Business 4.0 OWL

HANDLUNGSLEITFADEN

Das Projekt wird gefördert durch den Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE):

EFRE.NRW
Investitionen in Wachstum und Beschäftigung

Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen

INHALT

02 Grußwort
03 Vorwort
04 Blickwinkel - Digitalisierung
06 Der Weg zum Handlungsleitfaden
07 Methodensteckbrief
08 Zentrale Ergebnisse
10 Handlungsempfehlungen
38 Vorstellung der Autoren
41 Impressum

GRUßWORT

Die fortschreitende Digitalisierung ist der Innovationstreiber Nummer eins. Sie verändert unsere Wirtschaft und unsere Gesellschaft in einer heute noch kaum vorstellbaren Weise. Wer langfristig bei Wohlstand und Zukunftschancen an der Spitze bleiben will, muss auch spitze bei der Gestaltung des digitalen Wandels sein. Dies stellt Nordrhein-Westfalen als Land des Mittelstands mit seinen rund 750.000 Unternehmen vor besondere Herausforderungen.

Gleichzeitig ist Nordrhein-Westfalen die Region mit der dichtesten Hochschul- und Forschungslandschaft in Europa. Das Thema „Transfer“ steht deshalb ganz oben auf unserer Agenda. In Ostwestfalen-Lippe wird dies schon exemplarisch vorgelebt. Mit dem Spitzencluster it’s OWL ist eine Transfereinrichtung europäischen Ranges gelungen. Die 240 Clusterpartner können eine beeindruckende Bilanz vorlegen: Insgesamt gab es bis heute mehr als 200 Transfer- und Innovationsprojekte in Kooperation mit der mittelständischen Wirtschaft und 31 Unternehmensgründungen, die aus der Arbeit von it’s OWL hervorgegangen sind. Hinzu kommen 23 neue MINT-Studiengänge und mehr als 6.500 neue Arbeitsplätze. Angesichts dieser Erfolgsstory hat die Landesregierung entschieden, den Spitzencluster nach Auslaufen der Bundesförderung ab diesem Jahr für weitere fünf Jahre mit Landesmitteln zu fördern.

Mit ihren hervorragenden Hochschulen und Forschungseinrichtungen und einer engagierten Wirtschaft setzt die Region OWL heute große Potenziale frei und gilt bundesweit als beispielgebend . Und genau in diese Linie passt die hervorragende Arbeit der Universität Paderborn am Projekt „Business 4.0 OWL – Neue Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten mit IKT“. Es ist überaus wichtig, kleine und mittlere Unternehmen beim Ausbau ihrer digitalen Kompetenzen und deren konkreter Nutzung zu unterstützen. Die Ermittlung von Bausteinen und Erfolgskriterien für die Digitalisierung von KMU gehört ebenso dazu wie die Erhöhung der IKT-Kompetenzen der Verantwortlichen in den Betrieben. Mit dem Aufbau eines IKT-Kompetenznetzwerks für digitale Transformationsprozesse in der Region OWL kann das neue Projekt Maßstäbe setzen.

Der vorliegende Handlungsleitfaden und Maßnahmenkatalog ist eine hervorragende Unterstützung der mittelständischen Wirtschaft zur Entwicklung und Umsetzung einer passgenauen Digitalstrategie. Er ist damit ein weiterer, ganz wichtiger Baustein für den Technologietransfer in Richtung KMU.

Prof. Dr. Andreas Pinkwart
Minister für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen

VORWORT

Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind digitale Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse ein entscheidender, strategischer Wettbewerbsvorteil. Diese bieten KMU nicht nur die Möglichkeit, schneller zu wachsen, auf Bedrohungen zu reagieren und Marktbegleiter zu identifizieren. Zudem ermöglichen digitale Geschäftsprozesse es in der Regel, gesetzte Ziele besser zu verfolgen; sie führen zu höheren Einnahmen und Erträgen, niedrigeren Kosten, schnellerem Wachstum und größeren Gewinnmargen.

Digitalisierung darf jedoch nicht als Lösung für sämtliche unternehmerischen Probleme verstanden werden. Vielmehr fordert die Digitalisierung von KMU, den sich verändernden Markt- und Kundenbedürfnissen gerecht zu werden. Im Tagesgeschäft ist es nicht selten eine Herausforderung, Geschäftsprozesse zu digitalisieren und gewohnte Unternehmensstrukturen zu hinterfragen und gegebenenfalls zu ändern.

Bei allen unternehmerischen Veränderungen – dem sogenannten „Change Management" – ist es wichtig, dass der Veränderungsprozess von allen Mitarbeitenden eines Unternehmens getragen und gestützt wird. Dafür ist es entscheidend, Mitarbeitende frühzeitig zu informieren und aktiv einzubeziehen.

Auf Grundlage einer Studie zum Digitalisierungsstand von KMU in OWL und mit verschiedenen Formaten (Workshops zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen und -modellen, Erfahrungsaustauschgruppen) hat das EFRE geförderte Projekt „Business 4.0 OWL" in den letzten drei Jahren mehr als 55 KMU dazu bewogen, sich mit dem digitalen Transformationsprozess auseinanderzusetzen. Dabei hat der SICP – Software Innovation Campus Paderborn mit seinen Partnern als Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft eine wichtige Transferarbeit geleistet.

In dieser Zeit fiel besonders auf, dass die Unternehmen in OWL nach eigener Einschätzung über Kenntnisse und Fähigkeiten zur Veränderung verfügen, jedoch bei der Umsetzung noch Unterstützung benötigen. Denn um Veränderung erfolgreich zu initiieren, müssen auch die entsprechenden Prozesse und Bausteine vorhanden sein. Aus unserer Sicht ist es daher besonders wichtig, Digitalisierungspotenziale frühzeitig zu identifizieren und Unterstützung sowie verschiedene Angebote zu entwickeln, die KMU helfen sollen, die nötige Veränderung ihrer Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse anzugehen. Diese Unterstützung wollen wir Ihnen mit diesem Handlungsleitfaden liefern und Ihnen so Normstrategien und Handlungsempfehlungen zur Digitalisierung Ihrer Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse mit auf den Weg geben. Wir freuen uns sehr, Ihnen diesen Leitfaden an die Hand geben zu können und wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und Erfolg beim Umsetzen.

Prof. Dr. Nancy Wünderlich
Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement
Universität Paderborn

Stellvertr. Sprecherin der wissenschaftlichen Einrichtung (SI-Lab) im SICP

Prof. Dr. Gregor Engels
Lehrstuhl für Datenbank und Informationssysteme

Vorstand im SICP

BLICKWINKEL - DIGITALISIERUNG

Die digitale Transformation betrifft neben national und international agierenden Industrie-Unternehmen auch kleine und mittlere Unternehmen “aus der Nachbarschaft”. Eine besondere Herausforderung liegt in der Identifizierung von Arbeitsprozessen, die durch digitale Assistenzsysteme unterstützt werden können und in der Auswahl geeigneter Lösungen. Wir freuen uns als SICP - Software Innovation Campus Paderborn im Rahmen des Projekt Business 4.0 dazu beizutragen, Unternehmen aus der Region OWL bei diesem wichtigen Schritt zu unterstützen.

Prof. Dr. Gregor Engels
Vorstand im SICP
an der Universität Paderborn

Alle guten Prozesse brauchen ihre Zeit zum Reifen. Auch Digitalisierung ist nicht über Nacht erfolgreich, sondern braucht Augenmaß und Aufmerksamkeit bei der Umsetzung.

Michael Kemkes
Geschäftsführer
InnoZent OWL e.V.

Digitalisierung verändert alle Bereiche des wirtschaftlichen Denkens. Aber Digitalisierung um der Digitalisierung willen bringt niemandem etwas. Daher ist es für kleine und mittlere Unternehmen wichtig, sich mit neuen Technologien und Innovationen zu beschäftigen, demografische Entwicklungen und das sich ändernde Verbraucherverhalten zu beobachten und die daraus gewonnenen Erkenntnisse mit den derzeitigen Geschäfts- und Wertschöpfungsprozessen zu spiegeln. Denn auch Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse können irgendwann „in die Jahre“ kommen. Sie müssen hinterfragt und an die sich fortwährend ändernden Marktbedingungen angepasst werden. Wir freuen uns als Teil des Projektes Business 4.0 im Rahmen dieses Handlungsleitfadens kleine und mittlere Unternehmen hierfür sensibilisieren zu können.

Alexander Thoss
Geschäftsführer
Home Deluxe GmbH

Die Digitalisierung müssen wir als Herausforderung und als Chance verstehen und sinnvoll umsetzen!

Hartmut Otto
Geschäftsführer
Trusetal Verbandstoffwerk GmbH

Im Alltag wird man tagtäglich mit der schnelllebigen Digitalisierung konfrontiert und man stellt sich immer wieder darauf ein, um up to date zu sein. So ist es auch in der Geschäftswelt: Wenn man die Möglichkeiten der Digitalisierung nicht nutzt, um Prozesse besser, produktiver und nachhaltiger zu gestalten, wird man sich irgendwann die Frage stellen müssen, ob man noch wettbewerbsfähig ist. Die Zusammenarbeit mit der Universität Paderborn im Rahmen des Projektes Business 4.0 hilft uns dabei, unsere Prozesse und Systeme zielgerichtet zu hinterfragen und diese entsprechend für die Zukunft zu strukturieren.

Philip Herrmann
Vertriebs- und Projektmanagement
Westfalia Spielgeräte Gmbh

Wir nutzen konsequent die Möglichkeiten der Digitalisierung im Marketing, um unsere Sichtbarkeit zu erhöhen und unsere Angebotsoptionen bekannt zu machen. Digitalisierung muss angepackt und nicht nur beredet werden!

