

Schweizer KMU und die Digitalisierung: Change Management, Transformation und KMU-Nachfolge

Dr. Marc K. Peter / Jörg Sennrich / Martha Streitenberger

Report des Think Tank der
FHNW Hochschule für Wirtschaft
und Netzwerk KMU Next

1: Themeneinleitung und Diskussionspunkte

Das Ziel dieses Think Tank ist eine Auseinandersetzung mit dem aktuellen Stand der Digitalen Transformation in Schweizer KMU und die Beantwortung der folgenden Fragen:

- Sind Schweizer KMU schon in der digitalen Welt angekommen? Sehen Schweizer KMU die Notwendigkeit der Anpassungen in ihrer Unternehmensstruktur bzw. der Geschäftsmodelle?
- Was sind die Treiber und Barrieren der Digitalisierung von Schweizer KMU?
- Welche Anforderungen an die Führungskräfte ergeben sich daraus? Sollte die Führungsrolle grundsätzlich überdacht werden?
- Wie stehen die Mitarbeitenden den Veränderungen gegenüber? Werden sie durch systematische Schulungen auf die neuen Anforderungen vorbereitet?
- Welche Bedeutung hat die Digitale Transformation für Unternehmen, die sich in der Nachfolgeplanung befinden? Ist die Thematik aufgrund der baldigen Übergabe für die aktuellen KMU-Besitzenden vernachlässigbar?

2: Ausgangslage

Die Wirtschaftswelt ist im Wandel. Kundinnen und Kunden nutzen zunehmend Online-Kanäle, um sich zu informieren und Güter und Dienstleistungen zu erwerben. Produkte werden untereinander vernetzt und Prozesse werden digitalisiert. Hieraus entstehen neue Geschäftsmodelle und Firmen. Unternehmen können auf eine Vielzahl von Möglichkeiten zurückgreifen, um ihre Aktivitäten mit technologischer Unterstützung zu beschleunigen, zu vereinfachen, anzureichern und schliesslich einen Mehrwert für ihre Kundinnen und Kunden zu erzielen. Aktuelle Studien weisen jedoch darauf hin, dass Schweizer Unternehmen, und insbesondere KMU, noch nicht soweit sind, mit dieser Entwicklung mitzugehen. Spezialisten warnen vor der Erosion der Geschäftsbasis dieser Betriebe. Wenn auch einige Firmen, je nach Branche, schon weiter fortgeschritten sind, sehen die meisten der Anwesenden eine Kluft zwischen agilen, jungen Start-ups und der Veränderungsbereitschaft von etablierten KMU. Letztere verspielen möglicherweise Potenziale, neue Geschäftsfelder aufzubauen bzw. verpassen die Umstellung, wenn alte Geschäftsfelder wegbrechen. Die KMU, die aktuell noch als Wirtschaftsmotoren der Schweiz gelten, könnten die Ignoranz der Veränderungen am Markt (Kunden, Lieferanten) in einigen Jahren deutlich zu spüren bekommen.

"Das lokale Kleinst-KMU kämpft eher darum, lokale Aufträge zu ergattern, als grundsätzlich das Geschäftsmodell zu überdenken."

