

Digitale Strategien für Unternehmen

Michael Beier, Sebastian Früh, Kerstin Wagner, HTW Chur

Viele KMU sehen sich zunehmend mit der Herausforderung konfrontiert, digitale Aktivitäten zu starten, um Kunden zu erreichen und mit den Mitbewerbern gleichzuziehen. Oftmals bleibt jedoch unklar, welche digitalen Aktivitäten zum bestehenden Geschäftsmodell passen, Produkte aufgewertet oder erweitert und Beziehungen zu den Kunden verbessert werden können, um Mehrwerte für das Unternehmen zu schaffen.

Die Möglichkeiten durch digitale Technologien erscheinen für Unternehmen heute geradezu grenzenlos. Insbesondere im Spannungsfeld von Online-Kommunikation und „Big Data“ werden immerfort neue, leistungsfähige Lösungen und Plattformen am Markt angeboten.

Gleichzeitig wächst für etablierte KMU der Druck, da immer mehr wandlungsfähigere technologieintensive Unternehmen auch in traditionellen Märkten wie beispielsweise in Handel und Finanzdienstleistung Fuss fassen. Neue Technologien ermöglichen es diesen neuen Anbietern, schneller und kosteneffizienter an den Markt zu gehen. Daraus resultieren neue innovative Geschäftsmodelle, welche für traditionell aufgestellten Unternehmen zur Bedrohung werden. Meistens spezialisieren sich branchenfremde Wettbewerber auf einen Teil des Geschäftsmodells traditioneller KMU. Auf diese Weise können Leistungen effizienter, besser oder günstiger angeboten werden, was vom Kunden als echter Nutzen wahrgenommen wird.

Bedrohungen neuer Anbieter in angestammten Branchen

Im Bereich der Finanzdienstleistungen beispielsweise erbringen neue, branchenfremde IT-nahe Unternehmen kundenorientierte Services (z.B. Zahlungsabwicklung, Kreditvergabe), die bis dahin nur durch Banken erbracht wurden. Deren Geschäftsmodell ist so gestaltet, dass sie keine Bankenlizenz für ihre Aktivitäten benötigen und dadurch auch lange nicht von den Banken als Wettbewerber wahrgenommen wurden. Banken stehen heute jedoch im Wettbewerb mit jungen Unternehmen wie Paypal oder Click-and-Buy, die kundenfreundliche Zahlungsabwicklungen anbieten. Aber auch etablierte Unternehmen wie Apple greifen mit neuen Zahlungsmechanismen (z.B. Applepay) in das Kerngeschäft der Banken ein. Hinzu kommt, dass neue Unternehmen mit

Mobile Apps ihre Zahlungsabwicklung direkt in das eigene System integrieren. So werden bei der App des Personentransportunternehmens UBER die Kreditkartendaten des Nutzers bei der Installation einmalig eingegeben, so dass weitere Transaktionen ohne eine Bank abgewickelt werden können. All diese neuen Geschäftsmodelle nutzen digitale Technologien um den Intermediär, in diesem Fall die Bank, zu umgehen.

Auch der stationäre Detailhandel ist mit ansteigendem Wettbewerb durch digitale Geschäftsmodelle konfrontiert. Viele KMU erleben, dass sich potenzielle Kunden im eigenen Laden vom Fachpersonal beraten lassen, ihren Kauf dann aber später über einen Online-Händler abwickeln. Früher erschien der Online-Handel aufgrund von Faktoren wie fehlender Beratung, langen Lieferzeiten, zusätzlichen Kosten bei der Rücksendung und komplizierten Zahlungsabwicklungen gegenüber dem stationären Handel nur wenig attraktiv. Diese Schwachstellen werden jedoch auch zunehmend beseitigt. Online-Versandhäuser verfügen über ein grosses Produktangebot und mit Unternehmen wie z.B. Outfittery oder Modomoto haben sich innovative Geschäftsmodelle am Markt etabliert, welche die Bedürfnisse, den Stil und die Eigenschaften des Kunden erfassen, analysieren und daraus massgeschneiderte Produktkombinationen zusammenstellen. Auch Supermärkte und Lebensmittelhändler erfahren neuen Wettbewerb durch Online-Versandhäuser. Branchenfremde IT-Mischkonzerne wie Amazon, eBay oder Google steigen mit neuartigen Logistiklösungen in das Geschäft ein.