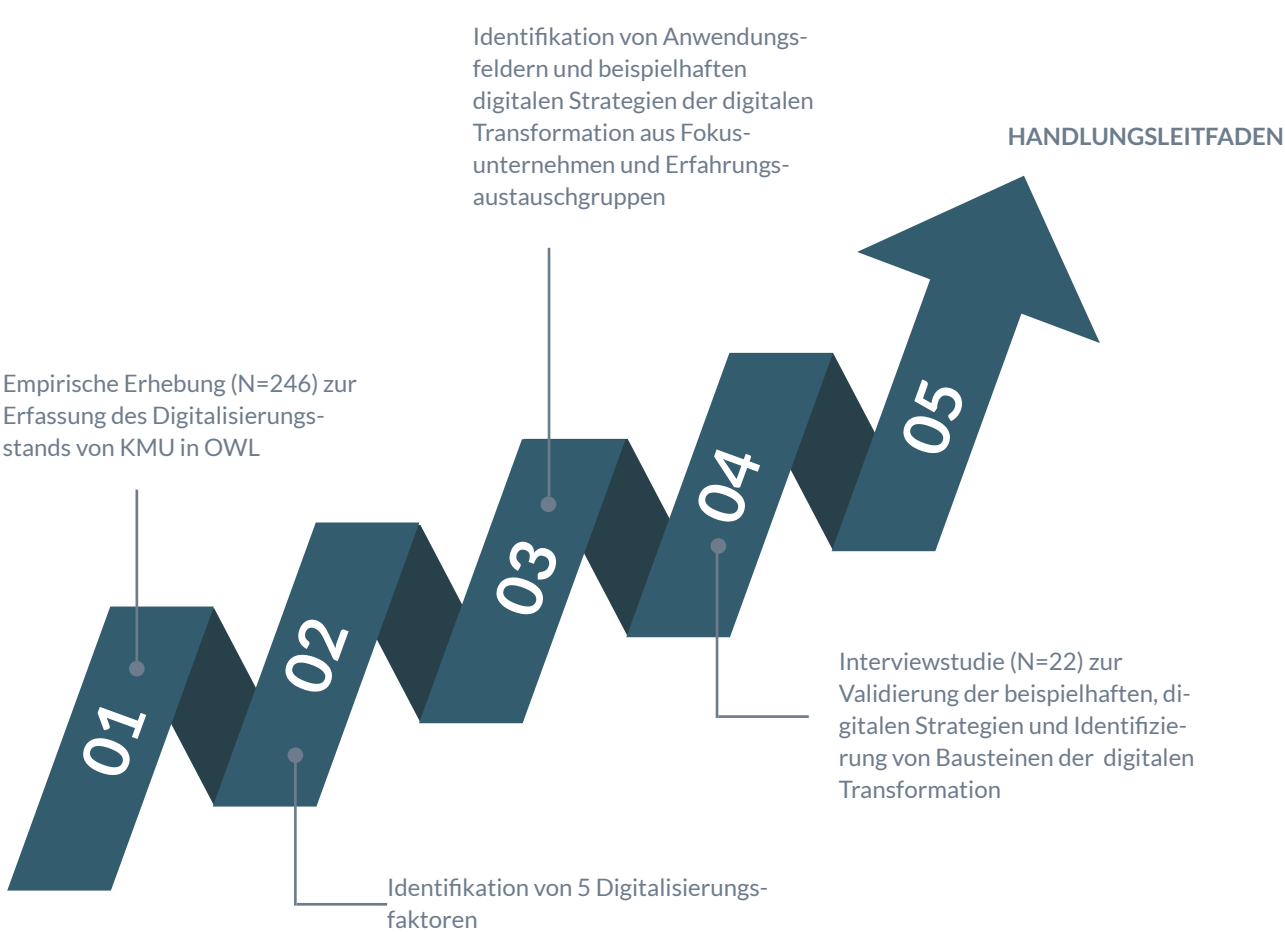
Claus-Hermann Ottensmeier
Geschäftsführer
Ottensmeier Ingenieure GmbH

Die digitale Transformation stellt Unternehmen in OWL vor die Herausforderung, ihre Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse neu zu überdenken. Dabei kommt der Digitalisierung der Kundenschnittstelle eine besondere Bedeutung zu. Viele Konzepte, zum Beispiel zu digitalen Marktplätzen, Kommunikationsplattformen oder zur Datenvernetzung über die Wertschöpfungskette hinweg, sind bereits theoretisch modelliert und warten nun auf ihre praktische Umsetzung. An dieser Stelle setzt der Handlungsleitfaden des Projektes Business 4.0 OWL an, um Wirtschaft und Gesellschaft der Region OWL mit empirisch fundierten Normstrategien zur digitalen Transformation zu unterstützen."

Prof. Dr. Nancy Wünderlich
Inhaberin des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement (DLM)
Universität Paderborn

DER WEG ZUM HANDLUNGS-LEITFADEN

Die fünf Schritte



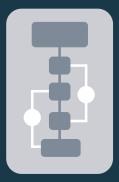
METHODENSTECKBRIEF

UMFRAGE

Zu Beginn des Projektes wurde eine quantitative Studie auf Basis wissenschaftlicher Forschungsliteratur mit 246 Unternehmen aus 22 Branchen durchgeführt. Davon waren 66% aus der Geschäftsführung bzw. Geschäftsleitung. Die Umfrage fand von Juni 2016 bis August 2016 statt und diente der Aufnahme des derzeitigen Digitalisierungsstandes von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in OWL sowie der Feststellung verschiedener digitaler Handlungsbedarfe zur Festlegung des weiteren Projektvorgehens.

BEGLEITENDE INTERVIEWSTUDIE

Zwischen November 2017 und Mai 2018 wurden halboffene, leitfadengestützte Interviews mit ausgewählten Unternehmen und ihren Geschäftskontakten geführt. Dabei wurden die Unternehmen zu Themen wie dem Digitalisierungsstand und -bedarf oder dem Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), insbesondere an Schnittstellen zu Geschäftskontakten, befragt. Ziel war die Evaluierung von Digitalisierungspotenzialen ausgewählter Unternehmen und die Identifikation von Best-Practice Beispielen.



GESCHÄFTSPROZESSAUFNAHME

Die Geschäftsprozessaufnahme fand im Zeitraum von April 2017 bis Februar 2018 mit Beschäftigten auf Geschäfts- oder Abteilungsleitungsebene sowie fallbezogen auch mit Mitarbeiter*innen aus den Fachabteilungen der Unternehmen statt. Zur Aufnahme und Diskussion der Geschäftsprozesse entlang der Wertschöpfungskette (vom ersten Angebot bis zur Auslieferung und Rechnungsstellung) wurden bis zu fünf Halbtages-Workshops durchgeführt. In diesem Rahmen wurde eine systematische Identifikation von eingesetzten IT-Systemen, verwendeten Daten und Digitalisierungspotenzialen wie z.B. Medienbrüchen vorgenommen. Zielsetzung der Workshops war, neben der Aufdeckung von Digitalisierungspotenzialen in den Geschäftsprozessen, ein kritisches Durchdenken der aktuellen Geschäftsprozesse durch die Geschäftsführung.

GESCHÄFTSMODELLAUFNAHME, GESCHÄFTSMODELLINNOVATIONSWORKSHOP

Die Geschäftsmodellaufnahme und der Geschäftsmodell-Innovationsworkshop fanden von April 2017 bis März 2018 statt. Hierzu wurden die Geschäftsführung, verschiedene Abteilungsleiter*innen sowie fallbezogen auch die Beschäftigten aus den Fachabteilungen in den Prozess der Geschäftsmodellaufnahme und Geschäftsmodellinnovation einbezogen. In drei Halbtages-Workshops wurde mit Hilfe der Business Model Canvas (BMC) und der Geschäftsmodell-Muster der Universität St. Gallen, das bestehende Geschäftsmodell aufgenommen, weiterentwickelt und anschließend diskutiert. Ziel der Workshops war die Identifikation von Digitalisierungspotenzialen in dem bestehenden Geschäftsmodell sowie das kritische Durchdenken des aktuellen Modells und die Entwicklung neuer Geschäftsmodellideen.

ERFAHRUNGSAUSTAUSCH

Der Erfahrungsaustausch zwischen Verantwortlichen aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen erfolgte von September 2016 bis Dezember 2018. Er diente dazu, bisherige Erkenntnisse miteinander zu teilen, Impulse aus anderen Branchen zu erhalten und voneinander zu lernen. Themen der Treffen waren bspw. wie Prozesse effizienter, transparenter und schneller gestaltet werden können oder auch wie ein Unternehmen Kundennutzen schaffen oder erhöhen kann. Im Fokus standen außerdem die Umsetzung digitaler Projekte sowie Möglichkeiten des Employer Brandings. Schwerpunkt der Marketing-Gruppen war die Marketingautomatisierung, die unternehmenseigene Webseite und der Marketingmix zwischen digitalen und analogen Instrumenten.

ZENTRALE ERGEBNISSE

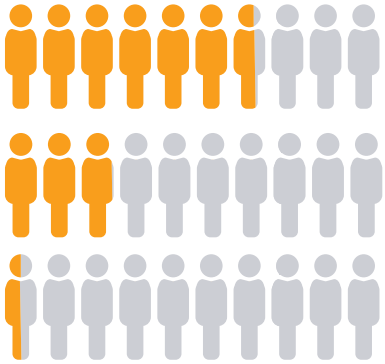
Ergebnisse der Erhebung des wahrgenommenen Digitalisierungsstandes von KMU in OWL „Business 4.0 OWL — Neue Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten mit IKT“ 20.06.2016 – 31.08.2016

TEILNEHMER*INNEN

N=246

77% KMUs

22 Branchen

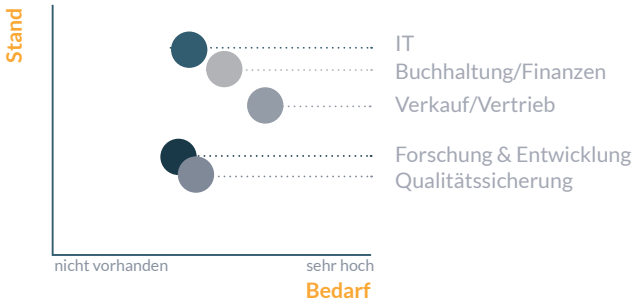


66% Geschäftsleitung

29% Leitende Position(en)

5% Fachkräfte

Digitalisierungsstand vs. -bedarf



EINSCHÄTZUNG DES DIGITALISIERUNGSSTANDS NACH:

Abteilung

2,12 Recht

3,85 IT

Größe des Unternehmens

Branche

2,75 Land- & Forstwirtschaft

3,80 Gesundheitswesen & soziale Dienste

1,94 IT

3,75 Baugewerbe & Bauindustrie

2,00 Immobilien

3,67 Holz- & Möbelindustrie

Die Einschätzung des Digitalisierungsstands erfolgte auf einer Skala von 1 (sehr hoch) bis 5 (nicht vorhanden)

DIGITALISIERUNGSFAKTOREN

Auf Basis der Erhebung des wahrgenommenen Digitalisierungsstandes von KMU in OWL ergeben sich fünf Digitalisierungsfaktoren. Die Digitalisierungsfaktoren beschreiben, mit welchen Themen und Fragestellungen sich die Unternehmen der Umfrage im Rahmen der Digitalisierung beschäftigen. Eine kurze Definition der Digitalisierungsfaktoren finden Sie in der nachfolgenden Grafik.

