baukastensystem sind in der Regel nicht optimal für das Google-Ranking.»

**Digital buchhalten.** Bei der eigentlichen Umsetzung der Projekte hingegen setzt Andri Huder wo immer möglich auf digitale Lösungen. «Ich habe in einem Unternehmen gearbeitet, in dem die Arbeitszeit per Excel und der Arbeitsrapport auf Durchschlagpapier erfasst worden ist. Solche antiquierten Methoden benötigen unnötig Zeit», sagt der aus Pontresina

stammende Jungunternehmer. Um die Arbeitsprozesse möglichst effizient zu steuern, kommt bei Argient-Designs zum Beispiel Skype zum Einsatz. Oder ein Buchhaltungssystem, mit dem Offerten und Rechnungen geschrieben werden können. «Ich habe diesbezüglich verschiedene Systeme evaluiert und bin auf SmartBusiness gestossen. Dieses ist besonders unkompliziert und unterstützt mich bei administrativen Arbeiten.»

**Smartphone immer wichtiger.** Für Huder steht fest, dass die Digitalisierung in sehr grossen Schritten voranschreiten wird. «So wird etwa das Handy immer mehr zum unerlässlichen Arbeitsinstrument. Bereits ist ja ein Mobiltelefon auf dem Markt, das über eine Dockingstation für Maus, Tastatur und Monitor verfügt.»

Um keine technologische Entwicklung zu verpassen, bildet sich Andri Huder stets weiter – meistens on the Job. «Auch bei der Wissensvermittlung spielt das Internet eine zentrale Rolle: Es ist eine unglaublich gute Informationsquelle und liefert viel Know-how, das ich für meine Arbeit benötige.»

# Digitalisierungsprojekte erfolgreich umsetzen

Pascal Sieber

*Zur Umsetzung eines Digitalisierungsvorhabens benötigen Kleinunternehmen Kenntnisse im Projektmanagement. Und sie sollten Antworten parat haben auf jene spezifischen Fragen, die sich speziell bei Softwareprojekten stellen.*

Bewegt sich ein Unternehmen eher in die Richtung einer realen oder einer digitalen Erlebniswelt? Will es also zum Beispiel mehr offline im Geschäft oder online verkaufen? Strebt es eine Zukunft umgeben von Hightech und internationaler Tätigkeit an? Oder möchte es digitale Technologien nutzen, um die reale Erlebniswelt angenehmer zu gestalten? Wohin sich ein Kleinunternehmen entwickelt, hängt stark von der Inhaberin, dem Inhaber ab. Die Leidenschaft des Unternehmers für sein Geschäft ist der stärkste Antriebsmotor für jede Veränderung. Und dies ist die Chance für Kleinunternehmen in einer immer stärker digitalisierten Welt. Die Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben findet dann meistens in Form von Projekten statt. Benötigt werden also Projektmanagement und vor allem auch Kenntnisse zur Umsetzung von Softwareprojekten.

## Zwei kritische Erfolgsfaktoren

Um mit Digitalisierungsvorhaben Erfolg zu haben, sind zwei Kriterien zwingend zu erfüllen. Erstens muss das Kleinunternehmen seine IT im Griff haben; und zweitens sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fit sein für die digitale Welt.

**Lege die Grundlage: IT ist nicht gleich IT.** In Kleinunternehmen ist die Computertechnologie oft in den Händen von wenigen. Die interne Informatik oder die wenigen Lieferanten sollen über sämtliche Belange Bescheid wissen. Dies ist eine sehr hohe Anforderung, denn IT ist nicht gleich IT. Es sollte unterschieden werden zwischen der Infrastruktur, den Transaktionssystemen und den strategischen Informationssystemen (siehe Abbildung 12). Zur Infrastruktur gehören etwa die Arbeitsgeräte (Computer, Tablets usw.), das Netzwerk (Internetzugang, LAN) und die Basisdienste (Speicherplatz, Officetools). Zu den Transaktionssystemen zählen die Applikationen wie das Buchhaltungs- oder Kassensystem und die Kundendatenbank. Die strategischen Informationssysteme umfassen zum Beispiel den Onlineshop, die mobile Applikation für den Aussendienst, den Onlinekonfigurator sowie weitere Systeme, die direkt die Produkte und Dienstleistungen betreffen.

Im Zuge der Digitalisierung gilt es vorerst, die Basis in den Griff zu kriegen. Dank Cloudtechnologien kann die Infrastruktur kostengünstiger und einfacher erschlossen werden. Dies trifft teilweise auch auf Transaktionssysteme zu. So können Buchhaltungsprogramme, **CRM-Software** usw. als **Software-as-a-Service** im Monatsabonnement, als «IT aus der Steckdose», bezogen werden. Die dadurch gewonnene Kapazität und die finanziellen Mittel können dann in die Optimierung und Digitalisierung der Geschäftsprozesse, den Aufbau strategischer Informationssysteme und in den Aufbau digitaler Produkte investiert werden.

