

Digitale Strategien für kleine Unternehmen

Joël Luc Cachelin

Damit ein Kleinunternehmen entscheiden kann, ob und inwieweit es die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen will, benötigt es eine Digitalisierungsstrategie. Diese besteht aus einer Outside-in- sowie einer Inside-out-Perspektive.

Die Digitalisierung wird künftig noch sehr viel verändern. Um die Bedeutung dieser Veränderung zu erkennen, stellt man sich die Digitalisierung am besten als virtuellen Kontinenten vor. Oder – detaillierter betrachtet – als technische, soziale und ökonomische Vernetzung (siehe Abbildung 06). Im Zentrum dieser Vernetzung steht das Internet, wobei dieses weit mehr ist als ein Kommunikationskanal.

Technologisch zeigt sich die Vernetzung in Form von Geräten, die miteinander kommunizieren. Durch ortsunabhängige Cloudspeicher können die Geräte auf unsere Daten zugreifen. Diese technologische Vernetzung ist die Grundlage für eine nie gesehene soziale Vernetzung. Sie beruht im Wesentlichen auf den sozialen Netzwerken, die unser analoges Leben in den digitalen Raum spiegeln. Jede Homepage, jedes Profil ist eine Art Stellvertreter auf dem virtuellen Kontinenten. Und schliesslich begünstigen die technologische und die soziale Vernetzung das Entstehen von wirtschaftlichen Netzwerken. Die Wertschöpfung eines Unternehmens ist das Ergebnis von vielen kooperierenden Unternehmen. Als Folge davon ist derzeit mit der **Sharing Economy** und dem **Plattformkapitalismus** ein neues Wirtschaftssys-

tem am Entstehen, in dem mächtige Plattformen wie Google, Facebook oder AirBnB die Kontakte zu Kunden und deren Daten kontrollieren.

Warum soll man digitalisieren?

Weil das Internet und die damit verbundenen Technologien sich noch tiefer in unseren Alltag fressen und noch mehr Geräte wie intelligente Brillen dazu stossen werden, bleibt keine Branche, kein Unternehmen von den Folgen der Digitalisierung verschont. Um als Kleinunternehmen die – zumindest teilweise – Verlagerung in den digitalen Raum abzuwägen und zu überlegen, wie man die dreifache Vernetzung nutzen kann, braucht es eine Digitalisierungsstrategie. Diese umschreibt, wie ein Unternehmen die Digitalisierung nutzen will und wo es darauf verzichten möchte. Entwickelt wird die Strategie, indem das Unternehmen eine Outside-in- und eine Inside-out-Perspektive einnimmt (siehe Abbildung 07).

Outside-in. Durch die Outside-in-Perspektive versucht man, digitale technologische Möglichkeiten zu nutzen, um das Leben für die Kundinnen und Kunden zu vereinfachen – etwa indem eine Druckerei die Möglichkeit bietet, Aufträge per Online-tool aufzugeben. Digitalisierung kann aber auch bedeuten, neue Angebote zu erfinden, die nur digital existieren. So könnte ein Lebensmittelladen, anstatt «nur» Lebensmittel zu verkaufen, Rezepte mit saisonalen Früchten und Gemüse anbieten – per App und gegen Bezahlung.

