

KMU-TRANSFORMATION – Studie der FHNW Hochschule für Wirtschaft zur Umsetzung der Digitalen Transformation (Teil 1).

# Wie Schweizer KMU digital werden

Um einen Einblick in die Digitale Transformation von Schweizer Unternehmen zu gewinnen, hat die Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW zwischen Mai und Oktober 2017 eine grosse Studie zu den Rahmenbedingungen und Projekten von Transformationsvorhaben durchgeführt. 2590 Befragte aus 1854 Unternehmen haben sich beteiligt.

## Der Begriff der Digitalen Transformation

Zunächst gilt es, zwischen der Digitalisierung und der Digitalen Transformation zu unterscheiden. **Digitalisierung** bezeichnet einen technischen Prozess, bei welchem analoge Daten oder Abläufe in digitale umgewandelt bzw. automatisiert werden. Die **Digitale Transformation** hingegen ist ein Wandel, der sowohl die Wirtschaft, die verschiedenen Funktionen in Unternehmen als auch die ganze Gesellschaft betrifft.

Aufgrund der Studienauswertung kann interpretiert werden, dass die meisten Teilnehmenden unter dem Begriff der Digitalen Transformation

einen kundenorientierten Ansatz verstehen, bei dem mittels neuer Technologien, der Verwendung von und Erkenntnissen aus Daten externe Leistungen erbracht werden, die intern mit optimierten Prozessen (und teilweiser Automation) erstellt werden. Konkret geht es deshalb um die Frage, wie die Digitale Transformation die Werte und Ressourcen einer Organisation erneuert und wie digitale Technologien die Wertschöpfungskette unterstützen können, um Prozesse effizienter auf die Kundenbedürfnisse auszurichten.

## Wichtige Kennzahlen

Die Studie zeigt, dass das Thema in 80% der Schweizer Unternehmen eine grosse Relevanz hat (in 92% der Grossunternehmen und in 73% der KMU). Dabei ist auch die Projektaktivität in Grossunternehmen (84%) wesentlich höher als in KMU (63%). Der aus Relevanz und Projektaktivität errechnete Mittelwert des Digitalisierungsgrades ermöglicht so eine grobe Aussage zur digitalen Reife (siehe Tabelle). Interessanterweise schätzen sich Schweizer Unter-

Alle Forschungsteilnehmende	Relevanz (Wirtschaftswachstum)		Projekte (Digitale Transformation)		Digitalisierungsgrad		Innovationsstärke		Umsatzwachstum (letztes Jahr)		Umsatzwachstum (absehbar)		Stichprobe (Total)
	Hoch	Abgeschlossen	Mittelwert	Hoch	Positiv -3J*	Positiv +3J**	n						
<b>KMU</b>	73.1%	62.9%	68.0%	39.7%	61.9%	73.3%	1'593						
Mikrounternehmen (1-9 Mitarbeitende)	67.1%	58.7%	62.9%	41.1%	57.6%	68.7%	671						
Kleine Unternehmen (10-49 Mitarbeitende)	74.9%	63.9%	69.4%	38.1%	62.7%	76.3%	513						
Mittlere Unternehmen (50-249 Mitarbeitende)	80.9%	68.5%	74.7%	39.5%	68.7%	77.5%	409						
<b>Grossunternehmen</b>	91.7%	83.6%	87.7%	41.3%	66.7%	73.1%	997						
<b>Total</b>	80.3%	80.5%	80.4%	40.4%	63.7%	73.9%	2'590						

Gesamtübersicht zur Digitalen Transformation mit wirtschaftlichem Vergleich.

QUELLE: FHNW HSW-UMFRAGE 2017

nehmen bezüglich ihrer Innovationsstärke jedoch nur im Mittelfeld ein (60% der Befragten bewerten die eigene Innovationsstärke als schwach oder mittel).

Unternehmen, die ihre Innovationsstärke als hoch bezeichnen, haben überdurchschnittlich viele Projekte im Bereich der Digitalen Transformation abgeschlossen. Dies ist besonders in der Prozessoptimierung, im Datenmanagement, bei CRM-Systemen (Customer Relationship Management) sowie im Marketing, Ver-

kauf und Kundenservice der Fall. Ebenfalls finden die meisten Investitionen in Unternehmen statt, die ein höheres Umsatz- und Gewinnwachstum aufweisen (auch die Prognosen sind bei diesen Unternehmen besser). Offen ist die Frage, ob diese Projekte den finanziellen Erfolg unterstützt haben oder der finanzielle Erfolg es erst ermöglichte, diese Investitionen zu tätigen.

Die Treiber der Digitalen Transformation bei KMU sind effizientere Prozesse (82% der KMU), veränderte

Kundenanforderungen (59%) und technische Weiterentwicklungen (53%). Die grössten Barrieren sind der mit der Transformation verbundene hohe Zeitaufwand (46%) und das fehlende Wissen bei den Führungskräften (42%) und Mitarbeitenden (39%).

Über 85% der KMU stellen fest, dass die Digitale Transformation einen Einfluss auf ihr Geschäftsmodell und die interne Zusammenarbeit hat. Auch die Unternehmenskultur wird in 69% der KMU beeinflusst; jedoch sind nur 30% der KMU mit ihrer digitalen Projektfortschritten zufrieden. **Im Teil 2, welcher am 19. Januar 2018 erscheint, wird das Praxismodell mit den sieben Handlungsfeldern zur KMU-Projektunterstützung vorgestellt.**

Marc K. Peter, Projektleiter FHNW

Peter, Marc K. (Hrsg.) 2017: KMU-Transformation: Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden. FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten. Bezug unter:

## LINK

[www.kmu-transformation.ch](http://www.kmu-transformation.ch)

## DIE FHNW HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT BEDANKT SICH BEI DEN SPONSOREN UND FORSCHUNGSPARTNERN

 PostFinance

 ABACUS Business Software

 SWISSCARD

 DIE POST

 DREAMLAB TECHNOLOGIES

 Gewerbezeitung

 KMU Next

 NEMUK. Agentur für digitales Marketing

## PUBLIREPORTAGE

**VERSICHERUNG** – Zwei Westschweizer Staatsräte haben eine Initiative für ein von den Krankenkassen unabhängiges Parlament lanciert. Sie wollen die aktive Vertretung der Krankengrundversicherung in der Bundesversammlung verbieten.

