

KMU 4.0: Die Auswirkungen von Customer Centricity im digitalen Zeitalter

4 explorative Fallstudien

Masterarbeit

im Studiengang
Business Administration, New Business
an der Fachhochschule Graubünden

vorgelegt von

Janine Priscilla Gassner

Moosstrasse 3
8803 Rüschlikon
janine.gassner@stud.fhgr.ch

Matr.-Nr.: 02-716-785

Eingereicht am 03. 08. 2021

Erstprüfer: Prof. Dr. Lutz Erik Schlange
Zweitprüfer: Andreas Dudas

Danksagung

Mein besonderer Dank gilt meinem Betreuer Prof. Dr. Lutz Schlange, der mich mit seinem exzellenten Coaching die Klippen dieser Arbeit umschiffen liess.

Auch Andreas Dudas danke ich für seine Hilfestellungen während dieser Zeit herzlich.

Allen vier Teilnehmenden der Fallstudien möchte ich ein grosses Dankeschön aussprechen, einerseits für ihre Zeit und andererseits für die Einsichten, die sie mir in ihre Unternehmen gewährten. Dies ist vor allem in der heutigen, durch die Covid-19-Pandemie erschwerten Zeit, nicht selbstverständlich.

Kurzfassung

Gegenstand der hier vorgestellten Arbeit sind vier Fallstudien an den Schnittstellen von digitaler Transformation und Kundenorientierung. Der Untersuchung liegt die Frage zugrunde, wie sich kundenorientierte Unternehmensführung im Zeitalter der digitalen Transformation verändert hat, wobei die möglichen Adaptionen von KMU auf wertschöpfende Unternehmensbereiche analysiert werden. Hierzu werden die theoretischen Grundlagen methodisch fundiert aufbereitet und es wird eine vertiefte Einsicht in die Literatur und den aktuellen Forschungsstand gegeben. Basis der empirischen Untersuchung sind praxisgeprüfte Massnahmen zielgerichteter Unternehmensführung auf veränderte Kundenbedürfnisse. Bei den untersuchten Unternehmen handelt es sich um langjährige und innovative KMU aus der Schweiz und Liechtenstein. Die Daten aus den Befragungen werden nach der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Durch die Ergebnisse wird der positive Zusammenhang zwischen fortgeschrittenem Digitalisierungsgrad und hoher Kundenorientierung bestätigt, es zeigt sich aber auch die in der Literatur thematisierte Problematik der Digitalisierungsträgheit, welche durch verschiedene Studien über den Stand in der Schweiz bewiesen wird.

Schlagwörter: digitale Transformation, Kundenorientierung, Digitalisierung, Industrie 4.0, digitale Unternehmenskultur

Abstract

Customer Centricity and digital transformation are two widely discussed topics by academics and practitioners. Nevertheless, there is a scant evidence in literature of a clear understanding of the effects of customer-oriented management in digital transformation. This multiple case study discusses relevant literature and analyses exploratory findings among four SME in Switzerland and Liechtenstein. The research illustrates the changes of customer-oriented management in the age of digital transformation and examines the adaption of enterprises in value-creating business units. Results clearly show the positive connection between a high customer-oriented focus and digitalization, but also illustrates the lack of progress in digital transformation, which is often acknowledged in scientific literature.

Keywords: digital transformation, customer centricity, digitalization, industry 4.0, digital culture

Inhaltsverzeichnis

DANKSAGUNG.....	2
KURZFASSUNG	3
ABSTRACT	3
INHALTSVERZEICHNIS	4
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	8
TABELLENVERZEICHNIS.....	8
1 EINLEITUNG.....	9
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	9
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen.....	11
1.2.1 Struktur der Arbeit.....	12
2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN	14
2.1 Begriffsdefinitionen	14
2.1.1 Digitalisierung.....	14
2.1.2 Industrie 4.0.....	15
2.1.3 Digitale Transformation.....	16
2.1.4 Kundenorientierung.....	18
2.2 Grundlagen der Kundenorientierung.....	19
2.2.1 Veränderung der Kundenbedürfnisse durch die Digitalisierung.....	21
2.3 Modelle	22
2.3.1 Modell Digitalisierungsskala	22
2.3.2 Modell digitaler Reifegrad	23
2.3.3 Modell Prozessverlauf digitale Transformation.....	24
3 AKTUELLER FORSCHUNGSSTAND.....	26

3.1	Vorgehen bei der systematischen Literaturlauswertung.....	26
3.1.1	Cluster-Bildung	28
3.2	Ergebnisse aus dem aktuellen Forschungsstand	28
3.2.1	Auswirkungen des digitalen Wandels.....	28
3.2.2	Digitalisierung in der Schweiz	30
3.2.3	Stand, Treiber und Barrieren	32
3.2.4	KMU-Transformation.....	35
3.3	Ableitung des Forschungsziels und Formulierung der Forschungsfragen.....	38
4	FORSCHUNGSPROZESS	40
4.1	Wahl des Forschungsdesigns	40
4.2	Die Fallstudie als Forschungsansatz.....	41
4.3	Datenerhebung mittels explorativem Vorgehen.....	42
4.3.1	Semistrukturierte, leitfadengestützte Interviews.....	42
4.3.2	Auswahl der Interviewpartner	43
4.3.3	Interviewsituation.....	45
4.3.4	Transkription.....	45
4.4	Datenauswertung mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse	46
4.4.1	Analyse und Datenauswertung.....	49
4.5	Güte der qualitativen Forschung	50
5	ERGEBNISSE	52
5.1	Fallstudie 1	52
5.2	Fallstudie 2	54
5.3	Fallstudie 3	57
5.4	Fallstudie 4	59
5.5	Zusammenfassung nach themenorientierten Schwerpunkten	61
6	DISKUSSION.....	65

6.1	Die Anpassungen von KMU auf einzelne Teilaspekte.....	65
6.1.1	Anpassungen im Bereich Digital Business Development.....	67
6.1.2	Anpassungen im Bereich Digital Leadership and Culture	68
6.1.3	Anpassungen im Bereich Process Engineering	71
6.1.4	Anpassungen im Bereich neue Kanäle.....	72
6.2	Die Anpassungen auf veränderte Kundenbedürfnisse im Zeitalter der digitalen Transformation	74
6.3	Empfehlungen für die Praxis	76
6.4	Empfehlungen für die Wissenschaft	77
6.5	Limitationen	77
7	FAZIT	79
7.1	Zusammenfassung	79
7.2	Schlussbetrachtung.....	80
	EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG	82
	ANHANG I. SAMPLING	83
	Beispielmail.....	83
	ANHANG II. INTERVIEW LEITFADEN	85
	Einstiegsfrage	85
	ANHANG III. KODIERLEITFADEN	86
	Kodierrichtlinien.....	86
	ANHANG IV. LISTE DER CODES	90
	ANHANG V. ZUSAMMENFASSUNG NACH FÄLLEN UND THEMEN.....	91
	Excel Tabelle.....	91
	ANHANG VI. FORSCHERTRIANGULATION NACHWEIS	92

ANHANG VII. INTERVIEW TRANSKRIPTE	93
FALL 1	93
FALL 2	100
FALL 3	111
FALL 4	116
LITERATURVERZEICHNIS	125

VERTRAULICH

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Interesse an dem Stichwort ‚digitale Transformation‘	11
Abbildung 2: Begriffe ‚Digitalisierung‘ und ‚Industrie 4.0‘ im zeitlichen Verlauf	17
Abbildung 3: Begriffsdefinition "digitale Transformation"	18
Abbildung 4: Begriffsabgrenzungen ‚Digitalisierung‘, ‚digitale Transformation‘ und ‚Industrie 4.0‘	18
Abbildung 5: Erfolgskette der Kundenorientierung, Darstellung in Anlehnung an Bruhn.....	20
Abbildung 6: Die wesentlichen Charakteristiken erfolgreicher Unternehmen nach Deloitte	22
Abbildung 7: Digitalisierungsskala nach PwC.....	23
Abbildung 8: Reifegradmodell nach Appelfeller & Feldmann	24
Abbildung 9: Phasenmodell nach Schallmo & Rusnjak	25
Abbildung 10: Zieldefinition der einzelnen Phasen nach Schallmo & Rusnjak	25
Abbildung 11: Risikofaktoren für Schweizer KMU nach Deloitte.....	30
Abbildung 12: Überlappung der Strategic Action Fields nach Peter, Kraft & Lindeque.....	36
Abbildung 13: Zusammenspiel der sieben Handlungsfelder nach Peter	37
Abbildung 14: Ablaufmodell der quantitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz	47
Abbildung 15: Berechnung pro Spalte Abbildung 16: Berechnung pro Zeile	49
Abbildung 17: Codesystem MAXQDA	86
Abbildung 18: Mail an Forscher 2	92
Abbildung 19: Antwort Forscher 2.....	92

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ausgewählte Definitionen im Kontext der digitalen Transformation	16
Tabelle 2: Die sieben Handlungsfelder nach Peter (2017).....	36
Tabelle 3: Gütekriterien und Umsetzung in der vorliegenden Arbeit.....	50
Tabelle 4: Übersicht der angefragten Unternehmen.....	84
Tabelle 5: Kodierrichtlinien.....	86
Tabelle 6: Auszug Codeliste MAXQDA	90
Tabelle 7: Zusammenfassung nach Themen und Fällen	91

1 Einleitung

“In today’s era of volatility, there is no other way but to re-invent. The only sustainable advantage you can have over others is agility, that’s it. Because nothing else is sustainable, everything else you create, somebody else will replicate.”
(Jeff Bezos, Amazon Gründer, Juni 2018) ¹

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Digitale Transformation ist seit einigen Jahren eines der am meisten diskutierten Schlagwörter in der Praxis. Ähnlich wie der oben zitierte Jeff Bezos sind sich die meisten Unternehmer heute bewusst, dass es bei der digitalen Transformation vor allem um das ‚wie‘ geht, und nicht mehr um die Frage ‚ob‘. Unternehmen müssen sich weiterentwickeln, um langfristig erfolgreich zu sein. In der heutigen Zeit ist dieser Druck, gefördert durch den stetigen Wandel, der durch Technologie und Digitalisierung verursacht wird, rasant gestiegen. Sich selbst immer wieder neu zu erfinden, ist für Unternehmen überlebensnotwendig geworden. Dies zeigt u. a. eine im Juni 2021 durchgeführte Umfrage von Amazon Web Services ([AWS], 2021), in welcher der Frage nachgegangen wurde, wie es Unternehmen während der Covid-19-Pandemie gelungen ist, sich neu zu erfinden, ohne eine konkrete Roadmap für künftige Entwicklungen zu besitzen. Anhand der ermittelten Ergebnisse wird deutlich, dass die Unternehmen trotz der schwierigen Zeit Innovation in ihre Strategie integriert haben und beispielsweise die Cloud nutzen, um schneller agieren zu können. Insgesamt gaben 65 % an, dass ihre Organisationen aus der Covid-19-Pandemie agiler und zuversichtlicher für die Zukunft hervorgegangen seien (AWS, 2021).

Die digitale Transformation verlangt eine explizite Auseinandersetzung mit mehreren Faktoren zugleich: Commerce, Content und Community. Ein positives Kundenerlebnis basiert daher auf dem kontinuierlichen Austausch des Unternehmens mit seiner Zielgruppe. Digital verankerte Unternehmen verhalten sich bewusst agil und optimieren den Kundennutzen in allen möglichen Segmenten.

¹ Referenz für Zitat: Brandgarage, Zugriff am 19.07.2021

Die sogenannten digitalen Champions reagieren rasch auf Feedback, interagieren mit ihrer Community auf den verschiedensten Kanälen und erlangen über Data Analytics und Smart Data exakte Erkenntnisse über die Wünsche ihrer Kundschaft.

Sobald ein neuer Prototyp eines Produkts erstellt ist, wird dieser umgehend an realen Kunden getestet. Zugunsten von Schnelligkeit und dem Mut zur Lücke lernen diese dynamisch handelnden Unternehmen schnell aus Fehlern und verbessern laufend ihr Angebot. Somit erhalten Kunden bestmöglich konzipierte Produkte oder Dienstleistungen, während Entwicklungskosten und Risiken auf niedrigem Niveau verbleiben (Kasahara, 2019). Das Kundenverhalten hat sich seit Einführung des ersten Smartphones stark verändert. Die Nutzung mobiler Endgeräte hat für Unternehmen gravierende Folgen, da Käufe in jeder Lebenslage und rund um die Uhr stattfinden können, wodurch Kaufentscheidungen völlig flexibel stattfinden. Der smarte Nutzer entscheidet sich in der Regel für ein Produkt, das seine Bedürfnisse umfassend erfüllt und ein Problem schnell und zuverlässig löst. Konnektivität spielt daher eine wesentliche Rolle im veränderten Nutzerverhalten. Soziale und vernetzte User verlangen nach einer omnipräsenten Verfügbarkeit und liefern Unternehmen durch den Erfahrungsaustausch über soziale Netzwerke interessante Einblicke. Die Generation der Digital Natives trifft informierte Entscheidungen und vergleicht Angebote vor dem Kauf. Damit steigt die Macht der Verbraucher kontinuierlich; ein spontaner Wechsel von Produkten und Anbietern ist einfach wie nie zuvor und kann global erfolgen (Kreutzer, 2016).

Die Digitalisierung bringt einerseits neue, rasant aufstrebende und digitale Dienstleistungsunternehmen wie Uber oder AirBnB hervor, andererseits zeigen Quelle, Kodak, Nokia und diverse andere einst etablierte Marken, wie fatal die Auswirkungen sein können, wenn die Digitalisierung vernachlässigt wird. Obwohl Kodak um die Jahrtausendwende, als die Digitalfotografie auch im Amateurbereich aufkam, Vorreiter war und auch intensive Forschung auf dem Gebiet betrieb, schaffte das Unternehmen den Sprung ins neue Zeitalter nicht. Es hielt an seinem Erfolgsmodell fest, sah digitale Fotografie als Bedrohung für sein Kerngeschäft und missachtete die Bedürfnisse der Kundschaft, ihre Fotos digital anschauen zu wollen und nicht mehr analog auf Papier. Es musste seine Vorreiterstellung u. a. Nikon und Canon überlassen und im Jahr 2012 meldete es als eines der teuersten Marken der Welt Konkurs an (Lucas & Goh 2009, S. 54). Während Startups ihr Geschäftsmodell auf die Entwicklung innovativer Produkte für den heutigen Markt ausrichten, blicken etablierte Firmen auf eine lange Tradition zurück, sind durch ihre Geschichte geprägt und haben sich im Markt behauptet. Andererseits stehen sie unter dem Druck, innovieren zu müssen, und tendieren

oft dazu, disruptive Wettbewerber zu ignorieren (Erner, 2019, S. 60). Die Schweiz belegt seit 2013 den ersten Rang im Global Innovation Index GII (Dutta et al., 2020). Umso verwunderlicher sind die Resultate verschiedener Studien, die belegen, dass die Schweiz bei der Umsetzung der digitalen Transformation, besonders auch mit Blick auf die für den Arbeitsmarkt bedeutenden KMU, hinterherhinkt (Euler Hermes Schweiz, 2021; Greif et al., 2016; Saam et al., 2016). Anhand der Studie von Euler Hermes „Enabling Digitalization Index 2020“ wird ersichtlich, dass die Schweiz viel Potential ungenutzt lässt und im Vergleich zu den Vorjahren vom siebten auf den zehnten Rang zurückgefallen ist, wobei China von Platz 17 auf 4 vorgerückt ist. Im Vergleich zu den restlichen Ländern, wie den drei Spitzenreitern USA, Dänemark und Deutschland, hat sich die Qualität der Konnektivität in der Schweiz laut der Studie verschlechtert. Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass durch die Covid-19-Pandemie ein Digitalisierungsschub in der Schweiz stattgefunden hat.

Die wachsende Zahl der Studien und der Schlagzeilen verdeutlicht die Relevanz der Thematik, wie auch die nachfolgende Abbildung von Google Trends über einen Zeitraum von zehn Jahren beweist.

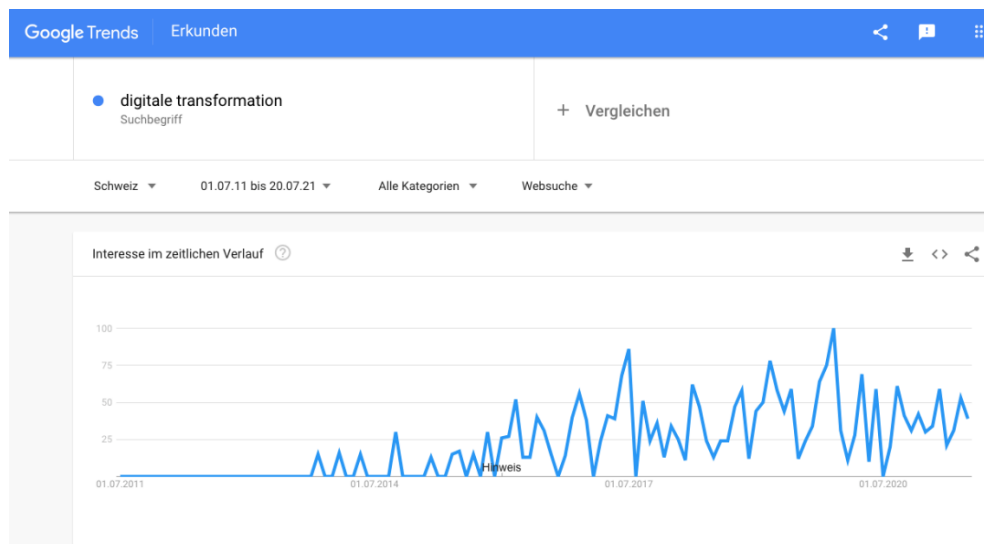


Abbildung 1: Interesse an dem Stichwort ‚digitale Transformation‘, Datenquelle: Google Trends

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Schweizer Unternehmen sind sich der Notwendigkeit des digitalen Wandels, der mit einer Veränderung der Kundenbedürfnisse einhergeht, bewusst (Peter, 2017, S. 30).

Bei der Umsetzung in die Praxis ist die Thematik allerdings mit einer grossen Unsicherheit verbunden und über die richtigen Schritte zu einer kundenorientierten Unternehmensführung

herrscht Uneinigkeit. Hier knüpft die vorliegende Arbeit an, indem das folgende Forschungsziel festgelegt wird:

Forschungsziel: Erlangung eines besseren Verständnisses darüber, wie sich kundenorientierte Unternehmensführung im Zeitalter der digitalen Transformation verändert.

Angesichts dieses Ziels wird die Frage nach konkreten, praxisgeprüften Verhaltensweisen aufgeworfen. Durch eine sinnvolle Fokussierung, als Rahmen für die vorliegende Masterarbeit, lauten die Forschungsfrage und ihre Unterfrage wie folgt:

Forschungsfrage: Wie reagieren KMU auf veränderte Kundenbedürfnisse im Zeitalter der digitalen Transformation?

- Welche Anpassungen auf einzelne Teilaspekte sind bei kleinen und mittleren Unternehmen festzustellen?
-

Die Forschungsfrage bezieht sich auf Umsetzungen innerhalb des eigenen Unternehmens, die von KMU vollzogen wurden. Mit der Unterfrage wird diese Art der Adaption auf einzelne Teilbereiche im Unternehmen präzisiert. Eine literaturbasierte und ausdifferenzierte Ableitung der Forschungsfrage erfolgt in Unterkapitel 3.3.

1.2.1 Struktur der Arbeit

Angelehnt an den systemtheoretischen Ansatz der angewandten Forschung von Ulrich, der als integrativ und praxisnah bezeichnet werden kann, ergibt sich zur Beantwortung der zuvor formulierten Forschungsfrage folgende Struktur der Arbeit:

Für das bessere Verständnis werden zu Beginn des *Kapitels 2* die notwendigen Begriffsabgrenzungen der beiden in dieser Arbeit behandelten Thematiken ‚Kundenorientierung‘ und ‚digitale Transformation‘ vorgenommen. Die drei Modelle dienen dabei als theoretische Grundlage (Ulrich et al., 1984).

In *Kapitel 3* wird mithilfe einer systematischen Literaturlauswertung der aktuelle Forschungsstand dargestellt und die für diese Arbeit relevante Wissenslücke verdeutlicht. Abgeschlossen wird das Kapitel mit der Herleitung der Forschungsfrage.

Kapitel 4 dient der Darstellung der verwendeten Methoden zur Datenerhebung und -auswertung, die dem qualitativen Forschungsstrang entspringen.

In *Kapitel 5* wird auf die vorherige Forschungsfrage eingegangen, indem erst eine Fallübersicht und danach eine Zusammenfassung nach thematischen Schwerpunkten erfolgen.

Anschliessend werden die Ergebnisse bewertet, interpretiert und mit der aktuellen Forschung verglichen. *Kapitel 6* schliesst mit Handlungsempfehlungen für Wissenschaft und Praxis sowie Limitationen.

In der Schlussbetrachtung in *Kapitel 7* werden die Kernergebnisse der vorliegenden Arbeit zusammengefasst, woran sich eine Reflexion der erlebten Lernerfahrung anschliesst.

2 Theoretische Grundlagen

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Möglichkeiten der Anpassungsweisen von Unternehmen an veränderte Kundenbedürfnisse zu untersuchen. Die beiden Forschungsbereiche digitale Transformation und Kundenorientierung stehen dabei im Blickpunkt. Für ein besseres Verständnis werden im Folgenden die für die Arbeit relevanten Begriffe spezifiziert und voneinander abgegrenzt, um danach die theoretischen Grundlagen zu diskutieren.

2.1 Begriffsdefinitionen

Der Begriff ‚Transformation‘ (lat. *transformatio*, von *transformare*: umformen) hat derzeit Hochkonjunktur. Im Zuge der digitalen Transformation von Unternehmen und im Kontext der aktuellen Corona-Krise ist er nahezu omnipräsent. Transformation hat verschiedene Facetten und bezeichnet einen ganzheitlichen Veränderungsprozess, der technische, aber auch strukturelle, operationelle und psychologische Komponente umfasst. Zunächst gilt es, die Begriffe ‚digitale Transformation‘ und ‚Digitalisierung‘ voneinander zu unterscheiden und von dem oft im gleichen Zug genannten Begriff ‚Industrie 4.0‘ abzugrenzen.

2.1.1 Digitalisierung

Besonders im angloamerikanischen Raum wird zwischen den Begriffen ‚digitization‘ und ‚digitalization‘ unterschieden. In Gartner's (2021) IT Glossary heisst es diesbezüglich: “Digitization is the process of changing from analog to digital form“; es wird hiermit also der Wandel von analog zu digital beschrieben. Hervorzuheben ist dahingehend, dass es sich um die Umwandlung von analogen Informationen handelt, und nicht um die Prozesse an und für sich. An diesem Punkt setzt die Digitalisierung an: Gemäss Oxford English Dictionary differenzieren Brennen und Kreis (2016, S. 556) die Begriffe folgendermassen: “‘Digitization’ and ‘digitalization’ are two conceptual terms that are closely associated and often used interchangeably in a broad range of literature,“ ... und weiter: “We refer to digitalization as the way in which many domains of social life are restructured around digital communication and media infrastructures.” Gartner hebt zudem den wirtschaftlichen Aspekt dieses Begriffs hervor: “Digitalization is the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and valueproducing opportunities”. Auch Schuh sieht die Digitalisierung zusammen mit der Vernetzung und neuen Fertigungstechnologien als Treiber für neue Geschäftsmodelle. Der Entwicklungspfad beginnt mit der Digitalisierung, und durch die Computerisierung sowie Konnektivität sind laut den Autoren die Grundlagen für die

Voraussetzungen der Industrie 4.0 gegeben (Schuh et al., 2017, S. 15). Gemäss diesem Verständnis kann die Digitalisierung als Vorreiter der Industrie 4.0 angesehen werden.

2.1.2 Industrie 4.0

Des Weiteren bezeichnen Schuh et al. die Industrie 4.0 als „einen Wandel der Industrie, der Flexibilität und Agilität in einem bisher nie dagewesenen Ausmaß verspricht“ (Schuh et al., 2017, S. 5). In der folgenden Definition wird die Konnektivität hervorgehoben: Die vierte, industrielle Revolution – die Digitalisierung von allem – „basiert auf echtzeitfähiger, intelligenter, horizontaler und vertikaler Vernetzung von Menschen, Maschinen, Objekten, Unternehmen sowie Informations- und Kommunikationstechnik-Systemen zur Befriedigung schwankender Nachfrage bei der Produktion individualisierter Erzeugnisse“ (Dörseln et al., 2017, S. 68).

Eine letzte Definition und Vision der Plattform Industrie 4.0 ist nachfolgend erwähnt:

... steht für die vierte industrielle Revolution, eine neue Stufe der Organisation und Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette über den Lebenszyklus von Produkten. Dieser Zyklus orientiert sich an den zunehmend individualisierten Kundenwünschen und erstreckt sich von der Idee, dem Auftrag über die Entwicklung und Fertigung, die Auslieferung eines Produktes an den Endkunden bis hin zum Recycling einschliesslich der damit verbundenen Dienstleistungen. Basis ist die Verfügbarkeit aller relevanten Informationen in Echtzeit durch Vernetzung aller an der Wertschöpfung beteiligten Instanzen sowie die Fähigkeit, aus diesen Daten den zu jedem Zeitpunkt optimalen Wertschöpfungsfluss abzuleiten. Durch die Verbindung von Menschen, Objekten und Systemen entstehen dynamische, echtzeitoptimierte und selbst organisierende, unternehmensübergreifende Wertschöpfungsnetzwerke, die sich nach unterschiedlichen Kriterien, wie beispielsweise Kosten, Verfügbarkeit und Ressourcenverbrauch, optimieren lassen. (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2021)

Anhand dieser Definitionen wird deutlich, dass die Kundenbedürfnisse eine zentrale Rolle spielen, dass zudem der Fokus alle Wertschöpfungsstufen umfasst und darüber hinausgeht, dass Menschen, Objekte und Systeme miteinander vernetzt werden und dass daraus Netzwerke entstehen, die im besten Fall echtzeitoptimiert, dynamisch und selbstorganisiert sind.

2.1.3 Digitale Transformation

In der Literatur lassen sich zum Begriff der digitalen Transformation verschiedene Definitionen finden, welche die unterschiedlichsten Aspekte beleuchten.

Bei der Transformation handelt es sich um eine bedeutende Veränderung und Umgestaltung des Unternehmens (Lahrman et al., 2011). Kohlöffel und August (2012, S. 10) heben die „tiefgreifende Neuausrichtung, erforderlich aus deutlichen Veränderungen der Ist-Situation“ hervor. Auch PricewaterhouseCoopers ([PwC], 2013) betont die gesamtgesellschaftliche Entwicklung und spricht von einem „grundlegenden Wandel der gesamten Unternehmenswelt durch die Etablierung neuer Technologien auf Basis des Internets mit fundamentalen Auswirkungen auf die gesamte Gesellschaft“ (S. 9).

Tabelle 1: Ausgewählte Definitionen im Kontext der digitalen Transformation

Digitale Transformation , erweiterte Darstellung in Anlehnung an Schallmo, 2018, S. 4	
Kohlöffel & August, 2012, S. 10	<i>Transformation ist eine „umfangreiche und tiefgreifende Neuausrichtung, erforderlich aus deutlichen Veränderungen der Ist-Situation.“</i>
PwC, 2013, S. 9	<i>Die digitale Transformation beschreibt den „grundlegenden Wandel der gesamten Unternehmenswelt durch die Etablierung neuer Technologien auf Basis des Internets mit fundamentalen Auswirkungen auf die gesamte Gesellschaft.“</i>
Janes et al., 2001, S. 8	<i>„Transformation [als] die Gestaltung eines Veränderungsprozesses von innen.“</i>
Uhl & Gollenia, 2016	<i>„Business-Transformation als ganzheitliches Management einer intensiven, komplexen Veränderung, auf die der zukünftige Erfolg der Organisation maßgeblich beruht.“</i>
Bowersox et al., 2005, S. 22 f.	<i>Digital Business Transformation is a „process of reinventing a business to digitize operations and formulate extended supply chain relationships. The DBT [Digital Business Transformation] leadership challenge is about reenergizing businesses that may already be successful to capture the full potential of information technology across the total supply chain.“</i>
Mazzone, 2014, S. 8	<i>„Digital Transformation is the deliberate and ongoing digital evolution of a company, business model, idea process, or methodology, both strategically and tactically.“</i>

Den Prozess als Veränderung heben Janes et al. hervor. Transformation wird hier als „die Gestaltung eines Veränderungsprozesses von innen“ beschrieben (Janes et al., 2001, S. 8). Eine ähnliche Definition findet sich auch bei Gollenia und Uhl (2012): „Business

Transformation als ganzheitliches Management einer intensiven, komplexen Veränderung, auf die der zukünftige Erfolg der Organisation maßgeblich beruht“ (S. 4).

