



Schlussbericht Digitale Strategien für Ostschweizer KMU

Projekt Titel: SIFE15-DigitaleStrategienOstschweizerKMU
Vollständiger Titel: Digitale Strategien für Ostschweizer KMU

Abteilung/ Fachbereich HTW: SIFE

Antrag Juni 2015 bewilligt - Gesprochener Förderbetrag (1. Tranche): CHF 18'000

Zwischenpräsentation Juni 2016 bewilligt - Gesprochener Förderbetrag (2. Tranche): CHF 16'000

Beitrag der beteiligten KMU: 15'000 CHF

Gesamtsumme Projekt: 49'000 CHF

Projektleitung/ Projektverantwortung: Sebastian Früh

Tel: 081 286 37 47, sebastian.frueh@htwchur.ch

Projektteam: Michael Beier, Kerstin Wagner (Stellvertretende Projektleiterin)

Kooperationspartner: Outdoor Training Akademie , BrainSource, Viamala Markt, Buchhandlung Conradi, Clement Elektro, Von Salis Wein, Louis Sport, Mark Sport, Foppa, Metzgerei Mark

Geplante Laufzeit des unterstützten Projektes: Juli 2015 bis November 2016

1) Management Summary:

a) Projekt Ziele laut Antrag sowie geplantes/r Vorgehen/ Ansatz:

Projekthinhalt war es, in einem zweistufigen Vorgehen ein Forschungs- und Entwicklungsprojekt gemeinsam mit Ostschweizer KMU zu realisieren. Die KMU wurden begleitet, für ihr Geschäft eine digitale Strategie zu entwickeln und umzusetzen. In einem **ersten Schritt** wurde bei zehn Ostschweizer KMU im Rahmen eines Kick-off Workshops erfasst, wo sie aktuell mit ihrem jeweiligen Geschäftsmodell und ihren Online-Aktivitäten stehen. Basierend auf dieser Situation wurden in einem weiteren Workshop mit den Unternehmen individuelle strategische Stossrichtungen entwickelt. In einem **zweiten Schritt** wurden die Unternehmen vertieft bei der operativen Umsetzung ihrer digitalen Strategie begleitet und unterstützt. Aus Forschungssicht wurden neue Online-Aktivitäten erfasst, gemessen und ausgewertet. Der Abschluss des Projekts war auf Ende November 2016 angesetzt. Da aufgrund der zeitlichen Verfügbarkeit der Kooperationspartner die Abschlussworkshops im Dezember 2016 stattgefunden haben, wurde die Verschiebung der Abschlusspräsentation des Projekts auf die Fördervereinsitzung vom 29. Mai 2017 beantragt und genehmigt.

b) Konkrete Ergebnisse/ Resultate:

Von den zehn beteiligten KMU haben alle die vorgesehenen Workshops in Anspruch genommen. Insgesamt wurden mit den Unternehmen mehr als 30 Workshops durchgeführt, wovon 20 im Rahmen des ersten Schritts stattgefunden haben. Die restlichen Workshops dienten dem Abschluss und der Auswertung der operativen Massnahmen. Während der Umsetzungsphase haben die KMU die begleitenden Leistungen unterschiedlich stark in Anspruch genommen. Die Mehrheit der Unternehmen konnte erfolgreich bei der operativen Umsetzung der Massnahmen unterstützt werden. Die Ergebnisse des Projekts sind auf strategischer und operativer Ebene vielfältig und werden folgend im Detail beschrieben.



2) Detaillierte Projektbeschreibung:

a) Projektteam:

Sebastian Früh (PL), Michael Beier, Kerstin Wagner (Stv. PL)

b) Kooperationspartner:

Outdoor Training Akademie, BrainSource AG, Viamala Markt, Buchhandlung Conradi, Clement Elektro, Von Salis Wein, Louis Sport, Mark Sport, Foppa, Metzgerei Mark

c) Projekthintergrund:

Die Möglichkeiten durch digitale Technologien erscheinen für Unternehmen heute geradezu grenzenlos. Im Spannungsfeld von Online-Kommunikation und „Big Data“ werden 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 Fuss fassen.

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). Mit neuen digitalen Funktionalitäten lassen sich Kundenbeziehungen jetzt erweitern oder sogar neu definieren. 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.

d) Projektziele:

Ziel war es die Vielfalt unterschiedlicher Anforderungen und Herausforderungen von KMU bei der Entwicklung und Umsetzung von digitalen Strategien zu erheben. Hierzu wurde ein Aktionsforschungs-Ansatz gewählt, der beinhaltet, dass die Forscher unterstützend an der Planung von Aktivitäten der untersuchten Unternehmen teilnehmen und bei der Lösungsfindung unterstützen. Dies erfolgte im Rahmen von 30 Workshops.

