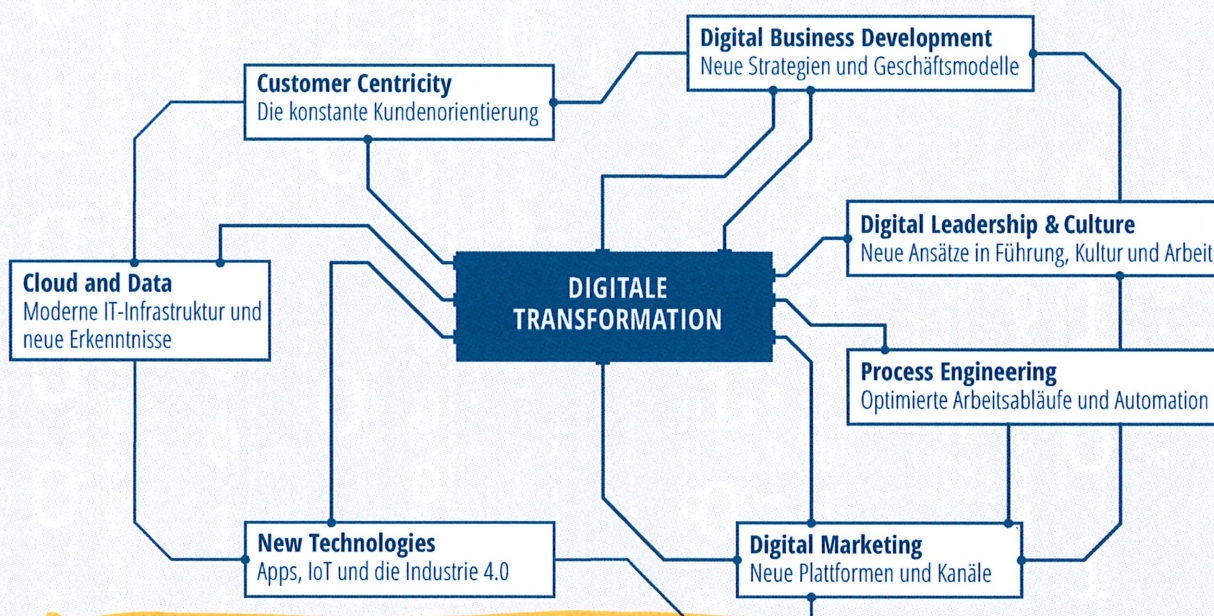


Dans ce pdf, j'ai préparé un petit résumé peut-être utile pour celles et ceux qui, comme moi, peinent en allemand 😊. Ce n'est qu'une vision partielle mais c'est déjà une base 😊

KMU-Transformation

Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen

kmu-transformation.ch



- Table des matières
- Les 7 champs de la transformation digitale avec pr chacun
 - Aukils
 - Questions Checklist
- Un résumé final

Forschungsergebnisse und
Praxisleitfaden

Hauptsponsor:

Co-Sponsoren & Partner:

JP 28.11.17

PostFinance

ABACUS
Business Software

DREAMLAB
TECHNOLOGIES

Gewerbezeitung

GS1
Switzerland

KMU Next

die Mobiliar

NEMUK.
Agentur für digitales Marketing

DIE POST

SWISScard

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Präambel	6
<hr/>	
Einleitung	9
Die Digitale Transformation: Eine Begriffserklärung	9
Forschungshintergrund und -methode	18
Sponsoren und Forschungspartner	27
Forschungsergebnisse zum Stand der Digitalen Transformation	29
Einleitung und Stichprobe	29
Definition und Übersicht	31
Auswirkungen	39
Treiber	43
Barrieren und Risiken	45
Projekte	49
Zusammenfassung	54
Praxisleitfaden:	
Handlungsfelder und Vorgehensmodell der Digitalen Transformation	57
Sind wir bereit?	57
Die Handlungsfelder der Digitalen Transformation	59
Customer Centricity – Die konstante Kundenorientierung	63
Digital Business Development – Neue Strategien und Geschäftsmodelle	71
Digital Leadership & Culture – Neue Ansätze in Führung, Kultur und Arbeit	79
Process Engineering – Optimierte Arbeitsabläufe und Automation	87
Digital Marketing – Neue Plattformen und Kanäle	97
New Technologies – Apps, Internet of Things und Industrie 4.0	107
Cloud and Data – Moderne IT-Infrastruktur und neue Erkenntnisse	115
Vorgehensmodell für die Digitale Transformation	123
Die Maturitätsanalyse	127
Zusammenfassung	131
Fachartikel für die Praxis	133
Digitales Marketing stellt Kunden ins Zentrum	134
Neue digitale Strategien und Geschäftsmodelle für KMU	140
Unternehmenskultur und Change Management im digitalen Zeitalter	146
Online Plattformen und flexible Arbeit – Flexibilisierungsansätze für KMU	149
Digitalisierung und Prozessgestaltung	156
Die interne und externe digitale Kommunikation	162
Die Top 5 SEO-Massnahmen beim Online-Texten	169
Industrie 4.0: Mehr als Technik	177
Business Analytics aus der Cloud: Möglichkeiten und Herausforderungen	182
<hr/>	
Autorinnen und Autoren	189
Kontakt	193
Anhang	194
Fragebogen	194
Weitere Resultate	202

Die Handlungsfelder der Digitalen Transformation

Die Digitale Transformation hat viele Facetten und besteht sowohl aus technischen als auch aus strukturellen, psychologisch-kulturellen und operationellen Komponenten. Doch was verstehen KMU und Grossunternehmen unter der Digitalen Transformation und welche Aspekte dieses Wandels sind für sie relevant? Anhand der Beschreibungen (aus 4'286 Themen von 2'590 Unternehmen), welche die Mitarbeitenden der befragten Unternehmen in der offenen Frage der Studie (Frage F9, siehe Fragebogen im Anhang) gegeben haben, kristallisieren sich sieben Handlungsfelder in Bezug auf die Digitale Transformation heraus. Die Handlungsfelder wurden so dargestellt, dass diese vom Markt ausgehend mit der Customer Centricity starten.

Da es sich um eine offene Frage handelte, wurden nur die von den Unternehmen proaktiv genannten Themen bzw. Felder erfasst. Dies heisst jedoch nicht, dass die Unternehmen in den anderen Handlungsfeldern nicht aktiv sind. Es könnte aber sein, dass die Unternehmen das Handlungsfeld noch nicht erkannt haben. Hier soll die Übersicht (Abb. 2) eine ganzheitliche Betrachtung ermöglichen.

Unter einem Handlungsfeld werden Tätigkeiten, Prozesse und Aktionen zusammengefasst, die in einem Teilaspekt (oder Teilprojekt) der Digitalen Transformation von Unternehmen definiert, umgesetzt und angewendet werden können. Die sieben Handlungsfelder sind:

1. Customer Centricity

Die konstante Kundenorientierung

Von 17% aller Unternehmen in der offenen Frage genannt



Unternehmen legen – im besten Fall als Ausgangspunkt für ihre Strategien – einen starken Fokus auf die Kundenorientierung (Customer Centricity), personalisierte

Angebote und Kundenportale, unterstützt durch digitale Technologien/Kanäle und Kunden- sowie Produktdaten, die digitale, markt- und zielgruppen-gerechte Strategien ermöglichen.