Bowersox et al. (2005, S. 22 f.) verwendeten den Begriff der Digitalen Business-Transformation bereits vor über einem Jahrzehnt und definierten ihn als „Prozess der Neuerfindung eines Unternehmens zur Digitalisierung von Abläufen und zur Formulierung erweiterter Lieferkettenbeziehungen.“ Als „bewusste und digital fortlaufende Evolution eines Unternehmens, eines Geschäftsmodells, einer Idee, eines Prozesses oder einer Methode“ sieht Mazzone (2014, S. 8) die Digitale Transformation und stellt sogleich die strategische und taktische Bedeutung heraus.

Wie auch Bloching et al. (2015, S. 6) postulieren, steht der Anpassungsprozess an die digital geprägte Wirtschaft und somit die verbesserte Nutzung digitaler Technologien im Vordergrund. Aus diesem Grund liegt der Schwerpunkt nicht auf den neuen Technologien, sondern auf der verbesserten Nutzung bestehender Systeme. Per se ist die Digitalisierung kein neues Phänomen: Der Stadtstaat Singapur entwickelte schon im Jahr 2000 eine digitale Transformationsstrategie (Capp Gemini, 2011, S. 1). Der technologische Wandel stellt also vielmehr einen evolutionären Prozess als eine Revolution dar, allerdings aktuell durch die Industrie 4.0 und die Forderung nach Hightech-Strategien mitunter beschleunigt (vgl. Abbildung 2).

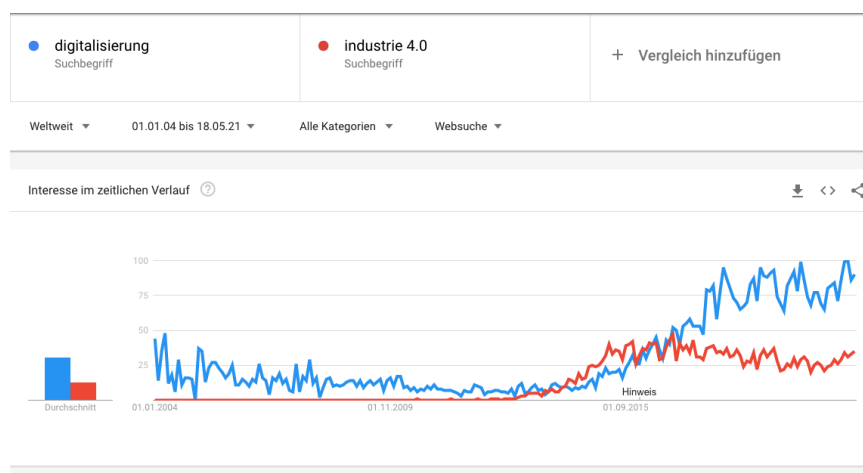


Abbildung 2: Begriffe ‚Digitalisierung‘ und ‚Industrie 4.0‘ im zeitlichen Verlauf, Datenquelle: Google Trends, 2021

Ausgehend von den bisher diskutierten Definitionen zur digitalen Transformation soll in der vorliegenden Arbeit eine prozessuale und auf Akteure fokussierte Sichtweise eingenommen werden. Daraus lässt sich das folgende Begriffsverständnis abgrenzen:

Digitale Transformation:

- beschreibt eine zielgerichtete Neuausrichtung des Unternehmens
- ist ein komplexer Wandlungsprozess, der die Digitalisierung zur nachhaltigen Sicherung der Marktpositionierung nutzt
- betrifft sowohl die strategische als auch die operative Ebene
- verändert das Geschäftsmodell des Unternehmens, indem Wertschöpfung und Prozesse neu definiert werden

Abbildung 3: Begriffsdefinition "digitale Transformation" (Eigene Darstellung)

In der folgenden Abbildung sind die hergeleiteten Begriffsabgrenzungen nochmals verdeutlicht:

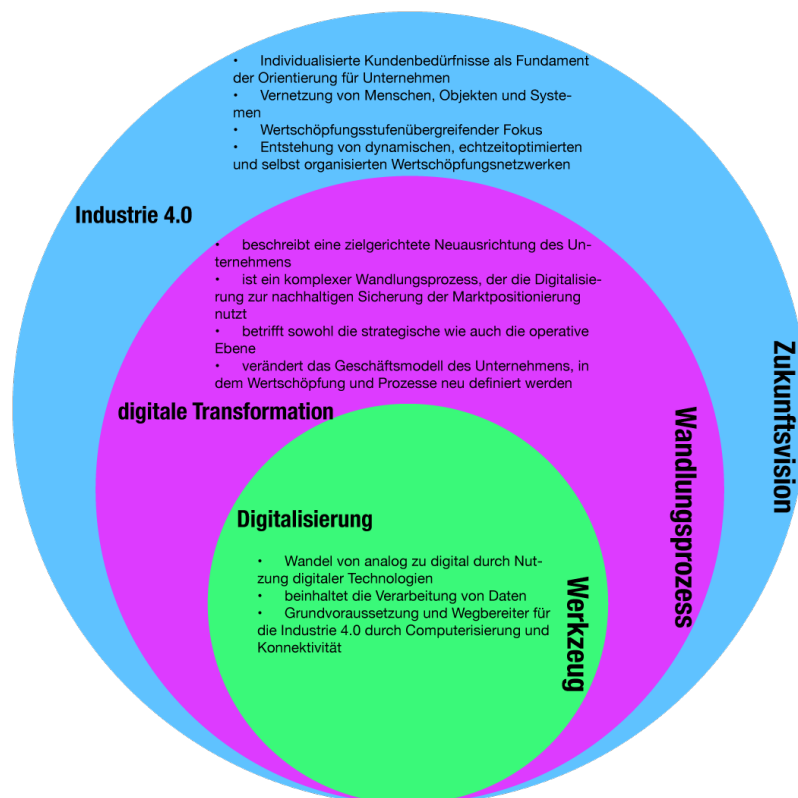


Abbildung 4: Begriffsabgrenzungen ‚Digitalisierung‘, ‚digitale Transformation‘ und ‚Industrie 4.0‘, (eigene Darstellung gemäss Kersten et al., 2018, S. 104).

2.1.4 Kundenorientierung

Die strategische Unternehmensführung hat sich im Laufe der letzten Jahrzehnte von der Produktorientierung in den 1950er Jahren bis heute immer wieder verändert und an die wirtschaftlichen und wettbewerblichen Rahmenbedingungen angepasst (Bruhn, 2002). Dabei hat

der Begriff der Kundenorientierung seit den 1990er Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. Zentral ist dabei die Fähigkeit des Unternehmens, die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden kontinuierlich zu erfassen und in Unternehmensleistungen umzusetzen. Die Basis der Kundenorientierung bildet somit die Berücksichtigung der Kundenperspektive in sämtlichen Wertschöpfungsprozessen (Günter, 2003, S. 61 f.). Kundenorientierung kann also als:

die grundsätzliche Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an den Kundenbedürfnissen verstanden werden, die bei der Planung und Erstellung der unternehmerischen Leistungen Berücksichtigung finden, mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren.
(Bruhn, 2002, S. 37)

2.2 Grundlagen der Kundenorientierung

Unternehmen aller Größen und Organisationsstrukturen sind mit der zunehmenden Digitalisierung angehalten, Prozesse anzupassen oder gänzlich neu zu definieren (Schellinger et al., 2020, S. 2 ff.). Dabei sind die Gründe für die Einführung digitaler Technologien verschieden: Einerseits kann diese darauf zurückgeführt werden, dass immer mehr digitale Programme entstehen, andererseits liegt sie dem gesteigerten Wettbewerbsdruck und den erhöhten Kundenanforderungen zugrunde (Matt, 2018). Veränderungen in den Geschäftsfeldern werden von kundenorientierten Abläufen bestimmt, die bestimmte Produkte fördern, Innovationen integrieren und aus der digitalen Transformation ein eigenständiges Ökosystem schaffen. Der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Unternehmenserfolg lässt sich in verschiedenen Studien belegen (Kohli et al., 1993; Narver & Slater, 1990). Der Grundgedanke zur Steuerung von Kundenbeziehungen ist damit nicht neu. Die Instrumente zur Verbesserung der Kundenorientierung sind vielfältig und reichen von Messungen der Kundenzufriedenheit bis hin zu radikalen Restrukturierungen und Veränderungsprozessen (Greve & Benning-Rohnk, 2013). Die folgenden Begriffe sind in diesem Kontext zu unterscheiden: Kundenorientierung versteht sich als eine ausführliche Berücksichtigung der Kundenerwartungen, die Kundenzufriedenheit lässt sich hingegen anhand dessen definieren, wie weit der Kunde seine Erwartungen erfüllt sieht. Die Bewertung der Profitabilität einer Kundenbeziehung erfolgt über den Kundenwert, der die auf den aktuellen Zeitpunkt abgezinsten Gewinne mit einem Kunden repräsentiert (Bruhn et al., 2002). Demnach stellt der Kundenwert die ökonomische Grösse der Unternehmenssteuerung dar (Hinterhuber, 2009, S. 38).

Dass nicht nur Kundenbindung, Kundenzufriedenheit und Kundenorientierung in ihrem direkten Zusammenhang, sondern auch unternehmensexterne und -interne Faktoren eine Rolle im Hinblick auf den Kundenwert spielen, lässt sich in untenstehender Abbildung erkennen.

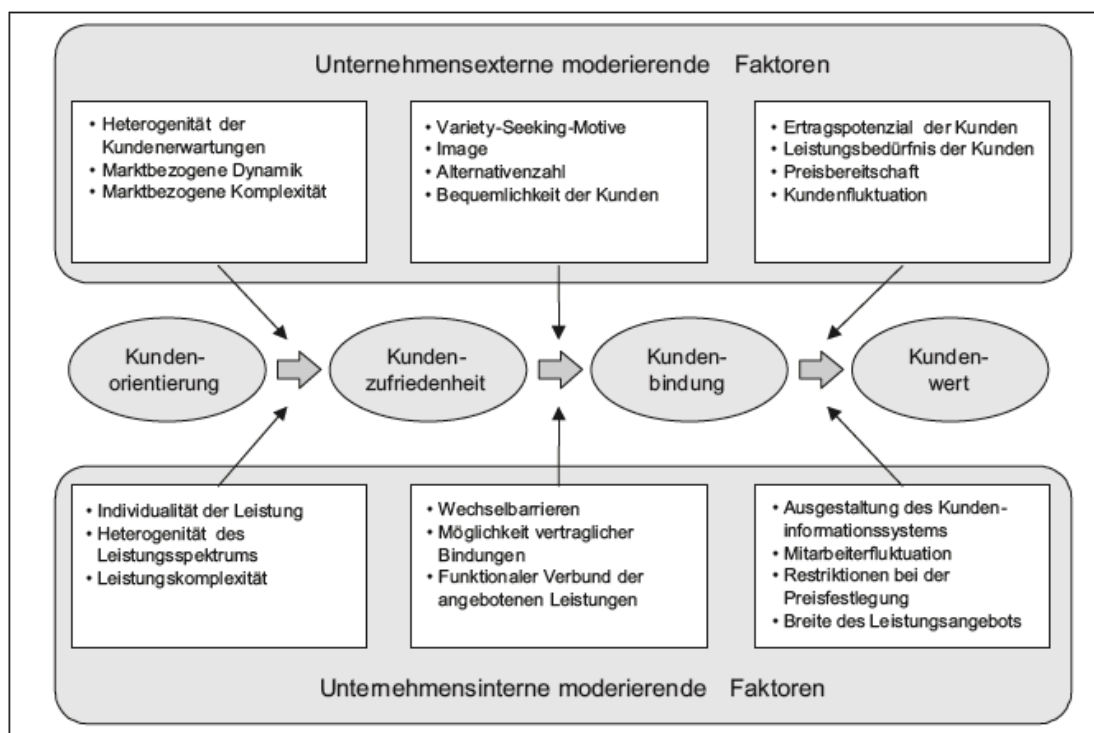


Abbildung 5: Erfolgskette der Kundenorientierung, Darstellung in Anlehnung an Bruhn, 2002, S. 7

Die Ziele der systematischen Gestaltung einer kundenorientierten Unternehmensführung als Basis der Kundenanalyse können in drei Hauptkategorien eingeteilt werden: Bei den kundenbezogenen psychologischen Zielen spielen Vertrauen, Image und Zufriedenheit eine zentrale Rolle. Als verhaltensbezogene Ziele können u. a. Kommunikationsverhaltensziele wie beispielsweise Mund-zu-Mund-Propaganda genannt werden. Zu den ökonomischen Zielen werden der Customer Life Time Value oder kundendeterminierte Einzelkosten gezählt (Hinterhuber, 2009, S. 42).

An diesem Punkt ist zu erwähnen, dass in der Literatur schon früh die wesentliche Rolle der Unternehmenskultur hervorgehoben wurde. Kühn (1991) betont, dass die Kundenorientierung als Dimension der Unternehmenskultur definiert werden könne, also als „Grundeinstellung der Mitarbeiter einer Unternehmung zu den Kunden und Kundenbedürfnissen“ (S. 99).

2.2.1 Veränderung der Kundenbedürfnisse durch die Digitalisierung

Im Rahmen der Studie Culture First! wurden die Merkmale von Unternehmen untersucht, die bei der digitalen Transformation fortschrittlich agieren, darunter u. a. Google, IBM und SAP (Schaefer, Crummenel et al., 2017). Ein besseres Verständnis der Denk- und Verhaltensweisen, des Führungsstils sowie der Normen und Werte dieser Unternehmen sollte hiermit geschaffen werden. Anhand der Ergebnisse wurde deutlich, dass u. a. eine hohe Kundenorientierung, autonome Arbeitsbedingungen, eine starke Ausprägung von Kollaboration, digitale Technologien bzw. Prozesse und eine hohe Lernorientierung Merkmale einer digitalen Kultur sind (Capp Gemini 2017). Zahlreiche Anspruchsgruppen, Branchen und Business-Sparten sind bereits mit der digitalen Unternehmenskultur verknüpft, um die sich rasch verändernden Bedürfnisse von Kunden nachhaltig befriedigen zu können (Erner, 2019, S. 105 ff.). Dabei werden durch die disruptiven Technologien die traditionellen Wertschöpfungsketten aufgebrochen und innovative Prozesse integriert. Herkömmliche Geschäftsmodelle verlieren sukzessiv an Wertschöpfungskraft (Kasahara, 2019). Dies führt zu der Erkenntnis, dass dem Erfolg von KMU planbare Kriterien und messbare Größen zugrunde liegen.

Dabei haben sich die Erfolgskriterien entscheidend gewandelt: Reichte es früher noch aus, sich für eine Wettbewerbsstrategie nach Porter zu entscheiden (Porter, 1980), sind heute teilweise völlig andere Faktoren für den Unternehmenserfolg relevant: Neben einer klaren Differenzierung zur Konkurrenz liegt eine echte Wertschöpfung im Fokus des Kundennutzen (Belz et al., 2016). In einer Studie von Deloitte wird diese Aussage bestätigt, wobei betont wird, dass die Kundenwünsche und damit verbunden auch die Anforderungen an Unternehmen individueller geworden seien. Der Wunsch nach massgeschneiderten Lösungen und frühem Mitgestalten in Entwicklungs- und Produktionsprozessen steht dabei im Zentrum (Deloitte, 2017, S. 6). Kundenerfahrung im Sinne der Customer Journey rückt in den Fokus der Verbraucheraufmerksamkeit, nach dem Motto: Der Kunde ist König. Die Reise des Kunden muss dabei individuell und bestmöglich gestaltet werden. Dies umfasst den Bereich von der ersten Begegnung des Kunden mit dem Unternehmen, über die Bedarfserkennung und den Kauf, bis hin zur Nutzung des Produkts oder der Dienstleistung und ebenfalls die Phase danach (Deloitte, 2019). In Bezug auf unterschiedliche Geschäftsprozesse und Strategien nimmt Agilität in dieser Thematik einen zentralen Stellenwert ein. Firmen in einem disruptiven und wettbewerbsintensiven Umfeld können nur bestehen, wenn sie bereit sind, sich optimal auf Kundenanforderungen einzustellen – dies zeigen Untersuchungen der Hauptcharakteristika einer erfolgreichen Organisation (vgl. Abbildung 6).



Abbildung 6: Die wesentlichen Charakteristiken erfolgreicher Unternehmen nach Deloitte, 2017

Daraus resultiert die Erkenntnis, dass sämtliche Digitalisierungsbemühungen in der Unternehmenskultur zu verankern sind und dass das Verständnis für Ziele gefördert werden muss. Im Forschungsprogramm des Instituts für Marketing der Universität St. Gallen wird betont, dass dem Top-Management durch Führungsinstrumente wie beispielsweise der transformationalen Führung die Aufgabe obliegt, Mitarbeiter in alle Digitalisierungsprozesse einzubeziehen, sie richtig anzuleiten und zu motivieren (Schögel & Herhausen, 2012).

2.3 Modelle

In der Fachliteratur lassen sich im Zusammenhang mit der digitalen Transformation verschiedene Modelle finden. Im folgenden Unterkapitel werden drei Modelle vorgestellt, die in der Literatur mehrfach Verwendung finden.

2.3.1 Modell Digitalisierungsskala

Mit dem Modell, welches im Rahmen einer Studie von PwC erstellt wurde (Greif et al., 2016, S. 10), kann der Digitalisierungsgrad eines Unternehmens auf einer Skala von 1–4 ermittelt werden (vgl. Abbildung 7). Unterschieden werden dabei die wertschöpfenden Tätigkeitsbereiche ‚Prozesse und Infrastruktur‘, ‚Digitaler Verkauf‘, ‚Kundeninvolvierung‘ sowie ‚Mitarbeiter und Kultur‘. Laut der Studie sollen diese die Schlüsselfelder der Digitalisierung abbilden. Weiterhin wird in der Studie postuliert, dass ein stark ausgeprägter Digitalisierungsgrad nicht immer sinnvoll erscheine und dies mitunter von der Zielgruppe abhängen. Es gebe durchaus Berechtigungen für einen niedrigen Digitalisierungskoeffizienten

und eine gering ausgeprägte Digitalisierung. Auch im Bereich der Prozesse könne eine digitale Automatisierung unwirtschaftlich sein, besonders dann, wenn die Investitionskosten in keinem Verhältnis zum Nutzen stünden (Greif et al., 2016, S. 10).

	1	2	3	4
Prozess und Infrastruktur	Unsere internen Prozesse sind teilweise rudimentär digital, teilweise manuell.	Interne Prozesse sind digital und teilweise miteinander verbunden.	Die internen Prozesse sind digital, und die meisten sind miteinander verbunden.	All unsere Prozesse sind auf einer einzigen digitalen Plattform.
Digitaler Verkauf	Wir haben eine standardisierte Website für den Verkauf.	Unser Onlineverkauf wird durch flankierende Massnahmen und digitale Services ergänzt.	Wir stellen Kunden individualisierte Angebote aufgrund von Big Data zur Verfügung.	Wir haben unser Geschäftsmodell mit der Digitalisierung grundlegend verändert.
Kundeninvolvierung	Kunden können über digitale Kanäle standardisiert Feedback geben.	Kundenfeedbacks werden automatisiert aufbereitet und analysiert.	Kunden werden digital vereinzelt in Geschäftsprozesse eingebunden (z.B. Sales, Entwicklung).	Kunden werden digital in alle Geschäftsprozesse eingebunden (Sales, Entwicklung usw.).
Mitarbeiter und Kultur	Die Digitalisierung spielt bei den Mitarbeitern kaum eine Rolle.	Es wird darauf geachtet, dass Mitarbeiter digitale Instrumente nutzen.	Wir fördern unsere Mitarbeiter mit Schulungen und Experten im Bereich Digitalisierung.	Wir wählen unsere Mitarbeiter u.a. aufgrund digitaler Fähigkeiten aus und fördern so die Innovation.

Abbildung 7: Digitalisierungsskala nach PwC, Datenquelle: Greif et al., 2016, S.10

2.3.2 Modell digitaler Reifegrad

Das Modell digitaler Reifegrade ähnelt dem zuvor beschriebenen und dient dazu, den digitalen Reifegrad visuell in einem Spinnennetz-Diagramm darzustellen. Im Unterschied zum vorhergehenden Modell werden hier die Unternehmensbereiche anhand von zehn Elementen detaillierter definiert, wobei eine Quantifizierung der Werte die Basis bildet. Die dargestellten Summen werden für jedes Element des Referenzmodells auf einer Skala von 1–4 errechnet (Appelfeller & Feldmann, 2018, S. 4). Auf diese Weise lässt sich der Reifegrad eines Unternehmens wie in untenstehender Abbildung gezeigt darstellen, sowohl die momentane Ist-Situation, als auch der gewünschte Ziel-Zustand:

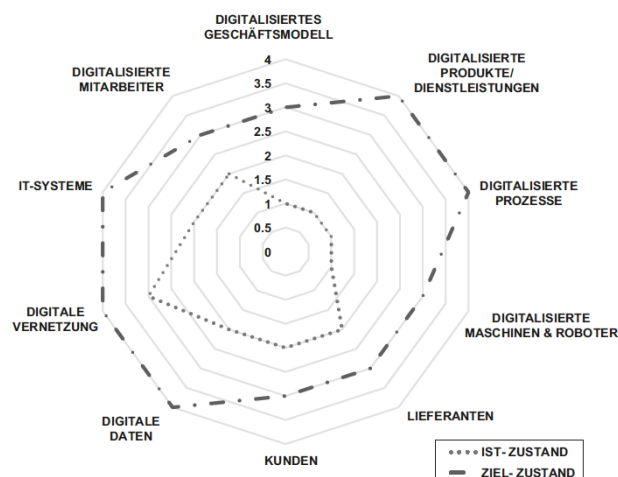


Abbildung 8: Reifegradmodell nach Appelfeller & Feldmann (2018)

2.3.3 Modell Prozessverlauf digitale Transformation

Anders als bei disruptiven Geschäftsmodellen steht für etablierte Firmen meist die Verbesserung bekannter Probleme durch ein stufenweises Vorgehen im Vordergrund. Oft geht es dabei um die Transformation der Geschäftsmodelle, da „Geschäftsmodelle verschiedene Elemente enthalten, die digital transformiert werden können“ (Schallmo & Rusnjak, 2017, S. 6). Der Grad der Innovation umfasst sowohl die geringfügige – diesbezüglich wird von der inkrementellen Innovation gesprochen – also auch die radikale (Weiter-)Entwicklung einzelner Teilbereiche oder des gesamten Geschäftsmodelles.

Die beiden Autoren liefern ein Phasenmodell zur digitalen Transformation und stützen sich dabei auf verschiedene, bereits publizierte Ansätze, welche als Basis dienen. Diese beinhalten den fünfphasigen Ansatz von Esser (2021), den Ansatz von PricewaterhouseCoopers (2013) in sechs Phasen und den Masterplan zur digitalen Transformation von Bouée & Schaible (2015). Daraus wurde ein fünfstufiges Modell, die sogenannte Roadmap, entwickelt, die Unternehmen auf ihrem Weg zur digitalen Transformation als Anleitung und Hilfestellung dienen soll. Die einzelnen Phasen, ausgehend von einer umfassenden Ist-Analyse der digitalen Realität, dem Skizzieren des bestehenden Geschäftsmodells und dem Erheben von Kundenanforderungen, dienen zur Gewinnung der digitalen Realität.

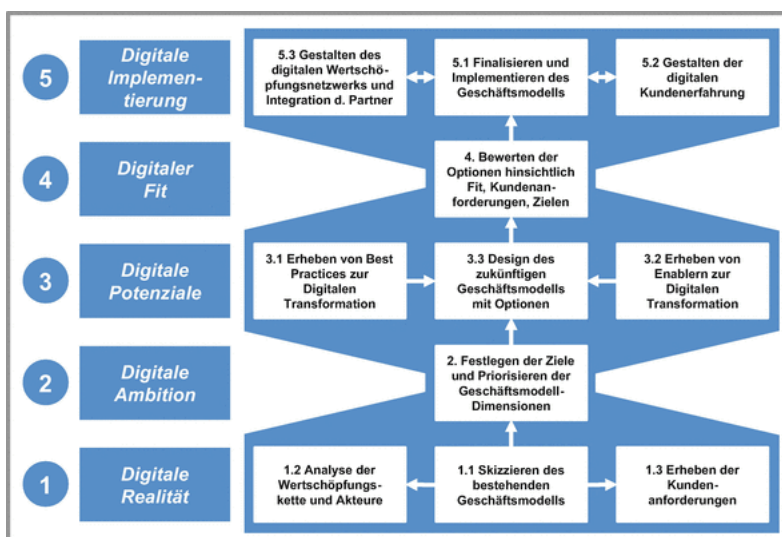


Abbildung 9: Phasenmodell nach Schallmo & Rusnjak, 2017

Danach werden schrittweise Ziele definiert, die sich auf Zeit, Finanzen, Raum und Qualität beziehen. In dieser Phase besteht das Hauptziel in der Entwicklung der digitalen Ambitionen für das Geschäftsmodell. In Phase 3 werden digitale Potentiale identifiziert, indem Enabler und Best-Practices-Beispiele erhoben werden, welche dem Design des zukünftigen Geschäftsmodells dienen. Beim Bewerten der Optionen spielen die ‚digitale Fitness‘ mit dem bestehenden Geschäftsmodell, die Erfüllung von Kundenanforderungen und das Erreichen der Ziele die Hauptrolle. In der letzten Phase wird der digitale Fit des neuen Geschäftsmodells evaluiert. Die digitalen Kundenerfahrungen, das Wertschöpfungsnetzwerk und die Integration der Partner unter Berücksichtigung der Ressourcen und Fähigkeiten als kohärente Möglichkeit zur Kombination werden analysiert und bewertet.

	1 Digitale Realität	2 Digitale Ambition	3 Digitale Potenziale	4 Digitaler Fit	5 Digitale Implementierung
Ziele	○ Gewinnen einer Kenntnis über die digitale Realität	○ Entwickeln einer digitalen Ambition für das Geschäftsmodell	○ Identifizieren der digitalen Potenziale für das Geschäftsmodell	○ Evaluieren des Fits des digitalen Geschäftsmodells	○ Durchführen der digitalen Implementierung des Geschäftsmodells
Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Analyse der Wertschöpfungskette und der Akteure ➢ Erheben der Kundenanforderungen ➢ Skizzieren des bestehenden Geschäftsmodells 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Festlegen der Ziele im Hinblick auf die Digitale Transformation ➢ Priorisieren von Geschäftsmodell-Dimensionen 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Erheben von Best Practices zur Digitalen Transformation ➢ Erheben von Enablern zur Digitalen Transformation ➢ Design der Optionen des zukünftigen digitalen Geschäftsmodells 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Festlegen von Kombinationen der Optionen ➢ Bewerten der Kombinationen hinsichtlich Geschäftsmodell-Fit, Erfüllung von Kundenanforderungen und Erreichung von Zielen 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Finalisieren und Implementieren des digitalen Geschäftsmodells ➢ Gestalten der digitalen Kundenerfahrung ➢ Gestalten des digitalen Wertschöpfungsnetzwerks und Integration der Partner
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Wertschöpfungskette mit Akteuren ✓ Kundenanforderungen ✓ Einheitliche Beschreibung des bestehenden Geschäftsmodells 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ziele je Zielkategorie für die Digitale Transformation ✓ Relevante Geschäftsmodell-Dimension 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Best Practices zur Digitalen Transformation (eigene Industrie/ fremde Industrien) ✓ Enabler für die Digitale Transformation ✓ Optionenraum digitales Geschäftsmodell 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bewertete Kombinationen des digitalen Geschäftsmodells, die als Grundlage zur Finalisierung dienen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Finalisiertes und implementiertes digitales Geschäftsmodell ✓ Digitale Kundenerfahrung ✓ Digitales Wertschöpfungsnetzwerk mit Partnern

Abbildung 10: Zieldefinition der einzelnen Phasen nach Schallmo & Rusnjak, 2017

3 Aktueller Forschungsstand

Die digitale Transformation ist Untersuchungsgegenstand zahlreicher Forschungen. In diesem Kapitel wird die relevante Primär- und Sekundärliteratur aufgezeigt und es werden die einzelnen Studien miteinander verglichen. Aus den gewonnenen Erkenntnissen wird das Forschungsziel definiert und die daraus hergeleitete Forschungsfrage dargestellt.

3.1 Vorgehen bei der systematischen Literaturlauswertung

Die systematische Literaturlauswertung stellt ein bewährtes Instrument der Zusammenfassung einer grossen Anzahl an Primäruntersuchungen dar, wobei darauf abgezielt wird, den gegenwärtigen Stand einer Forschung zu eruieren (Conn et al 2003, S. 256; Stamm & Schwab, 1995, S. 6). Fundamental für die Durchführung der systematischen Literaturlauswertung ist eine präzise Formulierung der zu untersuchenden Forschungsfrage. Dadurch lassen sich auch gleichzeitig die Zielsetzung und die Anforderungen an relevante Forschungsbeiträge im Vorhinein ableiten (Fink, 2014, S. 3). In der vorliegenden Arbeit wurden in einer iterativen Voranalyse zum Thema digitale Transformation Datenbanken und Suchbegriffe definiert. Als Suchbegriffe wurden u. a. folgende englische und deutsche Begriffe eingegeben:

Transformation, digitale Transformation, Kundenorientierung, Innovation, leading change, reasons for change in enterprises, Change-Prozesse, Agilität, strategic change, leadership, Digitalisierung, Innovationsmanagement, Vuca, lernende Organisation

Diese erste Datenerhebung erfolgte im Zeitraum von März–April 2021. Nach der Besprechung des vorgeschlagenen Forschungsdesigns wurde deutlich, dass eine sinnvolle Eingrenzung des Themas stattfinden musste. Danach fand eine detailliertere Literaturrecherche auf Pro Quest mit den untenstehenden Begriffskombinationen auf Deutsch und Englisch statt. Durch die Nutzung des booleschen Operators ‚AND‘ konnten die drei Stichwörter in die Suche integriert werden.

