

Vorgehen:

- 1) Anhand von 6 Themenfeldern mit je 8 Fragen, die aktuelle Situation des Unternehmens und eine mögliche zukünftige Ausrichtung einschätzen.
- 2) Je Themenfeld die grössten Differenzen zwischen Soll und Ist identifizieren und hinsichtlich der Relevanz für das Unternehmen priorisieren.

Zugriff:

- Strategie Check Wald & Holz 4.0 steht Online zur Verfügung: [Strategie Check Wald & Holz 4.0](#)

Login-Daten (aktuell für Unternehmen der Arbeitsgruppe):

- Persönlichen Login-Daten zum Check wurden am 26.09.2023 per E-Mail gesendet

Details zur Handhabung des Checks direkt im Instrument selbst.

Strategiecheck Wald & Holz 4.0

Sortiment - Art und Mix der Angebote (Produkte und / oder Services)

Teil 3/7

3010 Angebotsbreite

Stehen gesamtheitliche Lösungen im Fokus der Angebote?

ist

 1 2 3 4 5 6

soll

 1 2 3 4 5 6

Bsp.: Ein Unternehmen im Innenausbau bietet sämtliche Leistungen von Vorhängen, über Innenverkleidungen bis zur Möblierung und Beleuchtung an.

speichern >>

Wert 6 entspricht nicht in jedem Fall dem anzustrebenden Zustand!

02 - Übersicht Ihrer Einschätzungen zu den einzelnen Fragen nach Themenbereichen

Quelle: Strategie Check Wald & Holz 4.0 / Institut für digitale Bau- und Holzwirtschaft IDBH, Berner Fachhochschule BFH

Vorgehen:

- 1) Umweltfaktoren in der Unternehmensumwelt prüfen und für das eigene Unternehmen anpassen – präzisieren, streichen, erweitern
- 2) Relevante Einflussfaktoren für das eigene Unternehmen, die Wertschöpfung und die Branche je Umweltfaktor auflisten
- 3) Implikationen für das eigene Unternehmen & die Branche beurteilen
- 4) Einflussfaktoren anhand Eintrittswahrscheinlichkeit & Implikationen priorisieren
- 5) Mögliche Massnahmen für die als hoch priorisierten Einflussfaktoren für das eigene Unternehmen andenken

Hinweise & Tipps:

- ▶ Einseitige Sicht auf z.B. nur Ökonomische Umweltfaktoren vermeiden
- ▶ Liste mit Umweltfaktoren ist nicht abschliessend; die für die Digitalisierung relevanten Faktoren sind jeweils fett geschrieben
- ▶ Einflussfaktoren möglichst präzise benennen
- ▶ Wenn möglich interdisziplinäres Team für Beurteilung zusammenstellen (z.B. unterschiedliche Abteilungen)
- ▶ Analyse der Unternehmensumwelt als regelmässig durchzuführender Prozess einführen
- ▶ Technologische Faktoren werden im Schritt 2.2 «Technologien» vertieft analysiert

Politisch (P)	Ökonomisch (EN)	Soziokulturell (S)	Prio.	Umweltfaktor P, EN, S, EL, T, L	Relevante Einflussfaktoren	Implikationen für das Unternehmen & die Branche	Mögliche Massnahmen
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Entwicklungstendenzen in der Wirtschaftspolitik hinsichtlich Digitalisierung und neuer Technologien (Rahmenbedingungen, Datenschutz, Cyber-Sicherheit, Regulierungen KI) ▶ Stabilität des gesellschaftlichen und politischen Systems ▶ Änderungen in der Steuer- und Geldpolitik ▶ Wichtige politische Veranstaltungen ▶ Globale politische Entwicklungstendenzen: lokale oder internationale Konflikte ▶ Regierungsform in relevanten Ländern ▶ Entwicklungen des internationalen Handels: Integration, Protektionismus 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Investitionsentscheidungen des privaten und des öffentlichen Sektors ▶ Neue industrielle Strukturen ▶ Gesamtleistung der Wirtschaft: Brutto- und verfügbares Einkommen ▶ Geldwertentwicklung, Konsumentenpreise, Grosshandelspreise, Rohstoff- und Erzeugerpreise ▶ Aussenhandelsentwicklung: Wechselkursentwicklung, Verhältnis Import/Export ▶ Öffentliche Finanzen: Staatsquote, Verschuldung, Subventionen ▶ Internationale Währungs- und Zinsentwicklungen ▶ Internationale Verschuldungen ▶ Saisonale Schwankungen ▶ Attraktive ausländische Märkte ▶ Bedeutende globale grenzübergreifende Märkte 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Konsumgewohnheiten ▶ Einstellung zu Bildung und Forschung ▶ Arbeitsmentalität, Mobilität, Sparneigung, Einstellungen gegenüber der Wirtschaft ▶ Unternehmerische Grundhaltungen: Sicherheitsstreben, Risikoeinstellungen ▶ Veränderung der menschlichen Grundbedürfnisse: Nahrung, Kleidung, Lebensraum, Klima, Umwelt ▶ Öffentliche Finanzen: Staatsquote, Verschuldung, Subventionen ▶ Einflüsse von Ethik und Religion ▶ Freizeitverhalten: Bedeutung von Unterhaltung, Sport und Erholung ▶ Bevölkerungsentwicklung ▶ Bevölkerungsstruktur: Sterberate ▶ Altersstruktur ▶ Anzahl und Grösse der Haushalte ▶ Mehrpersonenhaushalte ▶ Bildungsgrad ▶ Regionale Verteilung ▶ Einkommensverteilung ▶ Ethnischer Mix ▶ Unterschiedliche kulturelle Werte 	1				
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gesetzeslage und politische Entwicklungen: CO₂-Emissionen, Energieeffizienz, Erhaltung wertvoller Ökosysteme (Wälder, Lebensräume) und Abfallentsorgung, -Minimierung und -Recycling ▶ Lieferkettenmanagement: Nachhaltigkeit der Lieferketten und Überprüfung von Lieferanten auf ihre Umweltauswirkungen ▶ Entwicklung, Verfügbarkeit und Kosten für nachhaltige Materialien ▶ Abfallmanagement: u.a. die Minimierung von Abfall durch Recycling oder Wiederverwendung von Materialien ▶ Klimawandel: Auswirkungen des Klimawandels wie extreme Wetterereignisse, Trockenheit oder saisonale Veränderungen ▶ Crize Initiativen: Geplante und laufende grünen Initiativen und Programmen in der Gemeinde, dem Kanton oder in der Branche ▶ Umweltbewusstsein der Kunden: Steigende Nachfrage nach umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Technologisch (T) ▶ Technologien und technologische Trends siehe 2.2 «Analyse Technologien» ▶ Produktinnovationen ▶ Staatliche und private Entwicklungsinvestitionen ▶ Entwicklung der Energie- und Rohstofftechnologien ▶ Verfügbarkeit von ökologischen Ressourcen: Boden, Wasser, Luft, Licht ▶ Verfügbarkeit von Energie: Erdöl, Gas, Strom, Kohle, andere Energiequellen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rechtlich (L) ▶ Erkennbare Veränderungen internationaler Regulierungen ▶ Digitalisierung ▶ Wirtschaftsgesetzg ▶ Produzentenhaftung ▶ Regulierung/Deregu ▶ Rechtssicherheit 	2				
			3				
			4				
			5				

Einzelne Punkte direkt präzisieren, streichen und oder erweitern.

Für Priorisierung einfach die Zahlen anpassen.

(in Anlehnung an Kerth et al. 2020)

Politisch (P)	Ökonomisch (EN)	Soziokulturell (S)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Entwicklungstendenzen in der Wirtschaftspolitik hinsichtlich Digitalisierung und neuer Technologien (Rahmenbedingungen, Datenschutz, Cyber-Sicherheit, Regulierungen KI) ▶ Stabilität des gesellschaftlichen und politischen Systems ▶ Änderungen in der Steuer- und Geldpolitik ▶ Wichtige politische Veranstaltungen ▶ Globale politische Entwicklungstendenzen: lokale oder internationale Konflikte ▶ Regierungsform in relevanten Ländern ▶ Entwicklungen des internationalen Handels: Integration, Protektionismus 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Investitionstätigkeit des privaten und des öffentlichen Sektors ▶ Neue industrialisierte Länder ▶ Gesamtleistung der Volkswirtschaft: Bruttosozialprodukt, verfügbare Einkommen ▶ Geldwertentwicklung: Konsumentenpreise, Grosshandelspreise, Rohstoff- und Erzeugerpreise ▶ Aussenhandelsentwicklung: Wechselkursentwicklung, Verhältnis Import/Export ▶ Öffentliche Finanzen: Staatsquote, Verschuldung, Subventionen ▶ Internationale Währungs- und Zinsentwicklungen ▶ Internationale Verschuldungen ▶ Saisonale Schwankungen ▶ Attraktive ausländische Märkte ▶ Bedeutende globale grenzübergreifende Märkte 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Konsumgewohnheiten ▶ Einstellung zu Bildung und Forschung ▶ Arbeitsmentalität, Mobilität, Sparneigung, Einstellungen gegenüber der Wirtschaft ▶ Unternehmerische Grundhaltungen: Sicherheitsstreben, Risikoeinstellungen ▶ Veränderung der menschlichen Grundbedürfnisse: Nahrung, Kleidung, Lebensraum, Klima, Gesundheit, Umwelt ▶ Gesellschaftliche Werthaltungen ▶ Einflüsse von Ethik und Religion ▶ Freizeitverhalten: Bedeutung von Unterhaltung, Sport und Erholung ▶ Bevölkerungsentwicklung ▶ Bevölkerungsstruktur: Familiengründungen, Sterberate ▶ Altersstruktur ▶ Anzahl und Grösse der Haushalte ▶ Struktur der Haushalte: Ein- vs. Mehrpersonenhaushalte ▶ Bildungsgrad ▶ Regionale Verteilung der Bevölkerung ▶ Einkommensverteilung ▶ Ethnischer Mix ▶ Unterschiedliche kulturelle Attribute
<p>Ökologisch (EL)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gesetzeslage und politische Entwicklungen: CO2-Emissionen, Energieeffizienz, Erhaltung wertvoller Ökosysteme (Wälder, Lebensräume) und Abfallentsorgung, -Minimierung und -Recycling ▶ Lieferkettenmanagement: Nachhaltigkeit der Lieferketten und Überprüfung von Lieferanten auf ihre Umweltauswirkungen ▶ Entwicklung, Verfügbarkeit und Kosten für nachhaltige Materialien ▶ Abfallmanagement: u.a. die Minimierung von Abfall durch Recycling oder Wiederverwendung von Materialien ▶ Klimawandel: Auswirkungen des Klimawandels wie extreme Wetterereignisse, Trockenheit oder saisonale Veränderungen ▶ Grüne Initiativen: Geplante und laufende grünen Initiativen und Programmen in der Gemeinde, dem Kanton oder in der Branche ▶ Umweltbewusstsein der Kunden: Steigende Nachfrage nach umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen 	<p>Technologisch (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Technologien und technologische Trends siehe 2.2 «Analyse Technologien» ▶ Produktinnovationen ▶ Staatliche und private Entwicklungsinvestitionen ▶ Entwicklung der Energie- und Rohstofftechnologien ▶ Verfügbarkeit von ökologischen Ressourcen: Boden, Wasser, Luft, Licht ▶ Verfügbarkeit von Energie: Erdöl, Gas, Strom, Kohle, andere Energiequellen 	<p>Rechtlich (L)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Erkennbare Veränderungen nationaler und internationaler Rechtsnormen; insb. hinsichtlich Digitalisierung ▶ Wirtschaftsgesetzgebung (Patentrecht, Produzentenhaftung, Arbeitsrecht, Datenschutzgesetze, etc.) ▶ Regulation/Deregulation ▶ Rechtssicherheit

(in Anlehnung an Kerth et al. 2020)

Prio.	Umweltfaktor P, EN, S, EL, T, L	Relevante Einflussfaktoren	Implikationen für das Unternehmen & die Branche	Mögliche Massnahmen
1	▶ S	▶ Zunehmendes Umweltbewusstsein in der Gesellschaft	▶ Möglicherweise Auswirkungen auf Kundenbedürfnisse, aber auch Interesse meiner bestehenden und potenziellen Mitarbeitenden («grünes Unternehmen»)	▶ Stärkung der Nachhaltigkeit im Unternehmen und entsprechende Positionierung im Markt gegenüber Kunden, aber auch gegenüber Mitarbeitenden (Employer Branding) prüfen
2	▶ T	▶ Programmieren von Anwendungen wurde stark vereinfacht (Low-Code-/ No-Code tools)	▶ Bestimmte zeitraubende administrative Prozesse könnten ggf. optimiert werden	▶ Mögliche Effizienzsteigerung von administrativen Prozessen durch eigens programmierte Anwendungen prüfen
3	▶ EL	▶ Transparente und nachhaltige Lieferketten zunehmend bedeutend für Kunden und Geschäftspartner	▶ Herkunft der Materialien muss zurückverfolgt werden können; bzw. mein Unternehmen muss Herkunft nachweisen können	▶ Digitale Lösungen zur Rückverfolgbarkeit von Materialien prüfen
4	▶ L	▶ Neues Datenschutzgesetz für die Schweiz per 1.09.2023	▶ Möglicherweise Auswirkungen für bisherige Erfassung, Auswertung und Nutzung meiner Kundendaten	▶ Auswirkungen neues Datenschutzgesetz prüfen und Monitoring für Datenschutzgesetze einrichten (ggf. insgesamt für Gesetzeslage)

(in Anlehnung an Kerth et al. 2020)

Vorgehen:

- 1) Technologien¹ und technologische Trends² sichten (gem. Quellen)
- 2) Mögliche Anwendungsfälle studieren und Technologien und technologische Trends für eigenes Unternehmen vorselektieren
- 3) Identifizierte Technologien und technologische Trends in Technologie- /Trend-Radar einordnen und dokumentieren
- 4) Technologien als Einflussfaktoren im Instrument «PESTEL-Analyse» ergänzen und deren Bedeutung und Auswirkungen für das Unternehmen beurteilen bzw. einschätzen

¹ Konkrete Ergebnisse der technischen Entwicklung und Innovation, die praktische Anwendungen finden

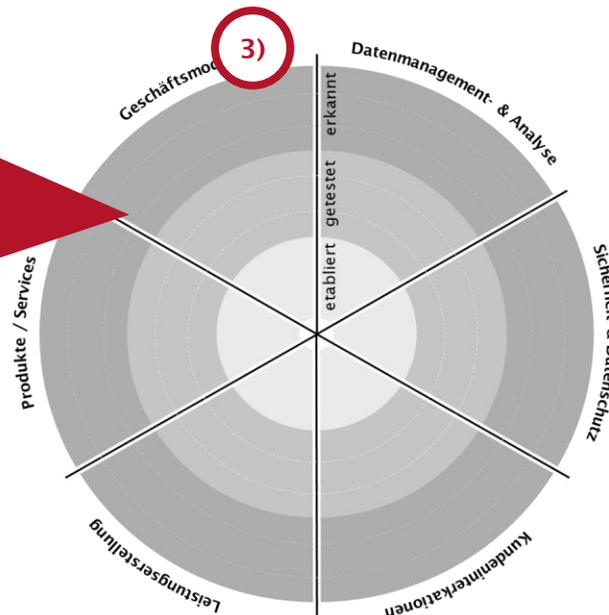
² Übergeordneten Muster und Richtungen, in die sich die Technologieentwicklung bewegt

Hinweise & Tipps:

- ▶ Der Technologie- und Trendradar vom deutschen Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) gibt strukturierte Übersicht relevanter Technologien und technologischer Trends im Kontext der Digitalisierung
- ▶ Technologie-Screening als regelmässig durchzuführender Prozess einführen
- ▶ Entwicklung der Technologien für eigenes Unternehmen dokumentieren (welche kommen dazu? Welche haben einen höheren Reifegrad erreicht? Welche haben keine Bedeutung mehr?)