## tipp

### Unternehmen und Softwarelieferant: Tipps für die Zusammenarbeit

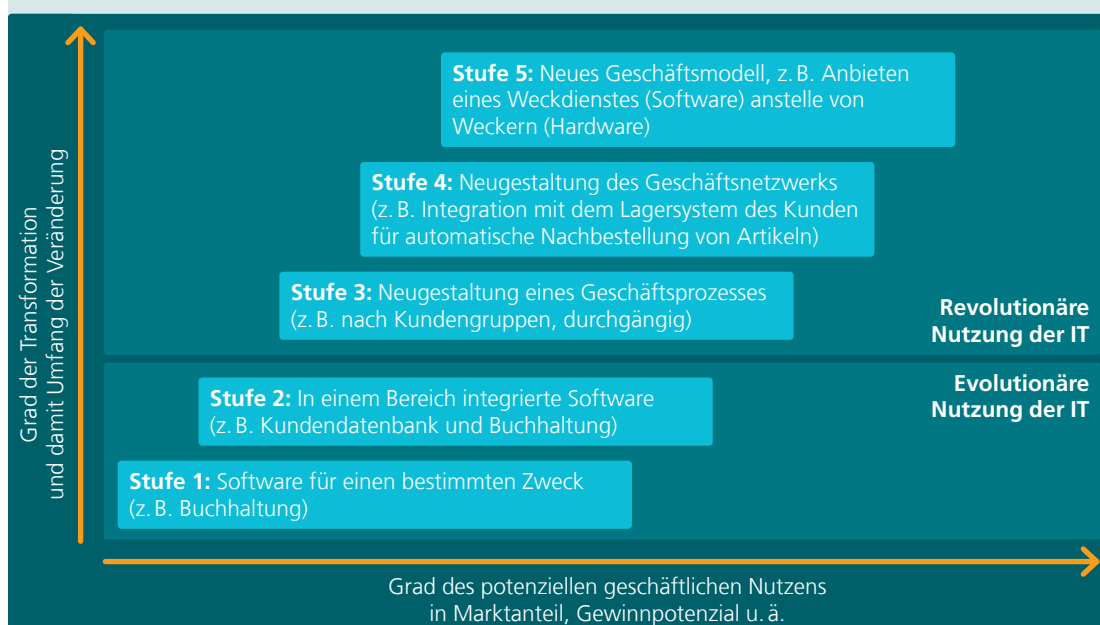


So optimieren Sie die Zusammenarbeit zwischen Ihrem Kernteam und dem Softwarelieferanten:

- Zu Beginn des Projekts führen die Mitglieder des Kernteams Interviews mit dem Lieferanten und sie haben ein Mitspracherecht bei der Entscheidung.
- Nach der Auftragsvergabe führen die Mitglieder des Kernteams zusammen mit dem Lieferanten ein Seminar durch zur genaueren Definition der Arbeitsteilung und der Arbeitsweise. Dabei lernen sich alle besser kennen und bauen Vertrauen auf.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 11 Das geschäftliche Potenzial der digitalen Transformation



Das geschäftliche Potenzial der digitalen Transformation kann in fünf Stufen eingeteilt werden. Ab der dritten Stufe spricht man von einer revolutionären Nutzung der IT, weil dank der IT Geschäftsprozesse gänzlich neu gestaltet werden.

Quelle: Venkatraman, N.: IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition. Sloan Management Review, Winter 1994.

**Innovation ist Veränderung: Mach die Menschen fit.** Um in der Transformation erfolgreich zu sein, muss man sich mit der Digitalisierung befassen. Die Computertechnologie muss den Beteiligten Freude bereiten, damit sie das Engagement aufbringen, sich mit deren Möglichkeiten und Grenzen zu befassen. Dies betrifft die Führung ebenso wie die Mitarbeiter. Es lohnt sich zu fragen, wie die Menschen zur Informationstechnologie eingestellt sind. Ist dies ein Thema, das sie möglichst von sich fernhalten wollen? Betrachten sie vor allem die Kosten? Sind sie sich bewusst, dass Informationstechnologien sehr risikoreich sein können? Oder sind sie so weit, dass sie die IT als Chance für sich und das Unternehmen sehen?

### Was bei Softwareprojekten besonders zu beachten ist

Der Einsatz neuer Technologien beginnt meistens mit einem Projekt – und Projekte bergen das Risiko, zu scheitern. Insbesondere Softwareprojekte sind Risikoprojekte, denn Software ist ein spezielles Gut. Sie entsteht erst beim Anwender. Anders als ein Auto, das nach der Herstellung nur noch gefahren wird, muss der Software noch vieles mitgegeben werden, damit sie nützlich wird. Sie muss konfiguriert werden, es braucht Anpassungen am Programm, sie muss in die Umsysteme integriert und die Daten müssen erfasst werden. So fallen vor der Inbetriebnahme nur 20 Prozent der Kosten an, 80 Prozent entstehen danach – durch Änderungen und Erweiterungen.

Digitalisierungsvorhaben laufen wie jedes Projekt in Phasen ab. Gängig sind die Schritte Vorbereitung, Projektdefinition und -auftrag, Planung, Durchführung und Projektabschluss (siehe «ku» Mai 2015). Doch was sollte bei der Anschaffung von Software besonders beachtet werden? Wie können Softwareprojekte erfolgsversprechend umgesetzt werden? Typischerweise wird empfohlen, Profis anzustellen, die die Projekte für das Kleinunternehmen durchführen. Sicher ist es sinnvoll, die Projektleitung professionell zu gestalten. Dies reicht aber bei Weitem nicht aus, denn die Anwenderinnen und Anwender müssen mitreden können. Sie sind die Personen, die das Produkt gestalten. Weder der Projektleiter noch ein Softwarelieferant können diese Aufgabe übernehmen. Folgende spezifischen Fragen sind bei Softwareprojekten sorgfältig zu beantworten.