exkurs

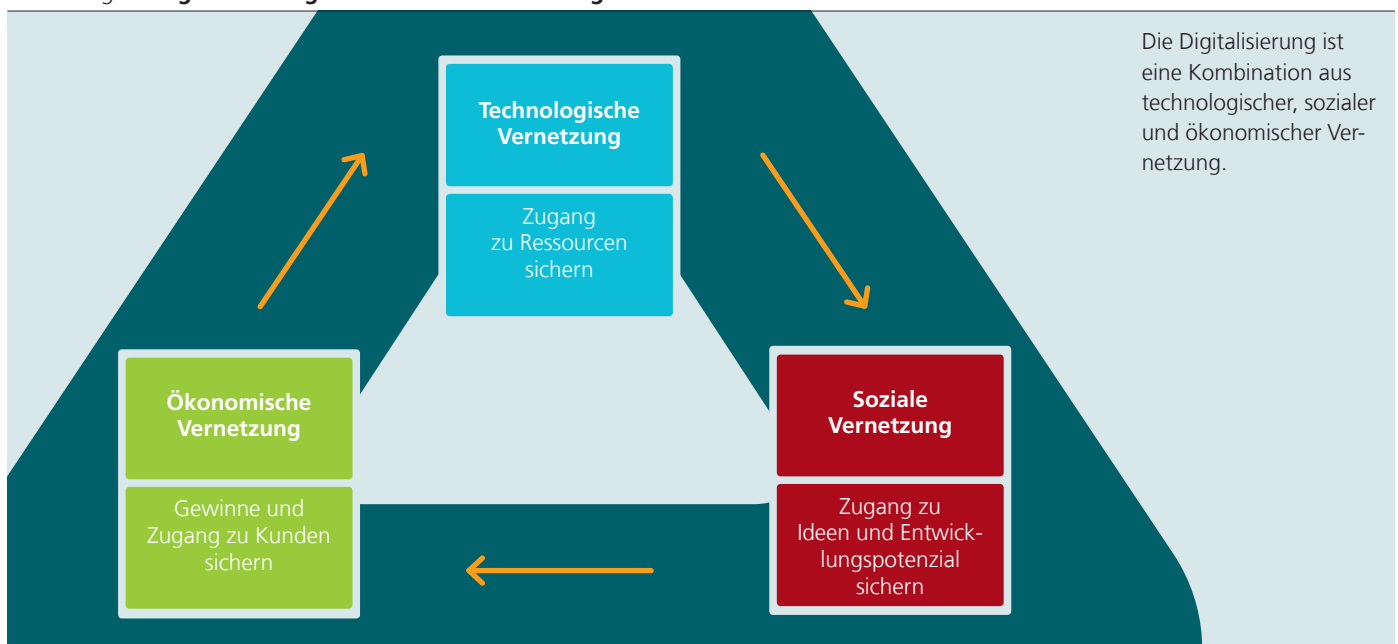
Achtung, Offliner!



Mit Offliner werden jene Menschen und Institutionen bezeichnet, die sich gegen selbstverständliche und aufgezwungene Digitalisierung wehren. Sie erwarten von Unternehmen einen sorgfältigen Umgang mit ihren Daten sowie eine Aufrechterhaltung analoger Kommunikationskanäle. Es handelt sich um eine heterogene Gegenbewegung. Bei diesen Zielgruppen handelt es sich etwa um Entschleuniger, Datenschützer, Romantiker und Kulturpessimisten. Beachten Sie in Ihrer Digitalisierungsstrategie auch die Offliner!

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 06 Digitalisierung als dreifache Vernetzung



Inside-out. Mit der Inside-out-Perspektive will man durch Digitalisierung die Zusammenarbeit verbessern. Einerseits geht es darum, einen besseren Überblick über die Arbeit im Unternehmen zu erhalten. Damit sind bereits abgewickelte Aufträge und Rechnungen genauso gemeint wie laufende Projekte, offene Offerten und Ideen für die Zukunft. Andererseits soll durch die Digitalisierung die Innovationsfähigkeit verbessert werden. So könnte ein Stellenvermittler das Internet nutzen, um das Wissen seiner Mitarbeiter über Kandidaten und Firmen transparenter zu machen.

Digitalisierungsstrategie: Elemente

Um die Elemente der Digitalisierungsstrategie zu verdeutlichen, wird ein fiktives Beispiel eingeführt. Die 30-jährige Hanna Blum übernimmt auf Mitte Jahr die Gärtnerei ihres Vaters. Das Geschäft im Mittelland beschäftigt 16 Voll- und Teilzeitarbeiter und hat ein grosses Einzugsgebiet. Im Geschäft werden Pflanzen und Zubehör für Balkon und Garten angeboten. Mit einer Agentur hat Hanna Blum eine digitale Strategie entwickelt, die auf das Marketing und den Vertrieb fokussiert ist.

Outside-in-Strategie

■ **Angebot:** Hanna Blum will das Internet nutzen, um das Angebot in seiner ganzen Breite besser sichtbar zu machen. Eine wichtige Frage betrifft die Strukturierung des Sortiments. Die künftige Geschäftsinhaberin hat sich für eine Aufteilung nach den vier Jahreszeiten entschieden.