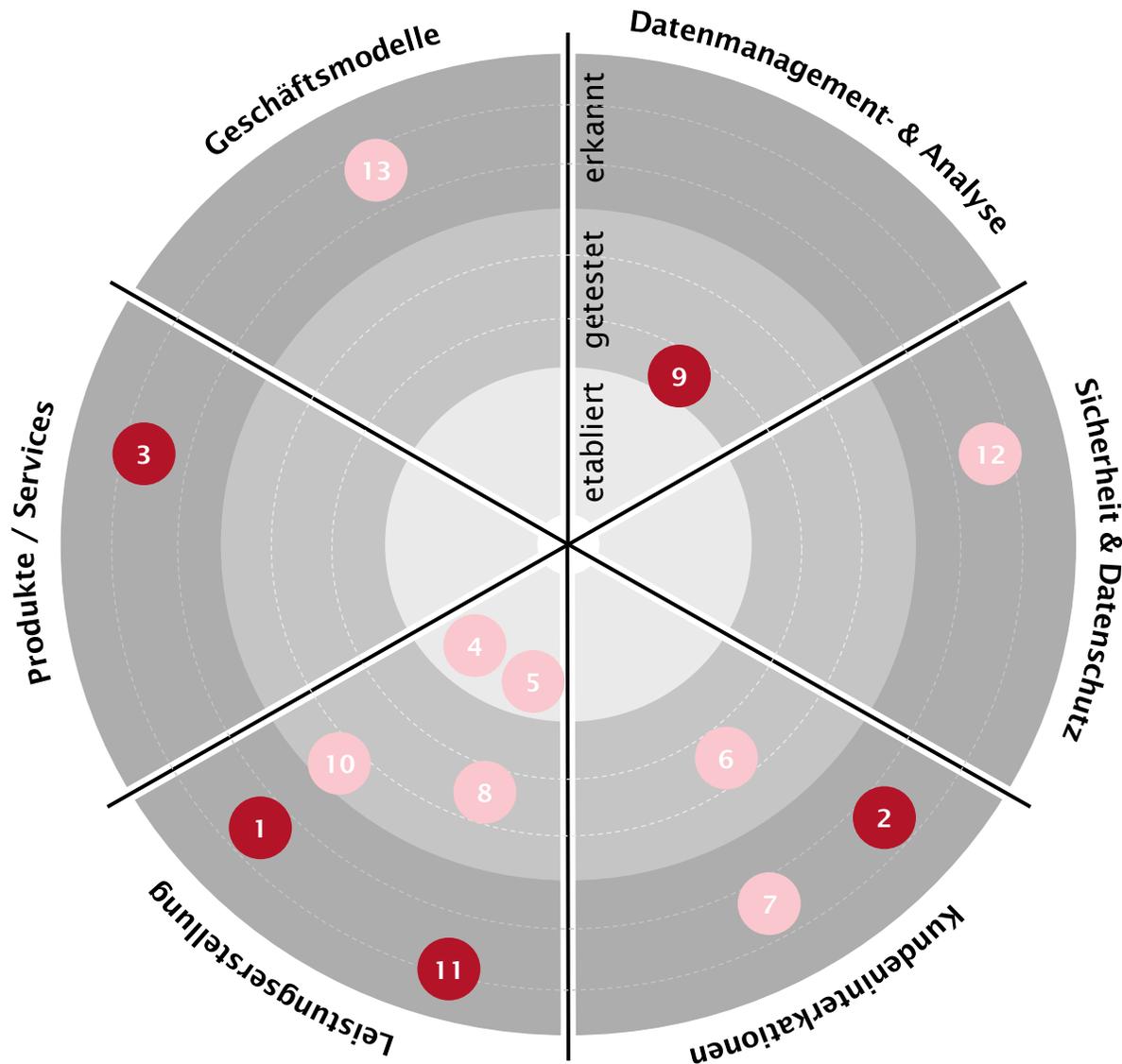
Reifegrad im eigenen Unternehmen – von aussen gegen innen:

- **erkannt**
 - Funktionsprinzip erkannt
 - mögliche Anwendungen im Unternehmen beschrieben
 - Machbarkeit geprüft
- **getestet**
 - Projekt gestartet
 - Testanwendung entwickelt
 - Einsatz in Testumgebung
- **etabliert**
 - Im Unternehmen eingesetzt



ID	Technologie / technologischer Trend
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	

(in Anlehnung an Stich, V. et al. 2022)



- Technologien
- Technologische Trends

ID	Technologie / technologischer Trend
1	Internet of Things (IoT)
2	Augmented Reality (AR)
3	3D-Druck komplexer Geometrien
4	Digitale Lager- und Inventarsysteme
5	Integration und Datenvernetzung Geschäftsprozesse (z.B. ERP-System, CRM)
6	E-Commerce und Online-Marketing
7	Social Media Marketing für Kundendialog/ Feedbacks
8	Digitale Schulungen und Weiterbildung
9	KI für Identifizierung ähnlicher Teile während dem Konstruieren
10	Digitales Projektmanagement
11	Kollaborative Roboter
12	Cybersicherheitslösungen
13	Product as a Service / Mieten statt Kaufen

(in Anlehnung an Stich, V. et al. 2022)

Vorgehen:

- 1) Wettbewerbskräfte je Wettbewerbsdimension prüfen und für das eigene Unternehmen anpassen – präzisieren, streichen, erweitern
- 2) Relevante Einflussfaktoren für das eigene Unternehmen je Wettbewerbskraft auflisten
- 3) Implikationen für das eigene Unternehmen beurteilen
- 4) Einflussfaktoren anhand Eintrittswahrscheinlichkeit & Implikationen priorisieren
- 5) Mögliche Massnahmen je Einflussfaktor für das eigene Unternehmen andenken

Hinweise & Tipps:

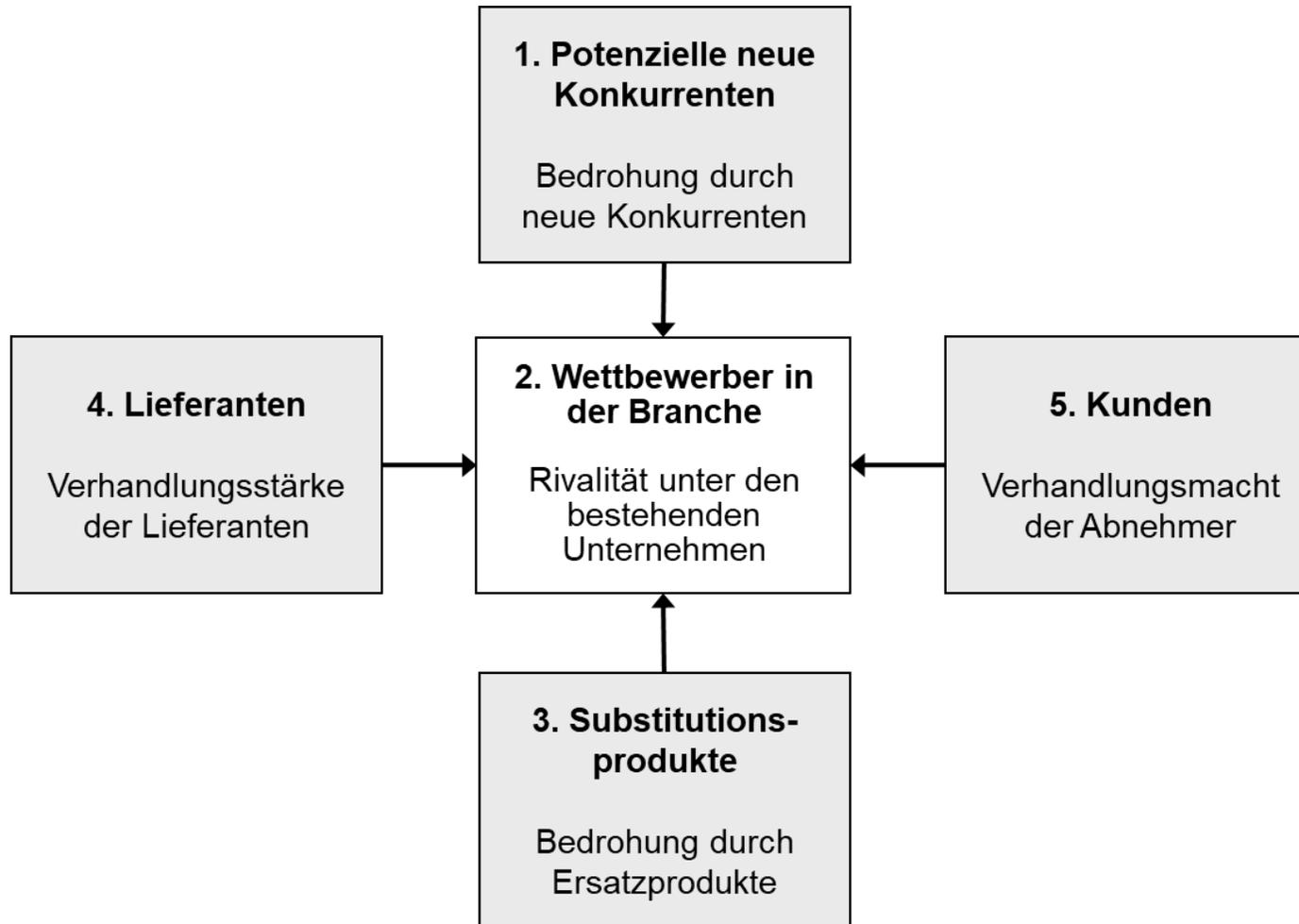
- ▶ Liste mit Wettbewerbskräften nicht abschliessend; die für die Digitalisierung relevanten Kräfte sind jeweils fett markiert
- ▶ Einflussfaktoren möglichst präzise benennen
- ▶ Wenn möglich interdisziplinäres Team zusammenstellen (z.B. unterschiedliche Abteilungen)
- ▶ Analyse des Wettbewerbs und der Wertschöpfungskette als regelmässig durchzuführender Prozess einführen
- ▶ Einzelnen Wettbewerbskräfte können durch Detailanalysen gründlich untersucht werden – z.B. durch Substitutionsanalyse oder Wettbewerbsanalyse

Wettbewerbsdimensionen	Wettbewerbskräfte	Prio.	Wettbewerbskraft W, PW, S, L, K	Relevant Einfluss	Implikationen für das Unternehmen	Mögliche Massnahmen
Wettbewerber in der Branche (W)	Digitalisierungsstrategie der Branche: ▶ Digitalisierungsgrad und -Vorhaben in der Produktion der Wettbewerber ▶ Digitalisierungsgrad und -Vorhaben hinsichtlich Kundenschnittstellen und Vertriebskanälen ▶ Einsatz von Verkaufsplattformen	1				
	Intensive Rivalität entsteht durch: ▶ Viele ähnliche Wettbewerber ▶ Differenzierung zwischen den Konkurrenten nur über den Preis ▶ Kapazitätssteigerungen von Wettbewerber in grossen Schritten ▶ Schwaches Branchenwachstum ▶ Hohe Fixkosten bei hohen Kapazitätsreserven ▶ Hohe strategische Einsätze (Marktanteilsgewinne um jeden Preis) ▶ Hohe Austrittsbarrieren	2				
		3				
		4				
		5				
Potenzielle neue Wettbewerber (PW)	Markteintritt von bisher branchenfremden Wettbewerbern, welche Fokus auf Kundenschnittstellen legen und digitales Geschäftsmodell mit einer Plattform betreiben: Markteintrittsbarrieren für neue Wettbewerber sind: ▶ Grössenunabhängige Vorteile (Patente, Rohstoffe, Technologien, Know-how, Subventionen, staatliche Barrieren) ▶ Grössenvorteile (Economies of Scale) ▶ Produktunterschiede, die sich in einer entsprechenden Käuferloyalität niederschlagen ▶ Hohe Markenidentität ▶ Hoher Kapitalbedarf für einen Markteintritt ▶ Umstellungskosten für den Käufer beim Wechsel zu einem anderen Produkt ▶ Aussergewöhnlich gute und teure Vertriebskanäle	1				
	2					
	3					
	4					
	5					

Einzelne Punkte direkt präzisieren, streichen und oder erweitern.

Für Priorisierung einfach die Zahlen anpassen.

(in Anlehnung an Kerth et al. 2020)



(vgl. Kerth et al. 2020)

Wettbewerbsdimensionen	Wettbewerbskräfte
Wettbewerber in der Branche (W)	<p>Digitalisierungsstand in der Branche:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Digitalisierungsgrad und -Vorhaben in der Produktion der Wettbewerber ▶ Digitalisierungsgrad und -Vorhaben hinsichtlich Kundenschnittstellen der Wettbewerber ▶ Einsatz von Verkaufsplattformen <p>Intensive Rivalität entsteht durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Viele ähnliche Wettbewerber ▶ Differenzierung zwischen den Konkurrenten nur über den Preis ▶ Kapazitätssteigerungen von Wettbewerber in grossen Schritten ▶ Schwaches Branchenwachstum ▶ Hohe Fixkosten bei hohen Kapazitätsreserven ▶ Hohe strategische Einsätze (Marktanteilsgewinne um jeden Preis) ▶ Hohe Austrittsbarrieren
Potenzielle neue Wettbewerber (PW)	<p>Markteintritt von bisher branchenfremden Wettbewerbern, welche Fokus auf digitale Kundenschnittstellen legen und digitales Geschäftsmodell mit einer Plattform aufbauen</p> <p>Markteintrittsbarrieren für neue Wettbewerber sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Grössenunabhängige Vorteile (Patente, Rohstoffe, Technologien, Knowhow, Standort, Subventionen, staatliche Barrieren) ▶ Grössenvorteile (Economies of Scale) ▶ Produktunterschiede, die sich in einer entsprechenden Käuferloyalität niederschlagen ▶ Hohe Markenidentität ▶ Hoher Kapitalbedarf für einen Markteintritt ▶ Umstellungskosten für den Käufer beim Wechsel zu einem anderen Produkt ▶ Aussergewöhnlich gute und teure Vertriebskanäle

(vgl. Kerth et al. 2020)

Wettbewerbsdimensionen	Wettbewerbskräfte
Substitutionsleistungen – Produkte und Services (S)	Substitutionsgefahr entsteht durch: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Reale oder potenzielle attraktive Ersatzleistungen (Produkte und Services) ▶ Neue Leistungen (Produkte und Services) durch die Technologieentwicklung ▶ Unmögliche Abwehr von Substitutionsleistungen, etwa durch einheitliche Standards, Besetzen von Vertriebskanälen und ähnliches ▶ Offensives Marketing für Ersatzleistungen ▶ Geringe Umstellungskosten der Benutzer ▶ Hohes Preis-Wert-Verhältnis der Einsatzprodukte
Lieferanten (L)	Digitalisierungsstand der Lieferanten: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Digitalisierungsgrad und -Vorhaben hinsichtlich Kundenschnittstellen der Lieferanten ▶ Digitalisierungsgrad und -Vorhaben hinsichtlich digitalen Austausches von Produktdaten der Lieferanten an ihre Kunden ▶ Einsatz von Verkaufsplattformen Faktoren, die die Verhandlungsmacht der Lieferanten erhöhen: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Starke Drohung der Zulieferanten mit Vorwärtsintegration ▶ Geringe Drohung der Branche mit Rückwärtsintegration ▶ Geringe Anzahl wichtiger Zulieferer ▶ Geringe Verfügbarkeit von Ersatzprodukten für die Produkte der Zulieferer ▶ Hohe Umstellungskosten beim Wechsel der Lieferanten ▶ Geringe Bedeutung der Branche für die Zuliefergruppe ▶ Geringe Bedeutung des Kunden für den Lieferanten ▶ Grosse Wettbewerbsvorteile des gelieferten Produkts für den Kunden ▶ Hohe Bedeutung der Zulieferer für die Qualität oder den Service der Branche

(vgl. Kerth et al. 2020)

Wettbewerbsdimensionen	Wettbewerbskräfte
Kunden (K)	<p>Digitalisierungsstand der Kunden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Digitalisierungsgrad und -Vorhaben im Kaufprozess der Kunden ▶ Digitalisierungsgrad und -Vorhaben in der Produktion der Kunden (B2B) ▶ Verwendung von Einkaufsplattformen <p>Faktoren, die die Verhandlungsmacht der Abnehmer erhöhen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Starke Drohung der Abnehmer mit Rückwärtsintegration (B2B) ▶ Geringe Drohung der Branche mit Vorwärtsintegration (B2B) ▶ Geringe Anzahl wichtiger Abnehmer ▶ Wenige Abnehmer treten konzentriert auf ▶ Eine grosse Zahl alternativer Anbieter für den Käufer (Standardisierte austauschbare Produkte) ▶ Hohe Verfügbarkeit von branchenfremden Ersatzprodukten ▶ Geringe Umstellungskosten und Risiken für den Käufer beim Wechsel des Lieferanten ▶ Kosten- und Markttransparenz für die Abnehmer (Bsp. Marktplätze) ▶ Hohe Marktmacht auf der Seite der Abnehmer ▶ Ertragsprobleme auf Seiten der Abnehmer, die sie auf ihre Lieferanten überwälzen wollen ▶ Hohe Bedeutung für die Qualität oder den Service der Abnehmer

(vgl. Kerth et al. 2020)

(in Anlehnung an Kerth et al. 2020)

Prio.	Wettbewerbskraft W, PW, S, L, K	Relevante Einflussfaktoren	Implikationen für das Unternehmen	Mögliche Massnahmen
1	▶ W	▶ Grosse Effizienzsteigerung in der Produktion beim Hauptwettbewerber	▶ Schnellere Lieferzeiten beim Wettbewerber könnte für mein Unternehmen zu Kundenwegfall führen	▶ Optionen für eine effizientere Fertigung prüfen
2	▶ L	▶ Entwicklungen / Entwicklungspläne von Zulieferern (v.a. eigene Elementfertigung von CLT-Herstellern)	▶ Bisherige Zulieferer führen Arbeiten meines Unternehmens direkt selber aus (Vorwärtsintegration)	▶ Optionen für Stärkung der Kundenbeziehungen prüfen
3	▶ L	▶ Entwicklungen / Entwicklungspläne von Zulieferern hinsichtlich digitaler Produktion	▶ Daten der Zulieferprodukte stehen womöglich digital zur Verfügung und könnten ggf. für eigene Fertigung weitergenutzt werden	▶ Datendurchgängigkeit Lieferanten zu meinem Unternehmen prüfen
4	▶ K, PW	▶ Zunehmende Bedeutung von Online-Einkaufs-/Verkaufsplattformen in der Branche; teilweise auch bisher branchenfremde Betreiber	▶ Möglicherweise Umsatzverluste für mein Unternehmen	▶ Mögliche Optionen hinsichtlich Plattformen prüfen (eigene Plattform, bei Plattform mitmachen, als Zulieferer auftreten, etc.)