DIGITALER KUNDENKONTAKT
Digitaler Kontakt eines Unternehmens zu seinen Kunden und anders herum. Digitalisierung der Kundenkanäle.

DIGITALE FÄHIGKEITEN & RESSOURCEN
Fähigkeiten und Ressourcen eines Unternehmens, um moderne Informations- und Kommunikationstechnologien zu nutzen.

DIGITALES KUNDEN-MANAGEMENT
Auswertung und Erhebung von Kundendaten, um die Zielgruppe zu identifizieren und Kundenwünsche zu antizipieren.

DIGITALE PROZESS-VERBESSERUNG
Erfolgte Verbesserungen durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien.

DIGITALE LIEFERANTEN-ANBINDUNG
Digitalisierung an der Schnittstelle zu und auf Seiten der Lieferanten eines Unternehmens.

KERNAUSSAGEN

- Die Unternehmen der Umfrage (N=246) schätzen ihre digitalen Ressourcen und Fähigkeiten deutlich besser ein, als z.B. die Digitalisierung der Kunden- und Zuliefererschnittstelle des Unternehmens. Das bedeutet, dass die Fähigkeiten zur Digitalisierung nach eigener Einschätzung vorhanden sind, die Unternehmen aber nicht wissen, wie sie die Thematik der Digitalisierung umsetzen sollen.

- Der Faktor „Digitaler Kundenkontakt“ ist laut den teilnehmenden Unternehmen am schwächsten ausgeprägt. Das bedeutet, dass die Unternehmen die Segmentierung, Auswahl und Pflege des Kommunikationskanals zur Kundengruppe des Unternehmens am schwierigsten einschätzen.

- Die meisten Unternehmen der Umfrage haben noch Entwicklungspotenzial in Bezug auf die Digitalisierung:

  - Unternehmen in OWL haben sich nach eigener Einschätzung bereits auf den Weg zur Digitalisierung ihrer Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse gemacht.

  - Fähigkeiten und Ressourcen bzgl. der Digitalisierung sind nach eigener Einschätzung in den Unternehmen vorhanden.

  - Die Unternehmen brauchen aber Unterstützung bei der Anwendung dieser, insb. in dem Bereich der digitalen Schnittstellen zu Kundenunternehmen.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

ÜBERLEGUNGEN ZUM START

12 Stakeholder-Analyse

13 Change Management

14 Business Model Canvas

DIGITALE FÄHIGKEITEN UND RESSOURCEN

18 Digitales Archiv

DIGITALE PROZESSVERBESSERUNG

22 Prozessdurchgängigkeit und Vermeidung von Medienbrüchen

24 Entscheidungsunterstützungssysteme

DIGITALE LIEFERANTENANBINDUNG

28 Digitale Datenerfassung und –verwaltung

DIGITALES KUNDENMANAGEMENT

32 Marketingautomatisierung

DIGITALER KUNDENKONTAKT

36 Digitale Plattformen

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen ergeben sich aus der mehrjährigen Zusammenarbeit mit kleinen und mittleren Unternehmen in OWL. Diese identifizieren beispielhafte, nicht abschließende Digitalisierungs-Fragestellungen, welche Unternehmen in der Region beschäftigen.

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen sind in den Kontext des eigenen Unternehmens und dessen Branche zu setzen. Gesetzliche Rahmenbedingungen, wie etwa zum Datenschutz, sind gesondert zu berücksichtigen.

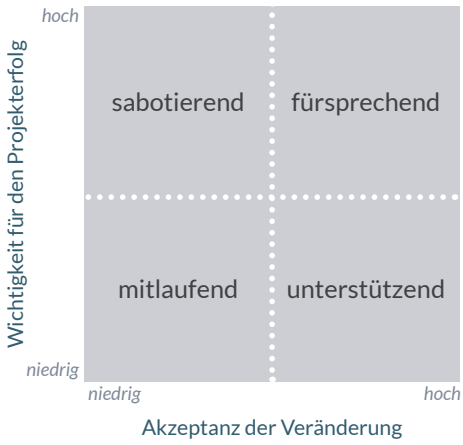
ÜBERLEGUNGEN ZUM START

Die nun folgenden Werkzeuge dürfen als allgemeine Starthilfe zur Identifikation von Digitalisierungsmöglichkeiten von Geschäftsmodellen, von Personen, die am Digitalisierungsprozess beteiligt sein sollten, sowie von typischen Ereignissen innerhalb eines Veränderungsprozesses verstanden werden: die Stakeholder-Analyse, das Phasen Modell des Change Managements sowie die Business Model Canvas. Darauf folgen konkrete Handlungsempfehlungen, zu denen wir besonderen Digitalisierungsbedarf sehen, unterteilt in die folgenden fünf Bereiche: Digitale Fähigkeiten und Ressourcen, die digitale Prozessverbesserung, die digitale Lieferantenanbindung, digitales Kundenmanagement und der digitale Kundenkontakt. Zugeschnitten auf diese Bereiche erhalten Sie einen Überblick über gängige Problemstellungen und passende Lösungsempfehlungen. Die Handlungsempfehlungen lassen sich in der Business Model Canvas in den Bausteinen Wertangebot, Zielgruppen, Kundenbeziehungen, Kanäle, Partnerschaften, Ressourcen und Aktivitäten verorten.

STAKEHOLDER-ANALYSE

Eine Stakeholder-Analyse kann Führungskräfte in Unternehmen dabei unterstützen, sämtliche von Digitalisierungsmaßnahmen betroffenen Mitarbeiter*innen zu identifizieren und auch deren Einstellungen und Interessen systematisch zu erfassen. Die Analyse hat das Ziel, Führungskräften Hinweise zu geben, wie sie mit bestimmten Mitarbeitergruppen umgehen müssen, um die Veränderungen erfolgreich umzusetzen. Mitarbeiter*innen können hierbei nach ihrer (vermuteten) Akzeptanz der Veränderung sowie nach ihrem potenziellen Einfluss auf den Projekterfolg der spezifischen Veränderungsmaßnahme jeweils unterschiedlichen Quadranten zugeordnet werden: „mitlaufend, unterstützend, sabotierend und fürsprechend“. Beschäftigte, die der Veränderung generell skeptisch gegenüberstehen, aber nicht maßgeblich für den Projekterfolg sind, befinden sich im Quadrant mitlaufend. Aufgrund ihres geringen Einflusses werden Sie sich der Veränderung unterordnen. Die unterstützenden Beschäftigten haben ebenfalls keinen großen Einfluss auf den Projekterfolg, stehen der geplanten Veränderung aber positiv gegenüber, weshalb Sie z.B. bei Schulungsmaßnahmen für die allgemeine Motivation wichtig sein können. Sabotierende Beschäftigte bilden eine Risikogruppe. Sie haben durchaus einen großen Einfluss auf den Projekterfolg und akzeptieren die geplanten Veränderungsmaßnahmen nicht. Daher müssen Sie möglichst früh eingebunden werden, damit ihren Bedenken begegnet werden kann.

Mit dem Wissen über die Einordnung der Mitarbeiter*innen in diese vier Quadranten kann bspw. eine Pilotgruppe gebildet werden, die ein neues System bzw. einen neuen Prozess bereits im Entwicklungsstadium testet. Diese sollte aus Mitarbeiter*innen möglichst unterschiedlicher Abteilungen bestehen. Das durch die Pilotgruppe erhaltene Feedback ermöglicht die gezielte Optimierung des Systems und/oder Prozesses bereits vor dem unternehmensweiten Einsatz.



