

Digitale Reife Schweizer KMU

# Die relevanten Bereiche der digitalen Transformation

Was genau bedeuten die Begriffe «digitale Transformation» und «Digitalisierung» im Grundsatz, und wie weit sind Schweizer KMU-Betriebe diesbezüglich fortgeschritten? Die Ergebnisse einer Umfrage geben Antwort; die Autoren beschreiben die grössten Herausforderungen und leiten ein Reifegradmodell zur digitalen Transformation ab.

› André Egli, Daniel Schnider

Oftmals werden die beiden Begriffe «digitale Transformation» und «Digitalisierung» als Synonyme verstanden und verwendet – was so natürlich nicht ganz richtig ist.

## Eine Begriffsklärung

Die Bedeutung des Begriffs Digitalisierung hat sich in den letzten Jahren gewandelt. Ursprünglich stand Digitalisierung für Technologien, um aus analogen Medien (Dokumente, Bilder etc.) digitale Dateien zu erstellen. Heute ist der Begriff wesentlich weiter gefasst. Digitalisierung bezeichnet generell den Wandel von analogen zu digitalen Daten/Prozessen sowie die Technologien und Geräte, die zum Managen dieser Prozesse notwendig sind. Im Optimalfall laufen schlussendlich die Arbeiten und Prozesse vollständig digital, ohne Medienbrüche und in einem hohen Mass an Automatisierung ab.

Die digitale Transformation dagegen steht als Begriff für alle Veränderungen, welche durch neue digitale Technologien ausgelöst werden. Im Besonderen auch Unternehmen, welche sich auf neue Verhaltensweisen und Bedürfnisse ihrer Kunden,

Lieferanten und Mitarbeitenden ausrichten müssen. Digitale Transformation ist deshalb nicht als isoliertes Projekt anzusehen, sondern vielmehr als Teil der Un-

## kurz & bündig

- › Fehlender Veränderungswille innerhalb der Unternehmung ist eine der Haupthürden bei der erfolgreichen Bewältigung der digitalen Transformation.
- › Damit Unternehmen erfolgreich die digitale Transformation meistern, ist zwingend eine vertiefte Auseinandersetzung betreffend die Erwartungshaltung der verschiedenen Anspruchsgruppen (Stakeholder) vorzunehmen.
- › Eine Neuausrichtung der persönlichen oder firmenweiten Mentalität ist ein Muss und setzt ein Change Management voraus, welches versucht, Strategien, Geschäftsmodelle, Mitarbeitende, Kunden und Lieferanten auf diese veränderten Rahmenbedingungen umzustellen.