Vorgehen:

1. Leistung / Produkt des Unternehmens für die Abbildung des Kaufprozesses auswählen
2. Aktuelle Zielgruppe(n) in eine der vier Personas (ggf. in mehrere Personas) einordnen
3. Personas prüfen und für das eigene Unternehmen anpassen - präzisieren, streichen, erweitern
4. Die Handlungen und mögliche Fragestellungen (Denken) der Persona während der einzelnen Kaufprozessphasen ermitteln
5. Für jeden Handlungsschritt während des Kaufprozesses die durch die Persona verwendeten Kommunikations- und Vertriebskanäle (Touchpoints) identifizieren
6. Unterstützende (Gains) & hindernde (Pains) Punkte der Persona während der einzelnen Handlungsschritten ermitteln
7. Für jeden Handlungsschritt während des Kaufprozesses die aktuell vom Unternehmen eingesetzten und gepflegten Kommunikations- und Vertriebskanäle festhalten

8. Abweichungen hinsichtlich der Kommunikations- und Vertriebskanäle identifizieren und abbilden

Hinweise & Tipps:

- ▶ In den Schritten 4-6 in die Persönlichkeit eines Kunden / einer Kundin hineinversetzen und erst später die interne Sicht des Unternehmens berücksichtigen
- ▶ Wenn möglich Customer Journey Mapping in einem interdisziplinären Workshop durchführen (Teilnehmende z.B. Marketing, Einkauf und Verkauf)
- ▶ Grundgerüst der Customer Journey auf ein grosses Board übertragen (z.B. Whiteboard oder Papierwand) und mit Post-it arbeiten
- ▶ Berücksichtigen, dass Person, die den Kauf abschliesst und Person, die während dem Kaufprozess die Kaufentscheidung trifft, unter Umständen nicht dieselbe Person ist - nicht die gleiche Persona

Segmentierungskriterien	Persona 1	Persona 2	Persona 3	Persona 4
Generation	X	Y	Z	
Affin gegenüber Internet, digitaler Medien und digitaler Endgeräte	Nein	Ja		
Grundorientierung	Tradition	Modernisierung / Individualisierung		

2)

	Persona 1	Persona 2	Persona 3	Persona 4
Kurzbeschreibung	Ich gehöre zur Generation X, bin verheiratet und habe zwei Kinder, welche gerade erst ausgezogen sind.	Ich gehöre zur Generation Y, bin verheiratet, unverheiratet, habe zwei Kinder und plane ein Haus zu bauen.	Ich gehöre zur Generation Y, bin verheiratet, unverheiratet, habe zwei Kinder und plane ein Haus zu bauen.	Ich gehöre zur Generation Z und bin Single.
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> Work-Life Balance Tradition bewahren 	<ul style="list-style-type: none"> Work-Life Balance Mutuenersorgung, Individualisierung 	<ul style="list-style-type: none"> Freiheit und Flexibilität Sicherheit und Flexibilität Neuorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> Freiheit und Flexibilität Sicherheit und Flexibilität Neuorientierung
Wie ich lebe	Ich suche nach einem guten Verhältnis zu einer Partnerin und einer guten sozialen Stellung, welche meine Lebensqualität verbessert.	<ul style="list-style-type: none"> Streben nach Erfolg und Anerkennung, Unabhängigkeit und Selbstbestimmung, intensives unternehmerisches Leistungsprofil Wohnensuche, Energie und Nachhaltigkeit, Cyberkultur Wahlrätiglich kann spezifische Dienstleistungen, Offshore, Taxation, Marktverhalten Klare Regeln Lebensverteilung, flexible Aufgaben mit hohem Anspruch, soziale in der Umgebung, "Lifestyle" - aber auch Behauptung nach Erfolg und Reichtum Diskussionen über Lebensqualität, soziale Gerechtigkeit, ökologische Entwicklung gegenüber nachhaltigen Tendenzen Early Adopter von technologischen Entwicklungen, starker Bezug zu den neuen Medien. 	<ul style="list-style-type: none"> Ausgeprägtes Realisierungsdenken, Strikter nach Versicherung, Zugänglichkeit, wachsender und anstehender Sicherheit Starke Frustration, Trennung von Arbeit und Freizeit, Geld wachsend, kein materielles Leistungsprofil Offenheit - aber über die Kontrolle zu verlieren Spontaneität, keine Rezipienten, flexible Handlung von Projekten Stark ausgeprägter Individualität, soziale Strikter nach Freiheit, große Fantasie, soziale, Intoleranz und Begeisterung Offenheit gegenüber anderen Lebensformen und Kulturen, digital weltweit vernetzt 	<ul style="list-style-type: none"> Auf der Suche nach vielfältigen Erfahrungen, Lebensverteilung und Persönlichkeitsentwicklung Wohnensuche, soziale Integration, soziale Integration, Digitalisierung Spontaneität, keine Rezipienten, flexible Handlung von Projekten Stark ausgeprägter Individualität, soziale Strikter nach Freiheit, große Fantasie, soziale, Intoleranz und Begeisterung Offenheit gegenüber anderen Lebensformen und Kulturen, digital weltweit vernetzt

3)

Einzelne Punkte direkt präzisieren, streichen und oder erweitern.

Kaufphasen	Bedürfnis-/ Problem-erkennung	Informationssuche	Bewertung von	Kaufentscheid	Verhalten nach
Handeln					
Denken					
Kommunikations- und Vertriebskanäle (touchpoints)					
Unterstützend (Gains)					
Hindernd (Pains)					

4)

5)

7)

8)

6)

Aus Platzgründen wird empfohlen, dieses Grundgerüst auf ein grosses Board zu übertragen (z.B. Whiteboard oder Papierwand)

Segmentierungskriterien	Persona 1	Persona 2	Persona 3	Persona 4
Generation	X	X	Y	Z
Affin gegenüber Internet, digitaler Medien und digitaler Endgeräte	Nein	Ja	Ja	Ja
Grundorientierung	Tradition	Modernisierung / Individualisierung	Neuorientierung	Neuorientierung

Hinweis für B2B-Märkte:

Oft sind mehrere Personen in Einkaufsprozess involviert. Jeder Beteiligte hat dabei eine andere Rolle. In der Regel lassen sich sechs Arten von Mitspielern unterscheiden:

- **Initiator:** Impulsgeber für Bedarf; hat bestimmtes Problem, für das eine Lösung gesucht wird
- **Beeinflusser:** Spricht bei Entscheidungen mit
- **Entscheider:** Unterzeichnet den Vertrag
- **Beschaffer:** Einkäufer; gutes Preis-Leistungsverhältnis wichtig
- **Anwender:** Kann Produkt ablehnen, wenn er damit nicht zufrieden ist; das Geschäft platzt
- **Gatekeeper:** Bestimmt massgeblich, ob es überhaupt zu Ausschreibung und damit zu Kaufentscheidung kommt

Dieses Grundgerüst erlaubt Unternehmen weiterführende Informationen – zum Beispiel hinsichtlich demografischer Merkmale mittels der Sinus-Milieus – zu erhalten.

Eine Einordnung der aktuellen Zielgruppe(n) in eine der vier Personas (ggf. in mehrere Personas) wird dadurch ermöglicht.

(vgl. Hofer 2019)

	Persona 1	Persona 2	Persona 3	Persona 4
				
Kurzbeschreibung	Ich gehöre zur Generation X, bin verheiratet und habe zwei Kinder im jugendlichen Alter.	Ich gehöre zur Generation X, bin verheiratet, erwerbstätig und habe zwei Kinder, welche gerade erst ausgezogen sind.	Ich gehöre zur Generation Y, bin verheiratet, erwerbstätig, habe zwei Kleinkinder.	Ich gehöre zur Generation Z und bin Single.
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Work-Life Balance ▶ Tradition bewahren 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Work-Life Balance ▶ Modernisierung, Individualisierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Freiheit und Flexibilität ▶ Sicherheit und Stabilität ▶ Neuorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Freiheit und Flexibilität ▶ Sicherheit und Stabilität ▶ Neuorientierung
Wie ich lebe	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ich strebe nach auskömmlichen materiellen Verhältnissen und einer angesehenen sozialen Stellung ▶ Betonung der Eigenverantwortung; traditionelles Arbeitsethos, Wertschätzung von Sekundärtugenden (Ordnung, Disziplin) ▶ Erfüllung von Anforderungen und Regeln; bürgerlicher Lebensstil in konventionellem Rahmen, traditionelle Rollenvorstellungen ▶ Rückhalt, Schutz und Harmonie in der Familie, Abschottung des privaten Raums; gut vernetzt im vertrauten Umfeld ▶ Nüchternheit, Bodenhaftung; ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis, Nützlichkeitsdenken ▶ Akzeptanz der Herausforderungen durch Globalisierung und Digitalisierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Streben nach Erfolg und Anerkennung, Unabhängigkeit und Selbstbestimmung; intrinsisch motiviertes Leistungsethos ▶ Wettbewerbsorientierung, Einsatzbereitschaft, Ehrgeiz und hohes Ich-Vertrauen; Globalisierung als Chance ▶ Weltbürgerlich-kosmopolitische Orientierung, Offenheit, Toleranz; Multikulturalität ▶ Keine lineare Lebensplanung, flexibles Aufgreifen sich bietender Chancen, immer in Bewegung („always on“) – aber auch Sehnsucht nach Ruhe und Berechenbarkeit ▶ Exklusiver Lebensstil, Trendorientierung; ausgeprägte Erlebnisorientierung in der Freizeit; Netzwerkpflege ▶ Eintreten für Nachhaltigkeit, Ökologie, soziale Gerechtigkeit; kritische Einstellung gegenüber neoliberalen Tendenzen ▶ Early Adopters bei technologischen Entwicklungen, enger Bezug zu den neuen Medien 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ausgeprägte Etablierungstendenz, Streben nach Verankerung, Zugehörigkeit, materieller und emotionaler Sicherheit ▶ Enge Familienbindung, Trennung von Arbeit und Freizeit; Geld-motiviert, kein intrinsisches Leistungsethos ▶ Wunsch nach Spass, Unterhaltung, Konsum – ohne über die Stränge zu schlagen ▶ Spontaneität, keine Routinen; flexible Handhabung von Prinzipien ▶ Stark ausgeprägter Individualismus; starkes Streben nach Freiheit; gegen Fundamentalismus, Intoleranz und Bevormundung ▶ Offenheit gegenüber anderen Lebensformen und Kulturen; digital weltweit vernetzt 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Auf der Suche nach vielfältigen Erfahrungen, Selbstverwirklichung und Persönlichkeitswachstum ▶ Herausfordernde, kreative bzw. sinnvolle Arbeit; Geld ist kein primärer Motivator ▶ Spontaneität, keine Routinen; flexible Handhabung von Prinzipien ▶ Stark ausgeprägter Individualismus; starkes Streben nach Freiheit; gegen Fundamentalismus, Intoleranz und Bevormundung ▶ Offenheit gegenüber anderen Lebensformen und Kulturen; digital weltweit vernetzt

(vgl. Hofer 2019)

	Persona 1	Persona 2	Persona 3	Persona 4
Prägende Erfahrungen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ende des Kalten Krieges ▶ Fall der Berliner Mauer ▶ Lebenshilfe ▶ Steigende Scheidungsraten ▶ Gehöre zu Digital Immigrants ▶ Einführung des ersten PCs ▶ Frühe mobile Technologie 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ende des Kalten Krieges ▶ Fall der Berliner Mauer ▶ Lebenshilfe ▶ Steigende Scheidungsraten ▶ Gehöre zu Digital Immigrants ▶ Einführung des ersten PCs ▶ Frühe mobile Technologie 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 9/11-Anschläge ▶ Irakkrieg ▶ Digital Natives ▶ PlayStation ▶ Social Media ▶ Google Earth ▶ Mobilegeräte 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wirtschafts-abschwung ▶ Globale Erwärmung ▶ Energiekrise ▶ Arabischer Frühling ▶ Globalisierung ▶ WikiLeaks ▶ Technoholics ▶ Digitalisierung ▶ Künstliche Intelligenz ▶ Virtuelle Realität
Technologie-Nutzung	<p>▶ Mein charakteristisches Produkt:</p>  <p>Medien:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Nutzen Medien vor allem um abzuschalten und zu entspannen, weniger für Kommunikation ▶ Wenn, dann kommunizieren sie per E-Mail, SMS oder Messenger <p>Mein Umgang mit dem Internet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Regelmässige, pragmatische und selektive Internetnutzung. Manchmal bin ich überfordert und somit zurückhaltend. ▶ Ich bin auf Gefahren sensibilisiert und ergreife viele Sicherheitsmassnahmen, oft mit Unterstützung von anderen. Dies kann manchmal auch zur Vermeidung des Internets führen ▶ Zusammengefasst bin ich weniger internetaffin 	<p>▶ Begleite technologischer Wandel analog zu digital</p> <p>▶ Ich bin technikaffin und versiert</p> <p>▶ Mein charakteristisches Produkt:</p>  <p>Medien:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ich bevorzuge Medien wie E-Mail, Facebook, TV, Online-Nachrichten ▶ Da ich nichts verpassen möchte, schaue ich ab und zu Videos auf Youtube. Zudem möchte ich wissen, was meine Kinder im Internet treiben ▶ Ich kommuniziere per SMS, E-Mail oder Messenger <p>Mein Umgang mit dem Internet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Internet- und Technikbegeisterung mit Convenience- und Nutzenorientierung ▶ Ich bin sehr souverän im Umgang mit Sicherheitsfragen und ergreifen umfassende Sicherheitsmassnahmen ▶ Zusammengefasst bin ich internetaffin 	<p>▶ Mein charakteristisches Produkt:</p>  <p>Medien:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ich verwende Social Media, Messenger oder FaceTime ▶ Medien wie WhatsApp, Twitter, Instagram, Facebook, Pinterest, Spotify, YouTube, etc. bevorzuge ich ▶ Wenn ich mal TV schaue, dann mit gleichzeitig zweitem Bildschirm <p>Mein Umgang mit dem Internet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ich bin ein begeisterter Netzwerker ▶ Pflege einen sehr souveränen, zum Teil aber auch unbeschwerten Umgang mit Sicherheits- und Datenschutzfragen ▶ Zusammengefasst bin ich sehr Internetaffin 	<p>▶ „24 Stunden online“ analog und zugleich digital</p> <p>▶ Mein charakteristisches Produkt:</p>  <p>Medien:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ich verwende Social Media, Messenger oder FaceTime ▶ Medien wie WhatsApp, Instagram, Snapchat, Pinterest, Spotify, YouTube, etc. bevorzuge ich ▶ Wenn ich mal TV schaue, dann mit gleichzeitig zweitem Bildschirm <p>Mein Umgang mit dem Internet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ich bin ein begeisterter Netzwerker ▶ Pflege einen sehr souveränen, zum Teil aber auch unbeschwerten Umgang mit Sicherheits- und Datenschutzfragen ▶ Zusammengefasst bin ich sehr Internetaffin

(vgl. Hofer 2019)

