

Die zweite Phase der Digitalisierung

Wie KMU durch Prozessoptimierung und Change
Management wirklich effizient werden
Autor: Andreas Wintner
Biber Beratung e.U.
Wiener Neustadt, Österreich

Vorwort

Digitalisierung ist für viele kleine und mittelständische Unternehmen ein erster großer Schritt in Richtung Struktur, Effizienz und Zukunft. Doch wer diesen Schritt gegangen ist, merkt schnell: Die Einführung eines Systems allein verändert noch nicht den Alltag. Die ersten Wochen sind geprägt von Unsicherheit, Fehlern, neuen Abläufen und der Frage, ob das alles wirklich funktioniert. Mitarbeiter sind motiviert, aber vorsichtig. Prozesse sind digital, aber noch nicht stabil. Und die Geschäftsführung merkt, dass Digitalisierung mehr ist als ein Softwareprojekt.

Genau hier beginnt die zweite Phase der Digitalisierung – und genau hier setzt dieses Buch an.

In meiner täglichen Arbeit sehe ich immer wieder, dass Unternehmen nach der ersten Digitalisierungswelle in einem Zwischenzustand hängen: Die alte Welt funktioniert nicht mehr, die neue ist noch nicht eingespielt. Dokumente werden digital erstellt und trotzdem ausgedruckt. Verantwortlichkeiten sind nicht klar definiert, sodass zwei oder mehr Personen am selben Prozess arbeiten. Systeme werden misstrauisch betrachtet, alte Excel-Listen weitergeführt und neue Abläufe nur halbherzig genutzt.

Das Problem ist nicht die Technik. Das Problem sind die Prozesse – und die Menschen dahinter.

Digitalisierung schafft Möglichkeiten. Prozessoptimierung schafft Struktur. Change Management schafft Akzeptanz.

Dieses Buch zeigt, wie Unternehmen den entscheidenden Schritt vom digitalen Chaos zur stabilen Struktur schaffen. Es erklärt, warum Optimierung vor Automatisierung kommt, warum Change Management der unterschätzte Erfolgsfaktor ist und warum die zweite Phase der Digitalisierung über Erfolg oder Misserfolg entscheidet.

Es ist ein Buch aus der Praxis für die Praxis.

Für Bau, Handwerk und Office. Für Geschäftsführer, die Vorbilder sein müssen. Für Mitarbeiter, die Veränderung mittragen sollen. Für Unternehmen, die wachsen wollen, ohne im Chaos zu versinken.

Digitalisierung ist der Start. Optimierung ist der Durchbruch. Change Management ist der Schlüssel.

Ich wünsche Ihnen Klarheit, Mut und die Bereitschaft, Prozesse neu zu denken. Denn wer die zweite Phase der Digitalisierung ernst nimmt, erreicht eine neue Ebene: weniger Stress, mehr Struktur, klare Verantwortlichkeiten und ein Unternehmen, das bereit ist für die Zukunft.

Inhaltsverzeichnis

Die zweite Phase der Digitalisierung: Vom Verstehen zum Verbessern

Die Anatomie eines guten Prozesses

Prozessoptimierung in der Realität: Die größten Engpässe

Change Management im KMU: Der unterschätzte Erfolgsfaktor

EVA 2.0 – Prozessoptimierung mit System

Operative Begleitung: Der Schlüssel zur nachhaltigen Veränderung

Das Change-Management-Toolkit für KMU

Die größten Fehler in der Prozessoptimierung

Skalierung durch Prozessoptimierung

Kontinuierliche Verbesserung als Unternehmenskultur

Schlusswort

Autorenseite

Kontakt – Biber Beratung e.U.

Kapitel 1 – Die zweite Phase der Digitalisierung: Vom Verstehen zum Verbessern

Die erste Digitalisierungsphase ist für viele KMU ein großer Schritt. Neue Systeme werden eingeführt, Abläufe werden erstmals digital abgebildet, und die Mitarbeiter versuchen, die neue Arbeitsweise zu verstehen. Doch nach den ersten Wochen zeigt sich ein Muster, das in nahezu jedem Unternehmen gleich ist: Digitalisierung allein reicht nicht. Sie schafft Möglichkeiten – aber noch keine Struktur.

In den ersten Wochen nach der Einführung eines Systems herrscht oft Unsicherheit. Mitarbeiter sind motiviert, aber gleichzeitig vorsichtig. Fehler passieren, Abläufe wackeln, und viele greifen reflexartig auf alte Gewohnheiten zurück. Ein typisches Beispiel: Digital erstellte Dokumente werden ausgedruckt und abgelegt, weil das Vertrauen in das System noch fehlt.