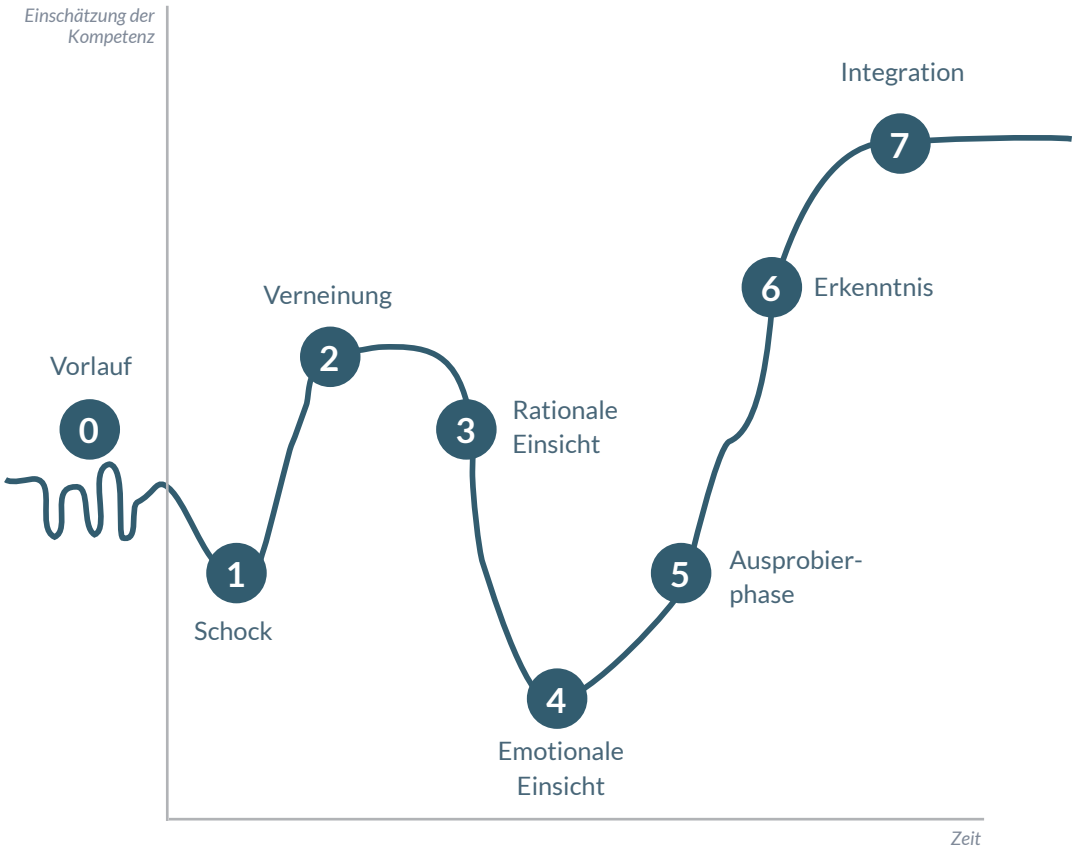
Stakeholder-Matrix

Leseempfehlung: Milosevic, D. Z. (2003). Project Management ToolBox: Tools and Techniques for the Practicing Project Manager, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

CHANGE MANAGEMENT

Es ist nicht ungewöhnlich, dass große Veränderungen, wie bspw. die Digitalisierung von Geschäftsmodellen, bei einigen Beteiligten zunächst auf Ablehnung stoßen. Auch bei der Einführung von Digitalisierungsmaßnahmen stellt die Mitarbeiterakzeptanz eine große Herausforderung dar. Daher ist es für ein erfolgreiches Change Management wichtig, sich bewusst zu machen, wie Mitarbeiter*innen auf Veränderungen reagieren und welche Phasen sie dabei durchlaufen. Bevor neue Lösungen erfolgreich angenommen und in den Arbeitsalltag integriert werden, durchlaufen Mitarbeiter*innen typischerweise sieben verschiedene Phasen im Veränderungsprozess. Die Kenntnis dieses Ablaufes kann Führungskräften dabei helfen, ihre Mitarbeiter*innen und deren Verhalten besser zu verstehen. Ihnen sollte klar sein, dass eine anfängliche Abwehrhaltung eine normale, menschliche Reaktion auf eine Veränderung darstellt und der langfristige Nutzen nicht sofort von allen Parteien erkannt wird.

> „[...] Aber nicht alles was möglich ist macht Sinn und nicht alles was Sinn macht schafft es, innerhalb weniger Tage, sofort in der alltäglichen Akzeptanzschublade zu landen."
>
> Abteilungsleiter, Finanzdienstleistungen



Phasen-Modell des Change Management

Leseempfehlung: Streich, R. (1997). Veränderungsprozessmanagement. In: Reiß, M., Rosenstiel, Lv., Lanz, A. (Hrsg). Change Management. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, S. 237–254.

BUSINESS MODEL CANVAS

Mittels der Business Model Canvas (BMC) können Unternehmen ein bereits bestehendes Geschäftsmodell visualisieren und strukturiert beschreiben. Ebenso kann die BMC auch dazu dienen, bestehende Geschäftsmodelle zu hinterfragen oder auch zu entscheiden, an welchen Stellen neue digitale Geschäftsprozesse alte Vorgehensweisen im Unternehmen ersetzen können. Die BMC ist aufgegliedert in neun Bausteine: Zielgruppen, Wertangebot, Kanäle, Kundenbeziehungen, Einnahmequellen, Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselpartnerschaften und Kostenstruktur. Im Folgenden werden wir jeden Bereich kurz vorstellen und Ihnen eine Beispielfrage nennen, die Sie sich im Hinblick auf die Digitalisierung Ihres Geschäftsmodells stellen können.

1. ZIELGRUPPEN

Typische Merkmale des hauptsächlichen Kundenkreises oder Festlegung von Merkmalen der Kundengruppe, die in Zukunft angesprochen werden soll

Beispielfrage: Wie ist die Altersstruktur meiner Zielgruppe und wie digital affin ist sie?

2. WERTANGEBOT

Element des Angebots, das Ihnen einen Wettbewerbsvorteil verschafft; Hauptgrund, weshalb bei Ihnen gekauft wird

Beispielfrage: Wie kann ich den Mehrwert meines Produktes bzw. meiner Dienstleistung mithilfe von Digitalisierung steigern?

3. KANÄLE

Genutzte Kommunikationskanäle wie bspw. Website, Artikel in Fachzeitschriften, Social Media etc.

*Beispielfrage: Wie können bisherige Kanäle digitalisiert oder weitere erschlossen werden, um (potenziellen) Kunden*innen den Kontakt mit dem Unternehmen zu vereinfachen?*

4. KUNDENBEZIEHUNGEN

Beschreibt die Art der Kundenbeziehung und ermöglicht die Ableitung darauf abgestimmter Maßnahmen zur Herstellung und Stärkung der Kundenbindung

Beispielfrage: Welche digitalen Tools können mir dabei helfen, mehr über meine aktuellen und potentiellen Kundengruppen zu erfahren, um die Kommunikation besser auf ihre Bedürfnisse zuzuschneiden?

5. EINNAHMEQUELLEN

Leistungen Ihres Unternehmens, für die die Kundengruppen zahlungsbereit sind

Beispielfrage: Wie kann ich die Zahlungsbereitschaft meines Kundenkreises durch digitale Unterstützung erhöhen?

6. SCHLÜSSELRESSOURCEN

Schlüsselressourcen für den Wertschöpfungsprozess (physische Güter, Human Resources, Finanzen, Patente etc.)

*Beispielfrage: Wie kann Digitalisierung mir helfen meine Kernprozesse besser zu überblicken und Know-How meiner Mitarbeiter*innen im Unternehmen zu behalten?*

7. SCHLÜSSELAKTIVITÄTEN

Aktivitäten, die für das Wertangebot des Produktes/der Dienstleistung von besonderer Bedeutung sind, z.B. bezogen auf die Produktion oder die Verwaltung einer Plattform

Beispielfrage: Inwiefern ist die Digitalisierung meiner Schlüsselaktivitäten und –prozesse für die Steigerung des Produktmehrwerts erforderlich?

8. SCHLÜSSELPARTNERSCHAFTEN

Wertvolle Zulieferunternehmen und Kooperationen, die zur erfolgreichen Umsetzung des Geschäftsmodells beitragen

Beispielfrage: Auf welchen Kanälen tauschen wir heute Informationen mit Schlüsselpartnern aus und gibt es Möglichkeiten auf digitale, automatisierte Schnittstellen zu wechseln?

9. KOSTENSTRUKTUR

Aufschlüsselung der notwendigen Kosten durch Schlüsselressourcen und -aktivitäten

Beispielfrage: An welchen Stellen können durch digitale Prozesse Kosten eingespart werden?

Business Model Canvas

Leseempfehlung: Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Business Model Generation. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

DIGITALE FÄHIGKEITEN UND RESSOURCEN

…beschreiben den Ist-Zustand digitaler Fähigkeiten (z.B. Know-How der Angestellten) und digitaler Ressourcen (z.B. IT-Systeme) eines Unternehmens.

DIGITALES ARCHIV

PROBLEMSTELLUNG

An vielen Stellen in Unternehmen werden Dokumente noch papierbasiert archiviert und digital erstellte Dokumente teilweise ausgedruckt. Das kann z.B. den Vertrieb bei der Archivierung von Angeboten, Auftragsannahmen oder Belegen betreffen oder die Buchhaltung bei der Archivierung von Eingangsrechnungen oder die Disposition bei Lieferscheinen und Ladelisten.

Diese papierbasierte Archivierung führt zu einem hohen manuellen Aufwand, mangelnder Transparenz und Verfügbarkeit der Dokumente und einem erhöhten Suchaufwand. Hinzu kommt, dass diese Form der Archivierung seit dem 01.01.2017 nicht mehr rechtskonform ist. Die Grundsätze zur ordnungsgemäßen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff (GoBD) schreiben vor, dass alle geschäftsrelevanten Dokumente so gespeichert werden müssen, wie sie eingegangen sind.

> „[W]ir lagern [...] noch alle [Dokumente] digital und in Papier. Ab nächste[m] Geschäftsjahr [...] wollen wir nichts mehr in Papier archivieren."
>
> Geschäftsführer, Großhandel

EMPFEHLUNG

Um ein digitales Archiv einzuführen bzw. den Digitalisierungsgrad eines bestehenden Archivs zu erhöhen, sollten Sie zunächst entscheiden, ob ein digitales Archiv in das bestehende ERP-System bzw. in die bestehende Branchensoftware integriert werden oder ein separates digitales Archiv eingeführt werden soll. Für den zweiten Fall wird das Einrichten von Schnittstellen von Ihrem ERP-System zum neuen Archiv notwendig. Weiterhin bedarf es der Anschaffung einer geeigneten Archivlösung und ggf. der benötigten Hardware (z.B. Scanner) sowie der Konfiguration und Einführung der Lösung. Daraufhin sollten Auftragsbelege, Angebote, Eingangsrechnungen, Lieferscheine und Ladelisten sowie sonstige noch papierbasierte Dokumente in einem ersten Schritt rechtssicher eingescannt und digital archiviert werden. Wichtig ist hierbei, eine Systematik zur Ablage zu erarbeiten und zu erfassende Felder (Vorgangsnummer, Datum etc.) zu identifizieren. Anhand dieser Informationen können die archivierten Dokumente leicht wiedergefunden werden. Sorgen Sie langfristig dafür, dass durch den Wegfall der manuellen Archivierung das Papierarchiv ausläuft; natürlich nur innerhalb der Grenzen der GoBD-Anforderungen.

