

LEITFADEN DIGITALISIERUNG FÜR KMU.

Übersicht möglicher
Prozessdigitalisierungen und deren
Umsetzung mit Beispielen aus der
Schweiz und Liechtenstein

Inhalt

Vorwort	01
1. Einleitung	02
2. Das Fundament: Prozesse verstehen und optimieren	04
3. Prioritäten setzen mit der Aufwand-Nutzen-Matrix	23
4. Digitale Kompetenzen und Erfolgsfaktoren	27
5. Schlussbetrachtung	32

Vorwort

Digitalisierung ist keine Frage der Unternehmensgrösse – sie ist eine Frage der Haltung und Herangehensweise.

Liebe Unternehmerin, lieber Unternehmer

Die digitale Transformation stellt gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) vor besondere Herausforderungen. Während grosse Konzerne mit eigenen IT-Abteilungen und umfangreichen Budgets voranschreiten, fehlen vielen KMU Zeit, Ressourcen und manchmal auch die Orientierung.

Genau hier setzt dieser Leitfaden an. Als gemeinsame Initiative des KMU-HSG der Universität St. Gallen und Hübner Management (MMIND.ai) haben wir bewusst einen praxisnahen und breiten Ansatz gewählt: "Von KMU für KMU". Wir konzentrieren uns auf konkrete Lösungen, die sich in der täglichen KMU-Praxis bewährt haben und bieten eine Übersicht über die Möglichkeiten, die mit Hilfe der Digitalisierung umgesetzt werden können. Die Inhalte sind aus zahlreichen Interviews und konkreten Projekten mit KMU entstanden.

Die Digitalisierung bietet viele Möglichkeiten. Doch die entscheidende Frage lautet: Womit sollst du anfangen? Welche Prozesse sollst du priorisieren? Wie nimmst du deine Mitarbeitenden mit auf die Reise?

Dieser Leitfaden bietet dir eine pragmatische Anleitung. Er führt dich von der ersten Analyse bis zur konkreten Umsetzung und zeigt, wie andere KMU aus der Region die Chancen der Digitalisierung bereits erfolgreich nutzen.

Wir wünschen dir viel Erfolg!



Dr. Alexander Fust, Eduard Muqaj,
Schweizerisches Institut für KMU und
Unternehmertum an der Universität St. Gallen



Dr. Hartmut Hübner,
Hübner Management GmbH

1. Einleitung

1.1 Herausforderungen bei der Digitalisierung von KMU

KMU stehen bei der Digitalisierung oft vor spezifischen Herausforderungen, die sich von den Herausforderungen grösserer Unternehmen unterscheiden.

Zu nennen sind etwa folgende (wobei sich diese je nach Unternehmensgrösse und Branche in Bezug zu IT-Themen unterscheiden können) (Leyh et al., 2018, S. 38):

- Begrenzte Budgets für Investitionen in Hardware und Software
- Abhängigkeit von externen Dienstleistern und deren Verfügbarkeit
- Oft fehlende interne Expertise für strategische IT-Entscheidungen
- Begrenzte Unternehmensgrösse, um IT-Spezialisten für kleine Teams zu gewinnen

Besonders in kleineren KMU herrscht neben dem Tagesgeschäft ein Zeitmangel für strategische Themen, da operative Tätigkeiten den Alltag vieler Unternehmer:innen prägen.

Strategische Zukunftsthemen, wie etwa die Digitalisierung, riskieren, aufgeschoben zu werden.

Auch fehlt oft die Zeit zur systematischen Analyse von Prozessen und Schwachstellen, wodurch ein "Feuerlöschen" statt ein proaktives Gestalten von (digitalisierten) effizienten Prozessen auftreten kann (Fasel, 2021). Für KMU ist es zudem schwierig, eine Orientierung zu erhalten, was mit Hilfe der Digitalisierung alles möglich ist. Eine solche Orientierung ist oft nur mit grossem zeitlichem Aufwand möglich.

Bei dieser Orientierung möchten wir ansetzen. Wir sind überzeugt, dass KMU trotz beschränktem Budget viele Möglichkeiten haben, um ihre Prozesse zu verbessern und zu digitalisieren. Gerade die tendenziell schnelleren Entscheidungswege, flachen Hierarchien und höhere Flexibilität können als Chancen genutzt werden.

1.2 Chancen im Zusammenhang mit der Digitalisierung

Für KMU in Liechtenstein und der Schweiz bieten sich durch digitale Technologien bedeutende Chancen, die weit über die bloße Modernisierung von IT-Systemen hinausgehen. Dazu zählen etwa die bessere Nachverfolgung von Kundenanliegen, die bessere Erreichung der Kunden, die schnellere Reaktion auf Anfragen, die Automatisierung von Aufgaben und somit Steigerung der Effizienz,

die Senkung der Fehlerquote oder die Automatisierung von ungern ausgeführten Aufgaben. Es können zudem neue Geschäftsmodelle erschlossen oder der Herausforderung des Fachkräftemangels begegnet werden, wenn Prozesse effizienter gestaltet werden (Demary et al., 2016, S. 30ff.).

1.3 Ziele dieses Leitfadens: Vom “Warum” zum “Wie”

Wir möchten mit dem Leitfaden die Chancen der Digitalisierung aufzeigen und eine Orientierung bieten. Die Orientierung soll Beispiele aufzeigen, wie andere KMU die Digitalisierung konkret umgesetzt und wie sie diesen Prozess gestaltet haben. Es wird eine Übersicht über verschiedene Prozesse geboten, die von anderen Betrieben bereits digitalisiert wurden.

Daraus entwickeln wir einen Leitfaden, wie vorgegangen werden kann, um mit Hilfe der Digitalisierung die Prozesse effizienter und effektiver zu gestalten.

2. Das Fundament: Prozesse verstehen und optimieren

Die Digitalisierung ist kein Selbstzweck und es gibt verschiedene Gründe, weshalb sich KMU mit der Digitalisierung ihres Unternehmens befassen wollen und sollten. Bevor man jedoch in die Digitalisierung investiert, lohnt es sich, zuerst einen strukturierten Blick auf die eigenen Unternehmensprozesse zu werfen.

Ein häufiger Fehler bei der Digitalisierung ist der vorschnelle Griff zur Technologie. Ineffiziente Prozesse werden dann lediglich zu "digitalem Chaos". Der goldene Grundsatz lautet daher: Erst optimieren, dann digitalisieren (Davenport & Ronanki, 2018, S. 113; Affolter, 2023, S. 8).

Ein Blick auf die Unternehmensprozesse lohnt sich, bevor in Software oder Hardware investiert wird.

2.1 Die drei Prozess-Arten: Das A und O der Unternehmensstruktur

Der erste Schritt besteht darin, ein klares Verständnis über die eigenen Unternehmensprozesse zu gewinnen. Jedes Unternehmen, unabhängig der Grösse, lässt sich in drei grundlegende Prozess-Arten unterteilen: die Kern-, Management- und Unterstützungsprozesse (Rüegg-Stürm & Grand, 2019, S. 65).

Diese einfache Gliederung hilft dir, den Überblick über die Prozesse zu behalten und die richtigen Prioritäten zu setzen. Wir haben uns erlaubt, an einigen Stellen auch Beispiele von KMU vorzustellen, wie sie diese Prozesse digitalisiert haben.