In diesem dynamischen Umfeld müssen KMU heute nun schauen, dass sie bestmöglich neue Chancen nutzen und sich gleichzeitig vor neuen Gefahren schützen. Dazu ist zum einen zu überlegen, inwieweit digitale Aktivitäten zum bestehenden Geschäftsmodell passen, um effektiver oder effizienter Mehrwerte zu schaffen. Zum anderen sind aber auch Bedrohungen durch disruptive Entwicklungen, neue Wettbewerber und deren Leistungen für das bestehende Geschäftsmodell einzubeziehen. Auf dieser Grundlage muss entschieden werden, inwieweit das bestehende Geschäftsmodell angepasst werden kann und soll.

Strategische Stossrichtungen für den digitalen Wandel

Wenn KMU Massnahmen im Bereich des digitalen Wandels erwägen, ist zunächst abzuklären, auf welche strategische Stossrichtung die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells abzielen soll.

In Anlehnung an die klassische Ansoff-Matrix (Ansoff 1958) können Unternehmen entscheiden, inwieweit neue Produkte oder neue Märkte erschlossen werden sollen oder aber lediglich bei den bestehenden Geschäftsfeldern (Marktdurchdringungsstrategie) Verbesserungen erzielt werden sollen (Abbildung 1).

Neue Märkte erschliessen oder bestehende Märkte besser bearbeiten

KMU müssen sich aus strategischer Sicht überlegen, ob sie mit neuen digitalen Aktivitäten neue Märkte (Kunden) erreichen oder die Beziehung zu den bestehenden intensivieren möchten (Marktentwicklung oder Marktdurchdringung). Bei diesen Überlegungen rückt eine Komponente viel stärker in den Vordergrund: Die Beziehungen und Interaktionen mit potentiellen und aktuellen Kunden. Neue soziale, online und mobile Kanäle erlauben detaillierte Mikrosegmentierungen in den Zielgruppen, sodass die klassischen Marktsegmente an Bedeutung verlieren.

Mit neuen digitalen Funktionalitäten lassen sich Kundenbeziehungen jetzt erweitern oder sogar neu definieren. Früher wurden Märkte entweder über Produktklassen (z.B. Märkte für Kleinstwagen oder Laptops) definiert oder über Regionen. Heute erlaubt die Vielfalt an

Online- und Mobil-Kanälen eine feingliedrige Mikrosegmentierung von Kundengruppen, die sich viel mehr an Personeneigenschaften orientiert, als an räumlichen Gegebenheiten oder Produktklassen. So ist es heute möglich, selbst für Nischenprodukte und Spezialthemen überregional (falls erforderlich sogar weltweit) grosse Zahlen an potentiellen Kunden zu erreichen, in dem diese online bzw. mobil gleich über ihre jeweiligen Interessen angesprochen werden können. Entscheidend sind nicht mehr grobe Markteinteilungen nach Produktklasse oder geographischer Lage, sondern vor allem Eigenschaften und Interessen des Kunden selbst.

Betrachtet man das Thema Markterschliessung (neue Kunden) näher, zeigt sich, dass Online- bzw. mobile Kanäle Funktionen übernehmen oder ergänzen können, die vorher über klassische Kommunikationskanäle umgesetzt wurden. Abbildung 2 zeigt auf, wie KMU bei der Anbahnung von Neugeschäft im B2B-Bereich vorgehen und schrittweise potentielle Interessenten zu Kunden entwickeln. Dieses schrittweise Vorgehen fängt auf einer losen Beziehungsebene an: Der potenzielle Kunde weiss lediglich, das ein Produkt bzw. eine Leistung eines Unternehmens am Markt verfügbar ist, im besten Fall kennt er das Unternehmen bereits. Die Interessenten werden dann weiterführend über entsprechende Themen informiert. Dies kann über Offline-Kanäle erfolgen z.B. Messen oder klassische Printmedien oder aber über Online/Mobile-Kanäle z.B. eine Suchmaschinenrecherche oder Online-Zeitschriften. Dabei müssen die Interessenten dazu bewegt werden, den nächsten



Abbildung 1: Produkt-Markt Matrix nach Ansoff (1958). Eigene Darstellung.

