

Digitalstrategie Rezepte für KMU

Exakt 75 Prozent der Schweizer KMU sind aktuell ohne klaren Plan auf dem Weg in ihre digitale Zukunft – und verpassen es so, wirtschaftliche Chancen zu erschliessen. Nur allzu oft wird die digitale Transformation einem IT-Experten delegiert, ein Vorgehen, wie es bis vor rund zehn Jahren durchaus Sinn machte. Digitalisierung bedeutete damals in vielen Unternehmen, dass einzelne Prozesse mit IT unterstützt werden. Dabei wurden analoge Papierdokumente durch digitale Informationsformate abgelöst. Das ist – zumindest bei den meisten Firmen – Geschichte.

In einem nächsten Schritt haben manche Unternehmen einzelne Bereiche mit digitalen Elementen modernisiert: Die bewährten Strategien von Zeit zu Zeit aufpolieren – das hatte über Jahrzehnte hinweg gut funktioniert. So ergänzten sie die Marketingstrategie mit einer digitalen Marketingstrategie oder verstärkten die Vertriebsstrategie mit digitalen Kanälen.

Doch auch das ist in Zeiten disruptiven Wandels nicht mehr ausreichend. Heute sollten Firmen ihre gesamte Unternehmensstrategie konsequent digital weiterentwickeln, wenn sie erfolgreich bleiben wollen. Die digitale Transformation erfordert eine Kombination von Veränderungen in Strategie, Geschäftsmodell, Organisation, Prozessen und Kultur.

Es wäre also leichtsinnig, die Digitalisierung einer kompetenten, aber subalternen Einzelperson zu überlassen. Nur wenn der digitale Wandel von ganz oben – von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat – geplant,



«Eine dezidierte Digitalstrategie kann Kräfte freisetzen.»

Bramwell Kaltenrieder

Professor für Digital Business und Innovation der Berner Fachhochschule

gesteuert und gepusht wird, gelingt es mit dem integrierten Einsatz digitaler Technologien, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Sonst drohen ein teurer Leerlauf, enttäuschte Kunden und Mitarbeitende – und im schlimmsten Fall das Aus.

Alle Aspekte der digitalen Transformation in die neue Geschäftsstrategie integrieren

Wie geht die Unternehmensspitze bei der Strategieentwicklung konkret vor? Hier empfehle ich zwei Lösungsansätze: Entweder Sie erstellen eine separate Digitalstrategie und nutzen sie als Führungsinstrument. Oder Sie integrieren alle Aspekte der digitalen Transformation in eine neue Geschäftsstrategie.

Was ist erfolgversprechender? Der zweite Ansatz entspricht dem klassischen Verständnis des strategischen Managements und verspricht eine gesamtheitliche Beurteilung verschiedener strategischer Veränderungen, der Unternehmenssituation und der resultie-

renden Optionen. In der Praxis habe ich bei meiner Beratungstätigkeit jedoch oft erlebt, dass Unternehmen eine separate Digitalstrategie vorziehen. Zum Beispiel, wenn eine Firma die Geschäftsstrategie eben erst überarbeitet hatte und den Aufwand scheute, die Übung zu wiederholen. Das Logistikunternehmen Rhenus Alpina hatte die Strategie für ihre fünf Tochtergesellschaften neu geschrieben, bevor ich beigezogen wurde. Da wollten wir nicht nochmals neu ansetzen – und haben eine Digitalstrategie für die ganze Gruppe erstellt, die mit der bestehenden Strategie abgestimmt ist.

Gerade wenn die Digitalisierung in einem Unternehmen bisher wenig Gewicht hatte, kann eine dezidierte Digitalstrategie Kräfte freisetzen und Aufmerksamkeit generieren. Auch wenn man unsicher ist, wie gross die Bedeutung der Digitalisierung für die eigene Firma ist, macht ein solcher Ansatz Sinn. So oder so ist es besser, das Thema zügig anzugehen, anstatt es aufgrund von Unsicherheiten auf die lange Bank zu schieben.

► www.handelszeitung.ch/kaltenrieder