- Transformation AND
- Schweizer Unternehmen AND
- Gründe

Anstelle des Begriffs ‚Gründe‘ wurden auch die Begriffe ‚Treiber‘, ‚Auswirkungen‘, ‚Barrieren‘ und ‚Stand‘ eingegeben.

Die Unterschiede der Ergebnisse pro Datenbank waren immens. Beispielsweise führte die erweiterte Suche in Swiscovery mit den Begriffen ‚digital transformation‘ AND ‚Swiss SME‘ zu 66 Ergebnissen, während der Cambridge Core 50'660 Resultate anzeigte.

Da von Anfang an entschieden wurde, den Fokus auf den Standort Schweiz und Liechtenstein zu legen, wurde hauptsächlich deutschsprachige Primärliteratur untersucht. Eine weitere Recherche mit vorab definierten Filterungsverfahren wurde ebenfalls durchgeführt. Um eine Konzentration auf Studien mit einer gewissen Repräsentativität vornehmen zu können, wurde eine hierarchische Übersicht der Stichprobe der untersuchten Studien hergestellt. Dasselbe gilt für die Aktualität der Studien, wobei die Studien aufgrund der Thematik ohnehin jüngeren Datums waren. Um die Relevanz der zu untersuchenden Beiträge zu evaluieren, wurden die folgenden formalen Gütekriterien definiert:

- Sprache
- Publikationstyp
- Publikationszeitpunkt
- Peer Review geprüft (Fink, 2014, S. 5)

Studien zum Thema digitale Transformation wurden in folgenden Datenbanken gesucht und gefunden:

- ABI Inform
- Beltz Ebook
- Cambridge Core
- Ebook Central
- Ebsco
- Elsevier
- Emerald
- Google Scholar
- Researchgate.net
- Science Direct
- Springer
- Swiscovery
- WISO

Unter diesen Merkmalen kristallisierte sich eine Studie in der Datenbank Emerald heraus, welche intensiver behandelt wurde (vgl. Unterkapitel 3.2.4) und aus welcher das Forschungsziel und die daraus abgeleitete Fragestellung formuliert wurden. Um den aktuellen Forschungsstand aufzuarbeiten und Quervergleiche bezüglich der Ergebnisse der Studien ziehen zu können, war ein iterativer Prozess der Datenbankrecherche notwendig. Somit wurde die Sicherstellung der bestmöglichen Literaturlauschöpfung durchgeführt (Becker et al., 2018, S. 80).

Die gefundene Literatur wurde in verschiedenen thematischen Ordnern abgespeichert und die Quellen wurden in das Literaturverwaltungsprogramm Mendeley importiert.

3.1.1 Cluster-Bildung

Bei der Weiterverarbeitung der Texte konnten thematische Schwerpunkte, sogenannte Cluster, gebildet werden. Diese dienten als Grundlage für begriffliche Abgrenzungen, für theoretische Grundlagen und für die Aufarbeitung des Forschungsstandes. Für den theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit wurden folgende Cluster definiert:

- **Digitalisierung**
- **Industrie 4.0**
- **Kundenorientierung**
- **digitale Transformation**
 - ◇ Stand
 - ◇ Auswirkungen
 - ◇ Treiber
 - ◇ Barrieren/Hemmnisse
 - ◇ Verlauf

3.2 Ergebnisse aus dem aktuellen Forschungsstand

Im Folgenden werden einige relevante Studien mit ihren Ergebnissen präsentiert, um den aktuellen Forschungsstand wiederzugeben und aufzuzeigen, inwiefern die vorliegende Arbeit gegenüber anderen abgegrenzt werden kann. Abgeschlossen wird das Kapitel mit der Ableitung des Forschungsziels und der Formulierung der Forschungsfrage.

3.2.1 Auswirkungen des digitalen Wandels

Die Auswirkungen der Digitalisierung sind vielfältig und werden durch verschiedene Studien belegt. Mittlerweile existiert eine hohe Zahl an Sekundärliteratur, die als Ratgeber für Unternehmen und Management fungiert.

Eine branchen- und bereichsübergreifende Studie in Deutschland mit 1060 Vertretern aus Konzernen und Mittelstand ist die #TWR16-Studie zur digitalen Transformation, in der die Einschätzungen, Bedarfe und Herausforderungen der digitalen Transformation untersucht wurden. Der Herausgeber der Studie, Dr. Willms Buhse, äußert dazu:

Um global wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen deutsche Unternehmen ihr Transformations-tempo entscheidend beschleunigen. Dies kann nur gelingen, wenn Veränderungsprozesse strategisch auf allen Ebenen andocken und die verschiedenen Bereiche vernetzt auf ein Zielbild

hinarbeiten. Entscheidende Impulse müssen jedoch von der Führungsebene ausgehen. Das Management muss sich digital weiterbilden und eine vernetzte, offene, partizipative und agile Unternehmenskultur vorleben. (Stoll & Buhse, 2016)

Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass die Digitalisierung zwar voranschreite, dies aber in eher kleinen Schritten. Die meisten KMU hätten in der Zwischenzeit erkannt, dass sie mehr unternehmen müssten. Dies wird allerdings häufig nur einseitig umgesetzt: Als Auswirkung von Digitalisierungsbemühungen nennen Kaschny und Nolden (2018, S. 29) eine vermehrte Social-Media- oder allgemein Online-Präsenz. Dies allein reiche jedoch nicht aus; digitale Transformation müsse in die Strategie integriert werden.

Bei den Digitalisierungsbemühungen solle dabei ein besonderes Augenmerk auf den Faktor Mensch gerichtet werden. Die Technologie stelle oft den einfacheren Teil der Aufgabe dar. Innovation sei nicht nur ein technischer Vorgang, sondern vor allem ein sozialer, der im Wesentlichen von den Mitarbeitenden des Unternehmens geprägt werde. Viele Unternehmen seien heutzutage immer noch auf den Erhalt und die Optimierung von Prozessen ausgerichtet. Kreativität, und zwar ab der untersten Stufe in der Unternehmenshierarchie, sei meist selten gefragt. Bei hochinnovativen Firmen wie beispielsweise Google sei dies indes anders: Durchschnittlich 20 Prozent des Arbeitspensums werde dem Mitarbeiter für das Entwickeln von Innovationen zur Verfügung gestellt. Dies bedeutet, dass komplexe Veränderungen hervorgerufen werden müssen, gleichzeitig darf jedoch das Tagesgeschäft nicht vernachlässigt werden. Oftmals stossen solche Veränderungen auf erheblichen Widerstand seitens der Mitarbeiter. Die Gestaltung der Veränderungsprozesse in der Organisation erfordert daher gute Kommunikation, ein hohes Mass an Feingefühl und soziale Kompetenzen. Mitarbeiter müssen von Anfang an in diese Entwicklungen miteinbezogen und professionell durch die Change-Prozesse begleitet werden. Die weitreichenden Veränderungen durchdringen somit nicht nur das Wirtschaftsleben, sondern erfordern auch neue Führungsstile (Stern & Jaberg, 2010, S. 120).

Im Zeitalter der vierten industriellen und digitalen Revolution und des sozialen Wandels stehen Unternehmen unter dem Druck, schneller und komplexer agieren zu müssen als früher. Sie müssen zu lebenden Organismen werden, die sowohl stabil als auch dynamisch sind. In diesen Unternehmen werden kleine, autonome Teams benötigt. Unternehmen müssen ihre Mitarbeiter dazu befähigen, eine schnelle und effiziente Entscheidungsfindung zu lernen und umzusetzen. Dies erfordert eine grössere Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters (Erner, 2019, S. 176–178).

3.2.2 Digitalisierung in der Schweiz

In der vom Bundesrat im Jahr 2020 verabschiedeten, aktualisierten Strategie ‚Digitale Schweiz‘ wird im Grundsatz 1 die Wichtigkeit benannt, den Menschen „in den Mittelpunkt einer inklusiven demokratischen Informations- und Wissensgesellschaft“ zu stellen und ihn in die digitalen Transformationsprozesse einzubinden (Bundesamt für Kommunikation, 2020). Zweck dieser Strategie ist es, entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Schweizer Volkswirtschaft langfristig von der digitalen Transformation profitiert, und aufzuzeigen, „wo und wie Behörden, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Politik zusammenarbeiten müssen“. Da über 99 Prozent der Schweizer Unternehmen KMU sind (Bundesamt für Statistik [BFS], 2018), hat der Staat die begründete Absicht, diese Unternehmen in der digitalen Transformation zu unterstützen und Innovationen zu fördern. Schweizer KMU sehen sich mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert. Junge, schnell wachsende Technologieunternehmen bedrängen traditionelle Geschäftsmodelle. Auch wenn viele Unternehmen mittlerweile gelernt haben, mit dem starken Franken umzugehen, stellt dies nach wie vor einen Risikofaktor mit negativem Einfluss auf das Unternehmenswachstum dar. Zunehmende Handelsbarrieren, der Preis- und Kostendruck auf den internationalen Märkten und volatile, globale Wirtschaftsbedingungen kommen als erschwerende Faktoren hinzu, wie in der nachfolgenden Abbildung visualisiert wird (Deloitte, 2017).



Abbildung 11: Risikofaktoren für Schweizer KMU nach Deloitte, 2017

An diesem Punkt setzt eine im Jahr 2017 durchgeführte Studie der Switzerland Global Enterprise an, in der hervorgehoben wird, dass diesen Risikofaktoren mit einem innovativen Geschäftsmodell entgegengewirkt werden könne. Des Weiteren wird in der Studie angeführt,

dass der Mehrheit der Unternehmen bewusst sei, dass sie ihr Geschäftsmodell überdenken müssten, und dass erst die Hälfte der KMU mit gezielten Innovationspartnerschaften arbeite und nur rund ein Drittel sich mit anderen Firmen innerhalb der Branchen vernetze (Switzerland Global Enterprise, 2017).

Innerhalb eines Unternehmens können laut Peter (2017, S. 39) folgende Teilbereiche hervorgehoben werden, die von der Transformation betroffen sind:

Die Unternehmensstrategie wird den Ergebnissen der Studie zufolge stark angepasst. Hier wird auch die Innovationsfähigkeit deutlich; es besteht ein Zusammenhang zwischen Innovationsstärke und strategischen Aktivitäten. Durch die Veränderung der Strategie werden vielfach auch die Geschäftsmodelle modifiziert, oder teilweise neu überarbeitet. Durch neue, unternehmerische Ausrichtungen wird die Veränderung der Marktposition zu einem relevanten Thema, wobei immerhin 65.9 % eine Veränderung angeben. Hervorgehoben wird auch, dass die Wahrscheinlichkeit zur Anpassung der Marktpositionierung grösser werde, je relevanter das Thema der Transformation werde.

Der Wandel lässt sich auch in Organisationsstrukturen vermehrt spüren. Unternehmen, die in der heutigen sogenannten VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) bestehen möchten, müssen agil sein. Es wird eine Tendenz zur Dezentralisierung von Verantwortung wahrgenommen: Cross-funktionale Teams ersetzen Abteilungen und durch eine vermehrte Transparenz im Betrieb, hervorgerufen durch die Optimierung von Prozessen und die Partizipation jedes Einzelnen, wird die Selbstorganisation immer mehr zu einem zentralen Thema, wodurch wiederum Forderungen nach neuen Führungsstilen laut werden. Dadurch werden hierarchische Strukturen eingerissen. In einer Studie der ZHAW werden die Ergebnisse bestätigt, wobei angeführt wird, dass 30 % der befragten Unternehmen die digitale Transformation zu flacheren Hierarchien geführt habe (Genner et al., 2017, S. 17). In der Studie von Peter (2017, S. 42) werden diese Ergebnisse präzisiert und es wird betont, dass im Hinblick auf die Unternehmenskultur 73 % der Unternehmen eine Veränderung angeben, wobei nur 66 % in der Führungskultur, also in den Anpassungen der Führungsansätze, einen Einfluss der Transformation sehen würden. Neben den strategischen und kulturellen Dimensionen treten auch die strukturellen Dimensionen zu Tage. 59.3 % der Befragten haben die Unternehmensstruktur teilweise oder gänzlich modifiziert.

3.2.3 Stand, Treiber und Barrieren

Stand

Was den internationalen Vergleich der Schweiz zum Stand der Digitalisierung angeht, sei hiermit nochmals auf die aktuellen Ergebnisse der Euler-Studie vom April 2021 verwiesen (vgl. Kapitel 1). Die PwC-Studie, in welcher das Modell zum Messen des Digitalisierungsgrads geliefert wird (vgl. Unterkapitel 2.3.1), konzentriert sich auf die KMU-Landschaft der Schweiz und unterscheidet zugleich den Digitalisierungsgrad nach Branchen (Greif et al., 2016, S. 12). Dahingehend wird hervorgehoben, dass die Branche durch unterschiedliche Marktmechanismen und interne Abläufe den Digitalisierungsgrad stark mitbestimme. Die Branchen Energie und Versorgung sowie das Gesundheitswesen seien die am wenigsten digitalisierten Branchen, die Branche Telekommunikation und Medien sowie der öffentliche Sektor würden dagegen einen hohen Digitalisierungsgrad aufweisen. Allgemein wird geschlossen, dass der Grad der Digitalisierung eher gering sei, was allerdings auch vom Durchschnittsalter der Geschäftsleitung abhängt.

Laut Aussage der vierten Ausgabe von „Digital Switzerland“, einer Studie der Hochschule für Wirtschaft in Zürich, gibt es immer noch „85 Prozent Digitale Dinosaurier“ (Hochschule für Wirtschaft Zürich [HWZ], 2018). Als solche werden diejenigen Unternehmen bezeichnet, welche weder ihre Kundenerlebnisse noch ihre Geschäftsprozesse digitalisiert haben. Zwar erkennt die Mehrheit die Relevanz dieses Themas an, doch geben immerhin 37 % der 1026 Befragten an, dass ihr Unternehmen über keine Strategie für die digitale Transformation verfüge. Interessanterweise sind 44 % dieser Personen Mitglieder der Geschäftsleitung. Auch diese Studie konzentriert sich auf Schweizer KMU und befasst sich zudem mit den zentralen Herausforderungen der Transformation. Als die drei grössten Hemmnisse werden die fehlenden finanziellen Mittel, fehlendes Fachwissen und die nicht vorhandene technologische Ausstattung genannt.

Barrieren

Auch der KMU-Spiegel 2017 widmete sich den Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Als eine der zentralen Erkenntnisse wird hier angegeben, dass oftmals nicht die technischen Herausforderungen die grössten seien, sondern dass es KMU an finanziellen Ressourcen fehle, um den hohen Investitionsbedarf zu stemmen. Des Weiteren werden fehlende Kompetenzen, eine erhöhte Markttransparenz und Veränderungen in Branche und Wettbewerb aufgeführt. Die Stichprobe umfasste rund 600 Teilnehmende (Gehring, 2018).

Dass finanzielle Schwierigkeiten in einem Land wie der Schweiz genannt werden, mag erstaunen. In einer Studie der Fachhochschule Graubünden wird dahingehend geschlussfolgert, dass die Finanzierung ein Hemmnis darstellen könne, aber nicht unbedingt müsse (Deflorin et al., 2019, S. 26). Auch in der Studie von Peter (2017, S. 45) wurden ähnliche Befunde erhoben, wobei nur 10.9 % der Befragten die Finanzierung als Barriere angaben und sich die Einschätzung von Grossunternehmen und KMU deckte.

Wie auch schon in der Studie der HWZ erwähnt, sind die treibenden Personen eines Unternehmens entscheidend für dessen Digitalisierungsgrad. So streichen Uhl & Loretan markant heraus: „a fool with a tool is still a fool“ (Uhl & Loretan, 2019, S. 2). Gemäss der repräsentativen Umfrage der Konjunkturforschungsstelle der ETH stellen fehlende Qualifikationen die grösste Herausforderung der Digitalisierung dar (Arvanitis et al., 2017, S. 25). Auch die Studie von Peter weist in diese Richtung. Sie nennt als grösste Herausforderung fehlendes Knowhow der Führungskräfte, wobei der Anteil der KMU gegenüber den Grossunternehmen geringer ist. Nach dem fehlenden Knowhow werden der hohe Zeitaufwand, welcher digitalen Projekten zugeschrieben wird, das fehlende Wissen bei den Mitarbeitern und auch hier die fehlende Veränderungsbereitschaft seitens der Führungskräfte angeführt.

Mit diesen Resultaten wird die Relevanz verdeutlicht, Führungskräfte und Mitarbeitende frühzeitig für Veränderungen zu sensibilisieren und richtig zu schulen, denn scheinbar werden digitale Projekte als ressourcenaufwändig betrachtet. Auch in der mit einer kleinen Stichprobe ausgestatteten qualitativen Studie der Fachhochschule Graubünden wurde eine häufige Nennung der fehlenden Kooperationsbereitschaft beim Datenaustausch erhoben. Als am stärksten ausgeprägtes Merkmal wird hier der Fachkräftemangel im Bereich der IT- und Datenspezialisten identifiziert. Zudem wird betont, dass grosse Unterschiede in der Fähigkeit, mit digitalen Technologien umzugehen, Schwierigkeiten in der Veränderung innerhalb einer Region/Destination hervorrufen würden (Deflorin et al., 2019, S. 24).

Auch die Beschäftigungsanzahl wird immer wieder diskutiert, allerdings lässt sich anhand verschiedener Studienergebnisse erkennen, dass diese nicht sinken, wie meist befürchtet oder argumentiert wird, sondern dass eine Umverteilung der Berufsbilder stattfindet (Arvanitis et al., 2017; Deflorin et al., 2019). Zudem werden die Themen Datensicherheit und Fachkräftemangel in dieser Thematik vermehrt angesprochen (Deflorin et al., 2019, S. 24; Peter, 2017, S. 47).

Treiber

Die Notwendigkeit, als Treiber effizientere Prozesse zu implementieren, wird in mehreren Studien angeführt (Deflorin et al., 2019; Peter, 2017). Auch in der Studie der ZHAW wird die steigende Erwartungshaltung der Bevölkerung als potenzieller Treiber identifiziert. Als häufigster interner Treiber werden Kosteneinsparungen oder der zunehmende Kostendruck genannt (Peter, 2017, S. 43; Brüesch, Mertes et al., 2017, S. 3).

Angesichts der aktuellen durch Covid-19 bedingten Lage ist es von Interesse, zu untersuchen, inwieweit die Digitalisierung hierdurch beschleunigt wurde. Diesbezüglich liegen zum heutigen Zeitpunkt bereits folgende Ergebnisse vor: Die Cyberstudie von Peter, Hölzli et al. (2020) zeigt, dass Themen zur Digitalisierung bei KMU aufgrund von Corona an Relevanz gewonnen haben. Dies betrifft vor allem das Arbeiten im Homeoffice, wenngleich die Ergebnisse hier branchenabhängig sind. Die Zahl der von zu Hause aus Arbeitenden hat sich nach den Lockerungen im Juni 2020 allerdings mindestens verdoppelt.

Die durch die Pandemie stark geforderte Gesundheitsbranche hat laut der Clarity-on-Healthcare-Studie der KPMG einen Digitalisierungsschub erfahren. Es wird von einer Beschleunigung des Transformationsprozesses gesprochen, allerdings wurde auch deutlich, dass nur diejenigen Kliniken, welche bereits vor der Krise in ihre IT-Systeme investiert hatten, fähig waren, rasch neue digitale Angebote zu entwickeln. Allgemein wird von einem Kulturwandel bei den Mitarbeitenden gesprochen und es werden Entwicklungen ermöglicht, die vorher undenkbar waren (KPMG, 2020).

Auch durch eine länderübergreifende Studie mit einer Stichprobe von 1119 Unternehmen werden die schweizerischen Erkenntnisse bestätigt: Digitale Vorreiter kamen bis anhin besser durch die Corona-Krise. Andererseits wurde auch jedes fünfte digitale Projekt durch die Krise gestoppt, wobei hier die digitalen Vorreiter ihren Kurs konsequenter fortsetzen konnten als Unternehmen, welche keine digitale Strategie besaßen. Die befragten Unternehmen entstammten vor allem aus dem Maschinen- und Anlagenbau, dem Automotivesektor und der Elektroindustrie (Staufen AG & Staufen Digital Neonex GmbH, 2020).

Abschliessend sei auch die bis dato neueste Studie erwähnt, welche von der Helvetia gemeinsam mit einem Softwarespezialisten durchgeführt wurde. Anhand der Ergebnisse wird ersichtlich, dass die Anzahl der KMU, welche die digitale Transformation als Chance bewerten, seit Pandemiebeginn gestiegen ist. Die veränderten Marktbedingungen haben demnach bei über 55 % der Befragten einen Einfluss auf ihre Strategie und dieser wird meist positiv bewertet. Allerdings – und dies unterstreicht die Erkenntnisse von Peter – haben

Themen wie Cyber Security an Bedeutung gewonnen, da Angriffe und Datendiebstähle vermehrt vorkamen (Helvetia Versicherung Schweiz, 2021).

3.2.4 KMU-Transformation

Als Grundlage für die empirischen Untersuchungen in der vorliegenden Arbeit dient die Studie KMU-Transformation der Fachhochschule Nordwestschweiz (Peter, 2017), welche zuvor bereits erwähnt wurde. Aus diesem Grund wird in diesem Unterkapitel nochmals vertieft darauf eingegangen. Die zwischen April und Mai 2017 durchgeführte Datenerhebung umfasste eine Stichprobe von 2590 Befragten aus 1854 Unternehmen in verschiedenen Regionen der Schweiz, wobei die Mehrheit der Unternehmen aus der Deutschschweiz kam. Von den 1854 Unternehmen waren 1143 KMU, was einer Grösse von 62 % Beschäftigten in KMU gegenüber 38 % Beschäftigten in Grossunternehmen entspricht. Damit stimmen die Daten der Studie grundsätzlich mit der Unternehmensstruktur der Schweiz (Statent) mit Blick auf die Anzahl an Beschäftigten in den jeweiligen Firmengrössen überein. Ein Grossteil der teilnehmenden Personen (86.6 %) stammt aus dem Management der befragten Unternehmen (davon rund 40 % aus der Geschäftsleitung).

Mit dieser Stichprobe ist diese Studie die grösste zum Thema digitale Transformation in der Schweiz. Laut eigener Aussage erhebt sie den Anspruch, die digitale Transformation aus Sicht von Schweizer KMU zu verstehen. Sie grenzt sich insofern von anderen Studien ab, als sie nicht nur Forschungsergebnisse liefert, sondern auch versucht, einen Praxisleitfaden für KMU und Grossunternehmen zu entwickeln. Es wird der Facettenreichtum der Thematik betont und es werden die psychologischen, kulturellen, technischen, strukturellen sowie operationellen Komponenten der digitalen Transformation hervorgehoben. Der ausschliesslich in deutscher Sprache verfasste Fragebogen umfasste 56 offene bis geschlossene Fragen, von Fragen zur Unternehmensstatistik und zur digitalen Transformation bis hin zu Fragen zu Digitalisierungstools bzw. -massnahmen nach Unternehmensbereichen. Eine offene Frage zielte auf das Verständnis der digitalen Transformation ab. Die Mehrheit (70 %) der Befragten gab hier eine umfassende, holistische Definition zu diesem Begriff, die Geschäftsmodell und Wertschöpfung betraf, und es wurde deutlich, dass unter dem Begriff ‚digitale Transformation‘ ein kundenorientierter Ansatz verstanden wird, der die verschiedensten Geschäftsbereiche beeinflusst (Peter, 2017, S. 31). Anhand dieser Antworten wurden über vier-tausend Themen gebildet. Nach einem dreistufigen Kodierungsprozess kristallisierten sich sieben Handlungsfelder heraus. Darunter verstehen die Autoren Tätigkeiten, Prozesse und Aktionen, die in einem Teilaspekt (oder Teilprojekt) der Digitalen Transformation von

Unternehmen definiert, umgesetzt und angewendet werden können. Die Handlungsfelder überlappen sich dabei bis zu einem gewissen Grad. Dies wird im folgenden Zitat deutlich und in Abbildung 12 dargestellt. Die folgende Tabelle enthält eine Übersicht der Felder mit ihren Bedeutungen.

This also means that every SAF with more than one dimension of DT is also a combination (overlap or nesting) of one of the seven primary SAFs defined by a single DT dimension, enabling the SAF constellation in Figure 2 to be created. (Peter, Kraft & Lindeque, 2020, S.167)

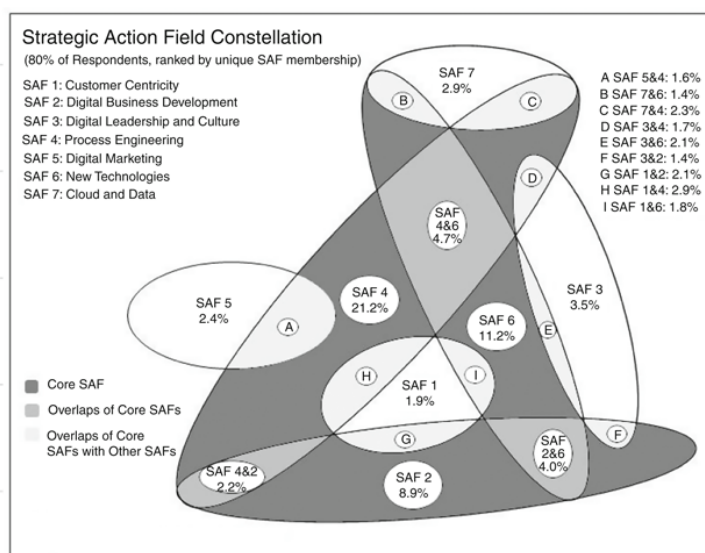


Abbildung 12: Überlappung der Strategic Action Fields nach Peter, Kraft & Lindeque, 2020

Tabelle 2: Die sieben Handlungsfelder nach Peter (2017)

Handlungsfeld	Kurzbezeichnung	Bedeutung
Customer Centricity	Die konstante Kundenfokussierung	Starker Fokus auf den Kunden, oder im besten Fall wird der Fokus auf den Kunden als Ausgangspunkt für die (digitale) Strategie des Unternehmens gelegt.
Digital Business Development	Neue Strategien und Geschäftsmodelle	Das bestehende Geschäftsmodell wird hinterfragt, um neue Leistungen zu erbringen und die Wertschöpfungskette zu digitalisieren.
Digital Leadership & Culture	Neue Ansätze in Führung, Kultur und Arbeit	Die Digitalisierung erfordert neue Ansätze in der Führung der Mitarbeitenden und neue Organisationsformen.

Process Engineering	Optimierte Arbeitsabläufe und Automation	Optimierung der Wertschöpfungskette durch die Automatisierung/Digitalisierung der Prozesse, um eine erhöhte Produktivität und Innovationsfähigkeit zu erreichen.
Digital Marketing	Neue Plattformen und Kanäle	Optimierung und Steuerung aller Go-to-Market-Funktionen.
New Technologies	Apps, Internet of Things und Industrie 4.0	Einsatz neuer Technologien, um die Zusammenarbeit und Kommunikation mit Teams und Kunden zu verbessern.
Cloud und Data	Moderne IT-Infrastruktur und neue Erkenntnisse	Intelligente Daten aus den verschiedensten Geschäftsbereichen werden vernetzt und zugänglich gemacht, um strategische Entscheidungen in Echtzeit zu treffen.

Mit der folgenden Abbildung soll das Zusammenspiel der verschiedenen Felder verdeutlicht werden.