	Persona 1	Persona 2	Persona 3	Persona 4
Wie ich mich informiere	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mit Vorliebe für Pragmatismus werde ich von Informationen angetrieben ▶ Bei Kaufvorhaben informiere ich mich vorwiegend über Zeitschriften und andere Offline-Medien, vermehrt aber auch Online ▶ Wenn ich Online recherchiere, dann über den PC ▶ Wenn ich ein Produkt im Sinne habe, informiere ich mich zusätzlich über Vergleichsseiten und Unternehmenswebseiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mit Vorliebe für Pragmatismus werde ich von Informationen angetrieben ▶ Die meisten meiner Kaufpfade beginnen mit einer umfangreichen Online-Forschung, die sich auf Wert und Produktleistung konzentriert ▶ Wenn ich bereits ein Produkt im Sinn habe, werde ich aktiv nach Verbraucherbewertungen und Vergleichsseiten suchen. Vermehrt sogar nach Meinungen über Social Media. ▶ Ich ziehe es vor, Produkte per E-Mail und Online-Suche zu entdecken 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Immer auf der Suche nach guten Angeboten – die gleiche Produktqualität zu niedrigeren Preisen ▶ Ich vergleiche Preise online und suche auf beliebten Webseiten und Plattformen nach neuen Angeboten ▶ Das Konzept der „Jagd“ und das Erlebnis scheint für mich wichtiger zu sein als die geringen finanziellen Einsparungen ▶ Erfolgreiches Verkaufen funktioniert für mich mehr denn je über Emotionen und nicht über die Weitergabe trockenerer Fakten. ▶ Je persönlicher, desto besser! ▶ Meine Einkaufspräferenzen werden durch Peer-Empfehlungen und Meinungen von Social Media Influencern beeinflusst und ich bevorzuge die Authentizität von echten Konsumenten ▶ Mundpropaganda beeinflusst mich stark 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Social Media beeinflusst mein Kauf bei jedem Schritt ▶ In den meisten Fällen suche ich vorab auf Youtube, denn dort bekomme ich einen besseren Eindruck des Produktes und sogar eine Bewertung ▶ Youtuber und Influencer prägen zunehmend meine Meinung und beeinflussen mein Kaufverhalten ▶ Offline werde ich massgeblich von Freunden und Familie beeinflusst ▶ Meine Top 5 Online-Informationsquellen sind Online-Händler, Social Media, Suchmaschinen, Test- und Vergleichsseiten, Unternehmenswebseiten und Youtube
Meine Kaufgewohnheiten	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Produkte kaufe ich ausschliesslich im stationären Handel ▶ Ich bevorzuge den direkten Kontakt zum Verkäufer und lasse mich gerne beraten ▶ Ich kaufe etwas nur, wenn das alte nicht mehr zu gebrauchen ist 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Während der stationäre Handel bei mir nach wie vor beliebt ist, gewinnt das Online-Shopping zunehmend an Bedeutung. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Am liebsten kaufe ich Online, je nach Situation aber auch offline ▶ Wenn Online, dann überwiegend über mein Smartphone oder Tablet ▶ Ich entscheide mich sehr schnell und ohne Aufwand für ein Produkt. Seitenlange Verträge und stundenlange Verkaufsgespräche gehören der Vergangenheit an. ▶ Ich will immer – alles – sofort – bequem – überall ▶ Ich bevorzuge emotionale Einkaufserlebnisse ▶ Durch meine flexiblen Arbeitszeiten kann ich jederzeit shoppen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ich will immer – alles – sofort – bequem – überall ▶ Ich kaufe fast ausschliesslich Online über das Smartphone, grössere und preiswerte Objekte möchte ich dennoch offline berühren und testen ▶ Technologie im Einzelhandel ist ein Muss ▶ Manchmal kaufe ich auch direkt über Social-Media-Kanäle ▶ Ich bevorzuge emotionale Einkaufserlebnisse ▶ Für eine automatisierte Grundversorgung benutze ich Abo-Dienste ▶ Durch meine flexiblen Arbeitszeiten kann ich jederzeit shoppen ▶ Als Abwechslung mag ich Mood-Shopping - Einkauf als bewusste Entscheidung für Erlebnis, Event, soziale Interaktion

(vgl. Hofer 2019)

(vgl. Hofer 2019)

Kaufphasen		1. Bedürfnis-/ Problem-erkennung	2. Informationssuche	3. Bewertung von Alternativen	4. Kaufentscheid	5. Verhalten nach dem Kauf
Handeln		Trifft eine Vorselektion durch vertraute Marken Verschafft sich einen Marktüberblick & sucht nach Inspirationen, sowie Trends	Selektiert Lieferanten, welche Vorstellungen umsetzen können Möchte Referenzobjekt besichtigen & sich durch Fachmann beraten lassen	Holt eine Offerte ein Vergleicht eingeholte Offerten mit alternativen Angeboten und trifft einen Vorentscheid für einen Lieferanten	Möchte den Produkt- und Lieferantenscheid absichern Schliesst den Kauf ab und lässt sich den Auftrag bestätigen	Erhält gekauftes Produkt & bezahlt Rechnung Möchte das neue Produkt gegen Aussen zeigen Meldet Mängel während Nutzung des Produkts
Denken		Wohnstil?	Wie fühlt sich das Material an? Was ist möglich?	Wie kommt das Produkt bei meinem Umfeld an? Ich will sichergehen, dass der Auftrag richtig verstanden wurde Ist mein Auftrag bereits fertig?		
Kommunikations- und Vertriebskanäle (Touchpoints)		Mundpropaganda Mundpropaganda Messen / Ausstellungen Suchmaschinen Social Media (Pinterest)	Vergleichsplattformen Unternehmenswebseite Google Maps Showroom / Ausstellung Persönlicher Kontakt (vor Ort) Google Maps	Persönlicher Kontakt (E-Mail) Offerte Offerten altern. Anbieter Persönlicher Kontakt (Telefon)	Vertrauensperson Vergleichsplattformen Social Media Persönlicher Kontakt (E-Mail o. Telefon) Auftragsbestätigung	Persönlicher Kontakt (Monteur) Pflegeanleitung Rechnung Social Media Online Bewertungen Persönlicher Kontakt (Telefon o. E-Mail)
Fühlen	Unterstützend (Gains)	Emotionen Produktattribute angeben Bilder / Referenzen Bewertungen / Sehen, was anderen gefällt	Regionale Nähe (Distanz entscheidet) Einfache und schnelle Suche Unverbindlich Produkt erleben Verschiedene Modifikationen des Produkts Produkt / Entwürfe in Gebrauch sehen	Transparente Offerten Einfacher und schneller Vergleich Vertrauen / Sympathie des Lieferanten	Positive Empfehlungen Einfaches Einholen von Meinungen anderer Schnelle Rückmeldung / Bestätigung Transparente Auftragsbestätigung	Tracken des Produktionsablaufs Lieferdatum wird frühzeitig kommuniziert Direkter Link für Produkt und Lieferanten zu bewerten Direkter Ansprechpartner
	Hindernd (Pains)	Informationsflut Zu grosses Angebot Filterblase	Weite Anfahrt für späteren besuch Link von Idee zu Lieferanten nicht vorhanden Schwer vorzustellen, wie Produkt zu Hause wirkt	Unsicherheit durch intransparente Offerte	Letzte Unsicherheiten, ob wirklich bestes Angebot Keine Visualisierungen des Produkts Zweifel, ob Auftrag richtig verstanden wurde Status der Produktherstellung ist nicht bekannt Bin bei Lieferung nicht zu Hause Keine Zeit für eine Bewertung Keine schöne Visualisierung des Produkts Komplizierter Service	

Aus Platzgründen wird empfohlen, dieses Grundgerüst auf ein grosses Board zu übertragen (z.B. Whiteboard oder Papierwand)

Vorgehen:

- 1) Aufgeführte Kompetenzen für die digitale Transformation prüfen und ggf. für das eigene Unternehmen/die Branche anpassen.
- 2) Die für die digitale Transformation relevanten Mitarbeitenden oder Teams in die Kompetenzenmatrix eintragen.
- 3) Bewertung der Mitarbeitenden oder Teams in der Kompetenzenmatrix in Bezug auf die definierten Kompetenzen.
- 4) Analyse der Ergebnisse (Kompetenzverteilung) und Identifikation von Kompetenzlücken.
- 5) Ableitung von Massnahmen, um die Kompetenzlücken zu schliessen.

Hinweise & Tipps:

- ▶ Zu 3) Mittels Selbst- und Fremdbewertungen, bei denen Mitarbeitende ihre eigenen Fähigkeiten und die ihrer Kolleginnen und Kollegen bewerten.
- ▶ Zu 3) Bewertungsskala bestimmen: z.B. 0: keine Kompetenz, 1: Anfänger, 2: Fortgeschritten, 3: Kompetent, 4: Experte.
- ▶ Zu 4) Je Kompetenz ggf. festlegen, welcher Analyseansatz relevant ist: eine hohe durchschnittliche Bewertung; wenige, aber hochqualifizierte Expertinnen und Experten; gleichmässige Verteilung der Kompetenzen auf die relevanten Abteilungen; etc.
- ▶ Zu 5) Mögliche Massnahmen zur Schliessung von Kompetenzlücken: Schulungsprogramme, Coaching und Mentoring, Neueinstellungen, Outsourcing oder Partnerschaften, etc.
- ▶ Regelmässige Reviews der Kompetenzenmatrix vorsehen.

Bei Bedarf weitere Kompetenzen hinzufügen, die für die Digitalisierung für Ihr Unternehmen relevant sind.

C. Soziale- und Führungskompetenzen		8. Kollaboration	9. Digitale Führung	8. Methodische Kompetenzen		4. Projektmanagement	5. Changemanagement	6. Innovationsmanagement	7. Prozesse & Organisation	Kompetenzen mit Lücken	Problembeschrieb	Massnahmen	Betroffene Mitarbeitende oder Teams	Zeitraumen							
Kategorie	Kompetenzbereiche	A. Technische Kompetenzen		1. IT & Technologie		2. Cyber Security		3. Datenanalyse & -management		IT & Technologie	In der IT & Technologie-Kompetenz wurde festgestellt, dass die vorhandenen Kenntnisse über moderne IT-Infrastrukturen, Softwareentwicklung und Automatisierung nicht ausreichend sind. Dies könnte die Implementierung und Integration neuer digitaler Systeme verlangsamen oder verhindern.	1) Schulung und Zertifizierung: Ein umfangreiches Schulungsprogramm zu aktuellen IT-Technologien, Cloud Computing, Softwareentwicklung und Automatisierung soll eingeführt werden. 2) Technologie Hackathons: Regelmässige Hackathons zur Anwendung von Problemlösungen und zur Identifizierung von Innovationen. 3) Leadership-Development Programme: Durchführung eines speziellen Entwicklungsprogramms für Führungskräfte, das sich auf digitale Strategien und digitale Tools zur Führung von Teams konzentriert. 4) Mentoring und Coaching: Bereitstellung von Mentoring durch externe Experten oder durch unternehmensinterne digitale Transformationsspezialisten, die ihre über fundierte Erfahrung in der digitalen Transformation verfügen. 5) Digital Leadership Roundtables: Regelmässige Diskussionsrunden, in denen Führungskräfte Best Practices austauschen und Herausforderungen bei der digitalen Transformation besprechen können.	IT-Abteilung, insbesondere die Teams, die für die Entwicklung und Implementierung neuer digitaler Lösungen verantwortlich sind. Auch Schlüsselpersonen aus anderen Abteilungen , die eng mit IT-Systemen arbeiten (z.B. F&E, Produktion), sollten einbezogen werden. Alle Führungskräfte und Manager , insbesondere jene, die digitale Transformationsprojekte leiten oder in Schlüsselpositionen innerhalb der Organisation tätig sind. Nachwuchsführungskräfte , die in naher Zukunft in Führungsrollen aufsteigen werden.	Kurzfristig (3-6 Monate): Einführung von Basisschulungen und Zertifizierungen für grundlegende IT-Kenntnisse. Mittelfristig (6-12 Monate): Durchführung von Technologie-Workshops und weiterführenden Schulungen. Langfristig (12-18 Monate): Vollständige Integration der neuen IT-Kompetenzen und fortlaufende Weiterbildung. Kurzfristig (3-6 Monate): Durchführung von Workshops und Start des Leadership-Development-Programms. Mittelfristig (6-12 Monate): Etablierung eines kontinuierlichen Mentoring-Programms und regelmässiger Roundtables. Langfristig (12-18 Monate): Weiterentwicklung der Führungskompetenzen und Integration dieser Kompetenzen in die Unternehmensstrategie.							
		1. IT & Technologie		2. Cyber Security		3. Datenanalyse & -management		Mitarbeiter 1	Mitarbeiter 2						Mitarbeiter 3	Mitarbeiter 4	Mitarbeiter 5	Mitarbeiter 6	Mitarbeiter 7	Mitarbeiter 8	Mitarbeiter 9
		Kompetenzen für die digitale Transformation (zur digitalen Befähigung)		2		0		1							2		2		3		3
Beispiele	Ziele	A. Technische Kompetenzen		1. IT & Technologie		2. Cyber Security		3. Datenanalyse & -management		1. IT & Technologie		2. Cyber Security		3. Datenanalyse & -management							
		B. Methodische Kompetenzen		4. Projektmanagement		5. Changemanagement		6. Innovationsmanagement		4. Projektmanagement		5. Changemanagement		6. Innovationsmanagement							
		C. Soziale- und Führungskompetenzen		8. Kollaboration		9. Digitale Führung		7. Prozesse & Organisation		8. Kollaboration		9. Digitale Führung		7. Prozesse & Organisation							
Beispiele		Einführung von IoT-Systemen in der Produktion, Nutzung von Cloud-Lösungen für vernetzte Produktionslinien.		Implementierung von Firewalls und regelmäßige Sicherheits-Schulungen zu Cyber-Sicherheit.		Schutz von IT-Systemen und Daten vor unbefugtem Zugriff.		Etablierung von Sicherheitsrichtlinien und Zugriffskontrollen.		Etablierung von Sicherheitsrichtlinien und Zugriffskontrollen.		Etablierung von Sicherheitsrichtlinien und Zugriffskontrollen.		Etablierung von Sicherheitsrichtlinien und Zugriffskontrollen.							

A. Technische Kompetenzen	1. IT & Technologie	2. Cyber Security	3. Datenanalyse & -management
Kurzbeschreibung	Kenntnisse über aktuelle Informationstechnologien (IoT, KI, Big Data, etc.), Software- und Hardwarelösungen, sowie deren Implementierung und Management.	Schutz von IT-Systemen, Netzwerken und Daten vor digitalen Angriffen und unbefugtem Zugriff.	Fähigkeit, grosse Datenmengen zu sammeln, zu analysieren und für strategische Entscheidungen zu nutzen.
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicherstellung einer robusten und zukunftssicheren IT-Infrastruktur, die für die Implementierung digitaler Lösungen notwendig ist. ▪ Grundlegend für die Integration neuer Technologien und die Schaffung einer digitalisierten Produktionsumgebung. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gewährleistung der Sicherheit und Integrität digitaler Prozesse und Daten. ▪ Schutz vor wirtschaftlichen Schäden und Datenverlust, die durch Cyberangriffe entstehen könnten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nutzung von Daten zur Optimierung von Produktionsprozessen und zur Vorhersage von Markttrends. ▪ Erhöhung der Effizienz und Effektivität durch datengetriebene Entscheidungen.
Beispiele	Einführung von IoT-Systemen in der Produktion, Nutzung von Cloud-Lösungen für vernetzte Produktionslinien.	Implementierung von Firewalls, regelmässige Sicherheitsaudits, Schulungen zu Cyber-Sicherheit.	Predictive Maintenance durch Analyse von Maschinendaten, Optimierung von Produktionsabläufen basierend auf Echtzeitdaten.

B. Methodische Kompetenzen	4. Projektmanagement	5. Changemanagement	6. Innovationsmanagement	7. Prozesse & Organisation
Kurzbeschreibung	Anwendung agiler Methoden zur Planung, Durchführung und Überwachung von Projekten, insbesondere in einem dynamischen Umfeld.	Fähigkeit, organisatorische Veränderungen effektiv zu planen, durchzuführen und zu begleiten.	Steuerung und Förderung von Innovationsprozessen innerhalb der Organisation, um neue Ideen und Technologien zu entwickeln und umzusetzen.	Optimierung und Neugestaltung von Geschäftsprozessen und organisatorischen Strukturen, um digitale Technologien bestmöglich zu integrieren.
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> Erhöhung der Flexibilität und Reaktionsfähigkeit bei der Implementierung digitaler Projekte. Schnelle Anpassung an Veränderungen und kontinuierliche Verbesserung von Projektergebnissen. 	<ul style="list-style-type: none"> Unterstützung der Belegschaft und der Organisation beim Übergang zu neuen, digitalisierten Arbeitsweisen. Minimierung von Widerständen und Sicherstellung einer erfolgreichen Transformation. 	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle, die auf digitalen Technologien basieren. Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit und Erschliessung neuer Märkte durch kontinuierliche Innovation. 	<ul style="list-style-type: none"> Effizienzsteigerung und Kostensenkung durch die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen. Anpassung der Organisationsstruktur, um digitale Initiativen erfolgreich zu implementieren.
Beispiele	Nutzung von Scrum oder Kanban in der Entwicklung neuer digitaler Lösungen.	Einführung von Change-Agents, Kommunikation und Schulung der Mitarbeiter bei der Einführung neuer Technologien.	Einrichtung eines Innovationslabors, regelmässige Innovations-Workshops und -Wettbewerbe.	Einführung von ERP-Systemen, digitaler KPIs, Automatisierung von Produktionslinien, Verantwortlichkeit regeln (z.B. mit Chief Digital Officer).