- **Vertrieb:** Im Gegensatz zur Fläche im Laden ist der Platz auf der Onlineplattform unbegrenzt. Hanna Blum will das Angebot erweitern und den Kunden die Möglichkeit bieten, die Produkte auch via den neuen Onlineshop zu bestellen.
- **Kommunikation:** Hanna Blum möchte direkter mit den Kunden interagieren. Sie erweitert dazu unter anderem die Präsenz auf den sozialen Medien, insbesondere auf Instagram.
- **Datenmanagement:** Die Gärtnerei kennt ihre Kundschaft noch sehr ungenau. Künftig sollen alle Kunden eine Nummer erhalten und deren Bestellungen gelistet werden. Am Geburtstag erhalten sie 20 Prozent Rabatt.

Hanna Blum ist sich bewusst, dass die Digitalisierung auch Konsequenzen für die Zusammenarbeit im Betrieb hat. Die neue Geschäftsführerin hat deshalb auch eine digitale Strategie für die Inside-out-Themen entwickelt, welche die Sicht der Mitarbeiter und der Führung beinhaltet:

Inside-out-Strategie

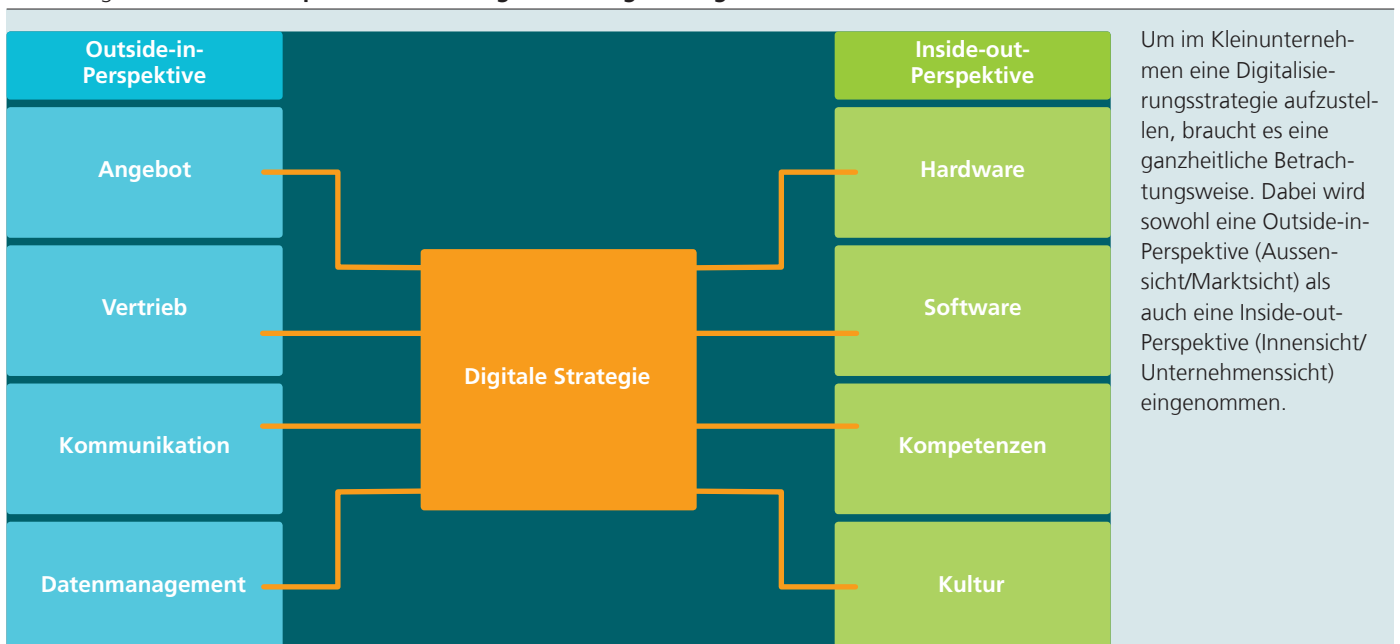
- **Hardware:** Für die Büroarbeit hat Hanna Blum neue Computer und Tablets für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestellt. So sollen die Kunden mit der App **Twint** bezahlen können. Die Etiketten werden mit **RFID-Chips** ausgestattet.
- **Software:** Für die Erfassung der Kundengeschichte sowie der Bestellungen setzt Hanna Blum auf eine cloudbasierte Lösung. Alle Beraterinnen können an allen Orten der weitläufigen Gärtnerei mit Tablet auf die Daten zugreifen.