Projekthinhalt war es, in einem zweistufigen Vorgehen ein Forschungs- und Entwicklungsprojekt gemeinsam mit Ostschweizer KMU umzusetzen. In einem **ersten Schritt** sollte bei zehn Ostschweizer KMU anhand einer Bestandsaufnahme erfasst werden, wo sie aktuell mit ihrem Geschäftsmodell und ihren Online-Aktivitäten stehen (Workshop 1). Basierend auf dieser Situation sollten mit den Unternehmen individuelle strategische Stossrichtungen entwickelt werden. Dazu wurde aus Forschungssicht erfasst, welche spezifischen Herausforderungen zu lösen sind und welche Ansätze für welche Problemstellung entwickelt werden können (Workshop 2).

In einem **zweiten Schritt** sollten die KMU vertieft bei der operativen Umsetzung ihrer digitalen Strategie begleitet und unterstützt werden. Aus Forschungssicht wurden hier insbesondere Online-Aktivitäten gemessen, so dass mögliche Effekte direkt intensiviert bzw. angepasst oder geändert werden konnten. Dabei wurde auch die Kombination von Online-/Mobil-Aktivitäten und Offline-Aktivitäten fokussiert („Multikanal“-Strategie).

e) Projektverlauf/ Vorgehen/ Termine:

Das Projekt konnte inhaltlich und organisatorisch erfolgreich durchgeführt werden. Alle beteiligten KMU konnten die vorgesehenen Workshops in Anspruch nehmen und erhielten somit die gleiche Leistung. Die Begleitung und Unterstützung in der Umsetzungsphase fiel unterschiedlich aus. Dies resultiert daraus, dass die Unternehmen über verschiedene Voraussetzung verfügen und dadurch mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert sind. Parallel wurden Forschungserkenntnisse generiert welche in Form von mehreren Veröffentlichungen und neuen Dienstleistungsangeboten verwertet wurden.



3) Resultate/ Ergebnisse:

Die Ergebnisse des Forschungsprojekts haben gezeigt, dass die Bereitstellung und Erarbeitung aller notwendigen Informationen zur Umsetzung einer digitalen Strategie noch nicht ausreichen, damit Unternehmen diese umsetzen können. Wesentliche Einflussfaktoren für die unterschiedlichen Adaption digitaler Strategien bei KMU sind: die vorhandene digitale Kompetenz innerhalb des Unternehmens, die Verfügbarkeit von Ressourcen (sowohl personell sowie finanziell) und das Erkennen von Mehrwerten digitaler Technologien für das bestehende Geschäftsmodell. Obwohl die zehn Unternehmen alle im ersten Schritt jeweils einen Workshop zum Stand ihrer Online-Aktivitäten im Geschäftsmodell erhalten haben und in einem zweiten Workshop konkrete Massnahmen zur Umsetzung der definierten Strategie festgelegt wurden, konnten zwei Unternehmen keine der Massnahmen umsetzen. Im Rahmen der Abschlussworkshops hat sich herausgestellt, dass die Hemmnisse bei der Umsetzung aus der starken Bindung von vorhandenen Ressourcen im Tagesgeschäft sowie einem gefühlten Missverhältnis von Aufwand und erwartetem Ertrag resultieren. Die restlichen acht Unternehmen konnten die digitale Strategie unterschiedlich intensiv umsetzen.

Es wurden verschiedene Varianten identifiziert, die von den Unternehmen in unterschiedlichen Anforderungsprofilen angewandt werden konnten. Dabei traten für die Kooperationspartner unterschiedliche Herausforderungen auf. Die Ergebnisse wurden in einem konzeptionellen Bezugsrahmen strukturiert. Der entwickelte Bezugsrahmen orientiert sich an zwei Dimensionen. Die erste Dimension bezieht sich auf die unterschiedlichen Phasen des „Konvertierungs-Trichters“ (Aufmerksamkeit, Verkauf, Kundenbindung). Die zweite Dimension auf das Ausmass an Anforderungen der KMU bei der Umsetzung. Final wurde ein Vorgehensmodell konzipiert, welches KMU situationsgerecht bei der Entscheidungsfindung einer für sie passenden digitalen Strategie unterstützt.