Schritt aktiv zu tätigen. Über weitere Schritte werden diese dann auf eigene Kanäle geführt z.B. eine Info-Veranstaltung (offline) oder in einen eigenen Social Media Kanal (online/mobil) bis hin zu einem „Point of Sale“. Auch der Verkaufspunkt kann offline (z.B. ein Ladengeschäft) oder online (z.B. in einem Webshop) angelegt sein.

Es zeigt sich, dass die Funktionsweise von Online-/Mobil-Aktivitäten sehr ähnlich zu Offline-Aktivitäten ist und es sehr förderlich sein kann, beide Arten von Kanälen miteinander zu kombinieren („Multichannel“-Strategie).

Online-/Mobil-Kanäle bieten fünf Vorteile gegenüber Offline-Kanälen:

(1) Geographische Unabhängigkeit: Sie ermöglichen grössere Unabhängigkeit von geographischen Gegebenheiten. Potentielle Interessenten oder Kunden können online/mobil überall erreicht werden und sind nur einen Click vom eigenen „Point of Sale“ entfernt.

(2) Hohe Skalierbarkeit: Digitale Medien erlauben es, Interaktionen umfangreich zu vervielfältigen. So macht es bei Online-/Mobil-Kanälen (vom Aufwand her betrachtet) kaum einen Unterschied, ob mit einem Adressaten oder mit Millionen kommuniziert wird. Voraussetzung ist, dass entsprechend reichweitenstarke Kanäle zur Verfügung stehen.

(3) Targeting: Online/Mobil-Kanälen erlauben ein umfangreiches „Targeting“. So können potenzielle Kunden direkt bei ihren Interessen abgeholt werden, z.B. indem

Nachrichten in Kontexte bestimmter Themen eingebettet werden. Dies ist sowohl bei Personen möglich, die bereits aktiv im Umfeld eines Unternehmens oder dessen Leistung suchen („Push“: bedarfsdeckend) als auch bei Personen, die Online/Mobil-Kanäle aus anderen Gründen nutzen („Pull“: bedarfsweckend) und das Interesse erst durch die Nachricht geweckt wird (Schniders 2013).

(4) Schnelle Rückkanäle: Online/Mobil-Kanäle bieten schnelle sogenannte „Rückkanäle“. Diese erlauben es, schnelles Feedback einzuholen oder aber (gerade bei hohen Reichweiten) experimentell zu schauen, was funktioniert und was nicht. So können schnell Reaktionen auf eigene Kommunikationsmassnahmen eingeholt und Folgemaassnahmen zeitnah entwickelt werden.

(5) Digitale Daten: Ein weiterer Vorteil bei Online/Mobil-Kanälen für das eigene Unternehmen ist die automatische Erfassung aller Interaktionen in Form von digitalen Daten. Diese lassen sich umfassend analysieren. Die Ergebnisse können dann zur besseren Aussteuerung von Marketingkampagnen genutzt werden oder auch in die Produktentwicklung einfließen.

Kommunikation über Online/Mobil-Kanäle bietet allerdings nicht nur Vorteile für KMU beim Aufbau und beim Pflegen von Beziehungen. An manchen Stellen ist eine individuelle und persönliche Ansprache von Vorteil und letzten Endes bieten persönliche Begegnungen immer noch die höchste Interaktionsqualität (Daft et al. 1987).