**Ist das Projekt die richtige Form?** Projekt ist ein Allerweltsbegriff geworden. Unternehmen tendieren dazu, alles als Projekt abzuwickeln. Ein gutes Projekt beginnt aber mit einer klaren Eingrenzung, die mithilfe des Initialworts SMART vorgenommen wird: Ein Projekt soll spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert sein. Ziele müssen erreichbar, präzise und vom Auftraggeber bewilligt sein. Ergebnisse sollen messbar und terminiert sein (siehe Checkliste Seite 28).

**Wie stelle ich das Projektteam zusammen?** Allem voran muss der Projektarbeit die nötige Wertschätzung entgegengebracht werden. Weiter soll-

### tipp

#### Projektrisiken vermeiden: Prototypen helfen



Um Projektrisiken zu vermeiden, hilft der Einsatz von Prototypen. So könnte das Vorgehen bei einem Projekt zur Vereinfachung der Vertriebsprozesse in der Praxis aussehen:

- Nach nur einem Monat wird ein Prototyp freigeschaltet.
- Aus der laufenden Praxis werden nun Rückmeldungen der Verkäufer gesammelt.
- Nach zwei Monaten werden die Rückmeldungen konsolidiert und die zweite Version des Prototypen wird erstellt.
- Der Prozess wird so oft wiederholt, bis keine wesentlichen Verbesserungen mehr nötig sind.

Abbildung 12 Informationstechnologie: Kategorien, Kosten und Potenziale





te unterschieden werden zwischen dem Kernteam und den Mitarbeitern, die als Auskunftspersonen und Bedürfnisträger mitarbeiten. Das Kernteam macht die Arbeit. Es sollte aus möglichst wenigen Personen bestehen, die dafür aber auch genügend Zeit für das Projekt erhalten. Die weiteren Personen haben «nur» die Pflicht, ihre Kenntnisse, Erfahrung und Informationen weiterzugeben. Dazu werden sie vom Kernteam angeleitet und geführt.

**Was muss bei der Auswahl des Lieferanten beachtet werden?** Softwareprojekte werden in den meisten Kleinunternehmen mit Spezialisten aus Softwarefirmen durchgeführt. Wegen der speziellen Eigenheiten eines Softwareprojekts sollte der Softwarelieferant nicht wie ein Produkt beschafft werden, sondern wie Personal. Schliesslich wird ein Lieferant ausgewählt, dessen Mitarbeiter während des Projekts mit den eigenen Leuten zusammenarbeiten sollen.

Erfolgreiche Zusammenarbeit hat mit Kompetenz und Kapazität zu tun, aber auch mit persönlichen Fähigkeiten und mit Sympathie. Die besten Spezialisten sind nicht erfolgreich, wenn sie sich in ihrer Arbeitsweise nicht verstehen und sich nicht vertrauen. Es ist ratsam, die Zusammenarbeit im Kernteam zu trainieren. Dazu ist davon auszugehen, dass bei einer neuen, noch nicht in der Praxis erprobten Zusammensetzung des Kernteams bis zu 20 Prozent des Zeitaufwands für die Definition der erwarteten Ergebnisse und das Einspielen der guten Zusammenarbeit eingesetzt werden muss.

#### Wie geht man mit Kapazitäten und Budgets um?

Weil Software erst während des Projekts entsteht, ist in jedem Softwareprojekt mit Überraschungen zu rechnen. Bei der Zeit- und Budgetplanung können diese Überraschungen nur bedingt berücksichtigt werden. Erfahrungsgemäss dauert ein Softwareprojekt ein Drittel länger, kostet ein Drittel mehr, und es entsteht ein Drittel weniger Nutzen als erwartet. Diese Faustregel muss mit Fingerspitzengefühl angewendet werden, denn wenn etwa das Zeitbudget schon von Anfang an um ein Drittel erhöht wird, kommt während des Projekts ein erneuter Drittel dazu.

#### Wie mindert man die Projektrisiken?

Neuere Erfahrungen im Softwareprojektmanagement proklamieren einen **agilen Ansatz**. Es soll schrittweise umgesetzt werden, und zwar so, dass bereits nach dem ersten Schritt erste Resultate sichtbar und anwendbar sind. Es wird also ein Halbfabrikat ausgeliefert, das dann schrittweise in der Praxis optimiert wird. Dies ist eine Reaktion auf vielfach gemachte Erfahrungen: Es ist für die Auskunftspersonen und Bedürfnisträger oft gar nicht so einfach zu sagen, was sie benötigen. So kommt es in Softwareprojekten oft vor, dass es nach der Einführung heisst: «Aber das haben wir ganz sicher nicht bestellt.» Oder wie es der Geschäftsführer eines Fertigungsbetriebs in Zürich einmal ausdrückte: «Bei allem, was ich bestelle, erhalte ich ziemlich genau das, was ich bestellt habe, ausser bei der IT, da erhalte ich eigentlich nie, was ich bestellt habe.» Man muss sich bei Softwareprojek-