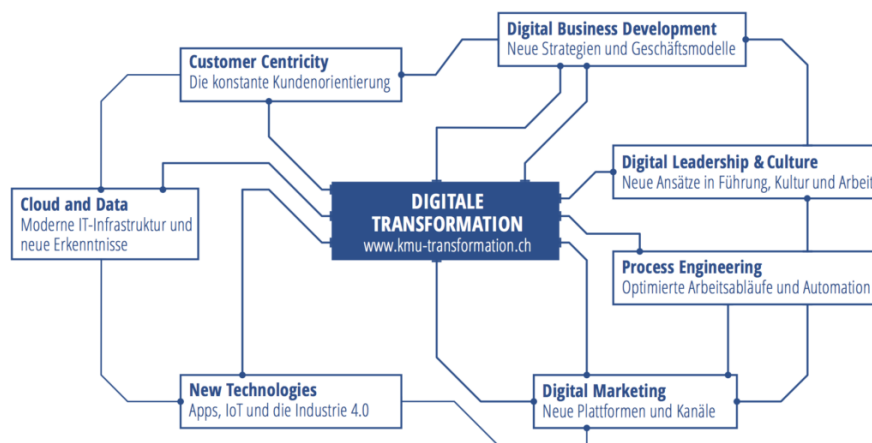


Abbildung 13: Zusammenspiel der sieben Handlungsfelder nach Peter 2017

Limitationen der Studie

Aus der Studie geht nicht hervor, inwieweit die Relevanz digitaler Projekte, Innovationsstärke und der finanzielle Erfolg des Unternehmens zusammenhängen. Ein möglicher Forschungsansatz wurde im Hinblick auf diese Arbeit geprüft, musste aber aufgrund des Umfangs wieder verworfen werden. Darüber hinaus wird in der Studie empfohlen, in

weiterführenden Recherchen zu untersuchen, in welchem Ausmass Unternehmen mit einer digitalen Strategie die bereits diskutierten Handlungsfelder anwenden:

Finally, further research shall determine to what degree the identified action fields are applied in a holistic strategic initiative as opposed to individual, stand-alone activities in businesses. (Peter, Kraft & Lindeque, 2020, S. 175)

In der Studie wird die zentrale Bedeutung der Kundenbedürfnisse herausgestrichen. Es wird deutlich, dass sich diese und auch die Möglichkeiten, diese zu bedienen, seit dem Übergang ins digitale Zeitalter verändert haben. Die Fragestellung, inwieweit sich hier Geschäftsmodelle und -optionen entwickeln lassen, bildet den Ausgangspunkt dieser Erwartungen und Bedürfnisse (Peter, 2017, S. 58). So stellt das Handlungsfeld Customer Centricity, ausgehend vom Markt, das erste Handlungsfeld dar. Da die digitale Transformation als komplexer Wandel gilt, erweist sich die Bestimmung des Ursprungs von Veränderungen als nicht einfach. Die zentrale Frage besteht darin, welche Anpassungen innerhalb der Unternehmen explizit aufgrund veränderter Kundenbedürfnisse vorgenommen wurden. Für die vorliegende Arbeit wären Kenntnisse dahingehend hilfreich, um Vergleiche im abgesteckten Forschungsgebiet ziehen zu können. Ausserhalb der Schweizer Grenzen lässt sich eine Studie finden, in der diesbezüglich Zahlen genannt werden: Am Kompetenzzentrum Chemnitz wurde herausgefunden, dass 24 % der Einführungen digitaler Technologien in KMU auf Kundenanforderungen zurückzuführen sind (Matt, 2018, S. 75). An diesen Punkten setzt die vorliegende Arbeit an. Im folgenden Unterkapitel werden das Forschungsziel und die daraus resultierenden Fragestellungen dargelegt.

3.3 Ableitung des Forschungsziels und Formulierung der Forschungsfragen für die vorliegende Arbeit

Anhand der Analyse der Studien in den vorhergehenden Abschnitten wurde deutlich, dass die Relevanz der Themen Digitalisierung und Transformation hoch ist und dass die Umsetzung in Bezug auf Digitalisierungsprojekte in der Schweizer Wirtschaft zwar vorangetrieben wird, allerdings noch nicht umfassend ist und die Digitalisierung teilweise noch nicht auf der strategischen Ebene angekommen ist. Auf der anderen Seite wurde in der Studie von Peter herausgefunden, dass Unternehmen, welche diesbezüglich schon einen Schritt weiter gegangen sind, grosse Auswirkungen auf das Geschäftsmodell (86.8 %) und auch auf die Unternehmenskultur (73 %) erleben (Peter, 2017, S. 54). Dies verdeutlicht den Wandlungsprozess, den Firmen in der heutigen Zeit durchlaufen. Auf Basis der Umfrage von Peter

und der daraus abgeleiteten Handlungsfelder ergibt sich, wie erwähnt, die Forschungslücke, dass nicht bekannt ist, in welchem Ausmass die Unternehmen die diskutierten Handlungsfelder bereits anwenden und inwiefern sich diese Veränderungen im Laufe der Zeit vollzogen haben.

Die Frageform ‚to what degree‘ impliziert eine gewisse Kausalität zwischen den identifizierten Handlungsfeldern und der ganzheitlichen Strategie. Des Weiteren zielt die Frage nach dem Ausmass der Anwendung der besagten Handlungsfelder auf ein quantifizierendes Vorgehen. Ausgehend von diesen Erkenntnissen konzentriert sich die vorliegende Arbeit auf die Veränderungen, welche in Unternehmen durch die digitale Transformation stattfinden. Da der Anstoss häufig aus dem Markt kommt und veränderte Kundenanforderungen als wesentliche Treiber der digitalen Transformation zu betrachten sind, ist das Forschungsziel auf das in der Studie erwähnte erste Handlungsfeld Customer Centricity und die Auswirkungen auf die Teilbereiche Digital Business Development, Digital Leadership and Culture, Process Engineering und Digital Marketing konzentriert. Es soll ein besseres Verständnis über die Art der Anpassungen erlangt werden, welche Unternehmen im Zeitalter der digitalen Transformation in den genannten Teilbereichen vornehmen.

Forschungsziel: Erlangung eines besseren Verständnisses darüber, wie sich kundenorientierte Unternehmensführung im Zeitalter der digitalen Transformation verändert.

Aus dieser Perspektive wird die Digitalisierung als Wegbereiter für den Wandlungsprozess, als welcher die digitale Transformation definiert ist, betrachtet (vgl. Unterkapitel 2.1.1). Ausgehend von diesem Forschungsziel kann folgende Forschungsfrage inklusive Unterfrage abgeleitet werden:

Forschungsfrage: Wie reagieren KMU auf veränderte Kundenbedürfnisse im Zeitalter der digitalen Transformation?

- Welche Anpassungen auf einzelne Teilaspekte sind bei kleinen und mittleren Unternehmen festzustellen?
-

Zur Beantwortung dieser Fragen ist ein geeignetes Forschungsdesign notwendig, das im nachfolgenden Kapitel vorgestellt wird.

4 Forschungsprozess

Um die zuvor hergeleitete Forschungsfrage zu beantworten, wurde in der vorliegenden Arbeit ein qualitatives Verfahren verwendet. In den folgenden Abschnitten wird die begründete Auswahl der angewendeten Forschungsmethoden erläutert.

4.1 Wahl des Forschungsdesigns

Zahlreiche Faktoren wie beispielsweise die Forschungsfrage, der Wissensstand der Forscher oder die beabsichtigte Validität der Forschungsergebnisse bestimmen die Auswahl der angewendeten Forschungsmethodik (Bortz et al., 2016, S. 49 ff.).

Es bestehen grundsätzlich zwei Richtungen in der empirischen Sozialforschung, denen unterschiedliche Paradigmen zugrunde liegen: die qualitative und die quantitative Forschung. Unter einem Forschungsparadigma wird dabei ein vorherrschendes Denkmuster eines Fachgebiets in einer bestimmten Zeit verstanden (Kuhn, 1973, S. 28 ff.). Der Unterschied der beiden Forschungsparadigmen liegt nicht in der Art und Weise, wie die Daten erhoben und ausgewertet werden; das tatsächliche Kriterium ist vielmehr auf der Ebene der Forschungslogik bzw. der wissenschaftstheoretischen Begründung des Vorgehens verortet.

In der vorliegenden Arbeit wird ein qualitatives Verfahren verwendet. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung, welche die Realität als objektiv betrachtet und diese mit kontrollierten Methoden mit dem Ziel von Kausalerklärungen erfassen will, liegt der Fokus im qualitativen Verfahren auf der subjektiven Betrachtungsweise und einem tiefen Verständnis der Ursachen und Verhaltensweisen (Bryman & Bell, 2015). In der qualitativen Sozialforschung wird das Subjekt als Konstrukteur seiner Wirklichkeit verstanden. Es wird versucht, herauszufinden, wie der Mensch einen Sachverhalt sieht und welche Bedeutung er ihm verleiht. Des Weiteren werden daraus entstehende Handlungsmotive untersucht, woraus wiederum Theorien konstruiert und Schlussfolgerungen für die Praxis gezogen werden. Der qualitativen Forschung liegen also verschiedene zentrale Grundsätze zugrunde:

Subjektbezogenheit: Der Forscher nimmt den einzelnen Menschen oder auch eine ganze Gruppe in den Blick. *Deskription*: Die Kommunikation wird im Forschungsprozess als bedeutsames interaktives Element des Verstehensprozesses zwischen dem Forschenden und dem Beforschten verstanden. Durch grösstmögliche *Offenheit* wird ein ganzheitliches Verstehen und Wiedergeben der Meinung oder des Verhaltens des Individuums erreicht. Oftmals wird dies durch *Befragung oder Beobachtung* erarbeitet. Bei Befragungen sind offene

Fragestellungen mit *induktivem Vorgehen* häufiger anzutreffen als ein deduktives Vorgehen mit vorab festgelegten Hypothesen.

Das Erkenntnisziel einer qualitativen Forschung liegt im Verstehen der subjektiven Bedeutung und in der Interpretation des gewonnenen Materials. Das Wissen des Forschenden soll im Verlauf einer qualitativen Forschung folglich durch den Austausch mit Untersuchungsteilnehmern systematisch erweitert werden. Dabei ist die *Alltagsorientierung* von Bedeutung, das heisst, die Forschungssubjekte sollten möglichst in ihrem natürlichen Umfeld untersucht werden (Mayring, 2016, S. 19 ff.).

4.2 Die Fallstudie als Forschungsansatz

Dieser Untersuchung liegt die Fallstudie als Forschungsmethode zugrunde. Das Potential dieses Forschungsansatzes wird von Yin folgendermassen erläutert: “A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.” Die Fallstudienforschung bietet den Vorteil, den Forschungsgegenstand in seiner Vieldimensionalität und Komplexität erfassen zu können (Eisenhardt, 1989, S. 532). Als Fallstudie wird demnach die detaillierte Untersuchung eines einzigen Untersuchungsgegenstandes bezeichnet, der entweder aus einer Person, einer Gruppe, einer Organisation oder einer Gesellschaft bestehen kann (Schnell et al., 2005, S. 241 f.). Punch betont in diesem Zusammenhang die Tiefe der Analyse und hebt den ganzheitlichen Ansatz hervor: „... the case study aims to understand the case in depth, and in its natural setting, recognizing its complexity and its context. It has also a holistic focus, aiming to preserve and understand the wholeness and unity of the case“ (Punch, 2005, S. 144). Somit haben Fallstudien den zentralen Vorteil, dass sie in ihrer Untersuchungseinheit in die Tiefe gehen.

In den folgenden vier Situationen eignen sich Fallstudien laut Yin (2018) besonders:

1. Es handelt sich um eine Wie- oder Warum-Frage.
2. Es handelt sich um ein aktuelles Phänomen.
3. Die Forschung hat geringe oder keine Kontrolle über die Ereignisse.
4. Die Grenzen zwischen Phänomen und Kontext sind nicht ganz klar.

Da die oben genannten Punkte auf die vorliegende Untersuchung und die formulierte Forschungsfrage zutreffen, erscheint der qualitative Forschungsansatz im Rahmen einer Fallstudie als geeignetes Vorgehen der Erkenntnisgewinnung.

Dabei ist zu betonen, dass Fallstudien zwar nicht generalisierbar sind, die Ergebnisse einer Fallstudie jedoch einen weiteren Schritt in Richtung einer neuen Theorie darstellen können, die dabei helfen kann, Phänomene in anderen Kontexten zu erklären.

4.3 Datenerhebung mittels explorativem Vorgehen

Wie anhand der Literaturanalyse ersichtlich, existieren jüngere Studien und Forschungen zum Thema digitale Transformation (vgl. Unterkapitel 3.2), jedoch fehlt es an wissenschaftlichen Arbeiten, in denen das Thema der kundenorientierten Unternehmensführung im Zusammenhang mit digitaler Transformation methodisch fundiert und transparent aufbereitet und untersucht wird. Des Weiteren ist der Fortschritt der Digitalisierung in der Schweizer Praxis als gering einzustufen (vgl. Unterkapitel 3.2.3). Aus diesem Grund ist es Ziel der vorliegenden Arbeit, ein besseres Verständnis über die Art der Anpassungen von Unternehmen an veränderte Kundenbedürfnisse zu erlangen und diese strukturiert und tiefgreifend zu ergründen.

Mit der Forschungsfrage werden vorrangig die Veränderungstreiber der kundenorientierten Unternehmensführung aus Sicht der Unternehmen thematisiert. Somit besteht das Ziel der Frage darin, das ‚Wie‘ explorativ zu begründen. Den Ausgangspunkt einer explorativen Untersuchung bilden die Betrachtung der Realität und die Analyse der in der Praxis existierenden Abläufe und Wechselbeziehungen in Bezug auf bestimmte wiederkehrende Muster. So wird mit explorativen Ansätzen das Ziel verfolgt, induktiv abgeleitete Erkenntnisse über die Forschungsfrage zu generieren und daraus neue Erkenntnisse abzuleiten (Fredebeul-Krein, 2012, S. 65).

4.3.1 Semistrukturierte, leitfadengestützte Interviews

Im Rahmen der qualitativen Forschung existieren verschiedene Erhebungsmethoden, wie beispielsweise die Beobachtung, Gruppendiskussionen, die Inhaltsanalyse oder das Einzelinterview (Hussy et al., 2013, S. 222).

Da ein vertiefter Fokus dieser Arbeit auf der Sicht unterschiedlicher Akteure in der Praxis sowie auf strategischen Aspekten liegt, wurden Einzelinterviews durchgeführt. Bei einem qualitativen, semistrukturierten Interview werden offene Fragen gestellt, weshalb der Interviewverlauf von den Interviewenden stärker gesteuert werden kann als bei einem standardisierten Interviewinstrument. Die Orientierung an einem Leitfaden erlaubt eine möglichst freie Schilderung von Sichtweisen. Daraus ergibt sich der Vorteil, dass die individuelle Sicht

der Befragten detailliert erschlossen wird (Bortz et al., 2016, S. 365). In der Vorbereitung des Leitfadens wurde eine einfache Einstiegsfrage formuliert und ein Fragenkatalog mit acht Themen/Fragen notiert. Daraufhin wurden Schlüsselfragen formuliert, die als besonders relevant erachtet werden.

Folgende Themenschwerpunkte wurden vorbereitet:

- Erfahrene Veränderungen durch Digitalisierung
- Kundenorientierung: Stellenwert und Begriffsverständnis
- Anpassung des eigenen Unternehmens in Bezug auf Kundenorientierung in folgenden Bereichen:
 - ◇ Strategie
 - ◇ Geschäftsmodell
 - ◇ Prozesse
 - ◇ Innovationen
 - ◇ Organisationskultur, Führungskultur
 - ◇ Kommunikation mit Kunden

4.3.2 Auswahl der Interviewpartner

Ein zentrales Gütekriterium der qualitativen Forschung ist die Samplingstrategie. Da die qualitative Forschung nicht prinzipiell darauf abzielt, verallgemeinerbare Aussagen zu treffen, sondern komplexe Begebenheiten adäquat zu erforschen, soll mit der Wahl der Samples nicht das Ziel verfolgt werden, Repräsentativität bei der Grundgesamtheit zu erreichen. Ziel des Sampling soll es vielmehr sein, in den relevanten Merkmalen eine möglichst kontrastierte Gruppe von Personen zu gewinnen (Prinzip der Varianzmaximierung) (Patton, 2002).

Die Auswahl der Stichproben soll dabei nicht zufällig sein, sondern nach bestimmten Kriterien erfolgen: Die Fälle sollen nach inhaltlicher Repräsentativität ausgewählt werden, im Hinblick auf die Forschungsfrage also möglichst reichhaltige Informationen liefern (Lamnek, 2010). „Der Umfang der Stichprobe werde so gewählt, dass eine möglichst große Varianz bezüglich der relevanten Merkmale erreicht wird. Zentral sei hier das Konzept der theoretischen Sättigung“, denn „der untersuchte Gegenstandsbereich soll so weit erschlossen werden, dass auch durch neue Daten keine weiteren Erkenntnisse mehr erwartet werden können“ (Glaser & Strauss, 1967). Bei einer Teilerhebung in der qualitativen Forschung sind drei bewusste Sampling-Strategien zu unterscheiden: die theoretische Stichprobe, die Fallauswahl gemäss einem vorhergehenden Plan und die gezielte Auswahl bestimmter Arten

von Fällen (Bortz et al., 2016, S. 302). Bei der Stichprobenauswahl der vorliegenden Arbeit wurde gezielt nach der homogen gezielten Stichprobenstrategie vorgegangen (Bortz et al., 2016, S. 304).

Die Stichprobengrösse der vorliegenden Arbeit war durch den Betreuer vorgegeben. Vorab festgelegt wurde eine bestimmte Anzahl an Kriterien, welche die zu untersuchenden Firmen vorweisen mussten.

Ein wesentliches Entscheidungskriterium für die Auswahl der Interviewpartner war das lange Bestehen des Unternehmens. Alle untersuchten Unternehmen sind seit mindestens 30 Jahren auf dem Markt, eines sogar seit über 100 Jahren. Des Weiteren konzentrierte sich die Forscherin auf KMU in der Schweiz und in Liechtenstein. Weitere Kriterien stellten zudem die Innovationsfähigkeit der Unternehmen und die Kommunikation dieser dar, was meist anhand einer ersten Google-Recherche und auf der Webseite festgestellt werden konnte. Nach Peter besteht ein Zusammenhang zwischen der Relevanz der digitalen Transformation und Unternehmen, die ihre Strategien angepasst haben. Darüber hinaus wird in der Studie auch die Verbindung zwischen strategischen Aktivitäten und der Innovationsstärke bestätigt (Peter, 2017, S. 39).

Ein essenzielles Kriterium war ausserdem, dass die Firmen herausragend/erfolgreich in ihrer Tätigkeit sind, zum Beispiel einen Unternehmer- oder KMU-Preis gewonnen haben oder von einer Institution oder Studie im Zusammenhang mit Digitalisierung und Innovation als Best Case Practice vorgestellt wurden. Dies liess sich meist aus der Firmenwebseite oder aus Zeitungsartikeln herauslesen. Eine häufig besuchte Anlaufstelle war auch die Serie der Raiffeisenbank „KMU digital“ (Raiffeisenbank, Schweiz, 2021).

Für die vorliegende Arbeit waren zusammengefasst folgende Kriterien zur Auswahl der Fallstudien und der Interviewpartner von Bedeutung:

- Lebensdauer der Firma, seit einigen Jahrzehnten auf dem Markt oder Familienbetrieb in x. Generation
- KMU mit Standort in der Schweiz oder Liechtenstein
- Erfolgreich: herausragend in der Tätigkeit, Ernennung oder Erwähnung Best Practice Beispiel/gewonnener Preis
- Interviewpartner muss Gründer oder langjähriges Mitglied der Geschäftsleitung sein
- Bereitschaft, Auskunft zu geben und sich circa eine Stunde Zeit zu nehmen

Alle Interviewpartner wurden direkt per E-Mail angeschrieben, was teilweise eine zeitintensive Recherche der genauen Adresse erforderte. Ein Überblick aller kontaktierten

Unternehmen findet sich in Anhang I. Insgesamt wurden 16 Unternehmen angeschrieben, wobei vier definitive Zusagen erreicht wurden und eine fünfte mit einer Einschränkung. Auf die Durchführung dieses Gesprächs konnte indes verzichtet werden, da ein anderes Unternehmen gefunden werden konnte. Bei der Kontaktaufnahme wurden die Thematik und die Forschungsfrage dargelegt und es wurde die Auswahl des Unternehmens begründet. Falls die E-Mail-Adresse nicht auf der Webseite ersichtlich war, wurde die Quelle erwähnt.

4.3.3 Interviewsituation

Die vier Gespräche mit Gründern oder langjährigen Geschäftsführern der ausgewählten Unternehmen fanden im Zeitraum vom 3. Juni bis zum 22. Juni 2021 statt und dauerten zwischen 39 und 68 Minuten. Drei Gespräche fanden über das Videotelefonkonferenz-Softwareprogramm Zoom statt, ein Interview wurde physisch im Büro des Gründers abgehalten. Alle Teilnehmer gaben ihr Einverständnis zur Audioaufnahme, die mit einer Recording App für Android auf dem Smartphone durchgeführt wurde. Nach einem ersten Smalltalk und einem kurzen Überblick über Thema und Forschungsziel der Arbeit seitens der Forscherin wurde mit der Einstiegsfrage begonnen. Diese erste Frage ermöglichte es dem Befragten, frei über die Thematik zu sprechen, seine Begriffsdefinition darzulegen und seine Sichtweise zur Relevanz zu erörtern. Der Forscherin wurde hiermit die Gelegenheit geboten, eine erste Einschätzung über die Reichhaltigkeit der gegebenen Antworten vorzunehmen und sich auf das Befragen einzustellen.

Wie in Abschnitt 4.3.1 geschildert, wurde der Leitfaden des Interviews als Orientierung verwendet, um einen natürlichen Gesprächsverlauf zu ermöglichen. So verlief dieser situativ nach den gegebenen Antworten der Befragten, und auch spontane Nach- und Detailfragen wurden gestellt, um das Verständnis der Ausführungen zu unterstützen. Neben den Audioaufnahmen dienten schriftliche Notizen auf Papier der Forscherin als Gedankenstütze. Es konnten alle geplanten Thematiken abgedeckt werden, wobei sich die Reichhaltigkeit der Antworten je nach Gesprächspartner unterschied.

4.3.4 Transkription

Die Interviews wurden mithilfe der Audioaufnahmen in einem Word-Dokument verschriftlicht. Die Transkription erlaubt es dem Forschenden, qualitativ hochstehendes Datenmaterial über ein dauerhaft verfügbares Protokoll aufzubauen, in dem der Gesprächsverlauf wirklichkeitsgetreu wiedergegeben wird (Kowal & O'Connell, 2003). Die wortwörtliche Transkription wurde gewählt, da hiermit die genaueste Auswertungsbasis geschaffen werden kann

(Mayring, 2016). Im Sinne der einfachen Transkription nach Dresing und Pehl (2015) wurden Lachen und längere Pausen gekennzeichnet.

Die Interviews wurden vom Schweizerdeutschen ins Schriftdeutsche übertragen. Nach Kruse wurde darauf geachtet, die Besonderheiten des Schweizerdeutschen weitestgehend zu erhalten, indem Abweichungen von der Standardsprache ohne Korrektur verschriftlicht wurden und die Umgangssprache möglichst lautgetreu abgebildet wurde: „Verschifte weitgehend all das, was du hörst, weitgehend so, wie du es hörst“ (Kruse, 2015). Anschliessend wurden Grammatikfehler ausgebessert und Satzbau sowie Stil korrigiert (Mayring, 2016).

4.4 Datenauswertung mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse

Im folgenden Unterkapitel wird die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse erläutert und ihre Auswahl begründet.

Das leitfadengestützte Interview bietet die Möglichkeit, komplexe Denkstrukturen von Menschen zu erheben (Krüger & Riemeier, 2014, S. 133). Aufgrund der relativ offenen Gesprächsführung liegt das Material zuerst unstrukturiert vor und es ist nicht sofort ersichtlich, an welcher Stelle welche Informationen zu finden sind. Daher bieten sich als Auswertungsinstrument kategorienbasierte Verfahren wie etwa Formen der qualitativen Inhaltsanalyse an (Bogner et al., 2014, S. 71). Dadurch wird ein systematisches, regel- und theoriegeleitetes Vorgehen angewendet, wodurch die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität sichergestellt werden (vgl. Unterkapitel 4.5). Die Kategorien stellen Themen und zentrale Aspekte dar, welche durch die Forschungsfrage und den Leitfaden an das Datenmaterial herangetragen werden. Zusätzlich können sich Kategorien auch aus dem Material ergeben. Die qualitative Inhaltsanalyse ist keine einheitliche Methode und Schreier (2014, S. 2) gibt in ihrem Wegweiser einen Überblick über acht Formen dieser Methode. In der vorliegenden Arbeit wurde auf eine Erweiterung Kuckartz' der von Mayring entwickelten klassischen Form zurückgegriffen, da in dieser unnötige Einschränkungen aufgrund der Notwendigkeit einer theoretischen Fundierung der Strukturierungsdimensionen betont werden (Mayring, 2010, S. 92 f.). Kuckartz' Ablaufmodell erinnert an den hermeneutischen Zirkel (vgl. Abbildung 14). Er schlägt drei Basismethoden des Auswertungsverfahrens vor. Die häufigste ist die sogenannte inhaltlich-strukturierende Form, die verdeutlicht, dass unterschiedliche Kombinationen eines gemischt deduktiv-induktiven Vorgehens der Kategorienbildung möglich sind und auch zwischen den einzelnen Schritten ausgewählt werden kann (Kuckartz, 2014, S. 44 ff.). Für die Auswertung hebt er die Zusammenfassung auf sprachlicher Ebene

hervor (Kuckartz, 2014, S. 48 ff.). Unter anderem widmet er sich ausführlich der computer-gestützten Form der qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2014, S. 163 ff.).

Die konkrete Umsetzung der Auswertung der Daten in der vorliegenden Arbeit erfolgte mithilfe der Software zur qualitativen Datenanalyse MAXQDA und bestand aus einem mehr-phasigen Prozess, welcher im Folgenden genauer erläutert wird.

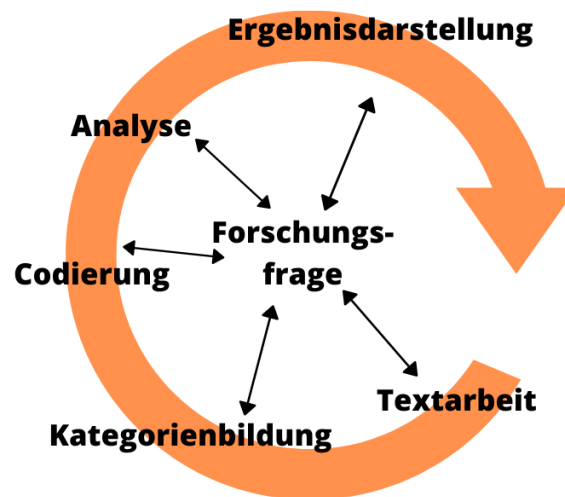


Abbildung 14: Ablaufmodell der quantitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz, Datenquelle: shrike.de, 2021

Die konkrete Umsetzung verlief in der vorliegenden Arbeit nach folgenden Schritten:

1. Initiierende Textarbeit
2. Entwickeln der Hauptkategorien
3. Erster Codierdurchlauf des gesamten Materials
4. Zusammenfügen aller Textstellen pro Hauptkategorie
5. Bestimmen der Unterkategorien
6. Zweiter Codierdurchlauf des gesamten Materials
7. Weitere Analysen und Darstellung

Durch die Transkription war eine erste intensive Befassung mit dem Material gegeben, daher gestaltete sich die initiierende Textarbeit als flüssig. Aussagen, die als relevant und/oder auffällig erachtet wurden, erhielten eine rote Markierung. Als nächstes wurden anhand des Interviewleitfadens und der Forschungsfrage die Oberkategorien abgeleitet und die entsprechenden Textstellen bestimmt und gekennzeichnet. Da noch nicht klar war, zu welchen Handlungsfeldern der digitalen Transformation Äusserungen getätigt werden, wurde diese

theoretische Prämisse genutzt und deduktiv eine Oberkategorie mit dem Namen ‚Anpassungen der Unternehmen‘ gebildet (Peter, 2017).

Folgende Kategorien wurden in einem ersten Durchlauf gebildet:

1. Anpassungen des Unternehmens innerhalb der Handlungsfelder nach Peter
2. Auswirkungen Digitalisierung: wahrgenommener äusserer Wandel
3. Kundenorientierung Begriffsverständnis
4. Kundenorientierung Stellenwert
5. Grundhaltung gegenüber Digitalisierung, Selbsteinschätzung

Anhand der Hauptkategorien wurde das gesamte Textmaterial durchcodiert. Somit kristallisierte sich eine erste Struktur heraus, welche für die Bestimmung der Subkategorien wegweisend war. In der Memofunktion von MAXQDA wurde eine Beschreibung hinterlegt.

Durch den ersten Codierdurchgang wurde deutlich, dass eine weitere Spezifizierung nötig war, besonders in der ersten Kategorie ‚Anpassungen‘. Anhand des gegebenen Textmaterials und im Hinblick auf die sieben Handlungsfelder wurden die Subcodes entwickelt und in einem zweiten Durchgang die entsprechenden Aussagen im Text gekennzeichnet. Die Memofunktion wurde für jede Kategorie aufgerufen, wobei die Kodierrichtlinie und ein Beispiel hinzugefügt wurden. Dies bildete die Grundlage für den Kodierleitfaden. Nachdem diese Schritte erledigt waren, wurden innerhalb einer Subkategorie die codierten Segmente gelistet und die entsprechenden Aussagen ausgegeben, um diese nochmals mit dem Kategoriensystem und den Kodierrichtlinien zu überprüfen. Die Namen der Subkategorien wurden leicht modifiziert und prägnanter formuliert, um eine bestmögliche Trennschärfe zu erreichen. Aufgrund gewisser Überschneidungen der Handlungsfelder (vgl. Unterkapitel 3.2.4) ergab sich demnach keine gänzlich saubere Abtrennung der einzelnen Kategorien. In der einfachen Codeausgabe von MAXQDA wurden alle Codes ausgegeben, durchgeprüft und allenfalls leicht modifiziert. Bei längeren Textstellen wurde mit dem Paraphrasiertool eine Zusammenfassung geschrieben, was vor allem bei Unklarheiten die finale Vergabe der Codes vereinfachte.

