



Die digitale Herausforderung für KMU

To disrupt or to be disrupted

Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter in der digitalisierten Welt

Alexander Disler





Alexander Disler

Die digitale Herausforderung für KMU

**«To disrupt or to be disrupted»
Anforderungen an Führungs-
kräfte und Mitarbeiter in der
digitalisierten Welt**

BPX-Edition
Rheinfelden/Schweiz



BPX Best Practice Xperts
E-Mail edition@bpx.ch
Internet www.bpx.ch

Alexander Disler

Die digitale Herausforderung für KMU

«Disrupt or to be disrupted»

**Anforderungen an Führungskräfte und
Mitarbeiter in der digitalisierten Welt**

Vorwort von Dietmar Treichel

Rheinfelden/Schweiz

BPX-Edition 2018

ISBN 978-3-905413-45-8

© 2018 BPX-Edition Rheinfelden

Hinweis: In diesem Booklet wird bei Bezeichnungen die männliche Form verwendet. Dies dient lediglich der Lesefreundlichkeit und schliesst die weibliche Form mit ein.

Alle Rechte, insbesondere die Übersetzung in fremde Sprachen, sind dem BPX-Verlag vorbehalten. Kein Teil des Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages fotokopiert oder in irgendeiner anderen Form reproduziert oder in eine von Maschinen verwendbare Form übertragen oder übersetzt werden.

Herstellung: BPX-Edition, Rheinfelden/Schweiz

Druck und Verarbeitung: galledia ag, Flawil

Inhalt

1	Vorwort	4
2	Management Summary	6
3	Einführung in die Digitalisierung	10
3.1	Wirtschaftliche Umwelt	10
3.2	Politische Umwelt	12
3.3	Soziale Umwelt	15
3.4	Ökologische Umwelt	17
3.5	Rechtliche Sicherheit	19
3.6	Technische Umwelt	21
3.7	Mediale Umwelt	23
3.8	Arbeitswelt	26
3.9	Finanzwelt	27
3.10	Freizeit / Verkehr	30
3.11	Gesundheit	32
3.12	Sicherheit / Smarthome	34
3.13	Detailhandel / E-Shop-Landschaft	36
4	Digital Leadership für KMU	40
4.1	Business-Modelle, Disruption	40
4.2	Führungsinstrumente und Change	42
4.3	Standortbestimmung	45
4.4	Recht und Verantwortung	48
4.5	Führungskultur / Führungsstil	50
4.6	Selbstorganisation benötigt Führung	51
5	Digitales HRM	54
5.1	HRM 4.0	54
5.2	Umsetzung	54
5.3	Nutzen	55
6	Strategie zur Digitalisierung	60
7	Arbeitsschritte zur Realisierung	63
8	Value Innovation	68
9	Profile der Editionspartner	77
10	Autor & BPX	80

1 Vorwort

Die kleinen und mittelständischen Unternehmen tragen die Wirtschaft und Gesellschaft. In der Schweiz wie auch in anderen Industrienationen machen sie 99% aller Unternehmen aus, beschäftigen ca. 80% aller Mitarbeiter und steuern 60% zur Wirtschaftsleistung der Schweiz bei. Viele sind in ihren Märkten führend in Produkten, Dienstleistungen, Service oder Technologie. Ein Grossteil ihrer Erfolgsfaktoren kann auf Non-Profit-Organisationen übertragen werden. Dennoch bezieht sich die Mehrzahl in Forschung und Medien auf Grossunternehmen. Das ist nachvollziehbar, wenn man die innere Logik dieser Bereiche berücksichtigt, diese Einseitigkeit ist für das Gesamtsystem aber ineffizient. Entweder müssen KMU den Transfer und die Anpassung der wissenschaftlichen Erkenntnisse selbst leisten oder sie müssen die Entwicklungsrisiken allein tragen. Doch für beides fehlen in der Regel die finanziellen und noch mehr die personellen und zeitlichen Ressourcen. Alex Disler beschreibt in seinem Buch sehr pragmatisch, wie KMU mit dieser Herausforderung umgehen können.

Im 20. Jahrhundert haben die westlichen Unternehmen verinnerlicht, wie Produkt- oder Prozessoptimierungen systematisch geplant, umgesetzt und vermarktet werden. Die Digitalisierung bringt nun plötzlich «disruptive» Innovationen hervor, also Entwicklungen, die das bisherige Angebots- und Kompetenzportfolio grundlegend infrage stellen oder es gleich radikal ersetzen. Dies geht über Produkte und Prozesse hinaus bis zu neuen Geschäftsmodellen. KMU müssen lernen, die Evolution und die Revolution nicht als Gegensätze, sondern als Potenziale und Methoden der Zukunftsgestaltung zu verstehen – und vor allem sehr effizient und effektiv zu nutzen. Aber wie?

