

Ein Leitfaden für die Digitalisierung in KMU

Wie digitale Anwendungen die internen Prozesse verbessern

Alexander Fust | Alexander Graf | Thomas Züger | Christoph Brunner | Marcel Baghdassarian



Inhaltsverzeichnis



1	Vorwort	1
2	Zusammenfassung / Management Summary	3
3	Einleitung	7
4	Digitale Anwendungen für KMU: zentrale Fragen	8
4.1	Was bedeutet Digitalisierung?	8
4.2	Analyse: Was für digitale Prozesse haben das grösste Potenzial?	10
4.3	Was für digitale Lösungen gibt es, und worauf ist bei deren Nutzung zu achten?	14
4.3.1	Enterprise Resource Planning	15
4.3.2	Dokumentenmanagementsystem	16
4.3.3	Finanzen/Buchhaltung	18
4.3.4	Personalwesen	20
4.3.5	Schnittstelle zum Kunden: von Online Marketing über CRM und Marketing-Automatisierung bis hin zu Shopsoftware	23
4.3.6	Business Intelligence (BI-Lösung)	28
4.3.7	Teamübergreifende Zusammenarbeit	28
4.3.8	Sonstige Tools	29
4.3.9	Mitarbeitende als Erfolgsfaktor: Mitarbeitende mit auf den Weg nehmen	30
4.3.10	Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren	31
4.4	Wie können Ihre nächsten Schritte aussehen?	33
4.4.1	Wie priorisieren Sie Investitionen in digitalen Anwendungen?	33
4.4.1.1	Priorisierung nach Aufwand und Nutzen	33
4.4.1.2	Priorisierung nach Kundenerlebnis	34
4.4.2	Wie schaffen Sie günstige Rahmenbedingungen?	37
5	Schlussbetrachtung und Fazit	38
6	Anhang	39
6.1	Beispiel Prozessbeschreibung bei einer Ist-Soll-Analyse	39
6.2	Übersicht zu digitalen Lösungen und möglichen Anwendungsfällen	41
6.3	Gedanken zur IT-Sicherheit	42
7	Literaturverzeichnis / empfohlene Literatur	43
8	Portrait der Interviewpartner und Danksagung	44
9	Portrait der OBT AG und des KMU-HSG	49

1 Vorwort



Wir beobachten in unserer Praxis, dass die Komplexität rund um das Thema Digitalisierung eine grosse Herausforderung für Unternehmerinnen und Unternehmer ist. Wir möchten helfen, mehr Licht ins Dunkel zu bringen. Dabei sehen wir die Digitalisierung als Mittel zum Zweck. Wie können interne Prozesse mit Hilfe der Digitalisierung verbessert werden?

Es stellte sich die Frage, wie wir einen einfachen Leitfaden für eine komplexe Thematik erstellen können, der auch noch in ein paar Jahren aktuell sein wird. Mit diesem Leitfaden möchten wir Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, aufzeigen, wie an die Thematik herangegangen werden kann und Ihnen Inspiration bieten zu möglichen Anwendungen und Automatisierungsmöglichkeiten. Wir wissen aber auch, dass dieser Prozess aufwendig ist und Zeit braucht.

Wir wünschen viel Spass beim Lesen und viel Inspiration!

August 2020, die Autoren

Abkürzungsverzeichnis

AB	Auftragsbestätigung	HR	Human Resources
AG	Aktiengesellschaft	IT	Informationstechnologie
BI	Business Intelligence	kaufm.	kaufmännisch
CRM	Customer Relationship Management	KMU	Klein- und Mittelunternehmen
DMS	Dokumentenmanagementsystem	KPI	Key Performance Indicator
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung	KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
ERP	Enterprise Resource Planning	MWST	Mehrwertsteuer
F&E	Forschung & Entwicklung	RE	Rechnungseingang
Fibu	Finanzbuchhaltung	SEA	Search Engine Advertising
GL	Geschäftsleitung	SEO	Search Engine Optimization
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	SRM	Supplier Relationship Management

2 Zusammenfassung/Management Summary

Die Beschäftigung mit der Digitalisierung ist für KMU ein herausfordernder Prozess. Neben dem Alltagsgeschäft gilt es, die zu verbessernden Prozesse zu identifizieren und priorisieren, die Möglichkeiten der digitalen Anwendungen zu erfassen und die Mitarbeitenden auf diesen Weg mitzunehmen. Wir möchten den Fokus auf die internen Prozessverbesserungen legen. D.h.: Wie können die internen Prozesse mit Hilfe von digitalen Anwendungen verbessert resp. automatisiert werden? Mit diesem Leitfaden möchten wir die Herangehensweise erläutern, eine Inspiration bieten für mögliche digitalen Anwendungen, Erfolgsfaktoren und Stolpersteine aufzeigen sowie relevante Reflexionsfragen stellen. Die Digitalisierung soll hierbei kein Selbstzweck sein, sondern einem bestimmten Ziel und Nutzen dienen.

Gemeinsames Verständnis für die Digitalisierung. Zu Beginn sollten Sie ein gemeinsames Verständnis über Digitalisierung in Ihrem Unternehmen aufbauen. Worum, geht es? Geht es um Digitalisierung aus der Perspektive der Effizienzsteigerung, des Umsatzwachstums, der Unternehmensstruktur oder eines sonstigen Kundenmehrwerts?

Vorgehen. Es gilt, eine **Standortbestimmung** vorzunehmen (Ist-Situation), gefolgt von der Identifikation der zu **verbessernden Prozesse**. Schliesslich werden diese Prozesse mit Hilfe von digitalen Anwendungen verbessert und ausgeführt (Umsetzung).

Standortbestimmung. Es gibt verschiedene Prozesse in Unternehmen (z.B. Führungs-, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse). In der Standortbestimmung werden die **Subprozesse** betrachtet und es wird entschieden, welche dieser Prozesse am meisten Potenzial aufweisen und/oder viele Fehler resp. manuelle Schritte beinhalten. Dabei spielt es auch eine Rolle, wie sich die eigene Geschäftstätigkeit **in Zukunft verändern wird** und was für eine Einschätzung dazu besteht, wie sich die Kundenbedürfnisse verändern werden.

Anwendungsbereiche. Folgende Anwendungsbereiche lassen sich unterscheiden, jedoch nicht immer trennscharf:

- ERP (Enterprise Resource Planning)
- DMS (Dokumentenmanagementsystem)
- Buchhaltung/Finanzen
- Personalwesen
- Schnittstelle zum Kunden: Online Marketing Tools, CRM und Marketing-Automatisierung sowie Shopsoftware
- Business Intelligence
- teamübergreifende Zusammenarbeit
- sonstige Tools (z.B. Wissens- und Projektmanagement oder No-Code-Plattformen)

ERP (Enterprise Resource Planning). Das ERP-System (Geschäftsressourcenplanung) bildet möglichst alle Geschäftsprozesse einer Firma ab. Es gibt branchenspezifische ERP-Systeme, welche viele Geschäftsprozesse einer bestimmten Branche abdecken. Die Frage ist, ob auf ein **zentrales ERP-System** gesetzt wird oder auf einen **«Best of Breed»-Ansatz**. Beim zuletzt genannten Ansatz werden spezialisierte Anwendungen mit Hilfe von Schnittstellen dazugeschaltet. Um ein ERP-System im Einsatz zu sehen, lohnt sich der Besuch eines befreundeten Unternehmens, das ein ERP-System nutzt.

Dokumentenmanagementsystem (DMS). Im Zuge des **papierlosen Büros** wird oft ein DMS eingeführt. Ein gutes DMS hilft, die Dokumente einfach wiederzufinden. Dabei können Dokumente sogar automatisch abgelegt werden. Eine Anbindung an das ERP ist zentral, um wichtige Funktionalitäten nutzen zu können. Es lohnt sich zudem, die Beschriftung der Dateien zu definieren.

Finanzen/Buchhaltung. Die Automatisierungsmöglichkeiten nehmen zu, wenn die Buchhaltung mit dem ERP und den Stammdaten (z.B. Kundendaten) verbunden ist. So können **Offerten** erfasst, **Auftragsbestätigungen** erstellt und **elektronische Rechnungen** verschickt werden. Die Prüfung der Zahlung kann über einen automatischen Import der E-Banking-Daten ins Buchhaltungsprogramm vorgenommen werden. Zudem hilft auch die Integration

der **Zeiterfassung**, wodurch eine Nachkalkulation der Aufträge gut möglich wird. Auch das **Mahnprozedere** oder sogar der **Visierprozess** von Standardrechnungen lässt sich automatisieren. Wichtig ist der Umgang mit der **IT-Sicherheit**, da Rechnungen oft als PDF verschickt werden. Schliesslich kann ein gutes **Finanzcockpit** fürs Controlling oder bei der Führung der Firma helfen. So kann schnell Gegensteuer gegeben werden, falls das Erreichen von Zielen wenig realistisch wird.

Personalwesen. Oft genutzt wird die automatisierte **Lohnbuchhaltung**. So sind die Lohnzahlungen sowie die Buchungssätze definiert und die Kommunikation mit den Sozialversicherungen und der Mehrwertsteuerbehörde geregelt. Die **Lohnabrechnungen** können von den Mitarbeitenden auf einer Plattform heruntergeladen werden. Auch der **Spesenabrechnungseinreichprozess** kann automatisiert werden, indem etwa die Kreditkartenabrechnungen eingelese oder ein Foto von den Spesenbelegen gemacht wird. Die Nutzung von Textbausteinen für die **Arbeitszeugnisse** erhöht neben der Effizienz auch die Rechtssicherheit, und die Dokumente zu den Mitarbeitergesprächen können im DMS gut abgelegt werden.

Online Marketing, CRM und Marketing-Automatisierung. Newsletter, Suchmaschinenoptimierung, Social-Media- und Suchmaschinenwerbung zielen darauf ab, die Nutzungsmöglichkeiten von Webseiten zu erhöhen. So können durch die digitalisierte Analyse sogenannte **Leads** (qualifizierte Interessenten) aus den anonymen Usern herausgefiltert werden, von denen sich hoffentlich ein Teil zu Kunden entwickeln wird. Das **CRM** (Customer Relationship Management) sammelt die Informationen über die Kunden und alle anderen Geschäftskontakte. Auf diese Weise können auch andere Mitarbeitende die Korrespondenz mit gewissen Kunden nachvollziehen. Ein CRM ist aber nur so gut, wie es die Daten sind. Die **Marketingautomatisierung** zielt darauf ab, die Marketing-Effizienz und die Kundenzufriedenheit zu steigern. Oft werden Marketing-Automatisierungen mit Hilfe von CRM-Systemen ausgeführt. Aufgrund von Daten über die Bedürfnisse der (potenziellen) Kunden, erhalten diese automatisiert weitere Informationen, die sie interessieren könnten. **Onlineshops** erfahren heute eine erhöhte Wichtigkeit. Die Onlineshops können an die gängigen Buchhaltungslösungen oder an das ERP angebunden werden, damit diese Informationen auch genutzt werden können.

Business Intelligence (BI-Lösungen). Grosse Mengen an Daten werden ausgewertet und in Dashboards visualisiert. So können z.B. mittels eines Führungs-Dashboards die wichtigsten **Führungskennzahlen** übersichtlich dargestellt werden, was hilft, Entscheidungen treffen zu können.

Teamübergreifende Zusammenarbeit. Die Einführung von **Home-Office** führt dazu, dass auf die Firmenressourcen von verschiedenen Orten zugegriffen werden kann. **Videokonferenzen** können bei der Zusammenarbeit helfen. Slack- oder Microsoft-Teams bieten zudem Kanäle an für die bessere Nachvollziehbarkeit der Kommunikation. So müssen weniger Mails für die Kommunikation eingesetzt werden, denn die Kommunikation ist chronologisch auf diesen Plattformen abgelegt. Die **IT-Sicherheit** hat auch in diesem Bereich eine tragende Rolle. Es gilt, die Mitarbeitenden darauf zu sensibilisieren, zu schulen und eine sichere Infrastruktur aufzubauen.

Für das Wissens- oder Projektmanagement gibt es auf dem Markt verschiedenste Anwendungen. Beim **Wissensmanagement** kann das eigene individuelle Wissen und das Wissen der Abteilungen und der Firma unterschieden werden.

Mitarbeitende mit auf die Reise nehmen. Bei all diesen digitalen Anwendungen steht schliesslich der Mensch im Zentrum, der die Anwendung auch nutzen wird resp. soll. Das **Change-Management** ist in solchen Projekten zentral. Es gilt, die **Notwendigkeit der Neuerung** und den **Nutzen** klar zu kommunizieren. Die Erstellung eines Konzepts lohnt sich. Es soll mit **Quick Wins** angefangen werden, bei denen möglichst alle Mitarbeitenden schnell den Nutzen der Veränderung sehen. Die **Begleitung und die Befähigung der Mitarbeitenden** helfen, dass Ängste und der Respekt vor der Veränderung abgebaut werden können. Dies soll durch Informationsveranstaltungen und gute Kommunikation unterstützt werden. Es braucht dazu eine Unterstützung und ein klares **Commitment der Führungskräfte**, damit die Befindlichkeiten der Mitarbeitenden aufgenommen werden können.

Priorisierung. Nach dem Studium der vielen Möglichkeiten, wie digitale Anwendungen, die internen Prozesse verbessern können, können die Investitionen anhand des Aufwands, des Nutzens oder des Kundenerlebnisses priorisiert werden.

Abbildung 1 fasst die allgemeinen Erfolgsfaktoren und jene der einzelnen digitalen Anwendungen zusammen und zeigt die verschiedenen methodischen Werkzeuge in einer Übersicht.

Genannte Erfolgsfaktoren digitaler Anwendungen nach Bereich					
ERP	DMS	Finanzen/ Buchhaltung	Personalwesen	Kunden- Schnittstelle	Sonstige Lösungen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusatzmodule vs. eigenständige Lösungen ▪ Schnittstellen absichern ▪ Entwicklungspfad des Unternehmens berücksichtigen ▪ branchenspezifische Anforderungen berücksichtigen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anbindung an das ERP ▪ Start mit einem Pilotprojekt ▪ richtige Mehrfachattribute frühzeitig setzen ▪ Beginn mit einfachen Prozessen ▪ modularer Ankauf des DMS ▪ Auswahl der Anbieter 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zukünftige Bedürfnisse miteinbeziehen ▪ Plausibilitätsprüfung durch Treuhänder nach Einführung ▪ Einbindung der Mitarbeitenden ▪ Kunden importier- und exportierbar ▪ Grenzen der Software kennen ▪ gängiger Kontenrahmen ▪ Kompatibilität mit QR-Rechnungen ▪ keine Dopplungen bei Rechnungen ▪ Sensibilität für gefälschte Rechnungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strukturen und Prozesse klar definiert ▪ Datenschutz durch Berechtigungen gewährleisten ▪ Einsparungen durch Vermeidung manueller Fehler berücksichtigen ▪ keine überdimensionierte Software ▪ Anpassung der eigenen Prozesse an Standardlösung evaluieren ▪ Fokus auf Standardprozesse 	<p>Online Marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grundlagen schaffen ▪ KPIs regelmässig überprüfen ▪ A/B-Tests durchführen ▪ Online-Präsenz auf Unternehmenswerte abstimmen <p>CRM:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Daten-/Leadpflege ▪ Auswahl auf Basis der internen Prozesse ▪ Eignung regelmässig hinterfragen <p>Marketing-Automatisierung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketing- und Verkauf integrieren ▪ Effizienz und Kundenzufriedenheit vereinen ▪ DSGVO-Konformität 	<p>Business Intelligence:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Datenqualität prüfen und gewährleisten <p>Wissensmanagementtools:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nutzung niederschwellig gestalten <p>Kollaborationstools:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nutzungskonzept festlegen
Allgemeine (bereichsübergreifende und begleitende) Erfolgsfaktoren					
Digitale Anwendungen			Change Management/Mitarbeitende		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Software-Grenzen vs. zukünftige Bedürfnisse ▪ branchenspezifische Anforderungen kennen ▪ modulare Einführung/Modularität ▪ IT-Sicherheit: Schnittstellen, Datenschutz ▪ Adäquate Schnittstellen vorhanden? ▪ Best of Breed vs. Zentralisierung evaluieren 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notwendigkeit und Nutzen kommunizieren ▪ Klares Commitment der Geschäftsleitung ▪ Einführung in kleinen, strukturierten Schritten ▪ Nutzungskonzept entwickeln ▪ Befindlichkeiten verfolgen ▪ «Kipp-Moment» ansteuern 		
Methodische Werkzeuge und Rahmenbedingungen					
Standortbestimmung		Priorisierung von Investitionen		Günstige Rahmenbedingungen	
<p>Reifegradanalyse/Digital Checks:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einstufung nach vordefinierten Kriterien oder relativ zu anderen Unternehmen ▪ branchenspezifisch oder branchenübergreifend <p>Wichtigkeit von Prozessen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Potenzial mal Fehleranfälligkeit <p>Ist-Soll-Analyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeitergespräche ▪ Prozessbeschreibungen im Ist- und Soll-Zustand: Handbuch 		<p>Aufwand/Nutzen-Verhältnis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erkenntnisse aus der Standortbestimmung einfließen lassen ▪ Schätzung Aufwand/Nutzen auch mittels der Erfahrungswerte anderer Unternehmen ▪ Quick Wins priorisieren <p>Customer Journey:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ mit realen Kunden oder Personas ▪ Fokus auf «Moments of Truth», d.h. Schlüsselinteraktionen ▪ Ist-Soll-Analyse ggf. mit Erkenntnissen der Customer Journey ergänzen 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Förderung agiler Arbeitsweisen und Organisationsstrukturen ▪ Mitarbeitenden Freiraum zum Experimentieren geben ▪ Austausch zwischen funktionalen Teams fördern ▪ Partnerschaften mit Startups, Universitäten, Fachhochschulen und etablierten Playern ▪ externe Verwaltungsräte, um andere Erfahrungen einfließen zu lassen ▪ Austausch mit anderen Unternehmerinnen bzw. Unternehmern in Erfahrungsaustauschgruppen 	

Abbildung 1: Übersicht zum Leitfaden



3 Einleitung

Das Tagesgeschäft brummt und fordert eine grosse Aufmerksamkeit. Rufe nach der Digitalisierung können dadurch leicht verhallen. Denn es läuft ja gut, und der Leidensdruck ist gering. Die Corona-Pandemie zeigte jedoch auf, dass digitale Technologien besonders in diesen Zeiten helfen können, wenn es etwa um den Online-Zugang zu Ressourcen oder um die Zusammenarbeit untereinander geht. Digitale Anwendungen können zudem Prozesse stark vereinfachen und somit kann bei den Kosten eingespart werden, und die Qualität der Leistungserstellung kann erhöht werden.

Die Digitalisierung ist mit Investitionen verbunden, und es ist nicht immer klar, welche Investitionen sich lohnen werden. Auch beobachten wir manchmal eine Unkenntnis darüber, was die Digitalisierung für Möglichkeiten bietet und konkret für KMU bedeuten kann. Digitalisierung muss nicht zwangsläufig gross gedacht werden und mit einer Trennung von bewährten Geschäftsmodellen und Strukturen einhergehen. Auch in kleinen Schritten – beginnend bei den internen Prozessen – können KMU dank der Digitalisierung Erfolge erzielen.

Wir richten uns mit diesem Leitfaden an KMU und verfolgen die folgenden Ziele:

1. Die wichtigsten Fragen adressieren in Bezug auf die Digitalisierung von KMU auf operativer Ebene, damit diese Unternehmen ihre internen Prozesse verbessern können.
2. Hilfsmittel bieten, damit die Unternehmer¹ diese Frage für sich beantworten können.
3. Wir möchten damit die Unternehmer ermuntern, Massnahmen anzugehen, um mit Hilfe der Digitalisierung ihre internen Prozesse zu verbessern und Kosten zu reduzieren, den Kundennutzen zu steigern oder die Qualität der Prozesse zu erhöhen.

Wir werden Ihnen mit verschiedenen Fragen, Antworten, Praxisbeispielen und Reflexionsfragen helfen, damit Sie für sich selbst die weiteren Fortschritte mit Hilfe von digitalen Tools entscheiden können. Es geht uns darum, das Thema Digitalisierung für KMU auf der operativen Ebene fassbar zu machen. Deshalb stellten wir unseren Interviewpartnern² – Unternehmerinnen bzw. Unternehmer, IT-Entscheidungsträgerinnen bzw. -Entscheidungsträger von KMU und Digitalisierungsexperten – folgende Fragen:

- Welche IT-Anwendungen haben zum grössten Mehrwert geführt?
- Was waren Stolpersteine und Erfolgsfaktoren?
- Was würden Sie im Nachhinein gesehen anders machen?

¹ Wir achten darauf, eine genderneutrale Form zu verwenden, resp. Bezeichnungen, die beide Geschlechter beinhalten. In Einzelfällen wurde im Sinn der Lesefreundlichkeit entschieden, die weibliche oder männliche Form zu nutzen, wobei darin selbstverständlich auch das andere Geschlecht gemeint ist.

² Die Interviewpartner sind in Kapitel 8 aufgelistet.

4 Digitale Anwendungen für KMU: zentrale Fragen

Wir sind uns bewusst, dass für KMU die Beschäftigung mit der Digitalisierung ein herausfordernder und langwieriger Prozess ist. Diesen Prozess können wir zwar nicht abnehmen, aber wir können Ihnen eine Inspiration bieten: Was ist möglich, und wie können Sie an das Thema herangehen? Diese Auseinandersetzung wird zu verschiedenen wichtigen Erkenntnissen führen. Eine einzige Klausurtagung zu diesem Thema wird aller Voraussicht nach nicht ausreichen, denn es bleibt ein kontinuierlicher Prozess. Der Markt und die Kundenbedürfnisse verändern sich. Es gilt, sich diesen anzupassen und neue Entwicklungen auf dem Radar zu haben.

Zunächst möchten wir in Kapitel 4.1 den Begriff der Digitalisierung näher erläutern, da in der Praxis zwar häufig von dieser die Rede ist, jedoch nicht immer dasselbe gemeint wird.