2. Digital Business Development

Neue Strategien und Geschäftsmodelle

Von 26% aller Unternehmen in der offenen Frage genannt



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

3. Digital Leadership & Culture

Neue Ansätze in Führung, Kultur und Arbeit

Von 15% aller Unternehmen in der offenen Frage genannt



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

4. Process Engineering

Optimierte Arbeitsabläufe und Automation

Von 42% aller Unternehmen in der offenen Frage genannt



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

5. Digital Marketing

Neue Plattformen und Kanäle

Von 11 % aller Unternehmen in der offenen Frage genannt



Durch die Verfügbarkeit und Analyse von Kunden-, Produkte- und Absatzdaten sowie die Messbarkeit der Marketing- und Vertriebsaktivitäten wird ein System ge-

schaffen, in dem die Marktaktivitäten laufend optimiert werden können. Zu den Aspekten des Digital Marketing (hierzu zählen auch Vertriebs- und Verkaufsaktivitäten) gehören (mobile) Online-Plattformen, E-Commerce, Kommunikationskanäle wie Social Media, Online-Gemeinschaften (Communities) und Suchmaschinenmarketing, die Marketing-Automation und Video-Marketing. Alle hier genannten Teilbereiche (Marketing, Vertrieb, Verkauf und Service) können als Go-To-Market-Funktion beschrieben werden.

6. New Technologies

Apps, Internet of Things und Industrie 4.0

Von 32 % aller Unternehmen in der offenen Frage genannt



Die neuen Technologien werden je nach Branche und Marktleistung des Unternehmens unterschiedlich eingesetzt und beinhalten hauptsächlich technologische Platt-

formen, Apps und Software (mit Fokus auf Lösungen aus dem Enterprise Resource Planning (ERP) und für die Zusammenarbeit/Kommunikation mit Teams und Kunden). Viele Unternehmen testen die Anbindung an Industrie- und Konsumentenprodukte (Sensoren, Robotik) als Bestandteil der Industrie 4.0 bzw. Internet of Things.

7. Cloud and Data

Moderne IT-Infrastruktur und neue Erkenntnisse

Von 14 % aller Unternehmen in der offenen Frage genannt



Die Kundenorientierung, die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und optimierter Prozesse sowie das digitale Marketing bedürfen alle intelligenter Daten

(Smart Data) und neuer Erkenntnisse, aufbauend auf Informationstechnologien (IT). Im Kern steht die integrierte bzw. vernetzte Datenbasis, welche mittels intelligenter Analyseverfahren zu neuem Wissen führt, um strategische Entscheidungen (in Echtzeit) zu treffen. Gleichzeitig ist der Bedarf nach flexibler und von überall her zugänglicher technologischer Infrastruktur hoch: Hier stehen Investitionen in die Cloud und webbasierter Lösungen hoch auf der Prioritätenliste der Unternehmen.

Was genau Unternehmen darunter verstehen und wie sich diese von theoretischen Konzepten zur Digitalen Transformation unterscheidet, wird in den Folgekapiteln erläutert. Die nächsten sieben Kapitel beschreiben die Handlungsfelder der Digitalen Transformation und beinhalten jeweils eine Checkliste. Die Checklisten dienen als Orientierungshilfe: Nicht alle Punkte müssen sofort geregelt werden, sondern sollen Impulse für die nächsten Diskussionen liefern. Zudem werden eine bis mehrere Fallstudien zum Handlungsfeld sowie eine Auswahl von hilfreichen Apps und Tools vorgestellt. Ein Vorgehensmodell zur Durchführung von Transformationsprojekten rundet den Praxisleitfaden ab.



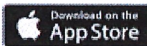
Customer Centricity

Übersicht zusammengestellt von Corin Kraft,
FHNW Hochschule für Wirtschaft,
Institute for Competitiveness and Communication
Viele weitere Apps und Tools finden Sie auf:
www.anothertoolbox.com



BirdEye

Diese App ermöglicht Ihnen, Feedback von Ihren Kundinnen und Kunden zu erhalten.



Business Communication

Diese App ermöglicht Ihnen, geschäftliche Anrufe von Ihrer Festnetznummer auf dem Mobiltelefon zu tätigen und zu empfangen.



My Customer

Diese App erlaubt Ihnen, auf die wichtigsten Informationen über Ihre Kunden und Kundinnen von unterwegs zuzugreifen.



Customer Events Records CRM

Diese App erlaubt Ihnen, wichtige Informationen über Ihre Kundinnen und Kunden zu speichern.



Customer Management

Diese App erlaubt Ihnen, wichtige Informationen über Ihre Kundinnen und Kunden zu speichern.



Pipedrive

Diese App unterstützt Sie beim Notieren Ihrer Aufgaben sowie beim Erstellen von Besprechungs- und Anrufnotizen.



OrgaMAX

Diese App erlaubt Ihnen, jederzeit auf Ihre Kundendaten und Artikel zuzugreifen sowie Aufträge und Rechnungen von unterwegs zu erfassen.



ZoHo CRM

Diese App unterstützt Sie beim Überblicken Ihres Vertriebszyklus.



Resco Mobile

Diese App erlaubt Ihnen den Zugang auf Ihre CRM-Daten von unterwegs.



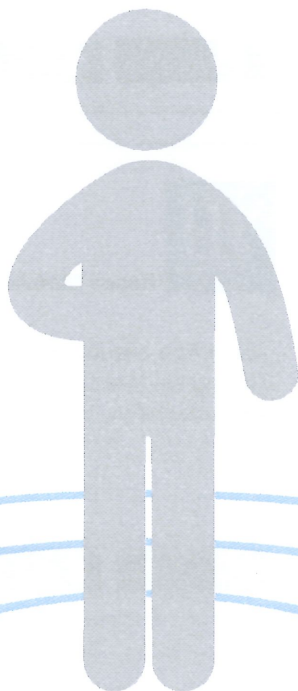
Die FHNW übernimmt keine Gewähr für die Funktionalität und den Leistungsumfang der aufgeführten Apps.

Zwischenfazit

Das Handlungsfeld der Customer Centricity nimmt für die befragten Unternehmen einen beträchtlichen Platz in der Wahrnehmung der Digitalen Transformation ein. Die Unternehmen sind daran interessiert, die Erfahrung ihrer Kundinnen und Kunden durch digitale Hilfsmittel zu verbessern und massgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Bei der Kundenbindung greifen sie auf die Analyse von Kundendaten zurück und optimieren ihr Angebot entsprechend. Der Kommunikation und Interaktion mit Kundinnen und Kunden wird ebenfalls eine grosse Bedeutung beigemessen. Nicht zuletzt fliesst die Kundenerfahrung direkt in die strategische Ausrichtung eines Unternehmens ein, indem Leistungen nun gezielt digital zur Verfügung gestellt werden.

Checkliste zur Customer Centricity

- ☐ Haben Sie eine Strategie, wie Sie Ihre Kundenorientierung aktiv gestalten?
- ☐ Wie oft und wie erfassen Sie die Kundenbedürfnisse (z. B. mittels Customer Journey Mapping und Personas)?
- ☐ Messen Sie die Kundenzufriedenheit regelmässig und teilen die Erkenntnisse mit Ihren Teams, um die Marktleistungen zu verbessern?
- ☐ Nutzen Sie Kunden- und Produktdaten aktiv, um Ihre Leistungen zu verbessern?
- ☐ Verändern Sie auch Ihre Preise, Support-Dienstleistungen, Kanäle und Standorte auf Basis der Kundenbedürfnisse?
- ☐ Verfügen Sie über personalisierte Angebote (Dienstleistungen/Produkte) und Kommunikationsansätze?
- ☐ Wie gestalten Sie das Kundenerlebnis bzw. wie steigern Sie die Qualität der Kundenleistung?
- ☐ Haben Sie die Kommunikationskanäle und -frequenz definiert bzw. aktualisiert?
- ☐ Bieten Sie Ihren Kundinnen und Kunden Optionen, über welche Kanäle sie bedient werden möchten?
- ☐ Welche Kundenbindungsprogramme haben Sie?
- ☐ Gibt es eine Strategie, wie Sie Ihre internen Systeme und Prozesse den Kundenbedürfnissen und der Customer Journey anpassen?
- ☐ Nehmen Sie sich mindestens einmal im Jahr die Zeit, um die Kundenbedürfnisse neu zu identifizieren und die Marktstrategie zu überarbeiten?