# Das Kind mit dem Bade ausschütten

Demnächst wird eine neue Volksinitiative von zwei für Gesundheit zuständigen Staatsräten aus der Westschweiz, Mauro Poggia aus Genf und Pierre-Yves Maillard aus der Waadt, Gegenstand von Debatten sein. Sie trägt den Titel: «Für ein von den Krankenkassen unabhängiges Parlament». Oder: Wie man das Kind mit dem Bade ausschüttet! Der Wortlaut der Initiative ist klar: Ihre Anhänger wollen, dass eine aktive Vertretung

der Krankengrundversicherung in der Bundesversammlung verboten wird, um Interessenskonflikte zu vermeiden. Demnach sollen Volksvertreter, die dem Verwaltungsrat, der Direktion oder dem Aufsichtsorgan eines Krankenversicherers angehören, innert sechs Monaten ihres parlamentarischen Mandats enthoben werden, wenn sie diese Verbindungen nicht beenden. Der von der Bundeskanzlei angenommene Text befindet sich der-

zeit in der Phase der Unterschriften-sammlung – ein günstiger Zeitpunkt für grundsätzliche Überlegungen.

## Milizcharakter des Parlamentes wird untergraben

Bezogen auf Inhalt und Sinn ist der Text eindeutig diskriminierender Natur. Er untergräbt den Milizcharakter des Parlamentes, den wir als Garanten für Stabilität und politisches Gleichgewicht schätzen. Ausserdem bezieht

sich der Text ausschliesslich auf eine bestimmte Kategorie von Akteuren, während er anderen, die ebenfalls im Gesundheitsbereich aktiv sind, eine vorbehaltlose Repräsentationsbefugnis eingesteht. In gewisser Weise wird dabei der «Schiedsrichter» mit der Begründung ausgeschlossen, dass er zugleich Richter und Partei sei, sobald er im Auftrag der Staatsbehörden handle. Ausserdem stellt sich die Frage, wie die Gesundheitsdienstleister einzustufen sind, die fast 80 Prozent ihrer Einnahmen über die Grundversicherung erzielen. Gerade dadurch, dass Versicherer ihre Kompetenzen und ihre Expertise in das politische Milieu einbringen, können sie wunde Punkte offenlegen. Man denke hierbei nur an den kontinuierlichen Anstieg der Gesundheitskosten, die 95 Prozent der Ausgaben der Grundversicherung ausmachen, während der direkte Anteil der Versicherer gerade mal 5 Prozent beträgt. Den «Hinweisgeber» auszuschliessen, läuft definitiv darauf hinaus, das Kind mit dem Bade auszuschütten.

## Keine Transparenz mehr

Wird der Inhalt dieser Initiative auf die Grundsätze der politischen Vertretung übertragen, das heisst die Verflechtung zwischen politischen Entscheidungsträgern, Wirtschaft, Beschäftigung und Öffentlichkeit, zeigt sich, dass der Text gegen die Grundlagen des Milizparlamentes verstösst, weil er einen bestimmten Akteur des Gesundheitssystems in diskriminierender Weise ausschliesst, andere jedoch unbehelligt lässt.

Dies unterstreicht, dass die Urheber der Initiative zwischen guten und schlechten Lobbyisten unterscheiden. Und damit stellt sich die Frage, wann die Landwirte mit der Begründung, dass sie hohe staatliche Subventionen erhalten, an der Reihe sind, oder die Vertreter der Wirtschaft, die sich für günstige Rahmenbedingungen für die Unternehmen einsetzen, die Gewerkschaften, die Tourismusbranche, die Wissenschaft und alle anderen Sektoren. Die Liste liesse sich beliebig fortsetzen. Dabei ist der Beweis längst erbracht, wenn ein Vergleich mit anderen nationalen Volksvertretungen angestrengt wird: Unser System der Regierungsbündnisse und des Zugangs zu politischen Entscheidungen für alle Akteure der Zivilgesellschaft gewährleistet Stabilität und Kohärenz. Eine Politik der vollendeten Tatsachen ist schon allein deswegen ausgeschlossen, weil das Volk das letzte Wort hat. Und das kann es genau deswegen mit der entsprechenden Sachkenntnis tun, weil die Vertreter sogenannter besonderer Interessen ihre Wünsche und Ziele über den gesamten Entscheidungsprozess hinweg bekanntgeben. Betroffene und involvierte Akteure kommunizieren lange vorher mit der Öffentlichkeit und ermöglichen ihr hierdurch, sich mit der zu treffenden Entscheidung auseinanderzusetzen. Im Übrigen untergräbt diese Initiative auch die Transparenz, da die ausgeschlossenen Personen über «Schattenkanäle» kommunizieren werden, statt mit den gewählten, anerkannten und legitimierte Vertretern zusammenzuarbeiten. Yves Seydoux



Diskriminierend: Die beiden Staatsräte Mauro Poggia aus Genf und Pierre-Yves Maillard aus der Waadt gefährden mit ihrer Initiative «Für ein von den Krankenkassen unabhängiges Parlament» die Transparenz und untergraben den Milizcharakter unseres Parlamentes.

BILD: ZVG