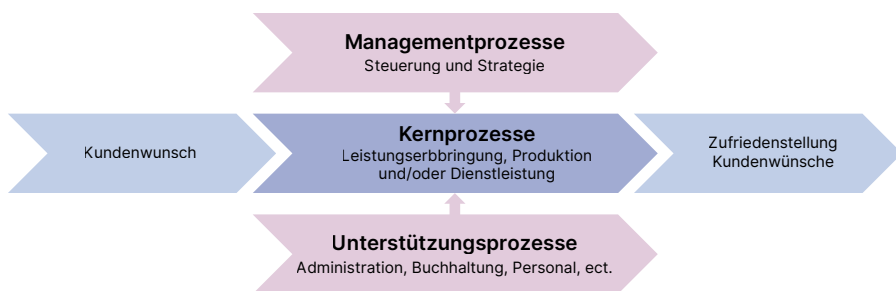


Abbildung 1: Prozessmodell im Überblick (eigene Darstellung angelehnt an Rüegg-Stürm & Grand, 2019)

Die Kernprozesse beinhalten die Prozesse, die für die Erstellung der eigenen Produkte, Dienstleistungen und somit für die Kernleistungen notwendig sind. Es handelt sich hierbei um Prozesse wie z. B. von der Offertstellung,

der Auftragsannahme über die Produktion oder Dienstleistungserbringung bis zur Rechnungsstellung. Hier wird der direkte Wert für den Kunden geschaffen (Rüegg-Stürm & Grand, 2019, S. 67).

Unterstützungsprozesse: Sie machen die Kernprozesse erst möglich. Sie schaffen zwar keinen direkten Kundenwert, sind aber unerlässlich, damit ein Kundenwert durch die Kernprozesse geschaffen werden kann (z. B. Buchhaltung, IT, Marketing; Rüegg-Stürm & Grand, 2019, S. 69).

Praxisbeispiele für Unterstützungsprozesse, die digitalisiert werden können:

- Ein Malerbetrieb führt eine digitale Zeiterfassung und automatisierte Materialbewirtschaftung ein. Die Zeitersparnis in der Administration bewegt sich im Bereich von 30-40 Prozent, da weitere Abläufe, wie zum Beispiel das Offertwesen, mit verbessert wurden.
- Ein Gastronomiebetrieb automatisiert die Rechnungsverarbeitung. Eine KI-Lösung erfasst Rechnungen aus E-Mails oder Scans, liest alle relevanten Daten aus und gleicht sie mit bestehenden Buchungen ab. Der manuelle Aufwand und die Fehlerquote sinken drastisch.

Managementprozesse: Sie steuern das gesamte Unternehmen strategisch (z. B. Strategieentwicklung, Controlling, Reporting; Rüegg-Stürm & Grand, 2019, S. 66).

- Ein Mittelständler ersetzt seine auf Excel basierende Jahresrechnung durch eine intelligente Software und KI-Assistenten, die Unternehmen dabei unterstützen, die Leistung und Profitabilität auf strategischer, taktischer und operativer Ebene zu steuern und zu verbessern. Die Geschäftsleitung erhält dadurch eine tagesaktuelle, integrierte Sicht auf die Finanzen und weiche Faktoren wie die Firmenkultur und kann somit schnell und fundiert entscheiden.

2.2 Digitalisierungsfelder der drei Prozess-Arten

Die Kern-, Unterstützungs- und Managementprozesse helfen dabei, eine bessere Übersicht und Gliederung der verschiedenen Digitalisierungsfelder zu erhalten. Im Folgenden unterscheiden wir verschiedene Digitalisierungsfelder und -anwendungen anhand der drei Prozessdimensionen und zeigen verschiedene Beispiele aus der KMU-Praxis auf. Dabei gehen wir bei den Beispielen zuerst auf das Problem ein, um danach die Lösung und das Ergebnis vorzustellen.

Wir sind uns bewusst, dass diese Auflistung nicht umfassend ist, möchten damit aber eine Strukturierung aufzeigen, um für KMU auf einen Blick die Möglichkeiten aufzeigen zu können.

Wir orientieren uns an der Breite von möglichen Lösungen als Inspiration und erklären nicht alle konkreten Lösungen im Detail, da es sonst zu umfassend werden würde. Vorbereitend führten wir verschiedene Interviews mit KMU, prüften Angebote von IT-Dienstleistern und ERP-Anbietern, schrieben Beispiele aus den Diskussionen mit Unternehmer:innen auf, analysierten Weiterbildungsprogramme im Bereich der Digitalisierung, werteten verschiedene Bachelor- und Masterarbeiten aus und sichteten die Literatur (z. B. Peter, 2017), um auf diese Strukturierung zu kommen.

2.3 Kernprozesse: Das Herzstück des Unternehmens

Die **Kernprozesse**, oder auch **Kernleistungsprozesse** genannt, beschäftigen sich mit den Prozessen, die für die Leistungserstellung (z. B. Produkt und/oder Dienstleistung) notwendig sind. Es geht somit bei Firmen im Projektgeschäft von der Offerte bis zur

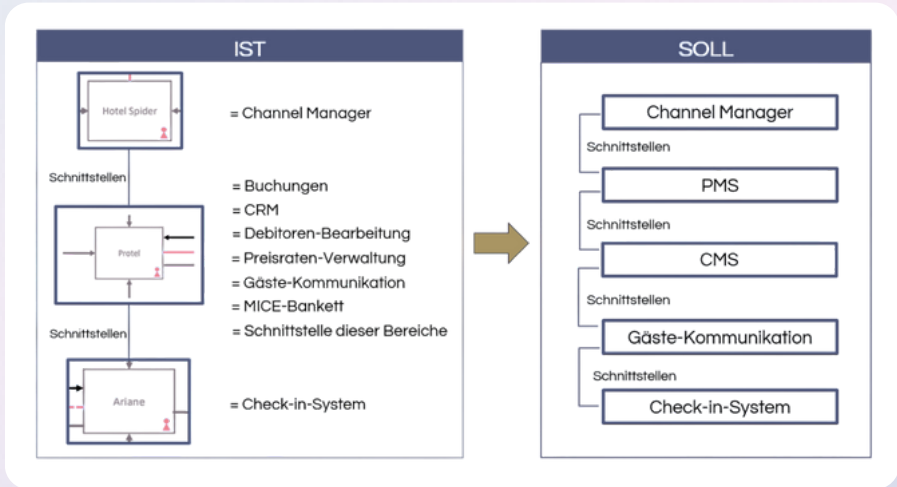
¹ Wir danken Axelle Scheuner, Maximilian von dem Bussche und Jan Mainka, die mit ihren Arbeiten eine Grundlage für diesen Leitfaden geschaffen haben.

Abnahme des Werkes.

Die Digitalisierung des Auftragsabwicklungsprozesses kann hierzu als Beispiel genannt werden. CAD-Programme unterstützen beim Zeichnen von Objekten. Maschinen im Handwerksbetrieb, die mit digitalen Daten gespeist werden, automatisieren einen Teil der Auftragsabwicklung und Produktion. Die meisten Firmen arbeiten mit einem ERP-System, das unterschiedliche Prozesse abdeckt. Hierzu gibt es (umfassende oder einfache) Branchenlösungen wie auch eine Integration von verschiedenen Systemen (Best of Breed-Ansatz; Leyh, 2015).

