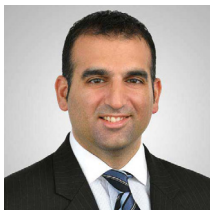


# Operational Excellence – Wettbewerbsfähigkeit durch Digitalisierung

Viele Unternehmen und Organisationen sind überzeugt, sie hätten einen hohen Grad an Digitalisierung erreicht, weil fast alle Arbeitsplätze mit PCs und Office-Anwendungen ausgestattet sind und sie einzelne ERP- und CRM-Lösungen implementiert haben. Warum dies nicht mehr reicht, um dem Unternehmen einen entscheidenden Vorsprung zu verschaffen, zeigen wir im nachfolgenden Artikel.



**Marcel Baghdassarian**  
Leiter KMU Markt  
Zürich

Operational Excellence steht für die Fähigkeit, die (Kern-)Prozesse innerhalb eines Unternehmens ständig auf Effektivität und Effizienz zu optimieren – mit technischen Mitteln, organisatorischen Massnahmen und unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur.

Im Mittelpunkt stehen dabei die Qualitätsverbesserung, der Fokus auf den Kunden, der Zeitgewinn und ein effektives Projektmanagement und damit die Steigerung der Produktivität, die Reduktion der Kosten sowie eine verstärkte Wettbewerbsfähigkeit.

## Werkzeuge effizienter einsetzen

In den meisten Unternehmen und Organisationen sind die nötigen Tools vorhanden, um die Digitalisierung wirklich voranzubringen. Doch oft liegt ein Grossteil der Möglichkeiten brach, die in den mächtigen Applikationen und Programmpaketen stecken: Es bleiben genau die Funktionen ungenutzt, die für die Automatisierung wichtiger Prozesse entwickelt wurden. Zwar ist die «Werkzeugkiste» der IT-Ausstattung auf einem guten Stand, aber sie wird nach den Denkweisen aus vergangenen Zeiten eingesetzt: PDF-Dokumente ersetzen vorgedruckte Formulare, Excel den Taschenrechner und Word die Schreibmaschine.



Doch entscheidend ist nicht, dass möglichst viele Dokumente digital erfasst und gespeichert werden, sondern dass Anwendungen und Systeme untereinander so verknüpft werden, dass ein grosser Teil der händischen Arbeit wegfällt und ganze Prozesse automatisiert ablaufen.

## Digitale Automatisierung: ein paar Beispiele

Im Unternehmen gibt es zahlreiche Bereiche, die von der Automatisierung profitieren. So zum Beispiel die Finanzen: Wird die Buchhaltung mit dem ERP-System und den Stamm- bzw. Kundendaten verbunden, ergeben sich viele Möglichkeiten für die Automatisierung, zum Beispiel bei Offertstellung, Auftragsbestätigung und elektronischen Rechnungen. Um die Nachkalkulation zu erleichtern,

kann auch die Zeit- und Leistungserfassung integriert werden. E-Banking-Daten werden automatisch in die Buchhaltung importiert und können einfach überprüft werden; auch Mahnprozeduren und sogar der Visierprozess von Standardrechnungen lassen sich automatisieren. Ein übersichtliches Finanzcockpit verringert zudem den Aufwand für das Controlling.

Durch die Automatisierung wird der Aufwand auch im Personalwesen verringert: So erleichtert eine spezielle HR-Software den ganzen HR-Zyklus von der Bewerbung bis zum Ende des Anstellungsverhältnisses. Sämtliche Dokumente, von den Zeugnissen über die Bewerbung bis zu Protokollen der Mitarbeitergespräche, werden ins Mitarbeiterdossier übernommen. Besonders spannend ist die



Verbindung mit einer integrierten Lohnbuchhaltung: Sie regelt Lohnabrechnungen, Lohnzahlungen und die Kommunikation mit den Sozialversicherungen; die Mitarbeitenden können selbständig für sie relevante Dokumente über ein Portal abrufen. Auch der Umgang mit Spesen lässt sich automatisieren. So erkennt das System mit dem Handy fotografierte Kassencoupons oder Kreditkartenbelege, überträgt diese elektronisch und zahlt sie gleichentags aus.