C. Soziale- und Führungskompetenzen	8. Kollaboration	9. Digitale Führung
Kurzbeschreibung	Förderung der Zusammenarbeit und des Wissensaustauschs zwischen Teams, Abteilungen und externen Partnern, insbesondere in digitalen Umgebungen.	Führungskompetenz in einem digitalen Umfeld, inklusive der Fähigkeit, digitale Projekte zu leiten und digitale Strategien zu entwickeln.
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützung einer vernetzten und kooperativen Arbeitsweise, die für die Integration digitaler Technologien unerlässlich ist. ▪ Ermöglicht die effiziente Nutzung von Ressourcen und das Teilen von Wissen über digitale Plattformen hinweg. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicherstellung, dass die digitale Transformation im Einklang mit der strategischen Ausrichtung der Organisation erfolgt. ▪ Führungskräfte müssen die Vision und Strategie der digitalen Transformation vermitteln und das Team durch den Wandel leiten.
Beispiele	Nutzung von Kollaborationstools wie Microsoft Teams, Förderung von Cross-Functional Teams, Partnerschaften mit Forschungseinrichtungen, Beratern, anderen Unternehmen oder Branchenverbänden.	Entwicklung und Kommunikation einer digitalen Vision, Coaching von Teams zur Nutzung digitaler Technologien.

Kompetenzbereiche	Kompetenzen für die digitale Transformation (zur digitalen Befähigung)	Mitarbeiter 1	Mitarbeiter 2	Mitarbeiter 3	Mitarbeiter 4	Mitarbeiter 5	Mitarbeiter 6	Mitarbeiter 7	Mitarbeiter 8	Mitarbeiter 9	...
A. Technische Kompetenzen	1. IT & Technologie	2	2	2	0	1	2	2	3	3	
	2. Cyber Security	0	1	3	0	1	2	2	4	2	
	3. Datenanalyse & -management	1	2	3	1	2	3	0	3	1	
B. Methodische Kompetenzen	4. Projektmanagement	4	3	3	3	2	2	2	3	3	
	5. Changemanagement	2	2	2	2	3	2	1	2	2	
	6. Innovationsmanagement	2	3	2	1	4	1	2	2	1	
	7. Prozesse & Organisation	3	4	3	2	3	1	1	2	1	
C. Soziale- und Führungs-Kompetenzen	8. Kollaboration	2	2	2	1	3	1	2	1	1	
	9. Digitale Führung	2	3	2	2	1	2	2	2	1	

Bewertungsskala:

0: keine Kompetenz

1: Anfänger: Grundlegendes Verständnis, benötigt Anleitung

2: Fortgeschritten: Kann die Kompetenz selbständig in einfachen Situationen anwenden

3: Kompetent: Kann die Kompetenz in den meisten Situationen effektiv einsetzen

4: Experte: Beherrscht die Kompetenz auf einem hohen Niveau und kann andere darin schulen



Kompetenzen mit Lücken	Problembeschrieb	Massnahmen	Betroffene Mitarbeitende oder Teams	Zeitraumen
IT & Technologie	<p>In der IT & Technologie-Kompetenz wurde festgestellt, dass die vorhandenen Kenntnisse über moderne IT-Infrastrukturen, Softwareentwicklung und technische Implementierungen veraltet oder unzureichend sind. Dies könnte die Implementierung und Integration neuer digitaler Systeme verlangsamen oder behindern.</p>	<p>1) Schulung und Zertifizierung: Ein umfangreiches Schulungsprogramm zu aktuellen IT-Technologien, Cloud Computing, Softwareentwicklung und Automatisierung soll eingeführt werden.</p> <p>2) Technologie-Workshops: Regelmässige interne Workshops und Hackathons zur Förderung der praktischen Anwendung neuer Technologien und zur Problemlösung in realen Szenarien.</p>	<p>IT-Abteilung, insbesondere die Teams, die für die Entwicklung und Implementierung neuer digitaler Lösungen verantwortlich sind.</p> <p>Auch Schlüsselpersonen aus anderen Abteilungen, die eng mit IT-Systemen arbeiten (z.B. F&E, Produktion), sollten einbezogen werden.</p>	<p>Kurzfristig (3-6 Monate): Einführung von Basisschulungen und Zertifizierungen für grundlegende IT-Kenntnisse.</p> <p>Mittelfristig (6-12 Monate): Durchführung von Technologie-Workshops und weiterführenden Schulungen.</p> <p>Langfristig (12-18 Monate): Vollständige Integration der neuen IT-Kompetenzen und fortlaufende Weiterbildung.</p>
Digitale Führung	<p>Die Kompetenz "Digitale Führung" wurde als schwach ausgeprägt identifiziert, insbesondere im Hinblick auf die Fähigkeit der Führungskräfte, digitale Transformationsprojekte effektiv zu leiten, digitale Strategien zu entwickeln und ihre Teams durch digitale Veränderungsprozesse zu führen.</p>	<p>1) Leadership-Development-Programme: Einführung eines speziellen Entwicklungsprogramms für Führungskräfte, das sich auf digitale Führungskompetenzen konzentriert. Themen: digitale Strategieentwicklung, Changemanagement in digitalen Projekten, Einsatz digitaler Tools zur Führung von Teams.</p> <p>2) Mentoring und Coaching: Bereitstellung von Mentoring durch externe Experten oder durch unternehmensinterne digitale Transformationsspezialisten, die bereits über fundierte Erfahrung in der digitalen Führung verfügen.</p> <p>3) Digital Leadership Roundtables: Regelmässige Diskussionsrunden, in denen Führungskräfte Best Practices austauschen und Herausforderungen bei der digitalen Transformation besprechen können.</p>	<p>Alle Führungskräfte und Manager, insbesondere jene, die digitale Transformationsprojekte leiten oder in Schlüsselpositionen innerhalb der Organisation tätig sind.</p> <p>Nachwuchsführungskräfte, die in naher Zukunft in Führungsrollen aufsteigen werden.</p>	<p>Kurzfristig (3-6 Monate): Durchführung von Workshops und Start des Leadership-Development-Programms.</p> <p>Mittelfristig (6-12 Monate): Etablierung eines kontinuierlichen Mentoring-Programms und regelmässiger Roundtables.</p> <p>Langfristig (12-18 Monate): Weiterentwicklung der Führungskompetenzen und Integration dieser Kompetenzen in die Unternehmensstrategie.</p>
...				

Schlüsselmerkmale (I)	1. Kundenorientierung	2. Agilität & Flexibilität	3. Kollaboration	4. Innovation
Kurzbeschreibung	Kundenorientierung bezeichnet die Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden. Es geht darum, Kundenfeedback aktiv einzuholen und kontinuierlich in die Produkt- und Dienstleistungsentwicklung einfließen zu lassen.	Agilität und Flexibilität beschreiben die Fähigkeit eines Unternehmens, schnell auf Veränderungen im Markt oder in der Technologie zu reagieren. Dies umfasst agile Arbeitsmethoden sowie die Bereitschaft, bestehende Prozesse kontinuierlich zu hinterfragen und anzupassen.	Kollaboration bezeichnet die Zusammenarbeit über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinweg. Es geht um den Austausch von Wissen und Ideen sowie die gemeinsame Arbeit an Projekten.	Innovation ist die Fähigkeit und Bereitschaft eines Unternehmens, neue Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Dies umfasst sowohl inkrementelle Verbesserungen als auch radikale Neuerungen.
Ziele	In einer digitalen Kultur ist Kundenorientierung zentral, weil digitale Technologien eine direkte und oft datengetriebene Interaktion mit Kunden ermöglichen. Unternehmen können durch Echtzeitdaten und personalisierte Angebote einen Wettbewerbsvorteil erzielen.	In einer digitalen Kultur müssen Unternehmen in der Lage sein, auf technologische Innovationen und Marktveränderungen schnell zu reagieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben.	Kollaboration ist in einer digitalen Kultur wichtig, da viele digitale Initiativen abteilungsübergreifend umgesetzt werden müssen, um erfolgreich zu sein.	Eine digitale Kultur erfordert eine ständige Innovationsbereitschaft, da die digitale Transformation kontinuierliche Anpassung und Verbesserung erfordert..
Beispiele	Ein Unternehmen entwickelt eine App, die auf Basis von Kundendaten personalisierte Angebote für Produkte vorschlägt. Diese App wird regelmässig auf Basis von Kundenfeedback optimiert.	Ein produzierendes Unternehmen stellt von traditionellen Entwicklungsprozessen auf agile Methoden um, um schneller auf Kundenwünsche und Markttrends reagieren zu können.	Ein Unternehmen nutzt digitale Tools wie Microsoft Teams, um die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen zu erleichtern und Projekte effizienter umzusetzen.	Ein Unternehmen führt ein «Innovation Lab» ein, in dem Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen gemeinsam an neuen digitalen Produkten und Dienstleistungen arbeiten können.

Schlüsselmerkmale (II)	5. Lernbereitschaft	6. Fehlerkultur
Kurzbeschreibung	Lernbereitschaft bezeichnet die Offenheit und den Willen von Mitarbeitern und dem Unternehmen, ständig neues Wissen zu erwerben und sich weiterzuentwickeln.	Fehlerkultur beschreibt den Umgang mit Fehlern innerhalb eines Unternehmens. In einer positiven Fehlerkultur werden Fehler als Lernchance angesehen, nicht als Versagen.
Ziele	In einer digitalen Kultur ist kontinuierliches Lernen essenziell, da technologische Entwicklungen und Marktanforderungen ständige Weiterbildung erfordern.	Eine digitale Kultur erfordert Mut zu Innovationen und Veränderungen, was zwangsläufig mit Risiken und Fehlern verbunden ist. Eine konstruktive Fehlerkultur fördert Experimentierfreude und Innovation.
Beispiele	Ein Unternehmen führt regelmässige Schulungen zu neuen digitalen Technologien und Methoden durch, um die Lernbereitschaft der Mitarbeiter zu fördern.	Ein Unternehmen führt ein «Fail Fast»-Programm ein, bei dem Mitarbeiter ermutigt werden, neue Ideen schnell auszuprobieren und bei Misserfolg zügig zu lernen und Anpassungen vorzunehmen.

Schlüsselmerkmale für eine digitale Kultur	Mitarbeiter 1	Mitarbeiter 2	Mitarbeiter 3	Mitarbeiter 4	Mitarbeiter 5	Mitarbeiter 6	Mitarbeiter 7	Mitarbeiter 8	Mitarbeiter 9	...	Durchschnitt
1. Kundenorientierung	3	4	4	3	4	3	4	4	3		3.6
2. Agilität & Flexibilität	2	3	2	2	3	2	2	3	2		2.3
3. Kollaboration	3	3	4	5	3	4	3	3	4		3.6
4. Innovation	4	3	4	5	3	4	4	5	4		4.0
5. Lernbereitschaft	3	3	4	3	3	3	4	3	4		3.3
6. Fehlerkultur	2	2	3	1	2	3	2	2	2		2.1

Bewertungsskala:

- 1: **Sehr schwach:** Merkmal kaum oder gar nicht verankert. Bedeutung kaum bewusst. Nicht in Arbeitsalltag integriert.
- 2: **Schwach:** Merkmal in Ansätzen vorhanden, aber nicht konsistent verankert. Bedeutung teilweise anerkannt.
- 3: **Mittel:** Merkmal in gewisser Masse verankert. Einige Teams integrieren Merkmal in Arbeitsweise. Verstehen Bedeutung.
- 4: **Stark:** Merkmal gut verankert und meist aktiv gelebt. Bedeutung anerkannt und aktiv in Arbeitsalltag integriert.
- 5: **Sehr stark:** Merkmal vollständig und tief verankert. Als zentrale Stärke anerkannt für erfolgreiche digitale Transformation.

Handlungsbedarf:

- Durchschnitt >3:** **Dringender Handlungsbedarf – sofortige Massnahmen erforderlich.**
Erhebliche Lücke. Behindert Vorankommen in der digitalen Transformation.
- Durchschnitt 3-3.9:** **Moderater Handlungsbedarf – Massnahmen zeitnah ergreifen.**
Merkmal in Ansätzen vorhanden, jedoch bestehen erhebliche Verbesserungspotenziale.
- Durchschnitt ≥4:** **Solides Fundament – keine dringenden Massnahmen, jedoch stärken und optimieren.**



Merkmale zu verbessern	Problembeschrieb	Massnahmen	Betroffene Mitarbeitende oder Teams	Zeitrahmen
Fehlerkultur	Mitarbeiter vermeiden Risiken aus Angst vor negativen Konsequenzen. Mangelnde Toleranz gegenüber Fehlern und fehlende Anerkennung von Risikobereitschaft.	Einführung von «Lessons Learned»-Sitzungen nach Projekten, um Fehler offen zu diskutieren und zu analysieren.	Projektteams.	6 Monate.
Agilität & Flexibilität	Projekte werden überwiegend in starren, traditionellen Strukturen durchgeführt. Fehlende Kenntnisse und Erfahrungen mit agilen Arbeitsmethoden.	Einführung agiler Projektmanagement-Methoden (z.B. Scrum) und Schulung der Mitarbeiter.	Projektleiter und Teammitglieder.	9 Monate.
Lernbereitschaft	Einige Abteilungen sehen Weiterbildung als optional und nicht als notwendig an. Unzureichendes Bewusstsein für die Notwendigkeit kontinuierlicher Weiterbildung in der digitalen Transformation.	Entwicklung eines obligatorischen Weiterbildungsprogramms mit Fokus auf digitale Kompetenzen.	Alle Abteilungen.	6 Monate.
...				