#### tipp

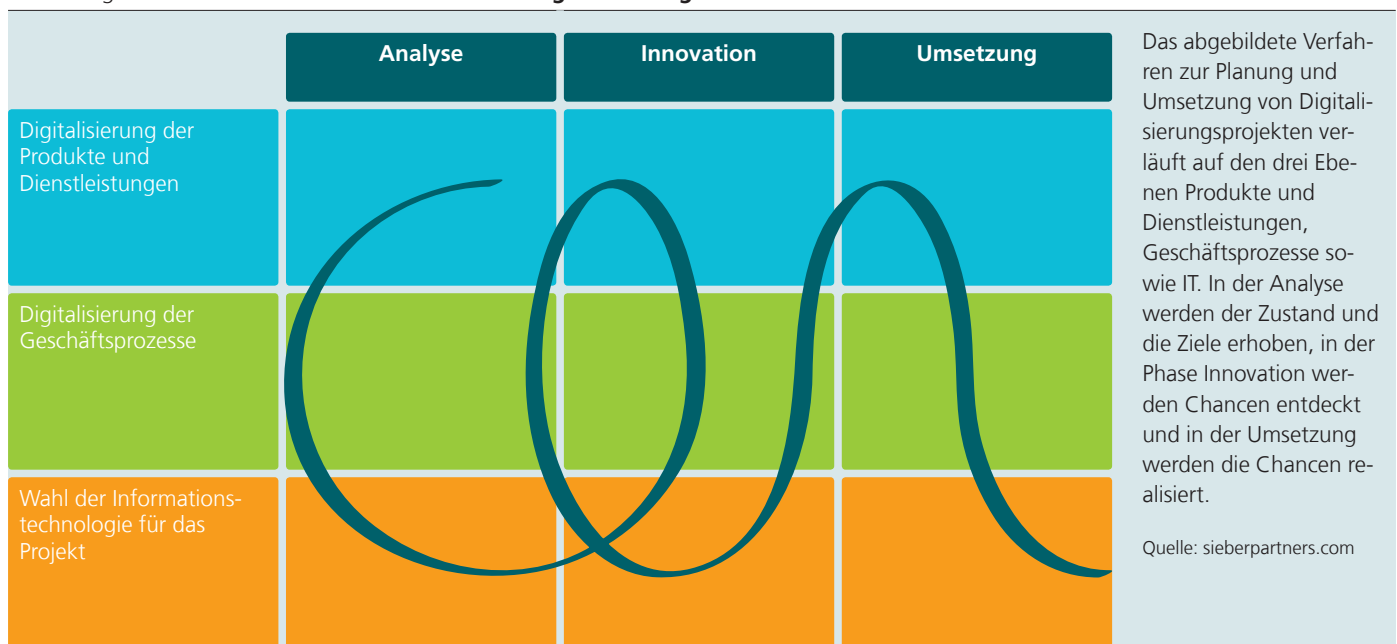
#### Im Krisenfall reagieren: So gehts



Während des Projekts tritt ein Krisenfall ein? Das Beispiel zeigt, wie man reagieren könnte:

- Der erste Prototyp der Vertriebslösung wurde von den Verkäufern im Ausland nicht verwendet. Die Lösung sei unbrauchbar.
- Der Auftraggeber hat den Projektleiter beauftragt, mit den ausländischen Vertriebsmitarbeitern zu sprechen. Das Projekt wurde gestoppt.
- Der Projektleiter hat erkannt, dass es im Ausland zwischen der Erstellung einer Offerte und der Einreichung beim Kunden einen Bewilligungsschritt braucht. Diesen konnte er im Prototypen einbauen. Das Projekt wird fortgesetzt.

Abbildung 13 Drei Phasen und drei Ebenen der Digitalisierung



ten bewusst sein, dass es für jeden schwierig ist zu verstehen, was alle anderen tun und was man voneinander erwarten kann. Zudem erkennt man bei einem Softwareprojektteam nicht auf Anhieb, woran es arbeitet. Es muss deshalb jede Chance gepackt werden, um das entstehende Werk sichtbar zu machen. Dazu ist der agile Ansatz geeignet. Es gilt der Grundsatz: Macht lieber früher halbfertige als später ganz fertige Werkstücke sichtbar, damit die späteren Benutzer frühzeitig Rückmeldungen geben können.

**Was ist im Krisenfall zu beachten?** Es ist somit ratsam, die Überraschungen abzuwarten und dann schnell zu entscheiden: Muss das Projekt angehalten werden, bis die Kapazität des Kernteams wieder frei ist, oder kann dieses temporär mehr Zeit investieren? Übrigens: Gerade wenn unerwartete Mehrarbeit ansteht oder unvorhergesehene Risiken eintreten, sollte die Arbeit auf eher noch weniger Personen konzentriert werden. Es ist ein oft beobachteter Fehler, dass in Krisenmomenten zu viele Köche ans Werk geschickt werden. Die Erfahrung zeigt, dass genau das Umgekehrte richtig ist.