tipp

Tools für die ersten Digitalisierungsschritte im Kleinunternehmen

- ↓
- **Facebook:** Grösstes soziales Netzwerk, das besonders beim älteren Zielpublikum wächst
 - **Twitter:** Soziales Netzwerk zum Teilen von Informationen
 - **Instagram:** App-basiertes Fotoalbum
 - **Evernote:** Digitale Arbeitsumgebung, die das Sammeln und Wiederfinden von Notizen und Dokumenten erleichtert
 - **Mailchimp:** Vereinfacht die Adressverwaltung sowie das Versenden von Newslettern
 - **PostFinance Smart-Business:** Onlineplattform zum automatisierten Erstellen von Offerten und Rechnungen und zum Verwalten der Debitoren

Abbildung 07 Die zwei Perspektiven einer Digitalisierungsstrategie



- **Kompetenzen:** Um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die digitale Welt vorzubereiten und zu schulen, führt die künftige Geschäftsführerin halbtägige Weiterbildungen durch.
- **Kultur:** Um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Angst vor der Digitalisierung zu nehmen, achtet Hanna Blum darauf, die Teams in Bezug auf die digitalen Fähigkeiten gut zu durchmischen. Es soll stets jemand im Geschäft sein, der die digitalen Instrumente kennt.

Zusammenspiel von off- und online

Nun stellt sich für jedes Unternehmen die Frage, in welchen Bereichen es sich lohnt, auf die Karte Digitalisierung zu setzen. Wo also will man online gehen und wo offline bleiben? Je mehr online möglich ist, desto wichtiger wird die sorgfältige Auswahl der Offlinemomente. Zentral ist die Orchestrierung von digital und analog. Dies gilt für die Beziehung zu den Kunden gleichermaßen wie für die Zusammenarbeit im Unternehmen. Offlinemomente sind angesagt, wenn Gefühle, Sinne und das körperliche Empfinden eine wichtige Rolle spielen. Offlinekommunikation ist auch dann zentral, wenn sich Kunden in Lebensphasen mit grossen Veränderungen befinden wie Heirat, Geburt, Scheidung, Hauskauf usw. Im Zeitalter der Digitalisierung ist das Kundenerlebnis fast immer ein Zusammenspiel von analogen und digitalen Momenten. Digitalisierung lohnt sich nur, wenn ein Nutzen für Kunden oder Mitarbeiter erzielt werden kann und der Aufwand langfristig in sinnvollem Verhältnis zum Nutzen steht.

Kontaktpunkte analysieren. Im Beispiel der Gärtnerei findet ein erster Kontakt vielleicht online statt. Die Kundin sucht eine Gärtnerei und möchte sich abends auf dem Sofa bequem über das Angebot informieren. Am Wochenende fährt sie dann mit der Familie hin, um einzukaufen. In der Filiale wird sie umfassend beraten. Dabei wird ein Kundenprofil angelegt, das die Kundenbeziehung von nun an analog und digital begleiten wird.

Fazit

Für die wenigsten Unternehmen ist eine komplette Umstellung auf digitale Kanäle und digitale Zusammenarbeit sinnvoll. Erstellen Sie als Kleinunternehmerin, als Kleinunternehmer eine Digitalisierungsstrategie und wählen Sie auf dieser Basis bewusst aus, welche Online- und Offlinemomente Sie Ihren Kunden bieten möchten. Halten Sie in der Strategie auch fest, wie Sie Ihr Team auf die digitale Reise mitnehmen möchten.

Checkliste: So erarbeiten Sie eine Digitalisierungsstrategie

Um im Kleinunternehmen eine Digitalisierungsstrategie zu entwickeln, hilft die Beantwortung folgender Punkte.

Allgemein

- Welche Gründe sprechen für die Digitalisierung und welche Massnahmen könnte ich ergreifen?