01

Anwendungsbeispiel: Technologisches Fundament für Wachstum



Unternehmen: Hospitality-Dienstleister (b_smart-Gruppe mit ca. 250 Mitarbeitern)

Prozessart: Kernprozess.

Digitalisierungsfeld: Modulare digitale Lösung für Übernachtungsbetriebe mit Self Check-in – ersetzt die klassische Rezeption und digitalisiert alle Front- und Back-Office-Aufgaben.

Problem: Eine über ein Jahrzehnt gewachsene Technologielandschaft bremste das Wachstum des Unternehmens, war störanfällig und verursachte hohe Kosten im Betrieb des Kerngeschäfts durch manuelle Prozesse, wie zum Beispiel bei der Erstellung von Firmenrechnungen.

Lösung: Das Unternehmen entschied sich für einen kompletten Austausch der Kerninfrastruktur ("Operation am offenen Herzen"). Der alte, monolithische Systemblock wurde durch eine flexible, modulare Systemarchitektur aus bewährten Industrie-Standardlösungen ersetzt. Über 60 Hotelbetriebe wurden im laufenden Betrieb während weniger Monate migriert.

Ergebnis: Das neue System läuft zuverlässig, ist skalierbar und hat manuelle Prozesse eliminiert. Es bildet die technologische "Bodenplatte" für zukünftiges Wachstum und die schrittweise Integration weiterer KI-Lösungen.



b_services*

"Das war der technologische Eintritt in die nächste Dekade. Wir haben eine moderne, belastbare und performante "Bodenplatte" geschaffen, auf der wir als Dienstleister für unsere Partner aufbauen, wachsen und skalieren können."

– Marco Weishaupt, b_smart

2.4 Managementprozesse: Steuerung und Kontrolle

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Managementprozesse zu digitalisieren. Mit welchen Kennzahlen lässt sich der Erfolg des Unternehmens am besten messen? Wie können diese Zahlen möglichst automatisiert erhoben werden, um das Unternehmen zu steuern? Die Verdichtung dieser Zahlen zu einem Führungscockpit ermöglicht eine Unternehmensführung basierend auf Daten – oft sogar in Echtzeit. Hierbei wird auch von Business Intelligence gesprochen. Aber: eine moderne Unternehmenssteuerung geht über reine Kennzahlen hinaus.

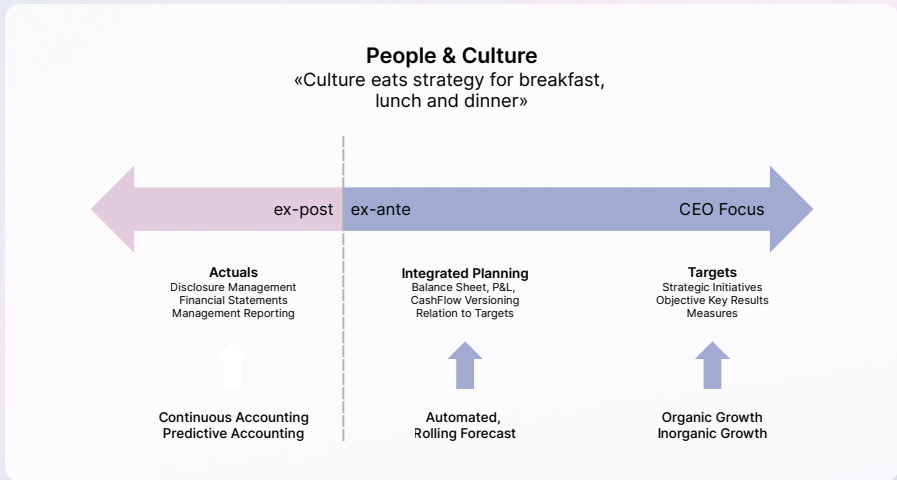
Sie umfasst die Integration von Planung, Konsolidierung und Reporting in einem durchgängigen Prozess. Damit wird sichergestellt, dass sowohl die tagesaktuellen Ist-Zahlen als auch automatisierte Forecasts und die strategischen Ziele im gleichen System verfügbar sind. CFOs und Führungskräfte erhalten so ein transparentes Bild über den Stand der Umsetzung von Projekten, die Erreichung von Finanz- und Nachhaltigkeitszielen sowie die Erfüllung regulatorischer Anforderungen.

Ein solches CFO-Office-Cockpit bündelt Daten aus Controlling, Rechnungswesen und Fachbereichen, automatisiert wiederkehrende Aufgaben und liefert Entscheidungsträgern ein konsistentes Set an Informationen. Dadurch bleibt Zeit für Analysen, Szenarien und strategische Steuerung. Ergänzend können gesicherte Austauschplattformen für den Dialog mit Verwaltungsrat, Aufsichtsrat oder externen Stakeholdern genutzt werden.

Neben klassischen finanziellen Kennzahlen gewinnen auch nicht-finanzielle Informationen an Bedeutung – etwa im Bereich Nachhaltigkeitsreporting (ESG). Unternehmen müssen in der Lage sein, diese Anforderungen effizient zu erfüllen und gleichzeitig ihre Organisation so aufzustellen, dass Kennzahlen als echte Steuerungsinstrumente genutzt werden können.

02

Anwendungsbeispiel: Regulatorische Anforderungen im Griff



Unternehmen: Mittelständischer Produktionsbetrieb (600 Mitarbeitende)

Prozessart: Managementprozess

Digitalisierungsfeld: Strategie, Finanzen und Reporting

Problem: Als Zulieferer für grosse Konzerne trafen den Betrieb die neuen EU-Reportinganforderungen (z. B. zur Nachhaltigkeit, CSRD) mit voller Wucht. Die benötigten Daten waren über verschiedene Abteilungen und Excel-Listen verstreut. Ein manueller Report hätte Wochen gedauert und wäre fehleranfällig gewesen.

Lösung: Das Unternehmen implementierte eine cloudbasierte CPM-Lösung (Corporate Performance Management). Diese führt alle relevanten Daten aus Controlling und Rechnungswesen auf einer zentralen Plattform zusammen und automatisiert die Erstellung der notwendigen Berichte.

Ergebnis: Das Unternehmen spart nicht nur viel Zeit und Kosten bei der Reporterstellung, sondern verfügt jetzt auch über eine verlässliche, einheitliche Datenbasis. Das Management kann auf Knopfdruck Szenarien simulieren und fundierte Entscheidungen treffen, während gleichzeitig die regulatorischen Pflichten sicher erfüllt werden.



"Wenn ein Mittelständler vor neuen Vorschriften wie der CSRD steht, weiss er oft nicht, wo er anfangen soll. Wir übersetzen komplexe Anforderungenn einen standardisierten, automatisierten Prozess. So kann der CFO einen konformen Bericht mit einem Klick erstellen und hat sein Team für strategische Analysen frei."