Digital Business Development

Übersicht zusammengestellt von Corin Kraft,
FHNW Hochschule für Wirtschaft,
Institute for Competitiveness and Communication
Viele weitere Apps und Tools finden Sie auf:
www.anothertoolbox.com



Fasoon

Dieser Anbieter unterstützt Sie bei der Gründung Ihrer Firma in der Schweiz durch einen einfachen Online-Prozess.

fasoon.ch



Netnotar

Dieser Webdienst unterstützt Sie bei der Gründung Ihres Unternehmens in der Schweiz.

netnotar.ch



Business Development

Diese App unterstützt Sie bei der Entwicklung eines strukturierten Geschäftsaufbaus.



Business Model Canvas

Diese Plattform unterstützt Unternehmen, um Ihre Geschäftsmodelle zu entwickeln und optimieren.

www.strategyzer.com/app



Business Model Pattern

Diese App erlaubt Ihnen Zugang zu einer Datenbank von Geschäftsmodellen, welche auf Innovation ausgelegt sind.



MySalesButler

Dieser Webdienst unterstützt Sie bei dem Aufbau von Marketing- und Verkaufsdiensten.

www.mysalesbutler.com



Ideen für Start-Ups

Diese Plattform bringt Ideen und Unternehmer/innen zusammen (mit über 2'500 Geschäftsideen).

www.ideaswatch.com



BizMaxer

Diese App unterstützt Sie rund ums Thema Verkauf.



Credema

Dieser Webdienst unterstützt Sie bei Exhibition Marketing, Sales und Customer Service.

www.credema.eu

Digitale Strategie

Das umfassende Geschäftsmodell gilt es in einer digitalen Strategie abzubilden. Ein ganzheitlicher, strategischer Ansatz soll dazu führen, dass das Potenzial, das die Digitale Transformation bietet, möglichst umfassend ausgeschöpft werden kann. Hierzu wird die gesamte Struktur und Kultur eines Unternehmens in allen Funktionen, Bereichen und Prozessen intern und extern hinsichtlich des digitalen Wandels und dessen Konsequenzen auf strategischer Ebene analysiert und – sofern notwendig – neu aufgestellt. «Die Zukunft ist digital» (KMU, Information und Kommunikation, 200 Mitarbeitende): Diese Überzeugung nehmen die Unternehmen zum Anlass, ihre Kernkompetenzen kritisch und konstruktiv zu hinterfragen und beispielsweise anhand einer Kosten-Nutzen-Analyse den Ausbau ihrer IT-Infrastruktur und die Stossrichtung ihrer Unternehmensentwicklung nachhaltig zu planen. Das übergeordnete Ziel einer digitalen Strategie ist wiederum, agil und kundenorientiert zu handeln sowie eine optimale Wertschöpfung zu erzielen, um sich differenziert im Markt zu platzieren.

Zwischenfazit

Alles beginnt mit neuen Technologien: Sie liefern die Basis zu Ausbau und Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen und erfordern eine Neuausrichtung der bestehenden Geschäftsmodelle. Innovation wird zum festen Bestandteil des Handlungsfelds Digital Business Development und dient nicht nur der Forschung und Entwicklung, sondern auch der Effizienzsteigerung und Kosteneinsparung. Die befragten Unternehmen sind sich bewusst, dass die digitale Ausrichtung des Geschäftsmodells umfassend betrachtet werden muss, um möglichst das ganze Potenzial der Digitalen Transformation auszuschöpfen. Um die Transformation nachhaltig zu gestalten, sollte zudem eine digitale Strategie nicht fehlen. Ausserdem gilt es, die veränderten Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden nach mehr digitalen Angeboten zu berücksichtigen und die eigenen Leistungen diesem veränderten Markt anzupassen.

Checkliste zum Digital Business Development

- ☐ Hinterfragen Sie regelmässig Ihre Strategien und Geschäftsmodelle?
- ☐ Kennen Sie alle Leistungen Ihrer Wertschöpfungskette und kontrollieren, ob diese vom Markt in dieser Form noch verlangt werden?
- ☐ Haben Sie sich Gedanken zur Digitalisierung Ihrer Wertschöpfungskette gemacht?
- ☐ Nutzen Sie Hilfsmittel wie zum Beispiel den Business Model Canvas, um Ihre Segmente und Leistungen systematisch zu definieren?
- ☐ Wie viele und wie erfolgreich nutzen Sie die neuen Plattformen und Kanäle für Ihre Marktleistungen?
- ☐ Gehen Sie regelmässig neue Kooperationen ein bzw. haben Sie Ihre Kooperationsstrategie definiert?
- ☐ Kennen und nutzen Sie neue Technologien, um Ihre Marktleistung zu optimieren?
- ☐ Unterstützen Sie die Innovationsbemühungen in Ihren Teams, um Verbesserungen und neue Ideen zu entwickeln?
- ☐ Wird Ihr Geschäftsmodell von anderen, unter Umständen kleineren oder reinen Online-Unternehmen, angegriffen?
- ☐ Kennen Sie die Strategien und Wettbewerbsvorteile/-nachteile Ihrer Mitbewerber/innen?
- ☐ Erarbeiten Sie die Rahmenbedingungen (organisatorisch, personell, finanziell), um neue Geschäftsmodelle entstehen zu lassen?
- ☐ Nehmen Sie sich mindestens einmal im Jahr die Zeit, um Ihre (digitale) Strategie zu überarbeiten?



Digital Leadership and Culture

Übersicht zusammengestellt von Corin Kraft,
FHNW Hochschule für Wirtschaft,
Institute for Competitiveness and Communication
Viele weitere Apps und Tools finden Sie auf:
www.anothertoolbox.com



Diese Plattform bietet 55'000 Online-Kurse an, welche als Grundlage für eine unternehmensweite Lernplattform genutzt werden kann.

www.udemy.com



Diese Plattform bietet eine webbasierte Lösung für die Zielvereinbarung mit Mitarbeitenden und Vorbereitung für Qualifikationsgespräche an.

www.qualilog.ch



Diese App unterstützt Sie bei der Organisation von Aufgaben und dem Führen Ihres Teams.



Diese App unterstützt die Zusammenarbeit von verschiedenen Teams innerhalb Ihres Unternehmens.



Diese App unterstützt Teams bei der gemeinsamen Organisation und Umsetzung von Projekten.



Diese App ist ein soziales Netzwerk für Ihr Unternehmen und unterstützt die Kommunikation und Zusammenarbeit.



Diese App ermöglicht Telefon- und Videokonferenzen übers Internet.



Diese App unterstützt Teams bei der gemeinsamen Organisation und Umsetzung von Projekten.



Diese App unterstützt Teams bei der gemeinsamen Organisation und Umsetzung von Projekten.



Die FHNW übernimmt keine Gewähr für die Funktionalität und den Leistungsumfang der aufgeführten Apps.