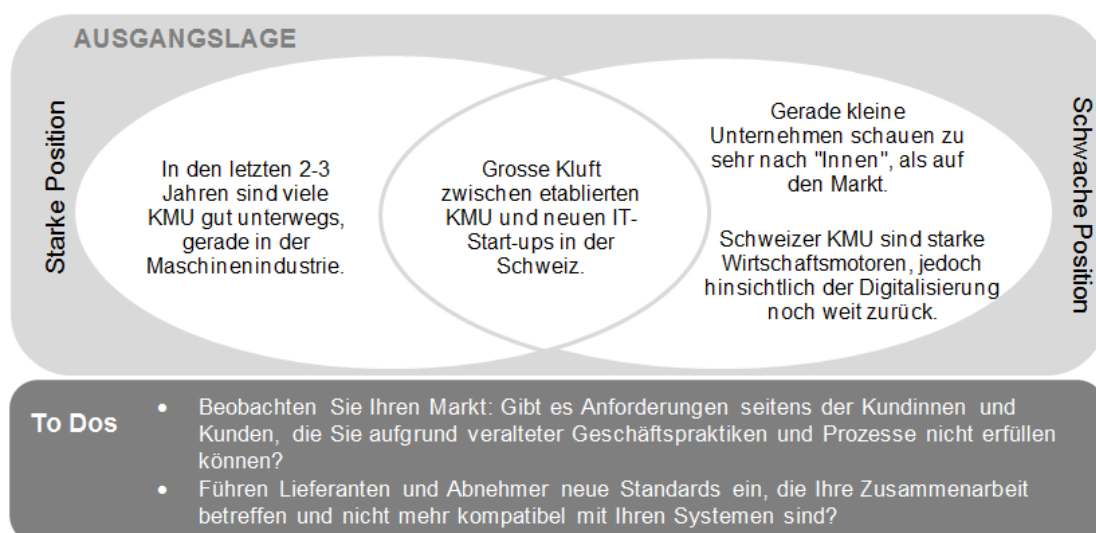


Illustration 1: Ausgangslage Digitale Transformation für Schweizer KMU (eigene Darstellung)

3: Gründe

Als Begründung für die Barrieren zur Umsetzung von Digitalisierungsprojekten werden in Befragungen von den Unternehmen selbst oftmals finanzielle Einschränkungen und ein fehlender Zugang zu technologischen Tools angegeben. Gerade das Argument der finanziellen Ressourcen ist nicht immer nachvollziehbar, da sich erfahrungsgemäss mit entsprechendem Know-how und geringen Investitionen einfache Tools einführen lassen. Oft fehlt aber gerade dieses Know-how, um die diversen Möglichkeiten zu sehen. Durch diese Unwissenheit entsteht eine Distanz vor neuen Technologien. Zudem spüren die Unternehmer den wirtschaftlichen Druck (noch) nicht und nehmen gegenüber neuen Ideen grundsätzlich eine abwartende Haltung ein.

Eine weitere Komponente ist die Übergabeproblematik. In der Schweiz wird jedes fünfte KMU in den kommenden Jahren an eine/einen Nachfolger/in übergeben. Diese Unternehmer/innen müssen abwägen, ob es sinnvoll ist, Kontinuität zu bewahren und der/dem Nachfolger/in Erneuerungen in die Hand zu geben, oder das Unternehmen noch auf zukünftige Herausforderungen vorzubereiten.

"Das Nicht-Auseinandersetzen mit der Digitalisierung ist keine Konsequenz von Angst, sondern hat eher was mit dem Nicht-Verstehen der neuen Welt zu tun. Die Geschäftsleitung weiss nicht, bzw. kann sich nicht vorstellen, was auf sie zukommt. Somit weiss sie auch nicht, wie sie es anpacken soll."

