

Digitalisierung

Chancen für eine optimierte Wertschöpfung

Die digitale Transformation ist nicht aufzuhalten und gehört daher auch zu den meistdiskutierten Themen. Doch nicht jedem technologischen oder ökonomischen Trend muss stur Folge geleistet werden. Wie relevant also ist die Digitalisierung tatsächlich für den Mittelstand?

› Christoph Grosser, Dr. Christian Huldi

Der Mittelstand ist integrativer Bestandteil der Digitalisierung und muss strukturelle Überlegungen zur eigenen Strategie und zum Geschäftsmodell anstellen. Es sind Antworten darauf zu finden, inwieweit die Digitalisierung umzusetzen ist, welche Chancen sich daraus in der Wertschöpfung, in der Kommunikation und in der Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten ergeben. Schlussendlich geht es darum, das Unternehmen langfristig überlebensfähig zu erhalten.

Bauchgefühl muss stimmen

Erfahrungsgemäss gehören Innovation und Tradition zum Verständnis mittelständischer Unternehmen. In manchen Bereichen steht man Trends und technologischen Entwicklungen mit einiger Zurückhaltung gegenüber. Mit diesem unternehmerischen Bauchgefühl liegt man häufig richtig, im Kontext der Digitalisierung ist aber der anspruchsvolle Spagat zu finden zwischen chancenreicher Innovation und erforderlicher Tradition.

Der Mittelstand ist gegenüber Grossunternehmen gerade hier oft im Vorteil, weil Entscheidungen schneller und flexibler fallen. Eine zentrale Bedeutung kommt der Frage zu, welche Trends reine Mode-

erscheinungen sind und welche Trends zu berücksichtigen sind, da sie einen konkreten Beitrag zu Verbesserung des Wertschöpfungsbeitrages leisten oder sogar zu einer Bedrohung des momentanen Geschäftsmodells werden können. Die Digitalisierung wird als Megatrend wahr-

genommen, darum sollte sich auch der Mittelstand mit der Entwicklung, mit deren Chancen und Risiken beschäftigen. Untersuchungen zeigen, dass ein grundsätzliches Problembewusstsein vorhanden ist, dass aber im Detail kaum Vorstellungen zur Digitalisierung vorhanden sind.

! kurz & bündig

- › Die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien eröffnen Chancen und Möglichkeiten zur Verbesserung der Geschäftsprozesse. Die Folge ist die Digitalisierung, der Weg dorthin die digitale Transformation.
- › Die Digitalisierung ist auch den bei KMU angekommen. Sie leistet einen relevanten Wertschöpfungsbeitrag und sollte daher in der Unternehmensstrategie eingebettet sein.
- › Das Digitalisierungspotenzial wird oftmals nicht ausgeschöpft und somit die mögliche Effizienzsteigerung, die Erhöhung des Kundennutzens sowie die Verbesserung der Kunden- bzw. Lieferantenkommunikation nicht erreicht.

Spannungsfelder

Im Kern tangiert die Digitalisierung die Leistungsprozesse in den Unternehmen. Nicht alle Aktivitäten in der Wertschöpfungskette sind aber im gleichen Umfang betroffen. Nicht für alle Funktionsbereiche wird durch die Digitalisierung eine Steigerung in der Wertschöpfung mit gleicher Relevanz erzielbar sein.

In der Betrachtung rückt die Informationstechnologie im Vergleich zur Produktion in den Vordergrund. Die Überlegungen gehen der Frage nach, wie digitale Techniken Geschäftsprozesse, Kundenbeziehungen und Angebote unterstützen und ausbauen können. Damit werden Unternehmen zukünftig vermehrt digitale Wertschöpfungsketten betreiben, welche eventuell durch materielle Güter und Produktkomponenten ergänzt werden und nicht umgekehrt.

Nicht die Liebe zum Produkt, sondern der Kundenwunsch ist das Primat der Gegenwart und noch mehr der Zukunft. Das Geschäftsmodell muss in konsequenter Weise dem vorhandenen Kundenbedarf folgen und nicht um einzelne Produkte herum organisiert sein. Das Wissen um die genauen Wünsche der Kunden ist essenziell, um die Kunden besser zu verstehen und gemeinsam Produkte zu entwickeln, welche neues Wachstum erzeugen.

Teil der Gesamtstrategie

Digitale Strategien zielen häufig auf die Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen, um das Potenzial digitaler Markt- und Kundenzugänge zu erschliessen. Erforderlich dazu ist die Verzahnung von Geschäfts- und IT-Strategie. Kleine und mittelgrosse Unternehmen sind meistens Teil von unternehmensübergreifenden

Wertschöpfungsketten. Eine der Qualitäten liegt in der engen Verzahnung der eigenen Leistungserbringung mit derer der Lieferanten sowie mit den Absatzmärkten beziehungsweise den Kunden.