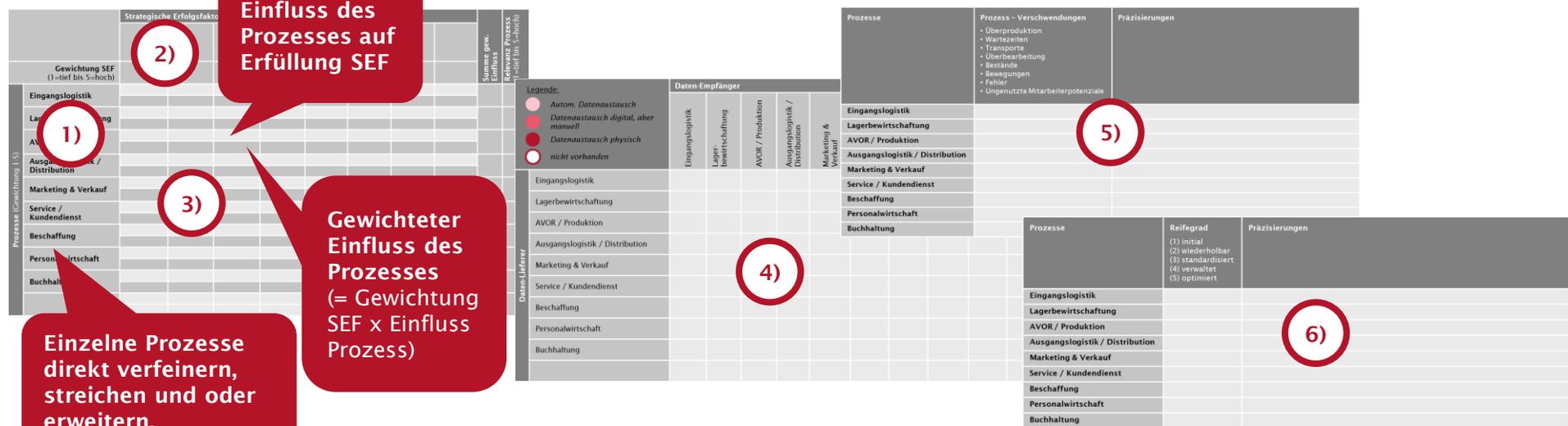
Vorgehen:

1. Prozesse prüfen und für das eigene Unternehmen anpassen – verfeinern, streichen, erweitern
2. Strategische Erfolgsfaktoren gem. aktueller Unternehmensstrategie bzw. aus Analysefeld «Unternehmensstrategie» festhalten und gewichten
3. Relevanz der einzelnen Prozesse hinsichtlich der Erfüllung der strategischen Erfolgsfaktoren (SEF) des Unternehmens beurteilen
4. Eine Beurteilung der Datenflüsse zwischen und in den einzelnen Prozessen vornehmen
5. Allfällige Verschwendungen / Ineffizienzen in den einzelnen Prozessen festhalten

6. Prozess-Reifegrade der einzelnen Prozesse einschätzen

Hinweise & Tipps:

- ▶ Die 8 Verschwendungsarten sind ursprünglich für Produktionsprozesse definiert worden, können aber auch auf administrative Prozesse übertragen werden – z.B. bezieht sich Verschwendungsart «Transport in der Produktion auf Ware und im Büro auf Dokumente
- ▶ Wenn möglich interdisziplinäres Team für Beurteilung zusammenstellen (z.B. unterschiedliche Abteilungen)



Legende:		Daten-Empfänger									
		Eingangslogistik	Lagerbewirtschaftung	AVOR / Produktion	Ausgangslogistik / Distribution	Marketing & Verkauf	Service / Kundendienst	Beschaffung	Personalwirtschaft	Buchhaltung	
Daten-Lieferer	Eingangslogistik	1	1	2				1			
	Lagerbewirtschaftung		●	●	●	●	6	●		●	
	AVOR / Produktion		●	●	●	●		●	3	●	
	Ausgangslogistik / Distribution		●		●	●	●			●	
	Marketing & Verkauf				●	●	●				
	Service / Kundendienst						4	6			
	Beschaffung	●	●	●			●	●		●	
	Personalwirtschaft								●	●	
	Buchhaltung		●	●	●		●	●	●	●	

Datenaustausch innerhalb «AVOR / Produktion»

Datenaustausch von «AVOR / Produktion» nach «Beschaffung»

(in Anlehnung an Prinzip Cross Impact Matrix)

ID	Präzisierungen
1	▶ Lieferschein Eingangslogistik in Papierform; wird entsprechend so weitergegeben
2	▶ Meldung von angelieferter Ware direkt zu AVOR / Produktion nicht vorhanden; AVOR / Produktion müssen regelmässig in Lager nachschauen, ob Ware angekommen ist
3	▶ Bedarf an vorübergehender Kapazitätsaufstockung oder herbeitretender Bedarf an Kurzarbeit wird nicht an Personalwirtschaft gemeldet ▶ Mittel- bis langfristiger Bedarf an zusätzlichem Knowhow wird nicht gemeldet
4	▶ Service-Fälle werden ad-hoc von Mitarbeitenden, welche gerade Zeit haben, durchgeführt. Daten werden kaum digital erfasst.
5	▶ Daten werden i.d.R. in Papierform, teilweise gar mündlich, an die nächsten Prozessstellen weitergegeben – an die AVOR / Produktion, wenn Ersatzprodukt benötigt wird oder an die Lagerbewirtschaftung, wenn ein Lagerprodukt benötigt wird.
6	▶ Die aktuellen Lagerbestände sind in Service-Fälle nicht direkt verfügbar / einsehbar. Wären diese vorhanden, könnte in Service-Fällen bei Bedarf direkt der Bestell-Prozess ausgeführt werden.
7	
8	
9	
10	

Überproduktion	Wartezeiten	Transporte	Fehler
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Durch Überproduktion (= mehr Produkte herstellen, als von den Kunden nachgefragt werden) entstehen unnötige Lagerbestände und Platzbedarf. ▶ Ein Beispiel dafür ist, wenn ein Unternehmen Bauteilen/Komponenten herstellt, die noch nicht benötigt werden oder keine konkrete Bestellung haben. ▶ Die Lösung besteht darin, die Produktion an der Kundennachfrage auszurichten und Überproduktionen zu reduzieren / zu vermeiden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Während der Wartezeit ist man nicht produktiv und verschwendet zeitliche und personelle Ressourcen. ▶ Ein Beispiel dafür ist, wenn ein Mitarbeiter auf eine Maschine, ein Werkzeug oder auf Materiallieferungen warten muss, um seine Arbeit fortsetzen zu können. ▶ Die Lösung besteht darin, die benötigten Ressourcen zur richtigen Zeit verfügbar zu machen und die Produktionsplanung zu optimieren. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Durch den Transport von Waren verändern wir zwar deren Position, schaffen damit aber keinen Mehrwert. ▶ Ein Beispiel dafür ist das mehrfache Transportieren von Materialien von einem Arbeitsplatz zum anderen, statt sie direkt zum Verarbeitungsort zu bringen. Ineffiziente Materialflüsse können auch beim Ein-, Aus- und Umlagern anfallen. ▶ Die Lösung besteht darin, die Transportwege zu optimieren und unnötige Transporte zu reduzieren / zu vermeiden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fehler in der Produktion, sei es durch fehlerhafte Teile oder Prozesse, führen zu Nacharbeit oder Ausschuss und verursachen Verschwendung. ▶ Ein Beispiel dafür ist die Bearbeitung von fehlerhaften Halbfabrikaten durch ungenügende Kontrolle in der Warenannahme. ▶ Die Lösung liegt in der kontinuierlichen Verbesserung und der Fehlerprävention.
Überbearbeitung	Bestände	Bewegungen	Ungenutzte Mitarbeiterpotenziale
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Alles, was über die vom Kunden geforderte Leistung hinaus geht, ist Prozessübererfüllung bzw. Überbearbeitung und wird vom Kunden nicht bezahlt. ▶ Ein Beispiel dafür ist, wenn «zu hohe» (=zu gut) Qualität erstellt wird oder zu präzise / zu teure Bearbeitungstechniken für die geforderten Qualitätsanforderungen verwendet werden. ▶ Die Lösung besteht darin, den Produktionsprozess zu optimieren und unnötige Schritte zu eliminieren. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Material- und Lagerbestände binden Kapital, brauchen Platz und verursachen Mehraufwand für die Logistik. ▶ Ein Beispiel dafür ist, wenn übermässig viele Rohmaterialien / Halbfabrikate (Holzwaren, Platten, Beschläge, etc.) gelagert werden, oder Halbfertigprodukte auf den nächsten Bearbeitungsschritt warten müssen. ▶ Die Lösung liegt darin, die Prozessflüsse und Bestände zu optimieren, z.B. mit der Anwendung von One-Piece-Flow- und Just-in-Time-Prinzipien. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Überflüssige Bewegungen von Mitarbeitern führen zu zeitlicher und personeller Verschwendung. ▶ Ein Beispiel dafür ist, wenn Maschinen, Werkzeuge, Materialien und Hilfsmittel schlecht angeordnet sind oder diese gesucht werden müssen. ▶ Die Lösung besteht darin, die Arbeitsplatzgestaltung zu optimieren und die Arbeitsplätze ergonomisch zu gestalten, um unnötige Bewegungen zu minimieren. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wenn Mitarbeiter nicht optimal eingesetzt werden oder ihre Fähigkeiten nicht genutzt werden, entsteht Verschwendung. ▶ Die Lösung besteht darin, die Mitarbeiter zu fördern und ihre Potenziale zu nutzen.

(vgl. Rellstab 2024)



Prozesse	Prozess – Verschwendungen	Präzisierungen
	<ul style="list-style-type: none"> • Überproduktion • Wartezeiten • Transporte • Überbearbeitung • Bestände • Bewegungen • Fehler • Ungenutzte Mitarbeiterpotenziale 	
Eingangslogistik	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fehler 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Allfällige mangelhafte Qualität von angelieferten Produkten (Rohmaterialien / Halbfabrikate) werden nicht erkannt bzw. es findet keine Qualitätskontrolle statt
Lagerbewirtschaftung		
AVOR / Produktion	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wartezeiten ▶ Bewegungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Warten auf neue Materiallieferung aufgrund zu später Identifizierung mangelhafter Qualität zugelieferter Halbfabrikate ▶ Weite Wege zwischen benötigten Werkzeugen und Maschinen
Ausgangslogistik / Distribution		
Marketing & Verkauf		
Service / Kundendienst		
Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Überproduktion 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nicht selten wird mehr Rohmaterial bestellt als für geplante Aufträge benötigt – «Auf Nummer sicher gehen!»
Personalwirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ungenutzte Mitarbeiterpotenziale 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mitarbeiterpotenziale werden gar nicht erst erkannt, da keine Mitarbeitergespräche stattfinden
Buchhaltung		

(5) optimiert	Der Prozess wird laufen überwacht, proaktiv gesteuert und kontinuierlich weiterentwickelt. Es findet eine übergreifende Prozessverktettung statt.
(4) verwaltet	Es findet eine quantitative Planung und Überwachung des Prozesses statt, um vorhersagbare Ergebnisse zu erzielen. Qualität und Prozesseffizienz werden in diesem Reifegrad über Kennzahlen gemessen und bewertet.
(3) standardisiert	Es sind unternehmensweite, standardisierte «end-to-end» Prozesse definiert und eingeführt. Der Prozess ist proaktiv durchführbar und erlernbar. Der Erfolg hängt von der Prozessqualität und der Schulung der handelnden Personen ab.
(2) wiederholbar	Der Prozess ist definiert, wird nach Richtlinien ausgeführt und ist somit wiederholbar. Abteilungen managen ihre (Teil-)Prozesse isoliert. Sie sind, weil wenig festgeschrieben und definiert, anfällig für Inkonsistenzen.
(1) initial	Der Prozess ist nicht/kaum definiert. Er wird ad-hoc gesteuert und hängt stark von einzelnen Knowhow-Trägern ab.
Prozess-Reifegrad	Ausprägung

(vgl. OMG o.J., Uxadvice 2022, Kleinert 2020)

Prozesse	Reifegrad (1) initial (2) wiederholbar (3) standardisiert (4) verwaltet (5) optimiert	Präzisierungen
Eingangslogistik	(1) initial	▶ Prozess der Warenannahme nicht definiert. Mitarbeiter, der gerade Zeit hat, nimmt Ware entgegen. V.a. standardisierte Qualitätskontrolle wäre wichtig.
Lagerbewirtschaftung	(1) initial	▶ Lager wird aktuell von einer Person verantwortet. Alle Anfragen über Lagerbestände, alle Ein- und Ausbuchungen laufen über diese Person.
AVOR / Produktion	(3) standardisiert	▶ Prozesse laufen in allen Abteilungen der Produktion gleich ab. Eine Effizienzsteigerung in einzelnen Prozessen ist durch eine Prozessüberwachung mittels Kennzahlen anzustreben.
Ausgangslogistik / Distribution	(2) wiederholbar	▶ Prozesse sind definiert aber noch sehr wenig standardisiert – Mitarbeiter führen Prozess alle etwas anders aus und Kunden merken das.
Marketing & Verkauf	(1) initial	▶ Marketing und Verkauf geschieht v.a. über Geschäftsleiter. Prozess ist nicht dokumentiert und kann dadurch nicht an andere Mitarbeiter übertragen werden.
Service / Kundendienst	(1) initial	▶ Servicefälle werden ad-hoc bearbeitet. Je nach Mitarbeitenden, die gerade Zeit haben, werden Kunden unterschiedlich bedient.
Beschaffung	(2) wiederholbar	▶ Beschaffungen werden von mehreren Mitarbeitenden ausgeführt. Prozessabfolge ist zwar definiert, aber alle gehen bei Beschaffung anders vor (teilweise wird zu viel bestellt)
Personalwirtschaft	(1) initial	▶ Prozesse werden ad-hoc von Geschäftsleitung durchgeführt. Strukturierte Mitarbeitergespräche wären wichtig, um Mitarbeiterpotenziale zu identifizieren.
Buchhaltung	(3) standardisiert	▶ Prozesse sind definiert und standardisiert.

Vorgehen:

1. Einsatzbereiche prüfen und für das eigene Unternehmen anpassen – präzisieren, streichen, erweitern, adaptieren
2. Vorhandenen und geplante Infrastruktur (Hardware und Software) erfassen
3. Zustand der erfassten Infrastruktur festhalten
4. Interoperabilität der erfassten Infrastruktur beurteilen (Zusammenspiel zwischen Systemen)

Hinweise & Tipps:

- ▶ Beispiele sind für Schreinerei ausgelegt, können aber selbstverständlich für andere Branchen wie z.B. Holzbau adaptiert werden
- ▶ Auch Einsatzbereich angeben, bei welchen der Prozess manuell ausgeführt wird, d.h. ohne wesentliche Infrastruktur

Einzelne Punkte direkt präzisieren, streichen und erweitern oder adaptieren.

Einsatzbereiche		Infrastruktur (Hersteller / Modell)	Zustand	Interoperabilität (isoliert)	Weitere Bemerkungen
			<ul style="list-style-type: none"> • gut • veraltet • fehleranfällig • baldiger Ersatz nötig 	<ul style="list-style-type: none"> ● nicht möglich ● beschränkt möglich ● möglich ● bereits genutzt 	
Design- & Gestaltung Herstellungsprozess	Computerunterstützte Gestaltung (CAD)				
	Computerunterstützte Fertigung (CAM)				
	Fotorealistische Abbildungen (Rendering)				
Material-Handhabung / Logistik	Ein- und Auslagern Material				
	Beladen, Entladen, Beschicken von Maschinen				
	Sortieren und Kommissionieren				
	Verkettung von Maschinen				
	Auf- und Ab stapeln, Palletieren				

Bei Bedarf weitere Zeilen hinzufügen

Einsatzbereiche		Infrastruktur (Hersteller / Modell)	Zustand • gut • veraltet • fehleranfällig • baldiger Ersatz nötig	Interoperabilität ○ nicht möglich (isoliert) ● beschränkt möglich ● möglich ● bereits genutzt	Weitere Bemerkungen
Design- & Gestaltung Herstellungsprozess	Computerunterstützte Gestaltung (CAD)	CAD-System (Anbieter A)	veraltet	●	
	Computerunterstützte Fertigung (CAM)	CAM-System (Anbieter B)	veraltet	●	
	Fotorealistische Abbildungen (Rendering)				
Material-Handhabung / Logistik	Ein- und Auslagern Material	-		○	manuell
	Beladen, Entladen, Beschicken von Maschinen	Autom. Beschickung Plattenaufteilsäge (Anbieter C)	gut	●	Hubtisch manuell beladen
	Sortieren und Kommissionieren	-		○	manuell
	Verkettung von Maschinen				
	Auf- und Ab stapeln, Palletieren				

Einsatzbereiche		Infrastruktur (Hersteller / Modell)	Zustand • gut • veraltet • fehleranfällig • baldiger Ersatz nötig	Interoperabilität ● nicht möglich (isoliert) ● beschränkt möglich ● möglich ● bereits genutzt	Weitere Bemerkungen	
Produktion	Bearbeiten	Plattenzuschnitt	gut	●		
		Hobeln	Hobelmaschinen (Anbieter D)	veraltet	○	
		Bearbeiten von Kanten, Profilen und komplexen Formen	CNC- Bearbeitungszenter (Anbieter C)	gut	●	
		Schleifen				
	Beschichten	Kaschieren				
		Bekanten	Kantenleimer (Anbieter E)	baldiger Ersatz nötig	○	
		Lackieren	-		○	manuell

Einsatzbereiche		Infrastruktur (Hersteller / Modell)	Zustand • gut • veraltet • fehleranfällig • baldiger Ersatz nötig	Interoperabilität ○ nicht möglich (isoliert) ● beschränkt möglich ● möglich ● bereits genutzt	Weitere Bemerkungen
Produktion (Fortsetzung)	Montage	Einpressen Beschläge	-	○	manuell
		Dübeln	-	○	manuell
		Zusammenbauen / Pressen	-	○	manuell
Kundenbeziehung	Kundendaten-Pflege	CRM-System ¹ (Anbieter F)	gut	●	Datensynchronisierung und -Pflege aller Kundeninteraktionen
	Marketing-Automatisierung	CRM-System ¹ (Anbieter F)	gut	●	Webseite, Social Media und E-Mail
	Vertrieb				
	Service				

¹ Kundenbeziehungsmanagement-System (engl. Customer Relationship Management)

Einsatzbereiche	Infrastruktur (Hersteller / Modell)	Zustand <ul style="list-style-type: none"> • gut • veraltet • fehleranfällig • baldiger Ersatz nötig 	Interoperabilität <ul style="list-style-type: none"> ○ nicht möglich (isoliert) ● beschränkt möglich ● möglich ● bereits genutzt 	Weitere Bemerkungen	
Planung, Überwachung & Steuerung Ressourcen / Fertigungsprozesse	Produktionsplanung (PMS ¹)	Microsoft Excel	fehleranfällig	●	manuell in Excel
	Lagerverwaltung	ERP-System (Anbieter G)	gut		Automatisches Lager- und Abrufsystem
	Auftragsmanagement	ERP-System (Anbieter G)	gut	●	
	Finanzbuchhaltung	ERP-System (Anbieter G)	gut	●	Debitor- Kreditor- und Lohnbuchhaltung
	Personalmanagement	ERP-System (Anbieter G)	gut	●	Zeiterfassung der Mitarbeitenden gekoppelt mit Auftragsmanagement
	Echtzeitsteuerung und -überwachung von Fertigungsprozessen	MES-System ² (Anbieter H)			
	Lagersteuerung				

¹ Produktionsmanagement-System

² Manufacturing Execution System

Einsatzbereiche	Infrastruktur (Hersteller / Modell)	Zustand <ul style="list-style-type: none"> • gut • veraltet • fehleranfällig • baldiger Ersatz nötig 	Interoperabilität <ul style="list-style-type: none"> ○ nicht möglich (isoliert) ● beschränkt möglich ● möglich ● bereits genutzt 	Weitere Bemerkungen
Cyber- sicherheit				

Vorgehen:

1. Aktuell in Umsetzung befindende und geplante Projekte sichten (gem. Quellen)
2. Identifizierte Projekte hinsichtlich Bedeutung für digitale Transformation vorselektieren (Digitalprojekte)
3. Identifizierte Digitalprojekte in Digitalprojekt-Karte einordnen und dokumentieren

Hinweise & Tipps:

- ▶ Aufnahme von Digitalprojekten als regelmässig durchzuführender Prozess einführen
- ▶ Entwicklung der Digitalprojekte für eigenes Unternehmen dokumentieren (welche kommen dazu? Welche wurden erfolgreich abgeschlossen? Welche haben keine Bedeutung mehr oder wurden abgebrochen?)