FRAGESTELLUNGEN

- Wie und wo werden aktuell Dokumente archiviert und welche Dokumententypen liegen vor?
- An welchen Stellen drucken Sie Dokumente aus oder kopieren sie, um sie zu archivieren?
- Ist die Einbindung des Archivs in das vorhandene ERP-System möglich oder muss ein separates Archiv geschaffen und über Schnittstellen verbunden werden?

HERAUSFORDERUNGEN

- Anschaffungskosten für Hardware und Software, z.B. Scanner und Lizenzkosten
- Rechtliche Anforderungen für bestimmte Dokumententypen (GoBD)
- Ganzheitliche Erfassung aller verwendeten Informationsträger
- Notwendigkeit personeller Ressourcen für Aufbau und Einrichtung des digitalen Archivs
- Erarbeitung und Etablierung einer Systematik zur Dokumentenablage

MEHRWERT

- Verfügbarkeit, Übersichtlichkeit und Transparenz von Daten (u.a. durch Suchfunktionen)
- Zugriff von allen Arbeitsplätzen entsprechend der eingestellten Berechtigungen
- Nachhaltigkeit und Kostenreduktion durch Papiereinsparung
- Platzersparnis durch Wegfall von Archivräumen
- Zeitersparnis durch Wegfall von Wegen zum Archiv und schnell auffindbare Daten
- Reduktion von manuellem Aufwand durch Weiterleitung von Dokumenten
- Verbesserung von Kunden- und Lieferantenzufriedenheit

> [Eine] Verbesserung[] [durch ein digitales Archiv ist] auf jeden Fall [...] [das] Thema Umwelt, Nachhaltigkeit. Also erst mal viel weniger Papier, weil wir [verwenden] leider immer noch viel zu viel Papier. [...] Und generell ist so ein digitales Archiv eigentlich unabdingbar für die Zukunft, weil man hat einfach alles an einem Fleck und es nimmt auch nicht so viel Platz weg.
>
> Projektmanager, Handwerk

DIGITALE PROZESS-VERBESSERUNG

...beschreibt die Erreichung eines Mehrwerts in unterschiedlichen Unternehmens- und Wertschöpfungsprozessen durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien.

Zentrale Erfolgsfaktoren der digitalen Prozessverbesserung sind:

- **Schaffung von Prozessdurchgängigkeit**
- **Nutzung von Entscheidungsunterstützungssystemen**

PROZESSDURCHGÄNGIGKEIT

PROBLEMBESCHREIBUNG

Unternehmensprozesse sind häufig von sogenannten Medienbrüchen durchzogen. Solche Medienbrüche können bspw. entstehen, indem eingehende Faxe intern per Hauspost versendet werden, diese Inhalte dann händisch in das Warenwirtschaftssystem eingegeben werden und das Dokument anschließend in einem Ordnerarchiv abgelegt wird. Dies führt zu redundanten Arbeitsschritten und einem hohen Papieraufkommen, was Unternehmen Zeit und Geld kostet. Außerdem können hierdurch verschiedene Informationsstände entstehen, was zu Kommunikationsschwierigkeiten und Fehlern führt. Stark von Medienbrüchen gekennzeichnete Prozesse erfordern durch die Vielzahl enthaltener Medien Maßnahmen, die über das bereits genannte Einführen eines digitalen Archivs hinausgehen.

> „[Es] macht heute ja kaum noch Sinn, dass ich irgendwie Papiere verschicke von A nach B. Allein schon aus Umweltschutzgründen, aus Kostengründen. Das ist nur noch eine Frage der Zeit, bis das aufhört."
>
> Geschäftsführer, Handwerk

EMPFEHLUNG

Gewachsene Prozesse zu verändern, stellt aufgrund ihrer Komplexität eine Herausforderung für Unternehmen dar. Dennoch lohnt es sich Prozesse, die stark von Medienbrüchen gekennzeichnet sind, kritisch zu hinterfragen. Die Vermeidung von Medienbrüchen erfordert übergreifendes Prozesswissen aller Beteiligten und die ganzheitliche Erfassung der genutzten Medien. Bei der Prozessaufnahme und –dokumentation können grafische Modellierungssprachen wie Business Process Modeling Notation (BPMN) oder Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK) helfen. Identifizieren Sie unter Zuhilfenahme der Stakeholder-Analyse (S.12), welche Mitarbeiter*innen an der Prozessaufnahme beteiligt sein müssen, um analysieren zu können, welche Informationen bei welchen Arbeitsschritten erzeugt bzw. benötigt werden. So können neue Prozesse definiert, zentralisiert und digital dokumentiert werden. Bedenken Sie dabei, dass selbst der beste digital-basierte Prozess nur so lange funktioniert, wie eine entsprechende Software und Endgeräte zur Verfügung stehen. Außerdem erfordern veränderte Prozesse, neben der Einbindung einiger Mitarbeiter*innen bereits während der Umstellung, nachfolgend unternehmensweite und zielgruppengerechte Schulungsmaßnahmen.

FRAGESTELLUNGEN

- Welche Medien werden im Unternehmen wofür verwendet und inwieweit können diese reduziert bzw. vereinheitlicht werden?
- Für welche Unternehmensprozesse eignen sich welche Medien am besten?
- Sollen Schulungsmaßnahmen für die neuen Prozesse und harmonisierten Medien intern vorbereitet oder extern vergeben werden?

HERAUSFORDERUNGEN

- Verschiedenartigkeit der Endgeräte und Ablageorte
- Anschaffungskosten und Konfigurationsaufwand für kompatible Endgeräte
- Manueller und finanzieller Aufwand für die Datenpflege im Rahmen der Umstellung
- Einhaltung der Datenschutzbestimmungen

MEHRWERT

- Langfristige Reduktion des manuellen Aufwands für das Zusammentragen von Dokumenten und Informationen
- Effizienzgewinn / Zeitersparnis durch automatisierte Prozesse
- Erhöhte Reaktionsgeschwindigkeit
- Sicherstellung der Vollständigkeit relevanter Informationen und Dokumente
- Schnelle und ortsunabhängige Informationsverfügbarkeit
- Vermeidung von Übertragungsfehlern und Erhöhung der Datenqualität
- Eliminierung von Redundanzen
- Unternehmensweite Datentransparenz
- Verringerung der Fehleranfälligkeit
- Nachhaltigkeit der Prozesse
- Konsistente Kundenkommunikation durch Informationstransparenz und –verfügbarkeit

ENTSCHEIDUNGS-UNTERSTÜTZUNGSSYSTEME

PROBLEMBESCHREIBUNG

Folgen Entscheidungsprozesse keiner Struktur und werden häufig auf Grundlage unterschiedlicher Informationsbasen getroffen, kann es zu Fehlentscheidungen kommen. Von diesem Problem können die verschiedensten Abteilungen betroffen sein. Beim Kommissionieren kann z.B. eine nicht genau definierte Sortierung der Packlisten zu unnötigen Laufwegen und zur Missachtung von Dringlichkeiten und Abhängigkeiten führen. In der Versandabteilung kann eine falsche Klassifizierung von Paletten entstehen, wenn für Kennzahlen wie Größe, Gewicht und Stückzahl keine eindeutigen Grenzwerte festgelegt wurden und somit unterschiedliche Zuordnungen gewählt werden. Insgesamt basieren Entscheidungen an vielen Stellen in Unternehmen auf Erfahrungswerten, die nicht zwangsläufig zu einer effizienten Auslastung z.B. des Maschinenparks führen und zudem oftmals nicht dokumentiert sind.

> Treiber sind aus meiner Sicht auch eine [gesteigerte] Effizienz und Einsparungen. [...] [I]m Rahmen der Automatisierungen [...] ist das ein Effekt, den wir irgendwann in der Industrialisierung [...] hatten, denn da sind Sachen durch Maschinen einfacher geworden, aber auch nicht mehr so personalintensiv. Und genau das wird natürlich jetzt weiter noch bestehen. Nicht mehr in der Steigerungsrate wie damals. Aber auch über Digitalisierung werden Sachen effizienter, vielleicht sogar besser und auch personalsparender eingesetzt, worüber dann unterm Strich auch wieder kostengünstiger produziert [und] gearbeitet werden kann.
>
> EDV-Leiter, Gesundheit

EMPFEHLUNG

Die Einführung eines Entscheidungsunterstützungssystems (EUS) sollte nach oder gleichzeitig mit der Sicherstellung der Prozessdurchgängigkeit erfolgen (vorheriger Punkt), da auch hier übergreifendes Prozesswissen gefordert ist. Identifizieren Sie bei der Geschäftsprozessaufnahme zentrale Entscheidungspunkte. Für gängige Prozesse wie z.B. das Kommissionieren im Versandhandel existieren oft bereits Standardsoftwaresysteme, die datenbasierte Lösungen ermitteln und über Schnittstellen mit vorhandenen Systemen eingebunden werden können. Zudem wurden diese bereits in zahlreichen Kontexten über Jahre erprobt und verbessert. Besonders bei komplexen Problemen können Computer Lösungsvorschläge basierend auf großen Datenmengen um ein Vielfaches schneller liefern als es Menschen möglich wäre. Recherchieren Sie geeignete Softwarelösungen oder lassen Sie sich ein System auf Ihr Unternehmen zugeschnitten entwickeln. Letzteres ist z.B. erforderlich, wenn Prozesse stark dynamische Randbedingungen enthalten oder stark unternehmensspezifische und schwer vergleichbare Prozesse betroffen sind. Achten Sie an dieser Stelle besonders auf die Schnittstellenkompatibilität zu IT-Lösungen, die schon im Einsatz sind, damit das EUS bereits generierte Daten nutzen kann. Die im Rahmen der Stakeholder-Analyse (S.12) empfohlene Pilotgruppe, kann auch bei der Einführung eines neuen EUS für Feedback und erste Optimierungsschleifen eingesetzt werden.