– Wolfgang Schmid, CFP Business
Consulting AG

2.5 Unterstützungsprozesse: Das Fundament für Effizienz

Bei den Unterstützungsprozessen unterscheiden wir die folgenden Bereiche: die Finanzen, das Online-Marketing, das Personalwesen (HR) und die IT im weiteren Sinne, insbesondere das Thema der Cyber-Sicherheit.

Die **Finanzen** beinhalten etwa die Finanz- und Anlagebuchhaltung, dabei insbesondere das Kreditoren- und Debitorenmanagement. Oft wird zu Beginn der Digitalisierung dieses Prozesses die Unterschriftenregelung betrachtet, wer beim Kreditorenmanagement die Zahlungen freigeben darf (Fust et al., 2020).

Bei den **Verkaufsprozessen** und dem **Marketing** möchten wir zuerst mit dem Online-Marketing beginnen. So kann etwa die Webseite für die Suche optimiert werden mit Hilfe der Suchmaschinenoptimierung (SEO) oder der Suchmaschinenwerbung (SEA), wobei bei SEA pro Suchbegriff und Klick auf den Link zur eigenen Webseite Kosten fällig werden (Ahrholdt et al., 2023).

Wenn es darum geht, von KI-Sprachmodellen (Large Language Models) gefunden zu werden, wird auch von KI-SEO gesprochen. Das Verhalten der potenziellen Kunden auf Webseiten kann durch das Erfassen und die Analyse der Daten (Data Analytics) besser nachvollzogen werden, z. B. welche Werbemaßnahmen welchen Effekt hatten. Social Media wiederum ermöglicht durch das Verfassen von Beiträgen (Posts) oder Videos viele Personen und Firmen zu erreichen. Ein CRM (Customer Relationship Management) ermöglicht, dass die Kommunikation und Informationen über die Kunden (inkl. Korrespondenz / Mailings) zentral im Programm erfasst wird. So können Marketingkampagnen erstellt und Personen / Firmen z. B. als (potenzielle) Kunden qualifiziert werden. Je nach Reaktion der (potenziellen) Kunden können mit Hilfe der Marketingautomatisierung weitere Aktionen und Mailings ausgelöst werden. D.h. je nach Verhalten der (potenziellen) Kunden erhalten sie weitere auf sie zugeschnittene Informationen, die bei der Marketingautomatisierung definiert wurden.

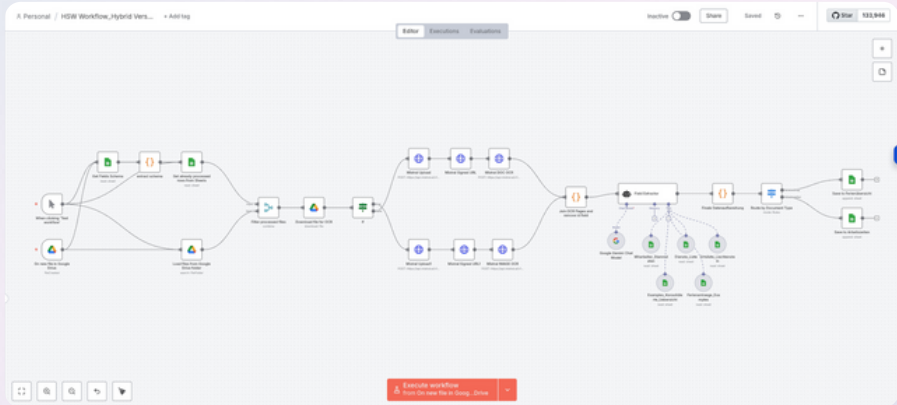
Dies kann mittlerweile durch KI noch besser verfeinert und individualisiert werden. Auch können Chatbots auf der Webseite helfen, den Kunden durch die Webseite zu führen, damit er möglichst schnell auf die relevanten Informationen stösst. Es gibt Firmen, die mit Webshops arbeiten, v.a. auch im B2B (Business to Business, also dem Geschäft mit anderen Firmen), um die Offterterstellung und Auftragsabwicklung möglichst effizient umzusetzen und den Prozess transparenter zu gestalten (Ahrholdt et al., 2023; Terstiege et al., 2022).

Auch beim **Personalwesen (HR)** können verschiedene Aufgaben mit Hilfe der Digitalisierung automatisiert werden. Der Rekrutierungsprozess kann durch hilfreiche Tools abgebildet werden. Auch Performance Management Systeme oder ein zu entwickelndes HR-Managementsystem (inkl. Gespräche mit Mitarbeitenden zur Entwicklung). Weitere Digitalisierungslösungen beinhalten die Lohnbuchhaltung, die Arbeitszeiterfassung, die Erstellung von Arbeitszeugnissen und die Aufbewahrung von Personaldokumenten z. B. über ein **Dokumentenmanagementsystem (DMS)**.

Ein wichtiger Aspekt betrifft die **IT-Infrastruktur** und insbesondere die IT-Sicherheit (Cyber Security). Dazu zählen die Bildung und das Durchspielen von Notfallszenarien, die Schulung und Sensibilisierung von Mitarbeitenden, eine technische Umsetzung (z. B. mind. zweifaktorielle Anmeldung). Ein gut durchdachtes Risiko- und Rechtemanagement lohnt sich in vielen Fällen. Die Umsetzung des Datenschutzgesetzes wird oft auch unter diesem Aspekt behandelt. Wenn IT breiter verstanden wird, kann auch die IT-Infrastruktur dazugezählt werden, z. B. der Ort, an dem die Software betrieben wird, resp. die Daten gespeichert sind. Dies kann intern (On-Premise) oder über ein externes Rechenzentrum/Cloud erfolgen.

03

Anwendungsbeispiel: Effizienzsprung in einem Dienstleistungs-KMU



Unternehmen: Reinigungs- und Facility-Dienstleister mit rund 20 Mitarbeitern (HSW AG)

Prozessart: Kern- & Unterstützungsprozesse

Digitalisierungsfeld: Administration mit Schwerpunkt auf Marketing, Personalwesen und Geschäftsleitungsthemen

Problem: Zeitintensive, manuelle Prozesse im Marketing (Abhängigkeit von externen Partnern) und in der Zeiterfassung (digitale und handschriftliche Erfassung; mehrere Excel-Listen für den Datenabgleich) banden Ressourcen und verursachten hohe Kosten.

Lösung: Ein ganzheitlicher Ansatz wurde verfolgt:

Marketing: Einsatz von Canva (KI-unterstützte Design-Plattform) für schnelle Inhouse-Erstellung von Materialien.

Zeiterfassung: Ablösung des teuren Altsystems durch eine KI-Automation, die Arbeitszeiten aus verschiedenen Quellen abgleicht, eine vollständige Zeitübersicht sowie den Feriensaldo für alle Mitarbeiter erstellt.

Ausblick: Weitere KI-Automation und Integration aller Administrationsaufgaben in ein Open Source-ERP-System

Ergebnis (Potenzialanalyse): Allein durch die Umstellung der Zeiterfassung wurde eine Netto-Einsparung im fünfstelligen CHF-Bereich pro Jahr erzielt. Hinzu kommen Zeitersparnisse, Fehlerreduktion und mehr strategische Unabhängigkeit im gesamten Unternehmen.