Neben den Finanzen und HR haben viele andere Bereiche wie Dokumentenmanagement, Marketing, Online-Shops, Customer Relationship Management (CRM), teamübergreifende Zusammenarbeit/Home-Office und Business Intelligence oder Wissens- und Projektmanagement noch grosses Automatisierungspotenzial.

### Drei-Punkte-Plan zur Identifizierung des Potenzials

Es lohnt sich, die Prozesse im Unternehmen mit externen Fachpersonen unter die Lupe zu nehmen, um Digitalisierungs- bzw. Automatisierungspotenziale zu identifizieren und zu priorisieren. Dazu

empfiehlt sich der Einsatz eines Drei-Punkte-Plans:

1. Überprüfen Sie die digitale Reife Ihres Unternehmens bzw. ihrer Prozesse (ggf. mit einem externen Partner)  
[www.obt.ch/digitalisierungsscheck](http://www.obt.ch/digitalisierungsscheck)
2. Erarbeiten Sie ein Big Picture
  - In welchen Bereichen soll die Digitalisierung erfolgen?
  - Welche Prozesse sollen dadurch effizienter gestaltet werden?
  - Welche Umwelteinflüsse müssen berücksichtigt werden (Lieferanten, Kunden, technologischer Fortschritt etc.)?
3. Realisieren Sie die einzelnen Digitalisierungsprojekte in kleinen, «verdaubaren» Schritten

Am Anfang steht eine Standortbestimmung, die sich nicht nur mit der Istsituation beschäftigt, sondern in die auch Einschätzungen und Erwartungen zur künftigen Geschäftstätigkeit und zur Entwicklung der Kundenbedürfnisse mit einfließen. Ob Effizienzsteigerung, Umsatzwachstum, Verschlankeung der Strukturen oder bestimmte Mehrwerte für die Kunden im Zentrum stehen:

Konsequente Digitalisierung optimiert die Prozesse der Gegenwart und nimmt gleichzeitig die Anforderungen der Zukunft voraus.

### Die Umsetzung: Schritt für Schritt – und alle gemeinsam

Entscheide zur Digitalisierung und Automatisierung dürfen nicht gefällt werden, ohne die Mitarbeitenden zu involvieren: Sie können im Vorfeld wichtige Inputs geben – und nach der Umsetzung werden sie die Systeme entweder widerstrebend bedienen müssen oder mit Freude nutzen wollen.

Mit anderen Worten: Je mehr Digitalisierung und Automatisierung, desto wichtiger ist der Mensch. Deshalb sollen das Konzept und das Change Management im Einklang mit der Unternehmenskultur stehen. Wichtig ist es, schrittweise vorzugehen – sozusagen in kleinen, «verdaubaren» Häppchen, um den Nutzern schnelle Erfolgserlebnisse zu vermitteln, ohne sie zu überfordern: Sie müssen den Sinn der Veränderung erkennen, sie mittragen und ohne frustrierende Überforderung bewältigen.

### FAZIT

In der Frühzeit der Digitalisierung erleichterten IT-Mittel gewohnte Tätigkeiten – Ordner, Ablagen, Schreibtische und Dokumente wurden elektronisch abgebildet. Heutige Digitalisierungslösungen zielen auf die Automatisierung komplexer Prozesse. Verknüpfte Applikationen und Systeme übernehmen zeitintensive Abläufe und führen immer mehr Schritte selbsttätig aus. Dies entlastet den Menschen schrittweise, und er kann sich seinen Kernaufgaben widmen; das Unternehmen gewinnt an Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit – der Kunde profitiert von Reaktionsschnelligkeit und marktgerechten Preisen. Daher lohnt es sich, die Digitalisierung zu nutzen, um Operational Excellence zu erreichen.