Mit den KMU wurden im Rahmen des Projekts gesamthaft 30 Workshops durchgeführt. Während der Projektlaufzeit haben die Unternehmen ca. CHF 175'000 für die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern ausgegeben und es wurde eine Vollzeitstelle geschaffen. Sechs Unternehmen haben ihre Homepage neu aufgebaut oder angepasst. Sieben der Kooperationspartner haben neue Social Media Kanäle aufgesetzt. Fünf KMU haben mit externen Dienstleistern während der Umsetzung zusammengearbeitet und ebenfalls fünf Unternehmen haben durch das Projekt neue Kontakte zu Kommunikationspartnern aufgebaut. Sechs KMU haben zusätzlich neue Kontakte zu Dienstleistern oder Unternehmen erschliessen können, welche jedoch nicht immer in einer Zusammenarbeit resultierten.

4) Schlussfolgerungen/ Synthese:

Für die erfolgreiche Umsetzung von digitalen Strategien in KMU, müssen diese nicht nur über mögliche digitale Aktivitäten im Geschäftsmodell informiert und durch ausgearbeitete Massnahmen zur Umsetzung befähigt werden. Es braucht eine Aufklärung über die Chancen und Herausforderungen bei der Umsetzung und die Bereitschaft der KMU selbst, die entstehenden personellen und finanziellen Ressourcen bereitzustellen. Hierfür müssen diese die Vorteile einzelner Aspekte verschiedener digitaler Technologien für das eigene Unternehmen klar verinnerlicht haben. Darüber hinaus müssen Lösungen gefunden bzw. angeboten werden, die einen möglichst geringen Planungs- und Umsetzungsaufwand für die Unternehmen erfordern. Mit den beteiligten KMU wurde dieser Weg im Rahmen des Forschungsprojektes gemeinsam bestritten. Für alle weiteren Unternehmen wurden die Ergebnisse über einschlägige Fachzeitschriften zugänglich gemacht und entsprechende neue Dienstleistungsangebote entwickelt.



5) Kosten/ Finanzen Überblick über das Gesamtprojekt:

Einnahmen (Beitrag Förderverein und Cash-Beiträge)	CHF 49'000
Ausgaben	CHF 49'000
Vorbereitung und Durchführung Schritt 1	CHF 21'600
Durchführung Schritt 2 und Abschluss	CHF 13'200
Auswertungen, Analysen und Verwertung	CHF 8'400
Kommunikation und Veröffentlichungen/Medienarbeit	CHF 5'800
Differenz Einnahmen/Ausgaben	CHF 0'000

a) Einnahmen:

Vom Förderverein wurde insgesamt das Projektvolumen von CHF 49'000.- bewilligt. Davon wurden CHF 15'000 über Cash-Beiträge der teilnehmenden Partner finanziert. Somit bleibt eine Restsumme in Höhe von CHF 34'000 (1. Tranche: CHF 18'000 & 2. Tranche CHF 16'000).

b) Ausgaben:

Der Grossteil der Ausgaben stellen interne Personalkosten dar. Insgesamt wurden Kosten in Höhe von 49'000 CHF verbucht.

c) Kostenstand:

Das Projekt konnte finanziell wie geplant durchgeführt werden, weshalb es keinen positiven oder negativen finanziellen Fehlbetrag gibt.

Der Förderverein wird um die Ausschüttung der gesprochenen Beträge gebeten.

6) Publikationen:

Erfolgte Publikationen:

- Wagner, K. (2015): Interview Liechtenstein lebt digital - Die Digitalisierung macht vor keiner Branche Halt. Vaterlandsmagazin pece, Juni 2015.
- Beier, M., Früh, S. & Wagner, K. (2015): Digitale Strategien für Unternehmen. Short Paper Serie 2015-02
- Beier, M., Früh, S. & Wagner, K. (2015): Warum alle KMU eine digitale Strategie brauchen. KMU-Magazin, Ausgabe 4/2015
- Beier, M. & Wagner, K. (2016): Social Media Adoption: Barriers to the Strategic Use of Social Media in SMEs. Proceedings of the European Conference on Information Systems (ECIS), Istanbul.
- Früh, S. & Wagner, K. (2017): Digitale Strategien für KMU: Entwickeln, Umsetzen und Messen. KMU-Magazin, Ausgabe 5/2017
- Früh, S & Wagner, K (2017): Nach der Umsetzung wird evaluiert: Digitale Strategien für KMU. Wissensplatz HTW Chur, 2/2017