HSW AG Reinigung und Facility Service
Hygiene, Sauberkeit und Werterhaltung

"Die ganzheitliche Betrachtung der Digitalisierung mit KI hat uns neue Möglichkeiten aufgezeigt, wie wir uns zukunftsicher und langfristig nachhaltig aufstellen können."

– Michael Baumgartner, HSW AG

04

Anwendungsbeispiel: Fokus aufs Kerngeschäft dank ausgelagerter IT



Unternehmen: Produktionsbetrieb (15 Mitarbeitende)

Prozessart: Unterstützungsprozess

Digitalisierungsfeld: IT-Infrastruktur & Cloud-Systeme

Problem: Die IT-Infrastruktur stellte einen Produktionsbetrieb vor grosse Herausforderungen. Die Kosten für den Server im Keller waren unklar, die Wartung band wertvolle Zeit, und bei Sicherheitsupdates oder Backups gab es ein mulmiges Gefühl. Die Geschäftsleitung wollten den Fokus auf das Kerngeschäft und die Produkte legen, nicht auf der Server-Administration.

Lösung: Der Betrieb lagerte seine gesamte IT-Infrastruktur in eine lokale Cloud-Lösung aus. Nun wird ein fixer monatlicher Betrag bezahlt, und der Dienstleister kümmert sich um alles – von der Hardware über Lizenzen bis zu einer hohen und verlässlichen Datensicherheit, stets auf dem aktuellen Stand.

Ergebnis: Die IT-Kosten sind transparent und planbar. Das Betriebsrisiko liegt nicht mehr beim Unternehmen, und die Daten sind sicher in Liechtenstein gespeichert. Die gewonnene Zeit wird jetzt voll und ganz in Kunden und Produkte investiert.



"Für viele KMU ist es eine Erleichterung, sich nicht mehr um IT-Sicherheit und unvorhersehbare Kosten sorgen zu müssen. Indem wir ihnen das abnehmen, können sie sich zu 100 % auf ihr eigentliches Geschäft konzentrieren, im Wissen, dass ihre Daten sicher in Liechtenstein sind."

– Manuel Pfiffner, CEO, sl.one AG

05

Anwendungsbeispiel: Effiziente Buchhaltung in der Treuhand-Branche

The screenshot displays the 'eWeBu - FiBu Export aus der One Wealth Plattform' interface. It features a top navigation bar with options like 'Auswahl anzeigen', 'Prozessinformationen anzeigen', and 'Zurück'. Below this, there are filters for 'Portfolio (2)', 'Buchungstyp', and 'FiBu-Buchungstyp'. The main area contains a table with columns for 'Deal ID', 'Buchungsdatum', 'Buchungstext gekürzt', 'Buchungstyp', 'FiBu-Buchungstyp', 'Wertschriftentyp', 'Identifikation Wertschrift', 'FiBu-Konto', 'Saldo (€) / Haben (€)', 'Betrag Leihbuchung', and 'Betrag Buchungsbuchung'. The table lists various transactions such as 'Interest Income USD', 'Outflow Cash USD', 'Verwaltungshonorar', 'Kauf Dividenden', and 'Cash Dividend Secur.', each with corresponding dates, amounts, and account details.

Unternehmen: Treuhandgesellschaft (10 Mitarbeitende)

Prozessart: Unterstützungsprozess Digitalisierungsfeld: Finanzen, Buchhaltung & Reporting

Problem: Die grösste Herausforderung für eine Treuhandgesellschaft war die manuelle Verbuchung von Wertschriftentransaktionen für ihre Mandanten. Dies war nicht nur zeitaufwändig und fehleranfällig, sondern es wurde auch immer schwieriger, qualifizierte Mitarbeitende mit diesem Spezialwissen zu finden.

Lösung: Die Gesellschaft führte eine cloudbasierte Software ein, die Banktransaktionen automatisch verarbeitet. Das System erkennt die Transaktionsart, erzeugt die Buchungssätze und importiert sie direkt in die Finanzbuchhaltung.

Ergebnis: Der Zeitaufwand für die Verbuchung ist stark gesunken. Das Unternehmen hat jetzt tagesaktuelle Transparenz und deutlich weniger manuelle Fehler. Die hochqualifizierten Mitarbeitenden können sich auf die Beratung der Mandanten konzentrieren, anstatt Belege abzutippen.



"Viele Treuhandgesellschaften ersticken in manuellen Buchungsaufgaben. Das Ziel war, ihnen ein Werkzeug zu geben, das die mühsame Arbeit automatisiert, damit sich ihre Fachkräfte auf die wertschöpfende Mandantenberatung konzentrieren können."

– Tino Kesseli, Head IT, CSL

2.6 Prozessübergreifende Zusammenarbeit

Die Art der Zusammenarbeit innerhalb eines Unternehmens kann als prozessübergreifend verstanden werden, da sie alle drei Prozessdimensionen betrifft. In Bezug zur Digitalisierung wird hierbei das mobile Arbeiten / das Arbeiten von unterwegs, die Einrichtung von Homeoffice oder allgemein ein papierloses Büro verstanden.

In diesem Zusammenhang gehört auch der zentrale Zugang zu relevanten Informationen, die etwa über einem Intranet oder vergleichbaren Tools zur Verfügung gestellt werden. Zur übersichtlichen Darstellung haben wir eine Mindmap erstellt, in der die möglichen Digitalisierungsfelder den Unternehmensprozessen zugeordnet sind.

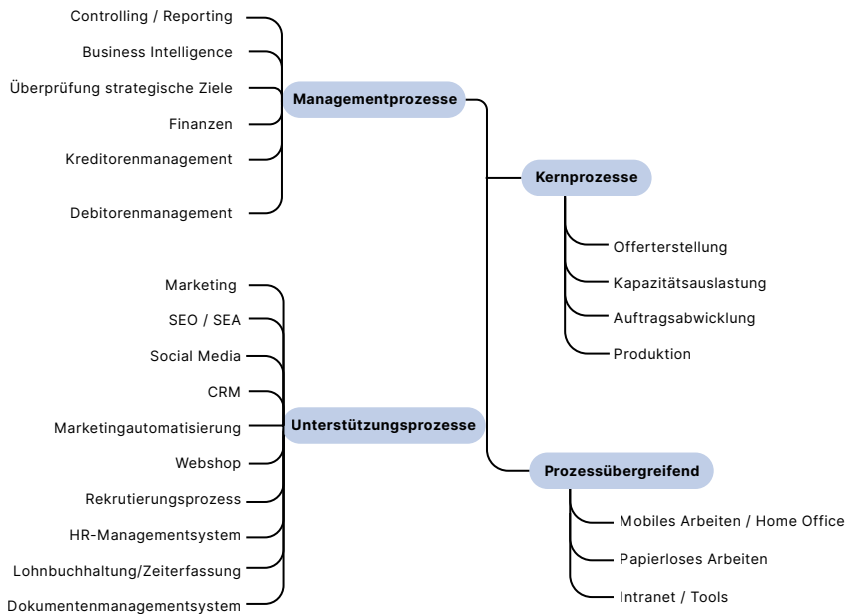


Abbildung 2: Digitalisierungsfelder im Gesamtzusammenhang

Nicht alle dieser Auflistungen sind trennscharf den Bereichen/Prozessen zuzuordnen und haben oft Verbindungen zu anderen Prozessen und Themenbereichen. Wir wollten mit dieser Auflistung einen Versuch wagen, diese Prozesse und Digitalisierungsfelder zu strukturieren im Bewusstsein, dass es weder abschliessend noch trennscharf dargelegt ist. Dennoch erhoffen wir damit eine gute Übersicht zu bieten, wenn es um Digitalisierungsmöglichkeiten in KMU geht. Diese Übersicht bietet Ideen, welche Digitalisierungsfelder vorhanden sind und was umgesetzt werden könnte