Zudem zeigen wir Ihnen die Ergebnisse unserer Gespräche mit Inhaberinnen bzw. Inhabern und Führungskräften diverser KMU, bei welchen wir den drei folgenden Leitfragen auf den Grund gingen:

1. Wie kann vorgegangen werden, um interne Prozessverbesserungen und Automatisierungsmöglichkeiten zu identifizieren (Kapitel 4.2)?
2. Welche Prozesse können digitalisiert werden, welche digitalen Anwendung gibt es, und worauf ist bei deren Nutzung zu achten (Kapitel 4.3)?
3. Wie können die nächsten Schritte aussehen (Kapitel 4.4)?

4.1 Was bedeutet Digitalisierung?

In der Vergangenheit wurde unter Digitalisierung vor allem die Umwandlung von analogen in digitale Medien, bestehend aus Bits und Bytes, verstanden – wie z.B. durch Einscannen eines Buchs. Im Zentrum steht dabei, Daten und Informationen in digitalen Formaten zugänglich zu machen, sodass die Daten von Computer-Systemen ausgelesen und für verschiedene Zwecke verwendet werden können. Bei diesem Vorgehen wird von der Digitalisierung im engeren Sinn gesprochen. Das heutige Verständnis von Digitalisierung geht darüber hinaus: Es umfasst die **Nutzung digitaler Technologien und Daten, um bestehende Geschäftsmodelle zu verbessern, neue Möglichkeiten zur Umsatzsteigerung sowie Mehrwertgenerierung zu schaffen** (Schallmo und Williams, 2018; i-SCOOP, 2016). Mehrwert kann z.B. durch die Optimierung von Geschäftsprozessen entstehen, was bis hin zur Abschaffung von nicht mehr benötigten Prozessen gehen kann, durch den Einsatz neuer Technologien.

Von der Digitalisierung zur digitalen Transformation.

In einem Atemzug mit der Digitalisierung wird häufig von der digitalen Transformation gesprochen. Die digitale Transformation bezeichnet den **Veränderungsprozess, den Unternehmen durchlaufen**. Dieser Prozess wird sowohl ermöglicht als auch getrieben durch digitale Technologien und den sich aus diesen ergebenden Anwendungen und Geschäftsmodellen. Die digitale Transformation wird dabei weniger als endlicher, klar strukturierter Prozess verstanden, sondern eher als dynamische, fortlaufende Veränderung gewohnter Gegebenheiten. Bei der digitalen Transformation werden die Auswirkungen auf Organisationen und die dazugehörigen Menschen stärker in den Vordergrund gerückt. Dies beinhaltet unter anderem die folgenden fünf Auswirkungen resp. Ebenen der digitalen Transformation:

- **Prozesse:** Neue digitale Tools werden angewandt und manuelle Arbeitsschritte durch digitale, teilweise vollautomatische Prozesse optimiert.

- **Geschäftsmodelle:** Neue Geschäftsmodelle werden mit Hilfe der digitalen Transformation geschaffen.
- **Organisation:** Neue Strukturen und Arten der Zusammenarbeit entstehen durch digitale Möglichkeiten.
- **Branchengefüge bzw. Geschäftsumfeld:** Wertschöpfungsketten und Rollen von Unternehmen verändern sich.
- **Gesellschaft:** Bewegungen und Trends.

Im Alltag und in der Praxis ist jedoch beobachtbar, dass Bezeichnungen wie die **digitale Transformation** und die **Digitalisierung** oftmals umgangssprachlich gleichbedeutend bzw. nicht ganz trennscharf verwendet werden – seien Sie sich dessen bewusst, und lassen Sie sich nicht verwirren. Stellen Sie auf jeden Fall innerhalb Ihres Unternehmens sicher, dass alle die gemeinsame Sprache sprechen, um Missverständnisse zu vermeiden.

«Immer, wenn wir über Digitalisierung reden, überlegen wir uns zunächst, ob wir von der Digitalisierung aus der Sicht der Effizienzsteigerung, des Umsatzwachstums, der Unternehmensstruktur oder sonstigen Kundenmehrwerts reden.»

Marco Killer, Killer Interior AG

Digitalisierung als Basis agiler Organisation. Unternehmen sind im Zuge der Digitalisierung stärker denn je einem dynamischen, schnelllebigen Marktumfeld ausgesetzt. Traditionelle Organisationsstrukturen werden dadurch hinterfragt, da sich einige Unternehmen im heutigen Zeitalter nicht schnell genug auf Marktveränderungen einstellen können. Als Konsequenz ist vom Erfordernis einer agilen Organisation die Rede. Agile Organisationen können sich schnell verändernden Kundenbedürfnissen anpassen oder diese gar antizipieren. Die Agilität hat ihren Ursprung im Projektmanagement der Software-Entwicklung. Beim agilen Projektmanagement werden Funktionen einer Software in kurzen Iterationszyklen hinzugefügt oder überarbeitet. Die Vorteile sind, dass dadurch schon während einer Produktentwicklung zeitnah auf Feedbacks von Kunden reagiert werden kann. Agiles Projektmanagement hängt also eng mit der Bereitschaft von Markteinführungen, der

Kundenzentrierung, aber auch mit «Trial & Error» zusammen. Es geht also darum, auch nicht ganz fertig entwickelte Lösungen den Kunden zu zeigen und aus dem Feedback zu lernen.

Reflexionsfragen

- Was bedeutet Digitalisierung für Sie und Ihr Unternehmen?
- Wie würden Ihre Mitarbeitenden antworten, wenn Sie über ihr Verständnis der Digitalisierung befragt würden?
- Besteht im Unternehmen ein gemeinsames Verständnis der Digitalisierung?
- Welche Ziele verfolgen Sie mit der Digitalisierung?
- Wird die Digitalisierung von den Mitarbeitenden als Chance oder Gefahr gesehen?
- Wie agil ist Ihre Organisation?

4.2 Analyse: Was für digitale Prozesse haben das grösste Potenzial?

Vereinfacht gesagt, wird zuerst die Ist-Situation analysiert, danach werden die Prozesse mit dem grössten oder gewünschten Verbesserungspotenzial mit Hilfe der Digitalisierung identifiziert, und dann wird die Umsetzung angegangen.

«Wir beginnen zuerst mit dem Prozess und fragen uns dann, ob wir mit Hilfe der Digitalisierung etwas verändern können, d.h., ob wir Ordnung und Struktur schaffen können.»

Marco Killer, Killer Interior AG



Abbildung 2: Vorgehen für die Identifikation von Verbesserungspotenzial

Die Digitalisierung darf nicht als Selbstzweck verstanden werden, d.h. die Digitalisierung soll nicht der Digitalisierung wegen durchgeführt werden. Die Killer Interior AG machte beispielsweise gute Erfahrungen damit, zunächst bestehende Prozesse von jenen im Lean Management gängigen Verschwendungsarten³ zu bereinigen. Erst auf Basis der bereinigten Prozesse wird analysiert, welcher Mehrwert durch digitale Lösungen erzielt werden kann. Dadurch wird gleichzeitig der betroffene Prozess greifbarer, denn geordnete, gut strukturierte Prozesse sind leichter verständlich.

«Die Komplexität von Prozessstrukturen ist nicht unbedingt von der Unternehmensgrösse abhängig. Unternehmen mit 10 bis 20 Mitarbeitenden können bereits über extrem komplexe Prozesse und Anforderungen verfügen, denn Komplexitätstreiber sind oft andere Faktoren wie bspw. branchen- und auftragsbezogene Eigenheiten.»

Claudio Hintermann, Abacus Research AG

Der Nutzen von Reifegradmodellen:

- Die Reifegradmodelle zeigen, wo Sie im Vergleich zum Branchendurchschnitt und den Vorreitern stehen.
- Ein digitaler Reifegrad ist nur eine Momentaufnahme. Um einen hohen Reifegrad aufrechterhalten zu können, muss die digitale Transformation **als ein fortlaufender (Verbesserungs-) Prozess verstanden werden**, und relevante Trends dürfen nicht aus den Augen verloren werden.
- Der digitale Reifegrad dient zur Kontrolle des Fortschritts und zur fortlaufenden Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten.

Analyse der Ist-Situation: Um selbständig einen ersten groben Eindruck erhalten zu können, können sich Selbstchecks zum digitalen Reifegrad des eigenen Unternehmens als nützlich erweisen. Diese werden in Form eines (Online-)Fragebogens durchlaufen und von vielen verschiedenen Institutionen angeboten. Es gibt branchenunabhängige und eher allgemeiner ausgestaltete Modelle und solche, die konkreter sind, da sie sich auf eine Branche beziehen.

³ Die Überproduktion (von Information oder Gütern), Lagerbestände, unnötige Bewegung, Wartezeit, Nacharbeit und Ausschuss, falsche und unnötige Prozesse sowie ungenutztes Talent werden u.a. als Verschwendungen verstanden. Es können etwa Beispiele für solche Verschwendungen in einem Workshop erarbeitet und Lösungen entwickelt werden.

Identifikation von zu verbessernden Prozessen: Was für Prozesse gibt es? Wir unterscheiden Führungs-, Leistungs- und Unterstützungsprozesse. Die

Leistungsprozesse stehen im Zentrum und beginnen beim Kunden, seinen Anforderungen und Bedürfnissen und enden mit einem Ergebnis für den Kunden.



Abbildung 3: Prozessarten (in Anlehnung an Rüegg-Stürm, 2003)

Bei jeder dieser Prozessarten können weitere Subprozesse definiert werden (siehe Tabelle 1). So beinhaltet etwa das Personalwesen Prozesse wie die Rekrutierung, Personalbeurteilung, Onboarding neuer Mitarbeitender, Personalentwicklung, Abläufe mit Arbeitszeugnissen, etc. Es gilt, diese Subprozesse zu identifizieren und zu überlegen, wie hoch das Potenzial der Einsparung, des Umsatzwachstums oder der Qualitätserhöhung sein könnte. Prozesse, die oft genutzt werden und zeitaufwendig sind, bieten sich am ehesten an.

«Auch wenn nicht jeder Geschäftsvorfall standardisiert ist, sollte so viel wie möglich automatisiert werden. Damit gewinnt man Zeit und Ressourcen, um individuelle und dynamische Sachverhalte mit der nötigen Priorität zu behandeln.»

Peter Herger, PROFFIX Software AG

Wir haben uns erlaubt, in der folgenden Tabelle einige Subprozesse aufzuführen, die mit Hilfe von digitalen Anwendungen automatisiert werden können. Die Aufzählung in der Tabelle ist nicht abschliessend. Das Potenzial des Prozesses kann in der zweiten Spalte angegeben werden (von 1, gering, bis 10, hoch). Ein sehr oft genutzter Prozess bedeutet ein hohes Potenzial. In der nächsten Spalte folgt die Fehleranfälligkeit, resp. die Einschätzung, ob für den Prozess aktuell noch viele manuelle Schritte notwendig sind. Auch kann je nach Anforderung die Forderung in Bezug auf die Geschwindigkeit oder die Durchlaufzeit angegeben werden. Dabei wird auch wieder mit einer Skala von 1 (gering) bis 10 (hoch) die entsprechende Bewertung angegeben. Für die letzte Spalte werden die Zahlen in den beiden Spalten zusammengezählt, um eine Übersicht über die Rangierung zu erhalten.

Bevor Sie die folgende Tabelle ausfüllen, sind die folgenden Reflexionsfragen zu beachten:

- Wie sieht die Vision und Strategie Ihrer Firma aus?
- Was sind die strategischen Ziele Ihrer Firma?
- Wie werden sich die Kundenbedürfnisse in Zukunft verändern?
- Was wird in Zukunft alles gefordert sein, das eine Auswirkung auf die Prozesse resp. die Ausgestaltung der digitalen Anwendungen hat?
- Welche Prozesse bieten das grösste Automatisierungspotenzial?
- Welche Prozesse könnten aufgrund der Anwendung von digitalen Anwendungen neu entstehen?

Prozess	Potenzial (z.B. oft genutzter Prozess)	Manuelle Schritte / Fehleranfälligkeit	Wichtigkeit (Potenzial mal Fehleranfälligkeit)
Kernleistung			
Verkauf			
Offtererstellung			
Auftragsbestätigung			
Auftragsvorbereitung/Planung etc.			
Leistungserstellungsprozess (Dienstleistung/Produkt)			
Dokumentationen im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses (Dienstleistung/Produkt)			
Leistungserfassung			
Einkauf			
Lagermanagement			
Projektmanagement			
Logistik			
Kundendienst			
Buchhaltung/Finanzen			
Rechnungsstellung			
Kassenführung			
definierter Visierprozess			
Verbuchung der Standardbuchungen			
Lohnbuchhaltung			
Mahnwesen			
Führung			
Übersicht über die wichtigsten Kennzahlen (Dateneingabe und -aufbereitung)			
Übersicht über den Stand der wichtigen operativen und strategischen Projekte			
Controlling			
Übersicht über die delegierten Aufgaben			
teamübergreifende Zusammenarbeit			
Personalwesen			
Rekrutierungsprozess			
Pflege der Stammdaten der Mitarbeitenden			
Absenzenmanagement			
Onboarding			
Mitarbeiterbeurteilungsgespräche (inkl. -ablage)			
Arbeitszeugnisse erstellen			
Spesen			
Lohnabrechnungen			
CRM – Customer (oder Contact) Relationship Management			
Kontaktdaten der Kunden festhalten			
Festhalten der vergangenen Kontakte mit Kunden			
Kommunikation mit den Kunden			
Kontaktdaten bereinigen			
Kontakte qualifizieren			

Prozess	Potenzial (z.B. oft genutzter Prozess)	Manuelle Schritte / Fehleranfälligkeit	Wichtigkeit (Potenzial mal Fehleranfälligkeit)
(Online) Marketing			
Aktualisierung und Pflege der Marketing-Kanäle			
Aktualisierung und Pflege der Marketing-Unterlagen			
Webseiten-Besucher erkennen, nachverfolgen und kategorisieren			
Lead-Generierung/Interessentengewinnung			
Werbe-Mails und Prospekte versenden			
Bestandskundenpflege			
Marketing-Investitionen messen und auswerten			
Logistik			
Wareneingang			
Kommissionierung			
Verpackung			
Transport			
Retouren			
Wissensmanagement			
Aktualisierung von Betriebswissen			
Verteilung von Betriebswissen			
Suche nach relevantem Betriebswissen			
Qualitätsmanagement			
Daten generieren fürs Qualitätsmanagement			
Massnahmen ableiten			
kontrollieren der Massnahmen und Erfolge			
IT			
IT-Überwachung/-Monitoring (Performance)			
Einholung und Aktualisierung technischer Anforderungen			
Mitarbeitenden-Schulungen (Software-Bedienung)			
Mitarbeitenden-Schulungen (Cyber-Security)			

Tabelle 1: Beispiel einer Tabelle mit einer Auswahl von Subprozessen, die mit Hilfe von digitalen Anwendungen vereinfacht werden können.

Falls eine detailliertere Analyse gewünscht wird, sollte darüber nachgedacht werden, einen externen Berater mit Erfahrung als Unterstützung zu holen. Anhand des Beispiels der Reif GmbH könnte die Zusammenarbeit mit einem Berater wie folgt aussehen, wobei sich die Dauer selbstverständlich je nach Firmengegebenheiten und -anforderungen ändern kann:

- Über einen Zeitraum von 16 Tagen wurde durch den Berater eine Vielzahl von Mitarbeitenden interviewt, die Prozesse wurden eingeleitet und die Erkenntnisse dokumentiert.
- In den neun darauffolgenden Tagen wurden Verbesserungspotenziale identifiziert.
- Nach der Gesamtdauer von 25 Tagen konnte ein Soll-Handbuch als Resultat der Zusammenarbeit in den Händen gehalten werden.

Im genannten Soll-Handbuch wird der gewünschte zukünftige Prozessablauf beschrieben. Ein Beispiel einer aus der Ist- und Soll-Analyse entstandenen Prozessbeschreibung des Rechnungseingangs der Reif GmbH befindet sich im Anhang (Kapitel 6.3).

Wichtig bei der Erstellung von Soll-Prozessen ist, dass alle Eventualitäten so weit wie möglich im Vorhinein bedacht werden, sodass diese in der Prozessbeschreibung korrekt abgebildet werden können. Ansonsten besteht laut der Reif GmbH folgende Gefahr:

«Bei der Erstellung der Prozessbeschreibung besteht immer die Gefahr, Eventualitäten zu oberflächlich zu bewerten, sodass im Nachgang nicht mit dem digitalen Prozessablauf gearbeitet werden kann. Entsprechend kann es dann schnell zu Unmut bei den beteiligten Mitarbeitenden kommen, und ein neuer Prozess kann dann recht schnell wieder zu Fall kommen.»

Andreas Baumann, Reif GmbH

«Belegte unternehmensinterne Ressourcen sind in KMU das Teuerste in Verbindung mit der Digitalisierung. Mitarbeitende, die unnötig lange mit Digitalisierungsprojekten beschäftigt sind, weil die gleichen Projekte mehrmals angegangen werden, ohne dass diese zu Ende gebracht werden. Adäquate Planung und Durchhaltevermögen sind das A und O, denn bei abgebrochenen Projekten muss oftmals wieder bei null begonnen werden.»

Marek Dutkiewicz, HR Campus AG

Reflexionsfragen

- Ist das, was Sie tun, bei Ihnen richtig aufgehoben?
- Welche Aufgaben können automatisiert werden?
- Wäre ein KVP-Tag eine gute Möglichkeit, um Verbesserungspotenziale erkennen und nutzen zu können?
- Wie könnte der Soll-Prozess aussehen für die wichtigsten Prozesse?
- Was sind wichtige Anforderungen, und was ist «nice to have»?

4.3 Was für digitale Lösungen gibt es, und worauf ist bei deren Nutzung zu achten?

Wir möchten in diesem Kapitel Inspirationen bieten zu den Möglichkeiten, die digitale Anwendungen für die Automatisierung von verschiedenen Prozessen bieten.

Unternehmerinnen und Unternehmer sind sich bewusst, dass es Investitionen braucht, um die Digitalisierung erfolgreich angehen zu können. Unklar bleibt jedoch, welche Investitionen und welche Anwendungen die richtigen sind, um auch in Zukunft einen Wettbewerbsvorteil haben zu können (oder einen Wettbewerbsnachteil vermeiden zu können).

Wir möchten zuerst konkrete Möglichkeiten dazu aufzeigen, wie die internen Prozesse mit Hilfe von digitalen Anwendungen und Hilfsmitteln verbessert werden können⁴. Die nachfolgende Auflistung ist zwar nicht abschliessend, enthält jedoch viele Möglichkeiten für Automatisierungen mit Hilfe von digitalen Anwendungen und soll KMU eine gute Übersicht über die Möglichkeiten bieten⁵. Wir teilen sie ein in die folgenden Anwendungsbereiche, wobei nicht immer scharf abgetrennt werden kann:

- ERP (Enterprise Resource Planning)
- DMS (Dokumentenmanagementsystem)
- Buchhaltungstools
- Personalwesen
- Schnittstelle zum Kunden:
CRM und Online Marketing Tools
- Business Intelligence
- teamübergreifende Zusammenarbeit
- Sonstige Tools (z.B. Wissens- und Projektmanagement)

Uns ist wichtig, dass wir Erfolgsfaktoren und Stolpersteine zu den einzelnen Anwendungsbereichen aufzählen, damit wir danach den Menschen ins Zentrum stellen können: Wie können die Mitarbeitenden auf die Reise mitgenommen werden?

⁴ Siehe dazu z.B. Forster (2019).

⁵ Siehe ebenfalls Tabelle 3 in Kapitel 6.2 für eine Inspiration zu möglichen Anwendungsfällen zu den im Leitfaden erwähnten digitalen Lösungen.

4.3.1 Enterprise Resource Planning

Ein ERP-System (Abkürzung aus dem Englischen für Enterprise Resource Planning, also die Geschäftsressourcenplanung) bildet möglichst alle Geschäftsprozesse einer Firma ab. Dazu gehört etwa die Integration von Funktionen für die Materialbeschaffung, für das Lager, für die Disposition, für die Produktionsplanung, für das Finanz- und Rechnungswesen, für F&E, für Verkauf und Marketing, etc. in einem System⁶. Viele Branchen haben spezifische Branchenlösungen. Wir möchten mit diesem Leitfaden nicht jede einzelne Brancheneigenschaft aufnehmen, sondern auf die relevanten Fragen und Anwendungen eingehen, die für alle (oder möglichst viele) Unternehmen wichtig sind.

Es lohnt sich, sich von **verschiedenen (befreundeten) Unternehmerinnen bzw. Unternehmern derselben oder einer ähnlichen Branche das ERP-System im Einsatz zeigen zu lassen und Fragen zu stellen**. Der ERP-Anbieter hat oft eine Liste mit Referenzfirmen. Für eine Vertiefung zur Einführung von ERP-Systemen soll auf unseren Leitfaden aus derselben Reihe verwiesen werden (KMU und die Einführung von ERP-Systemen: <https://www.obt.ch/resources/folders/40/obt-erp-leitfaden.pdf>)

ERP-Systeme bieten z.B. die Möglichkeit, dass etwa die Offerte im System erfasst, der Stand eines Auftrages nachvollzogen und eine Nachkalkulation des Auftrags vorgenommen werden kann. Die Funktionalität hängt stark davon ab, ob es ein zentrales ERP-System gibt oder ob verschiedene spezialisierte Anwendungen (sogenannter «Best of Breed»-Ansatz) gewählt werden. Die zentralisierte Anwendung bietet höchstwahrscheinlich einen geringeren Funktionsumfang als spezialisierte Anwendungen, jedoch sind die Funktionen stärker miteinander verknüpft. Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob es nicht besser ist, die volle Funktionalität einer zentralisierten Lösung auszunutzen, als sich in den vielen Möglichkeiten einer spezialisierten Software zu verlaufen. Es kann sein, dass spezialisierte Lösungen nicht miteinander kompatibel sind. Es lohnt sich, die Schnittstellen zu prüfen und vor allem auch, wie die Schnittstellen miteinander verknüpft werden können. Zudem soll auch geklärt werden, ob die Stammdaten doppelt geführt werden müssen. Der Vorteil dieser Lösungen liegt hingegen in der starken Spezialisierung.