Das Codesystem und der Kodierleitfaden können im Anhang III. eingesehen werden. Der Kodierleitfaden wurde erst aus der Theorie entwickelt und in einer weiteren Phase am Textmaterial ausgebaut und ergänzt. Die Regeln wurden in Tabellenform zusammengestellt.

4.4.1 Analyse und Datenauswertung

Für eine erste Analyse und Übersicht des Auftretens der verschiedenen Codes wurde in MAXQDA ein Visual Tool namens Code-Matrix-Browser aufgerufen, in dem die Anzahl der codierten Segmente standardmässig in unterschiedlich grossen Quadraten visualisiert wird. Die Quadratgrössen können auch in Bezug auf die einzelnen Spalten berechnet werden, woraufhin ersichtlich wird, welcher Code pro Spalte in einem Dokument am häufigsten vorkommt (vgl. Abb. 15). Interessant ist aber auch die Zeilenberechnung, wobei sich die Berechnung der Symbolgrösse auf die Zeile bezieht (vgl. Abb. 16).

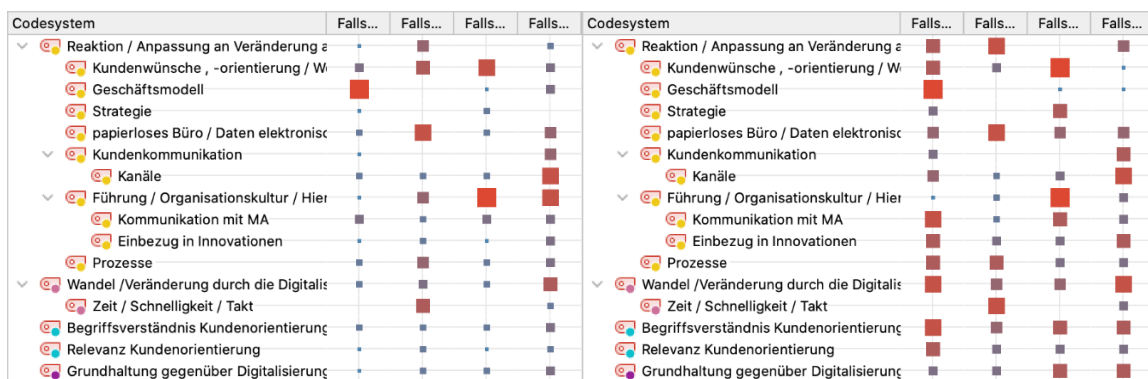


Abbildung 15: Berechnung pro Spalte

Abbildung 16: Berechnung pro Zeile

Anschliessend wurde eine Zusammenfassung auf sprachlicher Ebene durchgeführt, nach Kuckartz' Vorschlag, eine Matrix aufgeteilt nach Fällen und Kategorien zu bilden. Dadurch werden zwei Perspektiven der Analyse ermöglicht: eine fall- und eine themenorientierte Auswertung. Mittels einer Excel-Tabelle (vgl. Anhang V.) wurde dies umgesetzt. In jede Zelle wurde nach Kuckartz' Vorschlag eine fallbezogene thematische Zusammenfassung geschrieben, welche auf der Codierung basierte. Somit wurde eine weitere, verdichtete Analyseebene eingefügt. Dies ergab zwei Arten von Analysen, welche die Grundlage für die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse bildeten.

Auf der rechten Seite am Ende der Spalten wurde eine Fallzusammenfassung geschrieben und unterhalb der Tabelle wurden die inhaltlichen Auffälligkeiten eingetragen, welche innerhalb der Kategorie zu erkennen waren, wodurch sich eine themenorientierte Auswertung ergab.

In Kapitel 5 werden auch die Primärdaten, also die Transkripte, zur Analyse herangezogen und die Überprüfung erfolgt mit der Excel-Tabelle. Für die themenbasierte Auswertung wurden die einzelnen Kategorien nochmals in MAXQDA aufgerufen.

4.5 Güte der qualitativen Forschung

Für die Anerkennung von empirischen Ergebnissen müssen die sogenannten Gütekriterien erfüllt sein (Wrona 2006, S. 202). Die klassischen Gütekriterien – Objektivität, Reliabilität, Validität –, die aus der quantitativen Forschung bekannt sind, finden in der qualitativen Forschung nur bedingt Anwendung, da fraglich ist, inwiefern sich diese mit den Eigenschaften der qualitativen Forschung vereinbaren lassen (Steinke, 1999).

Ein Verzicht auf die Qualitätsbewertung qualitativer Studien anhand nachvollziehbarer Prinzipien wäre im Sinne der Wissenschaftlichkeit allerdings nicht vertretbar (Bortz et al., 2016, S. 108). Mayring spricht in diesem Kontext von den sogenannten Grundsätzen in der qualitativen Sozialforschung (vgl. Unterkapitel 4.1). Aufgrund der fehlenden Möglichkeit einer Kopie der Standardisierung von Datenerhebungen und -analysen ist das Thema Transparenz von hoher Bedeutung. „Der Forschungsprozess sei so zu dokumentieren, dass er bestmöglich nachvollziehbar werden könne.“ (Bogner et al., 2014, S. 93) Einer der am häufigsten zitierten Ansätze in der internationalen Fachliteratur ist der Kriterienkatalog von Lincoln und Guba. In diesem werden vier Kriterien der Glaubwürdigkeit („trustworthiness“) vorgeschlagen, da diese laut den Forschenden das Hauptkriterium für gute qualitative Forschung darstellt (Bortz et al., 2016, S. 108).

Die vorliegende Arbeit orientiert sich an den genannten Prämissen von Lincoln und Guba. In Anlehnung an Bortz und Döring werden die vier Kriterien der Glaubwürdigkeit sowie die durchgeführten Massnahmen zur Sicherung der Güte in der vorliegenden Arbeit und ihre logischen Entsprechungen im quantitativen Paradigma vorgestellt. Es wird darauf hingewiesen, dass sich diese Arbeit hauptsächlich auf die interne Validität der Ergebnisse konzentriert und keine hohe externe Validität angestrebt wird.

Tabelle 3: Gütekriterien und Umsetzung in der vorliegenden Arbeit, eigene Darstellung in Anlehnung an Bortz und Döring, 2016

Vertrauenswürdigkeit (Credibility)	<ul style="list-style-type: none"> • Umfassende Datenerhebung (Persistant Observation) • Nachbesprechung der Forschung mit Fachkollegen • Zusicherung von Verschwiegenheit und Anonymität in den Interviews • Nachvollziehbare Stichprobenauswahl 	Interne Validität
Übertragbarkeit	Dichte Beschreibung (Thick Description) von:	Externe Validität

(Transferability)	<ul style="list-style-type: none"> • Informanten und Quellen • Dokumentation der Vorgehensweise des Forschungsdesigns 	
Zuverlässigkeit (Dependability)	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation der Erhebungsmethoden und Begründung der Auswahl • Nachvollziehbare Argumentation der Ergebnisse 	Reliabilität
Bestätigbarkeit (Confirmability)	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung eines Interviewleitfadens aus der Theorie mit standardisierten Fragen • Einsatz der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse und Nutzung einer computergestützten Analysesoftware für qualitative Daten • Prüfung des Kategoriensystems durch einen zweiten Forscher (Forscher-Triangulation) 	Objektivität

5 Ergebnisse

Mittels der Datenauswertung, die im vorangegangenen Kapitel erläutert wurde, werden in diesem Kapitel die Ergebnisse deskriptiv aufgezeigt und nach Fällen sowie thematischen Schwerpunkten wiedergegeben. Der geschichtliche Hintergrund der jeweiligen Unternehmen wird anhand der Firmenwebseite wiedergegeben.

5.1 Fallstudie 1

Geschichte:

Das Unternehmen wurde Ende der 1950er Jahre von einem Münchner Industriellen in Chur gegründet und stellte Mikroschalter her. Knapp drei Jahrzehnte wurde mit der Entwicklung von Gurtschlossschaltern für Mercedes gestartet. Im Jahr 1999 begann das Unternehmen, Schalter auf Basis von Hall-Sensorik zu entwickeln. 2004 wurde die Sensorproduktion bei einem Partner in China aufgebaut. Mit dem Währungszersplitterung des Euro-Kurses folgte eine schwierige Zeit und das Unternehmen musste einige Jahre Verluste in Kauf nehmen. Arbeitsintensive Teile der Produktion wurden nach China ausgelagert, die Entwicklung und Qualitätskontrolle verblieben in Chur. Im Jahr 2010 wurde das firmeneigene Forschungs- und Entwicklungszentrum gegründet und 2012 wurden neue Drehmomentsensoren entwickelt. 2015 wurde ein zusätzlicher Standort im Europa-Raum gewählt, an dem heute alle Sensoren, Elektronikprodukte, Schalter und Kabel produziert werden. Preisdruck in der Automobilzulieferbranche und Standortnachteile halten das Unternehmen nicht davon ab, Fahrzeuge von sämtlichen Automarken wie BMW, Porsche, VW, Audi, Ford, Volvo und weitere mit ihren Produkten auszustatten. Dabei beliefert das Unternehmen hauptsächlich Zulieferbetriebe. Die Tätigkeiten und Komponenten der Firma decken den gesamten Produktzyklus ab, von der Entwicklung und Fertigung bis hin zur Serienproduktion in hoher Stückzahl. Im Jahr 2019 konnte das weltweit erste 360°-LED-Lichtbar-Lenkrad an der internationalen Automesse in Frankfurt vorgestellt werden.

Fallzusammenfassung 1

Kundenorientierung, Digitalisierung

Der Befragte ist seit sechs Jahren Mitglied im Verwaltungsrat des Unternehmens und war vorher 20 Jahre lang Geschäftsführer. Der Stellenwert der Kundenorientierung ist für ihn zentral und es sei essenziell, ein nahes und enges Verhältnis zum Kunden zu besitzen und auf eine nachhaltige Art und Weise Geschäfte zu machen. Aufgrund des Drucks in der Branche bestehe ein ständiger Ansporn, weit im Voraus zu innovieren. Die Digitalisierung habe den Takt enorm beschleunigt und das Geschäft sei generell offener, naher, transparenter und schneller geworden. Man habe nicht dieselbe Zeit wie früher, gewisse Dinge in Ruhe zu überlegen, heute müssten Entscheidungen schnell getroffen werden. Auch die Auswirkungen durch Corona hätten die Digitalisierung beschleunigt und sein Unternehmen hätte Zeit gehabt, die Zeit diesbezüglich zu nutzen.

Geschäftsmodell, Strategie, Marktposition

Das Geschäft habe sich durch die Digitalisierung stark geändert, was Vor- und Nachteile mit sich bringe. Aufgrund des Wettbewerbsdrucks müssten heutzutage zugunsten des Kunden Dinge eingegangen werden, welche früher nicht hätten eingegangen werden müssen, wie zum Beispiel die Teilnahme an Pitches, bei denen der Preis so weit heruntergedrückt werden müsse, bis die Ampel auf grün sei. Früher sei mehr miteinander geredet worden und es seien nicht „solche Spielchen getrieben“ worden. Generell habe sich die Nähe zum Kunden aber nicht stark verändert. Früher sei das Geschäftsmodell personenbezogen gewesen; es habe Schlüsselpersonen gegeben, mit denen ein intensiver Austausch stattgefunden habe. Der Fokus habe nicht unbedingt auf der Technologie gelegen, sondern sei auf die Person gerichtet gewesen; heute verkaufe das Unternehmen hauptsächlich Knowhow. Die Machtpositionen seien jedoch besser verteilt; heute gebe es keinen Superguru mehr, der alles allein entscheide.

Prozesse, Kommunikation, Führung

Anstatt Papier gebe es heute eine riesige Datenmenge und mit gewissen Kunden würden die Datenbanken geteilt, was viele Prozesse vereinfache und beschleunige, alles aber auch intensiver und direkter mache. Heutzutage sei praktisch alles digital, was früher in seinem Unternehmen analog gewesen sei. Eine Ausnahme würden Bereiche bilden, in denen Ausdrucke gesetzlich notwendig seien, wie zum Beispiel bei Jahresabschlüssen, und auch im

Archiv sei noch viel Papier vorhanden. Überall seien neue Technologien zu sehen, auch in Sitzungszimmern mit Kommunikationsplattformen und Kameras, hier habe sich vieles geändert. Die neue Technologie überfordere aber manchmal auch. In der Kommunikation werde heute vieles kurzfristiger entschieden, zum Beispiel werde ein Meeting mit 80 Leuten einen Abend vorher geplant, welches über Nacht noch vorbereitet werden müsse. Dies könne gut oder schlecht sein. Die verschiedenen Kanäle würden den Datentransfer und die Kommunikation beschleunigen und durch die Technologien bestünden grundsätzlich mehr Möglichkeiten. Allerdings ermögliche das physische Treffen eine Vertrautheit, welche bei einem virtuellen Treffen fast nicht hergestellt werden könne. Eine Nähe zum Kunden virtuell aufzubauen, gestalte sich sehr schwierig. Dennoch könne das Geschäft virtuell erledigt werden – und dies habe er persönlich lernen müssen. Ausserdem vereinfache es den Umgang mit den Daten.

Die Prozesse seien heute weniger abteilungsbezogen; es würde schneller und autonom agiert. Es würden die besten Leute für das jeweilige Projekt eingesetzt und so entstünden interdisziplinäre Teams, die sehr fokussiert das Problem bearbeiten könnten.

Die Kultur habe sich stark gewandelt. Der frühere Leiter sei der Auffassung gewesen, man müsse arbeiten und könne erst reden, nachdem man ausgestempelt habe. Als er angefangen habe, die Leitung zu übernehmen, habe er die erste Weihnachtsfeier des Unternehmens organisiert, was damals eine Sensation gewesen sei. Es sei entscheidend, dass die Mitarbeiter gerne arbeiten gehen, weshalb diesbezüglich viele Massnahmen getroffen worden seien. Die hierarchische Struktur habe sich stark gewandelt, man sei heute viel mehr auf Augenhöhe und es sei zudem Teil der Kultur, dass sich jeder Mitarbeiter einbringe. Es sei von Relevanz, die Mitarbeiter bei Veränderungen früh mitzunehmen; dahingehend seien viele Investitionen und Schulungen betrieben worden. Heute sei es selbstverständlich geworden, dass der Mitarbeiter sich einbringe.

5.2 Fallstudie 2

Geschichte:

Bei der Firma handelt es sich um ein in vierter Generation familiengeführtes Unternehmen, welches 1910 gegründet wurde und sich auf Massivholz spezialisiert hat. Das Unternehmen hatte seit jeher seinen Standort im Muotathal und stellte zunächst komplette Möbel und Innenausbauten für die heimische Bevölkerung her, bis ein Grossbrand 1959 einen Teil der Fabrik zerstörte. Danach wurde aus der Schreinerei eine Möbelfabrik, in der hochwertige

Möbel aus Massivholz hergestellt wurden. Ab 1976 wurde die Produktion auf Teilefertigung umgestellt und das Unternehmen wurde Zulieferer für die Möbelindustrie. Ab 1986 wurde die Spezialisierung verstärkt und es wurde sich vermehrt auf Massivholz konzentriert. Um 1994 wurde die erste Fünf-Achs-CNC-Maschine erstanden und von der Restholzverwertung profitiert seitdem die lokale Bevölkerung durch den Anschluss an das Fernwärmenetz. Im Jahr 2000 entstand in Zusammenarbeit mit der Berner Fachhochschule der erste Schleifroboter für Massivholzteile als KTI-Projekt (Kommission für Technologie und Innovation, heutige InnoSuisse, Schweizerische Agentur für Innovationsförderung). Ab 2011 wurde die Lasertechnologie eingeführt und ab 2016 ging das KMU in die vierte Generation mit dem heutigen Geschäftsführer. Mittlerweile ist das Unternehmen Zulieferer für Marken wie Caran d'Ache und Victorinox. Im Jahr 2018 gewann das Unternehmen den Raiffeisen Unternehmerpreis Zentralschweiz 2018. Ein Jahr später wurde ein komplettes Rebranding vorgenommen, wobei auch der Name geändert wurde.

Fallzusammenfassung 2

Kundenorientierung, Digitalisierung

Der Befragte ist der heutige Inhaber und Geschäftsführer des Unternehmens. Der Stellenwert der Kundenorientierung ist ihm zufolge in seiner Firma hoch, da im B2B-Bereich eine starke Spezialisierung herrsche und es daher essenziell sei, auf Kundenbedürfnisse einzugehen. Nichtsdestoweniger sei der Kunde auch ein Partner und es müsse immer für beide Seiten stimmen. Kundenorientierung definiere er so, dass versucht werde, auf verschiedene Weise die Wünsche des Kunden zu erfüllen, indem sich an seinen Bedürfnissen orientiert werde, sei es an seinen Produkten oder auch an seiner Geschäftstätigkeit, und generell das Geschäft so abwickle, wie es für den Kunden am besten sei.

Grundsätzlich sei digital nicht per se besser, es müsse immer situativ entschieden und überlegt werden, ob dies für den eigenen Betrieb gut sei und dabei auch an die Mitarbeiter gedacht werden. Man habe Respekt vor dem Thema und frage sich, ob man den Vorsprung einmal einbüßen werde und durch eine Technologie ersetzt werden könnte. Da für Digitalisierungsprojekte viele zeitliche Ressourcen benötigt würden, seien diese teilweise, falls sie nicht primär wettbewerbsrelevant gewesen seien, vernachlässigt worden, wie zum Beispiel das Digitalisieren der Aktenablage.

Es sei ein Spagat, einerseits auf Kundenwünsche einzugehen und andererseits rationell zu fertigen; man müsse hier eine gute Mischung finden und flexibel bleiben. Heutzutage

würden sie bei gewissen Grosskunden zwangsläufig Veränderungen mitmachen (in diesem Fall ein neues Transportlogistiksystem), ansonsten "manövriere man sich früher oder später weg". Die Mitarbeiter müssten spüren, wie sie auf den Kunden eingehen, denn dies sei von Kunde zu Kunde unterschiedlich.

Geschäftsmodell, Strategie, Marktposition

Das Geschäftsmodell habe sich nicht stark verändert, sondern sei relativ ähnlich geblieben, die Veränderung sei im Kundenstamm zu spüren, aber hauptsächlich durch die Diversifikation in neue Branchen. Als Berater würden sie versuchen, den Kunden möglichst früh im Prozess zu unterstützen, und zudem oftmals kein Honorar verlangen, was in der Branche relativ einzigartig sei. Seit er im Unternehmen mitarbeite, habe er zwei Strategieprozesse mitgemacht, und im letzten sei auch damit begonnen worden, die Informationstechnologie zu berücksichtigen. Die Vision sei bis auf die Stufe der Mitarbeiter heruntergebrochen worden, dies umzusetzen, sei jedoch ein harter Weg.

Prozesse, Kommunikation, Führung

Nach Aussage des Befragten haben sich die Prozesse stark verändert; durch die Diversifikation werde heute nur noch auf Bestellung gefertigt. Vor allem im administrativen Bereich sei vieles digitalisiert worden und dies sei auch bei den Kunden spürbar. Heutzutage werde kaum mehr gedruckt, auch im Marketing, und man erhalte auch immer weniger Ausdrucke von den Lieferanten. Es sei viel Papier verschwunden und heute sei es kaum mehr vorstellbar, wie früher gewisse Dinge, wie zum Beispiel die Zeiterfassung, durchgeführt worden seien. Die Kommunikation mit Kunden allgemein sei heute weniger konkret, sie sei digitaler geworden und es sei herausfordernd, die verschiedenen Kanäle effizient zu nutzen. Innerhalb der Organisation habe sich, seitdem er den transformationalen Führungsstil eingeführt habe, vieles verändert. Dies sei anfänglich von Herausforderungen und Verwirrungen seitens der Mitarbeiter begleitet gewesen, doch sei versucht worden, sie von Anfang an zu involvieren, ihre Selbstverantwortung zu fördern und diese Leistung früh einzufordern. Es hätten viele Schulungen und Informationsweitergaben stattgefunden. Nach zwei bis drei Jahren hätten die Veränderungen begonnen zu greifen. Es sei auch schon ein Mitarbeiter, der mit gewissen Veränderungen nicht gut zurechtgekommen sei, anstatt entlassen einem neuen Aufgabenbereich zugeteilt worden. In dieser Hinsicht dürften keine Aufwände gescheut werden, gewisse Umstrukturierungen vorzunehmen, und es sei wesentlich, auf Mitarbeiter zu bauen, in diese

zu investieren und sie durch diese Change-Prozesse zu führen. Es gestaltet sich mitunter schwierig, gute Fachkräfte für sich zu gewinnen, und ein guter digitaler Auftritt mit einer aussagekräftigen Webseite sei heute von grosser Bedeutung. In der Rekrutierung würden die Instrumente heute anders eingesetzt; man nutze die sozialen Kanäle und kommuniziere die genauen Bedürfnisse im Stelleninserat. Heute würde der Mitarbeiter früh in Veränderungen einbezogen werden, wobei versucht werde, ihn intrinsisch zu motivieren, damit er eine innovative Haltung annehme und von selbst neue Ideen entwickle.

5.3 Fallstudie 3

Geschichte:

Die Familie dieser Fallstudie betreibt seit langem Landwirtschaft im Südbündnerischen Puschlav. Als der heutige Inhaber in den Betrieb einstieg, entschied er sich für den biologischen Landwirtschaftsbetrieb. 1993 erhielt der Hof die Zertifizierung des Bio-Labels ‚Knospe‘. Schon in den 1990er Jahren fing er an, die Firma Ricola zu beliefern, die auch heute noch zu den Hauptabnehmern gehört. Im Jahr 2000 wurde für diesen Bereich des Betriebes, in dem zahlreiche Biokräuter und Blumen kultiviert, geerntet und verarbeitet werden, ein Label gegründet. Die hauseigene Herstellung und Verarbeitung der Kräuter garantiert eine lückenlose Kontrolle der Produktionskette. Der Trockenvorgang erfolgt nach den Vorgaben der biologischen Landwirtschaft. Für die Verpackung werden moderne Verpackungsmaschinen eingesetzt, welche auch von Kunden und Partnern des Unternehmens genutzt werden. Zu gewissen Zeiten werden bis zu 40 Tonnen Kräuter in den hauseigenen Räumen verarbeitet. Im Jahr 2012 wurde zusammen mit einem bekannten Koch eine neue Marke gegründet, über die als Produktinnovation Würzbeutel hergestellt und vertrieben werden. Der Betrieb beschäftigt heute um die zehn Mitarbeiter oder mehr, dies ist saisonabhängig. Zu den Hauptkunden zählen Coop Naturaplan und Ricola, die Firma vertreibt ihre Produkte aber auch im Einzelhandel an verschiedene kleinere Läden und an Einzelkunden über ihren Webshop. Das Sortiment umfasst Tees als lose Kräutertees, Teebeutel, Pyramidenbeutel und Eistee, Gewürze, essbare Blüten, Slowfood aus der Landwirtschaftsproduktion, Geschenksets und Accessoires.

Fallzusammenfassung 3

Kundenorientierung, Digitalisierung

Der Befragte ist der heutige Inhaber des Unternehmens. Ihm zufolge wurden schon von Beginn an kundenorientierte Produkte hergestellt, denn die Orientierung an den Bedürfnissen des Kunden sei von grosser Bedeutung. Er verstehe darunter, sich dem Kunden anzupassen, auch wenn es um neue Dinge gehe, und solche Produkte zu produzieren, welche der Kunde benötige. Er habe das Gefühl, dass die Digitalisierung viel mehr Aufwand verursache, obwohl der eigentliche Sinn doch darin liege, Arbeit abzunehmen. Allgemein nehme er eine Beschleunigung wahr und der Druck und die Fluktuation bei Grossunternehmen seien gestiegen. Sein Unternehmen befinde sich aber auf einem normalen Stand, was die Digitalisierung anbelange; es sei ihm persönlich auch nicht so wichtig, alles von analog auf digital umzustellen.

Geschäftsmodell, Strategie, Marktposition

Seit sieben Jahren arbeite das Unternehmen mit einer Agentur zusammen, wobei das Design komplett angepasst worden sei. Dies habe sich bewährt. Auch in der Produktion kämen immer wieder neue Maschinen zum Einsatz und es würde ein modernes Zentrum gebaut und modernisiert. Heute laufe vieles automatisiert, wo früher noch Handarbeit vonnöten gewesen sei. Das Geschäftsmodell habe sich nicht verändert, man stelle seit 30 Jahren Produkte her, die der Kunde wünsche. Sie würden nicht beliebig viele Varianten besitzen, um andere Geschmacksrichtungen zu erzeugen. Seit einiger Zeit würden sie auch mit einer Drogerie zusammenarbeiten, von der sie gewisse Produkte zukaufen würden. Sie würden keine Werbung machen, aber ihre Produkte in Bars und Hotels ausstellen, wodurch sie regelmässig neue Kundschaft hätten. Auch für die Gastronomie hätten sie eigene Produkte gefertigt.

Prozesse, Kommunikation, Führung

In der Administration habe sich vieles geändert, früher sei vieles über Telefon und Fax gelaufen, letzteres sei seit ca. zwei Jahren jedoch fast gänzlich verschwunden. Heute könne mit dem Smartphone ein ganzer Betrieb geleitet werden, das Smartphone habe eine enorme Beschleunigung verursacht. Er sei ständig am Telefonieren, während er früher seine Telefonate über den Mittag erledigt habe. Daraus würden sich sowohl Vor- als auch Nachteile ergeben. Früher habe man einen Brief erhalten und entsprechend Zeit gehabt, darauf zu antworten.

Heute könne nicht mehr tagelang gewartet werden, sondern müsse am gleichen Tag geantwortet werden. Auch das Bestellwesen habe sich stark verändert; hier laufe das meiste über die Webseite. Früher habe er die einzelnen Läden teilweise noch gekannt, heute verschicke er einfach die Bestellungen und habe keinen persönlichen Kontakt mehr. Der Ablauf im Büro habe sich ebenfalls stark verändert, vor allem auch, seit der neue Geschäftsführer hier sei. Es sei viel Papier verschwunden. Was die Kultur anbelange, habe sich indes nicht viel geändert; ihr Verhältnis sei relativ offen. Früher hätten die Leute noch etwas mehr Respekt gehabt, heute rede man offener miteinander. Dies sei jedoch auch durch die neue Generation begründet. Er selbst beziehe nur den Geschäftsführer in seine Innovationen mit ein. Er beobachte, dass die Einkäufer bei den Grossunternehmern regelmässig wechseln würden. Früher habe man es immer mit der gleichen Person zu tun gehabt, heute seien ständig neue Leute da, deren Druck spürbar sei.

5.4 Fallstudie 4

Geschichte:

Die Druckerei wurde 1923 in Vaduz, zunächst unter einem anderen Namen, gegründet. Im folgenden Jahr trennten sich die beiden ehemaligen Gründer, wobei einer den Betrieb übernahm und die Leitung bald seinem Schwiegersohn übertrug. 1939 erhielt dieser Landesverweis, nachdem er den Umbruch, das Kampfblatt einer nationalsozialistischen Partei in Liechtenstein, druckte. Die Druckerei vermietete er für drei Jahre an einen Verlag, wo sie unter einem anderen Namen geführt wurde. 1949 wurde die Druckerei mit dem heutigen Namen gegründet, im Jahr 1963 wurde das Firmengebäude in Vaduz erweitert und 1986 übernahm der Sohn die Leitung. 1992 trat auch dessen Sohn, der jetzige Geschäftsführer, in das Unternehmen ein. Seit dem Rebranding von 1993 verwendet die Firma das jetzige Logo. Im Jahr 1995 fand ein Umzug in die neu erbaute Druckerei in Schaan statt und 1998 wurde die Tochterfirma für Datenmanagement gegründet. 2001 erfolgte ein weiterer Bau, da eine neue Offsetdruckmaschine angeschafft wurde, und 2002 wurde die Partnerfirma gegründet. Im Jahr 2007 wurde die Zweigniederlassung für Werbetechnik und Buchproduktion an einem neuen Standort eröffnet. In den Jahren 2013 und 2014 fand wegen der Anschaffung einer neuen Drucktechnologie ein weiterer Bau statt und 2015 erfolgte mit einer neuen Marke der Einstieg in den 4D-Druck. Im Jahr 2015 wurde eine GmbH mit Standort in Deutschland gegründet, 2017 wurde ein weiterer Drucker angeschafft und 2020 erfolgte der Einstieg in den 3D-Scanning-Bereich.