Um die neuen Möglichkeiten maximal zu nutzen, braucht es nicht nur ein spezifisches technologisches und betriebswirtschaftliches Wissen, sondern vor allem ein Verständnis der systemischen Zusam-

menhänge und eine Weiterentwicklung der strategischen und operativen Führungstechniken in drei matchentscheidenden Bereichen: Aktivieren der Mitarbeiterkompetenzen, Transformation der Struktur- (oder Silo-) in eine durchgehend agile Prozessorganisation und eine ebenso dynamische Interaktion mit Kunden und Märkten. Inzwischen wissen wir, dass die Technologie dafür notwendig, aber nicht ausreichend ist. Gerade in der Digitalisierung werden zwischenmenschliche Qualitäten noch wichtiger, sei es für Optimierung der internen Effizienz, für das Engagement der Mitarbeiter, für die krisenfeste Kundenbindung oder für die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Lieferanten. Und genau in diesen Fähigkeiten liegen doch die zentralen Stärken von erfolgreichen KMU. Nun müssen wir «nur» noch dafür sorgen, dass diese Stärken im Sinne der anstehenden Herausforderungen weiterentwickelt werden.

Da ist ein Buch, das speziell für diese «Hidden Champions», wie Simon sie treffend genannt hat, sehr zu begrüßen. Insbesondere wenn es wie in diesem Fall von einem KMU-Experten für KMU-Führungskräfte gedacht und geschrieben wird. Für seine Leser sind vor allem die Kombination aus fundiertem Wissen und unmittelbarer Praxisorientierung, aber auch die pragmatische Behandlung von aktuellen Trends und zukünftigen Möglichkeiten in hohem Masse zielführend.



Prof. Dr. Dietmar Treichel

Leitung Institut für Kommunikation & Führung IKF

2 Management Summary

Die Digitalisierung als ein Megatrend schreitet mit Riesenschritten voran. Unternehmen, kleine wie grosse, welche sich nicht der digitalen Transformation stellen, können richtiggehend von der Entwicklung überfahren werden. Den einen macht die Digitalisierung Angst, die anderen verdrängen die Entwicklung und nochmals andere packen diese digitale Transformation proaktiv an. Man erkennt die Veränderung als Chance, weniger als Gefahr. Versuchen Sie zur letztgenannten Gruppe zu gehören; aus der Praxis lässt sich jedoch feststellen, dass vor allem kleinere und mittlere Betriebe die Digitalisierung verschlafen. Noch stehen wir ganz am Anfang dieser Transformation. Dieses Buch soll interessierten Unternehmern einen Einstieg und eine Hilfe für die Umsetzung zur eigenen digitalen Strategie oder eines digitalen Geschäftsmodells bieten.

Der gesamte Bereich der Digitalisierung ist äusserst umfangreich, das vorliegende Buch kann deshalb nur die jeweils wichtigsten Aspekte darlegen.

Weitere umfangreiche Informationen zu jedem Kapitel finden Sie auf www.bpx.ch/digital-kmu/

Unter Digitalisierung versteht man vieles. Ursprünglich umfasste der Begriff die Überführung von analogen Daten, wie Fotos oder Texten, in ein digitales Format. Heute versteht man unter dem Begriff die gesamten Bewegungen hin zu einer digitalen Welt sowie deren Abläufe und Prozesse. Nicht umsonst werden seit rund zwei Jahren vermehrt Begriffe wie «Industrie 4.0», «Marketing 3.0», «Logistik 3.0» oder «Supply Chain 4.0» verwendet. Dies sind nur Schlagwörter und sie visualisieren eine Veränderung von einem bisherigen Zustand in eine neue Welt. Veränderungen gab es immer und wird es immer geben, denn Veränderung ist die einzige Beständigkeit in unserem Leben und in der Geschichte der Menschheit.

Wenn Sie Ihren Blick etwas in die Vergangenheit der letzten 25 Jahre richten, werden Sie sehr schnell

feststellen, dass die Digitalisierung unglaubliche Fortschritte und Veränderungen im gesamten Wirtschaftsleben bewirkt hat. Diese Entwicklung wird sich so fortsetzen, ja sogar beschleunigen (und zwar im Quadrat). Betrachtet man nur schon die letzten fünf Jahre, so sieht man, wie die digitalen Prozesse und digitalen Businessmodelle an Bedeutung gewonnen haben.