Welche Aktivitäten sind primäre, wertgenerierende und welche sind eher unterstützende Aktivitäten im Unternehmen? An welchen Stellen bestehen Schnittstellen, die aktiv gesteuert werden müssen? Hier lohnt sich die genaue sowie detaillierte Betrachtung der Schnittstellen zu Lieferanten (Einkauf) und Kunden (Marketing/Vertrieb). Die Praxis zeigt, dass mit dem Einsatz von digitalen Lösungen enormes Potenzial in den Prozesskosten und in der Steigerung des Kundennutzens ausgeschöpft werden kann.

Informations- und Kommunikationstechniken sollten daher nicht als rein unter-

stützende Elemente der Unternehmensstrategie betrachtet werden, sondern in die Strategieplanung und -umsetzung integriert sein. Dazu braucht es eine gegenseitige Abstimmung zwischen der IT- und der Unternehmensstrategie. Die IT-Strategie soll dabei die Unternehmensstrategie ermöglichen bzw. unterstützen.

Wertschöpfung neu denken

Bei der Digitalisierung handelt es sich um ein strategisches Kernthema, mit welchem sich Geschäftsführer und Verwaltungsräte mittelständischer Unternehmen heute beschäftigen müssen. Es ist kein Thema, dass entweder bottom-up oder durch die IT-Abteilung geführt werden kann. Zu Beginn sollten aus Sicht des Unternehmens die relevanten Rahmenbedingungen überprüft und die Kernfrage beantwortet werden: Werden wir

Anzeige

Es gibt nicht die Belegschaft.
Es gibt nicht das KMU.

Jedes Unternehmen ist einzigartig. Deshalb bieten wir Ihnen passgenaue Versicherungslösungen, die Sie vor den finanziellen Folgen krankheits- oder unfallbedingter Abwesenheiten schützen.

Lassen Sie sich von uns beraten per Telefon 058 277 18 00 oder auf www.css.ch/unternehmen. **Ganz persönlich.**



Digitale Wertschöpfungsaktivitäten



mit dem derzeitigen Geschäftsmodell sowie unserer aktuellen Strategie auch in Zukunft wettbewerbsfähig sein und Erfolg haben?

In der Folge sollte sorgfältig untersucht werden, ob einzelne Aktivitäten oder sogar die ganze Wertschöpfungskette digitalisiert in das bisherige Geschäftsmodell integriert werden kann. Vielfach muss auch das bisherige Geschäftsmodell hinterfragt werden. Um den veränderten Bedürfnissen und Wünschen der Kunden gerecht zu werden, und auch künftig den Bedingungen des Wettbewerbes standzuhalten, kann es deshalb erforderlich sein, ein ganz neues Geschäftsmodell zu entwickeln. Über allem sollte die Frage stehen: Wie können wir unser Unternehmen, unsere Mitarbeiter, Produkte und Leistungen durch Digitalisierung besser machen? Wichtig dabei ist, dass man sich nicht in operative Details und Themen verrennt und auf der strategischen Ebene bleibt. Die Digitalisierung von Produkten und Prozessen erleichtert dem Unternehmen, bisher existierende Barrieren wie geografische Entfernung, Informationsdefizite oder emotionale Distanz zu Kunden zu überwinden, auch über Branchengrenzen hinweg. Dem Aufbau digitaler

Wertschöpfungsaktivitäten sollte daher das Hauptaugenmerk gewidmet werden. Zusammenfassend bekommt mit der Digitalisierung die Wertschöpfungskette eine weitere Dimension.

Geschäftsmodelle überprüfen

Im Kern des Geschäftsmodelles geht es darum, mit welchen Leistungen ein Unternehmen welchen Kunden konkret Nutzen schafft, wie es diese vermittelt und welche Gegenleistung es dafür erhält. Da die Unternehmensumwelt stetig im Wandel ist, kann nicht davon ausgegangen werden, dass das heutige Geschäftsmodell auch zukunftsfähig ist. Eine zumindest periodische Überprüfung drängt sich auf, welche mit der Digitalisierung zusätzlich an Gewicht gewinnt. Im Rahmen einer Geschäftsmodellthematik sind folgende Fragen zu beantworten:

- › Wie entwickelt sich das Umfeld unseres Unternehmens und unser Geschäft ohne strategische Eingriffe?
- › Welche Aktivitäten in der Wertschöpfungskette differenzieren uns von den Mitbewerbern langfristig und wie digital sind diese bzw. könnten diese sein?
- › Welchen Mehrwert im Kundennutzen

kann unser Unternehmen auf der Basis der Digitalisierung bieten?

- › Wie können digitale Kompetenzen innerhalb des Unternehmens besser genutzt werden?
- › Wie sieht eine mögliche Transformationsstrategie aus?