Zwischenfazit

Das Handlungsfeld Digital Leadership & Culture ist fester Bestandteil der Vorstellung von Digitaler Transformation. Dieses Handlungsfeld ist vor allem von Veränderungsprozessen mit den Komponenten Führung, Kultur, Mitarbeitende und neue Arbeitsformen geprägt. Von Führungskräften wird erwartet, dass sie sich durch innovatives Denken, agiles Handeln und der Fähigkeit, ihre Belegschaft für den digitalen Wandel zu begeistern, auszeichnen und somit eine Unternehmenskultur schaffen können, die die Transformation begrüsst und entsprechend in sämtliche Prozesse integriert. Mitarbeitende erwarten einerseits eine Einführung in die neuen digitalen Arbeitsformen, müssen jedoch eine Bereitschaft für die neuen Technologien mitbringen.



Checkliste zur Digital Leadership & Culture

- ☐ Messen Sie regelmässig wichtige Indikatoren wie die Zufriedenheit und Verbundenheit Ihrer Mitarbeitenden?
- ☐ Haben Sie die Führungsgrundsätze definiert, messen und unterstützen Sie Ihre leitenden Mitarbeitenden, um diese aktiv umzusetzen?
- ☐ Unterstützen alle Ebenen Ihres Unternehmens die Digitale Transformation?
- ☐ Haben Sie zusammen mit Ihren Teams die Werte, Normen und Regeln der Zusammenarbeit im digitalen Umfeld entwickelt und beschrieben?
- ☐ Haben Sie eine Strategie/Agenda, wie Sie die (neuen) Werte, Normen und Regeln in Ihrem Unternehmen festigen?
- ☐ Analysieren Sie die Fähigkeiten und Methoden Ihrer Mitarbeitenden, um den Entwicklungs- und Weiterbildungsbedarf zu erheben?
- ☐ Haben Sie Coaching, Weiterbildungs- und Schulungsprogramme geplant und eingeführt, um neue Fähigkeiten zu entwickeln und Mitarbeitende zu unterstützen?
- ☐ Fördern Sie Agilität, Kreativität und Innovation durch spezielle Programme?
- ☐ Haben Sie zusammen mit Ihren Mitarbeitenden eine Vorstellung zu digitalen, mobilen Arbeitsplätzen entwickelt?
- ☐ Testen Sie neue Formen der Zusammenarbeit?
- ☐ Haben Sie Plattformen und Prozesse eingeführt, um das kollektive Wissen und die Kollaboration in Ihrem Unternehmen zu teilen?
- ☐ Berücksichtigen Sie bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden den Bedarf nach digitalen Fähigkeiten?
- ☐ Haben Sie einen Change-Management-Prozess definiert, der Sie bei Transformationsprojekten unterstützt?
- ☐ Wurde ein Kommunikationsplan erstellt, um die Veränderungsprozesse zu begleiten?
- ☐ Nehmen Sie sich mindestens einmal im Jahr die Zeit, um Ihre Führungsgrundsätze und die Unternehmenskultur zu überdenken und mit den Mitarbeitenden neu zu gestalten?



Process Engineering

Übersicht zusammengestellt von Corin Kraft,
FHNW Hochschule für Wirtschaft,
Institute for Competitiveness and Communication
Viele weitere Apps und Tools finden Sie auf:
www.anothertoolbox.com



Evernote

Diese App unterstützt Sie beim einfachen und übersichtlichen Erstellen von Notizen.



Holaspirt

Diese Plattform unterstützt Sie als selbstorganisiertes Unternehmen und ermöglicht Rollenverteilung, Real Time Meetings sowie Transparenz bei der Aufgabenteilung.

www.holaspirt.com



bexio

Diese App erlaubt Ihnen, Spesenquittungen und Rechnungen einfach zu scannen und mit Ihrer Buchhaltungssoftware zu verknüpfen.



Scanbot

Diese App ermöglicht Ihnen, Dokumente zu scannen und in PDFs umzuwandeln sowie zu bearbeiten.



EdorasWare

Diese Plattform unterstützt Sie beim Verwalten Ihrer Geschäftsprozesse.

www.edorasware.com



AbaClik

Diese App ermöglicht Ihnen, jederzeit und überall Leistungen, Arbeitszeiten, Spesen, Quittungen oder weitere Informationen per Klick mit Ihrem Smartphone zu erfassen.



Automate

Diese App unterstützt Sie bei der Automation Ihrer Aufgaben.



One Note

Diese App unterstützt Sie beim einfachen und übersichtlichen Erstellen von Notizen.



Tiny Scanner

Diese App unterstützt Sie beim einfachen Einscannen von Dokumenten, Fotos und Belegen.

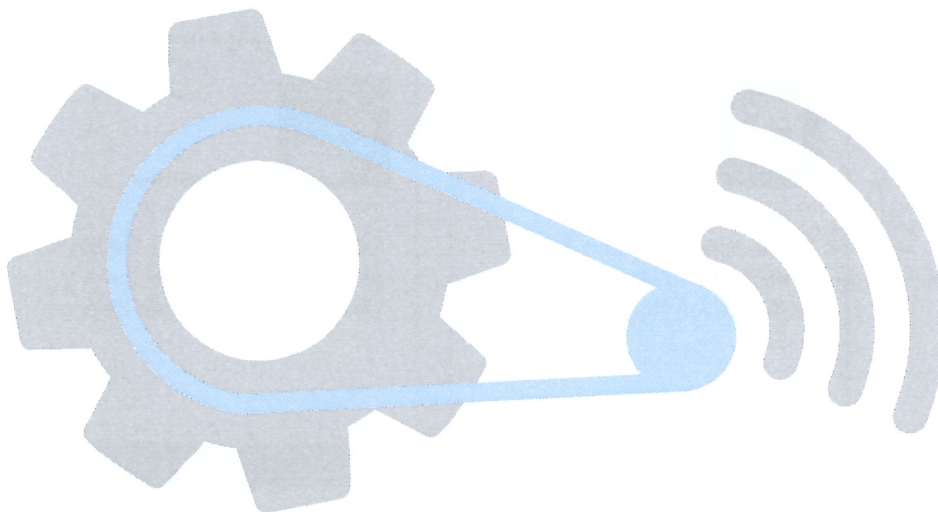


Zwischenfazit

Die befragten Unternehmen sehen im Handlungsfeld Process Engineering eine Flexibilität, die ihnen erst durch die Prozesssteuerung und Digitalisierung ihrer Daten und Informationen ermöglicht wird. Ausserdem bedeutet die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen, dass Abläufe reibungslos und kostengünstig(er) miteinander verknüpft werden können, womit die Effizienz gesteigert werden kann.

Checkliste zum Process Engineering

- ☐ Verfügen Sie über eine aktualisierte Prozesslandkarte, welche die Haupt- und Nebenprozesse verständlich darstellt?
- ☐ Messen Sie Ihre Prozessleistungen (Outputs) regelmässig?
- ☐ Kontrollieren Sie regelmässig, ob die Leistungen (Outputs) Ihrer Hauptprozesse die entsprechenden Marktbedürfnisse noch abdecken?
- ☐ Sind Ihre Daten soweit und in guter Qualität vorhanden, damit die Prozesse sinnvoll ablaufen?
- ☐ Haben Sie das Potenzial zur Digitalisierung bzw. Automatisierung Ihrer Prozesse bestimmt und beschrieben?
- ☐ Haben Sie ein Konzept für das papierlose Büro entwickelt und erste Potenziale bereits umgesetzt?
- ☐ Haben Sie die IT-Anforderungen für alle Haupt- und Nebenprozesse definiert, inkl. den notwendigen IT-Sicherheitsüberlegungen?
- ☐ Nutzen Sie agile Methoden (u. a. Scrum, Lean), um die Teilaufgaben in Ihren Prozessen durch optimierte, teamfokussierte und innovative Ansätze zu bereichern?
- ☐ Gestalten Sie Ihre Prozesse so, dass diese im besten Fall zeit- und ortsunabhängig ausgeführt werden könnten?
- ☐ Nehmen Sie sich mindestens einmal im Jahr die Zeit, um Ihre Prozesse zu kontrollieren und optimieren bzw. gegebenenfalls neu zu definieren?





