

# Jetzt ist Digital- KOMPETENZ GEFragt

Mit gutem Gewissen kann man behaupten, dass die Corona-Pandemie bei vielen KMU einen Technologieschub ausgelöst hat. So hat sich die Skepsis gegenüber neuen Kommunikationstechnologien und Homeoffice im Laufe der letzten Monate gewandelt. Homeoffice ist für viele zum neuen Standard geworden. Dieser Schub hat aber auch neue Herausforderungen hervorgebracht. Schliesslich hat man nur umgesetzt was man kurzfristig operativ brauchte. Die strategische Sicht wurde häufig ausser Acht gelassen. Dies gilt es nun nachzuholen.



Kevin Klak, Inhaber  
kemaco GmbH,  
Mitglied Digitalrat

Die strategischen Versäumnisse lassen den Schluss zu, dass viele Verwaltungsräte und Geschäftsführer die Digitalisierung in der Vergangenheit nicht wirklich ernst genommen oder verstanden haben.

## UNSICHERHEIT

Für jede Branche galt schliesslich nie die Frage «ob», sondern «wie» man die Digitalisierung nutzen kann. Zeigen wir in unseren Workshops Ansätze auf, so antworten KMU-Geschäftsführer und -Verwaltungsräte häufig ähnlich: «Die Firma XY ist natürlich bekannt. Aber ihre Marktmacht ist gigantisch. Somit haben sie auch riesige finanzielle Mittel, die sie in grosse Projekte investieren. Da müssen wir schon sehr viel kleinere Brötchen backen. (...) Wir warten mal ab, wie sich unser Markt noch verändern wird.»

Obwohl sich in den letzten 20 Jahren etliche Märkte radikaler als in den vorherigen 40 Jahren verändert haben, sind viele KMU noch immer in der Warteposition («mal schauen, wie sich der Markt verändert»), bzw. fühlen sich gar eingeschüchtert («sie haben riesige finanzielle Mittel»). Sie bringen damit eigentlich nur zum Ausdruck, dass sie nicht verstehen, wie sie ihr Unternehmen aktiv digitalisieren sollen.

*«Die Digitalisierung bewältigt man nicht, indem man einfach mal einen Webshop aufsetzt, Microsoft 365 einführt oder einen SAP-Vertrag unterschreibt.»*

## FÜHRUNG, NICHT TECHNOLOGIE, IST ENTSCHEIDEND

Ein Patentrezept zur Digitalisierung gibt es leider nicht. Es ist schliesslich ein andauernder Prozess und kein Projekt mit einem Ende. Gemäss diversen Studien ist es jedoch erwiesen, dass jedes Unternehmen, das bis anhin gescheitert ist, nie wegen der Technologie gescheitert ist, sondern wegen Versagen in der Führung.

Jeder Verwaltungsrat und jede Geschäftsleitung muss sich daher die Frage stellen, ob er/sie auch in seinem/ihrem Gremium die digitale Kompetenz genügend abdeckt oder ob nur bewahrende Kräfte und Branchenprofis Einsitz haben. Hat man kein Mitglied mit digitalen Kompetenzen, bedeutet es selbstverständlich nicht, dass das Unternehmen die Digitalisierung nicht meistert. Insbesondere aufgrund der Halbwertszeit digitaler Technik und digitalen Wissens darf man durchaus kritisch hinterfragen, welche Führungskräfte überhaupt in der Lage sein müssen, diesen Zyklen zu folgen. Jedoch ohne entsprechende Kompetenz miteinzubeziehen erscheint es beinahe schon fahrlässig zu glauben, man würde die Digitalisierung erfolgreich meistern.

Die meisten führen mit antrainierten Denk- und Handlungsmustern aus der Vergangenheit. Sie haben Erfahrung im Aufbau oder der Optimierung eines Geschäfts – jedoch nicht in der Digitalisierung. Die

Digitalisierung fordert neue Herangehensweisen und Prozesse. Neue Geschäftsmodelle und kundenorientierte Dienstleistungen müssen entstehen. Diese zu entwickeln, benötigt unter anderem ein disruptives Denkmuster.

### **DIGITALER BEIRAT**

Ein Beirat kann den Verwaltungsrat und die Geschäftsführung bei diesen vielfältigen Themen unterstützen und entwickeln. Es wird eine Strategie entwickelt, die in der digitalen Welt greift. Der Beirat ist Sparringpartner und ermöglicht eine neutrale Zweitmeinung, hilft, neue Geschäftsmodelle und Arbeitsmethoden zu verstehen und zu entwickeln. Zudem schlägt er die Brücke zum operativen Team, initiiert und begleitet Projekte. So werden alte Muster hinterfragt und nachhaltig verändert. ◇