Fallzusammenfassung 4

Kundenorientierung, Digitalisierung

Der Befragte ist der heutige Geschäftsführer und Verwaltungsrat des Unternehmens. Die Kundenorientierung und -bedürfnisse haben ihm zufolge einen sehr hohen Stellenwert in seinem Unternehmen, darunter verstehe er für den Kunden da zu sein, auf ihn einzugehen, ihn gut zu beraten und das richtige Produkt zu empfehlen. Generell sei heute die digitale Welt von größerer Bedeutung als Print; hier befinde man sich in einer Transformationsphase, in der viel Papier eingespart würde. Ausserdem entstünden Web-to-Print-Portale, die Preise hätten, mit denen kaum konkurriert werden könne. Das Arbeitsleben habe sich grundsätzlich verändert und die Kunden seien aufgrund von Homeoffice und Teilzeitarbeit schwieriger zu erreichen. Die Branche habe sich grundlegend verändert. Sein Unternehmen sei bei der Digitalisierung aber eigentlich immer vorne mit dabei gewesen. Die kommenden drei bis vier Jahre seien entscheidend, hier müsse gut beobachtet werden, was passiere. Die Orientierung zum Kunden habe sich im Laufe der Zeit nicht stark verändert. Durch die Anpassung an Kundenwünsche könnten neue Bereiche erschlossen werden, die sehr interessant seien. Dadurch habe sich sein Unternehmen stark transformiert. Sie hätten schon früh ein Lean Management aufgebaut und immer nach neuen Möglichkeiten Ausschau gehalten.

Geschäftsmodell, Strategie, Marktposition

Da sie keine Möglichkeit der Massenproduktion besäßen, müssten sie ihr Beratungsangebot noch ausbauen und sich durch Schnelligkeit abheben. Das Geschäftsmodell sei schon früh verändert worden, denn man müsse immer vorausschauend handeln. Als Bill Gates zum ersten Mal das papierlose Büro erwähnt habe, sei ihnen bewusst geworden, dass sie sich ein zweites oder drittes Standbein aufbauen müssten, falls derartiges geschehen würde. Im Jahr 1996 sei man in den neuen Geschäftsbereich Digitaldruck eingestiegen und 2008 sei die Werbetechnik hinzugekommen. Es sei zwar nicht einfach, Nischen zu finden, jedoch überlebensnotwendig. Es sei ihr Ziel gewesen, andere Produkte auf den Markt zu bringen, und heute würden sie verschiedene Arten von Bällen wie Fussbälle, Handbälle, Basketbälle und Rugbybälle bedrucken. Später seien andere Produkte hinzugekommen; heute würden sie Koffer, Helme und Trinkflaschen bedrucken, was einzigartig sei. Man müsse originell handeln und auf die Leute zugehen. Obwohl ihre Kernkompetenz immer noch der Druck sei, habe sich das Geschäftsmodell im Laufe der Zeit stark verändert, da sie mit anderen Technologien arbeiten würden. Essenziell sei dabei immer die Beratung, denn wenn sie ihre

Dienstleistung über ein Portal abwickeln würden, würden sie sich austauschbar machen. Interessanterweise habe sich die Strategie in den letzten zehn Jahren überhaupt nicht verändert. Sie würden versuchen, das Konventionelle zu erhalten und zudem neue Dinge aufzubauen.

Prozesse, Kommunikation, Führung

Es sei von grosser Bedeutung, die Nähe zum Kunden zu erhalten, da dieser mit Informationen über neue Produkte auf dem Laufenden gehalten werden könne. In der Kommunikation zum Kunden habe sich vieles verändert, früher sei am Morgen das Fax voller Aufträge gewesen und es sei viel telefoniert worden, heute werde das meiste über E-Mail abgewickelt, wobei in vielen Fällen das Telefon die einfachere Variante darstelle. Bei Wiederholungsaufträgen habe die E-Mail jedoch Erleichterungen mit sich gebracht. Sie seien auch aktiv auf Facebook und Instagram, was gleichwohl einen grossen Aufwand bedeute. Viele Prozesse seien weggefallen und sie hätten schon früh darauf geachtet, dass diese effizient seien. Dadurch habe eine starke Transformation stattgefunden. Auch die neuen Technologien hätten viele Prozesse vereinfacht. Für die Zukunft würden sie anstreben, ihre Kunden noch mehr anzubinden, sodass die Daten gleich auf dem Server gespeichert würden.

Durch den Einstieg in neue Bereiche sei eine Stelle geschaffen worden, welche mit dem Kerngeschäft eigentlich nichts zu tun habe. Ansonsten habe sich in der Organisationsstruktur jedoch seit acht Jahren nichts verändert und diese sei relativ flach organisiert. Generell versuche er heute mehr, die Mitarbeiter in die Selbstverantwortung zu nehmen, doch wenn sie die Dinge zu sehr schleifen lassen würden, müsse er doch eingreifen. Es sei schwierig gewesen, den Mitarbeitenden begreiflich zu machen, dass sie die Prozesse einhalten müssten, und es hätte über ein Jahr gedauert, bis sie sich an die automatischen Abläufe in der Produktion gewöhnt hätten. Für eine bessere Vorstellung sei dann mit einfachen visuellen Hilfsmitteln gearbeitet worden. Beim Kauf einer neuen Maschine nehme er die Mitarbeiter früh auf diese Evaluierungsreise mit. Früher seien noch Ideenwettbewerbe veranstaltet worden, wobei die besten Ideen mit 20 Franken belohnt worden seien.

5.5 Zusammenfassung nach themenorientierten Schwerpunkten

In den folgenden Abschnitten werden eine Zusammenfassung nach Themen und ein Quervergleich pro Thema zwischen den einzelnen Fällen vorgenommen.

Digitalisierung, Kundenorientierung

Alle Befragten schätzen den Stellenwert der Kundenorientierung als hoch bis sehr hoch ein. Auch weisen sie ein sehr ähnliches Verständnis des Begriffes auf, nämlich sich dem Kunden anzupassen, auf ihn einzugehen, ein nahes Verhältnis zu pflegen und ihn richtig zu beraten. Ein Teilnehmer hob zudem die Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung hervor. Alle Befragten sind der Meinung, dass die Beschleunigung und der Druck aufgrund der Digitalisierung spürbar seien. Sie schätzen ihr Unternehmen als normal bis gut digitalisiert ein, wobei sich zumindest drei von vier Befragten auch kritisch im Hinblick auf neue Technologien äusseren. Einerseits wurde in diesem Zusammenhang eine gewisse Überforderung angesprochen, andererseits wurde betont, dass digitalisiert nicht bedeutete, dass etwas besser gewesen sei, und ein Befragter hob zudem hervor, dass der Aufwand gestiegen sei. Ein anderer Teilnehmer gab zu, Respekt vor dem Thema zu haben und sich Gedanken zu machen, ob durch neue Technologien ein gewisser Wettbewerbsvorteil eingebüsst werden könnte.

Geschäftsmodell, Strategie, Marktposition

Alle Befragten sind der Meinung, dass sich die Kundenorientierung gegen aussen nicht verändert habe. Es sei schon immer kundenorientiert gehandelt worden. Mit Blick auf die Anpassungen innerhalb des eigenen Unternehmens ließen sich indes unterschiedliche Meinungen erkennen. Bei drei Befragten wurde deutlich, dass es schwieriger geworden ist, die eigene Marktposition zu verteidigen. Man müsse Veränderungen mitmachen, die bis anhin nicht bekannt gewesen seien und es sei oftmals ein Spagat, zwischen den Bedürfnissen der Kunden und seinen eigenen Vorstellungen sowie situativ zu entscheiden, wie stark man auf Kundenwünsche eingehe. Bei zwei Unternehmen hat sich das Geschäftsmodell stark verändert, wobei ein Befragter gar von einer starken Transformation seit der Jahrtausendwende aufgrund der Digitalisierung sprach. Alle vier Befragten hoben als herausragendes Leistungsmerkmal die Relevanz der eigenen Beratung hervor.

Alle Unternehmen haben die Strategie in den letzten zehn Jahren nicht mehr angepasst, aber zumindest drei der Befragten haben die Digitalisierung in ihrer Strategie berücksichtigt.

Prozesse, Kommunikation, Führung

Relativ homogen waren die Äusserungen im Hinblick auf die Veränderungen der Kommunikation mit Kunden. Hier habe sich vieles geändert, einerseits den Takt betreffend,

andererseits durch die verschiedenen Kanäle, die neu entstanden seien. Die Kommunikation sei generell digitaler und schneller geworden. Man stünde heute unter einem stärkeren Druck, schnell zu antworten. Alle gaben an, dass die E-Mails stark zugenommen hätten, was zu Lasten des Fax und des Telefons gehe. Auch was das Planen und Abhalten von Meetings anbelange, werde heute rascher entschieden. Es sei durch die neuen Technologien eine stärkere Vernetzung mit dem Kunden vorhanden, die Termineinhaltung und die Zuverlässigkeit seien offener und direkter, allerdings auch weniger konkret. Drei Interviewpartner wiesen auch auf die Bedeutsamkeit hin, dass Mitarbeiter kundenorientiert arbeiten müssten.

Zwei Befragte sind der Meinung, dass es grundsätzlich eine Herausforderung darstelle, die verschiedenen Kommunikationskanäle effizient zu nutzen, und es einen Mehraufwand bedeute, regelmässig auf den Sozialen Medien aktiv zu sein. Ein Befragter hob auch die Vermischung von Privatem und Geschäftlichem hervor, aufgrund dessen, dass die Mitarbeitenden nicht zwei Mobiltelefone wünschen würden und auch die geschäftlichen Dinge bevorzugt über ihr privates Mobiltelefon laufen lassen wollten. Eine starke Bedeutung schreiben alle der Webseite und allgemein dem digitalen Geschäftsauftritt zu, eine Person hob dessen Bedeutung vor allem auch für die Rekrutierung guter Fachkräfte hervor.

Mit Blick auf das Prozesswesen und die Veränderungen in der Administration sind die Meinungen relativ kongruent: Die Abläufe in der Administration hätten sich stark verändert, viel Papier sei verschwunden und neue Programme seien aufgetaucht. Stattdessen könnten riesige Datenmengen in kürzester Zeit transferiert werden. Zwei der Befragten gaben an, dass wenigstens im Archiv noch viel Papier vorhanden sei, und einer gab zu, das Digitalisieren dieser Dokumente etwas vernachlässigt zu haben. Es sei indes von Vorteil, wenn alle Beteiligten auf Daten zugreifen könnten.

Ein Befragter gab an, dass sie aufgrund der Schnelligkeit, mit welcher sie den Kunden ihre Produkte liefern wollten, früh angefangen hätten, die Prozesse schlank zu halten. Zwei Teilnehmer sprachen von einer starken Beschleunigung der Prozesse und einer gewissen Umstrukturierung, vor allem in der Organisationsstruktur. Bezüglich Hierarchie wurde bei allen Befragten deutlich, dass eine Veränderung im Unternehmen stattgefunden hat und sie sich heute mehr auf Augenhöhe untereinander begegnen.

Mit Blick auf die Kultur innerhalb der Organisation gaben drei Befragte an, grosse Veränderungen festzustellen. In zwei Unternehmen wurde mit der Übernahme des neuen Geschäftsleiters ein Führungswechsel vollzogen. In einem anderen Unternehmen fand durch gewisse Automatisierungsprozesse eine grössere Veränderung für die Mitarbeitenden in den

Arbeitsabläufen statt, und alle Unternehmen sprachen von Herausforderungen in der Gewöhnung an diese Umsetzungen. Alle sind der gleichen Meinung, dass viel Geduld und Kommunikation nötig gewesen sei und es essenziell sei, die Mitarbeiter früh an den Veränderungsprozessen zu beteiligen. Ein Befragter äusserte, dass er auch Umstrukturierungen innerhalb der Organisation nicht scheue, um Mitarbeiter halten zu können. Ein anderer gab an, dass aufgrund von Diversifikation eine neue Stelle geschaffen worden sei. Die cross-funktionale Zusammensetzung von heutigen Teams im Vergleich zu früher, als diese eher abteilungsbezogen waren, wurde durch einen weiteren Befragten hervorgehoben. So könne eine schnelle und fokussierte Herangehensweise umgesetzt werden und es könnten Lösungen gefunden werden. Zwei der Befragten beziehen ihre Mitarbeiter bereits ab der untersten Stufe in Innovationen ein und es ist Teil der Arbeitskultur, dass der Mitarbeiter nach seiner Meinung gefragt wird.

6 Diskussion

Die im vorherigen Kapitel deskriptiv dargestellten Ergebnisse werden in diesem Kapitel zur Beantwortung der eingangs formulierten Forschungsfragen herangezogen. Da die Forschungsfrage einer Präzisierung bedarf und diese in der Unterfrage deutlich wird, soll zuerst die Unterfrage beantwortet werden. Die Ergebnisse aus Kapitel 5 werden mit den definierten Handlungsfeldern aus der Theorie abgeglichen. Zum besseren Verständnis der Leser für die Art der in den Interviews getroffenen Aussagen werden relevante Zitate angefügt. An dieser Stelle seien nochmals Forschungsziel und -frage angeführt:

Forschungsziel: Erlangung eines besseren Verständnisses darüber, wie sich kundenorientierte Unternehmensführung im Zeitalter der digitalen Transformation verändert.

Um diesem Ziel gerecht zu werden, wurde die Frage nach praxisgeprüften Verhaltensweisen der Unternehmen wie folgt gestellt:

Forschungsfrage: Wie reagieren KMU auf veränderte Kundenbedürfnisse im Zeitalter der digitalen Transformation?

- Welche Anpassungen auf einzelne Teilaspekte sind bei kleinen und mittleren Unternehmen festzustellen?

6.1 Die Anpassungen von KMU auf einzelne Teilaspekte

Aufgrund der Komplexität des digitalen Transformationsprozesses sind Veränderungen innerhalb des Unternehmens nicht exakt auf die Kundenorientierung zurückführbar. Nichtsdestoweniger ist der Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und einer hohen Kundenorientierung seit den 1990er Jahren bewiesen (vgl. Unterkapitel 2.2). Mit der vorliegenden Arbeit wurde, ohne einen Kausalitätsanspruch zu erheben, das Ziel verfolgt, Erkenntnisse über die Anpassungen von KMU zu gewinnen, welche aufgrund veränderter Kundenbedürfnisse entstanden sind.

Peter beschreibt sein erstes Handlungsfeld Customer Centricity als die starke Fokussierung auf Kundenorientierung mittels personalisierter Angebote und Kundenportale unterstützt durch digitale Technologien und Kanäle, um marktzielgruppengerechte und digitale Strategien zu ermöglichen (Peter, 2017, S. 59). Daher ist es grundlegend und interessant zu erfahren, inwieweit die untersuchten Unternehmen ihren Fokus auf Kundenorientierung legen und welchen Stellenwert diese hat:

Nicht erstaunlich ist die homogene Äusserung aller vier Unternehmen, seit Beginn ihrer Geschäftstätigkeit ein nahes Verhältnis zum Kunden zu pflegen und ihre Dienstleistung bzw. Produkte seit jeher auf den Kunden auszurichten. Alle Befragten verdeutlichen zudem die hohe Relevanz dieses Themas. Die Beziehungen zu den Kunden bestehen bei mindestens zwei der Befragten bereits seit mehreren Jahrzehnten. So lässt sich schliessen, dass schon früh auf kundenbezogene Ziele (vgl. Unterkapitel 2.2) in der Unternehmensführung Wert gelegt wurde. Die Autorin zieht das Fazit, dass die konstante Fokussierung auf den Kunden und die systematische, kundenorientierte Unternehmensführung für den Erfolg der gewählten Unternehmen ausschlaggebend waren.

Im Hinblick auf die Marktposition besagt die Theorie, dass kundenindividuelle Anpassungen klare Wettbewerbsvorteile mit sich bringen (Peter, 2017, S. 40). Diesbezüglich wurde von allen Unternehmen der Druck angesprochen und bei der Mehrheit deutlich, „dass man mitmachen müsse“. Belegen lässt sich dies durch die nachfolgenden Beispiele:

Wir haben ein paar Grosskunden und einer zum Bsp. hat so ein Transportlogistiksystem, oder er hat das ‚outgesourct‘, und wir haben dort einfach zwangsläufig mitmachen müssen sonst gäbe es ein riesen Problem bei vielem und früher oder später würde man sich als Lieferant weg manövrieren. (Fallstudie_2)

Wir mussten beispielsweise früher nie an einer Ampelausschreibung teilnehmen, also sprich, eine blinde Anfrage eine Offerte machen und dann wird man mit fünf verglichen, 3 kommen ins engere Rennen, und dann musst du irgendwo am PC mit Ampelsystem den Preis nachlassen, bis es überall grün wird und dann war es evtl. schon weg. Also solche Spielchen kannte man früher nicht, früher hat man geredet und gesagt es muss für dich und für mich passen. Also das hat sich stark verändert. (Fallstudie_1)

Diese Beispiele zeigen, dass die Anpassung an den Kunden nicht nur aus freien Stücken geschieht, sondern einen Schritt weitergeht. Die Grösse des Marktes mag dabei ebenfalls eine entscheidende Rolle spielen, jedoch stellt die Abstimmung auf die Bedürfnisse des Kunden mit einer grossen Kompromissbereitschaft ein notwendiges Verhalten zur Sicherung der Marktposition dar.

Werden die internen Anpassungen genauer betrachtet und in die Teilaspekte gemäss den Handlungsfeldern nach Peter aufgesplittet, lassen sich verschiedene Facetten erkennen:

6.1.1 Anpassungen im Bereich Digital Business Development

Laut Peter (2017, S. 59) tragen neue Technologien dazu bei, dass bestehende Angebote und Kompetenzen hinterfragt und Kooperationen mit unterschiedlichen Marktpartnern eingegangen werden. Dies wird durch verschiedene Aussagen der Befragten bestätigt, welche neue und teilweise für ihre Branche ungewöhnliche Kooperationen eingegangen sind:

Nach den Fussbällen kamen dann Handbälle, Basketbälle Rugby, Unihockey und der ganze Schnickschnack. Und 2016/ 2017 haben wir angefangen mit Trinkflaschen, mittlerweile ist SIGG ein Partner von uns, Camelbak ist ein Partner von uns, wir konnten sechs Hersteller gewinnen die uns beliefern, es ist nicht so einfach eine Druckerei.... (Fallstudie_4)

Wir arbeiten mit einer Drogerie zum Beispiel, dort haben wir einige Produkte zugekauft, bei uns beigemischt, und dann weiterverpackt. (Fallstudie_3)

Es ist nicht verwunderlich, dass die stärksten Anpassungen im Hinblick auf das Geschäftsmodell bei demjenigen Unternehmen vorgenommen wurden, welches von der Art der Tätigkeit am meisten von der Digitalisierung betroffen scheint. Die Entwicklung, dass immer mehr Papier verschwindet und digitale Programme an dessen Stelle treten, hat schon weit vor der Jahrtausendwende eingesetzt. Von Bedeutung ist jedoch, dass es dem Unternehmen seit rund 25 Jahren, als die erste Diversifikation vorangetrieben wurde, gelingt, innerhalb der Kernkompetenz Druck zu bleiben und neue Nischen zu finden, was wiederum dessen Innovationsfähigkeit verdeutlicht.

Im Vergleich zum Geschäftsmodell zeigt die Anpassung auf die Strategie im Zeitraum von zehn Jahren bei allen Unternehmen wenige bis keine Veränderungen. Die Mehrheit der Befragten hat die Digitalisierung in ihrer Strategie berücksichtigt. Somit decken sich diese Ergebnisse mit den Resultaten der Studie von Peter zu den Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Unternehmensstrategie (Peter, 2017, S. 39).

6.1.2 Anpassungen im Bereich Digital Leadership and Culture

Die Anpassungen der in der Theorie diskutierten Führungsgrundsätze und Veränderungsprozesse sind auch bei den untersuchten Unternehmen spürbar. Zwei Befragte gaben an, seit Beginn ihrer Geschäftstätigkeit einen anderen Führungsstil eingeführt zu haben. Die damit einhergehenden Reaktionen der Mitarbeitenden lassen sich deutlich in den folgenden Aussagen herauslesen.

Als ich das Geschäft übernommen habe, ich habe einen etwas anderen Führungsstil als der Vater es hatte. Und, ... vielleicht sagt Ihnen das was, der transformationale Führungsstil, den probiere ich so gut wie es geht in unserer Grösse, anzuwenden.vor allem das Kader, Produktionsleitung, da habe ich gemerkt war eher ein bisschen überfordert, weil ich habe plötzlich gesagt: aber Moment, du bist Bereichsleiter, warum kommst du zu mir damit? (Fallstudie_2)

Und dass natürlich jeder weiss, was er zu tun hat. Wenn heute jemand 10 Aufträge an der Maschine schafft, dann kann er nicht ein Paket hier hinstellen und ein anderes hier. Sondern er muss es dort hinstellen, wo der nächste Prozess stattfindet. Dort haben wir auch, wir haben 2014 damit angefangen und wir haben ein Jahr gebraucht, bis die Leute gewusst haben, was sie zu tun haben. Das ist ein extrem schwieriger Prozess gewesen, da musstest du wirklich mit dem Stecken dahinter und gleich sagen jetzt musst es da hinstellen. (Fallstudie_4)

Überforderung, Verwirrung und Ablehnung sind typische erste Reaktionen auf Veränderungen. Die fehlende Veränderungsbereitschaft gehört zu den meistgenannten Barrieren der digitalen Transformation (vgl. Unterkapitel 3.2.1). Die beiden Befragten scheinen sich der Konsequenz, die mit diesen Veränderungsprozessen einhergeht, bewusst zu sein und betonen die Relevanz der Kommunikation mit den Beteiligten, ausführlicher Schulungen und des regelmässigen Austauschs von Informationen, wie die nachfolgende Aussage belegt:

Also ich probiere hier mit viel Aufwand, mit Gesprächen, Beispielen, Schulungen, mit unserer Vision mit der wir den letzten Strategieprozess gemacht haben war es klar, die Vision hinunterzubrechen bis auf Stufe Mitarbeiter. Und da sind wir jetzt dran. Aber das ist ein sehr harter Weg, auch ein langwieriger, aber ich bin überzeugt, dass es sich für die Zukunft lohnt. Denn die Zeit vom hierarchischen Führungsstil und die sture Zielorientierung, die hat ausgedient. (Fallstudie_2)

Neuere wissenschaftliche Erkenntnisse betonen die Bedeutung der Umsetzung kundenzentrierter Strategien ausgehend von der obersten Management-Stufe und die gleichzeitige Bottom-Up-Orientierung, welche durch den Einbezug der untersten Hierarchieebene die Motivation jedes Einzelnen und die Identifikation mit dem Unternehmen fördert. Anhand der obigen Aussage wird deutlich, dass der Befragte dieses Prinzip verstanden hat und die damit verbundenen Herausforderungen zu bewältigen versucht.

Die in der Theorie häufig diskutierte Veränderung zur agilen Organisationsform in Bezug auf die Lernkultur und einen hohen Grad an Selbstbestimmung von Teams konnte nur bei einem Unternehmen festgestellt werden. Die Gründe hierfür können indes nur vermutet werden und es müssten weitere auf das Thema abzielende Fragen gestellt werden, um die Zusammenhänge erklären zu können.

...aber generell ist es so, früher hatte man einen stark hierarchischen Prozess gehabt, die Funktion war hierarchisch, und entsprechend sind auch die Prozesse in den einzelnen Organisationen eher abteilungsbezogen...Das ist heute ein Team, das interdisziplinär aus den verschiedensten Abteilungen die besten Leute für das jeweilige Problem nominiert und die eingesetzt sind, und die sehr fokussiert das Problem bearbeiten können. (Fallstudie_1)

Die Veränderung der Organisationsstruktur hin zu flacheren Hierarchien lässt sich allerdings bei allen Unternehmen durch folgende Massnahmen erkennen:

- Wechseln der Anredeform von Sie auf Du und Einführung von Feiern ausserhalb des regulären Betriebes (Sporttag, Weihnachtsfeier, usw.)

Also, ich hab noch nie einen solchen Extremfall erlebt, wie (Anm. Autorin: Name des Unternehmens) war. Als ich gekommen bin, siezten sich hier alle, die Unternehmenskultur war so - beim Anstellungsgespräch habe ich gefragt: Gibt es einen Sporttag? Ich war mir das gewohnt, da ist was gelaufen und ab

und zu ein Fest, ja, und wie ist die Unternehmenskultur? Da hat mir der damalige Besitzer, es war ein Deutscher, sagte mir: Die Unternehmenskultur ist die Stempelkarte. sprich, man hat gestempelt und seine Kultur war: Schaffen bis man ausstempelt und dann kann man reden.Dann hab ich gesagt, trotz allem gibt es eine Weihnachtsfeier. (Fallstudie_1)

- Übertragen von mehr Selbstverantwortung:

Ich versuche die Leute mehr in die Selbstverantwortung zu nehmen. Und weniger einzugreifen. Gelingt ab und zu gut, und ab und zu muss man halt doch eingreifen. (Fallstudie_4)

Das Mitgestalten der Arbeitsweise und autonome Teams wurden von drei Befragten als Umsetzungen in diesem Bereich genannt.

Der Einbezug von Mitarbeitern in Innovationen

Drei Unternehmen bestätigten, ihre Mitarbeiter in Innovationen miteinzubeziehen, zum Beispiel in Evaluierungsphasen bei Anschaffungen von neuen Maschinen, oder indem bezüglich der besten Vorgehensweise im Produktionsprozess auf ihre Meinung gehört wird. Auch hier zeigt sich die Orientierung zur Agilität: Der Befragte des Unternehmens, in welchem autonome Projektteams eingesetzt werden, spricht auch von einem Bottom-Up-Ansatz im Innovationsmanagement:

Und heute hat sich das so gewandelt, dass es völlig klar ist, dass ein Mitarbeiter sich darf und einbringen muss. Wenn ich von den Produktionsprozessen rede- also die Mitarbeiter haben irgendwo eine Zeichnung und sie müssen ein Teil machen. Ich glaube sogar dort, fragt man heute den Mitarbeiter, wie es am besten geht. ...Das hat sich stark geändert. Früher war das top down, es war vorgegeben, und da hat niemand was dagegen gesagt. Heute hat sich das stark gewandelt, es wird mit den Mitarbeitern geredet, weil sie wissen ja wie man es macht, in den Teams, Akquisitions- und Projektteams, dort wo man ein neues Produkt macht, dort ist es sowieso klar, dort ist es die Kernaufgabe dass man seine Kompetenzen einbringt. (Fallstudie_1)

Nur ein Befragter gab an, seine Mitarbeiter – mit Ausnahme des Geschäftsführers – nicht nach ihren Meinungen zu fragen.

6.1.3 Anpassungen im Bereich Process Engineering

Hier wird auf die Nennung standardisierter Prozesse und die Automatisierung bzw. Digitalisierung der Prozesse eingegangen. Die Optimierung von Arbeitsabläufen in Bezug auf Mitarbeitende wurde im Bereich Leadership and Culture erwähnt.

Das Ergebnis der Falluntersuchungen deckt sich in diesem Punkt mit den Ergebnissen der Studie von Peter, wonach effizientere Treiber die meistgenannte Auswirkung der digitalen Transformation darstellen. Aufgrund des qualitativen Charakters der vorliegenden Arbeit kann indes nicht auf Kausalitäten eingegangen werden.

Alle Befragten bestätigten, dass ihre Prozesse zumindest automatisiert und teilweise digitalisiert seien. In einem Fall wurde auch die Anbindung an die Datenbank des Kunden und damit die Vernetzung von Daten deutlich:

Dann ist es so dass in den letzten 10 Jahren Kunden, insbesondere ganz grosse Players, die grossen Automobilfirmen, die sagen, ihr könnt auf unsere Datenbank zugreifen und umgekehrt. Dann muss man quasi ein spezielles Tunnel bauen, das Daten hin-und her schaufeln kann, aber wenn man das mal gemacht hat, ist der Datentransfer da wo du ein ganzes Auto modellieren kannst mit einer irrsinnigen Datenmenge, wo wir früher einzelne Zeichnungen hatten, das hat sich ganz stark verändert. (Fallstudie_1)

Ein Befragter betonte die Konzentration auf schlanke Prozesse und brachte die damit verbundene Schnelligkeit als entscheidenden Wettbewerbsvorteil hervor:

...aber was sich intern extrem viel verändert hat ist, dass wir uns intern auch transformieren. Wir müssen schauen, wenn ein Kunde kommt, dass diese Arbeit nicht durch zehn Hände geht. Sondern dass der Prozess durchweg lean ist. Damit wir kontrollieren können, wie lange hat der Mitarbeiter x für den Auftrag gebraucht, wieviel Ausschuss hat er produziert, wie schnell hat er die Maschinen laufen lassen und wie können wir dies beschleunigen. Also vorne sind wir eine Manufaktur, und hinten wollen wir eigentlich einen Produktionsbetrieb sein. (Fallstudie_4)

Alle Befragten stimmen überein, dass in der Administration die grössten Anpassungen in Richtung Digitalisierung stattgefunden haben. Dies deckt sich mit zahlreichen Studien, in welchen die Tendenz in Richtung papierloses Büro bestätigt wurde.

