

Digitalisierungs-Gap

Weiterentwicklung bei der Digitalisierung von Geschäftsprozessen

Die Digitalisierung wird bei KMUs und Grossunternehmen zum Dauerthema. Viele Firmen können Erfolge in den Bereichen Geschäftsprozesse und Produktfunktionen ausweisen. Neu kommen Veränderungen im Business-Modell dazu.

Christian Weibel

Im Herbst 2023 konnte ich ein Assessment bei einer internationalen KMU mit rund 50 Mitarbeitern durchführen. Dabei hat sich gezeigt, dass sich die Technologie für die Abwicklung der Geschäftsprozesse in den letzten 20 Jahren enorm weiterentwickelt hat. Auf Basis dieser Situationsanalyse kann die Digitalisierung der Geschäftsprozesse einen Sprung nach vorne nehmen.

Ganzheitliche Statusbetrachtung der digitalen Geschäftsprozesse

Qualitäts- und IT-Experten basieren ihre Beurteilung des Entwicklungsstatus häufig auf Basis von IT-Reifegradmodellen wie z.B. Capability Maturity Model Integration (CMMI). Für ein KMU erweisen sich solche Modelle jedoch als komplex und mit starkem Fokus auf die IT-Aspekte. Eine einfachere Methodik mit Business-Fokus stellt das Modell von bitkom^[1] dar. Dieses lässt sich mit beliebiger Detaillierung auch pragmatisch anwenden. Die Basis bildet z.B. eine Pro-

zesslandkarte mit den Führungs-, Kern- und Supportprozessen sowie die Dimensionen und Kriterien gemäss bitkom. Die Informationen können mit Interviews pro Prozess bzw. Prozessbereich zusammengetragen, geordnet und anhand des Modells beurteilt werden.

Dieses Vorgehen hat sich bewährt. Die Führungskräfte und Mitarbeiter können ihre Informationen und Beurteilungen gut einbringen. Ein Experte kann eine Normierung über alle Bereiche vornehmen und damit die Entwicklungspotenziale identifizieren. Bei meinem Kunden hat sich z.B. gezeigt, dass die Dimensionen Technologie und Daten in den Kernprozessen das grösste Entwicklungspotenzial aufweisen. Das Resultat lässt sich mit folgenden Herausforderungen zusammenfassen.

KVP in der Geschäftsprozess-Digitalisierung: Herausforderungen

- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) für die Digitalisierungsthemen: Fehlende kontinuierliche Entwicklung erzeugt ein umfassendes

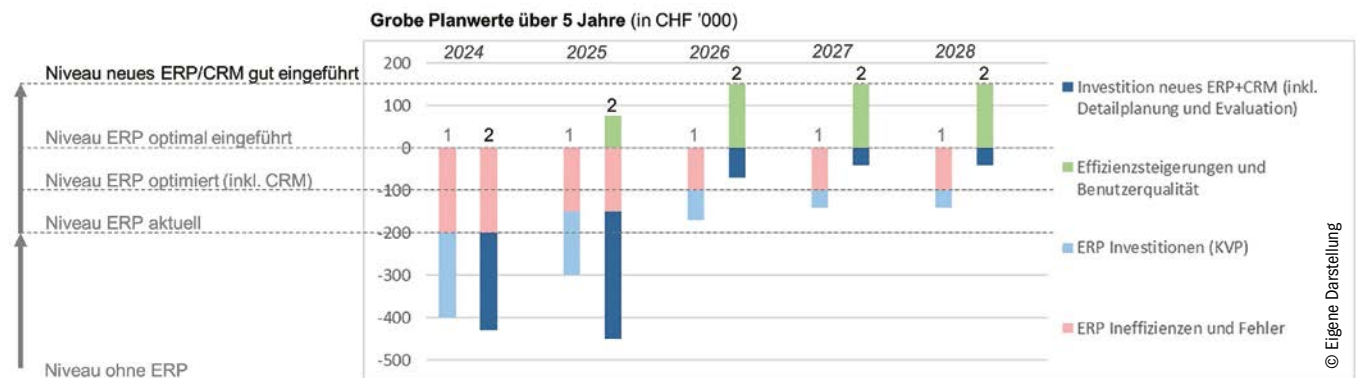
Autor

Christian Weibel arbeitet seit 3 Jahren als unabhängiger Unternehmensberater. Weiter engagiert er sich als externer Verwaltungsrat und Dozent. Sein Fokus liegt in der Erarbeitung und Umsetzung von Unternehmensstrategien und Digitalisierungen.

> www.weum.ch

Gap, welches nur mit grösseren Investitionen verkleinert werden kann.

- Nutzung von modernen Technologien und Tools: In den letzten 20 Jahren wurden enorme Entwicklungen in der Software-Entwicklung vollbracht. Tools, welche vor 20 Jahren State of the Art waren, sind heute nur noch bedingt praxistauglich. Die Risiken für die Anwendung (z.B. Support Basistechnologie) werden zu gross.



Vergleich der Wirtschaftlichkeit zwischen den Lösungspfaden 1 und 2 über 5 Jahre

Die Chance von neuen Technologien wie z.B. künstlicher Intelligenz (KI) können nicht genutzt werden.