Diese Unsicherheit ist normal. Sie zeigt nicht, dass Digitalisierung gescheitert ist – sondern dass Begleitung, Kommunikation und Klarheit fehlen. In dieser Phase müssen Führungskräfte präsent sein, Fragen beantworten, Ängste ernst nehmen und den Alltag aktiv begleiten.

| Die zweite Phase ist die Phase der Stabilisierung

Viele Unternehmen glauben, Digitalisierung sei abgeschlossen, sobald das System läuft. Doch das Gegenteil ist der Fall. Erst jetzt zeigt sich, ob Prozesse stabil sind, Verantwortlichkeiten klar definiert wurden und die Mitarbeiter die neue Arbeitsweise verstehen.

Die zweite Phase bedeutet:

- Routinen schaffen
- Fehlerquellen beseitigen
- Übergaben stabilisieren
- Verantwortlichkeiten klären
- Vertrauen in das System aufbauen

| Warum viele Unternehmen hier scheitern

Die meisten Digitalisierungsprojekte scheitern nicht an der Software, sondern an der Organisation. Typische Muster:

- Mitarbeiter arbeiten parallel im alten und neuen System
- Verantwortlichkeiten sind unklar
- Prozesse wurden nie definiert
- Schulungen waren zu technisch
- Fehler werden nicht besprochen
- Jeder arbeitet „so wie er glaubt“

Digitalisierung macht schlechte Prozesse sichtbar – und manchmal sogar schlimmer.

| Die Rolle der Geschäftsführung

Ein Geschäftsführer, der das System nicht nutzt, sendet eine klare Botschaft: „Das ist nicht wichtig.“ Und dann wird es auch niemand sonst nutzen.

Führung bedeutet in dieser Phase:

- Präsenz
- Klarheit
- Konsequenz

- Vorbildwirkung
- Geduld

| Praxisbeispiel

Ein Bauunternehmen führte ein ERP-System ein. Die Mitarbeiter waren motiviert, doch nach wenigen Wochen arbeiteten sie wieder mit Excel-Listen. Warum?

- Keine klare Kommunikation
- Keine Verantwortlichkeiten
- Keine Schulung im Alltag
- Keine Kontrolle
- Keine Routine

Erst durch die zweite Phase – Prozessoptimierung, Begleitung, klare Rollen – wurde das System zum echten Werkzeug.

Kapitel 2 – Die Anatomie eines guten Prozesses

Digitalisierung kann nur funktionieren, wenn die Prozesse dahinter stabil sind. Ein digitales System ist immer nur so gut wie der Ablauf, den es abbildet. Software verstärkt das, was bereits da ist: Ist der Prozess chaotisch, wird das Chaos digital. Ist der Prozess klar, wird die Digitalisierung zum Turbo.

| Die sieben Bausteine eines guten Prozesses

Ein Prozess besteht aus sieben klaren Bausteinen:

1. **Auslöser** – Was startet den Prozess?
2. **Aufgabe** – Was genau muss getan werden?
3. **Verantwortlicher** – Wer ist zuständig?
4. **Hilfsmittel** – Welche Tools oder Informationen werden benötigt?
5. **Ergebnis** – Wie sieht ein fertiger Prozessschritt aus?
6. **Übergabe** – An wen und wie wird übergeben?
7. **Kontrolle** – Wie wird sichergestellt, dass der Prozess funktioniert?

Wenn diese Bausteine definiert sind, entsteht automatisch Struktur. Wenn sie fehlen, entsteht automatisch Chaos.

| Warum Prozesse in KMU oft instabil sind

In KMU entstehen Prozesse oft aus Gewohnheit, nicht aus Planung. Typische Muster:

- „Das haben wir immer so gemacht.“
- Wissen liegt im Kopf einzelner Mitarbeiter.
- Übergaben passieren spontan.
- Kommunikation läuft über fünf Kanäle gleichzeitig.
- Dokumente liegen verteilt auf Servern, privaten Geräten und Papierstapeln.

| Prozesse sichtbar machen

Bevor ein Prozess verbessert werden kann, muss er sichtbar werden – durch:

- Beobachtung
- Shadowing
- Gespräche
- Dokumentation
- Analyse von Fehlern
- Analyse von Medienbrüchen

| Der psychologische Faktor

Gute Prozesse schaffen psychologische Sicherheit. Menschen arbeiten besser, wenn sie wissen:

- was sie tun sollen,
- wie sie es tun sollen,
- und wann sie fertig sind.