6.1.4 Anpassungen im Bereich neue Kanäle

Anders als in der Studie von Peter wird hier von den Kanälen im Allgemeinen gesprochen und nicht nur vom Teilaspekt des digitalen Marketings.

Das Vorhandensein neuer Kanäle wurde aus verschiedenen Perspektiven betrachtet. In Bezug auf die starke Zunahme von E-Mails und die Schnelligkeit, in der die Kommunikation in der heutigen Zeit stattfindet, sind sich die Befragten einig. Dies wird anhand der folgenden Aussagen sichtbar:

Sie (Anm. Autorin =die Kundenkommunikation) hat sich stark verändert... Man hört das immer wieder und ich kann es zu 100% bestätigen, dass E-Mailverkehr der einfach abnormal zugenommen hat. Als ich bei uns angefangen habe, da hat man – was weiss ich – ein paar E-Mails am Tag bekommen oder geschrieben. und heute ist das einfach eine Flut und es sind mehrere Leute die das machen. (Fallstudie_2)

Seit das Smartphone gekommen ist, das hat ne riesen Beschleunigung gegeben. Man ist ständig am Telefonieren. Früher bin ich heimgekommen am Mittag, gegessen und dann machte ich meine Telefone. Ich wusste, am Mittag erreiche ich die Leute nachher hast du praktisch niemanden mehr erreicht, die Leute waren draussen. Es gibt Vor- und Nachteile. (Fallstudie_3)

Eine andere Perspektive umfasste das Einhalten von Vereinbarungen, wie ein Befragter hervorhob:

Und ja, die Kommunikation wurde generell digitalerund was ich auch finde, es ist weniger konkret heutzutage, heute behält man sich wie ein bisschen vor, man bestellt, und wenn irgendwas dazwischen kommt ändert man. Es geht ja, man muss nicht mehr einen Brief aufsetzen und per Post verschicken und es geht 3 Tage bis er dort ist.. Durch die Schnellebigkeit ist man eher bereit Fehler in Kauf zu nehmen und ändern wenn es benötigt wird. Das ist dann auch so wieder ein Spagat in der Kundenorientierung, zu sagen, bis hierhin akzeptiere ich es und dort sag ich Stop. (Fallstudie_2)

Zusätzlich betonte ein anderer Befragter das „Verstecken hinter E-Mails“: „...auch wenn das Telefon oft schneller und besser wäre.“ Eine andere Aussage wies in die gleiche Richtung,

mit dem Hinweis, dass durch den Webshop der persönliche Kontakt zu vielen kleineren Kunden weggefallen sei.

Ein anderes Merkmal der Kommunikation ist das Management der verschiedenen Kanäle, bei dem drei der Befragten deutlich machten, dass es in Bezug auf Zeitmanagement und Koordination herausfordernd sei, die Kanäle effizient zu nutzen.

Alle untersuchten Unternehmen verfügen über eine Webseite. Da die Autorin in diesem Bereich beruflich tätig ist, war auch die Untersuchung dieser Webseiten von Interesse. Hinsichtlich Professionalität des Webauftritts, Umsetzung des Corporate Designs und Informationsgehalt der Texte unterscheiden sich die Seiten stark voneinander. Es konnte festgestellt werden, dass das Unternehmen, welches angab, auch in der Rekrutierung von Fachkräften auf einen professionellen digitalen Auftritt zu setzen, besonders ausführliche Informationen über das Unternehmen liefert, einerseits im Blog und andererseits im Menüpunkt ‚Unternehmen‘ bei Vision, Leitbild und Werte, wobei das Corporate Design in allen Gestaltungselementen durchgezogen wird. Zudem überzeugt die Webseite mit aussagekräftigen Visuals und liefert einen Mehrwert in Bezug auf das Tätigkeitsgebiet.

Dass die Kanäle neue Dimensionen des Kontakts ermöglichen, zum Beispiel das kurzfristige Planen und Abhalten von grossen Meetings, lässt sich durch die folgende Aussage feststellen:

Das hat sich stark verändert. Und entsprechend auch der Takt. Also heute eine Einladung, morgen eine Konferenz mit 60, 80 Leuten die man noch schnell über Nacht vorbereiten muss. Das ist schon nochmals schneller geworden. Im Guten und im schlechten. (Fallstudie_1)

Im Hinblick auf das Aufbauen einer Kundenbeziehung durch virtuelle Kanäle wurden jedoch auch kritische Stimmen laut:

Das macht das Ganze sehr schneller, intensiver, eben direkter. Es hat alles seine Vor- und Nachteile, man muss sich dem stellen und das machen wir auch...Für mich persönlich, ich bin der, welcher gerne persönlich Gespräche führt, man macht ja auch noch anderes als nur gerade stur über das Geschäft zu reden, ich denke das ist schon wichtig wenn man am Tisch sitzt.Und das funktioniert virtuell gar nicht mehr richtig, ganz schwierig. (Fallstudie_1)

In dieser Aussage wird offensichtlich, dass es für den Befragten schwierig ist, eine nahe Bindung zum Kunden virtuell zu pflegen. Es handelt sich zudem um das gleiche Unternehmen, das Kundenorientierung u. a. als „nahes und enges Verhältnis zum Kunden“ definiert.

Es ist nicht erstaunlich, dass die Nähe mit rein virtueller Kommunikation nicht mehr im gleichen Ausmass gepflegt werden kann und die Vertrautheit ein existentielles Kriterium für die langfristige Kundenbindung (vgl. Unterkapitel 2.2). darstellt. Aufgrund der verschiedenen Aussagen kann geschlussfolgert werden, dass die digitalen Kanäle die Kommunikation zwar beschleunigen, allerdings eine gewisse Oberflächlichkeit in der Kommunikation und Anonymisierung besteht und die effiziente Nutzung eine Herausforderung darstellt. Ausserdem bedeutet die aktive Präsenz in den sozialen Medien einen Mehraufwand an Zeit.

Aufgrund der Pandemielage wird die Auswirkung von Corona auf die Digitalisierung aktuell deutlich. Die zwei folgenden Äusserungen zeigen, dass die Unternehmen durch die Pandemie einen Digitalisierungsschub erfahren haben:

Doch es hat schon was bewirkt.....und die Digitalisierung hat es schon ein bisschen vorangetrieben, ich selber bin viel weniger unterwegs, das was wir jetzt machen (Anm. Autor: Zoom Call), das ist an der Wochenordnung, vorher war es sehr selten, solche Videokonferenzen. Relativ schnell habe ich auch Möglichkeiten des Homeoffices geprüft, man hat vorausgesehen dass die Leute die irgendwie von zuhause arbeiten können, unter Umständen auch wirklich zuhause arbeiten müssen. Und dann habe ich das alles aufgegleist, so dass man hätte beginnen können. (Fallstudie_2)

Es ist insbesondere von der Veränderung her gut dass wir- sowieso die heutige Zeit, insbesondere Corona, dass es dadurch stark .. hat, es war ja die einzige Möglichkeit mit den Kunden zu kommunizieren, und darum hat das einen richtigen Schub gegeben. (Fallstudie_1)

6.2 Die Anpassungen auf veränderte Kundenbedürfnisse im Zeitalter der digitalen Transformation

Im folgenden Abschnitt wird nach der Beantwortung der Teilfrage die Hauptforschungsfrage beantwortet, es wird ein Bezug zu Praxis und Wissenschaft hergestellt und daraus eine Annahme abgeleitet. Eine Generalisierbarkeit ist aufgrund der kleinen Stichprobengrösse nicht

möglich. Allerdings können aus der explorativ geführten Untersuchung neue Erkenntnisse abgeleitet werden, die als Basis für weiterführende Forschungen dienen.

Anhand der Ergebnisse wurde offensichtlich, dass die untersuchten Unternehmen in allen Teilaspekten innerhalb der Organisation Anpassungen vorgenommen haben, die auf veränderte Kundenbedürfnisse zurückzuführen sind. Da der Zusammenhang zwischen fortgeschrittener Digitalisierung und hoher Kundenorientierung wissenschaftlich begründet ist (Deloitte, 2017, S. 6), stellen sich an diesem Punkt Fragen nach dem Digitalisierungsgrad der untersuchten Unternehmen.

Im Zuge der Befragungen wurde beobachtet, dass sich der Digitalisierungsgrad im Hinblick auf die Bewertungsskala der PwC-Studie (vgl. Unterkapitel 2.3.1) beträchtlich unterscheidet. Es sei an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass sich ein ausgeprägter Digitalisierungsgrad nicht unbedingt bei allen Unternehmen als sinnvoll erweist. Ob dies in den untersuchten Fällen zutrifft, wäre wiederum Gegenstand weiterer Forschungen.

Ausgehend von den Aussagen schlussfolgert die Autorin, dass bei den untersuchten Unternehmen alle Stufen der Skala von 1 bis 4 enthalten sind, je nach Bereich in unterschiedlicher Ausprägung. Im Bereich Mitarbeiter und Kultur, in dem der Benchmark höher ist, konnte bei den untersuchten Unternehmen eine Einschätzung in den Skalen 2 bis 4 festgestellt werden, da bei einem Unternehmen immerhin auf die Nutzung digitaler Instrumente durch die Mitarbeiter geachtet wurde, dies allerdings nur in der Administration. Eine häufige Nennung war die Schulung im Bereich Digitalisierung und eine Aussage wurde auch im Hinblick auf die Rekrutierung digitaler Fähigkeiten getätigt. Somit kann geschlussfolgert werden, dass sich die restlichen Unternehmen im Hinblick auf die Mitarbeiter und Kultur auf der Skala 3 bis 4 befinden.

KMU reagieren auf veränderte Kundenbedürfnisse in verschiedener Hinsicht: Einerseits, indem sie ihre Unternehmensaktivitäten strategisch und zielführend auf die Bedürfnisse ihrer Anspruchsgruppen ausrichten. Die Studienergebnisse von Peter können insofern bestätigt werden, als in allen sieben Handlungsfeldern Anpassungen in verschiedener Intensität vorgenommen wurden. Die Definition dieser konkreten Felder erweist sich als sinnvoll und stellt für Unternehmen eine Orientierungshilfe im digitalen Transformationsprozess dar. Andererseits stellt der Bereich digitale Kultur, wie aus der Theorie deutlich wurde, einen relevanten Bereich auf dem Weg zum Erfolg dar und ist damit bedeutend für eine erfolgreiche Kundenorientierung. Es konnte auch in der vorliegenden Arbeit beobachtet werden, dass Unternehmen mit einer proaktiven Verhaltensweise in Bezug auf Leadership, Innovation

und Kultur unter erhöhtem Wettbewerbsdruck sogar europaweit zu bestehen vermögen. Dass dies nicht auf alle Branchen und Unternehmen angewendet werden kann, ist verständlich, aber es zeigt, dass die Einbeziehung jedes Einzelnen notwendig ist, damit die Organisation stark ist.

An dieser Stelle sei auch darauf hingewiesen, dass die Auswirkungen von Corona deutlich zeigen, dass digitalisierte Massnahmen schnell umgesetzt werden können. Dies beweist einerseits die Theorie, aber auch die Aussagen der untersuchten Unternehmen bekräftigen die Tatsache, dass Massnahmen rasch umgesetzt werden können. Die Tendenz zu einer gewissen Digitalisierungsträgheit ist in der Schweiz vorhanden, weil die Notwendigkeit noch nicht besteht oder nicht gesehen wird.

6.3 Empfehlungen für die Praxis

Dass etablierte Firmen aufgrund ihrer Langjährigkeit nicht von heute auf morgen all ihre Unternehmensbereiche umstellen können, ist eine Tatsache. Gute Planung und ein Sich-Einstellen auf die Herausforderungen von Veränderungsprozessen helfen, um gestärkt daraus hervorzugehen. Die Werte müssen auf oberster Stufe vorgelebt werden und, wie die Beispiele aus der Untersuchung verdeutlichen, es muss viel Zeit in Kommunikation und Schulung der Mitarbeiter investiert werden.

Die Roadmap von Schallmo und andere Modelle zur digitalen Transformation können eine erste Orientierung bieten, sind aber für die grössere Umsetzung in der Praxis zu wenig konkret. Daher erweist es sich als sinnvoll, bei der Planung und Umsetzung grösserer Veränderungsprozesse mit einer grossen Anzahl an Mitarbeitenden die Dienste einer externen Beratung in Anspruch zu nehmen. Auf der anderen Seite können Firmen vieles selbst leisten mit diversen kleineren Schritten, wie beispielsweise der Überprüfung ihrer Marketingaktivitäten und der Bereitstellung sogenannter Touchpoints entlang der Kundenreise. Dem liegt stets eine detaillierte Analyse der Bedürfnisse ihrer Kundengruppe zugrunde. Die Entwicklung immer grösser werdender Opensource-Programme und digitaler Kommunikationstools zeigt, dass Softwareprogramme nicht zwingend teuer sein müssen. In Bezug auf die Schnelligkeit ihrer Dienstleistung und deren Erhöhung können die Prozesse analysiert und optimiert werden. Hilfestellungen hierzu lassen sich in der Literatur zahlreich finden. Dies sind nur einige Beispiele für effiziente Schritte, mit welchen der Transformationsprozess begangen werden kann. Eine detaillierte Ist-Analyse und Zielbestimmung unterstützen dies.

6.4 Empfehlungen für die Wissenschaft

Die aus den Fallstudien gewonnenen Erkenntnisse können das Fundament für weitere Forschungen bilden.

Um an die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit anzuknüpfen, wären weitere Untersuchungen deskriptiver oder kausaler Art interessant. Beispielsweise könnten Zusammenhänge zwischen digitaler Transformation und kundenorientierter Unternehmensführung untersucht werden. Für KMU würde das Wissen über Veränderungstreiber kundenorientierter Unternehmensführung einen wertvollen Mehrwert darstellen. Die Forschungen in der Schweiz im Hinblick auf die Digitalisierung befinden sich aktuell auf einem eher bescheidenen Stand und konzentrieren sich teilweise immer noch auf den Stand der Digitalisierung, auf Treiber und auf Auswirkungen. Da der Entwicklungsprozess jedoch schon seit einigen Jahren im Gang ist, bedarf es vertiefter Forschung innerhalb der Branchen und auch branchenübergreifend, aufbereitet in einer verständlichen Sprache, um der Wirtschaft Hilfestellung bieten zu können. Digitale Hilfestellungen sollten auch demjenigen verständlich gemacht werden, der keine Manager- oder Informatikausbildung vorweisen kann. Im folgenden Kapitel wird im Zusammenhang mit den Einschränkungen, die in der vorliegenden Arbeit gemacht werden mussten, auf weitere Empfehlungen für die Forschung verwiesen.

6.5 Limitationen

Limitationen sind ein zentraler Bestandteil der Forschungsarbeit. Sie liegen in der notwendigen Einschränkung begründet, die beim Forschen vorgenommen werden muss, und stellen Anknüpfungspunkte für weitere Untersuchungen dar.

Bei der Festlegung des Samples erfolgte eine *regionale Einschränkung*; die Auswahl der Stichprobe war auf die deutschsprachige Schweiz und Liechtenstein beschränkt. Des Weiteren konzentrierte sich die Erhebung auf KMU in der Grösse bis ca. 100 Mitarbeitende. Durch diese Fokussierung sind die gewonnenen Erkenntnisse auf Schweizer bzw. Liechtensteiner Klein- und mittlere Unternehmen begrenzt und können nicht auf Unternehmen in anderen Ländern und Kulturkreisen übertragen werden. Mit Blick auf weiterführende Forschungen bietet es sich an, diese Veränderungstreiber für verändertes Kundenverhalten und die Adaption der Unternehmen in unterschiedlichen Ländern zu analysieren und in vergleichenden Analysen Gemeinsamkeiten und Unterschiede darzustellen.

Aufgrund des qualitativen Forschungsstrangs ergibt sich eine *Einschränkung der Stichprobengrösse*. Mit der Methode wurde eine vertiefte Auseinandersetzung mit den untersuchten Unternehmen ermöglicht. Allgemeingültige Aussagen können aufgrund der qualitativen Analyse jedoch nur bedingt getroffen werden. Infolge der kleinen Zahl der untersuchten Unternehmen erhebt die vorliegende Forschung nicht den Anspruch, repräsentativ zu sein. Hier empfiehlt die Autorin Forschungen mit quantitativen Erhebungsmethoden. Durch die Komplexität des Themas der digitalen Transformation musste eine *Beschränkung auf einzelne Kernaspekte* stattfinden. Diese Fokussierung basierte auf den in Peters Studie vorgeschlagenen Handlungsfeldern und dem Kernaspekt der Kundenorientierung. Digitale Transformation ist jedoch aus einer ganzheitlichen, soziotechnischen Sicht zu erforschen. Studien mit einer holistischeren Betrachtungsweise könnten das Spektrum der möglichen Lösungsansätze von Unternehmen erweitern und konkrete Digitalisierungsideen liefern.

7 Fazit

Zum Schluss soll das einleitende Zitat von Jeff Bezos (vgl. Kapitel 1) nochmals aufgegriffen werden, bevor die Antworten auf die damit verbundene Frage nach dem ‚Wie‘ der digitalen Transformation zusammengefasst werden.

“In today’s era of volatility, there is no other way but to re-invent. The only sustainable advantage you can have over others is agility, that’s it. Because nothing else is sustainable, everything else you create, somebody else will replicate.”

(Jeff Bezos, Amazon Gründer, Juni 2018)

7.1 Zusammenfassung

Anhand der Beispiele aus der Vergangenheit wird offensichtlich, dass der Einfluss der digitalen Transformation auf Unternehmen ein vieldiskutiertes Thema ist. Mit der vorliegenden Arbeit wurde das Ziel verfolgt, einen Einblick in die verschiedenen Möglichkeiten der Unternehmen zu erlangen, um Bestandteile ihrer Organisation wie beispielsweise Geschäftsmodell, Struktur und Kultur im Hinblick auf eine kundenorientierte Unternehmensführung anzupassen. Um den komplexen Zusammenhängen der Thematik möglichst offen zu begegnen, wurde ein exploratives Vorgehen mittels leitfadengestützter Interviews gewählt. Eine verallgemeinernde Zusammenfassung konnte mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse durchgeführt werden. Die Ergebnisse der vier Fallstudien wurden miteinander verglichen, wobei deren Erkenntnisse nach thematischen Schwerpunkten geordnet wurden. Das gewählte Forschungsdesign trug auf diese Weise zur Beantwortung der aus dem Forschungsziel abgeleiteten Forschungsfrage und ihrer Unterfrage bei:

Forschungsfrage: Wie reagieren KMU auf veränderte Kundenbedürfnisse im Zeitalter der digitalen Transformation?

- Welche Anpassungen auf einzelne Teilaspekte sind bei kleinen und mittleren Unternehmen festzustellen?
-

Die Interviews gaben Aufschluss über die verschiedenen Ansätze, welche KMU für ihre eigenen Unternehmen adaptiert haben. Diese konnten nach den verschiedenen Handlungsfeldern geordnet werden.

Es zeigte sich, dass digitale Anpassungen in den einzelnen Teilbereichen unterschiedlich stark sind und am häufigsten den administrativen Bereich betreffen. Als Ergebnis liess sich auch der Beschleunigungsschub in der Digitalisierung, verursacht durch die Covid-19-Pandemie, feststellen. Aus der Mobilisierung zusätzlicher Kräfte in einer wirtschaftlich schwierigen Lage lässt sich ableiten, dass Unternehmen über ein Potential verfügen, welches für Digitalisierungszwecke noch wesentlich stärker genutzt werden könnte.

Des Weiteren wurde deutlich, dass die Dimension Mensch einen entscheidenden Faktor in der digitalen Transformation darstellt, von der untersten bis zur obersten Ebene der Organisation. Daraus lässt sich zusammenfassend festhalten, dass die digitale Kultur die Grundlage für eine erfolgreiche Kundenorientierung bildet. Eine moderne Führungskultur, der Einbezug aller Mitarbeitenden in neue Produkte oder Dienstleistungen, eine positive Fehlerkultur und der damit verbundene Wille zum Lernen neuer Dinge sowie ein regelmässiger Austausch untereinander sind notwendig für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens und damit verbunden auch für die Fähigkeit, sich neu zu erfinden. Dass dies auch für etablierte Unternehmen möglich ist, zeigen die Beispiele aus den Fallstudien.

Abschliessend lässt sich zusammenfassen, dass es keine Standardlösungen für Transformationen in Unternehmen gibt, sondern jedes Unternehmen hier seinen eigenen Weg finden muss, wobei die notwendigen Schritte zur digitalen Transformation situativ auf äussere und innere Faktoren anzupassen sind. Es müssen die Bedürfnisse des Kunden konsequent analysiert und berücksichtigt werden, um eine Vertrauensbasis zu schaffen, welche die Grundlage für den Austausch von Daten bildet. Erst dann können im Hinblick auf eine kundenorientierte Unternehmensführung die Digitalisierungsmassnahmen auf den Kunden abgestimmt werden.

7.2 Schlussbetrachtung

Im Sinne der Selbstreflexion soll in diesem Abschnitt der eigene Lernprozess kritisch reflektiert werden.

Die qualitativ explorative Forschungsmethode erwies sich als adäquates Instrument, um die Forschungsfrage zu beantworten. Eine fundierte Aufarbeitung des Forschungsstandes und die Aufstellung relevanter Themen für das leitfadengestützte Gespräch dienten der

Vorbereitung. In den Interviews entwickelte sich rasch das nötige Vertrauen für ein offenes Gespräch. Rückblickend wäre es jedoch wünschenswert gewesen, tiefergehende Beobachtungen über die Anpassungen der Unternehmen vorzunehmen, beispielsweise mit einer Analyse vor Ort unter Einbezug mehrerer Interviewpartner auf verschiedenen Hierarchieebenen. Der gesteckte Zeitrahmen liess eine solche Tiefenanalyse allerdings nicht zu; dies hätte lediglich realisiert werden können, wenn die Stichprobengrösse verkleinert worden wäre. Andererseits hat die vergleichende Analyse über mehrere Unternehmen hinweg in verschiedenen Branchen zu einem zusätzlichen und bedeutenden Erkenntnisgewinn geführt. Hier stösst die Methode, auf eine Einzelarbeit angewandt, an ihre Grenzen, welche nur mit zusätzlichen personellen oder zeitlichen Mitteln überwunden werden könnten.

Aufgrund der Komplexität der Thematik der digitalen Transformation kann das Thema aus einer grossen Bandbreite von Perspektiven beleuchtet werden. Selbst durch die notwendige Fokussierung auf die Kundenorientierung war es nicht möglich, das Thema ganzheitlich zu betrachten. Zudem wäre das Heranziehen von Studien aus anderen Nationen, welche der Schweiz mit Blick auf die Digitalisierung überlegen sind, wie zum Beispiel USA und Dänemark, spannend gewesen, um Vergleiche ziehen zu können. Auch an diesem Punkt könnte die Forschung anknüpfen.

Der Faktor Zeit ist eine zentrale Dimension im Forschungsprozess und daher nicht zu unterschätzen. Dies zeigte sich auch in der vorliegenden Arbeit: Die Forschung gestaltete sich als iterativer Prozess und nicht als lineare Abfolge der verschiedenen Etappen. Dies liegt jedoch im zirkulären Charakter der qualitativen Forschung begründet. Somit ist eine vollständige Planbarkeit des Forschungsablaufs nicht möglich. Ausserdem kann es bei der Datenerhebung, bedingt durch das Suchen geeigneter Stichproben, zu zeitlichen Verzögerungen kommen. Der Entscheid der Autorin, die Masterarbeit erst im Rahmen des vierten Semesters zu verfassen, war richtig. Ausserdem hat das Abschliessen aller Module des Masterstudiums zu einer wertvollen theoretischen Grundlage geführt und zum Wissensstand beigetragen.

Trotz der geringen Anzahl von Fallanalysen, welche keine allgemeingültigen Schlussfolgerungen ermöglichen, liefert die vorliegende Arbeit aufgrund der Untersuchung individueller Unternehmen wertvolle und aussagekräftige Ergebnisse. So wurde einerseits die bestehende Forschungslandschaft methodisch fundiert aufbereitet. Andererseits konnte durch die aus den empirischen Daten abgeleiteten Erkenntnisse wertvolles Wissen zur digitalen Transformation generiert werden, wodurch Hilfestellungen für Akteure bei der Umsetzung der eigenen Digitalisierungsmassnahmen abgeleitet werden können.

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und erlaubten Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen worden sind, habe ich als solche gekennzeichnet. Mir ist bekannt, dass andernfalls die Hochschulleitung zum Entzug der aufgrund meiner Arbeit verliehenen Qualifikation oder des für meine Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist."



Rüschlikon, 03.08.2021

Janine Priscilla Gassner

Anhang I. Sampling

Beispielmail

Sehr geehrter Herr Berhalter

Die Berhalter AG wurde in einer Studie der Swiss Global Enterprise „KMU setzen auf innovative Geschäftsmodelle“ vom Jahr 2017 als „Best Practice Beispiel“ und Weltmarktführer der Branche vorgestellt. Für meine Forschung interessant ist mitunter die Tatsache, dass die Berhalter AG ein Familienunternehmen und seit einigen Jahrzehnten erfolgreich auf dem Markt ist.

Für meine Masterarbeit (digitale Transformation bei Schweizer KMU) an der Fachhochschule Chur untersuche ich vier Unternehmen, die oben genannten Kriterien entsprechen. Die Forschungsfrage lautet: *Wie verändert Kundenorientierung heutzutage Geschäftsmodell und Kultur des Unternehmens?*

Wie der Titel schon besagt, möchte ich herausfinden, inwiefern Unternehmen sich an die veränderten Kundenbedürfnisse im Laufe der Zeit angepasst haben. Die Grundlagen der Arbeit beruhen auf der Studie der Fachhochschule Nordwestschweiz und die für KMU interessanten Handlungsempfehlungen zur Digitalisierung: <https://kmu-transformation.ch/>

Gerne möchte ich Sie, oder ein anderes langjähriges Gründungsmitglied, dazu interviewen. Das Interview findet virtuell statt, gerne nach dem Tool Ihrer Wahl (Zum Beispiel Skype, Webex, Zoom) und dauert ungefähr eine Stunde.

Die Daten werden vertraulich behandelt. Ihre Emailadresse habe ich von der Webseite firmen.ch entnommen.

Ich freue mich jetzt schon auf das Gespräch mit Ihnen und danke im Voraus für Ihre Bemühungen.

Freundliche Grüsse

Janine Gassner

[Linkedin Profil](#)

Tabelle 4: Übersicht der angefragten Unternehmen

Name / Unternehmen	Datum gesendete Mail	Antwort ja / nein	Datum Interview
Berhalter AG	26.05.	nein	-
Berlinger Group	26.05.	keine	-
Polycontact	27.05.	ja	03.06.
BioRaselli	28.05.	ja	08.06.
BVD Druck&Verlag AG	31.05.	ja (Antwort kam erst am 17.06.)	22.06.
VonRickenbach.swiss	31.05.	ja	07.06.
Flawa AG	09.06.	ja, mit Einschränkung (die neue Flawa iq ist ein StartUp innerhalb der Flawa Consumer GmbH)	-
Veriset AG	09.06.	keine	-
Streule + Alder AG	09.06.	keine	-
IUB AG	14.06.	keine	-
Borema AG	14.06.	keine	-
Otto Hofstetter AG	14.06.	keine	-
BlueCare AG	17.06.	in Abklärung bei GL (wurde von der Forscherin am 17.06. abgesagt)	-
Alpinofen AG	17.06.	keine	-
Schongiland	17.06.	nein	-
KMU Swiss (um Tipps gebeten)	17.06.		

Anhang II. Interview Leitfaden

Einstiegsfrage

1. Was verstehen Sie unter Kundenorientierung und welchen Stellenwert hat dies in Ihrem Unternehmen?

Man hört immer wieder, dass sie die Kundenbedürfnisse durch die Digitalisierung verändert haben. Die Erwartungen sind gestiegen, Kunden sind besser informiert, mehr Wettbewerb, usw.

2. Wie spüren Sie diese Veränderungen und inwiefern hatten diese Auswirkungen auf Ihre Strategie in den letzten Jahren?
3. Wie hat Kundenorientierung ihr Geschäftsmodell verändert? Inwiefern haben Sie Ihre Prozesse optimiert/ automatisiert?
4. Hat sich etwas in Ihrer Kommunikation mit den Kunden verändert? (Wenn Sie zurückdenken, vor 5, 10 Jahren oder länger)
5. Wie haben Sie Kunden einbezogen in Ihre Dienstleistungen / Produkte?
6. Wenn Sie über den Wandel von analog zu digital nachdenken: Was war früher analog, das heute digital ist in Ihrer Firma?
7. Wie hat die Kundenorientierung ihre Firmenkultur / Unternehmensorganisation verändert?
8. Gab es Veränderungen in der Führungskultur?
9. Wie fördern Sie die Innovation (bei Ihren Mitarbeitenden)?

Anhang III. Kodierleitfaden

Für das bessere Verständnis der Haupt- und Subkategorien der nachfolgenden Tabelle soll dieser Screenshot aus MAXQDA dienen.

