

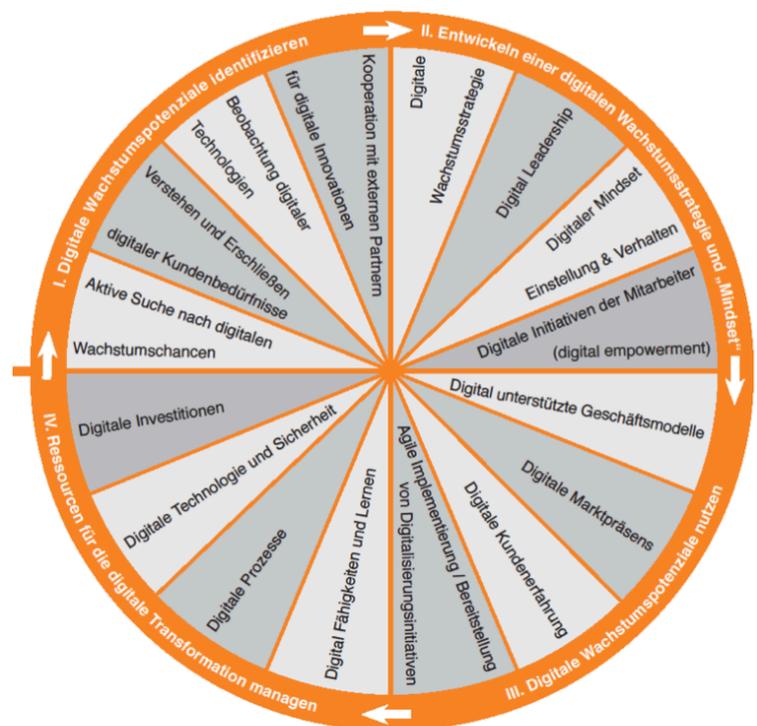


Fit für Digitalisierung?

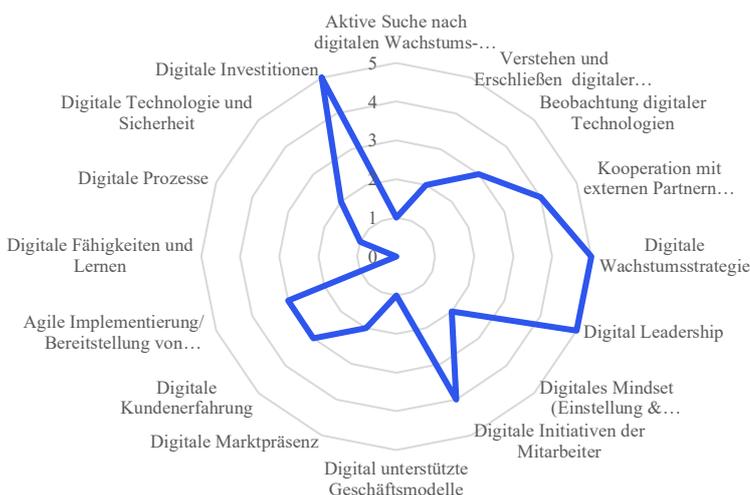
Gerade KMU benötigen zur nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit eine längerfristige Strategie und ein ganzheitliches Konzept der Digitalisierung. Im Rahmen des VOIL Projektes wurde federführend von der Wiesbaden Business School und der Deusto Business School ein Selbstanalyse-Instrument zur Beurteilung des digitalen Reifegrades entwickelt. Inzwischen haben ca. 600 Unternehmen damit ihren digitalen Reifegrad ermittelt.

Die Selbstanalyse des digitalen Reifegrades erlaubt die 5-stufige Beurteilung der folgenden Handlungsfelder:

- Digitale Wachstumspotenziale identifizieren
- Entwickeln einer digitalen Wachstumsstrategie und „Mindset“
- Digitale Wachstumspotenziale nutzen
- Ressourcen für die digitale Transformation managen



© Klaus North 2018



Beispielhafte Darstellung einer Selbstanalyse

Hier geht's zur Selbstanalyse:

<https://www.voil.eu/de/projekt/fit-für-digitalisierung>



Fit für die Digitalisierung? – Selbstanalyse zum digitalen Wachstum

Ein ganzheitliches Konzept ist gefragt

Die Nutzung digitaler Technologien und die damit verbundenen Veränderungen stellen Unternehmen vor große Herausforderungen. Viele Firmen experimentieren mit neuen digitalen Möglichkeiten, haben aber noch keine klare Strategie. Proaktive Unternehmen haben eine für die Digitalisierung sensibilisierte Führung, entwickeln einen digitalen „Mindset“, verfügen über gut entwickelte Sensoren für Technologie- und Marktentwicklungen, lernen aus vielen Quellen und fördern aktiv ihre digitale Marktpräsenz. Eine Studie zu Schweizer KMU zeigt, dass die digitale Reife positiv mit der Größe der Organisation und negativ mit dem Alter der Unternehmensleitung korreliert.¹

Als Grundlage zur ganzheitlichen Digitalisierung wurde im Rahmen des VOIL Projektes unter Leitung von Prof. Klaus North ein Selbstanalyse-Instrument zur Beurteilung des digitalen Reifegrades entwickelt. Inzwischen haben ca. 600 Unternehmen damit ihren digitalen Reifegrad ermittelt.

Das Reifegradmodell beruht, im Gegensatz zu vielen vorgeschlagenen Beurteilungssystemen von Beratungsunternehmen auf solider theoretischer Basis: dem Modell der „dynamischen Fähigkeiten“, die drei wesentliche Management-Aktivitäten beinhalten:

Erstens, dem Erkennen und Verstehen von externen Marktverhältnissen, Technologietrends und internen Unternehmenseigenschaften mit allen daraus wachsenden Risiken, Schwächen, Chancen und Stärken. **Zweitens**, dem Ergreifen/Nutzen von Chancen und der Minderung von Risiken. **Drittens**, der Transformation von etablierten Routinen und Geschäftsmodellen, um die Ressourcen eines Unternehmens bestmöglich an veränderte Märkte und Technologien anpassen zu können. Zwischen dem Erkennen von Veränderungen und der Entscheidung wie darauf reagiert werden soll liegen mehrere Schritte, die auch ein Hinterfragen und **Anpassen der Unternehmensstrategie** erfordern. Das Modell der dynamischen Fähigkeiten wird daher in vier Herausforderungen aufgeteilt:

- I. Digitale Wachstumspotenziale identifizieren
- II. Entwickeln einer digitalen Wachstumsstrategie und „Mindset“
- III. Digitale Wachstumspotenziale nutzen
- IV. Ressourcen für die digitale Transformation managen

Für jede der vier Herausforderungen haben wir vier Handlungsfelder definiert, die jeweils auf 5 Stufen beurteilt werden können. Das Gesamtkonzept ist im „digitalen Wachstumsrad“ (siehe Abb. 1 a - d) visualisiert.

¹ PwC Switzerland, Google Switzerland and digitalswitzerland (2016) Digital transformation: How mature are Swiss SMEs?,

https://www.pwc.ch/en/publications/2016/digital_transformation_how_mature_are_swiss_smes_en_web.pdf

Digitale Wachstumspotenziale identifizieren

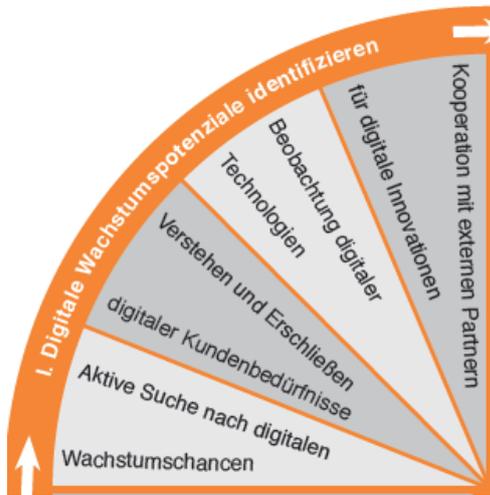


Abb. 1 a) Digitale Wachstumspotenziale identifizieren

Das Erkennen digitaler Wachstumspotenziale beinhaltet vier Handlungsfelder. Zunächst beurteilen die Firmen wie aktiv sie nach digitalen Wachstumschancen suchen. Des Weiteren geht es darum, digitale Kundenbedürfnisse zu verstehen und zu erschließen. Dies beinhaltet unter anderem die Entwicklung eines klaren Verständnisses darüber, wie sich die wichtigsten Kundensegmente in einem digitalen Umfeld ändern und was Ihre Bedürfnisse sind. Ein intensiver Dialog mit Kunden kann hierbei unterstützen. Neben der Kundenseite sollte das Unternehmen beobachten wie sich digitale Technologien weiterentwickeln. Gerade für KMU, mit seinen begrenzten technologischen Ressourcen ist eine Kooperation mit externen Partnern - seien es Universitäten, Forschungszentren oder Beratern - Voraussetzung für eine rasche Aneignung digitaler Technologien. Obwohl es hier zu viele Angebote gibt, werden diese in KMU oft nur zögerlich angenommen wie wir aus der Selbstanalyse vieler Unternehmen ersehen.