Kapitel 3 – Prozessoptimierung in der Realität: Die größten Engpässe

Prozessoptimierung klingt theoretisch einfach, doch in der Praxis zeigt sich schnell, wo die echten Engpässe liegen. Viele KMU kämpfen nicht mit technischen Problemen, sondern mit menschlichen, organisatorischen und kommunikativen Hürden.

| Der größte Engpass: Der MILS-Typ

„Das mach ich lieber selbst.“ Dieser Satz verhindert:

- Delegation
- klare Kommunikation
- stabile Übergaben
- Verantwortlichkeiten
- Wachstum

| Weitere typische Engpässe

- **Unklare Verantwortlichkeiten** – niemand weiß, wer zuständig ist.
- **Medienbrüche** – Papier, Excel, ERP gleichzeitig.
- **Überlastung** – Mitarbeiter arbeiten zu viel, aber nicht effizient.
- **Fehlende Priorisierung** – alles ist wichtig, nichts ist klar.
- **Kommunikationschaos** – WhatsApp, Telefon, E-Mail, Zuruf.
- **Gewohnheiten** – alte Muster sind stärker als neue Systeme.

Engpässe entstehen nicht durch Unwissen, sondern durch fehlende Struktur.

Kapitel 4 – Change Management im KMU: Der unterschätzte Erfolgsfaktor

Digitalisierung ist kein technisches Projekt. Sie ist ein Veränderungsprozess, und jeder Veränderungsprozess bringt Widerstände mit sich. Widerstände sind normal, menschlich und vorhersehbar.

Change Management bedeutet:

- Mitarbeiter früh einbinden
- Ängste ernst nehmen
- Vorteile klar kommunizieren
- Schulungen einfach halten
- Erfolge sichtbar machen
- Geduld haben
- Führung zeigen

| Die Rolle der Führung

Der Geschäftsführer prägt die Kultur. Wenn er Digitalisierung vorlebt, klare Prioritäten setzt und das System selbst nutzt, ziehen Mitarbeiter mit.

| Typische Widerstände

- Angst vor Fehlern
- Angst vor Kontrollverlust
- Angst vor Überforderung
- Misstrauen gegenüber Systemen
- Gewohnheiten

Kapitel 5 – EVA 2.0: Prozessoptimierung mit System

EVA – Evaluieren, Vereinfachen, Automatisieren – ist die Methode, die jedes KMU sicher durch die Digitalisierung führt.

1. Evaluieren

- Ist-Zustand analysieren
- Engpässe identifizieren
- Medienbrüche erkennen
- Verantwortlichkeiten prüfen

2. Vereinfachen

- Schritte entfernen
- Übergaben gestalten
- Fehlerquellen eliminieren
- Standards schaffen

3. Automatisieren

- Prozesse ins System bringen
- Automatisierungen nutzen
- Workflows stabilisieren

| Neu in EVA 2.0

- Priorisierung – nicht alles auf einmal
- Prozessreifegrad – wie stabil ist der Prozess?
- Optimierungszyklen – kontinuierliche Verbesserung

Kapitel 6 – Operative Begleitung: Der Schlüssel zur nachhaltigen Veränderung

Beratung allein reicht nicht. Mitarbeiter brauchen Unterstützung im Alltag, klare Anleitungen, Feedback und jemanden, der mit ihnen gemeinsam durch die neue Arbeitsweise geht.

Operative Begleitung bedeutet:

- Prozesse testen
- Mitarbeiter am Arbeitsplatz schulen
- Fehler besprechen
- Routinen etablieren
- Standards einführen

Begleitung verdoppelt die Erfolgsquote jeder Digitalisierung.

Kapitel 7 – Das Change-Management-Toolkit für KMU

Ein gutes Toolkit macht Veränderung greifbar. Es besteht aus:

- Kommunikationsleitfäden
- Schulungskonzepten
- Prozessdokumentationsvorlagen
- Meetingstrukturen
- Verantwortlichkeitsmatrix
- Checklisten
- SOPs

| Warum ein Toolkit wichtig ist

Es schafft:

- Klarheit
- Einheitlichkeit
- Sicherheit
- Wiederholbarkeit

Kapitel 8 – Die größten Fehler in der Prozessoptimierung

Typische Fehler:

- Zu schnell optimieren
- Zu viel auf einmal
- Keine Verantwortlichkeiten
- Keine Kontrolle
- Keine Dokumentation
- Optimieren ohne Mitarbeiter
- Systeme umprogrammieren, bevor man sie versteht

| Der teuerste Fehler

Optimieren ohne Struktur führt zu mehr Chaos als vorher.

Kapitel 9 – Skalierung durch Prozessoptimierung

Skalierung ist nur möglich, wenn Prozesse stabil sind.