Der Einsatz oder der Umgang mit spezialisierter Software kann aufgrund der Komplexität öfters die eigene Kompetenz übersteigen und somit die Abhängigkeit von externen Beratungsdienstleistungen

erhöhen. Wenn ein «Patchwork» an spezialisierter Software durch eine vollintegrierte, zentralisierte Lösung abgedeckt werden soll, ist es ratsam, die bestehenden Tools auf denselben funktionalen Bereichen paketweise abzulösen.

- Bspw. zuerst ein CRM (siehe Kapitel 4.3.5), dann ein Finanz-Tool (siehe Kapitel 4.3.3) usw.
- Für die Ablösung jedes Pakets sollte ein adäquater Zeitraum definiert werden wie z.B. max. ein Paket pro Quartal, denn die Einführung ist für eine Firma und für die Mitarbeitenden aufwendig.

«Der Markt mit technischen Hilfsmitteln ist stark überlaufen. Die Herausforderung liegt darin zu entscheiden, welche Lösungen die richtigen für ein Unternehmen sind.»

Andreas Baumann, Reif GmbH

Die Einbindung und Integration der restlichen Tools in das ERP sollte gewährleistet sein.⁷ Bei einem Update beim ERP sind die Schnittstellen zu den anderen Systemen zu prüfen, da sie nicht zwingend zusammen mit dem Update funktionieren müssen. Die Thematik eines möglichen Updates und der Aktualisierung der Schnittstellen sollte bereits in der Evaluationsphase miteinbezogen werden.

Erfolgsfaktoren und Tipps:

1. **Zusatzmodule vs. eigenständige Lösungen:** ERP-Systeme bieten meist eine Vielzahl an Zusatzmodulen, welche sich jedoch gegenüber einer eigenständigen Lösung aus der Kostenperspektive nicht immer lohnen. Nehmen Sie stets einen Vergleich zu dedizierten Lösungen vor.
2. **Schnittstellen absichern:** Die IT-Sicherheit ist zentral. Schnittstellen mit anderen Programmen bieten nicht nur bei Updates möglicherweise Nachteile (Gewährleistung der Funktionsweise), sondern bieten auch potenziell Einfallstore.
3. **Entwicklungspfad berücksichtigen:** Der Wechsel bei Kernsystemen stellt einen besonders grossen Aufwand dar. Überlegen Sie sich, ab welchem Zeitpunkt ein Umstieg auf eine anspruchsvollere ERP-Lösung durch Veränderungen Ihrer Anforderungen (z.B. die Anforderung an eine intensivere Nutzung aufgrund des Unternehmenswachstums) in Zukunft nötig werden könnte. Planen Sie diese zukünftigen Veränderungen ggf. frühzeitig ein. Wenn Sie nicht mit relevanten Veränderungen rechnen oder diese nicht verfolgen, ist dies selbstverständlich ebenfalls relevant für Ihre Planung.

⁶ Siehe Tabelle 3 in Kapitel 6.2 für eine Übersicht weiterer gängiger Funktionen bzw. Anwendungsbereiche von ERP-Lösungen.

⁷ Ein ERP-System kann ein DMS, eine Buchhaltung, Anwendungen des Personalwesens, ein CRM oder weitere Anwendungen wie Business Intelligence oder weitere enthalten.

4. *Branchenspezifische Anforderungen berücksichtigen:* Gängige ERP-Anbieter bieten teilweise Spezialmodule für bestimmte Branchen an. Zudem gibt es Nischenanbieter mit branchenspezifischen Lösungen, die mit dem herkömmlichen ERP-System verbunden werden können.

«Unter anderem das Auftragsmanagement oder das Leistungsverzeichnis können sich je nach Branche stark unterscheiden. Es gilt daher stets zu überlegen, ob es branchenspezifische Anforderungen an das ERP gibt.»

Claudio Hintermann, Abacus Research AG

Folglich gibt es immer wieder Anbieter von Nischensoftware, die sich erfolgreich an gängige ERP-Lösungen anhängen können.

«Die Frage, ob umfangreichere oder individuelle Software-Lösungen in Zukunft notwendig werden könnten, ist nicht unbedingt von der Anzahl der Mitarbeitenden bzw. von der Unternehmensgrösse abhängig, sondern eher davon, ob diese Lösungen zukünftig intensiver genutzt werden müssen, als dies aktuell der Fall ist.»

Walter Regli, Swiss 21

Folgende Auswahl an Stolpersteinen lässt sich bei der Einführung eines ERP identifizieren (siehe auch Siegenthaler, 2012):

- ungenügende Unterstützung der Geschäftsleitung
- Projekt hat zu wenig Priorität gegenüber dem Tagesgeschäft
- unklar formulierte oder vergessene Anforderungen
- Verantwortlichkeiten wurden nicht geregelt
- unrealistische zeitliche Vorgaben für das Projekt
- Mitarbeitende sind nicht informiert oder involviert.

«Aus der Sicht der IT-Sicherheit müssen Unternehmen dafür sorgen, dass so wenige Schnittstellen wie möglich existieren und dass diese so gut abgesichert sind wie möglich.»

Marek Dutkiewicz, HR Campus AG

Nach ein paar Jahren oder Jahrzehnten kann ein Redesign des ERP notwendig werden, wenn die Prozesse des ERP nicht mehr der Arbeitsweise der Mitarbeitenden und den Anforderungen eines Unternehmens entsprechen. Eine Gefahr besteht darin, dass die Mitarbeitenden in solchen Fällen mit anderen Lösungen arbeiten (v.a. mit Word und Excel).

Reflexionsfragen zu ERP-Systemen

- Soll auf ein zentrales ERP-System oder auf verschiedene spezialisierte Anwendungen gesetzt werden?
- Was für Schnittstellen zu anderen Programmen sind vorhanden, wenn auf spezialisierte Anwendungen zurückgegriffen wird?
- Welche Funktionen sind zentral für das ERP-System und welche «nice to have»?
- Was für Branchen-ERP-Lösungen gibt es auf dem Markt?
- Was für Branchen-ERP-Lösungen werden von befreundeten Unternehmerinnen und Unternehmern genutzt, und was für Erfahrungen haben sie damit gemacht?
- Wie sehen die jetzigen Prozesse aus in Bezug auf die Rechnungs- und Offertstellung?
- Könnte ein Upgrade oder Redesign für das eigene ERP-System sinnvoll sein?
- Besteht die Möglichkeit, aus dem gewählten ERP rauszuwachsen? Ab wann könnte dies der Fall sein?

4.3.2 Dokumentenmanagementsystem

Ein Dokumentenmanagementsystem (DMS) wird oft eingeführt, wenn der Wunsch ein papierloses Büro zu haben, vorhanden ist. Es handelt sich um ein Ablagesystem für verschiedene Dateien, welche manuell oder automatisch gespeichert werden. Ein gutes DMS hilft, alle relevanten Dokumente heute und in Zukunft einfach wiederzufinden.

Folgende Dateien/Dokumente können z.B. in einem DMS verwaltet werden (nicht abschliessende Liste):

- Verträge mit Kunden, Lieferanten und Partnern
- Maschinenparkmappen
- Lieferantenvereinbarungen/Supplier Relationship Management (SRM)
- Stammkarten (Fertigungsartikel)
- Prozessdokumentationen
 - Arbeitsanweisungen
 - Verpackungsanweisungen
 - nach Bereichen (bspw. Finanzen, Controlling, HR oder Fertigung)
- Produktionsaufträge
- Personalakten
- weitere Dokumentationen
 - Administratordokumentation
 - Benutzerdokumentation
 - Maschinenparkdokumentation

Abseits der Dokumentenablage kann ein DMS weitere nützliche Aufgaben erfüllen. Bei der Hans Eberle AG wird der elektronische Rechnungsversand über das DMS abgewickelt. Je nach ERP-System kann dieser Prozess auch über das ERP oder über die Finanzlösung umgesetzt werden. Der Prozess bei der Hans Eberle AG dauerte früher mehr als 30 Minuten pro Tag und läuft nun automatisch über das DMS. Einmal pro Tag löst das DMS eine Abfrage zu den neu eingegangenen Rechnungen aus, welche automatisch an die im ERP hinterlegten Kundenadressen versandt werden. Der ganze Rechnungserstellungprozess dauert weniger als eine Minute.

Die Hans Eberle AG sieht die Einführung des DMS als eine der massgeblichsten Prozessverbesserung. Neben dem geringeren physischen Platzbedarf aufgrund der entfallenen physischen Archivierung konnte die Effizienz in verschiedenen Prozessen um mehr als einen Drittel gesteigert werden. Auch kann die Veränderung von Dokumenten nun transparent nachvollzogen werden.

«Durch den verringerten Platzbedarf konnten wir zwei Büros mit jeweils sechs Personen auf je acht Personen erweitern.»

Marc Dönni, Hans Eberle AG

Als Erfolgsfaktoren für die Umsetzung werden die folgenden Aspekte erkannt:

1. **Anbindung an das ERP:** Falls keine Schnittstelle mit dem ERP aufgebaut werden kann, könnte bspw. direkt eine Anbindung an die ERP-Datenbank z.B. über eine SQL-Abfrage vorgenommen werden. Die Voraussetzung dafür ist, dass man die Strukturen kennt. Es braucht Mitarbeitende, die die Tabellen und Felder kennen und vorgeben können, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit der Workflow (Arbeitsablauf) funktionieren kann.
2. **Start mit einem Pilotprojekt:** Zuerst sollte ein Pilotprojekt gestartet werden mit wenigen verknüpften Prozessen und gegebenenfalls mit einer Auswahl an Testkunden. Danach sollten die Prozesse sukzessive weiter ausgerollt werden.
3. **Beginn mit einfachen Prozessen:** Es sollte mit den Prozessen begonnen werden, die nicht schwierig sind und die funktionieren. So bauen die Mitarbeitenden Vertrauen auf (siehe auch das Kapitel 4.3.7).
4. **Modularer Ankauf des DMS:** Es sollen zuerst kostengünstig einige wenige Module gekauft werden können. Dies erleichtert die Anpassung an die individuellen Gegebenheiten und Bedürfnisse eines Unternehmens. So werden die finanziellen Einstiegshürden verringert. Dies unterstützt somit auch die schrittweise Einführung.

5. **Richtige Mehrfachattribute frühzeitig festlegen:** Ein guter DMS-Anbieter weist in der Projektphase darauf hin, was Mehrfachattribute bringen. Es soll zudem bei jedem Attribut genau überlegt werden, wo das entsprechende Attribut überall gebraucht wird. Die Attribute sollen von Anfang an erfasst werden, ansonsten entsteht ein Mehraufwand, wenn dies erst im Nachhinein gemacht wird. Der DMS-Anbieter sollte aufzeigen, was für Lösungen andere Kunden haben: Wo brauchen sie Mehrfachattribute? Auf der Basis solcher Beispiele kann mit Prozessleitern in der Firma darüber gesprochen werden, welche Dokumente in der Firma für mehrere Attribute gelten könnten.
6. **Auswahl der Anbieter:** Folgende Fragen sind wichtig: Ist eine Schnittstelle zum bestehenden ERP oder zur Datenbank vorhanden? Sind die bestehenden Datenstrukturen bekannt? Es soll auch nach der Möglichkeit der Modularität gefragt werden. Als Kosten fallen einmalige Initialkosten und Wartungskosten während des Betriebs an. Idealerweise wird ein Anbieter mit einem Dienstleistungsgedanken gefunden. Er soll mitdenken, damit die bestmögliche Lösung gefunden werden kann.

Reflexionsfragen (siehe auch Kurz, 2014)

- Was für Ablagen sind heute physisch vorhanden?
- Wie können diese Ablagen und Dokumente digitalisiert werden?
- Wie können diese Dokumente automatisch zugeordnet werden?
- Was für Mehrfachattribute sind vorhanden?
- Wie kann die Integrität auf lange Sicht erreicht werden?
- Wie sollen die Daten gesichert werden?
- Bis wann dürfen die Dokumente verändert werden, und wie werden diese Veränderungen gekennzeichnet?
- Wie sieht das Vertragsmanagement aus? D.h. wie können die wichtigsten Dokumente wieder gefunden werden?
- Wie soll mit Scans umgegangen werden?
- Nach welchen Suchbegriffen wird in Zukunft gesucht?

4.3.3 Finanzen/Buchhaltung

Der Bereich der Finanzen und der Buchhaltung bietet viele Möglichkeiten der Automatisierung mit Hilfe der Digitalisierung. Da es Stand heute (Juli 2020) noch keinen einheitlichen Standard gibt in Bezug auf die elektronische Rechnung, kann die Digitalisierung jedoch noch nicht ihr volles Potenzial für die Automatisierung der Buchhaltungsprozesse entfalten. Nichtsdestotrotz gibt es einige Automatisierungsmöglichkeiten, die es einzubeziehen gilt.

Nachfolgend werden die ersten Schritte vorgestellt, wenn es um die Automatisierung verschiedener Prozesse geht.

1. **Eigene Bedürfnisse:** Der erste Schritt liegt im Bewusstsein, was für eigene Bedürfnisse vorhanden sind und wie sich die Bedürfnisse in Zukunft verändern könnten. Daraus ergibt sich ein Anforderungsprofil für die digitale Anwendung.
2. **Programm auswählen, das auch die Offerten, Rechnungen und die Buchhaltung integriert:** Um den Vorteil der Integration zu erhalten, soll ein gutes ERP, resp. Buchhaltungsprogramm mit dem gewünschten Funktionsumfang ausgewählt und genutzt werden. Die **Offerten, Auftragsbestätigungen** und **Rechnungen** sollen mittels dem ERP-System erstellt werden können, um bei Bezahlung der Rechnungen eine gute Zuordnung in der Buchhaltung zu gewährleisten (z.B. über eine Schnittstelle zum E-Banking). Die Auftragsbestätigungen bieten dabei die Grundlage für die Erstellung der Rechnungen. Um Rechnungen generieren zu können, braucht es zudem auch den **Kundenstamm** in diesem Programm (oder eine Schnittstelle dazu). Streng genommen sind die auf den ersten Blick als erweiterte Buchhaltungsprogramme erscheinenden Anwendungen ERP-Systeme, da sie etwa die Prozesse der Offertstellung und der Auftragsbestätigung abdecken, mit einer Schnittstelle in die Debitorenbuchhaltung.

«Oft werden in kleineren Firmen die Rechnungen am Samstag geschrieben oder die Rechnungsstellung wird teilweise sogar vergessen. Der Aufwand für Rechnungen wird durch stark automatisierte Buchhaltungsanwendungen verringert. Rechnungsstellung kann auf Knopfdruck ausgelöst werden.»

Joël Ben Hamida, Bexio

3. **Ein Projekt wählen, um die Abläufe zu definieren:** In diesem Projekt geht es darum, dass überlegt wird, wie die elektronischen Belege bearbeitet werden können, die vorher auf Papier kamen. Die Lohnarten müssen klar sein, die Buchhaltung sollte gut eingerichtet werden, die internen Abläufe klar sein und die Anforderungen mit der Bank besprochen werden. Zudem sollte auch der **elektronische Visierprozess** geklärt werden. Welche Person muss die Freigabe für welche

Rechnungen ab welcher Höhe geben? Dies kann auch automatisch eingestellt werden. D.h. die Rechnung vom Telekomanbieter kann durch Texterkennung automatisch an die zuständige Person zum Visieren geschickt werden. Diese elektronische Verarbeitung verändert verschiedene Prozesse. Ein Eingangsstempel oder eine Rechnungsnummer braucht es nicht mehr, da das System die Rechnungen automatisch erkennt. Das Programm kann auch eine Plausibilitätsüberprüfung der Rechnung übernehmen (z.B. Additionsfehler, digitale Vorprüfung der Rechnung). Auch das Mahnwesen sollte damit automatisiert sein, wobei verschiedene Aspekte eingestellt werden können (z.B. Mahnrhythmus).

4. **Standardrechnungen:** Rechnungen werden z.B. als PDF oder als Ausdruck verschickt. Die erhaltenen Rechnungen per Brief werden eingescannt und die relevanten Informationen ausgelesen. Beim Versand von elektronischen Rechnungen gilt es, der IT-Sicherheit eine grosse Wichtigkeit beizumessen. Vor allem gilt es, die Mitarbeitenden zu sensibilisieren, damit nicht versehentlich falsche Rechnungen angeklickt werden und eine Schadsoftware auf den Rechner gelangt oder falsche Rechnungen bezahlt werden. Die automatische Verbuchung lohnt sich vor allem für die **Standardrechnungen**. Die Buchhaltungsprogramme ermöglichen eine automatische Prüfung von Rechnungen. Diese Automatisierung lohnt sich vor allem für die Gemeinkosten (wie z.B. Miete, Telefonrechnungen, Benzinrechnungen, Unfallversicherung, Betriebshaftpflichtversicherung etc.), jedoch nicht für die Spezialfälle. Regelungen für **Spezialfälle** sind oft sehr teuer, und sie lassen sich gemäss unserem Wissensstand noch nicht zu 100% zu angemessenen Kosten automatisieren.
5. **Einlesen der Bankbewegungen:** Die Bankbewegungen können über eine Schnittstelle zum E-Banking automatisch eingelesen und mit der Buchhaltung abgeglichen werden. Damit dies funktioniert, bedarf es einer Einrichtung, welche mit einer Bank verknüpft ist (Bereitstellung der Dateien übers E-Banking). Diese Daten werden dann von der Software eingelesen. Dazu soll auch die Buchhaltungssoftware so eingerichtet werden, dass die Bankbewegungen den Buchhaltungskonten zugeordnet werden.
6. **Auswertungen für die Führung:** Die Buchhaltung ist auf dieser Grundlage à jour, und die Zahlen können so besser für Entscheidungen und als Führungsinstrument genutzt werden. Auch kann in den Kontenblättern durch das Anklicken der einzelnen Buchungen nachvollzogen werden, um was für Zahlungen es sich handelt. Es können z.B. quartalsmässige Auswertungen vorgenommen werden, und die Erfolgsrechnung kann generiert

werden. Die Erstellung eines **Cockpits** mit den fünf wichtigsten Zahlen kann der Führung stark helfen. Dazu könnten die folgenden Zahlen interessieren:

- a. die Liquidität (Bankkonto),
- b. die zu zahlenden Rechnungen der nächsten 30 Tage,
- c. die Debitoren (z.B. offene Debitoren über oder unter 30 Tage),
- d. die Rentabilität im Vergleich zum Vorjahr oder
- e. die Verknüpfung mit branchenrelevanten Daten: Mit welchen Angeboten verdienen Sie wie viel Geld? Welche Zahlen sind relevant, um dies nachvollziehen zu können?

«Eine Entscheidung für die Digitalisierung heisst, hinter dem Digitalen stehen zu können. Es sollte somit kein Papier mehr vorhanden sein, auch nicht zur Sicherheit. Ansonsten besteht die Gefahr, dass wieder im alten System gearbeitet wird.»

Andrea Mathis, Expertinum AG

Weitere Anwendungen können die **Zeiterfassung** regeln. So kann ein Gärtner bei seinem Smartphone den Prozess starten, die Arbeit auswählen und abschliessen. Die Zusammenfassung (inkl. der sich daraus ergebenden Kosten) kann von den Kunden auf einem Tablet unterschrieben werden. Die Rechnung wird sodann automatisiert geschrieben.

«Die Anschaffung von zwei Bildschirmen pro Mitarbeitenden vor ein paar Jahren hat geholfen. An einen Bildschirm werden Informationen betrachtet, und am anderen Bildschirm werden Eingaben vorgenommen.»

Andrea Mathis, Expertinum AG

Der **elektronische Rechnungsversand**, welcher bei KMU typischerweise über die Buchhaltungssoftware oder über das ERP abgewickelt wird, sei an dieser Stelle nochmals explizit erwähnt. Immer mehr Unternehmen weisen ihre Lieferanten an, nur noch elektronische Rechnungen zu senden, damit diese elektronisch ausgelesen werden können.

«Durch die Einführung des elektronischen Rechnungsempfangs konnten wir in der Kreditorenbuchhaltung ungefähre Aufwand in der Höhe einer 80%-Stelle einsparen.»

Christoph Grepper, Gemeindewerke Erstfeld

Gleichzeitig gilt es, beim Rechnungsversand einige Herausforderungen zu überwinden. Es gibt etwa nach wie vor keinen einheitlichen Rechnungsstandard. Darum ist teilweise viel individuelle Konfiguration vonnöten, und es besteht das Problem, dass notwendiges Know-how bei Lieferanten nicht immer vorhanden ist. Es haben sich zwar einige Netzwerke zur einheitlichen Verarbeitung elektronischer Rechnungen gebildet, doch sind diese untereinander

nicht zwingend kompatibel oder es entstehen zusätzliche Kosten:

Je nach Lieferant dauert die Einführung des elektronischen Rechnungsempfangs mit einem Lieferanten wenige Stunden bis mehrere Monate. Je nachdem wie das interne Know-How vorhanden ist. Bei langfristigen Geschäftsbeziehungen lohnen sich daher auch längere Implementierungszeiten.

«Innerhalb von Netzwerken für den elektronischen Rechnungsempfang/-versand reduzieren sich die Prozesskosten erheblich gegenüber dem Papierversand für beide Seiten. Er ist aber nicht gratis zu haben.»

Christoph Grepper, Gemeindewerke Erstfeld

«Das Dilemma beim elektronischen Rechnungsversand ist derzeit, dass man eigentlich gezwungen ist, zwei verschiedene Arten von Verrechnungen durchzuführen: Für jene Unternehmen, die elektronische Rechnungen haben wollen und für jene, die keine wollen. Unternehmen wäre es oftmals lieber, sie müssten sich nur auf eine Variante konzentrieren.»