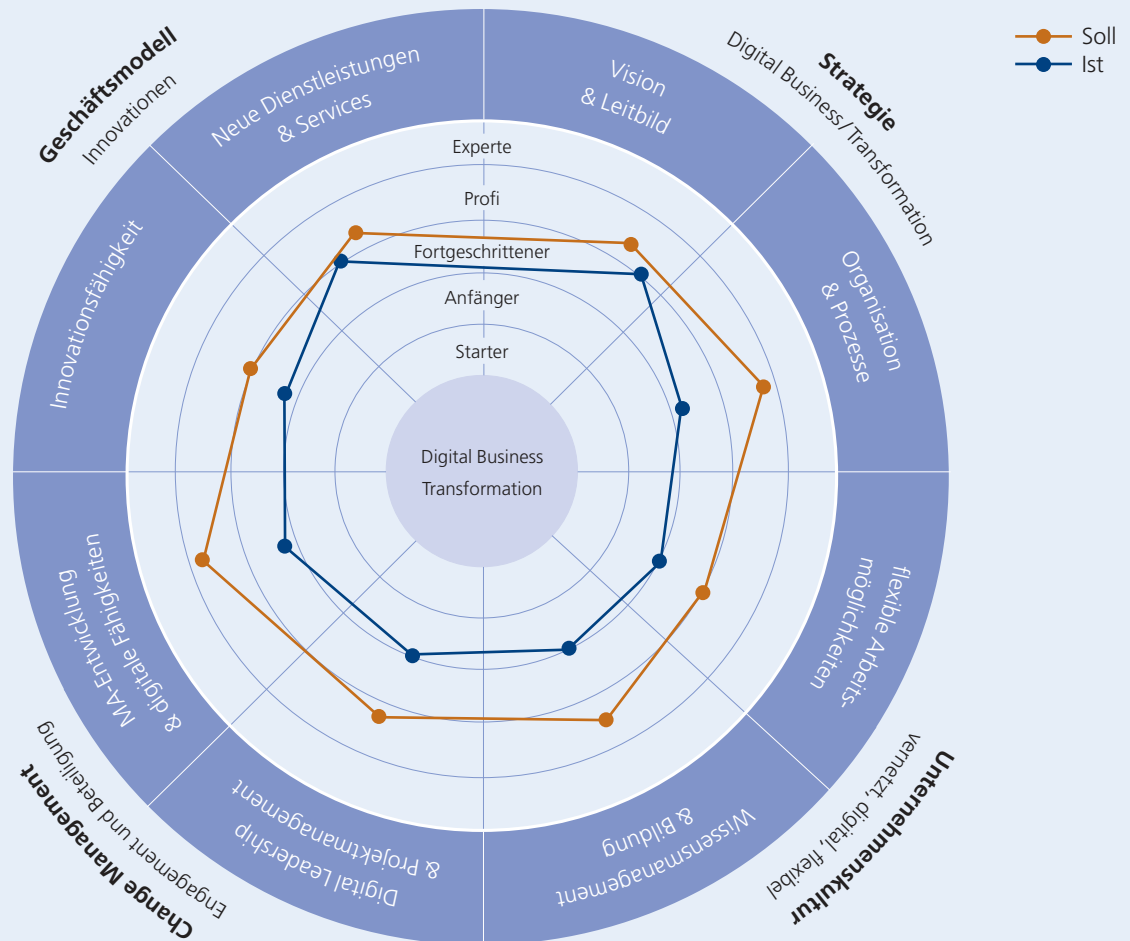
ternehmensstrategie und der gelebten Unternehmenskultur. Der Ausdruck «digitale Transformation» ist eher negativ behaftet, was jedoch nicht gerechtfertigt ist. Transformation ist im Grundsatz etwas sehr Spannendes – und Unternehmen transformieren sich schon seit Jahrhunderten – nun erfolgt die Transformation einfach in digitaler Form und etwas schneller als bisher.

## Digitaler Reifegrad von KMU

Digitale Transformation und auch Digitalisierung sind bei Grossfirmen in der Regel schon fortgeschritten und zu einem ansprechenden Teil implementiert. Es ist sozusagen normal geworden. Spannend ist nun aber zu analysieren, wie weit die Schweizer KMU-Landschaft hinsichtlich digitaler Transformation und Digitalisierung entwickelt ist. Das Treuhand-Unternehmen Balmer-Etienne AG hat betreffend digitale Reife eine Befragung bei verschiedenen Firmen im KMU-Bereich bezüglich des aktuellen und des gewünschten Stands durchgeführt.

Als Resultat konnte ein Reifegradmodell zur digitalen Transformation erstellt wer-

## Reifegradmodell zur digitalen Transformation



den. Dieses Modell zeigt die vier relevanten Bereiche der digitalen Transformation: Geschäftsmodell (Innovationen), Strategie (Digital Business/Transformation), Unternehmenskultur (vernetzt, digital, flexibel) und Change Management (Engagement, Beteiligung). Die Resultate der Befragung sind konsolidiert im Reifegradmodell (Abbildung 1) aufgezeigt. Die schwarzen Linien im Reifegradmodell geben den aktuellen Stand (Ist) der befragten Unternehmen hinsichtlich digitaler Transformation wieder, die Linien in Pink zeigen die Wunschvorstellung (Soll). Die Lücke zwischen Ist und Soll macht deutlich, dass viele KMU-Firmen an der Digi-

talisierung arbeiten, jedoch noch einiges an Handlungsbedarf besteht. Das Soll ist noch lange nicht erreicht.