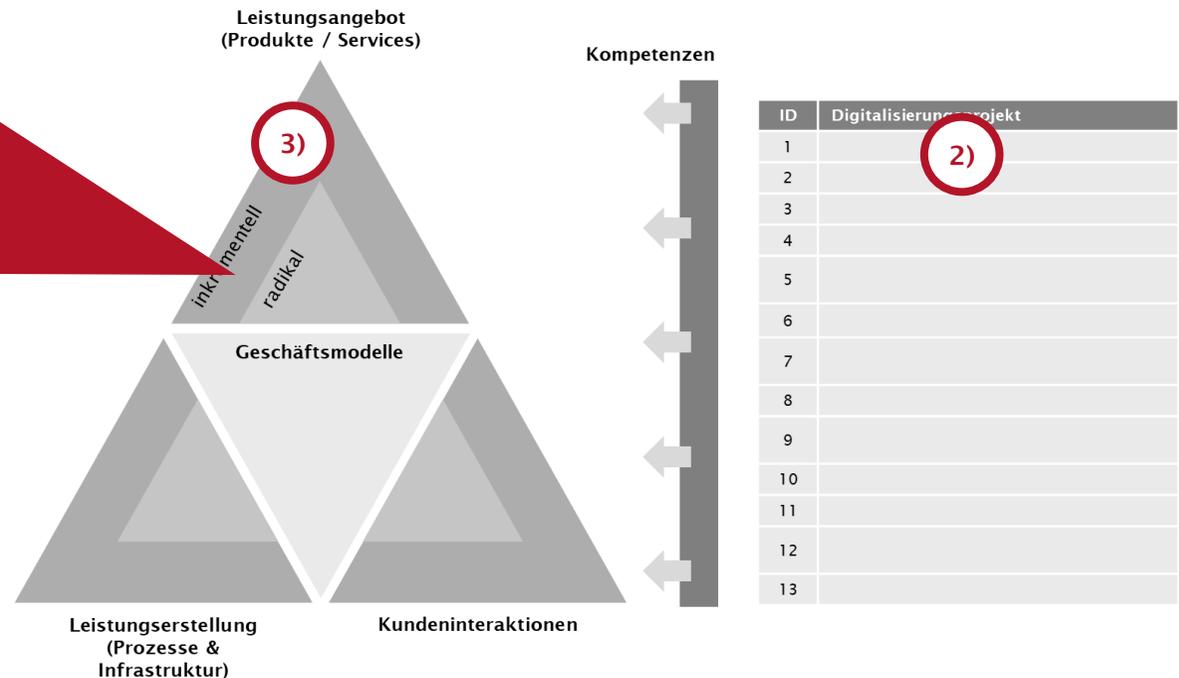
Tragweite der Digitalprojekte von aussen gegen innen zunehmend:

- **inkrementell**
 - Kleine Veränderungen und Weiterentwicklungen in bestehenden Systemen*
- **radikal**
 - Grundlegende Veränderungen an bestehenden Systemen (u.a. neue Problemlösungen für den Kunden, technische Umbrüche)

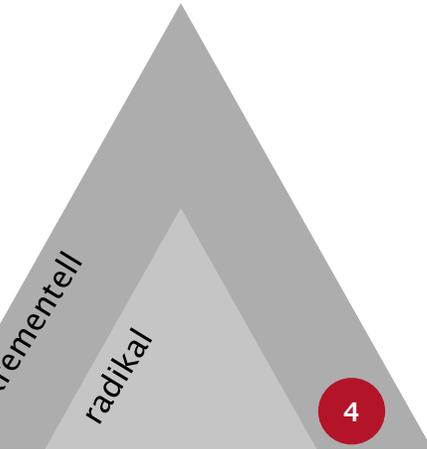
Disruptive Digitalprojekte

Bedeutet i.d.R. eine Anpassung des bestehenden oder die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells

* Leistungserstellung, -angebot und Kundeninteraktion



Leistungsangebot
(Produkte / Services)



Geschäftsmodelle

1

7

3

2

6

5

Leistungserstellung
(Prozesse &
Infrastruktur)

Kundeninteraktionen

Kompetenzen

● laufend

● geplant

ID	Digitalisierungsprojekt
1	Optimierung Schnittstelle CAD/CAM
2	Überarbeitung Unternehmenswebseite mit integriertem Onlineshop
3	Digitales Lager- und Inventarsystem
4	Digitaler Service (Chatbot) für Kundenreklamationen
5	Einführung CRM-System
6	Data Mining für Identifizierung ähnlicher Teile im CAD
7	Vermietung von Möbel
8	
9	
10	
11	
12	
13	

	Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)
Stärken (Strength)	<p>SO-Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wahrnehmung der Chancen unter Einsatz der Stärken • Expansionen/Investitionen • Nutzung von Trends durch vorhandene Ressourcen 	<p>ST-Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stärken ausnutzen, um Umweltrisiken auszugleichen bzw. zu lindern • Nutzung von Beziehungen, um Umweltbedingungen zu beeinflussen
Schwächen (Weaknesses)	<p>WO-Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abbau von Unternehmens-schwächen, um Chancen zu nutzen • Beispielsweise Abbau eigener Bürokratie (Schwäche), um reaktionsschneller zu sein und Chancen des Marktes nutzen zu können 	<p>WT-Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schwächen abbauen, um Risiko zu reduzieren • Desinvestitionsstrategien

(vgl. Kerth et al. 2020)

		«Digitale» Chancen	«Digitale» Gefahren
		1. ... 2. ... 3. ... 4. ... 5. ...	1. ... 2. ... 3. ... 4. ... 5. ...
«Digitale» Stärken	1. ... 2. ... 3. ... 4. ... 5. ...	SO-Strategien ▶ ... ▶ ... ▶ ...	ST-Strategien ▶ ... ▶ ... ▶ ...
«Digitale» Schwächen	1. ... 2. ... 3. ... 4. ... 5. ...	WO-Strategien ▶ ... ▶ ... ▶ ...	WT-Strategien ▶ ... ▶ ... ▶ ...

(in Anlehnung an Kerth et al. 2020)

Vorgehen:

- 1) Digitale Kernthemen festhalten & einem digitalen Handlungsfeld zuweisen
 – falls Phase 1 «Analyse» durchgeführt wurde, Kernthemen aus SWOT-Normstrategien in « Analyse-Karte (2)» ableiten.
- 2) Einzelne Kernthemen hinsichtlich der Erfüllung der Unternehmensstrategie, des Umsetzungsaufwands und des Risikopotenzials bewerten. Anschliessend digitale Kernthemen priorisieren.
- 3) Für die fünf am höchsten priorisierten digitalen Kernthemen jeweils die strategischen Erfolgsfaktoren im digitalen Kontext ableiten.

Hinweise & Tipps:

- ▶ Es wird empfohlen, zuvor die Phase 1 «Analyse» durchzuführen. Dadurch wird eine optimale Ausrichtung der digitalen Kernthemen für das Unternehmen sichergestellt.
- ▶ Die digitalen Handlungsfelder dienen als Struktur in der gesamten Phase 2. Diese Zuordnung deckt auf, ob sich das Unternehmen ganzheitlich digital transformiert oder lediglich in bestimmten Bereichen.

Handlungsfeld	Digitale Kernthemen	Bewertung: 1 = trifft nicht zu / hoch 5 = trifft zu / tief				Prio.
		Unternehmensstrategie	Umsetzungsaufwand	Risikopotenzial	Summe Bewertung	
Leistungserstellung				2)		
Leistungsangebot						
Kundeninteraktion						

Prio.
 Höchste Summe = höchste Prio (1)
 Tiefste Summe = tiefste Prio

Bei Bedarf weitere Zeilen hinzufügen.

1)

2)

3)

Kernthemen aus Tabelle Schritt 2) übertragen.

Handlungsfeld	Fünf am höchsten priorisierten Kernthemen	Erfolgsfaktoren

Digitale Handlungsfelder	Digitale Kernthemen	Bewertung: 1 = trifft nicht zu / hoch 5 = trifft zu / tief				Prio.
		Unternehmensstrategie	Umsetzungsaufwand	Risikopotenzial	Summe Bewertung	
Leistungserstellung	▶ Ungeplante Ausfallzeiten vermeiden durch Vorhersage von Wartungsarbeiten	4	1	4	9	5
	▶ Effizienzsteigerung in der Lagerbewirtschaftung und Reduktion manueller Tätigkeiten	5	2	3	10	4
Leistungsangebot	▶ Umsatzsteigerung durch datenbasierte Produkte	3	1	3	7	6
	▶ Entwicklung digitaler Services als Ergänzung zu physischen Produkten	5	3	5	13	2
Kundeninteraktion	▶ Einführung von digital gestützten Möglichkeiten zur Individualisierung von Produkten ohne signifikante Kostensteigerung	4	1	4	9	5
	▶ Ausbau digitaler Verkaufs- und Kommunikationskanäle	5	4	5	14	1

Digitale Handlungsfelder	Digitale Kernthemen	Bewertung: <small>1 = trifft nicht zu / hoch 5 = trifft zu / tief</small>				Prio.
		Unternehmensstrategie	Umsetzungsaufwand	Risikopotenzial	Summe Bewertung	
Geschäftsmodelle	▶ Monetarisierung von Daten als zusätzliches Geschäftsfeld	2	1	2	5	7
	▶ Einführung von Abo-basierten Modellen	3	5	4	12	3
Kompetenz	▶ Aufbau einer digitalen Kultur im Unternehmen	5	2	3	10	4
	▶ Schaffung eines unternehmensweiten Datenverständnisses	3	3	3	9	5

Digitale Handlungsfelder	Fünf am höchsten priorisierten digitalen Kernthemen	Erfolgsfaktoren
Leistungserstellung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Effizienzsteigerung in der Lagerbewirtschaftung und Reduktion manueller Tätigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Betroffene Prozesse haben mindestens Prozess-Reifegrad «wiederholbar» erreicht ▶ Frühe Einbindung der betroffenen Mitarbeitenden
Leistungsangebot	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Entwicklung digitaler Services als Ergänzung zu physischen Produkten 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestehende Nachfrage im Markt ▶ Technologische Infrastruktur vorhanden (inkl. Cyber Security) ▶ Integration in bestehende Geschäftsprozesse
Kundeninteraktion	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ausbau digitaler Verkaufs- und Kommunikationskanäle 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Knowhow im Bereich digitales Marketing ▶ Mindset: Marketing darf etwas kosten
Geschäftsmodelle	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Einführung von Abo-basierten Modellen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bestehende Nachfrage im Markt
Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aufbau einer digitalen Kultur im Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Proaktive Kommunikation im Unternehmen ▶ Offenheit für Weiterbildung seitens der Mitarbeitenden

Vorgehen:

- 1) Zuvor festgehaltene digitale Kernthemen in Raster eintragen.
- 2) Je digitales Kernthema mögliche digitale Entwicklungsoptionen aus Sammelsurium selektieren und festhalten.
- 3) ggf. weitere digitale Entwicklungsoptionen andenken und in Raster festhalten.

Hinweise & Tipps:

- ▶ Bei der Auswahl von digitalen Entwicklungsoptionen unterstützt eine Inspiration anhand des Sammelsuriums digitale Entwicklungsoptionen. In dieser sind mögliche digitale Entwicklungsoptionen nach den digitalen Handlungsfeldern und deren jeweiligen digitalen Stossrichtungen gegliedert. Auflistung ist nicht abschliessend.
- ▶ Nutzen Sie auch generative KI-Tools wie Chat GPT als Inspiration
- ▶ Wenn möglich interdisziplinäres Team zusammenstellen (z.B. unterschiedliche Abteilungen)

Digitale Handlungsfelder	Digitale Kernthemen	Mögliche digitale Entwicklungsoptionen
Leistungserstellung	1)	2) 3)
Leistungsangebot		
Kundeninteraktion		

Digitale Handlungsfelder	Digitale Kernthemen	Mögliche digitale Entwicklungsoptionen
Geschäftsmodelle		
Kompetenz		

Bei Bedarf weitere Zeilen hinzufügen.

Kernthemen aus Tabelle Schritt 1 «Ermittlung digitaler Kernthemen» übertragen.

Digitale Handlungsfelder	Digitale Kernthemen	Mögliche digitale Entwicklungsoptionen (EO)	EO-ID
Kundeninteraktion	▶ Ausbau digitaler Verkaufs- und Kommunikationskanäle	▶ Suchmaschinen-Marketing Bessere Platzierung der Firma bei Google-Suchanfragen und dadurch Erhöhung der Sichtbarkeit	1.1
		▶ Chatbot Kundenservice Automatisierte Beantwortung von Kundenanliegen durch Chatbots	1.2
		▶ Virtueller Showroom Kunden können von zu Hause aus den Ausstellungsraum mit ihrem Smartphone anschauen	1.3
Leistungsangebot	▶ Entwicklung digitaler Services als Ergänzung zu physischen Produkten	▶ Bereitstellung von BIM-Daten (Building Information Modeling) Bereitstellung von digitalen Modellen für Architekten und Bauunternehmen, die in Planungssysteme integriert werden können	2.1
		▶ Digitales Kundenkonto Z.B. mit Pflegehinweisen der gekauften Möbel, Bestellung von Ersatzteilen oder Buchen eines Servicefachmanns	2.2
Geschäftsmodelle	▶ Einführung von Abo-basierten Modellen	▶ Unterhaltsabo für Möbel Möbel werden regelmässig gewartet und gereinigt	3.1

Digitale Handlungsfelder	Digitale Kernthemen	Mögliche digitale Entwicklungsoptionen (EO)	EO-ID
Leistungserstellung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Effizienzsteigerung in der Lagerbewirtschaftung und Reduktion manueller Tätigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Digitale Lagerverwaltung Lagerbestände sind jederzeit transparent einsehbar 	4.1
		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Barcode- oder QR-Code-gestützte Lagerprozesse Durch digitale Codes können Lagerartikel schnell identifiziert, ein- oder ausgelagert und den Bestand automatisch aktualisiert werden 	4.2
		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Automatisches C-Teile Management Automatische Bestellauslösung und Wiederauffüllung der Lager 	4.3
Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aufbau einer digitalen Kultur im Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Weiterbildung für Mitarbeitende Regelmässige Workshops zu digitalen Tools, Technologien und Arbeitsweisen 	5.1
		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Interne Kommunikation Regelmässige Updates über den Fortschritt der Digitalisierung im Unternehmen 	5.2
		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Offene Feedbackkultur Einführung von regelmässigen Feedback-Runden, bei denen Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge zu Themen im Kontext der Digitalisierung einbringen können 	5.3

Vorgehen:

- 1) Detaillieren Sie jede der zuvor festgehaltenen digitalen Entwicklungsoptionen. Übertragen Sie dabei die Bezeichnung und die EO-ID in die Titelleiste.
- 2) Nehmen Sie jeweils eine grobe Beurteilung der benötigten Aufwände und der Nutzenpotenziale vor.
- 3) Halten Sie allfällige Barrieren und Risiken der jeweiligen Option fest.
- 4) Gleichen Sie die jeweilige digitale Entwicklungsoption mit bereits umgesetzten, laufenden oder geplanten Projekten ab (vgl. Phase 1 «Analyse», Analysefeld 3.4 «Digitale Projekte»).
- 5) Übertragen Sie die digitalen Entwicklungsoptionen in das Portfolio.
- 6) Wählen Sie auf Basis des Portfolios diejenigen digitalen Entwicklungsoptionen aus, welche in den nächsten 12-18 Monaten angegangen werden sollten.
- 7) Prüfen Sie, ob das Portfolio alle zuvor definierten digitalen Kernthemen abdeckt. Überprüfen Sie die Priorität der allfällig

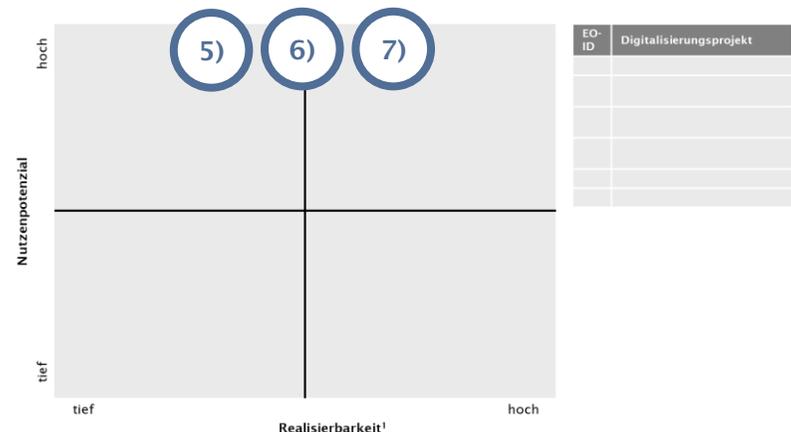
nicht mehr vertretenen Kernthemen und identifizieren Sie bei hoher Priorität ggf. weitere digitale Entwicklungsoptionen für diese Kernthemen (vgl. Schritt 2 «Identifizierung digitalen Entwicklungsoptionen»).

