



Digitalisierungsstrategie

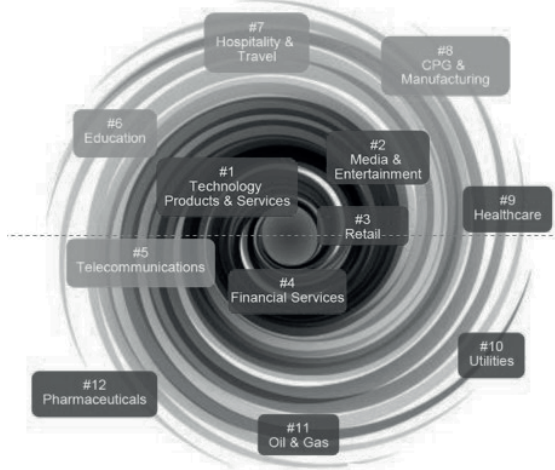
Eine vordringliche Aufgabe der erfolgreichen und langfristig positiven Unternehmensführung ist die digitale Transformation des Geschäftsmodells in mittelständischen Unternehmen.

In den Medien ist aktuell häufig von Digitaler Transformation zu lesen, die auch den Mittelstand herausfordern wird. Großunternehmen investieren in den nächsten drei bis fünf Jahren dreistellige Millionenbeträge in ihre Digitalisierungsstrategien, um mit den digitalen Geschäftsmodellen der oftmals sehr hoch finanzierten Start-Ups mithalten zu können. Dabei stellt sich die Frage: Was können kleine und mittelständische Unternehmen tun, um nicht abgehängt zu werden?

Digitale Transformation und Abgrenzung

Ausgangslage ist die stark fortschreitende Digitalisierung von einzelnen Aufgaben und gesamten Prozessen, welche die Wirtschaft in den letzten Jahren beständig im Atem hält. Digitalisierung heißt, dass immer mehr Prozesse effizienter durch den Einsatz von Technologie gestaltet werden, sei es in der Kommunikation (mobile Nutzung und Erreichbarkeit), der Produktion (Just-in-time-Lieferung, basierend auf Echtzeit-Daten) oder im anschließenden Service (Updates Over-the-Air wie beispielsweise neue Funktionen in Automobilen).

Die Digitalisierung betrifft alle Branchen unterschiedlich. So zeigt die Grafik von Prof. Michael Wade vom International Institute for Management Development sehr deutlich, dass Technologie und gerade auch Finanzen („Fintech“) sehr stark betroffen sind, die Pharma-Branche dagegen noch Zeit hat. Der digitale Wirbel in der Grafik zeigt, dass alle Branchen immer stärker in einen Strudel gezogen werden. Wenn die eigene Branche dort erst einmal hineingerät, wird die Entwicklung immer schneller, das heißt die Digitalisierung in der eigenen Branche wird so schnell mit neuen Anforderungen und Wettbewerbern konfrontiert, dass man selbst kaum noch hinterherkommt. In der Mitte des Strudels sind dann alle Prozesse, die digitalisiert werden können, digitalisiert, also fast jede existierende Nische, die durch die Digitalisierung von Prozessen auftaucht, wird besetzt sein.



Wieso ist jede Nische besetzt? Die Digitalisierung führt zu sehr hoher Transparenz, was bedeutet, dass nur wenige Anbieter in jedem Bereich überleben werden. Da nur wenige das große Ganze abdecken können – wie zum Beispiel Amazon es im Einzelhandel versucht – werden sich sehr viele mittelständische Unternehmen einzelne Nischen suchen müssen, in denen sie sich weiterentwickeln und durch neue Geschäftsmodelle Geld verdienen können.

Digitale Transformation heißt nicht nur, möglichst viele digitale Hilfsmittel einzusetzen, um Aufgaben schneller im Unternehmen zu erledigen. Es ist vielmehr die Entwicklung von neuen digitalen Geschäftsmodellen gemeint, um das eigene Unternehmen für die Zukunft aufzustellen und profitable Nischen zu besetzen.

