

regioS 14/18, Interview mit Professor Marc K. Peter

Die Digitalisierung erfordert die Zusammenarbeit innovativer Unternehmen

Als Leiter des Zentrums für Digitale Transformation und Marketing der Hochschule für Wirtschaft Nordwestschweiz (FHNW) hat Professor Marc K. Peter in einer umfassenden Studie die Digitalisierung der Schweiz untersucht. Im Mittelpunkt stand dabei die Frage, wie die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) als wirtschaftliches Rückgrat vieler Regionen die digitale Transformation erfolgreich umsetzen können.

Interview: Pirmin Schilliger, Luzern

regios: Die Wirtschaftsmetropolen und grossen Unternehmen scheinen zu Gewinnern der digitalen Transformation in der Schweiz zu werden. Sind die Risiken der digitalen Transformation in den Regionen abseits der Zentren, also im ländlichen, alpinen und peripheren Raum, und für die KMU generell grösser?

Marc K. Peter: Tatsächlich zeigen unsere Studienresultate, dass die Grossregion Zürich bezüglich Digitalisierung am weitesten entwickelt ist, wenn wir die Projektaktivität und die Relevanz der digitalen Transformation in den einzelnen Unternehmen messen. Die Branchen Information, IT und Kommunikation sowie Finanzen- und Versicherungsdienstleistungen sind dabei die am höchsten digitalisierten Wirtschaftszweige. Es überrascht natürlich nicht, dass die Konzentration in erster Linie in den Zentren mit ihren vielen grossen Dienstleistungsbetrieben stattfindet. Wir haben jedoch auch viele kleinere Firmen gefunden, die mit innovativen Konzepten die digitale Transformation in den ländlichen Regionen vorantreiben. Sie fokussieren sich aber mehr auf Produktinnovationen, während die grossen Unternehmen vor allem die Kostenreduktion als einen starken Treiber der Digitalisierung erwähnen.

Fast zwei Drittel der KMU haben bereits neue digitale Technologien eingeführt, aber nur ein knapper Drittel sind mit ihren Digitalisierungsbemühungen zufrieden. Aufwand und Ertrag stimmen offenbar häufig nicht überein. Wo liegt da das Problem für die enttäuschten KMU?

Wir waren über diese Zahlen selber erstaunt. Wo das Problem liegt, verrät vielleicht eine Studie aus den USA: Erfolgreiche Unternehmen setzen die verschiedenen digitalen Technologien kombiniert ein und transformieren die Organisation als Ganzes. Weniger erfolgreiche Unternehmen fokussieren hingegen auf einzelne Technologien, um operative Probleme zu lösen. Diese Projekte kosten dann meistens viel Geld, bringen aber nicht die gewünschten Verbesserungen. Zudem hängt der Transformationserfolg auch davon ab, wie die Projekte geplant und eingeführt werden. Wichtige Stichworte in diesem Zusammenhang sind die notwendige Kulturveränderung und die Weiterbildung der Mitarbeitenden.

Der Prozess der digitalen Transformation erfordert Kapital, Know-how, Zeit und Risikobereitschaft – Mittel also, die bei den KMU in den Regionen eher knapp sind. Braucht es spezielle Digitalisierungsinitiativen für die ländliche KMU-Schweiz?

Tatsächlich empfinden KMU den Zeitaufwand und das fehlende Wissen als grösste Barrieren für die digitale Transformation. Ich erlebte aber in den letzten Monaten an mehreren Konferenzen von Gemeinden, Handelskammern und kantonalen Ämtern, wie stark diese Institutionen den Wandel der KMU bereits unterstützen. Auch das SECO unternimmt schon viel, etwa mit dem [KMU-Portal](#). Zudem werden in vielen Regionen heute schon Weiterbildungen und Konferenzen angeboten. Graubünden zum Beispiel plant das Davos Digital Forum, das den KMU der Region das notwendige Wissen vermitteln will. Diese regionalen

Anstrengungen sind richtig. Letztlich ist es aber die Aufgabe der Geschäftsleitungen der einzelnen Unternehmen, die Angebote wirklich zu nutzen und die Transformation voranzutreiben.

Wie lässt sich das Risiko der Regionen, Verlierer der digitalen Transformation zu werden, gerade mit Hilfe der Digitalisierung in eine Chance der zentrumsfernen Regionen verwandeln?

Ich habe in den letzten Jahren in Grossbritannien gesehen, wie die ländlichen Regionen durchaus verlieren können. Ich glaube jedoch nicht, dass wir dies in der Schweiz erleben werden. Eine grosse Stärke sind hierzulande die Verkehrsinfrastruktur und die relative Nähe zu den Grosszentren, selbst in den meisten ländlichen Gebieten. Für diese sehe ich also im Gegenteil viele Chancen, aktiv an der Transformation mitzuwirken. In diesem Zusammenhang wird denn auch viel von den digitalen Dörfern und ihrem Potenzial gesprochen.

Die Kernfrage Ihres Forschungsvorhabens lautete: Wie verteidigen und behaupten die KMU – oder abgewandelt die Regionen – im digitalen Zeitalter ihre wettbewerbsfähige Position? Welcher digitale Nachvollzug ist unbedingt notwendig?

Wir empfehlen KMU, die Projekte aus eigener Kraft zu starten und in einem ersten Workshop eine Auslegeordnung vorzunehmen. In der Studie haben wir 4200 Projekte von Schweizer Firmen analysiert und kategorisiert: So haben wir sieben Handlungsfelder der Transformation definiert: aktive Kundenorientierung, digitale Geschäftsmodelle, neue Ansätze in Führung und Kultur, optimierte Prozesse, digitales Marketing, neue Technologien sowie der Einsatz der Cloud und Nutzung von aussagekräftigen Daten. KMU sollten sich also überlegen, welches Potenzial sie in den einzelnen Handlungsfeldern sehen, danach Projekte definieren, die die Gesamtstrategie unterstützen und so gezielt die Transformation ihres Unternehmens angehen. Als Einstiegspunkt für diese KMU-Workshops haben wir einen [Canvas](#) (Raster) geschaffen, der kostenlos bezogen werden kann*.