**Wie bleibt man am Ball?** Ein häufiges Phänomen in Softwareprojekten ist die mit fortschreitender Projektdauer schwindende Aufmerksamkeit. Dies ist gefährlich, denn genau in den Hauptumsetzungsphasen werden viele kleine Entscheidungen getroffen, die das Werk massgeblich beeinflussen. Eine Faustregel sagt, dass pro tausend investierte Franken eine Entscheidung getroffen wird. Der Auftraggeber muss sich mit dem Projektleiter abstimmen, damit beiden klar ist, welche Entscheidungen im Projekt selbst getroffen werden können und wo der Auftraggeber eingreifen will. Um diese nicht ganz einfache Arbeitsteilung zwischen Auftraggeber und Projektleiter vorzunehmen, braucht es Erfahrung. Kleinunternehmen sind gut beraten, wenn sie dies in jedem Projekt trainieren, indem sie jede Entscheidung – und sei sie auf den ersten Blick noch so belanglos – rapportieren.

## Fazit

Die Baumeister der digitalen Transformation sind Softwareprojektleiter. Ebenso wichtig sind aber die Auftraggeber in den Unternehmen. Sie müssen sich mit der Materie Software so weit befassen, dass sie das Steuer nicht aus der Hand geben müssen. Um dafür genügend Freiraum zu erhalten, gilt es vorerst die Basisdienste der IT in den Griff zu kriegen. Ist dies geschafft, eröffnet sich eine neue Welt – die Welt der Unternehmensentwicklung mit neuen Technologien.

## Checkliste: Digitalisierungsprojekte vorbereiten

Sie möchten prüfen, ob Sie alle relevanten Punkte zur Umsetzung Ihres Digitalisierungsprojekts berücksichtigt haben? Diese Checkliste unterstützt Sie dabei.

### Definition des Projekts

- ☐ **SMART-Check:** Sind die Projektziele spezifisch, machbar, akzeptiert, realistisch und terminiert?

#### Beispiel:

- **Spezifisch:** Das Projekt soll die Vertriebsprozesse vereinfachen und automatisieren.
- **Messbar:** Mit gleichem Personaleinsatz wollen wir doppelt so viele Offerten verfolgen können.
- **Akzeptiert:** Die Verkaufsleitung unterstützt das Projekt als Auftraggeber; die Geschäftsleitung greift in den Ablauf nicht ein; die Verkäufer freuen sich auf die Entlastung durch gute Softwareunterstützung.
- **Realistisch:** Bis zum ersten Meilenstein wird nur der Teilprozess «Offerten erstellen und Nachfassen» umgesetzt.
- **Terminiert:** Bis Ende Jahr ist der erste Meilenstein erreicht.

### Projektteam

- ☐ Ist mein Kernteam so klein als möglich?
- ☐ Werden alle Beteiligten und Betroffenen umfassend einbezogen?
- ☐ Ist die Rollenteilung zwischen Auftraggeber zur Steuerung des Projekts und der Projektleitung zur Führung des Projekts klar?

### Zusammenarbeit mit Externen

- ☐ Kann das Kernteam gut mit den Lieferanten zusammenarbeiten?
- ☐ Haben wir alles getan, um das nötige Vertrauen aufzubauen?

### Kapazitäten und Budgets

- ☐ Wissen wir, wie wir mit Kapazitäten und Budgets umgehen?
- ☐ Kennen wir das Zeit- und Finanzbudget?
- ☐ Haben wir genügend Spielraum, um auf Überraschungen zu reagieren?

### Risikomanagement

- ☐ Sind die Risiken bekannt?
- ☐ Haben wir Massnahmen definiert, um die Risiken zu mindern?
- ☐ Haben wir Mittel, um zu reagieren, wenn eines oder mehrere Risiken eintreten?

### Krisenmanagement

- ☐ Sind sich Auftraggeber und Projektleiter einig, wie im Krisenfall zu reagieren ist?
- ☐ Ist ein Budget zur Bewältigung von Krisen bereitgestellt?

### Projektmarketing

- ☐ Haben wir Massnahmen zur Hand, die sicherstellen, dass die Aufmerksamkeit während des ganzen Projekts hoch bleibt?
- ☐ Wissen wir, wie und wann wir Beteiligte und Betroffene über den Projektfortschritt informieren?
- ☐ Wissen wir, welche Erwartungen wir wecken wir und wie wir dafür sorgen, dass wir diese erfüllen können?

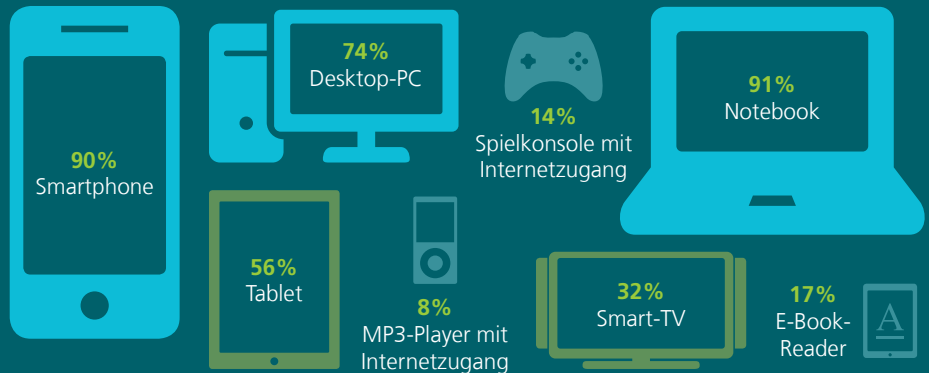
Diese Checkliste steht Ihnen unter [postfinance.ch/ku](http://postfinance.ch/ku) zur Verfügung.