Selbstverständlich gibt es weitere Digitalisierungsfelder, die relevant sein können. Dazu zählen etwa technologische Entwicklungen (z. B. KI, Blockchain, Building Information Modeling, digitale Zwillinge, Augmented und Virtual Reality, Metaverse und Low-No-Code Plattformen, die es erlauben, mit wenig Programmierwissen Automatisierungen vorzunehmen. Dabei gilt es zu überlegen, welche Auswirkungen diese Entwicklungen auf das eigene Geschäftsmodell haben und inwiefern sie die eigene Wettbewerbsfähigkeit unterstützen können.

3. Prioritäten setzen mit der Aufwand-Nutzen-Matrix

Im nächsten Schritt geht es um die Frage: «Womit sollen wir anfangen?» Die Aufwand-Nutzen-Matrix ist ein einfaches und extrem wirkungsvolles Werkzeug, das dir dabei hilft, gezielt Prioritäten zu setzen.

Bewerte jede Idee nach den folgenden zwei Kriterien:

- **Nutzen:** Wie gross ist der positive Effekt für dein Unternehmen? (z. B. Zeitersparnis, Kostenreduktion, Qualitätssteigerung)
- **Aufwand:** Wie viele Ressourcen (Zeit, Geld, Personal) musst du investieren?



Abbildung 3: Priorisierungs-Matrix

Die vier Quadranten im Detail:

Quick Wins (Hoher Nutzen, niedriger Aufwand): Das sind die Digitalisierungsprojekte, die schnell umgesetzt werden können und einen grossen Mehrwert haben. Sie bringen schnelle Erfolge, motivieren das Team und schaffen die nötige Energie für grössere Vorhaben. Es lohnt sich, mit solchen Projekten zu beginnen.

Grosse Projekte (Hoher Nutzen, hoher Aufwand): Das sind deine strategischen Initiativen. Es lohnt sich, diese Projekte sorgfältig mit klaren Meilensteinen zu planen. Je nach Grösse und Komplexität stellt sich auch die Frage, ob die Projektleitung durch einen externen Partner vorgenommen werden soll.

Optionale Verbesserungen (Niedriger Nutzen, niedriger Aufwand): "Nice-to-have"-Aufgaben. Erledige sie, wenn Zeit und Ressourcen übrig sind.

Zeitfresser (Niedriger Nutzen, hoher Aufwand): Diese Projekte binden Ressourcen, ohne einen echten Mehrwert zu liefern. Sie lohnen sich somit nicht und sollten nicht angegangen werden.

3.1 Der wichtigste Schritt: Prozesse optimieren vor dem Digitalisieren

Die vorher formulierte Herangehensweise hilft, z. B. schnell die Quick Wins herauszufinden. Allgemein gilt, dass Digitalisierung kein Allheilmittel für schlechte Abläufe ist. Bevor du eine Software für einen Prozess auswählst,

sollte der Prozess selbst verstanden und verbessert werden. Digitalisierungsprojekte bieten die Chance, die bestehenden Prozesse zu hinterfragen und zu optimieren.

3.2 Praxis-Tool: Die Ist/Soll-Analyse

01. Ist-Zustand erfassen: Beschreibe den Prozess genau so, wie er heute abläuft. Wer macht was, wann und mit welchen Hilfsmitteln? Welche Daten werden wo erfasst (z. B. auf Papier, in Excel, in einer alten Software)? Visualisiere den Ablauf, zum Beispiel mit Post-its an einer Wand oder auf dem digitalen Whiteboard. Das macht Engpässe, Fehlerquellen, Wartezeiten und Medienbrüche (z. B. der Wechsel von digital zu Papier) sofort sichtbar.

02. Soll-Zustand definieren: Entwirf nun den idealen Prozess. Vergiss für einen Moment technische Beschränkungen und frage dich: Wie würde der perfekte, schlankeste und schnellste Ablauf aussehen?

- **Eliminieren:** Ist dieser Schritt wirklich notwendig? Was passiert, wenn du den Schritt weglassen würdest?
- **Vereinfachen:** Können wir Schritte zusammenfassen? Gibt es unnötige Schleifen oder doppelte Arbeit?
- **Standardisieren:** Können wir einen klaren, einheitlichen Ablauf für diese wiederkehrende Aufgabe definieren?

Hierzu kann eine Tabelle erstellt werden, in denen die Schritte eingefügt werden, die eliminiert, vereinfacht oder standardisiert werden sollen. Eine andere Möglichkeit ist es, die Schritte mit verschiedenen Farben zu markieren.

- Ein Handwerksbetrieb wollte sein Angebotswesen digitalisieren, weil es zu fehleranfällig und langsam war. Statt sofort eine Software zu kaufen, analysierte das Team den Prozess (Ist-Analyse). Das Problem waren nicht fehlende Tools, sondern unnötige Freigabeschleifen und fehlende Standardvorlagen. Nachdem diese organisatorischen Probleme im Soll-Konzept gelöst waren, war die anschließende Auswahl und Einführung einer Software wesentlich einfacher und erfolgreicher.

Digitalisierung soll kein Selbstzweck sein. Nur weil ein Prozess digital ist, ist er noch nicht perfekt. Erst wenn ein Prozess schlank und logisch ist, entfaltet die Digitalisierung ihre volle Kraft. Nimm dir die Zeit für eine entsprechende Prozessoptimierung, bevor du in neue Technologien investierst.

ÜBERBEGRIFFE	BESCHREIBUNG	KONKRETE SCHRITTE	BEMERKUNGEN
Eliminieren	Welche Schritte sind nicht notwendig? Was passiert, wenn Du den Schritt weglassen würdest?		
Vereinfachen	Welche Schritte können zusammengefasst werden?		
Standardisieren	Wie sieht der Ablauf für die wiederkehrenden Aufgaben aus?		

Abbildung 4: Definition des Soll-Zustands (vgl. auch Arndt, 2015; Hofmann, 2020)

4. Digitale Kompetenzen und Erfolgsfaktoren

Die erfolgreiche Digitalisierung in KMU hängt massgeblich von den digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden und der strategischen Herangehensweise ab. Aktuelle Forschung zeigt, dass digitale Fähigkeiten nicht nur ein "weicher Faktor" sind, sondern eine grundlegende Voraussetzung für den Erfolg digitaler Transformationsprojekte darstellen (Kallmünzer et al., 2024). Dabei umfassen digitale Kompetenzen sowohl grundlegende IT-Kenntnisse als auch fachspezifische digitale Tools,

datenanalytische Fähigkeiten und die Bereitschaft zum kontinuierlichen Lernen. Besonders wichtig ist auch die Kommunikationsfähigkeit im digitalen Raum, da KMU oft über digitale Kanäle Vertrauen zu ihren Kunden aufbauen müssen. Ein KMU-Manager beschreibt dies so: "Wir stellen viele junge Leute ein, die mit der Technologie vertraut sind. Das ist wie Grundwissen, das für die Arbeit in unserem Unternehmen erforderlich ist" (Kallmünzer et al., 2024).