Digital Marketing

Übersicht zusammengestellt von Corin Kraft,
FHNW Hochschule für Wirtschaft,
Institute for Competitiveness and Communication
Viele weitere Apps und Tools finden Sie auf:
www.anothertoolbox.com



Ad Words Express

Diese App unterstützt Sie beim Erreichen neuer Kunden und Kundinnen mit Google.



Feedly

Diese App unterstützt Sie bei der Organisation ihres Contents auf unterschiedlichen Kanälen.



Hootsuite

Diese App unterstützt Sie bei der Verwaltung von Beiträgen für verschiedene Social Media Profile.



Buffer

Diese App unterstützt Sie beim Teilen von Beiträgen auf verschiedenen sozialen Netzwerken nach einem festgelegten Zeitplan.



Get Followers Boost

Diese App unterstützt Sie bei der Vergrößerung Ihrer Followers auf Instagram.



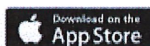
Ripl

Diese App unterstützt Sie bei der Erstellung von Social Media Beiträgen.



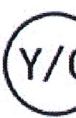
Designer

Diese App unterstützt Sie mit vorgefertigten Templates bei der Erstellung von Illustrationen.



Textgram

Diese App unterstützt Sie beim Hinzufügen von Text, Stickers und Rahmen auf Fotos.



Yeahgoods

Diese App hilft Ihnen, an echte Bilder von Konsumenten zu kommen (inklusive Rechte an den Bildern).





Digital Marketing
Neue Plattformen und Kanäle



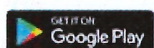
Marketing Tutorial

Diese App vermittelt Ihnen durch Tutorials, wie Sie Soziale Medien einsetzen, um für Ihr Geschäft zu werben.



Digital Marketing Pro

Diese App bringt Ihnen digitale Strategien bei, die Sie als Online-Marketer brauchen.



Learn Digital Marketing

Dieses App enthält Lernmodule über diverse Bereiche des digitalen Marketings.



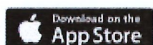
Magisto

Diese App unterstützt Sie bei der professionellen Aufnahme und beim Schneiden von Videos.



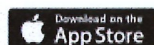
Wordpress

Diese App unterstützt Sie beim Content Management für Ihre Webseiten und Blogs.



Instagram

Diese App unterstützt Sie bei der Präsentation Ihres Unternehmens mit Fotos und Videos.



Nemuk Webanalyse Tool

Diese Anwendung unterstützt Sie bei der Analyse Ihrer Webseite.

nemuk.typeform.com/to/hH3rbY



Maatoo

Diese Schweizer Softwarelösung unterstützt Sie bei Ihrer Marketing-Automation.

maatoo.io



LinkedIn

Diese App unterstützt Sie beim Aufbau Ihres digitalen Businessnetzwerks.



Die FHNW übernimmt keine Gewähr für die Funktionalität und den Leistungsumfang der aufgeführten Apps.

Marketing-Automation

Die Marketing-Automation wird sowohl im B2C- als auch im B2B-Umfeld von Unternehmen beschrieben. Im B2B-Umfeld wird auch die Verbindung zu den Vertriebs- und Verkaufsaktivitäten eines Unternehmens dargelegt: Die durch die Marketing-Automation identifizierten neuen Kundinnen und Kunden werden automatisiert an die verantwortliche Person im Vertrieb/Verkauf geleitet, wo der Verkaufsprozess im Rahmen des Multi-Channel-Ansatzes durch telefonische oder persönliche Ansprache weitergeführt wird.

Die Marketing-Automation greift auf mehrere Handlungsfelder der Digitalen Transformation zurück, inklusive der Customer Centricity (detailliertes Wissen über die Kundin/den Kunden und die personalisierte Ansprache), Process Engineering (vordefinierte Prozesse und Use Cases), New Technologies (die Vernetzung der Daten mit neuer Software) sowie Cloud and Data (web-basierte Automatisierungsplattformen und intelligente Daten). E-Mail-Marketing wird von der Hälfte der Unternehmen betrieben. Zusammen mit Content Marketing (dem gezielten Aufbau und nachfolgender Verbreitung von wichtigen Inhalten) und Social Media steigert die Marketing-Automation die Effizienz der Kommunikations- und Verkaufsaktivitäten.

Zwischenfazit

Das Bewusstsein für die Verschiebung der Marketing-Funktion in den Online-Bereich ist bei den befragten KMU vorhanden. Im Zentrum steht der Ausbau der Präsenz im Web durch umfangreiche und aktuelle Websites sowie das Anwenden von Social Media und Marketing-Automation, um mit Kundinnen und Kunden zu kommunizieren und den eigenen Markt um zusätzliche Zielgruppen zu erweitern. Es besteht ebenfalls ein grosses Bewusstsein dafür, dass das Online-Angebot stark an den veränderten Bedürfnissen der Kundinnen/Kunden (mobile Applikationen, individuelles Informieren, Multi-Channel) ausgerichtet werden muss.

Checkliste zum Digital Marketing

- ☐ Haben Sie eine ganzheitliche Go-To-Market-Strategie (Marketing, Vertrieb, Verkauf, Service) erarbeitet, die in jedem Prozessschritt die digitalen Potenziale ausschöpft?
- ☐ Analysieren Sie laufend Kunden-, Produkte- und Absatzdaten und optimieren Sie Ihren Marketing-Mix?
- ☐ Messen Sie jede Marketing- und Vertriebskampagne und teilen die Erkenntnisse mit den Teams?
- ☐ Evaluieren und nutzen Sie die Potenziale der neuen digitalen Plattformen und Kanäle (inkl. E-Commerce)?
- ☐ Haben Sie eine Strategie für einen optimalen Multi-Channel-Ansatz definiert und umgesetzt?
- ☐ Nutzen Sie die neuen Ansätze für ein modernes Marketing wie Social Media, Content-Marketing, Video-Marketing und Storytelling?
- ☐ Nutzen Sie die Vorteile der Marketing-Automation bereits?
- ☐ Leiten Sie alle gewonnenen Markt- und Kundeninformationen zu den diversen Funktionen und Teams in Ihrem Unternehmen, um die Wertschöpfung bzw. Marktleistung generell zu erhöhen?
- ☐ Nehmen Sie sich mindestens einmal im Jahr die Zeit, um den Erfolg Ihrer digitalen Go-to-Market- bzw. Marketingstrategie zu überprüfen und zu verbessern?



New Technologies

Übersicht zusammengestellt von Corin Kraft,
FHNW Hochschule für Wirtschaft,
Institute for Competitiveness and Communication
Viele weitere Apps und Tools finden Sie auf:
www.anothertoolbox.com



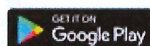
IoT Security

Diese App scannt Internet of Things Verbindungen auf mögliche Gefahren und alarmiert Sie bei allfälligen Risiken.



Thingiverse

Diese App ist eine offene Plattform für 3D-Produkte.