Betrachtet man die Entwicklung unseres Erdsystems oder auch die sozioökonomische Entwicklung auf unserer Erde (siehe hierzu auch die nachstehende Grafik), so sieht man, dass – egal in welchem Teilbereich – in den letzten 100 Jahren und insbesondere in den letzten 50 Jahren jegliches Wachstum überproportional angestiegen ist. Im Bereich der Digitalisierung stehen wir noch ganz am Anfang, d.h. die grössten Wachstumsbewegungen werden erst noch folgen.

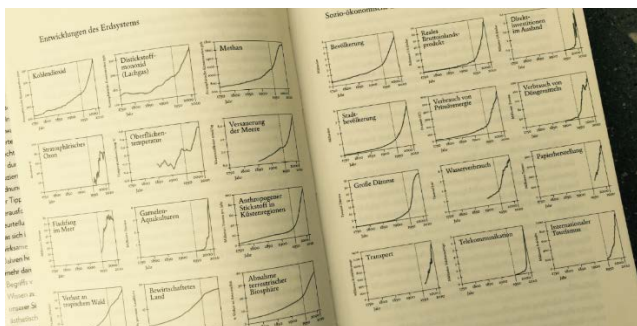


Abbildung 1: Stand 2015, Quelle: Dr. Joël Luc Cachelin Wissensfabrik

Wie und in welchen Schritten sich die Digitalisierung in Ihrer Branche oder in Ihrem Marktsegment entwickeln wird, ist schwierig abzuschätzen. Bereits heute kann man aber sehen, dass jede Branche und jeder Bereich früher oder später betroffen sein werden. Dies bedeutet für Sie, dass Sie Ihr Businessmodell heute schon überprüfen sollten.

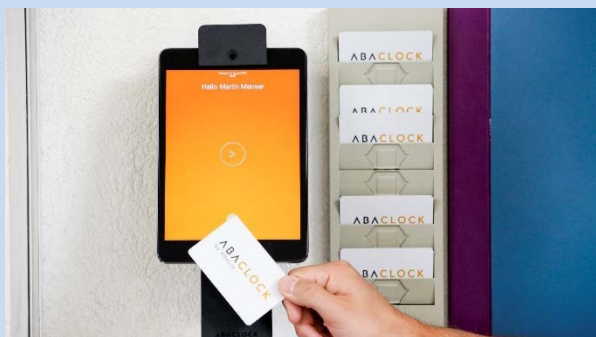


Weitere Informationen:
www.bpx.ch/digitalisierung/

Digitale Zeiterfassung schnell einführen – kostengünstiges Abacus-Angebot für KMU

Wie einfach die Zeiterfassungslösung von Abacus in Betrieb genommen werden kann, lässt sich bei der auf die Produktion und den Service von Kühlschränken für den Medizinalbereich spezialisierten Firma Koch Kälte AG gut einsehen. «Einfach und schlank» ist das Motto der Zeiterfassungslösungen von Abacus.

Das Unternehmen Koch Kälte hat sich entschlossen, die neue Zeiterfassungslösung von Abacus einzusetzen. Dabei sollte die veraltete Stempeluhr durch ein modernes System ersetzt und den Servicetechnikern die Zeiterfassung mithilfe mobiler Geräte vor Ort beim Kunden ermöglicht werden.



Die Lösung: AbaClock und AbaCliK

Die bisher eingesetzte Stempeluhr bescherte der Administration am Monatsende einen grossen Arbeitsaufwand. So mussten die Tagesstempelungen für jeden Mitarbeitenden mit einem Taschenrechner zusammengezählt werden. Dazu kamen auch die Monatsrapporte der vier Servicetechniker, die auf Papierformularen ihre Arbeitseinsätze dokumentierten. Waren einmal alle Arbeitszeiten, Überstunden und Absenzen kontrolliert, mussten diese für die Lohnabrechnung händisch zusammengetragen werden.

Die Inbetriebnahme von AbaClock nahm wenig Zeit in Anspruch. Zuerst wurde in der Produktion eine Erfassungsstation installiert. Sie besteht aus einem iPad und einem integrierten Kartenlesegerät. Anschliessend erfolgte die Installation der Abacus-Lohnsoftware mit Zeiterfassung, in der die Stammdaten der 13 Mitarbeitenden erfasst wurden und so die Mitarbeitenden im Unternehmen bereits am darauf-