# Die digitale Kundschaft

*Unternehmen stehen immer mehr Digital Natives gegenüber. Zwei Studien zeigen auf, wie Kundinnen und Kunden heute online einkaufen respektive wie sie das Internet und die digitalen Medien nutzen.*

## Gerätenutzung: Welche Geräte nutzen Sie beim Onlineshopping?

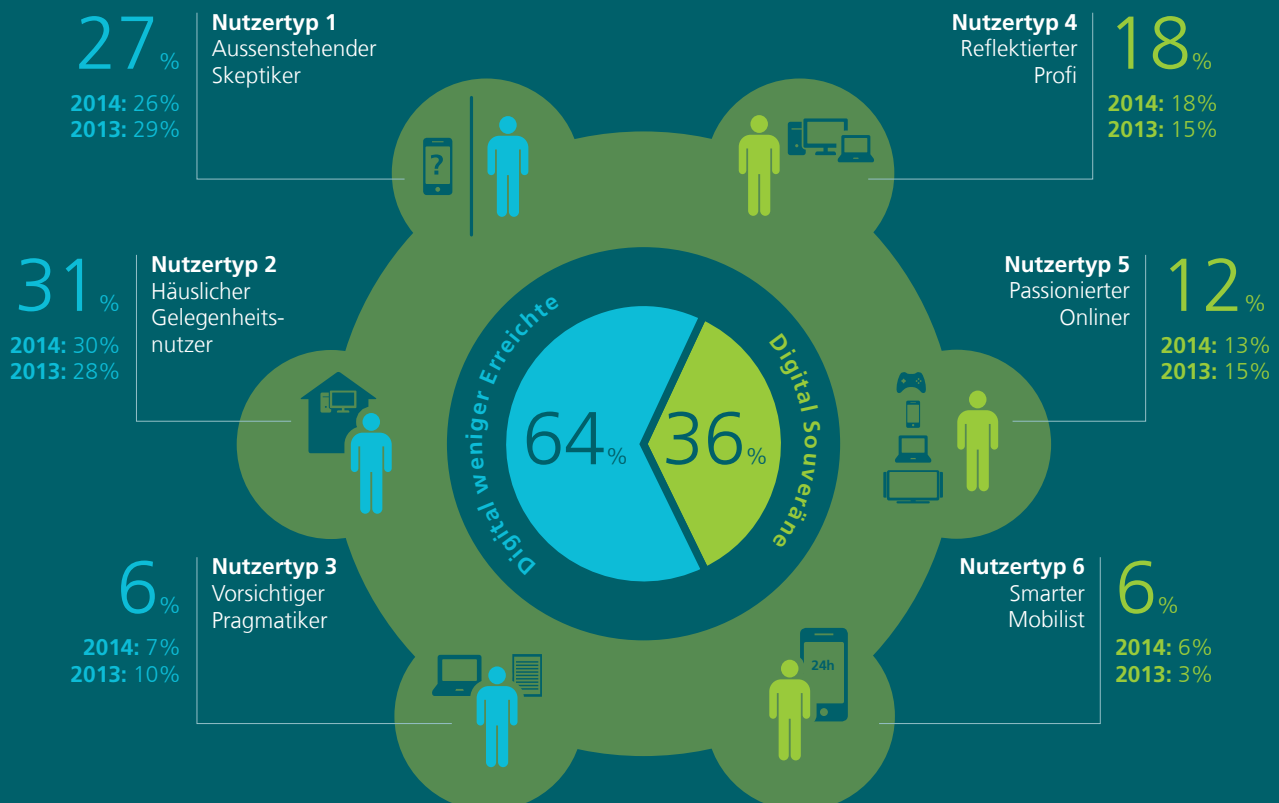
Die Studie «Digitalisierung der Gesellschaft 2014» zeigt den – immer wichtigeren – Stellenwert von Smartphones und Tablets beim Onlineshopping.



Quelle: ecommerce-leitfaden.de

## Die digitale Gesellschaft: Sechs Nutzertypen

Die deutsche Studie D21-Digital-Index 2015 zeigt, wie sich die Gesellschaft hinsichtlich ihres Umgangs mit dem Internet und den digitalen Medien auszeichnet. Die Studie differenziert sechs unterschiedliche Nutzergruppen.





# Glossar

**Agiler Ansatz.** Bei einem agilen Ansatz in der Softwareentwicklung werden die Schritte Anforderungen definieren, Lösungen spezifizieren und implementieren in sogenannten Sprints mehrmals durchlaufen. Statt nur einmal die Anforderungen zu definieren, dann die Lösung zu beschreiben, um sie zu implementieren, erfolgen eher kleine Schritte. Zwischen den Schritten haben die Anwender immer die Chance zu sehen, wie die Softwareentwickler die Anforderungen verstanden und umgesetzt haben.