Entwickeln einer digitalen Wachstumsstrategie und „Mindset“

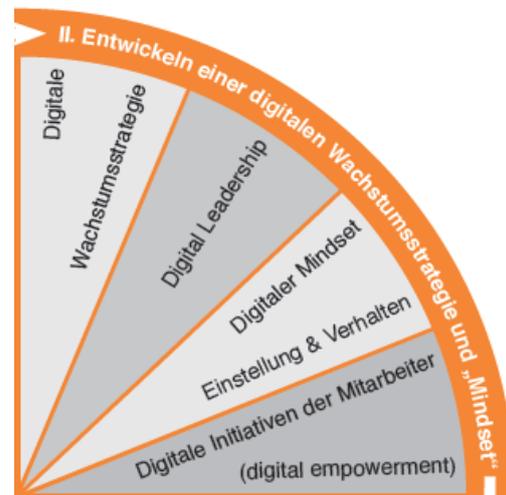


Abb. 1 b) Entwickeln einer digitalen Wachstumsstrategie und „Mindset“

Nachdem digitale Wachstumspotenziale identifiziert sind geht es darum, diese in eine digitale Wachstumsstrategie zu integrieren und einen „digitalen Mindset“ zu entwickeln. Hierzu ist die erste Frage, ob es überhaupt eine digitale Wachstumsstrategie im Unternehmen gibt oder ob nicht nur eine Reihe von einzelnen Maßnahmen getroffen wird, die mehr oder weniger aufeinander abgestimmt sind. Kritisch ist das Handlungsfeld Führung im Digitalisierungsprozess: Erkennen die Führungskräfte das Potenzial digital unterstützten Wachstums und motivieren bzw. unterstützen sie Mitarbeiter in der Umsetzung? Haben digitale Initiativen sogar eine hohe Priorität? Gibt es im Unternehmen eine allgemein positive Einstellung zur Digitalisierung? Oft haben jüngere Mitarbeiter ein besseres Verständnis für die Möglichkeiten der Digitalisierung als die Führungsetage. Im vierten Handlungsfeld beurteilen Sie daher, wie Mitarbeiter ermutigt werden mit digitalen Initiativen zu experimentieren.

Digitale Wachstumspotenziale nutzen

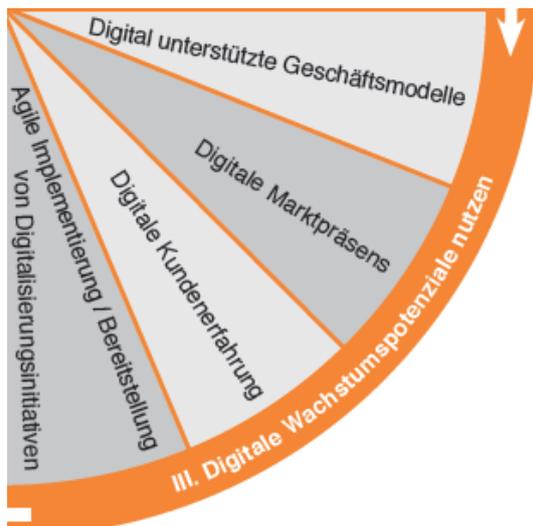


Abb. 1 c) Digitale Wachstumspotenziale nutzen

Sind durch eine sensibilisierte Führung und eine digitale Wachstumsstrategie Voraussetzungen geschaffen, dann können die Wachstumspotenziale im dritten Schritt genutzt werden. Eine wichtige Frage ist hier die Anpassung der Geschäftsmodelle. Dies beinhaltet auch eine digitale Marktpräsenz unter Nutzung verschiedener Medien und Kanäle. Wichtiges Handlungsfeld ist die Gestaltung digitaler Kundenerfahrungen. Fortgeschrittene Unternehmen interagieren erfolgreich mit Kunden über mehrere Digitalkanäle und erzielen einen signifikanten Teil des Umsatzes durch digitale Dienstleistungen. Entscheidend für die Realisierung von Wachstumschancen durch Digitalisierung ist die Fähigkeit von Unternehmen, Digitalisierungsprojekte rasch und kompetent umzusetzen. Hierzu können agile Methoden zum Beispiel des Projektmanagements einen wichtigen Beitrag leisten.

