

# Abstract

## **Titel: Digitalisierung von KMU: Was lässt sich von Ostschweizer Hidden Champions lernen?**

**Kurzzusammenfassung:** Die vorliegende Bachelor-Arbeit untersucht mittels Case Studies die drei führenden internationalen Ostschweizer Unternehmen Leica, SFS und Metrohm in Bezug auf ihren aktuellen Stand im Prozess der digitalen Transformation. Ziel ist die Identifikation konkreter Handlungsfelder. Dazu werden drei leitende Personen aus den betreffenden Unternehmen, eine Expertin der Universität St.Gallen sowie ein Experte aus einem Beratungsunternehmen qualitativ befragt. Als Instrument für Analyse und Beurteilung dient das Digital-Maturity-Modell der Universität St.Gallen, das sich nach vorgängiger Prüfung als am besten geeignet herausstellte. Die Resultate der Literaturrecherche und Fallstudien erlauben es, allfällige Stolpersteine auf dem digitalen Weg zu identifizieren und fünf konkrete Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Digitalisierung im internationalen Geschäft abzuleiten.

**Verfasser:** Jonas Hubmann

**Herausgeber:** **Hans-Dieter Zimmermann**

**Publikationsformat:**  BATH  
 MATH  
 Semesterarbeit  
 Forschungsbericht  
 Anderes

**Veröffentlichung (Jahr):** 2016

**Sprache:** Deutsch

**Zitation:** Hubmann, J. (2016). *Digitalisierung von KMU: Was lässt sich von Ostschweizer Hidden Champions lernen?*. FHS St. Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften

**Schlagwörter** (3-5 Tags): Digitale Transformation, digitaler Wandel, Digital-Maturity-Modell, Reifegradmodell, digitaler Reifegrad, digitale Reife, Digitalisierung, digital business, digital readiness, digital assessment

### **Ausgangslage**

Die digitale Transformation ist das Metathema des 21. Jahrhunderts. Der digitale Wandel bringt immer neue technologische Möglichkeiten hervor, und das birgt Chancen aber auch Gefahren für Wirtschaft und Gesellschaft. Die digitale Reise hat längst begonnen: Nur wer sich frühzeitig damit auseinandersetzt und bereit ist, sein Denken und Handeln darauf einzustellen, wird in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben können. Viele Ostschweizer KMU sind mit dem Tempo und der Komplexität der aktuellen Entwicklungen eher überfordert.

### **Ziel**

Die vorliegende Bachelor-Arbeit gibt einen Überblick über die gängigsten theoretischen Ansätze zur Messung der Digitalisierung und zielt darauf, generische Handlungsoptionen für das digitale Business von KMU aus den erarbeiteten Erkenntnissen abzuleiten. Dabei gilt es, die drei Unternehmen in Bezug auf bestimmte Themen der Digitalisierung anhand eines digitalen Reifegradmodells zu untersuchen und schliesslich zu bestimmen, wie führende Unternehmen aus der Ostschweiz den Herausforderungen der Digitalisierung begegnen. Dabei stellen sich folgende Fragen:

- Wie gehen führende Ostschweizer Unternehmen die Digitalisierung an?
- Worauf legen diese Unternehmen ihre Schwerpunkte?
- Was unternehmen KMU bereits, um ihr Geschäft auf die Digitalisierung umzustellen?
- Wo besteht bei der Umstellung auf die Digitalisierung noch Potenzial?
- Wie und was können Schweizer KMU von den drei Hidden Champions lernen?

### **Vorgehen**

In der ersten Phase der Initialisierung wurden alle nötigen Vorbereitungen für die BATH getroffen, und der Themenschwerpunkt wurde in Absprache mit dem Themengeber eingegrenzt. Die zweite Phase umfasst den eigentlichen Wissensaneignungsprozess, wobei der Fokus auf der Analyse von Sekundärliteratur und auf der Durchführung von fünf Experteninterviews lag. Die Grundlagen für die Durchführung der Primärforschung definiert ein detailliertes Forschungsdesign. Anschliessend wurden die so gewonnenen Informationen anhand von drei Fallstudien zu Wissen verarbeitet und in einen praxisbezogenen Kontext gestellt. Dabei analysierte der Autor den aktuellen Stand der Unternehmen anhand des evaluierten Digital-Maturity-Modells der Universität St.Gallen. In der Abschlussphase wurden

wesentliche Schlüsse aus den Fallbeispielen gezogen und die definierten forschungsbeleitenden Thesen diskutiert. Schliesslich leitete der Autor ausgehend von den aus Primär- und Sekundärforschung gewonnenen Erkenntnissen fünf Handlungsoptionen für KMU ab.



Abbildung: Vorgehensweise und angewandte Methodik.  
Quelle: eigene Darstellung.