IoT Tutorial

Diese App erlaubt Ihnen Zugriff auf Ihre Dokumenten-Workflows von unterwegs.



Control It

Diese App ist eine Universalfernbedienung für Ihre Mediengeräte.



3D Fox

Diese App erlaubt Ihnen, 3D Druckaufträge direkt von Ihrem Smartphone aus zu tätigen.



Printer Share

Diese App erlaubt Ihnen, Druckaufträge direkt von Ihrem Smartphone aus zu tätigen.



Screen Stream Mirroring

Diese App erlaubt Ihnen, Ihren Smartphone-Bildschirm inklusive Ton in Echtzeit auf einen anderen Bildschirm zu übertragen.



TechPost

Diese App informiert Sie regelmässig über neueste Technologien.



SURE Universal Remote

Diese App ist eine Universalfernbedienung für Ihre Mediengeräte.



Neue Apps, Software und die Kommunikation

Neue Technologien, das Internet, Social Media und der gesellschaftliche Wandel ermöglichen neue Formen der Zusammenarbeit und Kommunikation. Die befragten Unternehmen nennen die unterschiedlichsten neuen Anwendungen bzw. Software-Lösungen, die erst durch die Kombination dieser Elemente erhältlich und nutzbar wurden.

Eine konkrete Form ist die neue, digitale Kommunikation: Applikationen wie Skype ermöglichen es, jederzeit von jedem Ort einfach über eine Internetverbindung zu telefonieren. Chatfunktionen, Messenger-Dienste oder Videokonferenzen bieten weitere Möglichkeiten zur erweiterten digitalen Kommunikation in der Geschäftswelt.

«Elektronische Kommunikation wird sowohl zum primären Kommunikationsweg innerhalb des Unternehmens als auch in der Kommunikation nach aussen» (KMU, Information und Kommunikation, 20 Mitarbeitende). Innerhalb des Unternehmens ermöglichen die neuen elektronischen Kommunikationswege eine vereinfachte Plattform für den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden. Vereinzelt wird die Kommunikation mittels digitaler Technologie sogar als fester Bestandteil des Geschäftsmodells genannt: «Die Informatik und Telekommunikation sind schon lange sehr eng mit den betriebswirtschaftlichen Abläufen eines Unternehmens zusammengewachsen» (KMU, Information und Kommunikation, 1 Mitarbeitende/r). Mittels IT und neuer Kommunikationstechnologie kann die Organisation eines Unternehmens also angepasst und optimiert werden. Bei der externen Kommunikation bietet die digitale Technologie zusätzliche Kanäle zu den traditionellen Kommunikationswegen und leistet damit auch den Kundinnen und Kunden einen Mehrwert.

Zwischenfazit

Als Basis für die Digitale Transformation nennen die Unternehmen klar die neuen, vernetzten Technologien. Die Vorteile, die diese mitbringen, reichen vom automatisierten Datenaustausch, neuen Geschäftsmodellen, neuen Kommunikationsmöglichkeiten bis hin zu Robotik und künstlicher Intelligenz. Es besteht ein Bewusstsein dafür, dass es mit der Einführung von neuen Technologien alleine nicht getan ist, sondern dass die Mitarbeitenden in die neuen Geräte und Applikationen eingeführt werden müssen, damit das Potenzial dieser Technologien überhaupt erst richtig, erfolgreich und langfristig ausgeschöpft werden kann.

Checkliste zu New Technologies

- ☐ Identifizieren Sie regelmässig die neuen verfügbaren Technologien und testen Sie diese auf deren mögliche Anwendungen und Potenziale hin?
- ☐ Erstellen Sie regelmässig strategische Zukunftsbilder oder Szenarien, um Ihre bestehenden Strategien und Produkte/Dienstleistungen für die Zukunft zu testen?
- ☐ Haben Sie eine Roadmap erstellt, in der Sie den Einfluss der Technologien auf Ihr Unternehmen im Zeitraum der nächsten 5 bis 10 Jahre beschreiben?
- ☐ Identifizieren Sie die Software-Lösungen bzw. Apps, die Ihre Prozesse aktiv unterstützen könnten?
- ☐ Haben Sie das Potenzial von Sensoren und Big Data-Auswertungen diskutiert und die entsprechenden Konsequenzen beschrieben?
- ☐ Erarbeiten Sie regelmässig eine Übersicht aller Akteure (Teilnehmer/innen) im Markt und versuchen so, weitere (technologische) Leistungspotenziale zu definieren (Internet of Things)?
- ☐ Aktualisieren Sie Ihre IT-Infrastruktur regelmässig, um den veränderten Anforderungen im Markt gerecht zu werden?
- ☐ Nutzen Sie die neuen Technologien, um die Zusammenarbeit und Kommunikation mit Teams und Kunden zu optimieren?
- ☐ Nehmen Sie sich mindestens einmal im Jahr die Zeit, um die technischen Entwicklungen zu analysieren und eine Roadmap für Ihr Unternehmen zu erstellen?



Cloud and Data

Übersicht zusammengestellt von Corin Kraft,
FHNW Hochschule für Wirtschaft,
Institute for Competitiveness and Communication
Viele weitere Apps und Tools finden Sie auf:
www.anothertoolbox.com



DocuWare

Diese App erlaubt Ihnen Zugriff auf Ihre Dokumenten-Workflows von unterwegs.



Microsoft OneDrive

Diese App erlaubt Ihnen das Speichern, Bearbeiten und Teilen von Dokumenten in einer Cloud.



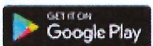
Google Drive

Diese App erlaubt Ihnen das Speichern, Bearbeiten und Teilen von Dokumenten in einer Cloud.



box

Diese App erlaubt Ihnen das Speichern, Bearbeiten und Teilen von Dokumenten in einer Cloud.



Dropbox

Diese App erlaubt Ihnen das Speichern, Bearbeiten und Teilen von Dokumenten in einer Cloud.



Cloud Computing & Big Data News

Diese App liefert Ihnen regelmässig Updates und News zu den Themen Cloud Computing, Big Data und Cloud Services.



AbaWeb

Dieser Clouddienst unterstützt Sie bei Treuhand-Aufgaben und optimiert die Zusammenarbeit zwischen Treuhändern und Kunden und Kundinnen.

www.abawebtreuhand.ch



Boxcryptor

Diese App hilft Ihnen, Ihre Daten zu verschlüsseln, bevor Sie diese in einer Cloud abspeichern.



Salesforce Einstein Analytics

Diese App erlaubt Ihnen und Ihren Mitarbeitenden, Daten schnell von unterwegs auszuwerten.



Zwischenfazit

Big Data und Smart Data sind zentrale Schlagworte in der Digitalen Transformation. Die befragten Unternehmen zeigen ein hohes Bewusstsein für den Wert von gesammelten und ausgewerteten Daten für ihre Prozessabläufe, die Kundenausrichtung und ihre Strategieentwicklung. Konkrete Umsetzungsmöglichkeiten oder Anwendungsbereiche werden jedoch wenig genannt. Dies könnte darauf hinweisen, dass die Unternehmen zwar überzeugt sind, dass die Nutzung von intelligenten Daten einen Mehrwert bringt, jedoch noch eine zu wenig konkrete Vorstellung davon haben, wie diese Auswertung umgesetzt werden kann. Zweifellos werden jedoch web- und cloudbasierte Lösungen von einer Vielzahl der Unternehmen eingesetzt, um die Digitale Transformation zu ermöglichen.