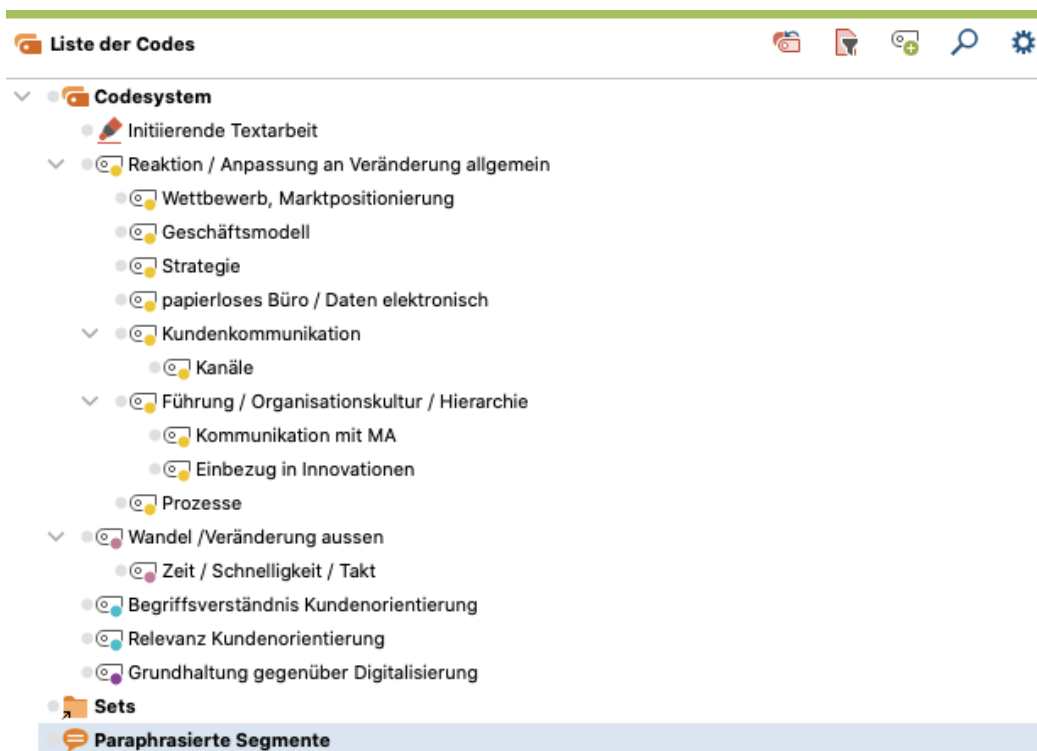


Abbildung 17: Codesystem MAXQDA, Screenshot

Kodierrichtlinien

Tabelle 5: Kodierrichtlinien

Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Anpassung an Veränderungen (Hauptkategorie)	Hier finden sich alle allgemeinen Aussagen zu Anpassungen, die nicht in eine der nachfolgenden Subkategorien fallen.	Wir haben ein Fundament gebaut und versucht, neue Türen zu öffnen. / Während der Coronakrise hatten wir Zeit, die Digitalisierung zu nutzen.	Anpassungen verschiedener Art, die innerhalb der Firma gemacht wurden in Bezug auf Digitalisierung. Sie dürfen nicht eine der nachfolgenden Subkategorien betreffen.

Wettbewerb / Marktpositionierung (Subkategorie)	Anpassungen aufgrund Wettbewerbsdruck / Marktpositionierung / formulierter Äusserungen der Kunden oder Wünsche in Bezug auf Produkt und Dienstleistungen, um die eigene Marktposition zu stärken. (Wettbewerb)	Wir gehen viel mehr auf den Kunden ein, denn wir haben nicht unendlich grossen Spielraum beim Preis. Der Kunde soll uns als Experte sehen.	Aussagen müssen in Bezug auf Wettbewerbssituation und Marktpositionierung sein. Wenn es die Art der Kommunikation mit Kunden betrifft, gehört es nicht hier rein.
Geschäftsmodell (Subkategorie)	Anpassungen die das Geschäftsmodell betreffen	Wir wollten uns ein 2. Standbein aufbauen und haben angefangen, andere Produkte zu bedrucken.	Die Veränderungen innerhalb des Unternehmens betreffen das Geschäftsmodell und sind neu, und nicht Optimierungen von schon dagewesenen Angeboten.
Strategie (Subkategorie)	Geplante Anpassungen, welche in der Strategie berücksichtigt sind.	Im letzten Strategieprozess haben wir die digitalen Kanäle berücksichtigt, da sind neu Facebook und Instagram hinzugekommen.	In der Aussage muss die strategische Planung erwähnt werden.
papierloses Büro (Subkategorie)	Anpassungen, welche in Richtung papierloses Büro gehen und vermehrte Nutzung hinsichtlich Technologie, was die Administration betrifft.	Heute läuft das meiste über Email, Fax ist fast verschwunden.	Papier muss durch teilweise oder ganz durch Technologie ersetzt werden
Kundenkommunikation (Subkategorie von Anpassungen und gleichzeitig Hauptkategorie)	Anpassungen, die getroffen worden in der Kundenkommunikation.	Heute hast du nicht mehr 5 Tage Zeit, um zu warten und erst dann zu antworten.	Verändertes Verhalten in Bezug auf Kommunikation mit den Kunden (Zeit, Freundlichkeit, Entgegenkommen...)
Kanäle (Subkategorie von Kundenkommunikation)	Anpassungen, welche die Kanäle in der Kundenkommunikation betreffen.	Heute bedienen wir unsere Kunden auch über Whats App oder Facebook Messenger.	Es muss eine Änderung betreffend Kommunikationskanäle passiert sein.

<p>Führungskultur, Organisationskultur / -struktur / Hierarchie</p> <p>(Subkategorie von Anpassungen und gleichzeitig Hauptkategorie)</p>	<p>Anpassungen, welche die Organisation als Gesamtes, die Hierarchie und die Führungskultur allgemein betreffen.</p>	<p>Die Hierarchie ist viel flacher geworden, und wir sind viel offener. Unsere Firmenkultur ist unkompliziert und familiär.</p>	<p>Änderungen in den genannten Bereichen, Firma als Gesamtes und nicht einzelne Mitarbeiter</p>
<p>Kommunikation mit Mitarbeitern</p> <p>(Subkategorie von Führungskultur)</p>	<p>Veränderungen, welche die Kommunikation mit den (zukünftigen) Mitarbeitern betrifft, gegen innen und aussen. Schulungen, Leute ins Boot holen, auch Entgegenkommen bzgl. Arbeitsregeln usw.</p>	<p>Unsere Stelleninse- rate machen wir vermehrt auch über LinkedIn. Heute schulen wir unsere Mitarbeiter viel mehr und holen sie früh ins Boot.</p>	<p>Verändertes Verhalten muss in Bezug auf Mitarbeiter geschehen</p>
<p>Einbezug in Innovationen</p> <p>(Subkategorie von Führungskultur)</p>	<p>Anpassungen, welche die Mitarbeiter einbeziehen in das Thema Innovation bezüglich dem eigenen Angebot.</p>	<p>Heute wird vom Mitarbeiter erwartet, dass er sich von Anfang an einbringt und sagt, wie es am Besten geht.</p>	<p>Aussagen werden darüber getroffen, inwiefern Mitarbeiter in Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen einbezogen werden, ob ihre Ideen gefragt sind.</p>
<p>Prozesse</p> <p>(Subkategorie von Anpassungen)</p>	<p>Veränderungen, welche die Prozesse allgemein betreffen.</p>	<p>In der Druckerei haben wir vieles automatisieren können und dadurch konnten die Prozesse beschleunigt und teilweise weggelassen werden.</p>	<p>Hier geht es um Automatisierung und um das Prozessmanagement im allgemeinen. Wenn es um Administration geht in Bezug auf Wegfallen von Papier, gehört es in die Kategorie papierloses Büro.</p>
<p>Wandel / Veränderung aussen</p> <p>(Hauptkategorie)</p>	<p>Allgemeiner wahrgenommener Wandel in der Branche oder Arbeitsleben, äussere Veränderungen, Erwartungen, Anforderungen, welche der Digitalisierung und digitalen Transformation zugeschrieben werden.</p>	<p>Es ist heutzutage eine Strategie der grossen Konzerne, die Einkäufer häufig zu wechseln.</p>	<p>Die Veränderungen betreffen das aussen im Allgemeinen, und nicht Anpassungen, welche innerhalb des eigenen Unternehmens gemacht wurden.</p>

<p>Schnelligkeit / Zeit / Takt (Subkategorie von Wandel)</p>	<p>Äussere Veränderungen in Bezug auf Schnelligkeit, die der Digitalisierung zugeschrieben werden.</p>	<p>Heute ist alles viel schneller geworden, man hat nicht mehr so viel Zeit. Der Druck ist gestiegen, der Takt ist schneller.</p>	<p>Die Veränderungen müssen die Zeit betreffen, hier geht es um Beschleunigung.</p>
<p>Begriffsverständnis Kundenorientierung (Hauptkategorie)</p>	<p>Begrifflichkeit, was versteht der Befragte unter Kundenorientierung.</p>	<p>Wir müssen nahe an dem Kunden sein, persönliche Beratung ist wichtig.</p>	<p>Definition über Kundenorientierung, Befragte stellt dar, was er darunter versteht und wie dieses umgesetzt wird im eigenen Unternehmen.</p>
<p>Relevanz Kundenorientierung (Hauptkategorie)</p>	<p>Der Stellenwert, welcher der Befragte der Kundenorientierung gibt.</p>	<p>Bei uns spielt das Eingehen auf Kundenbedürfnisse eine grosse Rolle.</p>	<p>Der Stellenwert, welche die Kundenorientierung im Unternehmen des Befragten hat.</p>
<p>Grundhaltung gegenüber Digitalisierung (Hauptkategorie)</p>	<p>Verhaltensweisen, Selbsteinschätzung und Gedanken im Allgemeinen in Bezug auf Digitalisierung.</p>	<p>Wir haben sicher Respekt davor, eines Tages unseren Vorsprung zu verlieren und ersetzt zu werden durch eine Technologie.</p>	<p>Hier geht es um allgemeine Gedanken zum Thema Digitalisierung oder eine Selbsteinschätzung, wie fortgeschrittlich digitalisiert das eigene Unternehmen ist.</p>

Anhang IV. Liste der Codes

Tabelle 6: Auszug Codeliste MAXQDA

Liste der Codes	Häufigkeit
Codesystem	247
Initiierende Textarbeit	87
Reaktion / Anpassung an Veränderung allgemein	8
Wettbewerb, Marktpositionierung	15
Geschäftsmodell	18
Strategie	5
papierloses Büro / Daten elektronisch	14
Kundenkommunikation	6
Kanäle	11
Führung / Organisationskultur / Hierarchie	17
Kommunikation mit MA	12
Einbezug in Innovationen	6
Prozesse	10
Wandel /Veränderung aussen	12
Zeit / Schnelligkeit / Takt	5
Begriffsverständnis Kundenorientierung	8
Relevanz Kundenorientierung	6
Grundhaltung gegenüber Digitalisierung	7
Paraphrasen	22

Anhang VI. Forschertriangulation Nachweis



Abbildung 18: Mail an Forscher 2

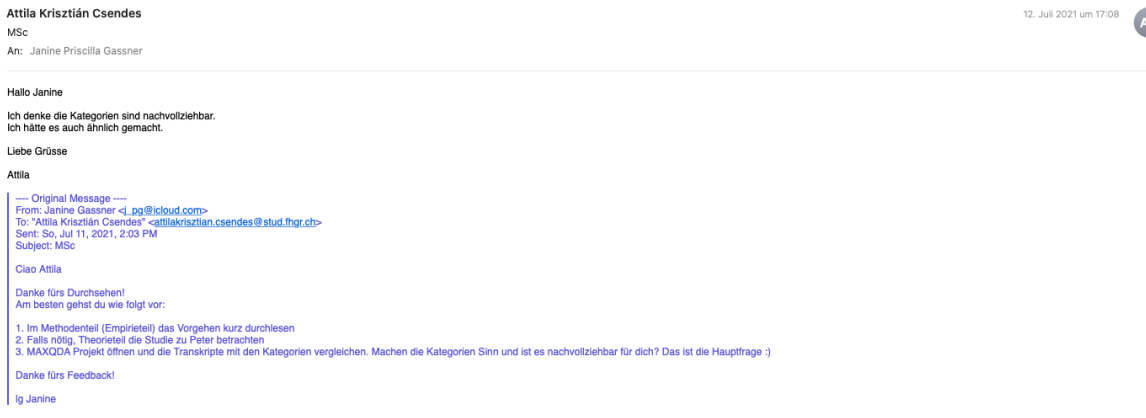


Abbildung 19: Antwort Forscher 2

Literaturverzeichnis

- Amazon Web Services. (2021). *Deutschland im Fokus: Reinventing Without a Roadmap*. https://pages.awscloud.com/rs/112-TZM-766/images/AWS_reinventing-without-a-roadmap-german-findings_de.pdf
- Appelfeller, W., & Feldmann, C. (2018). *Die digitale Transformation des Unternehmens: Systematischer Leitfaden mit zehn Elementen zur Strukturierung und Reifegradmessung*. Springer Verlag.
- Arvanitis, S., Grote, G., Spescha, A., Wäfler, T., & Wörter, M. (2017). *Digitalisierung in der Schweizer Wirtschaft: Ergebnisse der Umfrage 2016: Eine Teilauswertung im Auftrag des SBFI (No. 93)*. KOF Konjunkturforschungsstelle.
- Becker, W., Ulrich, P., & Stradtman, M. (2018). Systematische Literaturanalyse. In W. Becker, P. Ulrich & M. Stradtman (Hrsg.), *Geschäftsmodellinnovationen als Wettbewerbsvorteil mittelständischer Unternehmen* (S. 75–97). Springer Gabler.
- Belz, C., Dannenberg, H., Redemann, M., & Weibel, M. (2016). *Value Selling: Kundennutzen sichtbar machen - Interaktion gestalten - Wertschöpfung optimieren*. Schäffer-Poeschel.
- Bloching, B., Leutiger, P., Oltmanns, T., Rossbach, C., Schlick, T., Remane, G. & Shafranyuk, O. (2015). Die digitale Transformation der Industrie. *Roland Berger Strategy Consultants GmbH & Bundesverband der Deutschen Industrie, München*.
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experte : Eine praxisorientierte Einführung*. Springer.
- Bortz, J., Pöschl, S., Döring, N., & Pöschl-Günther, S. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Springer.
- Bouée, C.-E., & Schaible, S. (2015). *Die digitale Transformation der Industrie: Was sie bedeutet. Wer gewinnt: Was jetzt zu tun ist*. <http://www.kmu-digital.eu/de/publikationen/tags/logistik/115-die-digitale-transformation-der-industrie-was-sie-bedeutet-wer-gewinnt-was-jetzt-zu-tun-ist/file>
- Bowersox, D., Closs, D., & Drayer, R. (2005). The digital transformation: Technology and beyond. *Supply Chain Management Review*, 9(1), 22–29. ftp://service.boulder.ibm.com/ps/software/emea/dk/frontlines/The_Digital_Transformation.pdf
- Brandgarage. (2018). *Brandgarage*. <https://brandgarage.mn.co/posts/1755926>

-
- Brennen, J. S. & Kreiss, D. (2016). Digitalization. In K. Jensen, R. T. Craig, J. Pooley & E. W. Rothenbuhler (Hrsg.), *The international encyclopedia of communication theory and philosophy* (S. 556). John Wiley & Sons.
- Brüesch, C., Mertes, A., Flick Witzig, M., Giger, M.-A., & Steinbrecher, M. (2017). *Digitale Verwaltung: eine Studie des Institutes für Verwaltungs-Management (IVM) und KPMG Schweiz*. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Bruhn, M. (2002). *Integrierte Kundenorientierung: Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung*. Gabler.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4. Aufl.). Oxford University Press.
- Bundesamt für Kommunikation. (2020). *Strategie Digitale Schweiz*. https://www.bakom.admin.ch/dam/bakom/de/dokumente/informationsgesellschaft/strategie/strategie_digitale_schweiz.pdf.download.pdf/Strategie-DS-2020-De.pdf
- Bundesamt für Statistik. (2020). *Kleine und mittlere Unternehmen*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html>
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. (2021). *Plattform Industrie 4.0*. Plattform Industrie 4.0. <https://www.plattform-i40.de/>
- Capgemini. (2011). *Digital transformation: A roadmap for billion dollar organizations*. https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf
- Conn, V. S., Valentine, J. C., Cooper, H. M., & Rantz, M. J. (2003). Grey literature in meta-analyses. *Nursing research*, 52(4), 256–261. <https://doi.org/10.1097/00006199-200307000-00008>
- Deflorin, P., Dinner, K., & Moser, P. (2019). Digitale Transformation in Graubünden. *Die Volkswirtschaft*, 1–2, 38–40. https://dievolkswirtschaft.ch/content/uploads/2018/12/12_Deflorin_Dinner_Moser_DE.pdf
- Deloitte. (2017). *Digitale Zukunftsfähigkeit: Wie wappnen sich Unternehmen für die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung?* <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-de-cip-swiss-transformation.pdf>

-
- Deloitte. (2019). *Das Erlebnis macht den Unterschied: Customer Experience als Schlüssel zum Erfolg von morgen*. <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/technology/articles/customer-experience-transformation.html>
- Dörsehn, J. K., Klünder, T., & Steven, M. (2017). Der Industrie 4.0-Zyklus. Identifikation und Bewertung digitalisierungsinduzierter Risiken. *Industrie Management*, 33(3), 68–72.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2015). *Praxisbuch: Interview & Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (6. Aufl.). Eigenverlag.
- Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2020). *Global innovation index 2020*. https://tind.wipo.int/record/42316/files/wipo_pub_gii_2020-chapter1.pdf
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Erner, M. (2019). *Management 4.0 – Unternehmensführung im digitalen Zeitalter*. Springer.
- Esser, M. (2021). *Chancen und Herausforderungen durch digitale Transformation*. <http://www.strategy-transformation.com/digitale-transformation-verstehen>
- Euler Hermes Schweiz. (2021). *Ranking zum Potenzial für Digitalisierung*. https://www.eulerhermes.com/de_CH/news/medien/enabling-digitalization-index-2020.html
- Fink, A. (2014). *Conducting research literature reviews: from the internet to paper* (4. Aufl.). SAGE.
- Fredebeul-Krein, T. (2012). Grundlagen der explorativen Untersuchung. In T. Fredebeul-Krein (Hrsg.), *Koordinierter Einsatz von Direktmarketing und Verkaufsaußendienst im B2B-Kontext* (S. 65–92). Gabler Verlag.
- Gartner, I. (2021). *Digitalization*. Gartner IT Glossary. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>
- Gehring, M. (2018). *KMU-Spiegel 2017: Digitalisierung in Schweizer Klein- und Mittelunternehmen*. FHS St. Gallen. https://www.fhsg.ch/fileadmin/Dateiliste/3_forschung_dienstleistung/institute/ifu/Allgemein/KMU_Spiegel_2017.pdf
- Genner, S., Probst, L., Huber, R., Werkmann-Karcher, B., Gundrum, E., & Majkovic, A. L. (2017). *IAP Studie 2017: Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0*. https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/1861/1/2017_Genner_IAP_Studie_ZHAW.pdf
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* (3. Aufl.). AldineTransaction.

-
- Gollenia, L. A., & Uhl, A. (2016). *A handbook of business transformation management methodology*. Routledge.
- Greif, H., Kühnis, N., & Warnking, P. (2016). *Digitalisierung—wo stehen Schweizer KMU*. https://www.pwc.ch/de/publications/2016/pwc_digitalisierung_wo_stehen_schweizer_kmu.pdf
- Greve, G., & Benning-Rohnk, E. (2013). *Kundenorientierte Unternehmensführung: Konzept und Anwendung des Net Promoter® Score in der Praxis*. Gabler Verlag.
- Günter, B. (2003). *Kundenwert: Grundlagen, innovative Konzepte, praktische Umsetzungen* (2. Aufl.). Gabler.
- Helvetia Versicherungen Schweiz. (2021). *Digital Studie 2021: Digitalisierung in Zeiten von Pandemie und sich verändernden Marktbedingungen*. <https://www.helvetia.com/ch/web/de/ueber-uns/blog-und-news/stories/kmu/studie-comitas-digitalisierung.html>
- Hinterhuber, H. H. (2009). *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung* (6. Aufl.). Gabler.
- Hochschule für Wirtschaft Zürich. (2018). *Schweizer KMU fehlt es an digitalem Fachwissen*. <https://fh-hwz.ch/news/digital-switzerland-2017/>
- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (2. Aufl.). Springer.
- Janes, A., Prammer, K., & Schulte-Derne, M. (2001). *Transformations-Management: Organisationen von Innen verändern*. Springer.
- Kasahara, P. (2019). *Die digitale Transformation ebnet den Weg zum Kunden*. PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.ch/de/insights/digital/digitale-transformation-ebnet-weg-zum-kunden.html>
- Kaschny, M., & Nolden, M. (2018). *Innovation and Transformation: Basics, Implementation and Optimization*. Springer International Publishing.
- Kersten, W., von See, B., & Indorf, M. (2018). Digitalisierung als Wegbereiter für effizientere Wertschöpfungsnetzwerke. In A. Khare, D. Kessler & J. Wirsam (Hrsg.), *Marktorientiertes Produkt- und Produktionsmanagement in digitalen Umwelten: Festgabe für Klaus Bellmann zum* (S. 101–117). Springer Gabler.

-
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). Markor: A measure of market orientation. *Journal of Marketing research*, 30(4), 467–477. <https://doi.org/10.1177/002224379303000406>
- Kohlöffel, K., & August, H. (2012). *Veränderungskonzepte und strategische Transformation: Trends, Krisen, Innovationen als Chancen nutzen*. Publicis.
- Kowal, S., & O'Connell, D. C. (2003). Zur Transkription von Gesprächen. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (2. Aufl., S. 436–446). Rohwohlt.
- KPMG. (2020). *Clarity on healthcare: Kooperationen schaffen Mehrwert*. <https://home.kpmg/ch/de/home/themen/2020/09/clarity-on-healthcare.html>
- Kreutzer, R. T. (2016). *Kundenbeziehungsmanagement im digitalen Zeitalter : Konzepte, Erfolgsfaktoren, Handlungsideen*. Verlag W. Kohlhammer.
- Krüger, D., & Riemeier, T. (2014). Die qualitative Inhaltsanalyse—eine Methode zur Auswertung von Interviews. In Krüger, D., Parchmann, I. & Schecker, H: (Hrsg.), *Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung* (S. 133–145). Springer Spektrum.
- Kruse, J. (2015). *Einführung in die Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz* (2. Aufl.). Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (2. Aufl.). Beltz Juventa.
- Kühn, R. (1991). Methodische Überlegungen zum Umgang mit der Kundenorientierung im Marketing-Management. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 13(2), 97–108. <http://doi.org/10.15358/0344-1369-1991-2-97>
- Kuhn, T. S. (1973). *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*. Suhrkamp.
- Lahrman, G., Winter, R., & Uhl, A. (2011). *Transformation Management Survey - Current State of Development and Potential of Transformation Management in Practice*. The Business Transformation Journal, 1, 29–37.
- Lamnek, S., & Krell, C. (2010). *Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch* (5. Aufl.). Beltz.
- Lucas, H. C., & Goh, J. M. (2009). Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(1), 46–55. <http://doi.org/10.1016/j.jsis.2009.01.002>
- Matt, D. T. (2018). *KMU 4.0 - Digitale Transformation in kleinen und mittelständischen Unternehmen*. GITO.

-
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (11. Aufl.). Beltz
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6. Aufl.). Beltz.
- Mazzone, D. M. (2014). *Digital or death: Digital transformation: The only choice for business to survive smash and conquer*. Smashbox Consulting Inc.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, *54*(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3. Aufl.). Sage Publications.
- Peter, M. K. (2017). *KMU-Transformation: Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen: Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden*. FHNW Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Peter, M. K., Hölzli, A., Kaelin, A. W., Lerch Mändli, K., Vifian, P., & Wettstein, N. (2020) *Digitalisierung, Home-Office und Cyber-Sicherheit in KMU: Ein Beitrag zum Verständnis und zur Stärkung von Schweizer KMU mit 4-49 Mitarbeitenden im Umfeld von Corona (COVID-19)*. https://www.satw.ch/fileadmin/user_upload/documents/02_Themen/03_Cyber/Digitalisierung-Home-Office-Cyber-Sicherheit-KMU.pdf
- Peter, M. K., Kraft, C., & Lindeque, J. (2020). Strategic action fields of digital transformation: An exploration of the strategic action fields of Swiss SMEs and large enterprises. *Journal of Strategy and Management*, *13*(1), 160–180. <http://dx.doi.org/10.1108/JSMA-05-2019-0070>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- PricewaterhouseCoopers. (2013). *Digitale Transformation: Der größte Wandel seit der industriellen Revolution*. PricewaterhouseCoopers.
- Punch, K. F. (2005). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. sage.
- Raiffeisenbank Schweiz. (2021). *KMU digital*. <https://www.raiffeisen.ch/rch/de/firmenkunden/unternehmerthemen/digitalisierung/erfahrungen-interviews.html>
- Saam, M., Viete, S., & Schiel, S. (2016). *Digitalisierung im Mittelstand: Status Quo, aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen*. ZEW-Gutachten und Forschungsberichte. <https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Digitalisierung-im-Mittelstand.pdf>

-
- Schaefer, D., Crummenel, C., & Bohn, U. (2017). *Culture First!: Von den Vorreitern des digitalen Wandels lernen. Change Management Studie 2017*. <https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/10/change-management-studie-2017-capgemini-consulting.pdf>
- Schallmo, D. R. A., Reinhart, J., & Kuntz, E. (2018). *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen erfolgreich gestalten: Trends, Auswirkungen und Roadmap*. Springer Fachmedien.
- Schallmo, D. & Rusnjak, A. (2017). Roadmap zur Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen. In: D. Schallmo, A. Rusnjak, J. Anzengruber, T. Werani & M. Jünger (Hrsg.). *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen: Grundlagen, Instrumente und Best Practices*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 1–31.
- Schellinger, J., Tokarski, K. O., & Kissling-Näf, I. (2020). *Digitale transformation und unternehmensführung: Trends und Perspektiven für die praxis* (p. 434). Springer Nature.
- Schnell, R., Hill, P. B., & Esser, E. (2005). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (7. Aufl.). Oldenbourg.
- Schögel, M., & Herhausen, D. (2012). Customer Centricity - nur eine Frage der richtigen Strategie?, *Customer Centricity*, 211–213. <https://www.alexandria.unisg.ch/207889/1/Customer%20Centricity%20-%20Nur%20eine%20Frage%20der%20richtigen%20Strategie.pdf>
- Schreier, M. (2014). Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 15(1), Art. 18. https://www.researchgate.net/profile/Margrit-Schreier/publication/264788264_Varianten_qualitativer_Inhaltsanalyse_Ein_Wegweiser_im_Dickicht_der_Begrifflichkeiten/links/58c15a9592851c2adfee9609/Varianten-qualitativer-Inhaltsanalyse-Ein-Wegweiser-im-Dickicht-der-Begrifflichkeiten.pdf
- Schuh, G., Anderl, R., Gausemeier, J., ten Hompel, M., & Wahlster, W. (2017). *Industrie 4.0 Maturity Index: Die digitale Transformation von Unternehmen gestalten*. Utzverlag.
- Stamm, H., & Schwarb, T. M. (1995). Metaanalyse: Eine Einführung. *German Journal of Human Resource Management*, 9(1), 5–27. <https://doi.org/10.1177/239700229500900101>
- Staufen AG & Staufen Digital Neonex GmbH. (2020). *Digitalisierung 2020*. https://www.staufen.ag/fileadmin/HQ/02-Company/05-Media/2-Studies/STAUFEN.AG_Studie_Digitalisierung_2020_web.pdf
- Steinke, I. (1999). *Kriterien qualitativer Forschung: Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung*. Juventa Verlag.

-
- Stern, T., & Jaberg, H. (2010). *Erfolgreiches Innovationsmanagement: Erfolgsfaktoren - Grundmuster - Fallbeispiele* (4. Aufl.). Gabler Verlag.
- Stoll, I., & Buhse, W. (2016). *Transformationswerk Report 2016*. http://docplayer.org/37404976-Transformationswerk-report-2016.html#show_full_text
- Switzerland Global Enterprise. (2017). *KMU setzen auf innovative Geschäftsmodelle*. Switzerland Global Enterprise.
- Uhl, A., & Loretan, S. (2019). *Digitalisierung in der Praxis: So schaffen KMU den Weg in die Zukunft*. Springer Fachmedien.
- Ulrich, H., Dyllick, T., & Probst, G. J. B. (1984). *Management*. P. Haupt.
- Wrona, T. (2006). Fortschritts-und Gütekriterien im Rahmen qualitativer Sozialforschung. In S. Zelewski & N. Akca (Hrsg.), *Fortschritt in den Wirtschaftswissenschaften: Wissenschaftstheoretische Grundlagen und exemplarische Anwendungen* (S. 189–216). Gabler.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and Methods* (6. Aufl.). SAGE.