Peter Herger, PROFFIX Software AG

Erfolgsfaktoren im Bereich der Buchhaltungsprozesse:

- **Zukünftige Bedürfnisse miteinbeziehen:** Die zukünftigen Bedürfnisse Ihres Unternehmens (Strategie, Geschäftsmodell) sollen bereits jetzt in die Evaluation einer guten Lösung miteinbezogen werden.
- **Plausibilitätsprüfung durch Treuhänder:** Nach der Einführung soll der Treuhänder die Plausibilität von Buchungen überprüfen.
- **Einbindung der Mitarbeitenden:** Für die Akzeptanz und den Erfolg des Projekts sollen die Mitarbeitenden in den Prozess eingebunden werden.
- **Kundendaten importier- und exportierbar:** Es soll eine digitale Anwendung ausgewählt werden, die es ermöglicht, dass die Kundendaten importier- und exportierbar sind.
- **Grenzen kennen:** Es soll auch über die Grenzen des Systems gesprochen werden. Falls die Firma zu gross für eine digitale Anwendung wird, sollen die Daten exportiert werden können.
- **Gängiger Kontenrahmen:** Der verwendete Kontenrahmen sollte nicht von der üblichen Praxis des Schweizer Kontorahmens für KMU abweichen, um von den bereits integrierten Prozessautomatisierungen gängiger Schweizer Buchhaltungssoftwareanbieter profitieren zu können.
- **Eignung für QR-Rechnung:** Falls die Rechnungsstellung und der Zahlungsverkehr über die Buchhaltungssoftware laufen sollen, ist aufgrund der schweizweiten Einführungen der QR-Rechnung zu prüfen, ob diese problemlos eingelesen und erstellt werden können.

«Der Treuhänder übernimmt eine wichtige Funktion als Berater während des Prozesses, aber auch danach.»

Joël Ben Hamida, Bexio

«Wichtig ist, dass die Mitarbeitenden von Beginn weg in den Prozess eingebunden werden und nicht einfach nur das Programm oder die Abläufe vorgegeben werden.»

Andrea Mathis, Expertinum AG

Stolpersteine im Bereich der Buchhaltungsprozesse:

- Die Gefahr besteht, dass Kundenrechnungen teilweise doppelt verschickt werden (als PDF und auf Papier). Es könnte unklar sein, ob sie bereits verschickt wurden oder noch nicht.
- Die IT-Sicherheit sollte zwingend miteinbezogen werden. Es gibt falsche Rechnungen (sogenannte Fake-Rechnungen), die verschickt werden. Die Software kann diese Rechnungen auf ihre Plausibilität prüfen. Auch soll durch eine Sensibilisierung der Mitarbeitenden verhindert werden, dass diese durch das versehentliche Öffnen eines Dokuments Schadsoftware auf den Rechner laden.
- Es soll eine Klarheit darüber vorhanden sein, was automatisiert werden soll und welche Ziele verfolgt werden.
- Viele Projekte scheitern, weil versucht wird, alle Prozesse zu automatisieren, anstatt, dass in kleinen Schritten begonnen wird.

«Eine Gefahr besteht, dass alles miteinander angegangen wird. Lieber eins nach dem anderen angehen. Danach können die Prozesse weiter optimiert werden.»

Joël Ben Hamida, Bexio

«Ich empfehle, zuerst mit kleinen Bausteinen anzufangen und in die Anwendung hineinzuwachsen.»

Walter Regli, Swiss21

Reflexionsfragen

- Wie sehen Ihre jetzigen Prozesse aus in Bezug auf die Buchhaltung?
- Wo verlieren Sie viel Zeit?
- Was sind die Problemstellungen/Pain Points?
- Was sind die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse Ihres Unternehmens (z.B. Fremdwährungen, Zahlungsmodalitäten, Anbindung an einen Webshop)?
- Was sind Ihre Visionen in Bezug auf die Digitalisierung?
- Welche Anbieter haben sich auf Ihre Themenstellungen spezialisiert?
- Fühlen Sie sich wohl mit der vorhandenen oder vorgestellten digitalen Anwendung?
- Ist Cloud ein «No-go»?
- Was sind die Ansprüche in Bezug auf das Lager?
- Wie kann das Mahnwesen automatisiert werden?
- Bietet die digitale Anwendung offene Schnittstellen zu anderen Anwendungen?
- Welche anderen Anwendungen sollen an diese digitale Anwendung angebunden werden können?
- Was kann aus den Daten sonst noch herausgelesen werden, was wichtig für die Firma ist?
- Möchten Sie individualisierte Kontenpläne oder genügt Ihnen ein Standard-Kontenplan? Wie kompromissbereit sind Sie?
- Wer übernimmt die Buchhaltung (intern oder extern)?

4.3.4 Personalwesen

Im Personalwesen offenbart sich eine Vielzahl verschiedener Automatisierungsmöglichkeiten. Diese zielen nicht immer nur auf eine Kostenreduktion ab, sondern auch auf eine Prozess- und Rechtssicherheit.

In mittelgrossen Unternehmen übernehmen oft spezialisierte Personen oder sogar Abteilungen die Personaladministration/Lohnbuchhaltung und die weiteren Prozesse im Personalwesen (z.B. Mitarbeitergespräche, Employer Branding, Personalentwicklung). Bei kleineren Firmen übernimmt diese Aufgabe eine Person, oft auch die Unternehmerin resp. der Unternehmer.

Eine Auswahl an Prozessen bietet die folgende Auflistung, wobei wir auf einzelne dieser Prozesse im Detail eingehen möchten (fett markiert).⁸

- Arbeitsbestätigung
- AHV-Ausweis – Antrag Duplikat
- Arbeitsjubiläum – Wahl des Geschenks
- **Arbeitszeugnis**
- Aufenthaltsgenehmigung/Grenzgängerbewilligung/Niederlassungsbewilligung – Erneuerung
- Aus-/Weiterbildung – Abrechnung, Abschluss, Antrag, Statusabfrage
- Austrittsbefragung
- Beförderung – Antrag
- Beschaffungsantrag
- interner Stellenwechsel/Vertragsänderung
- Kinder-/Ausbildungszulage – Anmeldung
- Kündigung Arbeitnehmer
- **Lohnbuchhaltung**
- **Mitarbeitergespräche**
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Onboarding
- Probezeit; Ende/Probezeitbefragung
- **Rekrutierung**
- Schwangerschaft/Geburt – Meldung
- **Speseneinreichung**
- unbezahlter Urlaub – Antrag
- **Zeiterfassung** – Korrektur
- Zivilstandsänderung

«Digitale Lösungen, die bis vor einigen Jahren nur Grossunternehmen zugänglich waren, sind mittlerweile für KMU leistbar geworden.»

Marek Dutkiewicz, HR Campus AG

«Man kann mit einem beliebigen Prozess starten, muss aber eine Roadmap haben. Dann funktioniert es letztendlich auch.»

Marek Dutkiewicz, HR Campus AG

Viele Firmen automatisieren die **Lohnbuchhaltung**. Dabei werden über eine Schnittstelle zur Buchhaltung die richtigen Buchungssätze eingetragen, die Lohnzahlungen werden vorbereitet und die Sozialversicherungsämter und die MWST-Behörde werden ohne grossen Zusatzaufwand mit den gewünschten Daten beliefert. Damit dies funktioniert, ist die Datenhygiene und die Einrichtung zentral. Wichtig ist, dass der Mitarbeitendendatenstamm aktualisiert ist und dass die richtigen Konten definiert sind, damit die Buchungssätze und Zahlungen stimmen. Lohnabrechnungen können zudem von den Mitarbeitenden im Mailpostfach angeschaut oder auf einer passwortgeschützten Plattform heruntergeladen werden.

⁸ Wir danken Marek Dutkiewicz für diese Auflistung und Annette Lehmann für eine Ergänzung.

Weiter kann der **Speseneinreichungsprozess** stark vereinfacht werden. Die Spesen können von den Mitarbeitenden unterwegs digital erfasst werden (z.B. über ein Foto mit einer Spesen-App oder direkt anhand der Kreditkartenabrechnung). Danach wird gemäss der definierten Visumskontrolle die Spesenabrechnung an die entsprechende Person zum Visieren weitergeleitet. Die Spesen werden automatisch in der Lohnabrechnung eingefügt.

Im **Rekrutierungsprozess** bieten digitale Anwendungen die Möglichkeit, dass mehrmalige Eingaben reduziert werden können. Bewerberdaten müssen nicht mehr mehrmals erfasst werden, da diese automatisiert übernommen werden. Auch sorgt diese Sammlung für Ordnung und Übersicht über alle Bewerbenden, um so die Favoriten auf einen Blick finden zu können und Absagen schnell über geeignete Textbausteine vornehmen zu können. Die Administration für die sich Bewerbenden wird so vereinfacht.

«Bei KMU kann die Einführung einer modernen Softwarelösung im Bereich der Mitarbeiterrekrutierung inkl. Anbindung an alle relevanten Jobbörsen heutzutage bereits innerhalb von vier bis fünf Tagen durchgeführt werden.»

Marek Dutkiewicz, HR Campus AG

Je nach Fluktuation kann die Erstellung von **Arbeitszeugnissen** mit Hilfe von digitalen Anwendungen effizienter und vor allem auch rechtlich sicher gestaltet werden.

«Das Arbeitszeugnis kann durch Textbausteine sowie durch branchen- und grössenabhängige digitalisierte Elemente von vorher vier Stunden in ca. 30 Minuten und in einer rechtssicheren Art erstellt werden.»

Annette Lehmann, LEHMANN+PARTNER Informatik AG

Auch **Mitarbeitergespräche** können formalisiert werden mit Hilfe von digitalen Anwendungen. Bei einigen eher kleineren Firmen kann beobachtet werden, dass Mitarbeitergespräche nicht regelmässig stattfinden. Mit Hilfe von digitalen Anwendungen werden nicht nur Templates und Hilfestellungen für die Mitarbeitergespräche bereitgestellt (z.B. Zielvereinbarungen), sondern auch eine Regelmässigkeit wird erreicht durch einen klar festgelegten Prozess. So werden die Ziele der Mitarbeitenden vereinbart, über die Zielerreichung wird diskutiert oder Weiterbildungsmaßnahmen werden zusammen definiert. Die Ablage dieser Mitarbeitergespräche kann ein aufwendiger Prozess sein. Die Mitarbeiterzufriedenheit konnte bei der Hans Eberle AG gesteigert werden, da unbeliebte Arbeit eliminiert werden konnte, z.B. die klassische **Ablagetätigkeit** bei Beurteilungsbögen von Mitarbeitenden. Neu registriert etwa ein Scanner den Barcode der Beurteilungsbogen der Mitarbeitenden. Dabei wird der Dokumenttyp erkannt

und um welchen Dokumenttyp und Mitarbeitenden es sich handelt. Die Zuordnung findet automatisch im Hintergrund statt.

«Früher benötigten wir insgesamt 1.5 Tage, um die Personalbeurteilungen sauber zu hinterlegen und zu verknüpfen. Heute geschieht das in 30 Minuten. Hier haben wir einen Schritt gemacht vom Suchen zum Finden.»

Marc Dönni, Hans Eberle AG

Mit einer guten **Leistungs- und/oder Zeiterfassung** können die Stunden der Mitarbeitenden auf Projekten resp. Kostenstellen vereinfacht verbucht werden. So kann auf einen Blick erkannt werden, wie viele Stunden für welche Projekte verbucht wurden resp. wie viel Zeit der Abschluss eines Kundenauftrags benötigte. Anschliessende Auswertungen (z.B. Nachkalkulation von Projekten, Controlling etc.) können mit diesem Vorgehen nicht nur automatisiert, sondern auch aktuell gehalten werden. Mitarbeitende im Aussendienst können auch ausserhalb des Firmenetzwerks ihre geleisteten Stunden für ihre Projekte eingeben und haben Zugriff auf die Ressourcen ihrer Firma. So können sie effizient arbeiten, und die Stunden können durch die Führung praktisch in Echtzeit fürs Controlling verarbeitet werden.

Folgender **Erfolgsfaktor** kann für die Anwendung von digitalen Anwendungen im Personalwesen identifiziert werden:

- **Klare Strukturen und Prozesse:**
 - Sicherheit kann gewonnen werden, da der Prozess für alle Mitarbeitenden gleich läuft und eine Rechtssicherheit bietet (z.B. Arbeitszeugnis).
 - Qualitätssteigerung kann aufgrund der tieferen Fehleranfälligkeit erzielt werden. Manuelle Eingriffe können reduziert werden wie auch die Medienbrüche.

«Durch die Qualitätssteigerung erfolgen weniger Fehler, und so ist der Kopf frei für wesentlichere Aufgaben, für die auch mehr Zeit investiert werden kann. Was bringt die Firma weiter?»

Annette Lehmann, LEHMANN+PARTNER Informatik AG

Über folgende Punkte gilt es zu diskutieren, und sie sollten beachtet werden, da sie **Stolpersteine** sein können:

- Es gilt, mit Hilfe des Datenschutzes nur den tatsächlich Berechtigten Berechtigungen zu geben, damit nicht unberechtigte Personen den Lohn von anderen Personen einsehen können.
- Die Fehler durch manuelle Prozesse sind auf den ersten Blick nicht erkennbar. Sie sollten jedoch auch miteinbezogen werden, wenn der Preis einer Lösung zur Prozessverbesserung betrachtet wird (Arbeitszeit, Fehlerbehebung).

- Es muss nicht eine überdimensionierte Software sein. Die Mitarbeitenden sollen nicht überfordert werden mit der Software. Welche Lösung ist adäquat für die bestehende Unternehmensgrösse?
- Idealerweise wird weniger für die Individualprogrammierung ausgegeben und eine Standardlösung eingekauft, die günstiger ist. Es lohnt sich oft, die eigenen Abläufe diesem Standard anzupassen statt die eigenen Prozesse 1:1 abzubilden, denn das kann viel kosten.
- Es soll nicht ein Fokus auf die Spezialfälle gelegt werden. Ein Einzelfall, der nur alle paar Jahre auftritt, rechtfertigt oft den Aufwand nicht, der für die Digitalisierung benötigt würde.
- Wichtig ist, dass sich die Mitarbeitenden vom Alten befreien und sich aufs Neue einlassen.

«Es braucht eine Bereitschaft, seine Prozesse anzupassen und nicht an alten Gewohnheiten festzuhalten.»

Annette Lehmann, LEHMANN+PARTNER Informatik AG

«Es lohnt sich, gut zu evaluieren, was für ein Berater die Unterstützung übernehmen soll, um die Lösung zu implementieren. Nicht alle Berater sind aufs Personalwesen spezialisiert.»

Annette Lehmann, LEHMANN+PARTNER Informatik AG

Reflexionsfragen

- Welche Prozesse im Personalwesen möchten Sie automatisieren?
- Wie wird die Lohnbuchhaltung automatisiert?
- Wo lauern manuelle oder fehleranfällige Übertragungsfehler?
- Wie viele Arbeitszeugnisse müssen geschrieben werden?
- Wie hoch ist die Qualität der erstellten Arbeitszeugnisse?
- Finden Mitarbeitergespräche regelmässig statt?
- Wie wird die Leistungs- und Zeiterfassung vorgenommen?
- Ist der Wunsch vorhanden, dass praktisch in Echtzeit der Stand der einzelnen Projekte (z.B. die aufgelaufenen Stunden und Kosten) gesehen werden kann?
- Sollen Spesen auch von unterwegs einfach eingereicht werden können?

4.3.5 Schnittstelle zum Kunden: von Online Marketing über CRM und Marketing-Automatisierung bis hin zu Shopsoftware

Auch die Schnittstelle zu den Kunden ermöglicht verschiedene Prozessoptimierungen mit Hilfe von digitalen Anwendungen. Wir unterscheiden das Online Marketing, das CRM und die Marketingautomatisierung – ergänzt mit Ausführungen zur Erstellung von Online-Shops mittels Shopsoftware.

Online Marketing

Bekannterweise wird für einen Grossteil der Kaufentscheidungen heutzutage online recherchiert, und ein immer grösser werdender Anteil an Kaufprozessen geht gänzlich online vonstatten. Das Online Marketing bietet in Verbindung mit CRM-Systemen und Marketing-Automatisierung eine breite Palette an Möglichkeiten, um auf das veränderte Kaufverhalten reagieren zu können. Dazu zählen etwa **Newsletter**, **Suchmaschinenoptimierung** und **Social-Media** sowie **Suchmaschinenwerbung** (z.B. mit Google Ads oder Facebook-Werbeanzeigen) oder die **Analyse des Traffics auf der eigenen Webseite (Webseiten-Besucher)**. Es geht bei diesen Massnahmen zunächst um die Traffic-Generierung bzw. darum, die Anzahl Webseiten-Besucher zu erhöhen. Über bezahlte Werbung oder bessere Platzierungen in den Suchresultaten soll Ihr Unternehmen leichter gefunden werden können.

«Falls Online-Marketing-Kampagnen angedacht werden, lohnt sich entweder ein Blick auf die Aktivitäten und Präsenzen der Konkurrenz oder der Austausch mit Unternehmen, die eine ähnliche Zielgruppe ansprechen.»

Marcial Bollinger, Weitblick Agentur

«Der Unterschied zwischen Facebook und LinkedIn besteht in den Möglichkeiten der Zielgruppenansprache. Auf LinkedIn können Personen spezifischer Levels, Branchen und Positionen angesprochen werden, während auf Facebook hauptsächlich Interessen als Kriterien für die Zielgruppe ausgewählt werden. Das insbesondere für B2B interessante Targeting bei LinkedIn spiegelt sich in höheren Klickkosten wider, wobei jedoch der Streuverlust gegenüber anderen Plattformen reduziert werden kann.»

Marcial Bollinger, Weitblick Agentur

Ein weiterer Schwerpunkt des Online Marketings ist die **Traffic-Konvertierung**, d.h. die Webseiten-Besucher sollen in Leads (qualifizierte Interessenten) und darauf in Kunden konvertiert werden. Die Konvertierung zum Lead ist eine Zwischenstufe, die anonyme Webseiten-Besucher durchlaufen, bevor sie zu tatsächlichen Kunden werden. Ein **Lead** kann als potenzieller Kunde verstanden werden, dessen Kontaktdaten bekannt sind. Dieser kann beispielsweise generiert werden, wenn anonyme Webseiten-Besucher im Gegenzug für Gratisangebote oder eine

kostenlose Erstberatung ihre Daten in einem Kontaktformular hinterlassen. Der Konvertierungsprozess vom Webseiten-Besucher zum Kunden wird im Online Marketing typischerweise in Form eines Trichters veranschaulicht (siehe Abbildung 4). Die Basis bzw. Anzahl Internetnutzer, auf welche die Massnahmen abzielen, nimmt im Laufe des Prozesses ab.

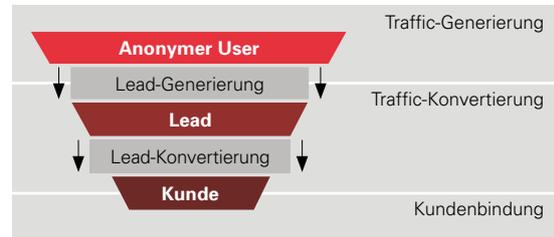


Abbildung 4: Konvertierungsprozess bzw. -trichter (Fueglistaller et al. 2019)

«Online Marketing ist ein komplexes Thema. Es gibt viele Kanäle und Werbemöglichkeiten und KMU fehlen häufig die Erfahrungswerte, wie teuer bestimmte Massnahmen sind, wie aufwändig die Umsetzung und wie verschiedene Massnahmen optimal miteinander kombiniert werden können.»

Marcial Bollinger, Weitblick Agentur

«Unternehmen müssen sich zunächst darüber im Klaren sein, ob sie im Online Marketing vorerst nur etwas ausprobieren möchten oder sie bereits ein klares strategisches Commitment eingehen möchten.»

Marcial Bollinger, Weitblick Agentur

Obwohl KMU häufig bereits viel zum Online Marketing gehört haben, gehen deren Massnahmen oft nach wie vor nicht über den Betrieb einer einfachen Unternehmenswebseite hinaus. Woran liegt dies? Neben der Unklarheit über die zu erwartenden Kosten fällt es vielen Unternehmen schwer, angesichts der Vielzahl an Online-Marketing-Instrumenten, sich für eine bestimmte Stossrichtung und für konkrete Massnahmen zu entscheiden.

Grundlagen erarbeiten

Welche Massnahmen sind die richtigen für Ihr Unternehmen? Laut René Häfliger (Klarplan AG) sollten KMU zur Identifikation der richtigen Massnahmen zuerst die notwendigen Grundlagen erarbeiten, um einen Überblick über den aktuellen Stand zu erhalten und daraus Massnahmen ableiten zu können. An diesen Grundlagen fehlt es KMU nämlich typischerweise. Die folgenden Fragen sollten beantwortet werden können:

- Wie viel Traffic (bzw. Webseiten-Besucher) haben Sie?
- Von welchen Kanälen kommen diese (z.B. bezahlte oder unbezahlte Suche bei Google, Social Media, andere Webseiten)?
- Finden Kunden auf Ihrer Webseite, was Sie suchen (wie hoch ist die Absprungrate)?
- Welche Conversions bzw. wertvolle Interaktionen (wie z.B. ausgefüllte Kontaktformulare oder Anmeldungen) haben Sie bereits?
- Wie ist das Suchverhalten in Ihrem Markt, und welche Suchbegriffe werden genutzt (z.B. auf Google)?

Konkret sollen zur Beantwortung dieser Fragen zunächst Google Analytics (Verhalten der Webseiten-Besucher) und Google Search Console (Kennzahlen für die Suchmaschinenoptimierung) eingesetzt werden, um daraufhin relevante KPIs (Key Performance Indicators bzw. Kennzahlen) in ein einfaches Dashboard (Übersicht in einem digitalen Format) zu überführen. Auszüge des Dashboards sollten wöchentlich an die relevanten Zielpersonen versendet werden und diese befähigen, die Kennzahlen zu interpretieren.

Mittels Schlüsselbegriff (Keyword)-Recherche kann herausgefunden werden, wonach potenzielle Kunden in den einzelnen Phasen der Customer Journey⁹ suchen.

«Am Anfang eines Kaufprozesses betreiben potenzielle Kunden eher eine informative Suche, welche sich im Laufe des Prozesses in eine problembezogene, dann lösungsbezogene, und gegen Ende in eine angebotsbezogene Suche wandelt.»

René Häfliger, Klarplan AG

Die Erkenntnisse aufgrund dieser Massnahmen bilden die Grundlage zur Identifikation von Chancen für eine Verbesserung der organischen Suchplatzierung (Search Engine Optimization SEO) und ermöglichen Verständnis für die Mitbewerber-Situation in der bezahlten Suche bzw. im Search Engine Advertising (SEA).

Erfolgsfaktoren

- **Erarbeitung der Grundlagen:** Ohne genaue Analyse des Status quo und des Suchverhaltens mittels Tools wie Google Analytics oder einer Key-Word-Recherche über **Google Keyword Planner** können Sie keine vernünftigen Massnahmen ableiten.
- **Testen und experimentieren:** Testen Sie bspw. unterschiedliche Werbekampagnen oder Webseiten, um zu sehen, was besser funktioniert.