Checkliste zu Cloud and Data

- ☐ Sind Ihre Systeme, welche für die Kundinnen/Kunden zentral sind, bereits webbasiert?
- ☐ Haben Sie die bestehenden Plattformen verlinkt bzw. nutzen Sie webbasierte Lösungen, um rasch wichtige Erkenntnisse und Lösungen zu erarbeiten?
- ☐ Haben Sie die weiteren Potenziale von Lösungen in der Cloud analysiert und eine Roadmap erstellt?
- ☐ Haben Sie entsprechende Anforderungen an die IT-Sicherheit definiert und messen Sie die Kriterien regelmässig?
- ☐ Können Sie mit der Vielzahl und Komplexität an Daten aus Ihrem Unternehmen umgehen?
- ☐ Haben Sie Schnittstellen definiert, um den Austausch von Daten über Ihre Lösungen sicherzustellen?
- ☐ Haben Sie einen Plan erstellt, wie Ihre Daten am besten vernetzt und zukünftig anhand der Customer Journey bzw. Wertschöpfungskette eingesetzt werden könnten?
- ☐ Haben Sie die Potenziale von intelligenten Daten (Smart Data) und neuer Erkenntnisse definiert bzw. bereits umgesetzt?
- ☐ Nutzen Sie webbasierte Lösungen und intelligente Daten bereits, um weitere Marktleistungen anzubieten und die Wertschöpfungskette zu optimieren?
- ☐ Nehmen Sie sich mindestens einmal im Jahr die Zeit, um die Strategie für intelligente Daten und webbasierte bzw. in der Cloud vorhandene Infrastruktur zu aktualisieren?



Zusammenfassung

Unter dem Begriff der Digitalen Transformation wird ein Vorhaben beschrieben, das eine Organisation in eine wettbewerbsfähige Form führt. Diese Transformation hat einen kundenorientierten Ansatz (Stichwort Customer Centricity), bei der mittels neuer Technologien, der Verwendung von und Erkenntnissen aus Daten externe Leistungen erbracht werden, die intern mit optimierten Prozessen (und teilweiser Automation) erstellt werden. Es geht also darum, die Werte und Ressourcen einer Organisation zu erneuern und durch digitale Technologien die Wertschöpfungskette zu unterstützen, um Prozesse effizienter auf die Kundenbedürfnisse auszurichten.

Die Studie zeigt, dass das Thema in 80 % der Schweizer Unternehmen eine grosse Relevanz hat (in 73 % der KMU und in 92 % der Grossunternehmen). Interessanterweise schätzen sich Schweizer Unternehmen bezüglich ihrer Innovationsstärke jedoch nur im Mittelfeld ein (60 % der Stichprobe bewertet die eigene Innovationsstärke als schwach oder mittel).

Als Folge der Transformation haben Unternehmen ihre Geschäftsstrategien angepasst und ihre Geschäftsmodelle aufgrund der diversen Treiber modifiziert. Auch die Marktpositionierung wird in zwei Dritteln der Unternehmen den neuen Gegebenheiten angepasst und neue Technologien werden entsprechend genutzt.

Kennzahlen aus der KMU-Forschung

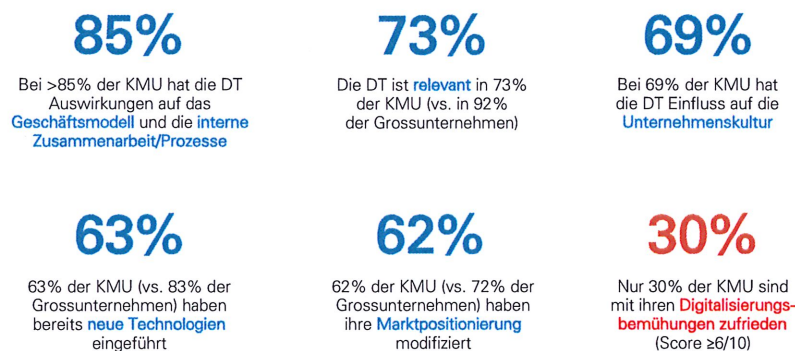


Abbildung 11: Kennzahlen aus der KMU-Forschung (DT=Digitale Transformation) (FHNW HSW Umfrage 2017).

Es wird bestätigt, dass die Transformation einen grossen Einfluss auf die Kultur und Zusammenarbeit in Unternehmen hat. Gerade auf die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen hat die Digitale Transformation einen grossen Einfluss (in über 85 % der KMU).

Die Treiber der Transformation sind effizientere bzw. schnellere Prozesse, veränderte Kundenanforderungen, Kosteneinsparungen und technische Weiterentwicklungen. Hier haben technische Weiterentwicklungen bei KMU die leicht höhere Priorität als Kosteneinsparungen in Grossunternehmen.

Die zwei grossen Barrieren zur Transformation sind der hierfür notwendige Zeitaufwand, wie dies in der Hälfte aller KMU der Fall ist, und das fehlende Wissen bei den Führungskräften und Mitarbeitenden. Nachfolgend zum grössten Risiko (die Datensicherheit) werden auch hier wieder die Komponenten Fachkräftemangel, potentielle Arbeitsplatzverluste und die Auswirkung auf Kultur/Ethik als grösste Risiken der Transformation genannt. Zusammengefasst kann gesagt werden, dass genügend Technologien zur Verfügung stehen (mit dem Hinweis auf die Probleme der Datensicherheit), der Faktor Mensch wie erwartet aber die kritische Erfolgsgrösse für Transformationsprojekte darstellt.

Bei rund einem Drittel aller Unternehmen fliessen die zukünftigen Investitionen in die Prozessoptimierung, in Aktivitäten rund um das Datenmanagement (inkl. CRM), die IT und IT-Sicherheit sowie in Marketing- und Verkaufsprojekte. Die eingeführten Tools (Apps, Software, Plattformen) sind ERP- sowie Kollaborations- und Projektmanagementlösungen. Dies zeigt den wichtigen Zusammenhang zum grössten Treiber der Transformation, den optimierten Unternehmensprozessen.

Neben der Ist-Aufnahme der Schweizer Transformationslandschaft, die hier zusammengefasst wird, stellt sich die Frage nach einer Umsetzungsempfehlung bzw. einem Praxisleitfaden, wie die Digitale Transformation erfolgreich gestaltet werden kann. Die in der Studie gewonnenen Erkenntnisse aus der umfassenden Datenbasis von Begriffs- und Projektbeschreibungen ermöglicht es, die Handlungsfelder der Digitalen Transformation zu bestimmen (vgl. Seite 59f). Damit können die Resultate der Studie in einen Praxisleitfaden für Unternehmen transferrieren werden.

Treiber, Barrieren und Risiken der Digitalen Transformation bei KMU

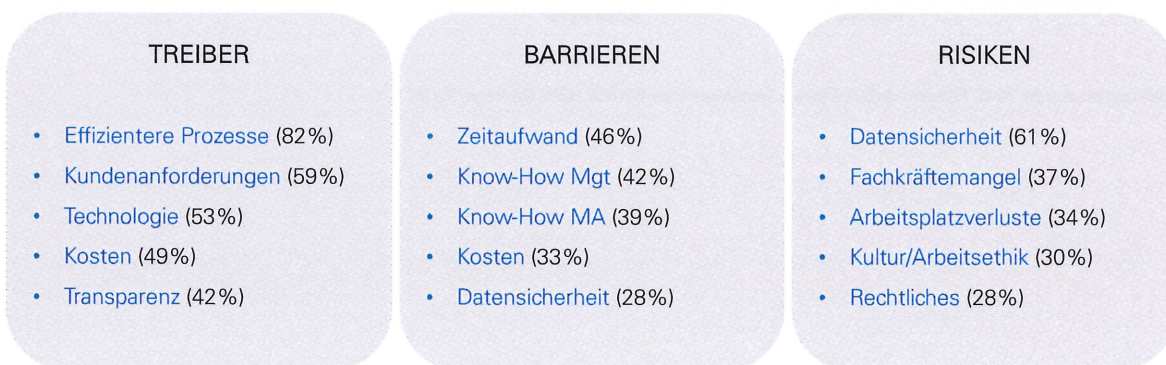


Abbildung 12: Treiber, Barrieren und Risiken der Digitalen Transformation bei KMU (FHNW HSW Umfrage 2017).