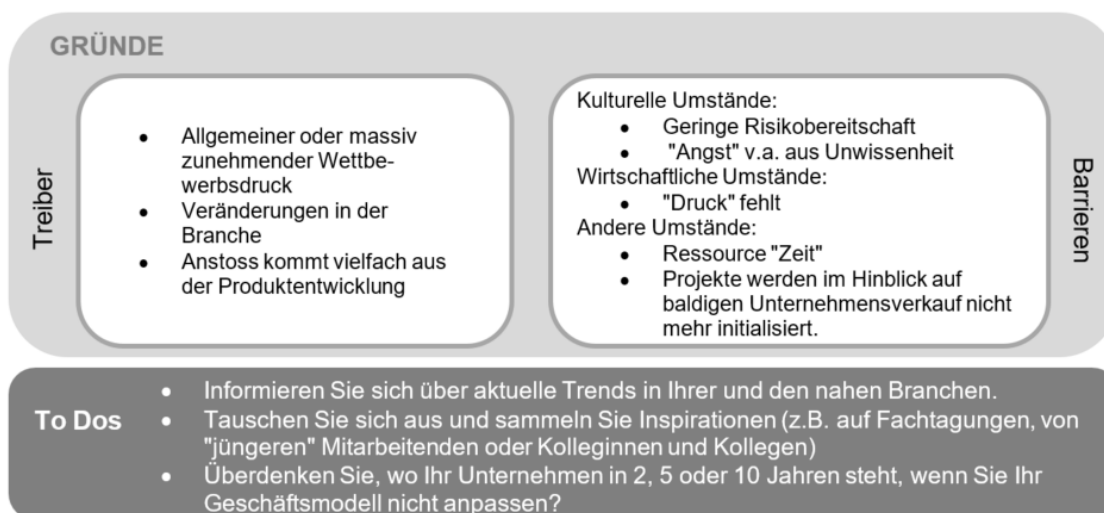


Illustration 2: Gründe für die Digitalisierung bei Schweizer KMU (eigene Darstellung)

4: Führungsrolle und Mitarbeitende

Die abwartende Haltung könnte durch Ressourcen-Probleme, aber auch durch eine weniger agile Mentalität, bedingt durch ein höheres Alter der Geschäftsleitung, begründet sein. Damit geht oft ein traditionelleres Führungsverständnis einher. Auf lange Sicht gesehen sollten die zeitlichen Ressourcen geschont werden, wenn Prozesse digitalisiert und effizienter gemacht werden. Aber sollte die Geschäftsleitung, die es gewohnt ist, die Zügel in der Hand zu halten, diese Haltung lockern?

Hierzu braucht es ein gewisses Vertrauen in die unteren Ebenen, denn diese müssen schlussendlich mehr Handlungsspielraum erhalten, damit das Unternehmen schneller auf Marktanforderungen reagieren kann. Dies führt zu flacheren Unternehmenshierarchien und einer agileren Unternehmenskultur.

Mitarbeitende, die mit den heutigen Medien aufwachsen, kommunizieren mit einer Selbstverständlichkeit über digitale Kanäle, die sich die Führungsetage teilweise erst mühsam aneignen muss. So sind diese Mitarbeitenden privat teilweise digitaler unterwegs, als es im Unter-

nehmen üblich ist. Es gilt, diese Mitarbeitende stärker in Entscheidungen einzubinden, die ihr Arbeitsumfeld betreffen, und auf bestehendem Know-how aufzubauen.

Führungsrolle & Mitarbeitende

To Dos

- Unternehmenskultur kritisch hinterfragen: Brauchen wir zeitgemässere Werte? Sind die einzelnen Hierarchie-Ebenen noch sinnvoll?
- Sensibilisieren und schulen Sie Ihre Mitarbeitenden. Binden Sie sie ein und bauen Sie auf bestehendem Know-how auf.
- Suchen Sie gezielt nach Mitarbeitenden mit Know-how und Interesse an "neuen" technologischen Tools, wenn Sie neue Mitarbeitende einstellen.
- Beurteilen Sie bei der Einstellung die jungen neuen Mitarbeitenden nach Dynamik, Kreativität und "Out of the box thinking" und weniger nach den Jahren an beruflicher Erfahrung.

Illustration 3: Führungsrolle und Mitarbeitende bei der Digitalisierung in Schweizer KMU (eigene Darstellung)

5: KMU-Nachfolge

Die eingangs erwähnte abwartende Haltung im Management wird oftmals noch verschärft, wenn das Unternehmen in absehbarer Zeit übergeben werden soll. Transformationsprojekte stehen dann ganz unten auf der Agenda und werden nicht mehr angestossen. Eine "Erneuerung" des Unternehmens wird automatisch durch die neue Geschäftsleitung erwartet. Dass diese aber gerade in den ersten Monaten und Jahren durch das Erlernen und Aufrechterhalten des operativen Geschäftes so eingebunden ist, dass die entsprechenden Ressourcen fehlen, wird leicht übergangen.

Unternehmerinnen und Unternehmer, denen eine Nachfolgesuche bevorsteht, ist eine Auseinandersetzung mit der Digitalen Transformation anzuraten. So schaffen Sie eine Kultur, welche offen ist für Veränderungen und übergeben ein Unternehmen, dass bereit ist für Transformationsprojekte. Dabei geht es nicht um grosse Umbrüche, sondern um die richtige Balance zwischen den bestehenden Erfolgsprinzipien und Innovationen, auch um das Vertrauen und Engagement der Mitarbeitenden zu erhalten.