Start der Veränderungen über eine digitale Strategie

Die Grundvoraussetzung und somit der erste Schritt für die Digitale Transformation in mittelständischen Unternehmen ist eine konsequente Beobachtung des digitalen Wettbewerbs: Welche Technologien kommen auf oder auch welche digitalen Start-Ups kommen mit neuen Geschäftsmodellen auf den Markt? Das geschieht am einfachsten und kostengünstig über eine zentrale Sammlung dieser Informationen unter Einbezug aller Beschäftigten, zum Beispiel im Intranet. Mögliche Quellen sind unter anderem der Hightext Verlag (www.hightext.de), das McKinsey-Quarterly (www.mckinsey.com/quarterly/overview) oder auch die Internetworld (internetworld.de). Bei allen empfiehlt sich ein Abonnement des kostenlosen Newsletters, um einen Eindruck von der Themenvielfalt zu bekommen. Hier steht auch sehr viel über den Wettbewerb oder über Digitalisierung. Diese Informationen werden von einem Verantwortlichen im Unternehmen gesichtet und die Geschäftsführung monatlich über die neuesten Entwicklungen informiert. Diese Informationen sind Gold wert. Denn Geschwindigkeit ist zwar gut, aber jeder Schritt muss zum Unternehmen passen. Denn Fehlritte – zum Beispiel bei der falschen Entscheidung für einen neuen Onlineshop – können mittelfristig sehr teuer werden, wenn eine Technologie eingesetzt wird, die in zwei Jahren nicht mehr unterstützt wird, und die gesamte digitale Strategie auf einmal erneut angepasst werden muss.

Der wichtigste Schritt für das Unternehmen ist jetzt, durch die Aggregation der Informationen die Auswirkungen auf den eigenen Markt abzuschätzen und darauf basierend eine digitale Strategie für das Unternehmen zu entwickeln. Auf Basis der Informationen über sich entwickelnde Technologien, die Veränderungen im Verhalten der Kunden (zum Beispiel Nutzerverhalten in Bezug auf die Online-Bestellung von Waren oder Informationen) und vor allem in der genauen Betrachtung, was Start-Ups tun, die in meinem Markt auftauchen, kann ich wichtige Schlüsse ziehen, welche Veränderungen im digitalen Bereich interessant sein können. Wichtig ist es hier, dass ich meine eigene Erfahrung in der Branche – die mit hoher Wahrscheinlichkeit deutlich größer ist als bei jungen Unternehmen – mit in eine Evaluierung des Start-Up-Ansatzes einbeziehe, ohne es gleich mit dem Stempel „funktioniert nicht“ zu bewerten.

Generell ist es sehr hilfreich, hierzu Personen zu involvieren, die digital „ticken“, mit Start-Ups zu sprechen, Sparringspartner an Bord zu holen und vor allem mit guten Kunden zu sprechen, was sie von einem konkreten Ansatz halten. Das umfasst nur einen kleinen Teil dessen, was zu berücksichtigen ist, aber auf dieser Basis bekommt man ein erstes Gefühl, welche Themen relevant sein könnten, wie die Kunden dazu stehen und wie man diese Ansätze mit dem eigenen Wissen für das eigene Unternehmen weiterentwickeln kann. Die zu entwickelnde digitale Strategie muss dann auf der einen Seite natürlich in die gesamte Unternehmensstrategie passen und auf der anderen Seite sukzessive ein digitales Geschäftsmodell etablieren, das die online vorhandenen Möglichkeiten in den Prozessen und Interaktionen, zum Beispiel mit Kunden, verbessert und damit neue Umsatzquellen erschließt, mit denen ich als Unternehmen ein zusätzliches Standbein für die nächsten Jahre aufbauen kann.

Beispielhaft für eine Gefahr für den Großhandel in Deutschland könnte der Eintritt von Alibaba – vergleichbar mit eBay, aber aus Asien – sein. Eine digitale Erweiterung der Unternehmensstrategie könnte hier heißen, einen separaten Bereich im Unternehmen aufzubauen, der sich dem vollständigen Großhandel über digitale Marktplätze widmet, mit dem Ziel in den nächsten drei Jahren hier 25 Prozent der gesamten Umsätze zu generieren und dieses Modell dann auch anderen Großhändlern anzubieten. Wichtigster Punkt ist, zuerst eine sehr saubere Strategie zu entwickeln, die das Unternehmen auch umsetzen kann.

Über den Autor:

Nils T. Kohle hat mehr als 18 Jahre Erfahrung in digitaler Vermarktung und entsprechenden Geschäftsmodellen. Er ist Gründer und Investor in diversen digitalen Start-Ups und begleitet mit seinem Unternehmen Prantos viele mittelständische Unternehmen in Europa bei der Digitalisierung ihrer Geschäftsmodelle.

November 2016