## Erkenntnisse

**Wichtigkeit erkannt, Handlungsbedarf vorhanden:** Die strategische Bedeutung und die Wichtigkeit, sich mit dem Thema Digitalisierung zu befassen, scheinen bei allen Unternehmen und insbesondere im Topmanagement angekommen zu sein. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass die Hidden Champions mittlerweile teilweise entsprechende Ressourcen bereitgestellt und eine Vielfalt an Aktivitäten im Rahmen der digitalen Transformation initiiert haben. Dennoch ist die Hemmschwelle in der Geschäftsleitung noch hoch. Mangelnde personelle Ressourcen und zu wenig zeitlicher und finanzieller Spielraum innerhalb der Organisation bremsen vielfach den nötigen Schub auf der digitalen Reise.

**Aufholbedarf bei Customer Experience und Prozessdigitalisierung:** Die vergleichsweise niedrigen Erfüllungsgrade in den Dimensionen Customer Experience und Prozessdigitalisierung deuten darauf hin, dass hier bei den drei Hidden Champions noch Verbesserungspotenzial besteht. Allzu oft ist die gewünschte Kundennähe noch nicht erreicht. Bewegungsdaten von Kunden werden nur teilweise systematisch erhoben und wenn, dann nicht weiterverwendet. Allerdings ist einzuräumen, dass Investitionen zum Ausbau von Analytics, Experience Design und Automatisierung geplant sind.

**Evolutiv, ohne konkreten strategischen Plan:** Selbst bei den Hidden Champions geschieht die digitale Transformation eher evolutiv. Digitaler Wandel findet dort statt, wo gerade die Möglichkeit besteht. Schwerpunkte werden auf einer strategischen Ebene aktuell kaum gesetzt und Handlungsmöglichkeiten nicht priorisiert. In der Geschäfts- bzw. IT-Strategie sind im Hinblick auf die digitale Transformation vielfach keine klaren Ziele definiert, was eine konkrete Überwachung und Steuerung des Transformationsprozesses fast unmöglich macht.

**Starre Strukturen und träge Organisation:** Innovative Ideen sind zwar vorhanden, aber die träge Organisation hinkt hinterher. Es sind kaum Verantwortlichkeiten, Rollen und Entscheidungsprozesse definiert. Die Digitalisierung wird grösstenteils von einzelnen Initiatoren oder auch von einer Abteilung (bspw. IT oder Marketing) vorangetrieben. Eine ganzheitliche Denkweise fehlt bei den meisten Unternehmen.

**Silodenken statt Blick über den Tellerrand:** Die Digitalisierung wird oftmals nicht bereichsübergreifend angegangen. Auch die Offenheit, sich regelmässig und strukturiert mit Partnerunternehmen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen auszutauschen, ist bei vielen Unternehmen noch nicht vorhanden. Oftmals ist es die eher konservative Haltung der Geschäftsleitung, die den wichtigen Austausch blockiert.

**Fokussierung auf neue Geschäftsmodelle:** Alle Unternehmen haben bereits erfolgreich neue Geschäftsmodelle umgesetzt oder sind daran, diese umzusetzen. In der Regel werden herkömmliche physische Produkte nicht ersetzt, sondern um digitale Dienstleistungen ergänzt. Der Wandel vom klassischen Produktionsbetrieb hin zu einem Service-Anbieter ist klar erkennbar.

**Konzentration im oberen Mittelfeld beim Reifegrad:** Die Verteilung der Reifegrade konzentriert sich bei allen drei Unternehmen sehr stark auf das obere Mittelfeld. Mit einem Erfüllungsgrad von 70 % hat Leica Geosystems AG einen hohen Reifegrad von 4 erreicht. Auch SFS unimarket kommt mit einem Erfüllungsgrad von 64 % knapp auf einen Reifegrad von 4. Die Metrohm AG erzielt mit einem Erfüllungsgrad von 50 % einen Reifegrad von 3. Die guten Resultate könnten darauf zurückzuführen sein, dass alle Unternehmen bereits neue Geschäftsmodelle umgesetzt und aufgrund der grossen Medienpräsenz die Bedeutung der digitalen Transformation erkannt haben.

**Herausforderungen und Stolpersteine auf dem digitalen Weg:** Der aktuelle Veränderungsprozess stellt die Unternehmen vor grosse Herausforderungen; allerdings ist auch einiges an Potenzial und Chancen enthalten. Die Auswirkungen erfassen die Bereiche Organisation, Marktumfeld und Technologie.