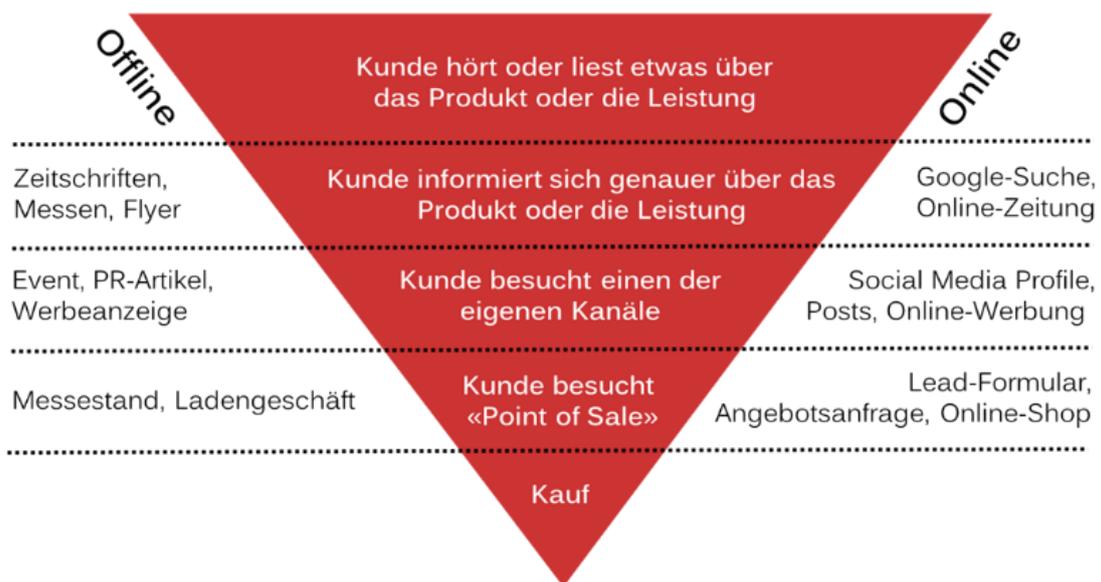
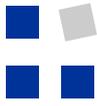


Abbildung 2: Offline- und Online-Wege („Conversion Funnel“) potenzieller Kunden. Eigene Darstellung.



Genau diese hohe Qualität kann an bestimmten Stellen von besonderer Bedeutung sein. Daher gilt es – je nach Beziehungsstadium – vor allem die Vorteile der einzelnen Kanäle zu kombinieren. Dabei sollten sich KMU allerdings nicht unreflektiert an den Praktiken von Grossunternehmen orientieren. Bei diesen funktioniert Kommunikation in vielerlei Hinsicht anders. Beispielsweise nutzen Grossunternehmen Online-Kanäle oft vornehmlich zur Erweiterung ihrer Reichweiten im klassischen Branding. Reichweitenorientiertes Branding ist allerdings für KMU z.B. in Nischenmärkten oder im B2B Bereich weniger sinnvoll. Hier geht es mehr um adäquate Mikrosegmentierungen, erfolgreiches Targeting und hohe Interaktions- und Beziehungsqualitäten.

Neue Produkte entwickeln oder bestehende Produkte besser platzieren

Die am Beispiel von Kundengewinnungsprozessen aufgezeigten Vor- und Nachteile von Online/Mobil-Kanälen gelten auch für die Leistungserbringung von KMU (Produkt oder Dienstleistung). Niedrige Kommunikationskosten, detaillierte Segmentierung und vielfältige Möglichkeiten zur Generierung und Analyse digitaler Daten (Stichwort „Big Data“) ermöglichen es Unternehmen heute, die Kunden bereits umfangreich an der Entwicklung und Individualisierung von Produkten zu beteiligen. Dabei können Kunden oder andere Anspruchsgruppen sowohl in frühen Phasen der Leistungserstellung als auch in späten Phasen der Produktindividualisierung über digitale Kanäle eingebunden werden. Eine frühzeitige Einbindung kann verschiedentlich aussehen (Wecht 2006):

(1) Kundenbeobachtung: Über das Kaufverhalten von Kunden lassen sich neue Erkenntnisse über die Bedürfnisse von aktuellen und potentiellen Kunden generieren und Ansätze für neue Produkte entwickeln.

(2) Kundenbeteiligung: Digitale Medien erlauben es, aufgrund der hohen Reichweiten und schnellen Rückkanäle Kunden und potentielle Interessenten direkt zu befragen und entsprechend erweiterte Einsichten zu gewinnen.