- **Veränderungen bei den Technologieherstellern:** Die Eigentümerschaft von kleineren Business-Software-Herstellern geht ab und zu in die Hände von Beteiligungsgesellschaften. Für die ursprünglichen Eigentümer ist dies häufig eine Lösung bei der Nachfolgeregelung und bei grossem Investitionsbedarf. Für die Kunden birgt dies jedoch Risiken für eine längerfristige Weiterentwicklung und den Support.
- **Weiterentwicklungen beim Benutzer-Interface (Mensch-Maschinen Schnittstelle):** Das User Experience (UX) ist von zentraler Bedeutung. Für die effiziente Bedienung mit Eingaben und Auswertungen ist eine gute Benutzerfreundlichkeit von grosser Bedeutung. Erst damit gewinnen die digitalen Prozesse an Akzeptanz durch die Mitarbeiter.
- **Datenqualität:** Die Datenqualität ist erfolgsentscheidend, um Fehlerquoten tief zu halten. Weiter ist sie auch eine Voraussetzung für Effizienzverbesserungen und Automatisierungen (z.B. auf Basis von KI). Dies gilt schon seit längerer Zeit und wird durch die Weiterentwicklung der Digitalisierung umso wichtiger.

Zwei Lösungspfade

Um in diesem Unternehmen das Digitalisierungs-Gap bei den Geschäftsprozessen zu schliessen, bieten sich folgende zwei Lösungspfade in den Bereichen Enterprise Resource Planning (ERP) und Customer Relationship Management (CRM) an:

1. Einführung eines Prozesses für die kontinuierliche Verbesserung von Digitalisierungsthemen
2. Gesamterneuerung mit einem grossen Projekt

Einführung eines Prozesses für die kontinuierliche Verbesserung von Digitalisierungsthemen

Die Weiterentwicklungsideen und Bedürfnisse werden im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) adressiert. Die Verbesserungen

Développement continu lors de la numérisation des processus commerciaux

La numérisation devient un thème permanent pour les PME et les grandes entreprises. L'absence de développement continu crée toutefois une lacune qui ne peut être réduite qu'avec des investissements plus importants. En effet, au cours des 20 dernières années, d'énormes développements ont été réalisés dans le domaine du développement de logiciels. Les outils qui étaient «à la pointe de la technologie» il y a 20 ans ne sont aujourd'hui que partiellement utilisables dans la pratique. La qualité des données est en outre déci-

sive pour le succès, afin de maintenir les taux d'erreur à un niveau bas. Elle est également une condition préalable à l'amélioration de l'efficacité et à l'automatisation (par exemple sur la base de l'IA). Pour combler l'écart de numérisation des processus commerciaux dans un cas concret, deux solutions se sont présentées dans les domaines de l'Enterprise Resource Planning (ERP) et de la gestion de la relation client (CRM): L'introduction d'un processus pour l'amélioration continue des thèmes de numérisation ou tout de suite la rénovation complète avec un grand projet.

werden kontinuierlich mit adäquatem Einsatz von Personal, Experten und finanziellen Mitteln analysiert und zu Lösungen geführt.

Mit dieser Lösung erfolgt die Weiterentwicklung i.d.R. in Arbeitspaketen und Schritten. Grössere Legacy-Systeme können mit diesem Vorgehen nur ungenügend abgelöst werden. Effizienzsteigerungspotenziale sind limitiert. Einzelne ERP-Ineffizienzen bleiben bestehen (in der Abbildung rosafarben dargestellt). Es besteht ein Risiko bei der Handhabung von Softwareschnittstellen.

Gesamterneuerung mit einem grossen Projekt

Eine Gesamterneuerung entspricht der Einführung einer neuen zentralen ERP- und CRM-Lösung. Damit wird ein neues Softwareprodukt und ein neuer Dienstleistungspartner evaluiert. Ein grosser Teil der Effizienzsteigerungspotenziale und der Herausforderungen wird hiermit adressiert (neue Technologien wie z.B. Workflows, neues Benutzer-Interface, Weiterentwicklung Datenqualität etc.).

Ein Grossprojekt erfordert grosse finanzielle (in der Abbildung dunkelblau

dargestellt) und personelle Investitionen eines Unternehmens. Dieser Pfad eignet sich insbesondere bei einer guten Veränderungs- und Weiterentwicklungsbereitschaft eines Nachfolge-Führungsteams. Die Chance, die Geschäftsprozesse auf eine neue und aktuelle Ebene zu bringen, kann realisiert werden. Der Einbezug von Expertenkompetenz ist wichtig, um Risiken im Veränderungsprozess zu minimieren.

Fazit

Nach vielen Jahren mit wenig kontinuierlicher Weiterentwicklung zugunsten digitaler Geschäftsprozesse, bleibt einem Unternehmen nur noch der Weg der Gesamterneuerung der Business-Software-Technologie. Damit können die Prozesse wieder auf ein wettbewerbsfähiges Niveau gebracht werden. Die Chance für einen Effizienzsprung kann nur damit realisiert werden. ■

Quelle

[1] <https://www.bitkom.org/Themen/Technologien-Software/Digital-Office/Reifegradmodell-Digitale-Geschäftsprozesse.html>