ERFOLGSFAKTOREN	BARRIEREN
✓ Klare Zielsetzung ✓ Mitarbeiterbeteiligung ✓ Externe Beratung ✓ Technische Basis	✗ Wissensdefizite ✗ Finanzielle Limits ✗ Kulturelle Widerstände ✗ Veraltete Systeme

Abbildung 5: Erfolgsfaktoren vs. Barrieren der KMU-Digitalisierung

Trotz der offensichtlichen Vorteile stehen KMU bei der Digitalisierung vor spezifischen Herausforderungen. Die Hauptbarrieren sind Wissens- und Kompetenzlücken (über die Hälfte der KMU hat kein klares Verständnis digitaler Möglichkeiten), finanzielle Beschränkungen, kulturelle Widerstände gegen Veränderungen und technische Herausforderungen wie veraltete IT-Infrastruktur (Kallmünzer et al., 2024; Proietti & Magnani, 2025). Erfolgreiche Digitalisierungsprojekte zeichnen sich hingegen durch eine strategische Herangehensweise mit klaren, erreichbaren Zielen (SMART-Ansatz), einen menschenzentrierten Ansatz mit Mitarbeiterbeteiligung und Weiterbildung sowie externe Unterstützung durch spezialisierte Beratung aus.

Besonders bei der Integration von Künstlicher Intelligenz, die das Potenzial hat, die Arbeitsproduktivität messbar und nachhaltig zu steigern, ist ein durchdachtes Framework mit klarer Zielsetzung, Berücksichtigung menschlicher Aspekte und technischer Voraussetzungen entscheidend (Proietti & Magnani, 2025).

4.1 Veränderungen managen

Entsprechend ist es eine zentrale Aufgabe, die Mitarbeitenden mit auf den Weg zu nehmen, um eine nachhaltige Veränderung gewährleisten zu können. Wenn die neuen Prozesse von den Mitarbeitenden in Zukunft nicht gelebt und die Tools nicht genutzt werden, dann kann nicht das ganze Potenzial der Digitalisierung erreicht werden. Hierzu empfehlen wir die folgenden Aspekte miteinzubeziehen (Peter, 2022, S.19; Fust et al., 2020, S. 30):

Notwendigkeit und Nutzen aufzeigen:

Die Notwendigkeit der Veränderung und der Digitalisierung soll den Mitarbeitenden von Beginn an klar kommuniziert werden. Es sollen die Vorteile der Digitalisierung als auch die (langfristigen) Konsequenzen für das Unternehmen bei einer Nicht-Umsetzung kommuniziert werden (bspw. in Form von Was-wäre-wenn-Szenarien).

Frühe Erfolge sichtbar machen:

Kommuniziere positive Ergebnisse und Meilensteine (z. B. Quick Wins), um die Motivation und Akzeptanz der Mitarbeitenden zu stärken. Wenn die Mitarbeitenden sehen,

dass die Veränderungen positiv sind und etwas bewirken, erhöht sich oft die Motivation für zukünftige Veränderungen und Projekte. Es soll deshalb nicht mit dem komplexesten ERP-Projekt begonnen werden, sondern mit diesen angesprochenen Quick-Wins.

Mitarbeitende begleiten und befähigen:

Schule und begleite alle Beteiligten in die neuen Prozesse und Technologien. In KMU kann oft beobachtet werden, dass von den Mitarbeitenden neben dem bereits schon ausfüllenden Tagesgeschäft erwartet wird, dass sie in solchen Digitalisierungsprojekten mitarbeiten. Stelle den Mitarbeitenden die nötige Zeit und Unterstützung zur Verfügung, damit sie sich an die Neuerungen gewöhnen können. Schaffe zudem Mechanismen für regelmässiges Feedback, damit eine kontinuierliche Verbesserung des Veränderungsprozesses gewährleistet werden kann und die Befindlichkeiten / Sorgen der Mitarbeitenden aufgenommen werden können.

Deine Mitarbeitenden sind ein zentraler Faktor für das Gelingen deiner Digitalisierungsstrategie. Neben dem Commitment der Führungskräfte und einem klaren Umsetzungskonzept ist die Mitwirkung aller Beteiligten ausschlaggebend für eine nachhaltige Umsetzung der angestrebten Veränderung.

4.2 7-Schritt-Plan zur Digitalisierung

Inspiziert von der Praxis und der Literatur (z. B. Peter, 2022; Fust et al., 2020), lässt sich die Umsetzung in sieben pragmatische Schritte gliedern.

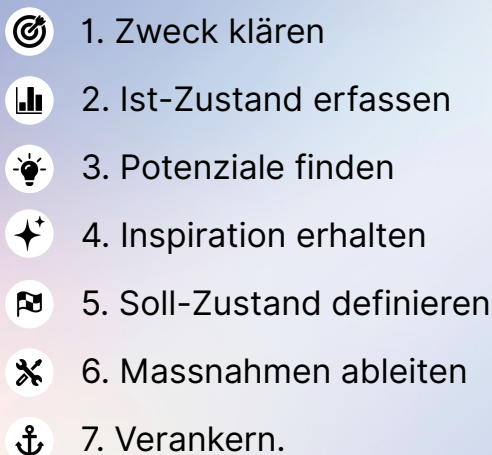
- 
1. Zweck klären
 2. Ist-Zustand erfassen
 3. Potenziale finden
 4. Inspiration erhalten
 5. Soll-Zustand definieren
 6. Massnahmen ableiten
 7. Verankern.

Abbildung 6: Infografik, die 7 Schritte als Pfad darstellt.

01. Zweck klären: Warum willst Du digitalisieren? Es hilft, sich zuerst damit auseinanderzusetzen, weshalb digitalisiert werden soll. Hierzu können die folgenden Gründe identifiziert werden (nicht abschliessend):

- a. Fachkräftemangel (Entlastung der Fachkräfte, Ersatz für nicht zu findende Fachkräfte)
- b. Attraktivität als Arbeitgeber (Wahrnehmung als moderner Arbeitgeber)
- c. Kostenersparnis
- d. Fehlerreduktion
- e. Standardisierung
- f. Nachvollziehbarkeit im Leistungserstellungsprozess / Transparenz der Abläufe
- g. Anforderungen der Kunden / Lieferanten
- h. Regulatorische Anforderungen
- i. Neue Geschäftsmodelle entwickeln
- j. Schaffung von Potenzialen (z. B. zukünftige Skalierung)
- k. Steigerung der Flexibilität
- l. Beschleunigung von Arbeitsabläufen
- m. Strategische Zielsetzung
- n. Wissenssicherung
- o. ...