FRAGESTELLUNGEN

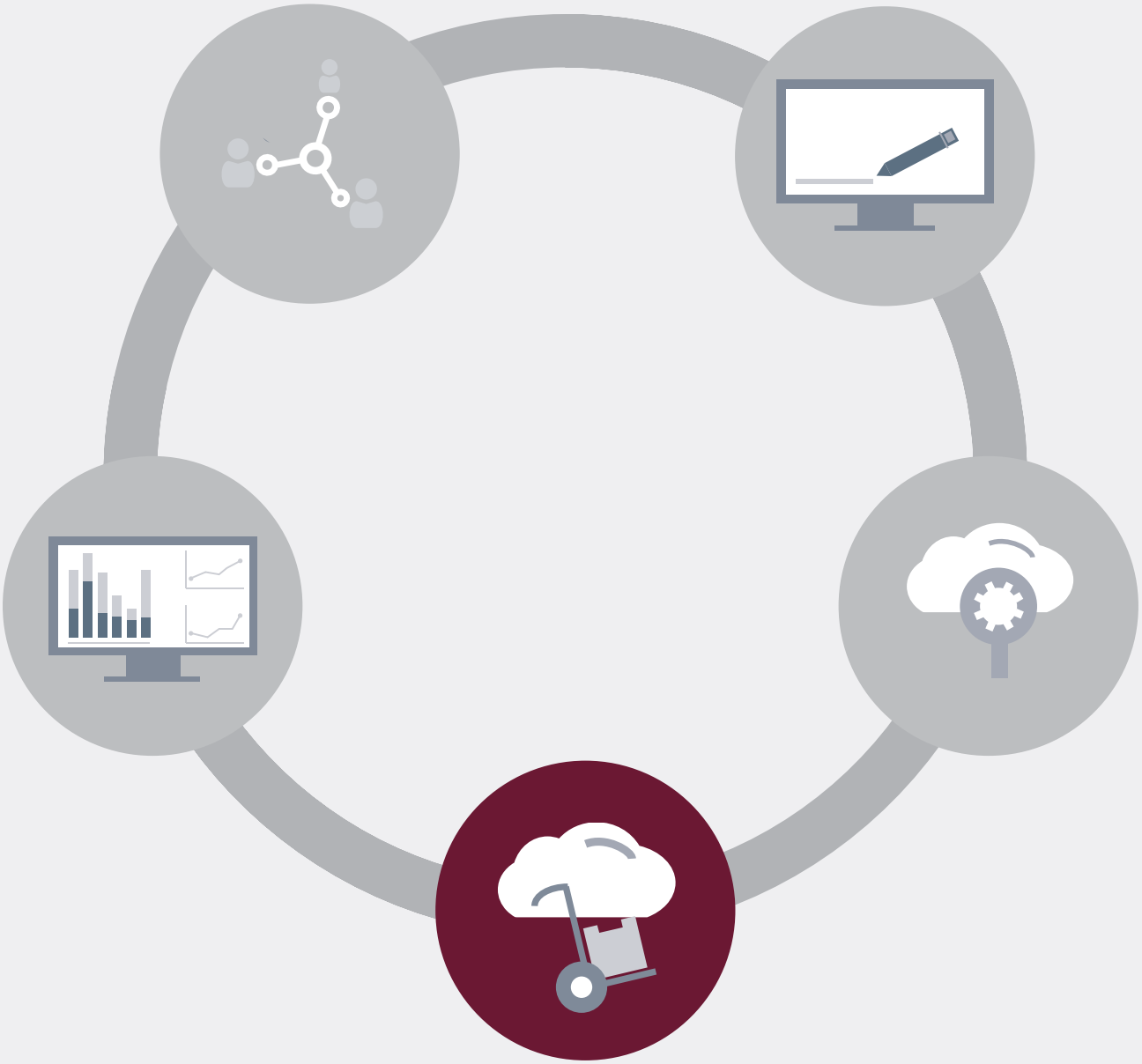
- Wie sieht die IT-Landschaft des Unternehmens aus und welche Anforderungen lassen sich daraus für ein EUS ableiten?
- Eignet sich die am Markt verfügbare Standardsoftware oder muss eine Individualsoftware entwickelt werden?
- An welchen Stellen im Unternehmen wird in hohem Maße auf Erfahrungswissen zurückgegriffen?

HERAUSFORDERUNGEN

- Erstellung des Anforderungsprofils zur Identifikation geeigneter Software
- Anschaffungs- / Entwicklungskosten für ein EUS
- Wahl zwischen Standard- und Individualsoftware
- Integration des Systems in die vorhandene IT-Landschaft
- Management der Kommunikation mit allen Involvierten und Beteiligten
- Zusätzliche Belastung während der Umstellungsphase

MEHRWERT

- Harmonisierung der Entscheidungsprozesse
- Möglichkeit der Vorgabe und dynamischen Anpassung von zu optimierenden Kenngrößen
- Lösungsmöglichkeiten komplexer Ausgangssituationen mit großen Datenmengen
- Datenbasierte Abschätzungen und Prognosen
- Effizienzgewinn in den Arbeitsabläufen durch einen höheren Automatisierungsgrad
- Möglichkeit direkter und tagesaktueller Abfragen
- Hoher Return on Investment durch Effizienzgewinn, der den Umsatz erhöht
- Langfristige Absicherung eines hohen Qualitätsniveaus
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Verringerter Einfluss von Personalausfällen durch die Abbildung von Erfahrungswissen
- Reduktion des manuellen und kognitiven Aufwands für die Mitarbeiter*innen
- Ermöglichen von skalierbarem Wachstum



DIGITALE LIEFERANTEN-ANBINDUNG

…beschreibt den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien an der Schnittstelle zu Lieferfirmen und Geschäftskontakten eines Unternehmens, um einen effizienten Wertschöpfungsprozess und Informationsaustausch zu gewährleisten.

DIGITALE DATENERFASSUNG UND -VERWALTUNG

PROBLEMBESCHREIBUNG

Interaktionen mit Lieferfirmen führen häufig zu manuellem Datenpflegeaufwand, wenn diese nicht in das ERP-System Ihres Unternehmens eingebunden sind. Probleme können aufgrund von fehlenden Informationen bspw. bei Vorgängen in der Zahlungsabwicklung oder bei der Nachvollziehbarkeit des Versandwegs des Zulieferunternehmens entstehen. Verzögerungen und Intransparenzen, die hier entstehen, wirken sich auf die Dauer der Auftragsabwicklung insgesamt aus und lassen mehr Raum für Fehler und Redundanzen, die die Agilität des eigenen Unternehmens einschränken.

> „Das wäre ideal, wenn die Lieferanten, die wir haben, alle Artikel mit einem einheitlichen Barcode versehen könnten, sodass wir ihn bei der Einlagerung und Lagerverwaltung das Ganze optimieren könnten. Das wäre für uns ein riesiges Potenzial, wo wir wirklich dann Geld und Zeit sparen und die Effizienz erhöhen könnten."
>
> Geschäftsführer, Handel

EMPFEHLUNG

Um Abläufe und Interaktionen mit Zulieferbetrieben zu beschleunigen und zu vereinfachen, sollten Prozesse im Zusammenhang mit Logistikunternehmen und anderen wichtigen Schlüsselunternehmen, durch den Einsatz von technisch-lesbaren Kennungen und Informationsträgern (z.B. Auftragsnummern, Vorgangsnummern, Barcodes, RFID-Tags) und geeigneten Scannersystemen gestützt werden. Arbeiten Sie mit Ihren Zulieferunternehmen daran, dass Sie Ware bereits mit entsprechenden technisch-lesbaren Kennungen (Barcodes, QR-Codes, RFID-Tags etc.) erhalten. Achten Sie darauf, dass auch Ihre weiteren Arbeitsschritte im Unternehmen mit entsprechenden Scannersystemen unterstützt werden, sodass Informationen zu Ihren Waren jederzeit aktuell sind, bspw. bei der Umlagerung von Waren. Die so abgesicherte Datenbasis ermöglicht den verlässlichen Zugriff auf Informationen über verarbeitete Waren, ohne diese mehrfach erfassen zu müssen. Identifizieren Sie hierzu die verschiedenen Arten von Waren, die im Unternehmen bewegt werden. Klären Sie ferner, welche Informationen über diese Waren in IT-Systemen gespeichert werden (müssen) und an welchen Stellen Informationen über Waren noch nicht über ein IT-System verwaltet werden. Legen Sie anschließend ein (ggf. neues) IT-System fest, in welchem Sie zukünftig diese Informationen verwalten möchten. In einem nächsten Schritt sollten Sie ein Scannersystem aussuchen, welches mit Ihrem IT-System kompatibel ist und technisch lesbare Kennung für alle Waren einführen. Sprechen Sie Ihre Zulieferunternehmen darauf an, ob sie eine entsprechende Kennung an den Waren im Rahmen der Produktion anbringen lassen können. Zielen Sie darauf ab, zukünftig das Scannersystem in allen Arbeitsschritten, in denen Waren erfasst werden, einzusetzen.

FRAGESTELLUNGEN

- Mit welchen Scanner- und Barcodesystemen arbeiten meine Zulieferunternehmen?
- Welche ERP-Schnittstellen müssen zu und mit meinen Lieferfirmen eingerichtet werden?
- Wie sehen die Versandwege aus und welche weiteren Firmen sind dabei involviert?