### Grösste Herausforderungen

Die meistgenannten Herausforderungen bei der Befragung von Balmer-Etienne AG waren der Faktor Zeit, das fehlende Fachwissen sowie der Veränderungswille in der Organisation. Diese Erkenntnisse zeigen sich sehr ähnlich wie jene der Studie von «Digital Switzerland», welche im Jahr 2018 mit über 1000 Schweizer Unternehmen durchgeführt wurde. In dieser Studie bezeichnen sich sage und schreibe 85 Pro-

zent der befragten Unternehmen selbst als «digitale Dinosaurier», was doch etwas beunruhigend ist. Weiter werden fehlendes Interesse des Managements, die regulatorischen Vorgaben und die gesetzliche Unsicherheit als wesentliche Herausforderungen genannt.

Damit Unternehmen erfolgreich die digitale Transformation meistern, ist zwingend eine vertiefte Auseinandersetzung betreffend die Erwartungshaltung der verschiedenen Anspruchsgruppen (Stakeholder) vorzunehmen. Es nützt nichts, wenn hochpreisige und technisch anspruchsvolle IT-Tools, ERP-Lösungen und IT-Ein-

## Abb. 2: Checkpunkte digitale Transformation

### Kick-off

- › Ziele und Wünsche definieren
- › Zeitlichen Rahmen abstecken

### Strategie und Kultur

- › Die Strategie ist auf dem aktuellen Stand
- › Die Strategie deckt mögliche Umwelteinflüsse in Zukunft ab
- › Das Geschäftsmodell ist mittel- und langfristig wettbewerbsfähig
- › Der Einsatz von IT und Digitalisierung ist in der Strategie festgehalten
- › Festlegen, was mit digitalen Prozessen erreicht werden muss
- › Digitale Kultur in tägliches Arbeiten einbetten

### Finanzielle Mittel

- › Planung, Budgetierung und Kreditgewährung für die digitale Transformation

### Organisation

- › Bereich «digitale Transformation» ist in Organisation eingebettet
- › Ein Team ist installiert und verfügt über zeitliche Ressourcen
- › Erstellung Projektplan und Projektorganisation

- › Nomination Projektausschuss/ Projektleitung
- › Zeitplan erstellen und Meilensteine definieren
- › Stellvertretungsregelungen und Know-how-Transfer sicherstellen

### Change Management – Veränderungskultur

- › Einschätzung Veränderungskultur Veränderungswille
- › Laufende, transparente Information
- › Vertrauen schaffen, Sinnfragen beantworten
- › Massnahmenplan/Transformationskampagnen festlegen

### Digitale Unterstützung

- › Evaluation Software und IT-Lösung anhand des Pflichtenhefts
- › Externe Unterstützung prüfen

### Start Einführung digitaler Prozesse

- › Umsetzung – Einführung neue digitale Prozesse
- › Laufende Effizienzkontrolle
- › Laufende Information über Umsetzungsstand
- › Übergang ins Tagesgeschäft

innerhalb der Einheit zu steigern. Der Weg ist das Ziel und eine Veränderung entsteht nicht einfach über Nacht. Es braucht Zeit, Beharrlichkeit und einen guten Mix an Informationen, Einbindung der betroffenen Personen und eine angemessene Provokation.

Mit folgenden Beispielen lässt sich die Veränderungskultur einer Organisation positiv beeinflussen:

- › Regelmässig Beispiele von analogen oder ineffizienten Abläufen mit Fakten wie Zeitaufwand oder Kosten aufzeigen: Dies kann ein Umdenken anregen und die Bereitschaft erhöhen, Prozesse zu standardisieren und zu digitalisieren;
- › Führungspersonen müssen mit gutem Vorbild vorangehen: Die Umsetzung für die digitale Transformation kann delegiert werden – nicht aber deren Initiierung. Zudem ist die digitale Haltung auch tagtäglich zu leben. Es sollen entsprechende Plattformen und Rahmenbedingungen geschaffen werden, in welchen betroffene Mitarbeitende Verbesserungsvorschläge einbringen können;
- › Anwendung der Fünf-W-Regel (Was/Wer/Wo oder Wie/Wieso/Wann): Indem die Einheit regelmässig und transparent über entsprechende Veränderungen informiert wird, schafft dies Transparenz und Vertrauen, was für Mitarbeitende sehr wichtig ist. Insbesondere die Sinnfrage oder das Wieso ist den Mitarbeitenden zu vermitteln.

richtungen angeschafft werden, ohne dass vorher das Geschäftsmodell und die Strategie im Detail geklärt sind.