⁹ Siehe Unterkapitel 4.4.1.2 für eine Erklärung des Konzepts der Customer Journey.

Ein bewährtes Mittel sind A/B-Tests. Hierbei werden zwei Varianten (in diesem Fall eine Webseite und eine Werbekampagne) mit Internetnutzern getestet, um zu sehen, welche Variante die besseren Resultate liefert. Das lohnt sich besonders, da der Mehraufwand für A/B-Tests meist sehr gering ist, aber mit ihnen wertvolle Erkenntnisse generiert werden können.

- **Regelmässig relevante Kennzahlen verfolgen:** Ein einfaches Dashboard anlegen, worüber relevante KPIs idealerweise zumindest wöchentlich verfolgt werden können.

«A/B-Tests sollten Bestandteil jeder neuen Werbekampagne sein. Damit können die Wirkung verschiedener Botschaften, Argumente, Bilder und Formate getestet und bereits mit kleinem Budget wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden.»

Marcial Bollinger, Weitblick Agentur

Stolpersteine

- **Lead-Generierung nicht vorhanden:** Die Webseite dient lediglich als Informationsplattform und Visitenkarte, sie generiert aber keine Leads, die sinnvoll weiterverarbeitet werden können.
- **Fehlende Kenntnis über relevante KPIs:** Oft wird bloss der Webseiten-Traffic angeschaut, aber nicht über welchen Kanal dieser entsteht oder wie Absprungraten, Conversion-Raten und das Suchverhalten sind. KMU wissen oft auch gar nicht, dass eine Messung und Berechnung der Kundenakquisitionskosten über Online-Kanäle gut machbar wäre.
- **Online-Präsenz passt nicht zum Unternehmen:** Bei der Arbeit mit Web-Agenturen muss darauf geachtet werden, dass diese wirklich verstehen, was für Emotionen ein Unternehmen vermitteln möchte. Ansonsten besteht die Gefahr, dass eine zwar schöne und moderne, aber unstimmgige Webseite entsteht.

Reflexionsfragen

- Was für Ziele verfolgen Sie mit dem Online Marketing?
- Wie werden potenzielle Kunden online auf Ihr Angebot aufmerksam?
- Nach welchen Begriffen und wie suchen Ihre (potenziellen) Kunden online nach Lösungen für ihre Probleme und Bedürfnisse?
- Haben Sie einen definierten Prozess für die Kundenakquise (von Leads bis zu Kunden)?
- Wie messen Sie den Erfolg Ihrer Online-Marketing-Aktivitäten?

CRM

Ein CRM-System (Customer Relationship Management) ermöglicht eine systematische Gestaltung der Prozesse, die mit der Kundenbeziehung – aber auch mit weiteren Geschäftskontakten abseits von Kunden – zusammenhängen. Es gilt, dass Informationen über die Kunden gesammelt und (im CRM) aufgenommen werden. Somit werden die Informationen über die Kunden, welche die Mitarbeitenden gesammelt haben, für alle zugänglich gemacht. Einige CRM-Systeme gehen bereits so weit, dass relevante Kundendaten automatisiert vorgeschlagen werden, bspw. auf der Basis des eigenen Kalenders (z.B. werden die Kontaktdaten des nächsten Termins automatisch angezeigt). Aufbau und Funktionalitätsumfang können sich bei verschiedenen Lösungen stark unterscheiden. Viele CRM sind eher für grössere Unternehmen konzipiert und können für kleine Unternehmen überfordernd sein. Ein passendes CRM sollte dementsprechend über möglichst wenig Funktionen verfügen, die Ihr Unternehmen höchstwahrscheinlich nie nutzen wird und somit gleich schlank wie Ihr Unternehmen sein. Nicht jedes Kleinunternehmen braucht zwingend ein eigenständiges CRM. Manche Unternehmen regeln die Kontaktverwaltung bspw. über ihre Buchhaltungssoftware. Sobald aber Kunden segmentiert oder Kontakte mit Kunden konsequent abgelegt und nachbereitet werden sollen, empfiehlt es sich, die Einrichtung eines CRM-Systems in Erwägung zu ziehen.

«Mit unserem CRM haben wir viele relevanten Informationen zu bestimmten Projekten, wie z.B. alle dazugehörigen Mails und Kundendaten, mit einem Klick verfügbar.»

Patrick Berhalter, Berhalter AG

Die Bezeichnung «Customer Relationship Management» ist übrigens etwas irreführend. Viele Unternehmen verwenden CRM-Systeme nicht nur für Kunden, sondern für alle möglichen Geschäftskontakte:

«Häufig verwenden Unternehmen ihr CRM nicht nur in Verbindung mit Kunden, sondern für alle Arten von Geschäftskontakten – seien es Lieferanten, Vermittler oder externe Berater. Die Bezeichnung Contact Relationship Management würde ich daher für passender halten.»

Peter Herger, PROFFIX Software AG

Erfolgsfaktoren

- **Datenpflege:** Beim CRM sowie bei allen Datenbanken besteht die Gefahr, dass die Daten nicht mehr aktuell gehalten werden und dass ein Datenfriedhof entsteht. Deshalb ist die Pflege der Daten zentral (siehe ebenfalls Erfolgsfaktoren Marketing-Automatisierung). Es wird empfohlen, die Datenpflege in bestimmten, nicht allzu grossen Zeitabständen vorzunehmen und einen Datenfriedhof gar nicht erst

entstehen zu lassen (z.B. Archivierung von Kontakten, die in gewissen Abständen nicht mehr genutzt werden).

- **Auswahl des CRM auf der Basis der internen Prozesse:** Unternehmen sollten nicht sofort nach möglichen CRM-Lösungen auf Google suchen. Stattdessen sollten zuerst die Marketing- und Verkaufsverantwortlichen definieren, welche Funktionen und Arbeitsabläufe das ideale CRM unterstützen können sollte. Andernfalls kann es geschehen, dass eine Lösung ausgewählt wird, die zwar grossteils passt, die aber ein, zwei wichtige Funktionen oder Arbeitsabläufe nicht miteinschliesst. Im Laufe der Zeit kann das dazu führen, dass gerade der Verkauf oder die Marketingabteilung immer weniger mit dem CRM arbeiten.
- **Eignung regelmässig hinterfragen:** Ihre Anforderungen können sich im Laufe der Zeit ändern. Andere Arbeitsabläufe können in den Vordergrund rücken, welche das bestehende CRM nicht mehr abdeckt. Hinterfragen Sie regelmässig die Eignung der verwendeten Lösungen oder fragen Sie sich bereits vorher, was Sie in Zukunft brauchen könnten.
- **Fokus auf die wesentlichen Daten:** Ein CRM ist nur so gut, wie es die Daten sind. Bei der Einführung eines CRM will man in der Regel zu viele Informationen abfüllen lassen. In der Praxis tragen die Mitarbeitenden jedoch nur wenige Informationen ein. Der Mut zur Lücke kann sich hierbei auszahlen.

Reflexionsfragen

- Wo wird die Korrespondenz mit Kunden abgelegt?
- Wer hat Zugriff auf die Kundendatenbank?
- Wie würde Ihr ideales CRM aussehen? Welche Funktionen hätte dieses?
- Welche Anforderungen hat das CRM?
- Wer soll mit dem CRM arbeiten?
- Wie wird gewährleistet, dass mit dem CRM auch gearbeitet wird?
- Wie werden die Kundendaten aktuell gehalten?
- Richtet sich das CRM nach Ihren Arbeitsabläufen oder richten sich diese nach dem CRM?

Marketing-Automatisierung

Bei der Marketing-Automatisierung handelt es sich um eine softwaregestützte Methode, um Marketing-Prozesse zu automatisieren, mit dem Ziel, die Marketing-Effizienz und Kundenzufriedenheit zu steigern. Für die Marketing-Automatisierung gibt es eigenständige Software-Lösungen, welche häufig in Kombination mit CRM-Systemen verwendet werden. Manche modernen CRM-Systeme verfügen bereits über integrierte Funktionen für die Marketing-Automatisierung.

«Hervorzuheben ist, dass es ebenfalls um Kundenzufriedenheit geht und nicht bloss um die Steigerung der Marketing-Effizienz. Marketing-Automatisierung ohne die Kundenzufriedenheit im Auge zu behalten, ist langfristig eher kontraproduktiv.»

René Häfliger, Klarplan AG

Mit Hilfe von Daten der Webseiten-Besucher und dem Wissen über die Interessen der (potenziellen) Kunden können automatisierte Informationen angebracht werden (z.B. wird ein weiteres verwandtes Produkt gezeigt, sofern sich ein Kunde für ein bestimmtes Produkt interessiert). Es können Aktionen wie das Versenden von Dateien nach einer bestimmten Zeit ausgelöst werden (z.B., falls der Kunde in den letzten sechs Monaten nicht mehr bestellt hat, den Warenkorb nicht abgeschlossen oder den Bestellungsprozess abgebrochen hat).

«Im richtigen Moment, die richtigen Inhalte über die richtigen Kanäle zu schicken, ist eine der Kernaufgaben der Marketing-automatisierung.»

René Häfliger, Klarplan AG

Falls Sie die ersten Schritte in der Marketing-Automatisierung vornehmen wollen, empfiehlt René Häfliger das folgende Vorgehen:

1. **Festlegung der Ziele:** Sie müssen sich zunächst darüber im Klaren sein, was Sie mit der Marketing-Automatisierung primär erreichen wollen. Es gibt im Wesentlichen zwei Ziele:
 - a. **Lead-Generierung und Lead-Pflege:** Leads dazu bringen, dass diese für den Verkauf bereit sind.
 - b. **Bestandskundenpflege:** Bestehende Kunden sollen reaktiviert oder Services sollen geboten werden.
2. **Definition der Personas:** Beschreibung einer fiktiven Person, auf welche die Marketing-Massnahmen ausgerichtet sein sollen. Typischerweise versehen Sie die Persona entweder mit Eigenschaften einer bestehenden oder potenziellen Zielkundengruppe.

3. **Content Map erstellen:** Es soll eine Übersicht erstellt werden, welche zeigt, was für Inhalte oder Angebote über was für einen Kanal dem (potenziellen) Kunden bzw. der Persona in bestimmten Phasen der Customer Journey angezeigt werden.
4. **Definition der Anforderungen:** Soll die Marketing-Automatisierungslösung bspw. eher im Geschäftskunden- oder Privatkundenbereich eingesetzt werden? Was für Schnittstellen sind notwendig?
5. **Entscheidung für Tools:** Welche Lösungen für die Marketing-Automatisierung erfüllen die Anforderungen am besten?
6. **Definition der Workflows:** In welcher Prozesslogik und Abfolge sollen die Marketing-Automatisierungs-Tools Aktionen ausführen? Abbildung 5 zeigt ein Beispiel eines typischen Workflows in der Marketing-Automatisierung. Auslöser für Workflows könnten bspw. von Ihrem Unternehmen als Download angebotene Inhalte sein, für welche Webseiten-Besucher ein Kontaktformular ausfüllen müssen, sodass die Webseiten-Nutzer dadurch zu einem Lead werden. Je nach Reaktion des Leads auf vorangegangene Mails können automatisiert bereits vorgefertigte Mails zu bestimmten Themen oder Verkaufsphasen versendet werden – bis der Lead bzw. potenzielle Kunde schlussendlich vom Marketing an den Verkauf übergeben werden kann.

In diesem Zusammenhang kommen auch der Datensicherheit und der Konformität mit relevanten Datenschutzrichtlinien, wie der der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO), eine bedeutende Rolle zu, welche Sie stets prüfen sollten. So ist aus Unternehmenssicht zwar vorteilhaft, dass Kundendaten bspw. in das ERP oder CRM integriert und in Verbindung mit den Möglichkeiten der Marketing-Automatisierung genutzt werden können, im Zuge der DSGVO können Personen jedoch jederzeit die Herausgabe und Löschung ihrer personenbezogenen Daten fordern. Sie müssen dies kostenlos und zeitnah gewährleisten können. Auch die DSGVO-Konformität der Software-Anbieter, die in Ihrem Namen personenbezogene Daten verarbeiten, muss gegeben sein. Verlangen Sie im Zweifelsfall eine Bestätigung, dass diese die Vorgaben der DSGVO einhalten.

Erfolgsfaktoren

- **Momentum durch schnelle Erfolge:** Idealerweise werden schnell erste Erfolge geschafft, sodass beteiligte Mitarbeitende motiviert werden und ein Momentum für die weiteren Schritte aufgebaut werden kann.
- **Datenpflege:** Über Marketing-Automatisierung ins CRM übertragene Leads bergen die Gefahr, dass grosse Datenfriedhöfe entstehen, falls die

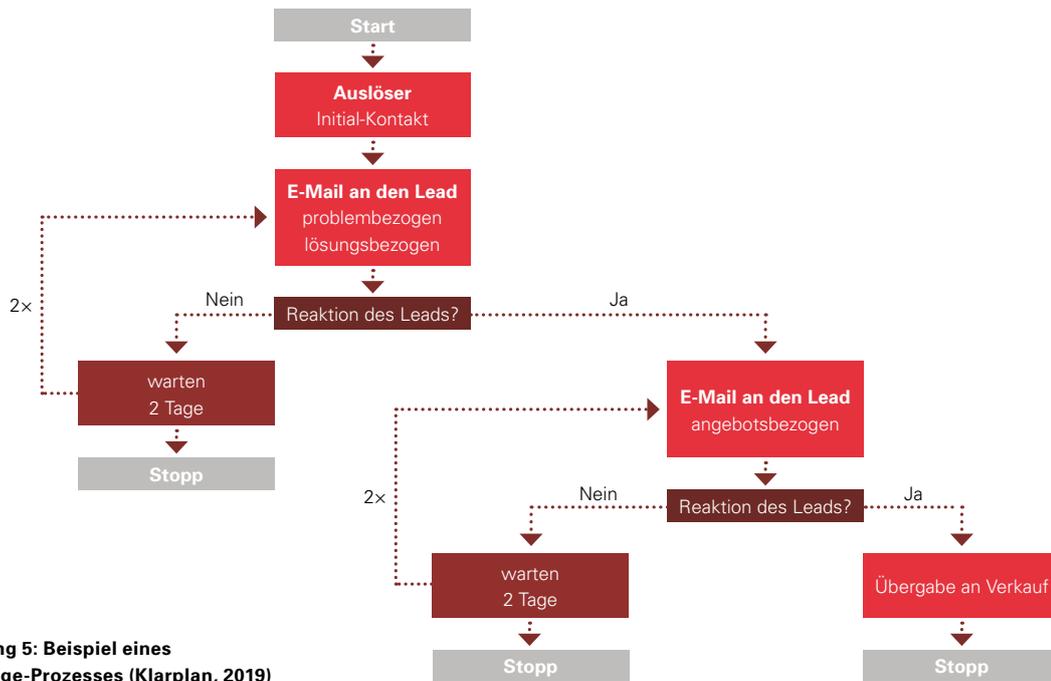


Abbildung 5: Beispiel eines Leadpflege-Prozesses (Klarplan, 2019)

generierten Daten nicht regelmässig bereinigt werden. Glücklicherweise können Sie einen Grossteil der Datenbereinigung wiederum regelbasiert über automatisierte Workflows abwickeln. Ein kleiner, manueller Restaufwand wird jedoch immer bleiben.

- **Verkaufs- und Marketing-Team an einem Tisch:** Bei der Konzeptionierung von Arbeitsabläufen im Zuge der Marketing-Konzeptionierung ist zentral, dass sowohl das Verkaufs- als auch das Marketing-Team miteinbezogen wird, da potenzielle Kunden möglichst flussend vom Marketing an den Verkauf übergeben werden sollen.
- **Effizienz und Kundenzufriedenheit vereinen:** Wenn Sie sich bei der Marketing-Automatisierung bloss auf Effizienzgewinne konzentrieren, werden die automatisierten Prozesse zwar effizient, aber ineffektiv, sein.
- **DSGVO-Konformität:** datenschutzkonforme Akquise, Speicherung und Bearbeitung von Nutzer- und Kundendaten sowohl in Ihrem Unternehmen als auch bei Drittunternehmen, die in Ihrem Namen mit den Daten arbeiten.

Reflexionsfragen

- Was für eine Zielgruppe haben Sie, und wie können konkrete Personas aussehen?
- Welche Themen interessieren diese Personas je nach Verkaufsphase?
- Wie sieht die Customer Journey aus?
- Wie können Sie die datenschutzkonforme Akquise, Speicherung und Verarbeitung von Nutzer- und Kundendaten gewährleisten?

Shopsoftware

Im Zuge der vorübergehenden Geschäftslokalschliessungen aufgrund der COVID-19-Pandemie, liess sich beobachten, dass viele stationäre Detailhändler in der Lage waren, innerhalb kürzester Zeit ihre Produkte erstmals über eigene Onlineshops anzubieten. Über sogenannte Shopsoftware können Kleinunternehmen schnell und einfach eigene Online-Shops aufsetzen oder auf einer bestehenden Webseite integrieren.

«Kleinunternehmen können heutzutage eigene Online-Shops mithilfe von Vorlagen innerhalb weniger Minuten so weit aufsetzen, dass nur noch die eigenen Produkte eingefügt werden müssen.»

Walter Regli, Swiss21

Nach Walter Regli sollten Kleinunternehmen die folgenden weiteren Überlegungen bei der Einführung eines Onlineshops anstellen:

- Wie soll der Kunde durch die Produktkategorien navigieren können?
- In welche Länder wird verkauft?
Sind fremde Währungen zu berücksichtigen?
Was für Portokosten fallen dabei an?
- Was für Zahlungsmöglichkeiten sollen angeboten werden?
- Wie soll die Logistik abgewickelt werden?
- Wie gehen Sie mit Retouren um?
- Wie sollen Rabatte abgebildet und gehandhabt werden?

4.3.6 Business Intelligence (BI-Lösung)

Es werden Daten einer Firma gesammelt, analysiert und hilfreiche Auswertungen anhand dieser vielen Daten erstellt (Big Data), die dann für die Nutzer einen Mehrwert bieten. Beispiele dafür sind Vorhersagen (Predictive Analytics). Anhand der Erkennung von Mustern in vergangenen Daten können Vorhersagen getroffen werden, wie etwa allfällige Rohstoffengpässe, Logistikanforderungen oder der optimale Wartungszeitpunkt für eine Maschine. Die Auswertungen der Daten werden oftmals als Übersicht in einem Cockpit oder Dashboard aufgeführt.

«Es braucht saubere Prozesse, um Datenhygiene zu erlangen. Mit einem Business-Intelligence-Tool hat man das Controlling darüber, ob ein Prozess funktioniert.»

Marc Dönni, Hans Eberle AG

Dazu soll am Anfang des Prozesses überlegt werden, anhand welcher Daten Sie Ihre Firma führen möchten? Welche Auswertungen sind für Sie relevant aus Führungssicht? Wir möchten ein Beispiel eines Führungs-Dashboards aufzeigen, das in bestimmten Zeitabständen kontrolliert werden könnte:

- Auftragssituation (Umsatz, Auftragsbestand, Anzahl offener Offerten)
- Verkauf (ABC-Analyse der Artikel)
- Produktion (Auslastung, Kapazitätssaldo)
- Lager (Lagerbestand, Ladenhüter-Analyse)
- Einkauf (ABC-Analyse für die Artikel)
- Nachkalkulation bei den Aufträgen
- Personal (Durchschnittsalter der Schlüsselpersonen, Fluktuation)

Die Aussagekraft dieses Führungs-Dashboards ist abhängig von der Datenqualität und von der konsistenten Dateneingabe. Falsche Dateneingaben können zu Ausschlägen im Management-Dashboard führen und so überführt werden (z.B. Erfassung von inkorrekten Bewertungspreisen).

Das Controlling auf Führungsebene kann am Anfang auch gut in Excel erstellt werden. Die Hans Eberle AG nutzte dies zu Beginn und überführte die Daten nach und nach in eine eigenständige BI-Lösung. Die Datenqualität und vor allem der Datenzugriff sind zentrale Erfolgsfaktoren und müssen gut geprüft werden. Gleiches gilt für die Datenstrukturen, die bekannt sein sollten: Welche Daten müssen wie genutzt werden, um zur gewünschten Information gelangen zu können?

Reflexionsfragen

- Was für Zahlen werden benötigt, damit sich ein Unternehmen gut führen lässt?
- Wie lassen sich diese Zahlen erheben (Datenqualität und Datenerhebung)?
- Wie lassen sich diese Zahlen automatisiert erheben und in Echtzeit abrufen?
- Wie könnten diese Analysen dargestellt werden?

4.3.7 Teamübergreifende Zusammenarbeit

Die Erfahrungen mit Home-Office, die sich im Zuge der Covid-19-Verordnungen des Bundesrates verstärkt haben, zeigen viele Möglichkeiten der Zusammenarbeit unter den Mitarbeitenden. Dazu gehört etwa die Möglichkeit, vom Home-Office auf die Ressourcen der Firma (in sicherer Art und Weise) zuzugreifen zu können. In diesem Zusammenhang werden Stichworte wie Virtual Desktop, Cloud Storage, Fernwartung/Remote Control und digitale Arbeitsräume zur visuellen Zusammenarbeit benutzt (also digitale Whiteboards oder Flipcharts, auf welchen mit allerlei Features zusammen in Echtzeit gearbeitet werden kann). Microsoft Teams, Zoom, Slack und viele andere werden in diesem Zusammenhang genannt.

Die CSP AG aus St.Gallen hat diverse Kollaborations- und Arbeitstools durch ein zentrales Tool – Office 365 mit Microsoft Teams – abgelöst. Sie nutzen dabei die folgenden Funktionen:

- Intranet
- Telefonie, Chat- und Video-Funktionen
- Kommunikation in den Kanälen
- Dateiablage (Sharepoint statt Fileserver)
- Projektmanagementtools wie Planner oder Trello
- OneNote, z.B. für eigene Notizen oder für Sitzungsprotokolle
- Plus: Je nach Projekt unterschiedliche App-Integrationen

Auch Kunden kann direkter Zugriff auf die Projektkommunikation sowie die nötigen Dokumente und Tools gegeben werden.