(3) Kundenintegration: Potenzielle Kunden und Interessenten werden aktiv in der Rolle von „Mit-Entwicklern“ in die Produktentwicklung eingebunden. Dies erfolgt z.B. auf Basis von Open Innovation Tools und Crowdsourcing-Plattformen.

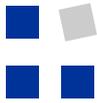
Die aufgezeigte Situation der Chancen und aber auch der Bedrohungen durch die Digitalisierung verdeutlichen, dass KMU nicht um eine eigene digitale Strategie herumkommen. Dazu ist zum einen zu überlegen, inwieweit mögliche digitale Aktivitäten zum bestehenden Geschäftsmodell passen, Produkte aufgewertet oder erweitert und Beziehungen zu den Kunden verbessert werden können, um auf diese Weise effektiver oder effizienter Mehrwerte zu schaffen. Zum anderen sind aber auch Bedrohungen durch neue Wettbewerber und deren Leistungen für das bestehende Geschäftsmodell einzubeziehen. Abschliessend stellt sich dann die Frage, inwieweit das bestehende Geschäftsmodell angepasst werden kann und soll.

Digitale Strategien werden auf Ebene der Unternehmensleitung gestaltet und in taktische Entwicklungsziele für die einzelnen Unternehmensfunktionen übersetzt. Dazu ist eine operative Gestaltung auf der Ebene konkreter Massnahmen im Unternehmen erforderlich. Dabei werden die einzelnen Funktionen und Fachbereiche wie z.B. Marketing, Vertrieb, Kommunikation, IT und Produktentwicklung einbezogen, um im Rahmen der definierten digitalen Strategie neue Produkte, Prozesse und Strukturen zu entwickeln.

Was ist eine digitale Strategie?

Unternehmen und Organisationen sollten Strategien für Produkte und Leistungen sowie damit verbundene Strukturen und Prozesse entwickeln, die sich im Spannungsfeld von Anforderungen des Offline- und Online-Umfeld ergeben.

Ein ganzheitlicher Ansatz setzt daher nicht an einzelnen kommunikationsbezogenen Massnahmen oder digitalen Leistungen bzw. Prozessen an. Es geht vielmehr darum, das KMU ihre jeweilige Situation erfassen und im Einklang mit Chancen und Herausforderungen interner und externer Digitalisierung wertschöpfende Entwicklungspfade erarbeiten.



Literaturnachweise

Ansoff, H.I. (1958): A Model for Diversification. *Management Science*, 4(4): 392-414.
Daft, R.L., Lengel, R.H., und Trevino, L.K. (1987): Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance Implications for Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3): 355-366.

Schnieders, T. (2013): Chancen und Herausforderungen neuer digitaler Vertriebskanäle: Everywhere Commerce bei OTTO. In: Rieckhof, H.-C. (Hrsg.): *Retail Business*. 3. Aufl., Wiesbaden: Springer, 245-277.

Wecht, C.H. (2006): *Das Management aktiver Kundenintegration in der Frühphase des Innovationsprozesses*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Autoren:

Dr. Michael Beier



Senior Researcher am Schweizerischen Institut für Entrepreneurship (SIFE), HTW Chur

E-Mail: michael.beier@htwchur.ch
Facebook: <https://www.facebook.com/michaelbeier.org>
XING: https://www.xing.com/profile/Michael_Beier10
Web: www.michaelbeier.org

Sebastian Fröh



Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Schweizerischen Institut für Entrepreneurship (SIFE), HTW Chur

E-Mail: sebastian.frueh@htwchur.ch
Facebook: <https://www.facebook.com/sebastianfrueh.org>
XING: https://www.xing.com/profiles/Sebastian_Frueh

Prof. Dr. Kerstin Wagner



Leiterin Kompetenzschwerpunkt Gründung und Wachstum im Schweizerischen Institut für Entrepreneurship (SIFE), HTW Chur

E-Mail: kerstin.wagner@htwchur.ch
Facebook: <https://www.facebook.com/kerstinwagner.org>
XING: https://www.xing.com/profile/Kerstin_Wagner13

Weitere Informationen und Veröffentlichungen unter: http://bit.ly/SIFE_GW