HERAUSFORDERUNGEN

- Lizenz-, Anschaffungs- oder Entwicklungskosten für das Scannersystem
- Kooperationsbereitschaft der Lieferfirmen und Logistikunternehmen
- Konfigurationsaufwand für die Schnittstellen in Interaktion mit Lieferfirmen
- Priorisierung bei der Systemharmonisierung bedingt durch Vielzahl an Lieferunternehmen und Systemen

MEHRWERT

- Transparenz und Aktualität der Bestandsabfragen
- Hoher Automatisierungsgrad für logistische Prozesse
- Senkung von Prozesskosten
- Absicherung des Qualitätsniveaus durch Reduktion der Fehlerquote
- Entlastung der Mitarbeiter*innen durch Reduktion des manuellen Aufwands
- Erhöhung des wahrgenommenen Digitalisierungsgrads aus Lieferantensicht

DIGITALES KUNDENMANAGEMENT

…beschreibt zum einen die Fähigkeit eines Unternehmens Kundeninformationen aus verschiedenen Schnittstellen zu integrieren und diese Daten auszuwerten um somit eine Zielgruppe genau zu identifizieren und Kundenwünsche zuverlässig zu prognostizieren. Zum anderen beschreibt Digital Customer Intelligence die Überwachung des Auftragsstatus.

MARKETING AUTOMATISIERUNG

PROBLEMBESCHREIBUNG

Sowohl offline als auch online knüpfen KMU täglich neue Kontakte zu potenziellen Neukunden*innen, z.B. über die Website, auf Veranstaltungen und Messen oder über den Außendienst. Zudem verwenden viele KMUs bereits Suchmaschinenoptimierung (SEO), um Interessenten über Online Werbung und ähnliche Aktivitäten anzusprechen und damit sogenannte „Leads“ zu generieren. Die Problematik entsteht in der weiteren Betreuung dieser Interessenten, um sie schließlich tatsächlich als Teil der Kundschaft zu gewinnen. Manuelle Steuerungen von Prozessen wie bspw. das mühsame Übertragen von Angaben auf Visitenkarten in digitale Adressdateien, eine nicht automatisierte E-Mail-Kommunikation oder die mangelnde Möglichkeit Newsletter zu individualisieren, stehen einer hohen und effizienten Reaktionsgeschwindigkeit entgegen. Dadurch laufen viele Marketing- und Vertriebsaktivitäten unnötigerweise ins Leere.

> „[...] Wir bemühen uns, Kommunikation zu automatisieren und sie aber nicht so roh zu automatisieren, dass sie die Leute nervt, weil wir sie irgendwie jeden Tag mit Newsletter[n] zuballern, sondern dass unsere Systeme erkennen, wann eine Information benötigt wird [...].“
>
> Geschäftsführer, Immobilien

EMPFEHLUNG

Zunächst sei darauf hingewiesen, dass im Umgang mit personenbezogenen Kundendaten stets die Datenschutz Grundverordnung (DSGVO) zu befolgen ist. Damit Kunden*innen ihre Mailadressen und ähnliche Daten an Sie übergeben, ist ein Anreiz nötig, bei dem ein Mehrwert für diese entsteht. Dies können Newsletter, Rabatte, Webinare, Ratgeber, aber auch Terminvergaben für Beratungen und vieles mehr sein. Der konkreten Softwareauswahl sollte aufgrund der vielfältigen Möglichkeiten eine Anforderungsliste vorausgehen. Es besteht die Möglichkeit Software-Instrumente einzusetzen, die aus den Funktionen Datenbank, Web-Controlling, Kommunikation, Workflows und CRM-Synchronisation (Customer Relationship Management) bestehen. Berücksichtigen Sie außerdem mögliche Schnittstellen zu den bereits bestehenden Software-Systemen Ihres Unternehmens. Liegt ein Großteil der gewonnenen Kundendaten bspw. in Form von Visitenkarten vor, die für weitere Werbemaßnahmen digitalisiert werden müssen, bietet sich ein Visitenkarten-Scanner an. Über eine angebundene Automatisierungssoftware können Sie mit diesem die Daten für Ihr System erfassen und durch automatisiertes Marketing E-Mails an potentielle Interessenten erzeugen. Die Softwarelösung kann Sie auch bei der rechtskonformen „Douple-opt-in-Einwilligung“ für die weitere Nutzung der Daten beim E-Mail-Marketing oder der Versendung von Newslettern unterstützen. So können unnötige Bußgelder vermieden werden.

FRAGESTELLUNGEN

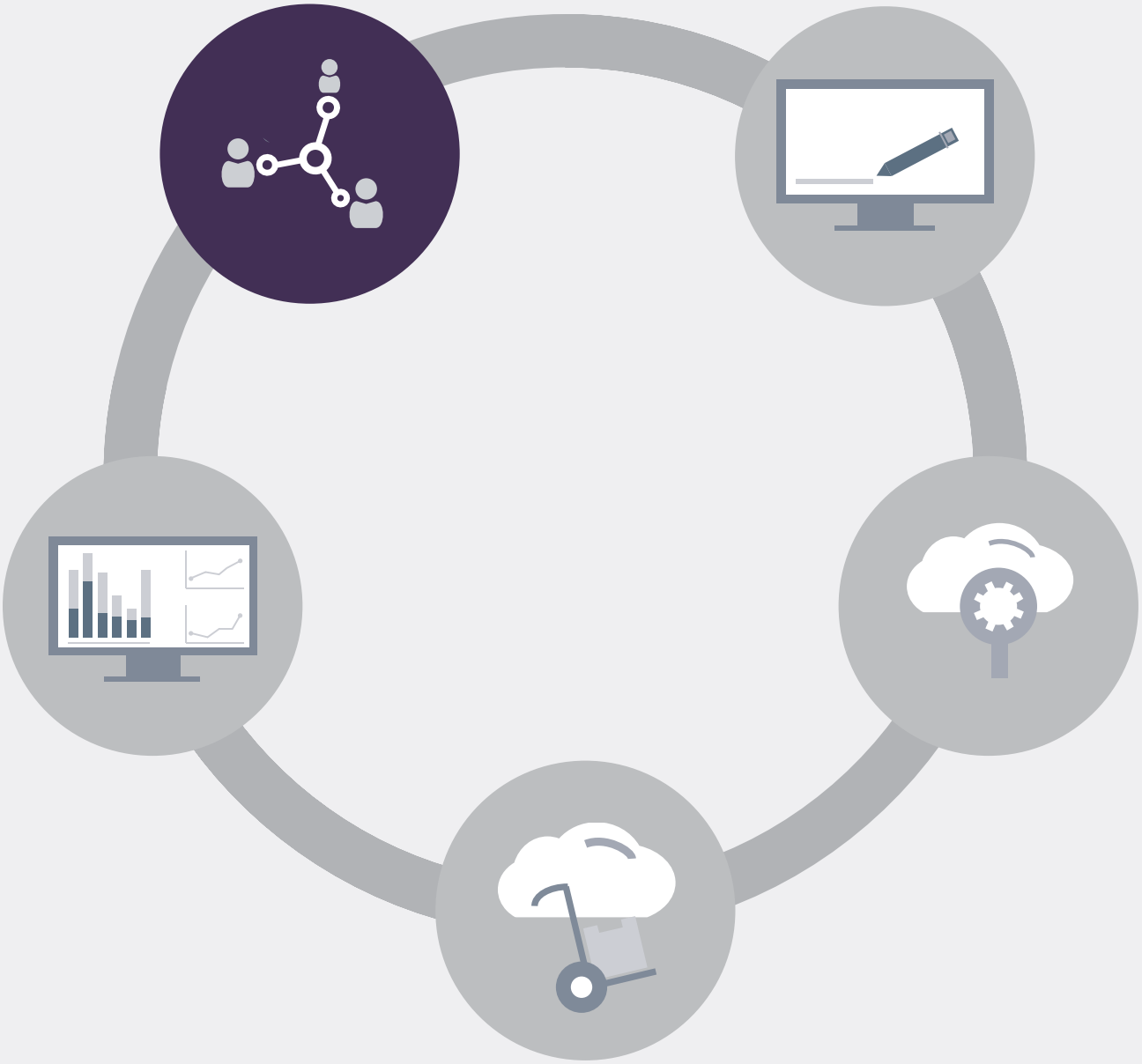
- In welcher Form erhalte ich welche Arten von Kundendaten?
- Über welche Kanäle gewinne ich typischerweise Kunden*innen und welche Kanäle sind noch ausbaufähig?
- Welchen Mehrwert kann ich Interessenten liefern, damit diese Ihre E-Mail-Adressen für weitere Kampagnen zur Verfügung stellen?

HERAUSFORDERUNGEN

- Einhaltung von Datenschutzbestimmungen
- Anschaffungs-/Lizenzkosten für Software
- Systematische Planung der Kundengewinnungsprozesse
- Gestaltung zielgruppengerechter Anreize zum Erhalt von Kundendaten

MEHRWERT

- Automatisierte, standardisierte und passgenaue Steuerung der Marketingaktivitäten
- Erhebliche Reduktion des manuellen Arbeitsaufwands
- Ermöglichung automatisierter Kampagnenprozesse
- Beschleunigung der Ansprache von Interessenten und Reaktionszeiten



DIGITALER KUNDENKONTAKT

…beschreibt die Möglichkeit und die Vorteile der IKT gestützten Kontaktaufnahme eines Unternehmens mit seinen Kunden*innen und anders herum. Im Vordergrund steht dabei der Digitalisierungsgrad der Kundenkanäle. Dazu zählen u.a. die Verfügbarkeit aktuellster Informationen auf der Website/App des Unternehmens, der online-basierte Verkauf von Waren und Dienstleistungen sowie deren Sendungsnachverfolgung bei online Interaktionen der Kunden*innen mit dem Unternehmen.

DIGITALE PLATTFORMEN

PROBLEMBESCHREIBUNG

Aus dem B2C-Bereich (Business to Customer) sind digitale Plattformen als virtuelle Marktplätze für Produkte oder Dienstleistungen wie z.B. Amazon, Ebay oder Immobilienscout24 bereits bekannt. Im B2B-Bereich (Business to Business) spielen Plattformen ebenfalls eine immer größere Rolle. Ein Beispiel ist die Plattform Wucato der Würth Gruppe als Online-Beschaffungsplattform für Handwerks- und Industriebedarf. Es existieren aber auch andere Ausrichtungen wie z.B. Internet of Things (IoT)-Plattformen, die u.a. Daten mehrerer Unternehmen rund um vernetzte Maschinen sammeln und den Plattformteilnehmern gegen Geld zur Verfügung stellen.