Sowohl in der Ablage als auch in der gesamten Kommunikation bedeutet die Einführung von Teams ein grosses Umdenken. Die neuen Möglichkeiten und Applikationen bieten nur einen Mehrwert, wenn deren Einsatz über das gesamte Unternehmen gleich erfolgt und die Mitarbeitenden entsprechend befähigt sind. Michèle Mégroz, Geschäftsführerin der CSP AG, erachtet es deshalb als zentral, dass hierfür eine entsprechende Governance («Way of Working») geschaffen wird.

Wichtig ist die Definition der zukünftigen Struktur, welche nicht nur die Dabeiblage betrifft, sondern auch die gesamte Kommunikation in den entsprechenden Kanälen. Ebenfalls sind rechtliche und sicherheitstechnische Abklärungen vorzunehmen oder die Architektur (inkl. App-Integrationen) und die Wissensaufbereitung und -verbreitung zu klären.

«Wir haben zentral eine Evaluation von App-Integrationen vorgenommen, um den Mitarbeitenden je nach Anwendungsfall eine Vorauswahl nützlicher Apps empfehlen zu können.»

Michèle Mégroz, CSP AG

Bei all den digitalen Tools schwimmt insbesondere im Home-Office die **Grenze zwischen privat und beruflich**, v.a., wenn für die Unternehmenskommunikation etwa auch WhatsApp auf dem (privaten) Smartphone genutzt wird. Es lohnt sich, eine Abgrenzung zu machen und zu diskutieren, wann das Unternehmen von den Mitarbeitenden erwartet, dass sie ihre Mails, WhatsApp etc. checken und wann nicht. Einige Unternehmen haben dazu klare Anweisungen, dass am Wochenende keine Kommunikation stattfinden soll.

4.3.8 Sonstige Tools

Wissensmanagementtools: Das Wissen der Mitarbeitenden wird strukturiert gesammelt und dann den relevanten Personen zur Verfügung gestellt. Für die eigenen individuellen Notizen und das eigene Wissen können Notiz-Apps helfen, um die eigenen Notizen digital zu erfassen. Oft wird Microsoft One-Note dafür genutzt.

«Das Problem bei Notiz-Apps ist für mich, dass diese zwar häufig in sich geschlossen eine saubere Ablage von Informationen ermöglichen, aber die Schnittstellen mit für mich relevanten Programmen – dort, wo ich die Informationen letztendlich brauche – sind häufig nicht vorhanden.»

Patrick Berhalter, Berhalter AG

Als Wissensmanagement- und Informationsplattform der ganzen Firma hilft ein **Intranet**. Einige moderne Varianten werden als Mobile-App (z.B. Beekeeper), die eigenständig aufgesetzt oder an das bestehende Intranet angehängt werden können, zur Verfügung gestellt. Darüberhinaus kann auch ein **Lernmanagementsystem** (LMS) helfen, um die Mitarbeitenden mit Hilfe von E-Learning und Videos weiterzubilden und Informationen zu bestimmten Themen zu liefern. So kann gewährleistet werden, dass alle Mitarbeitenden die gleichen Informationen erhalten (z.B. Arbeitssicherheit). Bei Kleinfirmen kann helfen, wenn mehrere Firmen mit denselben Bedürfnissen ein solches LMS unterhalten und entwickeln. Dies setzt jedoch eine zielführende Koordination und ein grosses Vertrauensverhältnis voraus.

Die Herausforderungen im Bereich des Wissensmanagements ist, dass die zur Verfügung gestellten Informationen von den Mitarbeitenden tatsächlich in einem zielführenden Ausmass gelesen werden. Eine intuitive und benutzerfreundliche Oberfläche (User-Interface) und Smartphone-Kompatibilität können die Nutzung steigern. Eine Smartphone-App kann bspw. mit Push-Nachrichten für wichtige Informationen eingesetzt werden. Zudem hilft eine solche App auch bei Mitarbeitenden, die unterwegs sind oder keine eigene geschäftliche Mail-Adresse besitzen.

Projektmanagementtools: Diese Tools bilden das Projektmanagement digital ab. Der Stand der einzelnen Projekte kann so nachvollzogen werden, und Projekte können geplant werden. Die Ausgestaltung dieser Tools reicht von sehr einfachen Lösungen, welche virtuellen Kanban-Boards entsprechen, bis hin zu umfangreicheren Lösungen, welche auf agile Software-Entwicklung oder branchenbezogene Projekteigenschaften abgestimmt sein können. ERP- oder CRM-Systeme verfügen oft ebenfalls über Projektmanagementfunktionalitäten.

Online-Pendenzlisten: Eine Übersicht über die eigenen und die delegierten Aufgaben bieten verschiedene Tools wie etwa Trello, Meistertask, Microsoft MyPlanner, ToDolst, Microsoft To Do und einige andere. Gelegentlich verwenden Nutzer manche dieser Tools ebenfalls als Notiz-Apps oder für das Projektmanagement. Wenn dies hilft und effizient ist, dann spricht nichts dagegen.

No-code/low-code-Plattformen: Diese Hilfen ermöglichen Ihnen die Entwicklung von auf Ihre Prozessanforderungen massgeschneiderten Anwendungen mit geringen oder keinen Programmierkenntnissen. Es gibt auch Lösungen, die es Ihnen ermöglichen, Smartphone- oder Tablet-Apps aus einfachen Excel-Sheets zu erstellen. So können Apps entwickelt werden, um den Kunden etwa direkt das Einsparungspotenzial der eigenen Produkte oder Dienstleistungen visuell ansprechender vorzuführen oder um Offerten schnell zu erstellen. Zudem gibt es Prozessautomatisierungsplattformen, die es Ihnen u.a. ermöglichen, bei selbst definierten Bedingungen bestimmte Aktionen bei verschiedenen digitalen Anwendungen auszulösen. Ein einfaches Beispiel ist die automatische Ablage von Mail-Anhängen in einem Dokumentenmanagementsystem.

4.3.9 Mitarbeitende als Erfolgsfaktor: Mitarbeitende mit auf den Weg nehmen

Es wurde schon mehrmals angetönt: Der wichtigste Erfolgsfaktor liegt beim Menschen.

Jede Prozessdigitalisierung steht und fällt mit den Mitarbeitenden. Massnahmen müssen von Mitarbeitenden verstanden, akzeptiert und richtig umgesetzt werden – **Change-Management** ist also zentral, wird aber als einer der häufigsten Fehler oft unterschätzt.

«Viele Prozesse, die gar nicht unbedingt im Sinn des Unternehmens sind, entstehen intern automatisch durch eine gewisse Eigendynamik.»

Andreas Baumann, Reif GmbH

Die befragten Unternehmen gaben zum Change-Management die folgenden Erfolgsfaktoren an:

1. Die **Notwendigkeit der Neuerung** soll klar kommuniziert werden. So kann z.B. auch aufgezeigt werden, was passieren würde, falls dies nicht umgesetzt wird (Was-wäre,-wenn-Szenarien).
2. Der **Nutzen** soll den Mitarbeitenden kommuniziert werden. In vielen Fällen wurden unbeliebte und monotone Arbeitsschritte eliminiert oder die Bequemlichkeit erhöht, indem Informationen z.B. leichter gefunden werden können.
3. Es soll ein grobes **Konzept** erstellt werden, um die richtige Nutzung von Tools zu gewährleisten. Eine agile, schlanke Arbeitsweise darf keine Ausrede für unzureichende Planung darstellen.
4. **Mit Quick Wins anfangen:** Die ersten Projekte sollten allen Mitarbeitenden aufzeigen, was die neuen Anwendungen bringen werden. Es soll nicht mit den kompliziertesten und fehleranfälligsten Anwendungen gestartet werden, sondern mit möglichst einfachen und für alle klar verständlichen.
5. **Die Mitarbeitenden sollen richtig begleitet und befähigt** werden. Der Einstieg soll den Mitarbeitenden erleichtert werden. Dazu gehört, dass der Veränderungsprozess als Projekt klar strukturiert wird. Es werden Massnahmen und Aktivitäten definiert, und eine Umsetzungs-Roadmap wird aufgesetzt: Wann soll was umgesetzt werden? Den Mitarbeitenden soll ausreichend Zeit zur Eingewöhnung gegeben werden, und ihre Fragen und Ängste sollen aufgenommen werden. Die Einführungen sollen Schritt für Schritt die Neuerungen aufzeigen, damit die Mitarbeitenden nicht überfordert werden.
6. Es braucht **Informationsveranstaltungen** für die Mitarbeitenden. So wurden Mitarbeitende zu einem Info-Lunch eingeladen, an dem ein Projekt vorgestellt wurde.

7. Die **Befindlichkeiten der Mitarbeitenden** müssen verfolgt und ernst genommen werden. So kann eine monatlich stattfindende Mitarbeitenden-Umfrage erstellt werden. Es ist zudem auf kurze Kommunikationswege zu achten, sodass schnell reagiert werden kann, sofern etwas nicht funktionieren sollte.
8. Es braucht ein **klares Commitment und eine gute Unterstützung der Geschäftsleitung**. Die Mitarbeitenden sollen die notwendigen zeitlichen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung gestellt erhalten, damit sie diese Neuerungen neben dem Tagesgeschäft umsetzen können. Es braucht Herzblut von allen Beteiligten. In der Arbeitszeit von 9 bis 17 Uhr wird es oft nicht möglich sein, alle zusätzlich anfallenden Aufgaben erledigen zu können.

Der bei der Hans Eberle AG beobachtete Kipp-Moment sollte angesteuert werden:

«Ein zentraler Meilenstein eines Veränderungsprojekts kann als Kipp-Moment bezeichnet werden. Dieser Punkt wird erreicht, wenn die Nutzer die Möglichkeiten der digitalen Lösung erkennen bzw. diese verstanden haben und beginnen, Anfragen für weitere Prozessumsetzungen zu stellen. Somit muss nicht mehr gepusht werden, der weitere Veränderungsprozess wird eher durch die Mitarbeitenden selbst angetrieben.»

Marc Dönni, Hans Eberle AG

Reflexionsfragen

- Wie schaffen Sie es, die Mitarbeitenden für die digitalen Anwendungen zu begeistern?
- Was passiert, wenn die Veränderungs-massnahmen nicht angegangen werden (Was-wäre,-wenn-Szenarien)?
- Wie kommunizieren Sie die Was-wäre,-wenn-Szenarien möglichst effektiv den Mitarbeitenden?
- Welchen Nutzen bringt die neue digitale Lösung aus Sicht der Mitarbeitenden?
- Welche Mitarbeitenden könnten der neuen Lösung positiv, welche negativ gegenüberstehen?
- Haben Sie die Bedenken der Mitarbeitenden verstanden?
- Wie können Sie die Kommunikationswege kurz halten?
- Wie können Sie sicherstellen, dass alle relevanten Mitarbeitenden die neue Lösung richtig nutzen?
- Wie behalten Sie die Befindlichkeit der Mitarbeitenden während des Veränderungsprozesses im Auge?
- Wie können die Mitarbeitenden in Zukunft befähigt werden, dass sie selbst Neues angehen («Kipp-Moment» auslösen)?

4.3.10 Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren

Abbildung 6 zeigt eine Übersicht der in den vorangegangenen Unterkapiteln aufgeführten Erfolgsfaktoren. Der entscheidendste – aber ein gleichzeitig häufig extrem unterschätzter – Erfolgsfaktor sind die Mitarbeitenden und dass diese durch gezieltes Change Management mit auf den Weg genommen werden sollten. Es geht im Grunde darum, die Mitarbeitenden zu den richtigen Zeitpunkten mit den richtigen Informationen zu versorgen, die Befindlichkeiten und Reaktionen der Mitarbeitenden zu verfolgen und zu berücksichtigen und durch einen strukturierten, schrittweisen Prozess für stetige Erfolgserlebnisse und die Vermeidung von Überforderung zu sorgen. Erläuterungen und Beispiele möglicher Massnahmen finden Sie in Kapitel 4.3.9.

Die sonstigen in Abbildung 6 aufgeführten Erfolgsfaktoren können digitalen Lösungen zugeordnet werden. Manche dieser Erfolgsfaktoren beziehen sich nur auf bestimmte Bereiche – sind z.B. nur in der Buchhaltung oder bei Dokumentenmanagementsystemen gültig – wiederum andere sind auch auf andere Bereiche übertragbar oder allgemein gültig. Die folgenden allgemeinen softwarebezogenen Erfolgsfaktoren möchten wir hervorheben, da diese von Interviewpartnern wiederholt in verschiedenen Bereichen genannten worden sind und bei allen Software-Kategorien berücksichtigt werden können:

- **Software-Grenzen vs. zukünftige Bedürfnisse:** Seien Sie sich der Limitierungen der gewählten Software bewusst und prüfen Sie, ob diese in Einklang mit den geplanten Entwicklungen in Ihrem Unternehmen stehen. Besteht die Möglichkeit, dass die Lösung für Sie zu klein wird oder ist dies eher unwahrscheinlich?
- **Branchenspezifische Anforderungen kennen:** Reicht Ihnen eine branchenübergreifende, horizontale Lösung oder müssten Sie zu viele Anpassungen vornehmen, sodass eine branchenspezifische Nischenlösung die bessere Wahl wäre?
- **Modulare Einführung/Modularität:** Ist die geplante digitale Lösung idealerweise modular implementierbar? Dadurch können Sie schneller mit Teilbereichen starten und somit zu einem früheren Zeitpunkt erste Erfolge erzielen, was sich positiv auf die Moral der Mitarbeitenden (und wahrscheinlich auch auf Ihre eigene) auswirkt. Die Komplexität der Implementierung kann dadurch ebenfalls begrenzt werden.
- **Schnittstellen absichern:** Die zunehmende Vernetzung unterschiedlicher Programme und Datenbanken mittels Schnittstellen bzw. Application Programming Interfaces (APIs) stellt ein Risiko aus der Perspektive der IT-Sicherheit dar. Schnittstellen beschränken sich nicht nur auf den Datenaustausch innerhalb von unternehmensinternen Netzwerken, sondern umfassen ebenfalls den Datenaustausch über das Internet, was mehr Angriffsfläche bietet. Mögliche Risiken sind etwa Datenklau oder ein gestörter Datenfluss.
- **Adäquate Schnittstellen vorhanden:** Fehlende interne Vernetzung digitaler Lösungen ist ein häufig genannter Frustrationsfaktor. Überlegen Sie sich bereits vor der Anschaffung, mit welchen sonstigen Datenbanken und Lösungen eine Vernetzung notwendig ist und auf welche verzichtet werden kann. Idealerweise bieten Ihre Lösungen bereits entsprechende Schnittstellen oder Integrationen, da der Aufwand für die Programmierung individueller Schnittstellen nicht zu unterschätzen ist.
- **Best of Breed vs. Zentralisierung evaluieren:** Hierbei handelt es sich um zwei verschiedene Ansätze zur Auswahl von Software-Lösungen mit jeweils unterschiedlichen Vor- und Nachteilen. Beim «Best of Breed»-Ansatz legen Sie den Schwerpunkt auf spezialisierte Software für jeden Anwendungsbereich. Es soll die leistungsfähigste oder funktionsreichste Lösung in jedem Bereich eingesetzt werden. Bei einem zentralisierten Ansatz (auch All in One oder Best of Suite) genannt, wird ein möglichst grosser Teil des Software-Bedarfs über die Gesamtlösung eines Anbieters wie etwa ein ERP abgewickelt. Je nach Ansatz ergeben sich Vor- und Nachteile, die Sie vor dem Hintergrund Ihrer Bedürfnisse gewichten müssen.

Genannte Erfolgsfaktoren digitaler Anwendungen nach Bereich					
ERP	DMS	Finanzen/ Buchhaltung	Personalwesen	Kunden- Schnittstelle	Sonstige Lösungen
<ul style="list-style-type: none"> Zusatzmodule vs. eigenständige Lösungen Schnittstellen absichern Entwicklungspfad des Unternehmens berücksichtigen branchenspezifische Anforderungen berücksichtigen 	<ul style="list-style-type: none"> Anbindung an das ERP Start mit einem Pilotprojekt richtige Mehrfachattribute frühzeitig setzen Beginn mit einfachen Prozessen modularer Ankauf des DMS Auswahl der Anbieter 	<ul style="list-style-type: none"> zukünftige Bedürfnisse miteinbeziehen Plausibilitätsprüfung durch Treuhänder nach Einführung Einbindung der Mitarbeitenden Kunden importier- und exportierbar Grenzen der Software kennen gängiger Kontenrahmen Kompatibilität mit QR-Rechnungen keine Dopplungen bei Rechnungen Sensibilität für gefälschte Rechnungen 	<ul style="list-style-type: none"> Strukturen und Prozesse klar definieren Datenschutz durch Berechtigungen gewährleisten Einsparungen durch Vermeidung manueller Fehler berücksichtigen keine überdimensionierte Software Anpassung der eigenen Prozesse an Standardlösung evaluieren Fokus auf Standardprozesse 	<p>Online Marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> Grundlagen schaffen KPIs regelmässig überprüfen A/B-Tests durchführen Online-Präsenz auf Unternehmenswerte abstimmen <p>CRM:</p> <ul style="list-style-type: none"> Daten-/Leadpflege Auswahl auf der Basis der internen Prozesse Eignung regelmässig hinterfragen <p>Marketing-Automatisierung:</p> <ul style="list-style-type: none"> Marketing und Verkauf integrieren Effizienz und Kundenzufriedenheit vereinen DSGVO-Konformität 	<p>Business Intelligence:</p> <ul style="list-style-type: none"> Datenqualität prüfen und gewährleisten <p>Wissensmanagementtools:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nutzung niederschwellig gestalten <p>Kollaborationstools:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nutzungskonzept festlegen
Allgemeine (bereichsübergreifende und begleitende) Erfolgsfaktoren					
Digitale Anwendungen			Change Management/Mitarbeitende		
<ul style="list-style-type: none"> Software-Grenzen vs. zukünftige Bedürfnisse branchenspezifische Anforderungen kennen modulare Einführung/Modularität IT-Sicherheit: Schnittstellen, Datenschutz Adäquate Schnittstellen vorhanden? Best of Breed vs. Zentralisierung evaluieren 			<ul style="list-style-type: none"> Notwendigkeit und Nutzen kommunizieren klares Commitment der Geschäftsleitung Einführung in kleinen, strukturierten Schritten Nutzungskonzept entwickeln Befindlichkeiten verfolgen «Kipp-Moment» ansteuern 		

Abbildung 6: Übersicht zu den Erfolgsfaktoren

4.4 Wie können Ihre nächsten Schritte aussehen?

Die Fülle an Möglichkeiten ist gross (siehe Kapitel 4.3). Wir wollen mit diesem Leitfaden die Möglichkeiten aufzeigen und als Nächstes Klarheit für Sie darüber schaffen, was die nächsten Schritte sein können: Wo können Sie anfangen?

Es empfiehlt sich, Schritt für Schritt vorzugehen und mit der Umsetzung von ersten digitalen Anwendungen zu starten:

- Mit welchen Prozessen können Sie anfangen, die für die Mitarbeitenden schnell den grössten Nutzen haben (Quick Wins)?
- D.h. wie kann ein grosser Nutzen mit geringem Aufwand erzielt werden?

Es geht darum, anzufangen und auf den Weg zu kommen. Viele Unternehmer bevorzugen Entscheidung, das Tun und die Umsetzung gegenüber der sehr langen Analyse und der Gefahr, dass ein Hemmnis in der Umsetzung vorhanden sein könnte. Nun die Frage: Wo können Sie am besten anfangen? Wo könnten auch Quick Wins für die Mitarbeitenden vorhanden sein?

Wir empfehlen, nicht alles auf einmal zu wollen, sondern eine Auswahl an Projekten zu treffen (siehe Kapitel 4.3.2). Es soll eins nach dem anderen angegangen werden. Vor allem soll auch bewusst sein, dass das Tagesgeschäft oft viele Mitarbeitende schon genügend absorbiert und dass eine Vorbereitung und

Einführung von neuen Anwendungen und IT-Systemen für eine Organisation belastend sein können. Diesem Umstand sollte Rechnung getragen werden, wenn eine erfolgreiche Umsetzung angestrebt wird. Für die Einführung eines ERP-Systems kann auch unser ERP-Leitfaden helfen (Fust et al., 2020).

4.4.1 Wie priorisieren Sie Investitionen in digitalen Anwendungen?

Bei all den Anwendungen stellt sich die Frage, welche Prozesse Sie bereits digitalisiert haben und bei welchen es sich aus Ihrer Sicht lohnen würde, diese zu digitalisieren. Sie werden schnell bemerken, dass es nicht einfach ist, ein Budget zu erarbeiten.

«Man muss ein Commitment abgeben, dass man glaubt, dass eine Lösung einen Effekt bringt. Man kann die Höhe des Nutzens hierbei annehmen, aber nicht genau vorhersagen.»

Marc Dönni, Hans Eberle AG

4.4.1.1 Priorisierung nach Aufwand und Nutzen

Vielleicht haben Sie sich dazu schon Notizen in den einzelnen Kapiteln gemacht, welche digitalen Anwendungen für Sie in Zukunft relevant sein könnten. Ansonsten überfliegen Sie bitte den Leitfaden und fügen Sie in der nächsten Tabelle die für Ihren Betrieb relevanten digitalen Anwendungen ein. Die Tabelle 1 im Kapitel 4.2 könnte Ihnen dabei auch helfen. Dabei gilt es, den Aufwand und den sich dadurch ergebenden Nutzen für Ihr Unternehmen und für Ihre Mitarbeitenden zu schätzen.

Digitale Anwendung / Prozess	Aufwand (tief, mittel, hoch)	Nutzen (gering, mittel, hoch)	Bemerkungen

Tabelle 2: Priorisierung der Massnahmen/Investitionen in digitale Anwendungen

In unseren Gesprächen mit diversen Unternehmen offenbarte sich, dass mit einem ERP-System und DMS der grösste Nutzen in Form von Effizienzgewinnen generiert werden konnte. Jedoch ist auch klar, dass diese Einführungen sehr umfassend sind. Einführungen dauern lange und sind auch komplex. Es scheint also eher schwierig, Quick Wins bzw. schnelle Erfolge erzielen zu können. Quick Wins können oft erzielt werden, wenn Prozesse Doppelspurigkeiten oder unnötige Wiederholungen aufweisen.