Beispiele

Digitalisierungsgründe

das Sortiment transparent machen und erweitern



Beispiele

Digitalisierungsmassnahmen

Schreinerei zeigt, wie sie Möbel schreinert, und präsentiert Kundenbeispiele

administrative Arbeit an Kunden auslagern



Kunden einer Zahnärztin erfassen ihre Kontaktdaten via Tablet selber

Daten und Wissen über Kundinnen und Kunden sammeln



Coiffeur sammelt Kontaktdaten, präferierte Haarprodukte, dokumentiert Coiffeurbesuche

mit sozialen Medien Kunden gewinnen und einbinden



Schmuckverkäuferin zeigt Bilder von Kundinnen mit ihrem Schmuck

Arbeit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erleichtern



Werbeagentur verlagert die gesamte digitale Zusammenarbeit auf eine einzige Plattform

Outside-in-Perspektive

- Angebot:** Wie kann ich die Digitalisierung nutzen, um mein Angebot weiterzuentwickeln?
- Vertrieb:** Wie kann ich die Digitalisierung nutzen, um den Vertrieb zu optimieren?
- Kommunikation:** Wie kann ich die Digitalisierung nutzen, um die Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden zu verbessern?
- Datenmanagement:** Wie kann ich die Digitalisierung nutzen, um Kundendaten zu erheben und zielgerichtet auszuwerten und zu nutzen?

Inside-out-Perspektive

- Hardware:** Welche Hardware benötige ich für das ausgewählte Digitalisierungsprojekt?
- Software:** Welche Software benötige ich für das ausgewählte Digitalisierungsprojekt?
- Kompetenzen:** Welche Kompetenzen brauche ich für das ausgewählte Digitalisierungsprojekt? Sind diese Kompetenzen im Unternehmen verfügbar oder muss ich diese extern einkaufen?
- Kultur:** Welche Änderungen in der Kultur muss ich erzielen, damit das Digitalisierungsprojekt überhaupt intern und auch bei den Kundinnen und Kunden auf Akzeptanz stösst?

Glossar

Agiler Ansatz. Bei einem agilen Ansatz in der Softwareentwicklung werden die Schritte Anforderungen definieren, Lösungen spezifizieren und implementieren in sogenannten Sprints mehrmals durchlaufen. Statt nur einmal die Anforderungen zu definieren, dann die Lösung zu beschreiben, um sie zu implementieren, erfolgen eher kleine Schritte. Zwischen den Schritten haben die Anwender immer die Chance zu sehen, wie die Softwareentwickler die Anforderungen verstanden und umgesetzt haben.

Cloudcomputing. Cloudcomputing bezeichnet das dynamisch an den Bedarf angepasste Anbieten, Nutzen und Abrechnen von IT-Dienstleistungen über ein Netz. Die Spannweite der Dienstleistungen umfasst das komplette Spektrum der Informationstechnik und beinhaltet unter anderem Infrastruktur (z. B. Rechenleistung, Speicherplatz), Plattformen und Software. Cloudtechnologien sind so aufgebaut, dass sich der Nutzer der Technologien nicht um die Infrastruktur kümmern muss. Dies kann zum Beispiel eine Datenbank sein, die sich über das Internet bedienen lässt.

CRM. Customer Relationship Management oder abgekürzt CRM (Kundenbeziehungsmanagement) bezeichnet die konsequente Ausrichtung einer Unternehmung auf ihre Kunden und die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse. Um Stammdaten wie Adressen zu verwalten oder Verkaufs- und Vertriebsprozesse zu automatisieren, verwenden Unternehmen oft eine entsprechende CRM-Software.

Crowdsourcing. Crowdsourcing bezeichnet die Auslagerung von Teilaufgaben im Unternehmen, die traditionell intern erfolgten – wie zum Beispiel das Finden neu-

er Produktideen – an eine Gruppe freiwilliger User, zum Beispiel über das Internet.

ERP-System. Ein Enterprise-Resource-Planning-System (ERP-System) unterstützt sämtliche Geschäftsprozesse eines Unternehmens. Es enthält Module für die Bereiche Beschaffung, Produktion, Vertrieb, Anlagenwirtschaft, Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen usw., die über eine gemeinsame Datenbasis miteinander verbunden sind.

Industrie 4.0. Industrie 4.0 steht für eine vollständig digitalisierte Abbildung der Wertschöpfungskette. Geräte, Maschinen und Materialien kommunizieren miteinander und ermöglichen einen reibungslosen Ablauf.