02. Ist-Zustand erfassen: Visualisiere deine aktuellen Prozesse. Sprich mit allen Beteiligten und visualisiere die relevanten Prozesse. Welche Prozesse laufen gut? Wo hakt es? Welche wiederkehrenden Aufgaben werden manuell umgesetzt (siehe Kapitel 2.5)?

03. Potenziale finden: Wo gibt es Engpässe, Wartezeiten, doppelte Arbeit oder Fehlerquellen? Welche Aufgaben sind reine "Nervfaktoren" (siehe Kapitel 2.5)?

04. Inspiration erhalten: Schau über den Tellerrand. Sprich mit anderen Unternehmern. Nutze die Übersicht und die Beispiele in diesem Leitfaden (siehe Kapitel 2.2 und 2.3).

05. Soll-Zustand definieren: Entwirf den idealen, schlanken Prozess – ganz ohne technologische Scheuklappen (siehe Kapitel 2.5). Wie könnte der Soll-Zustand aussehen?

06. Massnahmen ableiten: Erst jetzt suchst Du die passenden Lösungen und die passende Technologie. Welche digitalen Werkzeuge unterstützen D einen optimierten Prozess am besten (siehe Kapitel 2.5)?

07. Verankern: Nimm Deine Mitarbeitenden mit! Erkläre das "Warum", biete Schulungen an und mache erste Erfolge sichtbar (siehe Kapitel 2.4 und 2.6). Nur wenn die Veränderung gelebt wird, entfaltet sie das Potenzial.

Dieses strukturierte Vorgehen hilft, Digitalisierungsprojekte erfolgreich anzugehen.

5. Schlussbetrachtung

Wir sind uns bewusst, dass es zum Thema der Digitalisierung viel Literatur gibt. Teilweise ist sie auf Grossunternehmen ausgerichtet, teilweise relativ technisch, teilweise sehr umfassend. Wir bezwecken mit diesem Leitfaden einen frischen Impuls und eine Übersicht über Möglichkeiten zu bieten, wie KMU die Digitalisierung für sich nutzen können. Neben der Übersicht haben wir verschiedene Beispiele zur Vertiefung angegeben und hoffen, dass sich KMU dadurch inspirieren lassen.

Zudem haben wir einen Ablauf mit den sieben Schritten vorgestellt, wie Digitalisierungsprojekte angegangen werden können. Wir haben uns bewusst für eine breite Herangehensweise entschieden und dass dieser Leitfaden nicht zu umfassend, dafür aber gut lesbar sein darf. Wir wünschen viel Erfolg bei der Umsetzung Deiner Digitalisierungsprojekte und freuen uns auf Feedback, wie wir weitere Beispiele in diesen Leitfaden einbauen und ihn weiterentwickeln können.

Herausgeber

Dieser Leitfaden wurde gemeinsam entwickelt vom KMU-HSG der Universität St. Gallen und MMIND.ai. Die Inhalte basieren auf umfangreichen Interviews mit KMU-Praktikern sowie aktueller wissenschaftlicher Forschung zur Digitalisierung in kleinen und mittleren Unternehmen.

Schweizerisches Institut für KMU und Unternehmertum an der Universität St. Gallen

KMU-HSG

Die Bedeutung der KMU wurde an der HSG früh erkannt. Vor über sieben Jahrzehnten (1946) entstand deshalb das Schweizerische Institut für KMU und Unternehmertum. «KMU, Family Business und Entrepreneurship» sind die inhaltlichen Säulen des Instituts. Im täglichen Dialog und Austausch mit Unternehmer:innen und Führungskräften aus KMU generiert es Wissen über und in KMU, vermittelt dieses weiter durch:

- Weiterbildung von Unternehmer:innen und Führungskräften aus KMU
- Transferleistungen für KMU wie etwa Erfa-Gruppen
- relevante und fundierte Forschung über KMU
- Lehre an der Universität St.Gallen

Kontakte

Alexander Fust

alexander.fust@unisg.ch

Hartmut Hübner

projekte@mmind.ai

KMU-HSG

Schweizerisches Institut für KMU
und Unternehmertum an der
Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a
9000 St.Gallen
Telefon +41 71 224 71 00
www.kmu.unisg.ch

MMIND GmbH

Duxgass 55
9494 Schaan
Telefon: +41 77 261 07 24
www.mmind.ai

Literaturverzeichnis

Affolter, U. (2023). *Erst optimieren - dann digitalisieren.*
Computern Im Handwerk, 11-12/23. 8-9.

Ahrholdt, D., Greve, G. & Hopf, G. (2023). *Suchmaschinenmarketing (SEO & SEA).*
In: Online-Marketing-Intelligence (S. 25-66). Springer Gabler, Wiesbaden.

Ahrholdt, D., Greve, G., Hopf, G. (2023). *Website- und Webshop-Marketing.*
In: Online-Marketing-Intelligence. Springer Gabler, Wiesbaden.

Arndt, H. (2015). *Grundlagen der Prozessoptimierung.* In *Logistikmanagement*
(S. 35-42). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). *Artificial intelligence for the real world.*
Harvard business review, 96(1), 108-116.

Demary, V., Engels, B., Röhl, K. H., & Rusche, C. (2016).
Digitalisierung und Mittelstand: Eine Metastudie (No. 109). IW-Analysen.

Fasel, C. (2021). *Beschränkte Ressourcen gezielter nutzen. KMU-Magazin.*

Fust, A., Graf, A., Züger, T., Brunner, C., & Baghdassarian, M. (2020).
Ein Leitfaden für die Digitalisierung in KMU. Wie digitale Anwendungen die internen Prozesse verbessern. OBT AG.

Hofmann, M. (2019). *Prozessoptimierung als ganzheitlicher Ansatz: Mit konkreten Praxisbeispielen für effiziente Arbeitsabläufe.* Springer Gabler.

Kallmünzer, A., Mikhaylov, A., Chelaru, M., & Czakon, W. (2024). *Adoption and performance outcome of digitalization in small and medium-sized enterprises.*
Review of Managerial Science, 19, 2011-2038. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00744-2>

Leyh, C. (2015). *Implementierung von ERP-Systemen in KMU – Ein Vorgehensmodell auf Basis von kritischen Erfolgsfaktoren.*
HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 52(3), 418-432.

Leyh, C., Bley, K., Ott, M. (2018). *Chancen und Risiken der Digitalisierung – Befragungen ausgewählter KMU.* In: Hofmann, J. (Hrsg.) *Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit.* Edition HMD. Springer Vieweg, Wiesbaden.

Peter, M. K. (2017). *KMU-Transformation: als KMU die digitale Transformation erfolgreich umsetzen.*

Peter, M. K. (2021). *Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter. Planung & Umsetzung der Digitalen Transformation.*

Proietti, S., & Magnani, R. (2025). *Assessing AI Adoption and Digitalization in SMEs: A Framework for Implementation.* *arXiv preprint arXiv:2501.08184.*

Rüegg-Stürm, J., & Grand, S. (2019). *Das St. Galler Management-Modell: Management in einer komplexen Welt.* utb GmbH.

Terstiege, M., Cinar, M., & Hehemann, J. (2022). *Marketing-Automation – Erfolgsmodelle aus Forschung und Praxis: Konzepte, Instrumente und Strategien für die Implementierung.* Springer Fachmedien, Wiesbaden.