Es lohnt sich in einem solchen Fall, auf befreundete Unternehmerinnen bzw. Unternehmer zurückzugreifen und sie zu ihren Erfahrungen zu befragen.

Es kann sich auch lohnen, erste Erfahrungen mit kleineren und weniger umfassenden digitalen Anwendungen zu sammeln. Denn ein ERP-System ist nicht für alle Unternehmen notwendig. Kleinere Dienstleistungsunternehmen können auch mithilfe von Excel-Lösungen viel abdecken, wobei sich eine Systematisierung mit dem Wachstum lohnt.

4.4.1.2 Priorisierung nach Kundenerlebnis

Für die Priorisierung kann auch das Kundenerlebnis, resp. der Kundennutzen, ein zentrales Argument sein. Unternehmen, die sich der Kundenzentrierung verschrieben haben, analysieren die Berührungspunkte mit den Kunden. Sie können damit Verbesserungsmöglichkeiten mit hohem Nutzen und vergleichsweise niedrigem bis moderatem Aufwand identifizieren. Der hohe Nutzen ergibt sich hier aus der Tatsache, dass nicht nur die Ausgabenseite im Vordergrund steht, sondern, dass durch ein verbessertes Kundenerlebnis ebenfalls die Einnahmen gesteigert werden können. Sie sollten sich also möglichst früh ebenfalls die Frage stellen, wie das Kundenerlebnis mithilfe digitaler Anwendungen oder der Anpassung von digitalen Anwendungen verbessert werden kann.

«Effiziente Prozesse bringen wenig, wenn diese nicht auf den Kunden ausgerichtet sind. Effektivität kommt vor Effizienz.»

Dr. Thomas Würtenberger, Killer Interior AG

Hierbei bietet sich die Erstellung einer Customer Journey an. Bei dieser Methode geht es vor allem darum, die Berührungspunkte mit den Kunden und ihren jeweils auftretenden Emotionen zu verknüpfen. Im Gespräch mit Dr. Simone Maier Begré erarbeiteten wir, wie Sie bei der Erstellung einer Customer Journey vorgehen können:

1. **Festlegung der Projektleiterin/des Projektleiters:** Im Gespräch mit dem jeweiligen Funktions-träger im eigenen Unternehmen trägt die Projektleitung die für die Erstellung der Customer Journey nötigen Informationen zusammen.
2. **Priorisierung von Kunden:**
 - a. Kann nach den wirtschaftlich relevantesten Kundensegmenten erfolgen. Bspw. Kunden mit dem höchsten Deckungsbeitrag, Umsatz- oder Gewinnanteil.
 - b. Alternativ, bspw. bei noch nicht bestehenden Kundensegmenten, können Sie mit fiktiven Kunden oder Personas arbeiten, deren Eigenschaften Sie selbst definieren.
3. **Ansprechpartner und deren Rollen im Kundensegment identifizieren:** Überlegen Sie sich, wer die Ansprechpartner im jeweiligen Kundensegment sind und was für eine Rolle diese übernehmen. Oft sind dies nicht nur Nutzer der Leistung. Bei Geschäftskunden können z.B. Techniker, Einkäufer oder andere Ansprechpartner neben den eigentlichen Nutzern existieren.
4. **Für jede identifizierte Rolle: Erstellung einer Customer Journey aus der Sicht des eigenen Unternehmens**
 - a. Wird das eigene Unternehmens bspw. zuerst stets durch einen Einkäufer des Kundenunternehmens kontaktiert, können Sie sich überlegen, wie dieser 1) zuerst zu den relevanten Informationen kommt, 2) mit dem eigenen Unternehmen Kontakt aufnimmt, 3) eine Offerte erhält und 4) die angebotene Leistung erhält und 5) nach Erhalt der Leistungen in Kontakt mit dem Unternehmen bleibt.
 - b. Eine alternative Einteilung der Prozessschritte könnte wie folgt aussehen: *Annäherung > Überlegung > Kauf > Service > Loyalität > Kündigung > Rückgewinnung*
5. **Identifikation von Überschneidungen und Abhängigkeiten der Customer Journey pro Rolle:** Pro Etappe kann zudem identifiziert werden, ob hier ein Zusammenspiel mit weiteren Ansprechpartnern beim Kundenunternehmen gegeben ist.
6. **Erste Skizze zu den Berührungspunkten mit dem Kunden:** Die Skizze sollte beantworten: WER aus der Kundenfirma hat mit WEM aus meiner Firma WANN Kontakt?
7. **Weitere Analyse pro Berührungspunkt:** Was sind die wesentlichen unternehmensinternen Prozesse, die pro Berührungspunkt mit dem Kunden im Hintergrund vonstattengehen? Welche Hilfsmittel und Schnittstellen sind für diese relevant?»
8. **Verfeinerung der Customer Journey durch Kundengespräche, mit folgenden Zielen:**
 - a. Die entworfene Customer Journey validieren.
 - b. Verständnis für das Kundenerlebnis pro Prozessschritt und Berührungspunkt aufbauen bzw. kurzum: Sind die Emotionen des Kunden positiv oder negativ?
 - c. Identifikation der aus Kundensicht entscheidendsten Momente/Interaktionen entlang der Customer Journey (sogenannte Moments of Truth). Bei diesen Moments of Truth darf absolut nichts schief gehen, d.h. das Kundenerlebnis darf an diesen Stellen auf keinen Fall negativ sein. Insbesondere Interaktionen, von denen die finanzielle Lage des Kunden oder die Reputation des Kunden direkt beeinflusst werden, sind Indikatoren für Moments of Truth. Anders ausgedrückt: Es können dies Interaktionen sein, die bei den Kunden besonders starke Emotionen oder Betroffenheit hervorrufen.

9. Priorisierung der Berührungspunkte

- Moments of Truth: Diese soeben genannten für den Kunden entscheidendsten Momente sollten priorisiert angegangen werden, falls im Zusammenhang mit diesen negative Kundenemotionen oder -erlebnisse identifiziert werden konnten.
- Danach können Schritt für Schritt weitere Etappen der Customer Journey angegangen werden, die zwar ebenfalls ein negatives Kundenerlebnis auslösen, aber weniger kritisch für den Kunden sind.

10. **Ursachenanalyse:** Ursachen können durch Beobachtung und Gespräche im eigenen Betrieb identifiziert werden und können in den folgenden Bereichen verortet sein: Technik/IT, Organisationsstruktur/Zuständigkeiten, Prozesse/Schnittstellen, Ausbildung, Informationsfluss, Zeit/Arbeitsauslastung, Einstellung/Haltung.

Aus der Vogelperspektive kann eine skizzierte Customer Journey wie die folgende der Berhalter AG aussehen:

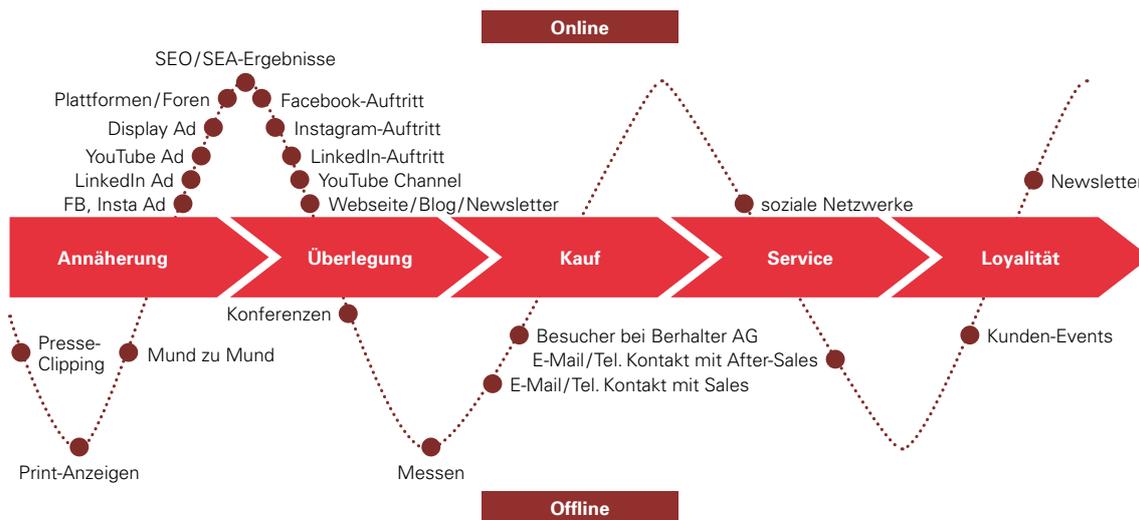


Abbildung 7: Customer Journey der Berhalter AG

«Eine Customer Journey kann zwar zunächst unternehmensintern vorbereitet und auf Schwachstellen untersucht werden, dies darf jedoch nicht dazu verleiten, Kundeninterviews aussen vor zu lassen. Nur durch diese Gespräche können überraschende Erkenntnisse über Highlights und Schwachstellen gewonnen werden. Bspw. können Kunden über einen anderen Weg zu einem kommen, als man gemeint hat oder es finden zwischendrin Prozessschritte statt, die man nicht auf dem Schirm hatte, bei denen man aber seine Kunden unterstützen könnte.»

Dr. Simone Maier Begré

«Die Fragetechnik der fünf Warums kann bei den Kundengesprächen und der unternehmensinternen Ursachenanalyse helfen, die tatsächlichen Grundursachen von negativen Kundenerlebnissen zu identifizieren. Bei identifizierten Schwachstellen ist wichtig, diese nicht wegzudiskutieren und keine Schuldzuweisungen vorzunehmen, sondern gemeinsam auf eine sachliche Art und Weise ein besseres Kundenerlebnis zu schaffen.»

Dr. Simone Maier Begré

Die folgende detailliertere Analyse einer Customer Journey zeigt das in Abbildung 8 ersichtliche Beispiel anhand eines fiktiven Unternehmens:

Peters Customer Journey	SO-Nachmittag, Peter sucht nach Forellenködern zum Fliegenfischen im Web. Er findet einen Anbieter und fragt via Kontaktformular: «Haben Sie Fischköder?»	FR-Mittag, eine Woche später: noch keine Reaktion. Peter sucht auf der Webseite nach E-Mail-Adresse, schickt Mail an info@...: «Haben Sie Fischköder?»	FR-Nachmittag, 3 Std. später, erhält er eine Mail: «Ja, haben wir. Nächster Laden bei Ihnen: A-Dorf, Dorfstrasse, Mo–Sa 8h–19h geöffnet».	FR-Abend, 18:40h: Peter steht vor Laden A-Dorf und sieht Schild «Sorry, we're closed. Unsere Öffnungszeiten: 8h–18:30h.
Mit ... (Person/Funktion)	anonym	anonym	Frau A, Customer Service	anonym
Mit ... (Kontaktpunkt, Technik)	Webseite, Kontaktformular, Tablet	Webseite, E-Mail, Smart Phone	E-Mail Smart Phone	Schild an Ladentür
Peters Emotionen	😊	☹️	😊	☹️
Ursachen «hinter den Kulissen», dass Peter dieses Erlebnis hatte? z.B:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Technik/IT ▪ Organisationstruktur + Zuständigkeiten ▪ Prozesse + Schnittstellen ▪ Ausbildung ▪ Informationsfluss ▪ Zeit/Arbeitsauslastung ▪ Einstellung/Haltung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontaktformular fehlerhaft programmiert, Eingänge gehen verloren ▪ Bearbeitung Kontaktformular nicht (vollständig) definiert ▪ verantwortliche Person in den Ferien, keine Vertretung ▪ verantwortliche Person mit anderen Aufgaben überlastet, keine Zeit für Bearbeitung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geo-Tracking der IP-Adresse des E-Mail-Absenders ▪ internes POS-Verzeichnis mit Öffnungszeiten ▪ Bearbeitung E-Mail-Eingänge auf info@ definiert und mit Ressourcen ausgelastet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Öffnungszeiten falsch in POS-Verzeichnis hinterlegt ▪ Laden-Leiterin hat Änderung der Öffnungszeiten nicht gemeldet ▪ Laden-Leiterin wusste nicht, dass POS-Verzeichnis mit Öffnungszeiten existiert

Abbildung 8: Beispiel einer Analyse der Customer Journey eines fiktiven Unternehmens (Dr. Simone Maier Begré)

Durch das Hineinversetzen in die Kunden anhand der Customer Journey ergeben sich Verbesserungsmöglichkeiten, die mithilfe von digitalen Anwendungen umgesetzt werden können.

Reflexionsfragen

- Wer soll im Unternehmen als Projektleiterin bzw. Projektleiter für die Erstellung der Customer Journeys verantwortlich sein?
- Welches ist Ihr (wirtschaftlich) relevantestes Kundensegment?
- Welche Momente entlang der Customer Journey sind für Ihre Kunden wirklich entscheidend?
- Mit welchen Etappen der Customer Journey sind Ihre Kunden am unzufriedensten?

4.4.2 Wie schaffen Sie günstige Rahmenbedingungen?

Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle bei der Einführung von digitalen Anwendungen. Sie haben eine Vorbildfunktion und ziehen die Mitarbeitenden mit.

- Wie kann es eine Organisation schaffen, dass auch die Mitarbeitenden ziehende Kräfte werden, wenn es um die Digitalisierung und die Prozessoptimierung geht?
- Wie kann eine agile Organisation entwickelt werden?

Die Change-Management-Studie von Capgemini zeigte klar, dass der **digitale Wandel** stark mit den Mitarbeitenden zu tun hat (Schaefer et al., 2018). In KMU haben Mitarbeitende oft ein breiteres Spektrum an Aufgaben im Vergleich zu Spezialisten in Grossunternehmen, unter anderem aufgrund der flacheren Hierarchie. Meist ist damit eine höhere Verantwortung verbunden. Es liegt aber an der Haltung der Mitarbeitenden wie auch der Führungskräfte, ob Neues und ein Experimentieren zugelassen werden, um der Betriebsblindheit zu begegnen.

Agile Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass (interne) Projekte nicht von Anfang bis Ende im Detail durchgeplant sind (vor allem nicht ganz neue). Sehen Sie neue Initiativen als Experiment und überprüfen Sie Ihre Annahmen in möglichst kurzen Iterationszyklen. Experimentieren und Lernen hat auch viel mit Scheitern (und daraus lernen) zu tun. Dazu benötigen die Mitarbeitenden aber auch genügend Zeit für dieses kreative Denken, ansonsten besteht die Gefahr, dass sie vor lauter Alltagsgeschäft zu wenig Zeit für notwendige Prozessverbesserungen haben.

«Die Geschäftsleitung muss Abteilungen und Teams genügend Freiraum fürs Experimentieren lassen. Das sorgt innerhalb der ganzen Organisation für grössere Offenheit gegenüber Neuem und motiviert Mitarbeitende, selbst Ideen zu entwickeln.»

Claudio Hintermann, Abacus Research AG

Für die Führungskräfte kann dies heissen, dass:

- externe Verwaltungsräte gesucht werden, um andere Erfahrungen einfließen zu lassen.
- der Austausch mit anderen Unternehmer z.B. in Erfahrungsaustauschgruppen oder in der Region und in Verbänden gesucht wird.
- der Austausch zwischen funktionalen Teams forciert wird.
- Partnerschaften mit Startups, Universitäten, Fachhochschulen und etablierten Playern auf dem Markt in Betracht gezogen werden.
- interessierte Personen (z.B. auch Lernende) neue Lösungen ausprobieren können.

«Büroräumlichkeiten oder Routinen sollten so ausgestaltet sein, dass sich Mitarbeitende verschiedener Abteilungen automatisch immer wieder treffen, denn es ist erstaunlich, was dabei rauskommen kann, wenn sich Leute verschiedener funktionaler Teams zufällig treffen, d.h., wenn sich diese auch ausserhalb der regulären Sitzungen über den Weg laufen.»

Claudio Hintermann, Abacus Research AG

Reflexionsfragen

- Wie erreichen Sie, dass Ihre Mitarbeitenden sich weiterentwickeln können?
- Welche Fähigkeiten brauchen Ihre Mitarbeitenden in Zukunft, damit Sie erfolgreich bleiben?
- Wie können diese Fähigkeiten entwickelt werden?
- Wie schaffen Sie es, dass Ihre Mitarbeitenden lernen, sich selbst weiterzuentwickeln?
- Wie viele Freiheiten (Verantwortung und Zeit) erhalten Ihre Mitarbeitenden, um Prozessverbesserungen voranzutreiben?

5 Schlussbetrachtung und Fazit

Wir beobachten in der Praxis, dass bei KMU im Bereich der internen Geschäftsprozesse nach wie vor ungenutztes Potenzial schlummert, das mithilfe digitaler Anwendungen genutzt werden könnte. Wir sind überzeugt, dass es dazu nicht den grossen Wurf braucht, sondern, dass durch schrittweise Annäherung schnelle Erfolge erzielt werden können, welche wiederum für weitere Schritte motivieren.

Wir hoffen, dass wir Sie mit dem vorliegenden Leitfaden nicht nur bezüglich Möglichkeiten inspiriert haben, sondern, dass wir Ihnen auch konkret geholfen haben, die weiteren Schritte gehen zu können. Wir sind überzeugt, dass die Erfolgsfaktoren, Stolpersteine und Reflexionsfragen die wichtigsten Aspekte aufzeigen.

Wir haben uns in diesem Leitfaden nicht mit der Transformation der Geschäftsmodelle befasst, jedoch kann dies der übernächste Schritt sein. Es gilt, das Kundenerlebnis oder die eigenen Geschäftsmodelle zu analysieren und sich Folgendes zu überlegen: Wie kann mit Hilfe der Digitalisierung das Geschäftsmodell verändert werden, um den Kunden (in Zukunft) einen noch grösseren Mehrwert zu bieten? Andere Branchen, Startups und Beispiele können inspirieren.

Unsere Interviewpartner waren sich einig: Der wichtigste Erfolgsfaktor sind die Mitarbeitenden und das damit verbundene Change-Management. Wenn die Mitarbeitenden die Veränderung nicht mitmachen und die neuen Anwendungen nicht nutzen, dann war die Mühe der Einführung fast umsonst.

Limitierungen

Wir haben uns gegen eine branchenspezifische Betrachtung entschieden und haben unseren Text möglichst offen gestaltet, sodass viele Branchen davon profitieren können. Gerade im Kapitel zu den ERP-Systemen sind die Eigenschaften einer Branche und die sich dadurch ergebenden Möglichkeiten zur Automatisierung zentral und sehr spezifisch. Es lohnt sich, mit Firmen in der eigenen oder in verwandten Branchen zu sprechen, die diesbezüglich schon viele Geschäftsprozesse automatisiert haben. Wir erleben, dass einige Unternehmen eigene ERP-Systeme entwickelt haben, die auf die eigenen Bedürfnisse massgeschneidert sind. Dies hat Vor- und Nachteile.

Die Auflistung von Erfolgsfaktoren und Stolpersteinen in diesem Leitfaden hat nicht den Anspruch, abschliessend zu sein – das kann sie auch gar nicht. Wir haben uns auf die gängigsten konzentriert. Je nach Unternehmen, Prozess, Software, Beteiligten, Projektphase und Beobachtungsebene gilt es, eine Vielzahl weiterer Faktoren zu beachten.

Die Digitalisierung ist eine individuelle Thematik. Die Interviewpartner haben immer wieder hervorgehoben, dass nicht nach Schema F vorgegangen werden könne. Darum haben wir die jeweiligen Unterkapitel mit den erwähnten Reflexionsfragen versehen, sodass Sie selbst diese Fragen basierend auf den individuellen Gegebenheiten Ihres Unternehmens beantworten können.

Ausblick

Wir möchten diesen Leitfaden in Zukunft aktualisieren, deshalb interessiert uns Ihre Meinung als Leserin bzw. Leser. Bitte schreiben Sie uns, wie wir den Leitfaden weiter verbessern können. Wir sind gespannt und freuen uns auf Ihre Rückmeldung.

6 Anhang

6.1 Beispiel Prozessbeschreibung bei einer Ist-Soll-Analyse

Der folgende Auszug stammt aus einem Handbuch, das bei der Reif GmbH im Zuge der Einführung eines Dokumentenmanagementsystems (DMS) erstellt wurde.

Ist-Analyse-Prozess Eingangsrechnungsprüfung

Ist

Dokumentefluss – Textbeschreibung

Beinhaltete Dokumente:

- Eingangsrechnung
- Lieferanten-Lieferschein
- Bestellung ausgehend
- Auftragsbestätigung Lieferant

Ablauf:

Alle eingehenden Rechnungen werden vom kaufm. Büro geöffnet oder gedruckt und gesammelt an die Geschäftsleitung (GL) weitergereicht. Es wird ein Eingangsstempel aufgebracht. Die GL prüft die Eingangsrechnungen und gibt sie nach der Freigabe oder auch Nicht-Freigabe zurück ins kaufm. Büro. Im Fall einer Nicht-Freigabe der Eingangsrechnung klärt das kaufm. Büro das Problem mit dem Lieferanten oder ggf. intern. Im Fall einer Freigabe wird die Rechnung positionsbasierend auf Betrag, Stückzahl, Gesamtbetrag, Steuerbetrag und Rechnungsbetrag geprüft und anhand der Bestellung, Auftragsbestätigung Lieferant und des Lieferanten-Lieferscheins kontrolliert. Es wird ein «Kontrolliert»-Stempel gesetzt, mit Name, und auf der Bestellung werden mehrere Positionen mit einer geschweiften Klammer zusammengefasst und die Lieferschein-Nummer und das Erfassungsdatum werden hinzugefügt. Fällt die Prüfung negativ aus, geht die Rechnung zurück ins Lager zur Prüfung bzgl. Preis und/ oder Bestellung, bei einem eigenen Fehler wird dieser behoben, falls seitens des Lieferanten etwas falsch sein sollte, wird mit diesem Rücksprache gehalten. Bei einer positiven Prüfung wird die Eingangsrechnung vom kaufm. Büro im ERP erfasst gesetzt. Das kaufm. Büro erstellt anhand der Eingangsrechnung eine Überweisungsvorlage im

Bankportal. Die GL führt die Zahlung aus. Ablage der Akte durch das kaufm. Büro:

- Die Auftragsbestätigung Lieferant und die Bestellung ausgehend werden im Ordner «Bestellungen/AB» nach Lieferant A–Z und Datum abgelegt und gehen ins Archiv.
- Der Lieferanten-Lieferschein wird im Ordner «Lieferscheine» nach Lieferant A–Z und Datum abgelegt und geht ins Archiv.
- Die Eingangsrechnung geht in den Fibu-Ordner des entsprechenden Monats.