Ressourcen für die digitale Transformation managen



Abb. 2 d) Ressourcen für die digitale Transformation managen

Digitalisierung erfordert Veränderungen und das Erlernen neuer Verhaltensweisen. Daher wird in den vier Handlungsfeldern zum Management der Ressourcen für die digitale Transformation zunächst gefragt wie sichergestellt wird, das Mitarbeitende die Kompetenzen für die Digitalisierung erwerben. Dies beinhaltet auch das Lernen aus Erfahrungen anderer Unternehmen. Die Transformation setzt häufig an der Digitalisierung von Prozessen an: Welche internen Prozesse und welche Interaktion mit externen Partnern sind bereits digitalisiert? Eine wichtige Thematik ist auch das Niveau digitaler Technologien und der Cybersicherheit. Gibt es eine effektive Technologieplanung und Nutzung zur Unterstützung digitaler Geschäftsmodelle? Werden Sicherheitslösungen für alle relevante Bereiche implementiert oder gibt es einen Cybersicherheitsplan.



Beurteilen Sie wo Ihr Unternehmen aktuell steht (<https://www.voil.eu/de/projekt/fit-für-digitalisierung>)

Mit der Selbstanalyse entsteht ein Bild des aktuellen digitalen Reifegrades eines Unternehmens (siehe Abb. 2). Diese Bestandsaufnahme lässt sich für mehrere Zwecke nutzen:

- a) Sensibilisierung von Eigentümern, Managern und Mitarbeitern eines Unternehmens für die erforderlichen Fähigkeiten sowie für Chancen und Risiken der Digitalisierung,
- b) ein gemeinsames Verständnis dafür schaffen, was „digitales Wachstum“ für das Unternehmen bedeutet,
- c) eine Strategie entwickeln und kommunizieren,
- d) Pilotinitiativen in einem Gesamtbild der Digitalisierung verankern,
- e) Lernziele definieren (z. B. was müssen wir lernen, um von Stufe 2 auf Stufe 3 eines Handlungsfelds aufzusteigen?).

Aus den bisherigen ca. 600 Selbstanalysen (vorwiegend spanischer Unternehmen) lassen sich einige „Knackpunkte“ für die zukünftige Digitalisierung feststellen: Bisher haben wenige KMU eine ganzheitliche Strategie digitalen Wachstums. Unternehmer sind zwar von der Notwendigkeit der Digitalisierung überzeugt, gehen aber eher zögerlich an die Umsetzung. Eine grundlegende Hinterfragung Anpassung von Geschäftsprozessen ist eher selten. Es geht eher um inkrementelle Verbesserung als um echte Neugestaltung. Die Zusammenarbeit mit externen Partnern ist eher gering. Ein Bewusstsein für Risiken und insbesondere

Cybersicherheit ist vorhanden, aber die Maßnahmen sind zum Teil noch unzureichend.

Resultate

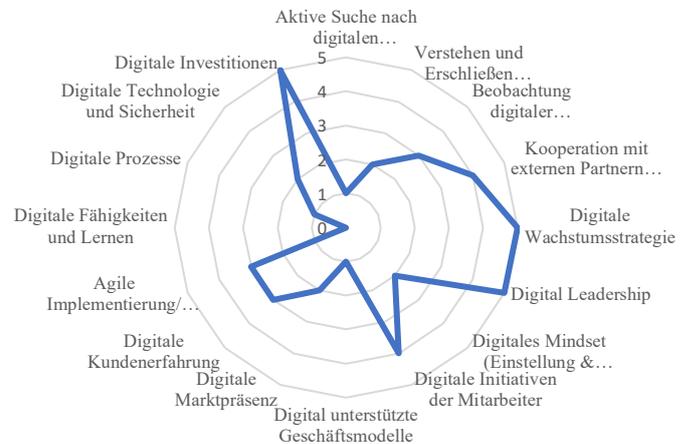


Abb. 2: Darstellung des digitalen Reifegrads als Spinnendiagramm