KMU-Nachfolge

Barrieren

- Übergeber will Transformationsprojekte nicht mehr anstossen ("Es geht mich nichts mehr an").
- Operatives Geschäft bei Übernahme bindet alle zeitlichen Ressourcen.
- Kommunikation im Unternehmen ist veraltet und digitale Begriffe werden nicht verstanden.
- Der Weitblick fehlt ("Wir haben es immer schon so gemacht").

Empfehlungen

- Das Unternehmen "mental" fit machen, um eine Veränderungskultur zu etablieren.
- Vertrauen der Mitarbeitenden gewinnen.
- Das Thema in der Geschäftsleitung positionieren und früh diskutieren.
- Balance zwischen Tradition und Innovation finden.
- Wenn notwendig, zusätzliche Ressourcen schaffen, um Transformationsprojekte zu bewältigen.

Illustration 4: Barrieren und Empfehlungen für die KMU-Nachfolge (eigene Darstellung)

6: Best Practices

Welche Schweizer KMU sind schon auf einem guten Weg hinsichtlich der Digitalen Transformation?

Neben der Branche (v.a. Industrie) spielt hier auch die internationale Ausrichtung und die Zusammensetzung des Führungsteams eine wichtige Rolle. Erfahrungsgemäss sind Unternehmen, die meist schon auf internationalen Märkten agieren und deren Geschäftsleitung sich aus mehreren Partnern zusammensetzt, weiter fortgeschritten mit der Digitalisierung.

Es gilt, die Treiber der Digitalisierung zu verstehen, Barrieren abzubauen oder zu umgehen und den Führungsaufgaben nachzukommen. Speziell bei der KMU-Nachfolge sind die Barrieren bekannt und entsprechende Empfehlungen liegen vor.

Der Think Tank

Netzwerk KMU Next, ein unabhängiger und neutraler Verein, welcher den Auftrag hat, Schweizer KMU für die Nachfolgethematik zu sensibilisieren, zu beraten und zu unterstützen, lud am 13. März 2017 zum ersten Think Tank an die Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW in Olten ein.

Ziel der Think Tank-Reihe ist es, aktuelle Themen rund um die Entwicklung und Nachfolge von Schweizer KMU zu diskutieren und Gedankenanstösse aus der Wirtschaft in die wissenschaftliche Forschung zu übertragen.

Die FHNW Hochschule für Wirtschaft unterstützt, unter der Leitung von Dr. Marc K. Peter, die Veranstaltung fachlich und publiziert den Report des Think Tank.

Teilnehmende des Think Tank:

Christian Balzer	Navcon GmbH, Geschäftsführer
Arthur Buck	Ardantes GmbH, a.i. Senior Vice President Ruag Defence
Martin Benz	Proced GmbH, Unternehmer und Coach
Christoph Kalt	CREAPROCESS AG, Unternehmer
Raphael Ledergerber	Ledergerber & Partner GmbH, Inhaber und Geschäftsführer
Peter Martin	MR2C GmbH, Senior Partner; Geschäftsführer up-advisory AG
Gerald Metzler	PARTNERINVEST AG, Spezialist für Nachfolgelösungen, Kaufmann
Dr. Marc K. Peter	FHNW-HSW Olten, Head of Centre for Digital Transformation and Marketing
Reto Rüttimann	Zürcher Kantonalbank, Leiter KMU Unternehmensnachfolge
Beat Saurer	Oprandi & Partner AG, Senior Partner
Jörg Sennrich	Netzwerk KMU Next, Geschäftsleiter
Martha Streitenberger	FHNW-HSW Olten, Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Michael Weindl	Valluga Corporate Finance AG, Gründer und Eigentümer
Martin Ziehbrunner	Constec GmbH, Managing Partner/Inhaber



Kontakt:
Dr. Marc K. Peter, marc.peter@fhnw.ch
www.kmu-transformation.com