Der Fibu-Ordner wird zur Buchung dem Steuerberater übergeben. Nachdem dieser die Eingangsrechnungen mit Buchungstempeln versehen hat und die Rechnungen im Fibu-System gebucht hat, kommt der Ordner wieder zurück zum kaufm. Büro. Die Eingangsrechnungen werden dann vom kaufm. Büro im Archiv-Ordner nach Lieferant A–Z und Datum jahresweise abgelegt.

Auszug aus dem Soll-Prozess Eingangsrechnungsprüfung

Eingangsrechnungsprüfung Verwaltungsrechnungen

1. Der Lieferant schickt eine Eingangsrechnung im Normalfall per E-Mail an die Sammlungsadressen. Von dort aus werden die Rechnungen vom kaufm. Büro im DMS abgelegt, entweder über Outlook-Ordner oder über den Briefkorb oder über einen Import-Ordner, somit ist auch eine Ablage möglich, sollte die Auftragsbestätigung (AB) per Brief oder Fax kommen. Die Ablage erfolgt über die Konfiguration Verwaltungsrechnung.
2. Darauf wird vom DMS der Workflow «Prüfung der Verwaltungsrechnung» gestartet. Dies hat zur Folge, dass beim kaufm. Büro eine Aufgabe gestartet wird, die Eingangsrechnung zu prüfen. Die Eingangsrechnung wird dann vom kaufm. Büro geöffnet und entweder anhand der AB oder des Angebots, das im DMS gesucht wird, geprüft.
 - 2.1. Das kaufm. Büro bringt dann den «Geprüft»-Stempel auf, auch hier gibt es die Möglichkeit anzuhaken, wenn es keine AB und oder kein Angebot gegeben hat, aber die

- Rechnung trotzdem freigegeben worden ist. In diesem Stempel ist es zusätzlich möglich, einen Haken zu setzen bei «Fremdrechnung», dies hat zur Folge, dass die Rechnung dann als Aufgabe zum weiter Weiterberechnen im kaufm. Büro auftaucht.
- 2.2. Oder es wird der Stempel «Rechnungseingang-Freigabebeanforderung» gesetzt, in dem es möglich ist, die Person(en) auszuwählen, die die Rechnung freizugeben haben. Wenn diese Option gewählt wurde, wird die Rechnung den entsprechenden Personen zur Freigabe vorgelegt, und sie wird von diesen per Stempel freigegeben. In diesem Stempel ist es zusätzlich möglich, einen Haken zu setzen bei «Fremdrechnung», dies hat zur Folge, dass die Rechnung dann als Aufgabe zum Weiterberechnen im kaufm. Büro auftaucht.
 - 2.3. Oder das kaufm. Büro prüft die Rechnung und setzt den Stempel «Vorkasse», wo die Person ausgewählt wird, die die Rechnung überweist. Und es setzt möglicherweise noch den Haken «Fremdrechnung». Die jeweilige Person überweist die Rechnung und stempelt die Rechnung mit dem «Bezahlt»-Stempel ab.
 3. Vom kaufm. Büro wird dann im ERP die Rechnung weiter berechnet, wenn der Haken gesetzt worden ist und dann mit dem Stempel «Weiter berechnet» gestempelt. Im Fall von Fremdleistungen wird die Rechnung auch mit dem an der Rechnung angehängten Rapport verglichen, der beim Scan der Rechnung miteingescannt worden ist. Bei Fremdrechnungen kann das auch die Anfrage per E-Mail sein, die im ERP hinter dem Serviceauftrag bei Annahme hängt. Die Rechnung geht dann weiter zum Bereich Buchhaltung.

6.2 Übersicht zu digitalen Lösungen und möglichen Anwendungsfällen

Die folgende Übersicht soll Ihnen Inspiration bieten für mögliche Anwendungsfälle gängiger Software-Lösungen:

Lösungen zur Digitalisierung interner Prozesse	Beispiele von Anwendungsfällen
Buchhaltung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ elektronischer Rechnungsversand ▪ Finanzbuchhaltung ▪ Lohnbuchhaltung ▪ Offertstellung ▪ Projektbuchhaltung ▪ Rechnungsstellung
Business Intelligence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistungsindikatoren-Dashboard ▪ strategische Planung ▪ Reporting
CRM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aussendienst (mobiler Zugriff) ▪ Dokumentenspeicherung ▪ Priorisierung von Interessenten ▪ Interaktionen mit Geschäftskontakten nachverfolgen ▪ Marketing-Automatisierung ▪ Projektzuteilung ▪ Verkaufszyklus nachverfolgen
DMS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Archivierung ▪ Dateitypumwandlung ▪ Dokumentenmanagement ▪ elektronische Unterschrift ▪ Indexierung/Kategorisierung ▪ Versionskontrolle
ERP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanzen <ul style="list-style-type: none"> - Budgetierung - E-Banking - elektronischer Rechnungsversand - Finanzbuchhaltung - Investitionsplanung - Reporting & Controlling ▪ Personal <ul style="list-style-type: none"> - Lohnbuchhaltung - Personalmanagement - Zeiterfassung ▪ Produktion und Dienstleistungen <ul style="list-style-type: none"> - Artikel und Lagerverwaltung - Einkaufsverwaltung - Produktionsplanung - Produktionssteuerung - Service- und Vertragsmanagement ▪ Verkauf <ul style="list-style-type: none"> - Auftragsbearbeitung - CRM - Offert- und Rechnungstellung - Preisverwaltung ▪ Sonstiges <ul style="list-style-type: none"> - Dokumentenmanagement - Projektmanagement - branchenspezifische Anwendungen über Zusatzmodule
HR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsbestätigung ▪ Arbeitszeugnis ▪ Mitarbeitergespräche ▪ Mitarbeiterzufriedenheit ▪ Onboarding ▪ Offboarding ▪ Rekrutierung ▪ Speseneinreichung ▪ Zeiterfassung

Fortsetzung Tabelle Seite 42

Lösungen zur Digitalisierung interner Prozesse	Beispiele von Anwendungsfällen
Kollaborationstools	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chat ▪ Brainstorming ▪ Dateienablage ▪ Dokumentenbearbeitung (simultan) ▪ Kalenderverwaltung ▪ Videokonferenzen
(Online) Marketing Tools	<ul style="list-style-type: none"> ▪ E-Mail-Marketing ▪ Kennzahlenübersicht ▪ Social-Media-Werbung ▪ Suchmaschinenoptimierung ▪ Suchmaschinenwerbung
Kundendienst	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anrufweiterleitung ▪ geteilter Posteingang ▪ interner Support ▪ Live-Chat ▪ Problemverfolgung/Ticketing ▪ Warteschlangenmanagement
Marketing-Automatisierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Content Marketing ▪ CRM ▪ Lead-Generierung ▪ Lead-Pflege ▪ Lead-Qualifizierung
No-Code-Plattformen/ Low-Code-Plattformen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung eigener Applikationen und Workflows ▪ Chatbots und virtuelle Assistenten ▪ Due Diligence ▪ Kundenkalkulator ▪ Online-Shop aufsetzen ▪ Prozessautomatisierung ▪ Vertragserstellung ▪ Webseitenerstellung
Projektmanagementsoftware	<ul style="list-style-type: none"> ▪ agiles Projektmanagement ▪ Projektcontrolling ▪ Kanban ▪ klassisches Projektmanagement (Wasserfall)
Wissensmanagementsoftware	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Betriebswissen strukturieren ▪ Intranet ▪ Weiterbildung

Tabelle 3: Übersicht zu digitalen Lösungen und möglichen Anwendungsfällen

6.3 Gedanken zur IT-Sicherheit

Mit steigendem Digitalisierungsgrad steigt die Abhängigkeit Ihres Unternehmens von digitalen Systemen. IT-Sicherheit bzw. Cyber-Security ist somit in Verbindung mit der Digitalisierung eine absolute Notwendigkeit – es gilt das Risiko von Cyber-Angriffen auf ein akzeptables Ausmass zu reduzieren. Selbstverständlich gilt dies auch für KMU, denn bei Weitem nicht nur Grossunternehmen sind betroffen.

Kriminelle suchen oft nach Schwachstellen, die ihnen mit geringem Aufwand ein Einfallstor bieten. Das Einfallstor Nummer eins ist der Mensch – Stichwort Social Engineering. Dazu gehört u.a. Phishing, wobei mithilfe von gefälschten Mails und Webseiten Mitarbeitende zur Herausgabe persönlicher oder sensibler Daten bewegt werden sollen.

Mitarbeitende müssen daher für IT-Sicherheit sensibilisiert werden. Dies kann bspw. mithilfe von Schulungen oder simulierten Phishing-Attacken geschehen. Es existieren diverse Anbieter, die in diesem Bereich auf KMU zugeschnittene Dienstleistungen und Lösungen anbieten.

Eine hundertprozentige Sicherheit kann jedoch niemals gewährleistet werden. Zur Abfederung des Restrisikos können Cyber-Versicherungen, die von diversen Versicherungsunternehmen angeboten werden, sinnvoll sein.

Unter der folgenden Adresse können Sie einen Cybersecurity-Schnellcheck von ICTSwitzerland durchlaufen, um eine erste Standortbestimmung vorzunehmen: <https://ictswitzerland.ch/themen/cybersecurity/check/>

7 Literaturverzeichnis/empfohlene Literatur

Forster, N. (2019). Hidden Digital Champions: Wie sich KMUs und das Handwerk für die Zukunft rüsten. Wiesbaden: Springer Gabler.

Fueglistaller, U., Fust, A., Müller, C., Müller, S., und Zellweger, T. (2019). Entrepreneurship. Modelle – Umsetzung – Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und aus der Schweiz. (5., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Fust, A., Fueglistaller, U., Schaffner, R., und Ammann, M. (2020). KMU und die Einführung von ERP-Systemen: Ein Leitfaden für die unternehmerische Praxis mit IT-gestützter Ressourcenplanung und -steuerung.

IHK München (2018). KooperationsKompass Mittelstand & Startups.

Klarplan. (2019). Rezeptbuch Marketing-Automation-Workflows: 21 Marketing-Automation-Rezepte zum Nachkochen.

Kotter, J. P. 2011. Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. München: Vahlen (englische Ausgabe 1996).

Kurz, J. (2014). Für immer aufgeräumt – auch digital: So meistern Sie E-Mail-Flut und Datenchaos. Offenbach: Gabal.

Rüegg-Stürm, J. (2003). Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: der HSG-Ansatz. (2. Aufl.). Bern: Haupt.

Schaefer, D., Bohn, U., und Crummenerl, C. (2017). Culture First! Von den Vorreitern des digitalen Wandels lernen. Change-Management-Studie 2017. Capgemini Consulting.

Schallmo, D. R., und Williams, C. A. (2018). History of digital transformation. In Digital Transformation Now! (pp. 3-8). Cham: Springer.

Siegenthaler, M. (2012). ERP für Handel, Produktion und Dienstleistung. Praxisleitfaden: Evaluation und Einführung. Rheinfelden: BPX.

Wrobel, M., Preiß, K., und Schildhauer, T. (2017). Kooperationen zwischen Startups und Mittelstand. Learn. Match. Partner.

8 Portrait der Interviewpartner und Danksagung



Claudio Hintermann, Abacus Research AG

Das in St.Gallen ansässige inhabergeführte Unternehmen beschäftigt über 500 Mitarbeitende und entwickelt seit über 30 Jahren Business-Software für kleine und mittlere Unternehmen diverser Branchen. Die Business-Software umfasst u.a. eine ERP-Gesamtlösung mit Modulen in den Bereichen Finanzen, Personal, Administration, Produktion und Service.



Dr. Simone Maier Bgré (Selbständige Beraterin mit Schwerpunkt Kundenzentrierung)

Als selbständige Beraterin beschäftigt sich Dr. Simone Maier Bgré mit Kundenzentrierung in Organisation, Führung und Vertrieb. Durch ihre langjährige Erfahrung als Führungskraft in kundenzentrierten Funktionen diverser Unternehmen, kann sie auf einen breiten Erfahrungsschatz zur Sicherung des langfristigen Erfolgs ihrer Kunden zurückgreifen.



Joël Ben Hamida (Head of Community & Education), bexio AG

bexio mit Hauptsitz in Rapperswil SG bietet eine auf Kleinunternehmen, Selbständige und Startups zugeschnittene Business-Software zur erfolgreichen Bewältigung administrativer Prozesse in der Buchhaltung oder bei der Offertstellung an. Die bestehenden Funktionen können über einen App-Marktplatz sukzessive erweitert werden.



Patrick Berhalter (CEO, VRP und Inhaber), Berhalter AG

Die Berhalter AG mit Sitz in Widnau SG ist ein seit über 60 Jahren im Maschinen- und Werkzeugbau tätiges Familienunternehmen. Die innovative Firma ist weltweit tätig und spezialisiert in den Geschäftsfeldern «die-cutting», Stanztechnik mit Hochleistungsstanzautomaten für die Folienverarbeitung ab Rolle und «tec-spiration» sowie als mechanischer Zulieferer im Bereich Maschinenbau bis hin zur Luft- und Raumfahrt.



Michèle Mégroz (Geschäftsführerin), CSP AG

Die CSP AG ist ein unabhängiges Beratungsunternehmen mit Niederlassungen in St.Gallen, Bern und Zürich. Die Dienstleistungen reichen von der Strategie- und Organisationsentwicklung bis hin zur Begleitung der erfolgreichen Projektumsetzung in Bereichen wie Digitalisierung, Service-Management, IT-Sicherheit oder öffentliche Beschaffung.



Andrea Mathis (Partner), Expertinum AG

Das Treuhandunternehmen beschäftigt rund 30 Expertinnen und Experten in den Bereichen Unternehmensberatung, Finanz- und Rechnungswesen, Steuer- und Vorsorgeberatung, Immobilientreuhand und Wirtschaftsprüfung an fünf Standorten im Raum Zürich. Bei Projekten im Bereich der Prozessoptimierung legt Expertinum stets besonderes Augenmerk auf Digitalisierung und Automatisierung.



Christoph Grepper (Leiter Finanzen), Gemeindewerke Erstfeld

Bei den Gemeindewerken Erstfeld im Kanton Uri steht die wirtschaftlich sinnvolle Nutzung der einheimischen Ressourcen im Vordergrund. Kunden werden ausschliesslich mit Strom aus erneuerbaren Energien versorgt. Zudem ist das Unternehmen in der Wasserversorgung tätig und bietet eine breite Dienstleistungspalette rund um Elektroinstallationen an.



Marc Dönni (Leiter Finanzen und Prozessentwicklung), Hans Eberle AG

Das in Ennenda GL ansässige und 1953 gegründete Familienunternehmen im Bereich der Metallbearbeitung beschäftigt über 160 Mitarbeitende. Durch die jahrzehntelange Erfahrung verfügt die Hans Eberle AG über ausgewiesene Kompetenzen entlang der gesamten Wertschöpfungskette der Metallbearbeitung.



Marek Dutkiewicz (Inhaber), HR Campus AG

Das seit über 21 Jahren bestehende HR-Beratungsunternehmen mit Hauptsitz in Dübendorf ZH beschäftigt mehr als 180 Mitarbeitende. Unter dem Credo «Happy Employee, Happy Company» bietet die Firma im Bereich HR Serviceleistungen, Strategieberatung und Software-Lösungen.



**Annette Lehmann (Mitinhaberin / Leiterin Finanzen und HR),
LEHMANN+PARTNER Informatik AG**

Die LEHMANN+PARTNER Informatik AG mit Sitz in Luzern berät und betreut Firmen in den Bereichen Lohnbuchhaltung/Payroll, Personalverwaltung, HR-Portale und HR-Prozessmanagement.



**Marco Killer (VRP) und Dr. Thomas Würtenberger (Geschäftsführer),
Killer Interior AG**

Das bereits 1936 gegründete Familienunternehmen mit Sitz in Lupfig AG gehört zu den führenden Schweizer Unternehmen im Laden- und Innenausbau. Mit über 65 Mitarbeitenden werden Leistungen von der Konzeption und Planung bis hin zur Produktion, Distribution und Montage von Laden- und Inneneinrichtungen angeboten.



René Häfliger (Geschäftsführer), Klarplan AG

Klarplan mit Sitz in Luzern ist eine Online-Marketing-Agentur mit Schwerpunkt Marketing-Automatisierung. Die Agentur unterstützt Unternehmen aller Branchen, angefangen bei der Strategieentwicklung über die Implementierung bis hin zum Monitoring von laufenden Projekten im Bereich der Marketing-Automatisierung.



Peter Herger (Geschäftsführer), PROFFIX Software AG

PROFFIX ist eine in der Schweiz für Schweizer KMU entwickelte ERP-Software. Mit PROFFIX lassen sich sämtliche betriebswirtschaftlichen Prozesse eines Unternehmens zentral steuern. Die KMU-Software ist branchenunabhängig, modular aufgebaut und bietet ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis.



Andreas Baumann (Geschäftsführer), Reif GmbH

Das 1997 gegründete KMU mit Sitz in Heroldstatt, Deutschland, beschäftigt über 40 Mitarbeitende. Das Unternehmen bietet Sicherheitsgesamt-lösungen von der Beratung, Planung und Realisierung bis hin zur langfristigen Betreuung der Sicherheitssysteme. Dazu gehören u.a. Einbruchmeldeanlagen, Zutrittskontrollsysteme oder mechanische Sicherungen.



Walter Regli (Geschäftsführer), Swiss21.org AG

Swiss21 hilft Kleinunternehmen mit einem kostenlosen Business-Software-Paket dabei, ihre Geschäftsprozesse zu digitalisieren – egal, ob Buchhaltung, Auftragsmanagement, Zeiterfassung, CRM, Online Shop oder Online Kasse. Das Unternehmen ist finanziert durch Schweizer Softwarehersteller und weitere Partner.



Marcial Bollinger (Geschäftsführer), Weitblick Online Agentur GmbH

Die Vision, der in St.Gallen ansässigen Online-Marketing-Agentur ist es, dass sich auch Unternehmen ohne eigene Marketingabteilung professionell und erfolgreich im Internet vermarkten können. Sie bietet alle Leistungen aus einer Hand an: von der Homepage über die Suchmaschinenoptimierung bis hin zu Newsletter Marketing.

Wir danken den aufgeführten Interviewpartnern für die hilfreichen Hinweise, Beispiele, ihre Offenheit und vor allem für ihre wertvolle Zeit. Ohne unsere Interviewpartner wäre die Ausarbeitung dieses Leitfadens nicht möglich gewesen.



9 Portrait der OBT AG und des KMU-HSG

OBT AG

Die OBT AG gehört in der Schweiz zu den sechs grössten Unternehmen in den Bereichen Treuhand, Wirtschaftsprüfung, Steuern und Recht sowie Informatik-Gesamtlösungen. Der Kundenfokus liegt bei den KMU, wobei die Mitarbeitenden von OBT auch börsenkotierte Unternehmen, öffentlich-rechtliche Körperschaften, Stiftungen und Vereine kompetent und persönlich beraten. OBT befindet sich seit 1998 im Besitz der Partner und ist Mitglied von EXPERTsuisse sowie ein staatlich beaufsichtigtes Revisionsunternehmen. Als unabhängiges Mitglied des weltweiten Netzwerks Baker Tilly International betreut OBT auch internationale Unternehmen.

Ihre Kontakte

Thomas Züger (thomas.zueger@obt.ch)
Christoph Brunner (christoph.brunner@obt.ch)
Marcel Baghdassarian
(marcel.baghdassarian@obt.ch)

OBT AG

Rorschacher Strasse 63 | 9004 St.Gallen
T +41 71 243 34 34
www.obt.ch

OBT Standorte

Basel | Berikon | Brugg | Lachen SZ
Oberwangen BE | Schaffhausen | Schwyz
St.Gallen | Rapperswil SG | Wädenswil
Weinfelden | Zürich

KMU-HSG

Die Bedeutung der KMU wurde an der HSG früh erkannt. Vor fast sieben Jahrzehnten (1946) entstand deshalb das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen.

«KMU, Family Business und Entrepreneurship» sind die inhaltlichen Säulen des Instituts. Im täglichen Dialog und Austausch mit Unternehmerinnen bzw. Unternehmer und Führungskräften aus KMU generiert es Wissen über und in KMU, vermittelt dieses weiter durch:

- Weiterbildung von Unternehmern und Führungskräften aus KMU
- Beratung und Dienstleistungen für KMU
- Relevante und fundierte Forschung über KMU
- Lehre an der Universität St.Gallen

Ihr Kontakt

Alexander Fust (alexander.fust@unig.ch)

KMU-HSG

Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a
9000 St.Gallen
Telefon +41 71 224 71 00
www.kmu.unig.ch

OBT in Ihrer Nähe



Basel

Steinengraben 42 | 4051 Basel
Telefon +41 61 716 40 50

Berikon

Bahnhofstrasse 22 | 8965 Berikon
Telefon +41 56 648 26 48

Brugg

Paradiesstrasse 15 | 5200 Brugg
Telefon +41 56 462 56 66

Lachen SZ

Oberdorfstrasse 61 | 8853 Lachen SZ
Telefon +41 55 451 69 00

Oberwangen BE

Mühlestrasse 20 | 3173 Oberwangen BE
Telefon +41 31 303 48 60

Rapperswil SG

Fischmarktplatz 9 | 8640 Rapperswil SG
Telefon +41 55 222 89 22

Schaffhausen

Rheinweg 9 | 8200 Schaffhausen
Telefon +41 52 632 01 50

Schwyz

Rubiswilstrasse 14 | 6431 Schwyz
Telefon +41 41 819 70 70

St.Gallen

Rorschacher Strasse 63 | 9004 St.Gallen
Telefon +41 71 243 34 34

Wädenswil

Zugerstrasse 18 | 8820 Wädenswil
Telefon +41 44 403 11 20

Weinfelden

Bahnhofstrasse 3 | 8570 Weinfelden
Telefon +41 71 626 30 10

Zürich

Hardturmstrasse 120 | 8005 Zürich
Telefon +41 44 278 45 00