An Beispielen wie Uber lässt sich ableiten, dass unter anderem mit der Digitalisierung neue Geschäftsmodelle und somit auch neue Geschäftsmöglichkeiten entstehen. Zudem müssen alle zentralen Prozesse aufgelistet und auf die definierten Rahmenbedingungen angepasst werden.

### Fehlender Veränderungswille

All dies setzt den Faktor Zeit voraus und Zeit ist bekanntlich ein rares Gut. Eine erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformation setzt somit auch ein optimales Projektmanagement voraus, sodass die

zeitlichen, kostenmässigen und inhaltlichen Vorgaben geplant, überprüft und eingehalten werden können.

Fehlender Veränderungswille innerhalb der Unternehmung wird wie erwähnt als eine der Haupthürden bei der erfolgreichen Bewältigung der digitalen Transformation erwähnt. Wie diese Hürde überwunden werden kann, hängt letztlich immer von der Zusammensetzung von Charaktereigenschaften der Mitarbeitenden, Führungspersonen und der Art der Organisation ab.

Es sind durchaus praktische Möglichkeiten vorhanden, den fehlenden Veränderungswillen einzudämmen und die Motivation für die digitale Transformation

### Fazit

Digitale Transformation ist kein Zauberwerk. Es braucht dazu aber Mut, Neues anzugehen, ein strukturiertes Vorgehen und in der Umsetzung Durchhaltevermögen. Unerwartete Ereignisse und Rückschläge sind normal und solche Situationen sind auch wichtig, sodass der definierte Weg laufend reflektiert wird. In Abbildung 2 ist mit Checkpunkten erwähnt, wie die digitale Transformation angegangen werden kann. Der Weg ist das Ziel und wenn Firmen diesen Weg

nicht selber gehen können, dann sollte externe Unterstützung dafür gesucht werden. Ein schrittweises Vorgehen ist empfehlenswert, denn zu viel auf einmal kann das Vorhaben überhitzen und ein Projekt abwürgen. Empfehlenswert ist auch, immer wieder sogenannte Quick Wins einzubauen, sodass die Motivation aufrechterhalten werden kann.

Mit der digitalen Transformation drängen sich organisatorische Veränderungen auf, bestehende Positionen können durch andere Positionen und Stellenprofile ersetzt werden. Arbeitsbedingungen, Arbeitsplätze und Kommunikation verändern sich innerhalb von Einheiten. Dies muss nicht gleichbedeutend sein mit einem Stellenabbau, sondern vielmehr mit einer Bedarfsermittlung und allenfalls auch -veränderung.

Eine Neuausrichtung der persönlichen oder firmenweiten Mentalität ist zwingend und setzt ein Change Management voraus, welches versucht, Strategien, Geschäftsmodelle, Mitarbeitende, Kunden und Lieferanten auf diese veränderten Rahmenbedingungen umzustellen. Transformation ist Knochenarbeit und steter Tropfen höhlt den Stein. ‹‹



## Porträt



### André Egli

Partner, Mitglied der Geschäftsleitung,  
Leiter Treuhand

André Egli, zugelassener Revisionsexperte und diplomierter Treuhandexperte, ist Partner sowie Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Treuhand bei der Balmer-Etienne AG.



### Daniel Schnider

Berater, Prokurist

Daniel Schnider, diplomierter Experte für Rechnungslegung und Controlling, ist Prokurist und Mitglied im Team Treuhand Digital bei der Balmer-Etienne AG.

Balmer-Etienne AG bietet schnelle unternehmerische Lösungen in Treuhand, Prüfung und Beratung. Das Beratungsunternehmen hat Standorte in Zürich, Luzern und Stans und beschäftigt rund 130 Mitarbeitende.



## Kontakt

[andre.egli@balmer-etienne.ch](mailto:andre.egli@balmer-etienne.ch)  
[daniel.schnider@balmer-etienne.ch](mailto:daniel.schnider@balmer-etienne.ch)  
[www.balmer-etienne.ch](http://www.balmer-etienne.ch)