**Cloudcomputing.** Cloudcomputing bezeichnet das dynamisch an den Bedarf angepasste Anbieten, Nutzen und Abrechnen von IT-Dienstleistungen über ein Netz. Die Spannweite der Dienstleistungen umfasst das komplette Spektrum der Informationstechnik und beinhaltet unter anderem Infrastruktur (z. B. Rechenleistung, Speicherplatz), Plattformen und Software. Cloudtechnologien sind so aufgebaut, dass sich der Nutzer der Technologien nicht um die Infrastruktur kümmern muss. Dies kann zum Beispiel eine Datenbank sein, die sich über das Internet bedienen lässt.

**CRM.** Customer Relationship Management oder abgekürzt CRM (Kundenbeziehungsmanagement) bezeichnet die konsequente Ausrichtung einer Unternehmung auf ihre Kunden und die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse. Um Stammdaten wie Adressen zu verwalten oder Verkaufs- und Vertriebsprozesse zu automatisieren, verwenden Unternehmen oft eine entsprechende CRM-Software.

**Crowdsourcing.** Crowdsourcing bezeichnet die Auslagerung von Teilaufgaben im Unternehmen, die traditionell intern erfolgten – wie zum Beispiel das Finden neuer

Produktideen – an eine Gruppe freiwilliger User, zum Beispiel über das Internet.

**ERP-System.** Ein Enterprise-Resource-Planning-System (ERP-System) unterstützt sämtliche Geschäftsprozesse eines Unternehmens. Es enthält Module für die Bereiche Beschaffung, Produktion, Vertrieb, Anlagenwirtschaft, Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen usw., die über eine gemeinsame Datenbasis miteinander verbunden sind.

**Industrie 4.0.** Industrie 4.0 steht für eine vollständig digitalisierte Abbildung der Wertschöpfungskette. Geräte, Maschinen und Materialien kommunizieren miteinander und ermöglichen einen reibungslosen Ablauf.

**Internet der Dinge.** Der Begriff bezeichnet die Vernetzung von Gegenständen mit dem Internet, damit diese selbstständig über das Internet kommunizieren und so unmerklich Aufgaben für den Besitzer erledigen können. Der Anwendungsbereich erstreckt sich von einer Informationsversorgung, zum Beispiel via Fitnessuhren, über automatische Bestellungen bis hin zu Warn- und Notfallfunktionen.

**Plattformkapitalismus.** Geprägt hat den Begriff der deutsche Blogger und Buchautor Sascha Lobo. Er macht damit auf die Gefahren der Sharing Economy aufmerksam und zeigt auf, dass viele Plattformen nicht (mehr) aus sozialen und ökologischen Motiven gegründet werden, sondern von digitalen Monopolen gesteuert werden, und zwar mit dem Ziel, Profit zu erwirtschaften. Er sieht die Gefahr, dass die Onlinevermittlung von Arbeit zu Dumpinglöhnen führt.

**RFID-Chips.** Die Radio Frequency Identification (RFID) zählt neben Magnetkarte und Barcode zu den

weit verbreiteten Identifikationstechniken. Das Gesamtsystem besteht aus Transponder, der drahtlosen Schnittstelle, einer Basisstation zur Identifikation und einer IT-Anbindung. Ziel von RFID-Systemen ist die Identifikation beliebiger Objekte in logistischen Prozessketten sowie die Verknüpfung von Informationen mit diesen Objekten zur Beschleunigung und zur Verbesserung der Logistikprozesse. Das Herzstück der Technologie sind RFID-Chips.

**SEO.** Die Abkürzung steht für Search Engine Optimization und heisst übersetzt Suchmaschinenoptimierung. SEO umfasst alle Massnahmen, die darauf abzielen, dass Webseiten in den organischen Suchergebnissen von Suchmaschinen wie Google auf höheren Plätzen gerankt und dadurch von Usern schnell gefunden werden.

**Sharing Economy.** Der Begriff meint das systematische Ausleihen von Gegenständen und gegenseitige Bereitstellen von Räumen und Flächen, insbesondere durch Privatpersonen, aber auch durch Unternehmen. Mithilfe von elektronischen Plattformen und sozialen Netzwerken erreicht man einen grossen Interessentenkreis, kann kurzfristig agieren und reagieren und eine optimale Nutzung und Auslastung erzielen. Mithilfe von Funktionen sozialer Medien bewertet man Nachfrager und Anbieter und wirkt so möglichem Missbrauch entgegen.

**Software-as-a-Service.** Darunter versteht man eine Software, die genutzt werden kann, aber nicht vor Ort installiert ist. Kundenspezifische Installationen beim Lieferanten gibt es nicht. Dies hat den Vorteil, dass sich ein Unternehmen nicht um die Aktualisierung und um die Infrastruktur kümmern muss.