## Fünf konkrete Handlungsempfehlungen:

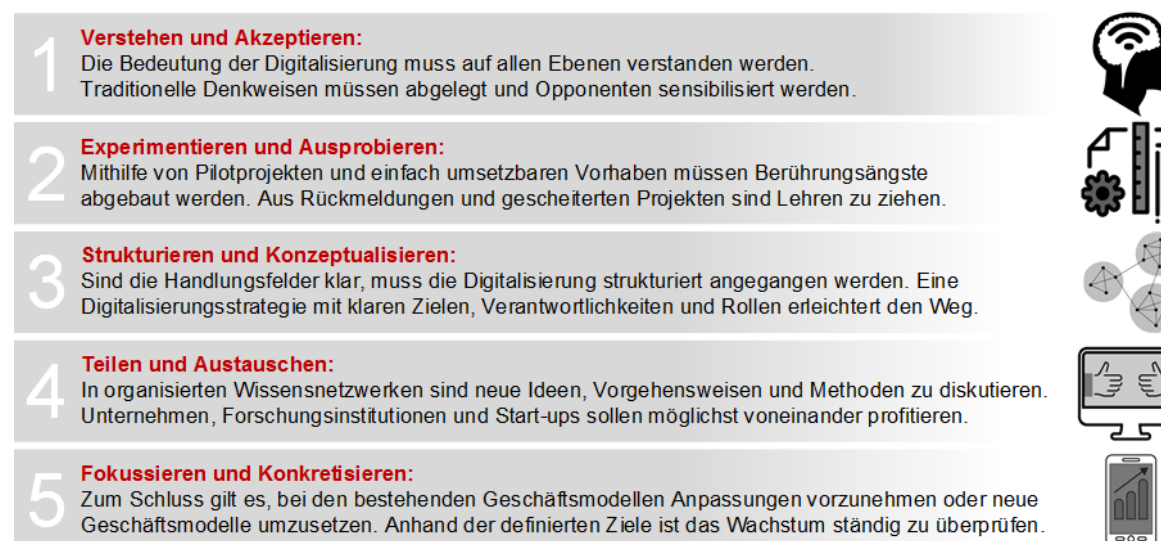


Abbildung: Fünf konkrete Handlungsempfehlungen.  
Quelle: eigene Darstellung.

**Aller Anfang ist schwer:** In der vorliegenden Arbeit wurde die Frage diskutiert, wo die Unternehmen mit der Digitalisierung beginnen sollen. Als Hilfestellung zur Beantwortung dieser Frage erarbeitete der Verfasser drei Ansätze und eine Checkliste als Transfermedium in die Praxis. Trotz der Tatsache, dass die Digitalisierung als strategisch wichtiges Thema verstanden wird, ist das Topmanagement grösstenteils nicht bereit, digitale Projekte ganzheitlich zu unterstützen. Allerdings zeichnet sich in Zukunft ein Generationen- und Kulturwechsel ab und somit eine Öffnung.

### wichtigste Literaturquellen

- Baumöl, U. (2008). *Change Management in Organisationen: Situative Methodenkonstruktion für flexible Veränderungsprozesse*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Berghaus, S. & Back, A. (2016 a). *Wie packen Unternehmen ihre digitale Transformation an? Ratgeber und Fallstudien zur Strategiewerkarbeit für das digitale Zeitalter*. Studien-Publikation 2016. T-Systems Multimedia Solutions GmbH (Hrsg.).
- Berghaus, S. & Back, A. (2016 b). *Rollen, Prozesse und Führung in der digitalen Transformation. Ratgeber und Fallstudien zur Strategiewerkarbeit für das digitale Zeitalter*. Studien-Publikation 2016. T-Systems Multimedia Solutions GmbH (Hrsg.).
- Berghaus, S., Back, A. & Kaltenrieder, B. (2015). *Digital Transformation Report 2015*.
- Berghaus, S., Back, A. & Kaltenrieder, B. (2016). *Digital Transformation Report 2016*.
- Bitkom. (2016 a). *Digitalisierung der Wirtschaft nimmt Fahrt*. Gefunden am 21.03.2016 unter <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Digitalisierung-der-Wirtschaft-nimmt-Fahrt-auf.html>

- Bitkom. (2016 b). *In 10 Schritten digital. Ein Praxisleitfaden für Mittelständler*. Gefunden am 13.07.2016 unter <https://www.bitkom.org/Publikationen/2016/Leitfaden/In-10-Schritten-digital/In-10-Schritten-digital-Praxisleitfaden.pdf>
- Cole, T. (2015). *Digitale Transformation: Warum die deutsche Wirtschaft gerade die digitale Zukunft verschläft und was jetzt getan werden muss!*. München: Franz Vahlen Verlag.
- Egeli, M. (2014). *Mobile Business Maturity Model*. Entwicklung eines Reifegradmodells zur digitalen Transformation von Unternehmen durch Mobile IT. Universität St.Gallen.
- MIT Center for Digital Business. (Ohne Datum). *Digital Transformation*. Gefunden am 02.05.2016 unter <http://ebusiness.mit.edu/research/papers-author.html>
- Österle, H., Winter, R. (2003). *Business Engineering*. In: Österle H, Winter R (Hrsg) *Business Engineering – Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters* (2. Aufl.). Berlin: Springer Verlag.
- Scheer, A. (2016). Thesen zur Digitalisierung. In Abolhassan, F. (Hrsg). *Was treibt die Digitalisierung. Warum an der Cloud kein Weg vorbeiführt* (S. 49 – 61). Saarbrücken: Springer Gabler Verlag. DOI 10.1007/978-3-658-10640-9.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Genf: World Economic Forum.
- Wade, M. (2015). *Digital Business Transformation*. Gefunden am 02.05.2016 unter <http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/DBT/Digital%20Business%20Transformation%20Framework.pdf>