Vor allem die Veränderungen in der Umwelt eines Unternehmens beeinflussen die Stimmigkeit und den Erfolg eines Geschäftsmodells. Veränderungen von einzelnen oder mehreren relevanten Faktoren können die bestehenden Geschäftsmodelle existenziell bedrohen. Diese Erfahrung hat beispielsweise die gesamte Musikindustrie machen müssen. Umgekehrt können diese häufig auch Chancen für alternative Geschäftsmodelle sein. Daraus lassen sich grundsätzlich drei Handlungsoptionen ableiten:

- › Der bewusste Verbleib im etablierten Geschäftsmodell. Beispielsweise wenn Technologie und Technik nicht zur Kultur eines mittelständischen Unternehmens passen, bringt die Digitalisierung wenig bzw. kann sogar schaden.
- › Die Weiterentwicklung des bisherigen Modelles durch Geschäftsmodellinnovationen.

- › Die Übernahme eines ganz neuen Geschäftsmodells.

Die Resultate aus einer Befragung von Deloitte bei mittelständischen Unternehmen zeigen, dass nur rund 25 Prozent der Befragten eine Veränderung in der Wertschöpfungskette und -logik durch die Digitalisierung sehen. Ein Anzeichen dafür, dass die Chancen und die Tragweite der Digitalisierung für die Geschäftsmodelle noch nicht erkannt sind. Hier kann nur gewinnen, wer dank der Digitalisierung nicht nur die Kosten durch eine Prozessoptimierung senkt, sondern auch den Mehrwert und der Nutzen für den Kunden erhöht sowie gleichzeitig die Kosten der Kundenbeziehungen ebenfalls senkt. Nur wer seine Kundenbeziehungen optimal und mit modernsten Mitteln pflegt, hat langfristig eine Chance.

Chancen und Potenziale finden

Die vielen Trends und Entwicklungen unterstreichen, dass die Digitalisierung ein fortschreitender und sehr dynamischer Prozess ist. Er wird die Art und Weise verändern, wie Geschäfte im B2B- und B2C-Bereich in Zukunft abgewickelt werden. Um die Bedeutung aktueller Entwicklungen und Möglichkeiten wie beispielsweise die Datengewinnung und die daraus erzielbaren Erkenntnisse oder die Informationssicherheit für das eigene Unternehmen einschätzen zu können, muss die Unternehmensumwelt aktiv nach erfolgreichen und weniger erfolgreichen Beispielen beobachtet werden. Techniken und Technologien sind dahingehend zu untersuchen, ob sie einen Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen leisten können und die Umsetzung der Strategie unterstützen.

Die Digitalisierung ist damit ein Prozess, welcher strategisch angegangen werden muss. Der Nutzen und der Erfolg kann für mittelständische Unternehmen nur sinnvoll nachvollzogen und verstanden werden, wenn die digitalen Aktivitäten mit der Erhöhung von Effizienz und Effektivität bewertet werden. Nur so lassen sich

die notwendigen Erkenntnisse sowie relevanten Faktoren identifizieren und in einen unternehmerischen Lernprozess überführen. In manchen spezialisierten Bereichen kann es aber für die Geschäftsleitungen von kleinen und mittelgrossen Unternehmungen schwierig werden, den

gesamten Prozess der Digitalisierung zu überblicken und zu führen. Hier kann erst eine Unterstützung durch externe Akteure die Möglichkeiten eröffnen, das Fachwissen mit eigenen unternehmerischen Expertisen gewinnbringend zu verbinden. ‹‹



Mehr zum Thema

Digit Summit 2016

Veranstaltung am 6. Juli 2016 zur Digitalisierung für mittelständische Unternehmen. www.digitsummit.ch

Unternehmer-Werkstatt

Weiterbildungs-Plattform für Unternehmer aus der Praxis für die Praxis.

Aktuell: «Geschäftsmodelle für die digitale Welt – Chancen in der digitalen Welt nutzen», www.crinera.ch



Porträt



Christoph Grosser

Strategie, Geschäftsmodelle, Sparringspartner

Christoph Grosser ist geschäftsführender Partner bei der Crinera GmbH. Der Unternehmer, Strategieberater sowie Sparringspartner entwickelt seit 20 Jahren Wachstumsstrategien und treibt Innovations- sowie Wachstumsprozesse in Unternehmen vorwärts. Er entwickelt und konkretisiert ertragsstarke Geschäftsmodelle für die Zukunft und sorgt für deren erfolgreiche Umsetzung. Als Initiator hat er den «Unternehmer Circle» für den Ideen- und Gedankenaustausch von Unternehmern ins Leben gerufen.



Dr. Christian Huld

Strategie, CRM, Fachdozent, Sparringspartner

Dr. oec. Christian Huld ist Inhaber der Data Crea AG. Er gilt als einer der führenden Experten in den Themenbereichen (strategisches) CRM, strategisches Dialog-Marketing sowie Database-Marketing (heute auch «Big Data» – Schwerpunkt Marketing/CRM). Daneben ist Christian Huld

Fachdozent an diversen Institutionen und (Fachhoch-) Schulen im In- und Ausland und Referent an nationalen und internationalen Kongressen.



Kontakt

c.grosser@crinera.ch

christian.huldi@datacrea.ch

www.crinera.ch, www.datacrea.ch