**Total Cost of Ownership.** Total Cost of Ownership (oder Gesamtbetriebskosten) ist ein Abrechnungsverfahren, das Unternehmen helfen soll, alle für Investitionsgüter anfallenden Kosten (z. B. Software und Hardware in der IT) abzuschätzen. Die Idee dabei ist, eine Übersicht zu erhalten, die nicht nur die Anschaffungskosten enthält, sondern alle Aspekte der späteren Nutzung (Energiekosten, Reparatur und Wartung). Damit können bekannte oder auch versteckte Kosten möglicherweise bereits im Vorfeld einer Investitionsentscheidung identifiziert werden.

**Twint.** Die Zahl- und Shopping-App von Twint, einer Tochtergesellschaft von PostFinance, ermöglicht das digitale Bezahlen per Smartphone. Die App ist für iPhone und Android-Geräte erhältlich und funktioniert auf Prepaid-Basis. Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten, Geld auf die App zu laden, etwa durch den Kauf eines Guthaben-Codes bei Coop, die Überweisung eines Betrags oder die Direktbelastung des Kontos.

**Wertschöpfungskette.** Die Wertschöpfungskette (Value Chain) stellt die Stufen der Produktion als eine geordnete Reihung von Tätigkeiten dar. Diese Tätigkeiten schaffen Werte, verbrauchen Ressourcen und sind in Prozessen miteinander verbunden.

# Thema der nächsten Ausgabe: «Verhandeln und verkaufen»

**Ausblick.** Die nächste Ausgabe des Magazins «ku – Führung von Kleinunternehmen» zum Thema «Verhandeln und verkaufen» erscheint im November 2016.

**Sicher verhandeln.** Verhandeln gehört zum Alltag jeder Kleinunternehmerin, jedes Kleinunternehmers. Professionell verhandeln heisst mehr als das Erreichen von guten Verhandlungsergebnissen. Vielmehr geht es darum, die eigenen Interessen möglichst umfassend zu wahren, aber auch die Interessen der anderen Parteien zu berücksichtigen. Dies erst schafft die Voraussetzung für langfristig erfolgreiche Geschäftsbeziehungen.

**Effizient akquirieren.** Bei der Akquisition kommen professionelle Verhandlungskompetenzen besonders gut zum Tragen. Schliesslich gilt es, die potenziellen Kundinnen und Kunden vom eigenen Angebot oder von der eigenen Dienstleistung mit guten Argumenten zu überzeugen. Ebenso wichtig ist jedoch ein strukturierter Akquisitionsprozess – von der Planung der Ziele, der Kundenansprache über das Verkaufsgespräch und das Behandeln von Einwänden bis zum erfolgreichen Abschluss.

**Tipps von Experten und aus der Praxis.** Im kommenden «ku»-Magazin zeigen Expertinnen und Experten die Grundlagen erfolgreichen Verhandeln und Verkaufens auf und liefern praktische Tipps zur Umsetzung im Unternehmeralltag. Weiter befragt das «ku»-Magazin drei Unternehmerinnen und Unternehmer über ihre ganz persönlichen Verhandlungs- und Verkaufsstrategien.

**Bestellkarte weg?** – Sie können «ku – Führung von Kleinunternehmen» auch über das Internet bestellen: [postfinance.ch/ku](http://postfinance.ch/ku)

## Bisher erschienen:



**Personalmanagement**  
Nr. 1, November 2008



**Preisgestaltung**  
Nr. 2, Mai 2009



**Entwicklungsschritte**  
Nr. 3, November 2009



**Finanzielle Führung**  
Nr. 4, Mai 2010



**Werbung**  
Nr. 5, November 2010



**Sich selbst führen**  
Nr. 6, Mai 2011



**Strategie**  
Nr. 7, November 2011



**Gründen**  
Nr. 8, Mai 2012



**Kundenpflege**  
Nr. 9, November 2012



**Kooperationen**  
Nr. 10, Mai 2013



**International geschäften**  
Nr. 11, November 2013



**E-Commerce**  
Nr. 12, Mai 2014



**Innovation**  
Nr. 13, November 2014



**Projektmanagement**  
Nr. 14, Mai 2015



**Führungskompetenz**  
Nr. 15, November 2015

Einzelnummern und Abonnemente kostenfrei bestellen unter: [postfinance.ch/ku](http://postfinance.ch/ku)

## ku – Führung von Kleinunternehmen

Herausgegeben von PostFinance in Zusammenarbeit mit KMU-HSG

### KMU-HSG

Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) der Universität St. Gallen widmet sich in der Schweiz als einziges Kompetenzzentrum auf Universitätsstufe ausschliesslich der Förderung von Klein- und Mittelunternehmen. «KMU, Family Business und Entrepreneurship» bilden die Schwerpunktthemen des Instituts. KMU-HSG engagiert sich in den Bereichen Weiterbildung, Consulting & Services, Forschung und Lehre.  
[kmu.unisg.ch](http://kmu.unisg.ch)

### PostFinance

PostFinance gehört zu den führenden Schweizer Finanzinstituten und sorgt als Nummer eins im Zahlungsverkehr für einen reibungslosen Geldfluss. Sie ist die ideale Partnerin für alle, die ihre Finanzen selbstständig verwalten: Ob beim Zahlen, Sparen, Anlegen, Vorsorgen oder Finanzieren – PostFinance bietet Privat- und Geschäftskunden verständliche Produkte zu attraktiven Konditionen.  
[postfinance.ch](http://postfinance.ch)