Hinweise & Tipps:

- ▶ Digitale Entwicklungsoptionen möglichst präzise beschreiben
- ▶ Ziehen Sie für die Einschätzung der Aufwände und der Nutzenpotenziale ggf. Fachpersonen bei
- ▶ Für Schritt 4) können Sie das Analysefeld 3.4 «Digitale Projekte der Phase 1 «Analyse» verwenden
- ▶ Verwenden Sie im Portfolio unterschiedliche Farben je übergeordnetes Kernthema. So erkennen Sie besser, ob die schlussendlich ausgewählten Optionen alle definierten Kernthemen abdecken.
- ▶ I.d.R. werden diejenigen Entwicklungsoptionen weiterverfolgt, welche das grösste Nutzenpotenzial aufweisen, in einem vertretbaren Verhältnis zum Aufwand stehen und eine hohe Realisierbarkeit haben. Achten Sie zusätzlich auf die Priorisierung der übergeordneten digitalen Kernthemen.

Je digitale Entwicklungsoption aus vorherigen Schritt 2

Entwicklungsoption (EO):		EO-ID:
Beschreibung	1)	1)
Aufwand / Nutzenpotenzial (Einschätzung 1-10)	2)	
Barrieren & Risiken	3)	
Zusammenhängende Projekte	4)	

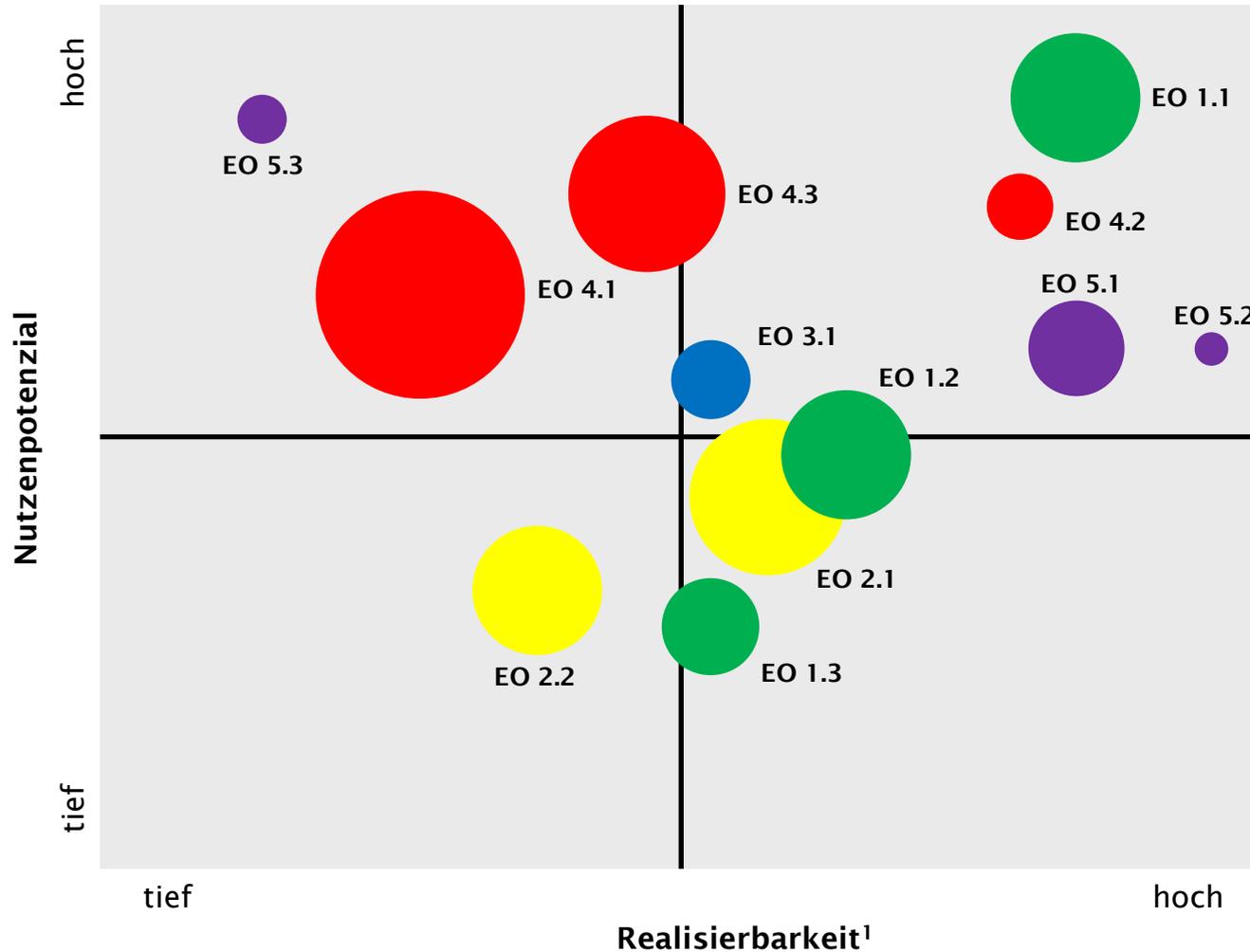


Entwicklungsoption (EO): Suchmaschinen-Marketing	EO-ID: 1.1
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ziel: Bessere Platzierung der Firma bei Google-Suchanfragen und dadurch Erhöhung der Sichtbarkeit bei jüngerer Kundschaft ▶ Zuerst Suchmaschinenoptimierung (SEO) ausschöpfen, später ggf. zusätzlich bezahlte Werbung (SEA)
Aufwand / Nutzenpotenzial (Einschätzung 1-10)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Initialer Aufwand (intern und extern) 2 ▶ Wiederkehrende Aufwände (intern und extern) 6 ▶ Nutzenpotenzial pro Jahr (Umsatz, Kosteneinsparungen) 8
Barrieren & Risiken	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Knowhow intern nicht vorhanden und kann in nützlicher Frist nicht selbst aufgebaut werden → Suchmaschinen-Marketing muss an externen Dienstleister ausgelagert werden
Zusammenhängende Projekte	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Projekt 1: Überarbeitung Unternehmenswebseite mit integriertem Onlineshop

Entwicklungsoption (EO): Chatbot Kundenservice		EO-ID: 1.2
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ziel: Automatisierte Beantwortung der meisten Kundenanliegen durch einen Chatbot und dadurch Reduktion des administrativen Aufwands ▶ Chatbot wird in Firma bereits für Kundenreklamationen eingesetzt; gute Erfahrungen gemacht 	
Aufwand / Nutzenpotenzial (Einschätzung 1-10)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Initialer Aufwand (intern und extern) 6 ▶ Wiederkehrende Aufwände (intern und extern) 4 ▶ Nutzenpotenzial pro Jahr (Umsatz, Kosteneinsparungen) 6 	
Barrieren & Risiken	<ul style="list-style-type: none"> ▶ tbd 	
Zusammenhängende Projekte	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Projekt 1: Digitaler Service (Chatbot) für Kundenreklamationen 	

Entwicklungsoption (EO): Virtueller Showroom		EO-ID: 1.3
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ziel: Kunden können von zu Hause aus den Ausstellungsraum mit ihrem Smartphone anschauen ▶ Nutzung von Augmented Reality-Funktion auf Smartphone 	
Aufwand / Nutzenpotenzial (Einschätzung 1-10)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Initialer Aufwand (intern und extern) 5 ▶ Wiederkehrende Aufwände (intern und extern) 2 ▶ Nutzenpotenzial pro Jahr (Umsatz, Kosteneinsparungen) 3 	
Barrieren & Risiken	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Transparenz auch für Wettbewerber 	
Zusammenhängende Projekte	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Projekt 1: Überarbeitung Unternehmenswebseite mit integriertem Onlineshop 	

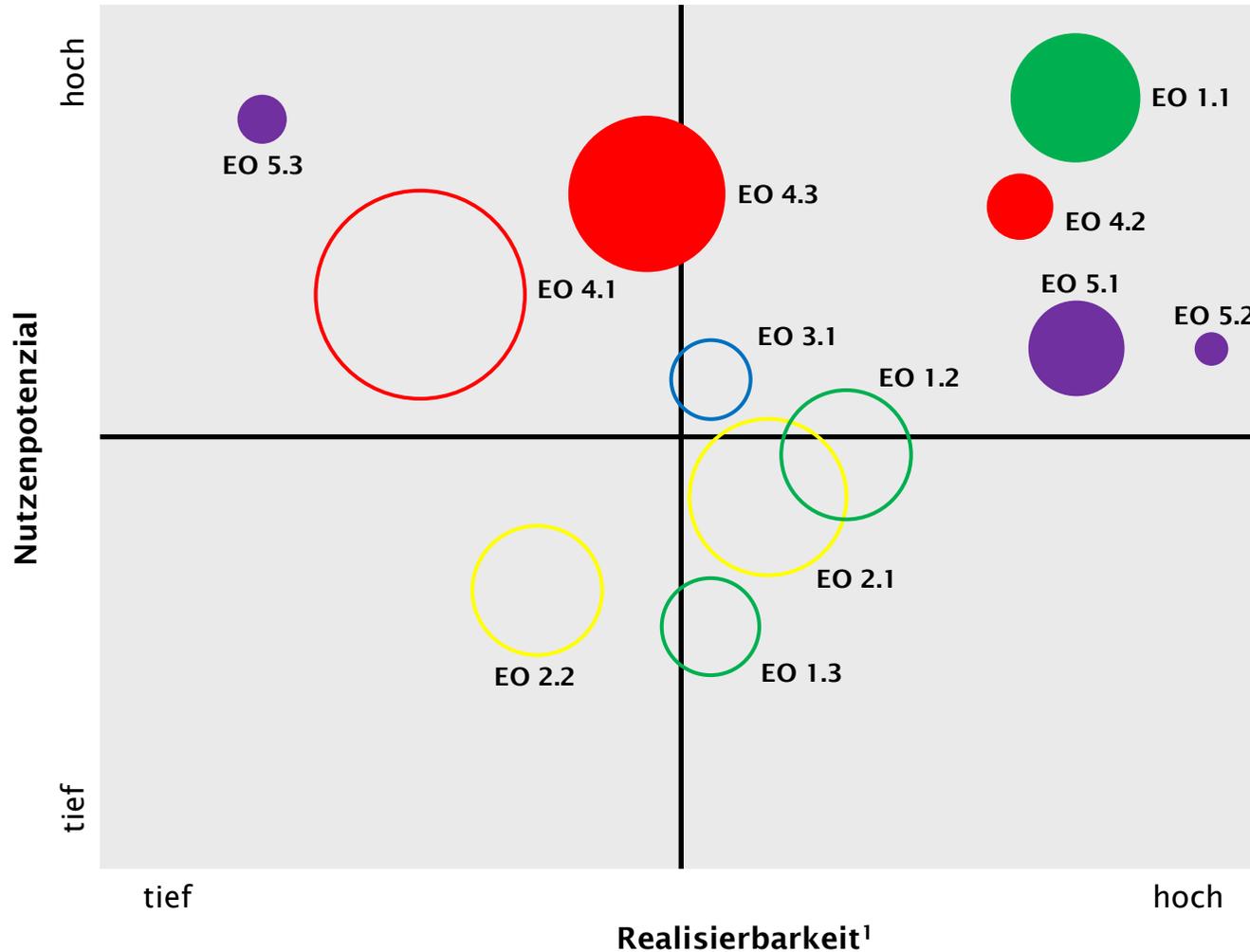
Grösse der Punkte entspricht benötigtem Aufwand



EO-ID	Digitale Entwicklungsoption
1.1	Suchmaschinen-Marketing
1.2	Chatbot Kundenservice
1.3	Virtueller Showroom
2.1	Bereitstellung BIM-Daten
2.2	Digitales Kundenkonto
3.1	Unterhaltsabo für Möbel
4.1	Digitale Lagerverwaltung
4.2	Barcode- oder QR-Code-gestützte Lagerprozesse
4.3	Automatisches C-Teile Management
5.1	Weiterbildungen für Mitarbeitende
5.2	Interne Kommunikation
5.3	Offene Feedbackkultur

¹ Kriterien: Barrieren, Umwelt, Know-how/Kompetenzen, Kultur, Ressourcen

Grösse der Punkte entspricht benötigtem Aufwand



EO-ID	Digitale Entwicklungsoption
1.1	Suchmaschinen-Marketing
1.2	Chatbot Kundenservice
1.3	Virtueller Showroom
2.1	Bereitstellung BIM-Daten
2.2	Digitales Kundenkonto
3.1	Unterhaltsabo für Möbel
4.1	Digitale Lagerverwaltung
4.2	Barcode- oder QR-Code-gestützte Lagerprozesse
4.3	Automatisches C-Teile Management
5.1	Weiterbildungen für Mitarbeitende
5.2	Interne Kommunikation
5.3	Offene Feedbackkultur

¹ Kriterien: Barrieren, Umwelt, Know-how/Kompetenzen, Kultur, Ressourcen

Kleinert, L., 2020. Reifegradmodell für die Digitalisierung im Einkauf. Online: <https://beschaffung-aktuell.industrie.de/e-procurement/wenn-der-einkauf-umzieht/> (25.04.2024)

Hofer, C., 2019. Veränderung der Kaufverhalten durch die Digitalisierung

Industrie 2025, 2021. Navigator Digitalstrategie - Ein Framework zur Entwicklung von Digitalstrategien für Industriefirmen

Kerth, K., et al., 2020. Die besten Strategietools in der Praxis, 6. Auflage

OMG, o.J. BPMM Reifegradmodell

Reilstab, C., 2024. Lean Management. In Unterrichtsunterlagen Betriebsorganisation HFHB

Schallmo, D. & Lohse, J., 2020. Digitalstrategien erfolgreich entwickeln – Grundlagen, Ansätze und Vorgehensweise

Stich, V., et al., FIR an der RWTH Aachen, 2022. Digitalisierung der Wirtschaft in Deutschland – Technologie- und Trendradar 2022. Online: <https://www.de.digital/DIGITAL/Navigation/DE/Lagebild/Technologie-und-Trendradar/technologie-und-trendradar.html> (21.03.2024)

Uxadvice, 2022. Reifegradmodell für digitale Prozesse – So bestimmen Sie Ihren Status. Online: <https://uxadvice.com/reifegradmodell-fur-digitale-prozesse-so-bestimmen-sie-ihren-status/> (25.04.2024)