Für KMU ist zunächst die Positionierung in der B2B-Plattformökonomie problematisch. Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle verändern sich, was Herausforderung und Chance zugleich darstellt. Die Gründung einer eigenen Plattform ist insbesondere für KMU mit einem schwer abschätzbaren Kosten- und Arbeitsaufwand verbunden. Aber auch der Beitritt zu bestehenden Plattformen birgt Risiken, die z.B. durch das Abgeben von Verantwortung und Kundenschnittstellen an den Plattformbetreiber entstehen. Jedoch kann eine Verweigerungshaltung den Verlust von Marktanteilen bedeuten. Der Umgang mit digitalen Plattformen und die Wahl der eigenen Positionierung ist also vor allem eine strategische Herausforderung.

> Ja, [...] wir [nutzen Online-Plattformen]. Ob man es natürlich noch intensiver, noch professioneller machen könnte, sei mal dahingestellt. [...] [W]ir machen es einmal zentral unter dem zentralen Auftritt Marke, Branding [...]. Wir machen es dezentral und da natürlich auch in unterschiedlich ausgeprägter Intensität. Von Büro zu Büro ist das nicht einheitlich. Was wir, ja aber noch nicht so direkt machen, ist auch andere Onlinemöglichkeiten, Vertriebspartner, Kooperationen als externen Vertrieb oder Reselling einzusetzen. Den Bereich gibt es so noch nicht.
>
> Abteilungsleiter, Finanzdienstleistungen

EMPFEHLUNG

Informieren Sie sich über die verschiedenen Plattformmodelle und welchen Nutzen diese für Sie haben können. Prüfen Sie dabei, inwieweit sich die Verfügbarkeit der Plattformen auf Ihr Geschäftsmodell auswirkt. Die eingangs erwähnte Business Model Canvas (S.14) kann dabei eine Hilfe sein. Zudem können Sie eine möglichst heterogene Gruppe in die Analyse von Risiken und Chancen von Plattformen für den individuellen Fall Ihres Unternehmens einbeziehen, um verschiedene Blickwinkel abzubilden und Ideen in diesem Kontext zu generieren. Dabei sollten Sie zunächst bewusst viel Spielraum für mögliche Szenarien lassen. Bewerten Sie diese Ideen mit ein wenig Abstand vor dem Hintergrund einer Kosten-Nutzen Abwägung. Die Anpassung Ihres bestehenden Geschäftsmodells an eine digitale Plattform erfordert auch die Auseinandersetzung mit Ihrer Kundenstruktur. Berücksichtigen Sie dabei, wie sich der Zugang Ihrer Kunden*innen zu den von Ihnen angebotenen Produkten und Dienstleistungen verändert. Durch dieses Wissen können Sie Ihre Kundschaft, Zulieferbetriebe und Geschäftskontakte in die Entwicklung und Etablierung einer digitalen Plattform einbinden. Setzen Sie sich dafür mit der Entwicklung von neuen Trends, Technologien und Lebensgewohnheiten ebenso auseinander, wie mit Ihrer Konkurrenz. Die Veränderung Ihres

bestehenden Geschäftsmodells erfordert von Ihnen ein hohes Maß an Kommunikationskompetenz. Schaffen Sie hierfür eine offene Unternehmens- und Kommunikationskultur, in der Sie die Ideen und Anregungen Ihrer Mitarbeiter*innen berücksichtigen und wertschätzen.

Sollten Sie eine eigene digitale Plattform aufbauen wollen, sind die folgenden Punkte zu beachten:

- Agilität (Ihre IT-Infrastruktur sollte mit der Geschwindigkeit der Geschäftsmodellveränderungen Schritt halten)
- Customization (Die von Ihnen gewählte Plattform sollte einfach an die individuellen Bedürfnisse Ihres Unternehmens anpassbar sein)
- Interoperabilität (Möglichkeit, Daten von einer Plattform auf andere zu verschieben)
- Datenschutz (Art der gesammelten Daten, Ort (Server) der Datenspeicherung, rechtliche Bestimmungen)
- Preis-Leistungs-Verhältnis (langfristige Wirtschaftlichkeit der gewählten Option)
- Skalierbarkeit (Möglichkeit und Einfachheit des Ausbaus Ihres Angebots)

FRAGESTELLUNGEN

- Wie sieht die aktuelle Plattformlandschaft in meiner Branche aus und wo gibt es interessante Anknüpfungspunkte oder bisher noch nicht bediente Nischen?
- Welche Plattformangebote werden sich bzgl. der Kundenreaktion vermutlich von der anfänglichen Begeisterung in eine feste Erwartungshaltung umwandeln?
- Wie kann ich den Mehrwert meines Geschäftsmodells durch digitale Plattformen erweitern?

HERAUSFORDERUNGEN

- Schwierigkeit der Abschätzung, welche Plattformen sich auf Dauer am Markt etablieren und halten werden
- Fehlendes Know-How bzgl. der Umsetzung digitaler Plattformen
- Erkennung und Nutzung der Auswirkungen auf das Geschäftsmodell
- Einbindung der Plattform in die Infrastruktur vorhandener Kundenkanäle
- Kommunikation des erweiterten Mehrwerts

MEHRWERT

- Erschließung neuer Kommunikationswege zu Kunden*innen, Lieferfirmen und wichtigen Geschäftskontakten
- Erhöhung der Reichweite von Produkten oder Dienstleistungen
- Möglichkeit der Erschließung neuer Märkte und/oder Kundengruppen
- Erhöhung der Markenbekanntheit
- Positive Auswirkungen auf die Außendarstellung als innovatives, zukunftsweisendes Unternehmen

VORSTELLUNG DER AUTOREN

LEHRSTUHL FÜR DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT UNIVERSITÄT PADERBORN

Prof. Dr. Nancy Wünderlich
Klaudia Conz
Anna Robens
Vivien Timm
Nicole Weitzenbürger

Der Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement der Universität Paderborn zeichnet sich durch seine Kompetenzfelder „Digitale Dienstleistungen", „Management von Anbieter-Kundenbeziehungen" und „Transformierende Dienstleistungen" aus. Im Rahmen der Kompetenzfelder steht die Erforschung von Technologien an der Kundenschnittstelle sowie die Untersuchung verschiedener Formen von Anbieter-Kundenbeziehungen im Mittelpunkt. Im Rahmen des Projektes "Business 4.0 OWL" war der Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement u.a. für die empirische Fundierung des Projektes zuständig. Auf Grundlage einer quantitativen Befragung und qualitativen Interviewstudie wurden für das Projekt Normstrategien, Vorgehensmodelle und Handlungshilfen für KMU in OWL entwickelt.

LEHRSTUHL FÜR
DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT

INNOZENT OWL E.V.

Michael Kemkes
Ulrike Künnemann

InnoZent OWL e.V. ist als erfolgreiches Innovationsnetzwerk verantwortlich für die Vernetzung des Projektes Business 4.0 OWL mit anderen EFRE NRW Projekten sowie für den Transfer der Projektergebnisse auf NRW Ebene. Weiterhin verantwortet InnoZent die Gesamtkoordination und die Vertretung des Projektes in übergeordneten Arbeitskreisen. Zu den Aufgabenbereichen zählen außerdem die Organisation und Betreuung von Unternehmen im Rahmen von Erfahrungsaustauschgruppen zum Thema ‚Entwicklung einer digitalen Strategie', die Planung und Durchführung von Informations- und Fachveranstaltungen zu einer Reihe von digitalen Fragestellungen, sowie Unterstützung bei der Erarbeitung von Handlungshilfen.

InnoZent OWL

SICP – SOFTWARE INNOVATION CAMPUS PADERBORN

Prof. Dr. Gregor Engels
Dr. Thim Strothmann

Die Bedeutung von Software für eine zunehmend vernetzte Gesellschaft ist Motivator für den SICP – Software Innovation Campus Paderborn – und prägt damit auch das Engagement im Projekt Business 4.0 OWL. Die enge Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft versteht der SICP als wesentlichen Erfolgsfaktor bei der Überführung von Forschungsergebnissen in marktfähige Innovationen. In diesem Kontext werden digitale Strategien für kleine und mittlere Unternehmen der Region entwickelt. Dabei spielt die systematische Identifikation von Digitalisierungspotenzialen eine wichtige Rolle. In Schulungen werden die KMU dabei unterstützt, ihr Geschäftsmodell besser zu verstehen: In welchen Bereichen ist das eigene Unternehmen schon digital? Wo gibt es noch Digitalisierungsmöglichkeiten, die einen unternehmerischen Mehrwert bieten?

IMPRESSUM

ANSCHRIFT

Universität Paderborn
Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement
Warburger Straße 100
33098 Paderborn
Deutschland

www.wiwi.upb.de/dep1/dlm

REDAKTION UND KOORDINATION

Prof. Dr. Nancy V. Wünderlich (DLM)
Anna Robens (DLM)
Nicole Weitzenbürger (DLM)
Prof. Dr. Gregor Engels (SICP)
Dr. Thim Strotmann (SICP)
Michael Kemkes (InnoZent OWL e.V.)
Ulrike Künnemann (InnoZent OWL e.V.)

AUFLAGE

100 Exemplare

VERÖFFENTLICHUNG

2018

Das Projekt Business 4.0 OWL ist eingebettet in das integrierte Handlungskonzept „OWL 4.0 – Industrie, Arbeit, Gesellschaft“ und wird von der Universität Paderborn und InnoZent OWL e. V. durchgeführt. Kooperationspartner sind die Industrie- und Handelskammern Ostwestfalen und Lippe, die Handwerkskammer Ostwestfalen-Lippe und das CPS.HUB NRW. Das Vorhaben wird vom Land NRW und aus Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) gefördert.

LEHRSTUHL FUR
DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT

SICP

UNIVERSITÄT
PADERBORN

InnoZent
OWL