Praxisleitfaden: Handlungsfelder und Vorgehensmodell der Digitalen Transformation

Sind wir bereit?

Marc K. Peter, Corin Kraft

FHNW Hochschule für Wirtschaft,
Institute for Competitiveness and Communication

Dino Schwaferts

FHNW Hochschule für Wirtschaft,
Institut für Wirtschaftsinformatik

«Wir sind bereit für die Digitale Transformation – oder?» So oder so ähnlich lautet häufig die Selbsteinschätzung von Unternehmen, wenn es um die Frage eines digitalen Wandels geht. Aber ist das wirklich so?

Schweizer Unternehmen verfügen heute meistens über eine gute IT-Unterstützung in allen Bereichen der Wertschöpfung und der Support-Prozesse. Aber sind die Unternehmen damit wirklich ausreichend auf die digitale Gesellschaft vorbereitet?

- Ist **die Taxifahrerin/der Taxifahrer** ausreichend auf die digitale Gesellschaft vorbereitet, wenn sie/er ein Fahrzeug besitzt, das mit allen derzeit verfügbaren digitalen Komponenten ausgestattet ist, wenn das Fahrzeug über digitale Assistenten verfügt, wenn die Fahrgäste während der Fahrt freien Internetzugang, Ladestationen und zusätzliche Bildschirme haben? Ist die Taxifahrerin/der Taxifahrer damit ausreichend auf die digitale Gesellschaft vorbereitet? Nach ihrer/seiner Selbsteinschätzung wäre die Antwort wahrscheinlich «Ja». Aber was ist, wenn die erhoffte Kundschaft kurz vor dem Fahrtwunsch auf die Uber-App tippt?
- Ist **das Hotel** ausreichend auf die digitale Gesellschaft vorbereitet, wenn es modernste IT für die Abrechnung einsetzt, digitale Putz-Roboter verwendet und eine Reihe weiterer digitaler Dienstleistungen anbietet? Was ist, wenn die erhoffte Kundschaft über Airbnb bucht, oder ihr/ihm bei einer Flugbuchung ein anderes Hotel vorgeschlagen wird?
- Ist **die Ärztin/der Arzt** ausreichend auf die digitale Gesellschaft vorbereitet, wenn sie/er modernste IT für die Diagnose oder für die Patientenabrechnung einsetzt? Was ist, wenn die Patientin/der Patient über Wearable Devices (z.B. von Apple) auf bevorstehende Gesundheitsveränderungen hingewiesen wird und dieser/diesem gleichzeitig eine Empfehlung oder eine Ansprechpartnerin/ein Ansprechpartner auf der App gegeben wird?

Unzählige weitere Beispiele könnten genannt werden. In all diesen Beispielen kann die Bedeutung einer Kundenfokussierung (Customer Centricity) in der digitalen Gesellschaft erkannt werden. Die digitalen Möglichkeiten können dazu führen, dass die erhoffte Kundschaft von Mitbewerbern angesprochen, beeinflusst oder gebunden wird, bevor das eigene Unternehmen mit der Kundin/dem Kunden in Kontakt treten kann.

Der digitale Wandel beeinflusst aber nicht nur den Kontakt zu den Kundinnen und Kunden, sondern auch die Produktionsseite. So unterstützen die digitalen Möglichkeiten beispielsweise auch eine Trennung von Kundenkontakt und der Leistungserbringung bzw. Produktion. In den vorgenannten drei Beispielen wird gezeigt, dass Uber keine Autoflotte besitzt, Airbnb keine Hotels führt und Apple keine Arztpraxen anbietet. Dennoch haben sie einen sehr ernst zu nehmenden Einfluss auf Taxiunternehmen, Hotels sowie Ärztinnen und Ärzte.

Uber, Airbnb und Apple sind derzeit oft genannte Beispiele, die Alle kennen und mit dem digitalen Wandel verbinden. Die folgenden Beispiele setzen den Fokus auf Schweizer KMU an, die den Bedarf bzw. das Potenzial einer Digitalen Transformation zeigen:

- **Wie reagieren Landwirte**, wenn die Endkundin/der Endkunde im Supermarkt auf ihrem/seinem Smartphone Einkaufsempfehlungen bekommt, die ihrem/seinem persönlichen Lifestyle und ihrer/seiner Ernährungsempfehlung am besten entsprechen?
- **Wie reagiert ein KMU in der Textilbranche**, wenn eine Kundin/ein Kunde bei ihrem/seinem morgendlichen Ankleiden und Blick in den Spiegel die Meldung bekommt, dass ihr/ihm ein anderer Stil besser passen würde und dieser Meldung auch gleich eine Einkaufsempfehlung unter Berücksichtigung der individuellen Einkaufsgewohnheiten mitgegeben wird?
- **Wie reagiert eine Apothekerin/ein Apotheker**, wenn der Kundin/dem Kunden in dem obenstehenden Beispiel auf dem Wearable Device zu Hause und online auch gleich die empfohlene Medizin mit einem Klick zum Kauf angeboten wird?
- **Wie reagiert ein Möbelhaus**, wenn das Smartphone durch Augmented Reality einer Kundin/eines Kunden ihr/sein Wohnzimmer in 3D scannt und ihr/ihm eine empfohlene Einrichtung in einem animierten Video für ihr/sein persönliches Wohnzimmer präsentiert wird?
- **Wie reagiert das Management einer Garage**, wenn der Autofahrerin/dem Autofahrer gemeldet wird, dass ein Bauteil in ihrem/seinem Fahrzeug seine Verschleissgrenze erreicht hat und der Autofahrerin/dem Autofahrer auch gleichzeitig ein Termin bei einer empfohlenen Partner-Garage des App-Betreibers angeboten wird?

Faktisch ist die gesamte Wirtschaft, und damit jede KMU, vom digitalen Wandel betroffen. Ein zweiter Blick auf diese Beispiele zeigt, dass der entscheidende Wettbewerbsvorteil nicht ein Ergebnis von Effizienzvorteilen in der bestehenden Produktion ist, sondern eine Kombination von Kundenzentrierung zusammen mit innovativen, neuen Geschäftsmodellen.

Die Erwartungen und Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden sowie die Möglichkeiten, diese bedienen zu können, ändern sich bei dem aktuellen Übergang in das digitale Zeitalter deutlich. Die Identifikation dieser Erwartungen und Bedürfnisse bildet den Ausgangspunkt für die Frage, welche Geschäftsoptionen sich hieraus unter Berücksichtigung der eigenen Möglichkeiten ableiten lassen (Abb. 1).



Abbildung 1: Die Digitale Transformation für Schweizer Unternehmen (eigene Darstellung).

Der hier dargestellte Zusammenhang der Digitalen Transformation sieht zwar in der Theorie einfach aus; in der Realität zeigen sich aber dann erst die Herausforderungen und die damit verbundenen Handlungsfelder für das Management.