Internet der Dinge. Der Begriff bezeichnet die Vernetzung von Gegenständen mit dem Internet, damit diese selbstständig über das Internet kommunizieren und so unmerklich Aufgaben für den Besitzer erledigen können. Der Anwendungsbereich erstreckt sich von einer Informationsversorgung, zum Beispiel via Fitnessuhren, über automatische Bestellungen bis hin zu Warn- und Notfallfunktionen.

Plattformkapitalismus. Geprägt hat den Begriff der deutsche Blogger und Buchautor Sascha Lobo. Er macht damit auf die Gefahren der Sharing Economy aufmerksam und zeigt auf, dass viele Plattformen nicht (mehr) aus sozialen und ökologischen Motiven gegründet werden, sondern von digitalen Monopolen gesteuert werden, und zwar mit dem Ziel, Profit zu erwirtschaften. Er sieht die Gefahr, dass die Onlinevermittlung von Arbeit zu Dumpinglöhnen führt.

RFID-Chips. Die Radio Frequency Identification (RFID) zählt neben Magnetkarte und Barcode zu den

weit verbreiteten Identifikationstechniken. Das Gesamtsystem besteht aus Transponder, der drahtlosen Schnittstelle, einer Basisstation zur Identifikation und einer IT-Anbindung. Ziel von RFID-Systemen ist die Identifikation beliebiger Objekte in logistischen Prozessketten sowie die Verknüpfung von Informationen mit diesen Objekten zur Beschleunigung und zur Verbesserung der Logistikprozesse. Das Herzstück der Technologie sind RFID-Chips.

SEO. Die Abkürzung steht für Search Engine Optimization und heisst übersetzt Suchmaschinenoptimierung. SEO umfasst alle Massnahmen, die darauf abzielen, dass Webseiten in den organischen Suchergebnissen von Suchmaschinen wie Google auf höheren Plätzen gerankt und dadurch von Usern schnell gefunden werden.

Sharing Economy. Der Begriff meint das systematische Ausleihen von Gegenständen und gegenseitige Bereitstellen von Räumen und Flächen, insbesondere durch Privatpersonen, aber auch durch Unternehmen. Mithilfe von elektronischen Plattformen und sozialen Netzwerken erreicht man einen grossen Interessentenkreis, kann kurzfristig agieren und reagieren und eine optimale Nutzung und Auslastung erzielen. Mithilfe von Funktionen sozialer Medien bewertet man Nachfrager und Anbieter und wirkt so möglichem Missbrauch entgegen.

Software-as-a-Service. Darunter versteht man eine Software, die genutzt werden kann, aber nicht vor Ort installiert ist. Kundenspezifische Installationen beim Lieferanten gibt es nicht. Dies hat den Vorteil, dass sich ein Unternehmen nicht um die Aktualisierung und um die Infrastruktur kümmern muss.

Total Cost of Ownership. Total Cost of Ownership (oder Gesamtbetriebskosten) ist ein Abrechnungsverfahren, das Unternehmen helfen soll, alle für Investitionsgüter anfallenden Kosten (z. B. Software und Hardware in der IT) abzuschätzen. Die Idee dabei ist, eine Übersicht zu erhalten, die nicht nur die Anschaffungskosten enthält, sondern alle Aspekte der späteren Nutzung (Energiekosten, Reparatur und Wartung). Damit können bekannte oder auch versteckte Kosten möglicherweise bereits im Vorfeld einer Investitionsentscheidung identifiziert werden.

Twint. Die Zahl- und Shopping-App von Twint, einer Tochtergesellschaft von PostFinance, ermöglicht das digitale Bezahlen per Smartphone. Die App ist für iPhone und Android-Geräte erhältlich und funktioniert auf Prepaid-Basis. Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten, Geld auf die App zu laden, etwa durch den Kauf eines Guthaben-Codes bei Coop, die Überweisung eines Betrags oder die Direktbelastung des Kontos.

Wertschöpfungskette. Die Wertschöpfungskette (Value Chain) stellt die Stufen der Produktion als eine geordnete Reihung von Tätigkeiten dar. Diese Tätigkeiten schaffen Werte, verbrauchen Ressourcen und sind in Prozessen miteinander verbunden.