Was ist über das Unverzichtbare hinaus wünschenswert, damit KMU ihre Wettbewerbsposition mittels Digitalisierung entscheidend verbessern können?

Die KMU einer Region könnten und sollten sich in branchenübergreifenden Workshops ihre eigenen Wertschöpfungsketten gegenseitig vorstellen und prüfen, ob sich durch aktivere Zusammenarbeit neue Geschäftspotenziale oder Synergien ergeben. Auf diese Weise würden in der Schweiz neue, innovative Cluster entstehen. Die bestehenden Wirtschaftsorganisationen sowie staatlichen und halbstaatlichen Institutionen könnten hier viel Unterstützung bieten.

Welche der Treiber der digitalen Transformation sind für KMU speziell wichtig? Welche von ihnen kann die Regionalentwicklung entscheidend nutzen?

Bei den neuen Technologien beschreiben wir einerseits interne Potenziale, beispielsweise Apps und Plattformen für die Produktgestaltung und die optimierte, interne Zusammenarbeit. Sensorik und Robotik – Internet of Things oder Industrie 4.0 –, die die Kundenleistung stark erhöhen können, eröffnen andererseits externe Potenziale. In regionalen Clustern oder Begegnungsorten können KMU ihre Erfahrungen teilen. Ich denke hier etwa an das Hightech Zentrum Aargau oder das Maker Studio der FHNW in Brugg.

In der Umfrage Ihrer Studie haben sich wichtige Handlungsfelder herauskristallisiert, aber auch Binsenwahrheiten der traditionellen Wirtschaft, etwa die Wichtigkeit einer konstanten Kundenorientierung. Was kann aber ein Hotel mit 100 Betten konkret tun, um mittels Digitalisierung die Kundenorientierung und die Arbeitsabläufe weiter zu verbessern?

Es gibt durchaus viele Bestandteile und Konzepte der digitalen Transformation, die wir aus der Betriebswirtschaftslehre bereits kennen. Neu sind jedoch die digitalen Geschäftsmodelle, beispielsweise der Handel Peer-to-Peer, also direkt vom Verkäufer zum Käufer ohne einen klassischen Absatzmittler. Weiter gibt es neue flexible Preismodelle, die Sammlung und Nutzung grosser Datenbestände, die umfassende Vernetzung und Beschleunigung von Allem. Ohne klar strukturierte und dokumentierte Prozesse kann die Digitalisierung interessanterweise jedoch nicht realisiert werden, weshalb wir auf die älteren Konzepte

zurückgreifen müssen. Als Hotelmanager würde ich mir die Frage stellen, wie ich im Wettbewerb gegen alternative Angebote wie Airbnb meine Kundenleistungen verändern und meine Positionierung anpassen muss. Damit ich mir die konstante Kundenorientierung leisten kann, muss ich sie durch den Einsatz moderner, webbasierter Softwarelösungen optimieren und automatisieren.

Was kann ein Landwirt unternehmen, um mittels Digitalisierung seine Arbeitsabläufe und seine Kundenorientierung zu verbessern?

In der Landwirtschaft existieren bereits einige Konzepte, beispielsweise das Sharing von Maschinen mit anderen Landwirten. Der nächste Schritt wäre der Aufbau alternativer Produkt- und Vertriebsorganisationen mitsamt dem Direktverkauf über eine gemeinsame Marke. Wie im Dienstleistungssektor bedingt dies auch in der Landwirtschaft Innovationswillen und die Bereitschaft zur Kooperation.

Und wo erkennen Sie erfolgreiche disruptive Ansätze für neue Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle in den Regionen, die auch Arbeitsplätze generieren?

Ich sehe punktuell viele Projektansätze und erste Versuche, etwa im Kanton Graubünden, im Gebiet Jura/Jurasüdfuss mit verschiedenen Technologie-Hubs, im Kanton Zug mit seinem Krypto Valley mitsamt den vielen Blockchain-Ideen ... In diesen regionalen Clustern ist Vieles im Entstehen, mit guten Aussichten auf Erfolg. Wichtig bleibt, dass auf den verschiedenen Ebenen von Bund, Kantonen und Gemeinden Freiraum geschaffen wird. So können unterschiedliche Ansätze und Ideen wachsen, voneinander profitieren und den Standort Schweiz und die einzelnen Regionen stärken.

Apropos Arbeitsplätze: Verspricht die digitale Transformation per Saldo mehr oder weniger Beschäftigung? Oder droht eine weitere Beschäftigungskonzentration auf die Wirtschaftszentren?

Analog zu früheren industriellen Revolutionen hat die digitale Transformation zur Folge, dass sich die Berufsbilder polarisieren. Der Bedarf an Arbeitskräften mit digitalen Fähigkeiten nimmt zu, die Nachfrage nach traditionellen Berufsbildern ab. Dieser Prozess wird hauptsächlich vom Bedarf nach Fähigkeiten im digitalen Umfeld und vom Wachstum im Dienstleistungsbereich vorangetrieben. Ich sehe in der Berufslehre und im Grundstudium viel Potenzial, technische, methodische und kulturelle Fähigkeiten in diesem Bereich zu fördern. Auch regional könnte – beispielsweise durch Bildungsinitiativen in ländlichen Gebieten – viel zukünftiges Potenzial geschaffen werden. ○

*www.digital-transformation-canvas.net

www.kmu-transformation.ch