Optimierte Prozesse ermöglichen:

- mehr Umsatz mit gleicher Mannschaft
- weniger Stress
- schnellere Projekte
- bessere Übergaben
- klare Verantwortlichkeiten

Skalierung bedeutet nicht: mehr Leute einstellen.

Skalierung bedeutet: besser arbeiten.

Kapitel 10 – Kontinuierliche Verbesserung als Unternehmenskultur

Digitalisierung ist kein Projekt, sondern ein Weg.

Kontinuierliche Verbesserung bedeutet:

- Prozesse regelmäßig überprüfen
- Feedback einholen
- neue Anforderungen integrieren
- Systeme optimieren
- Mitarbeiter weiterentwickeln

Kultur entsteht durch Verhalten – nicht durch Worte.

Schlusswort

Digitalisierung ist der Start. Optimierung ist der Durchbruch. Change Management ist der Schlüssel. Wer Prozesse ernst nimmt, Mitarbeiter einbindet und Veränderung begleitet, schafft die Grundlage für echte Effizienz.

Ein Unternehmen, das die zweite Phase der Digitalisierung meistert, erreicht eine neue Ebene:

- weniger Stress
- mehr Struktur
- klare Verantwortlichkeiten
- stabile Abläufe
- motivierte Mitarbeiter
- skalierbare Prozesse

Die Zukunft gehört den Unternehmen, die bereit sind, ihre Arbeitsweise neu zu denken.

Autorenseite – Andreas Wintner

Über den Autor

Andreas Wintner ist Projektmanager, Digitalisierungsexperte und Berater für Prozessoptimierung in kleinen und mittelständischen Unternehmen – insbesondere in Bau, Handwerk und technischen Dienstleistungsbranchen.

Mit über 20 Jahren Berufserfahrung in Logistik, Produktion, Baukoordination, Qualitätsmanagement, ERP-Einführungen und Führung von Teams bis zu 15 Mitarbeitern verfügt er über ein breites, praxisnahes Verständnis für die Herausforderungen, die KMU täglich erleben.

Seine Karriere umfasst Rollen als:

- Geschäftsführer in Bau und Handwerk
- Projektleiter in österreichweiten Sanierungsfirmen
- Supply Chain Manager und Qualitätsmanager
- Key Account Manager
- Logistikleiter
- Produktions- und Logistikmanager

Besonders prägend waren seine Tätigkeiten in der Prozesskettenoptimierung, ERP-Einführung, Outsourcing-Strategie und Mitarbeiterführung. Heute begleitet er Unternehmen dabei, Digitalisierung nicht nur einzuführen, sondern erfolgreich zu leben.

Kompetenzen

- Projektmanagement
- Prozessoptimierung
- Digitalisierung & ERP-Einführung
- Führungserfahrung
- Analytische und konzeptionelle Fähigkeiten
- Kommunikations- und Verhandlungskompetenz
- IT-Affinität
- Teamführung und Coaching

Ausbildung

- Diplom-Lehrgang Logistikmanagement – WU Wien
- Individuelle Befähigung Baugewerbe und Unternehmensberatung
- Samurai Manager

- Qualitätsmanager mit HACCP und IFS Ausbildung
- Lehre Platten- und Fliesenleger
- Präsenzdienst

Kontakt – Biber Beratung e.U.

Digitalisierung & Prozessoptimierung für KMU in Bau, Handwerk und technischen Dienstleistungsbranchen

Biber Beratung e.U. unterstützt kleine und mittelständische Unternehmen dabei, Digitalisierung nicht nur einzuführen, sondern erfolgreich zu leben. Mit klaren Prozessen, praxistauglichen Strukturen und einer Begleitung, die Veränderung wirklich möglich macht.

Unternehmensdaten

Biber Beratung e.U.

Digitalisierung • Prozessoptimierung • Change Management
Wiener Neustadt, Österreich

Kontaktmöglichkeiten

Telefon: 0676 / 590 9924

E-Mail: office@biberberatung.at

Homepage: www.biberberatung.at

Schwerpunkte

- Digitalisierung für KMU
- Prozessoptimierung nach EVA 2.0
- ERP-Einführung & Systembegleitung
- Change Management & Mitarbeiterentwicklung
- Operative Begleitung im Alltag
- Strukturaufbau für Bau, Handwerk & Office

Warum Biber Beratung?

- Praxis statt Theorie
- Klarheit statt Chaos
- Struktur statt Überlastung

- Veränderung, die wirklich funktioniert
- Lösungen, die KMU sofort entlasten

Mission

Unternehmen dabei zu unterstützen, effizienter, strukturierter und stressfreier zu arbeiten – mit Prozessen, die funktionieren, und Digitalisierung, die gelebt wird.