

Gut geplant ist halb gewonnen

KMU/Kleine und mittelere Unternehmen sind schneller, flexibler und kreativer. Im Web kommen diese Stärken erst recht zum Tragen, sofern sie richtig eingesetzt werden.

Werner Lüthy und Juan Cuenca

Egal, ob ein Unternehmen gross oder klein ist: Die Startbedingungen sind im Internet für alle gleich. Der kommerzielle Erfolg einzelner Unternehmen weckt heute bei vielen mittelständischen Unternehmen den Wunsch, ins Web-Geschäft einzusteigen. Viele tun sich mit ihrem Internet-Engagement aber schwer, denn längst nicht allen ist klar, auf welche Weise sich im Internet überhaupt Geld verdienen lässt und wie ein erfolgversprechendes Geschäftsmodell für das Internet aussehen sollte.

Die Internet-Welt ist geprägt durch eine Vielzahl von Begriffen, Technologien und sich ständig ändernden Trends. Auf diesem Gebiet den Überblick zu behalten, ist für einen Verwaltungsrat, einen Geschäftsführer oder Inhaber eines Betriebes kaum mehr möglich. Nicht selten wird von der Internet-Szene auch propagiert, eine Firma müsse schnell aufs Netz gehen, um Präsenz zu markieren. Gestaltung und Animation seien dabei das A und O eines jeden Web-Auftritts. Da kann es leicht passieren, dass der eigene Auftritt zwar von allen Seiten gelobt wird, ein messbarer Erfolg in Form von höherer Kundentreue oder mehr Umsatz aber ausbleibt. Es verwundert nicht, wenn sich einige Firmen nach dieser Erfahrung enttäuscht zurückziehen und ihre Internet-Ambitionen nur noch auf Sparflamme weiterverfolgen.

Gesucht: Ein Erfolgsrezept

Eine ähnliche Situation spielt sich gegenwärtig bei den vielzitierten Shop-Lösungen ab. Glaubt man den Verheissungen diverser Anbieter, so stellt sich - bei Einsatz hochstehender Technologien - der Erfolg quasi von alleine ein. Gerade im Internet wird aber Kundenfreundlichkeit oft mit Entwicklungsfreundlichkeit verwechselt. Ganz abgesehen davon, dass das Internet auf diese Weise zum reinen Verkaufs- und Absatzkanal degradiert wird. Firmen, die eine solche Web-Strategie verfolgen, müssen deswegen sehr viel Geld in Werbung innerhalb und ausserhalb des Internets investieren, damit genügend Besucher angezogen werden. Erste Untersuchungen zeigen auf, dass auf Tausend Besucher nur ein Käufer kommt. Für kleine Unternehmen kommt diese Vorgehensweise auf Grund eher bescheidener Mittel und Budgets kaum in Betracht.

Es wird zweifellos schwierig sein, eine erfolgreiche Internet-Strategie quasi nach Rezeptbuch zu formulieren. Bei der Analyse besonders erfolgreicher Beispiele treten aber einige Faktoren zu Tage, die für ihren Erfolg bestimmend sind.

Internet ist Chefsache

Die Entwicklung einer Internet-Strategie erfordert professionelles Vorgehen. Sie muss von der Geschäftsleitung getragen werden. Die Produkteinführung oder die Bearbeitung eines neuen Marktes wird auch nicht der Informatik- oder Verkaufsabteilung überlassen.

Dabei gilt: Übung macht den Meister. Chefs, die selber durchs Internet surfen, an einem Chat teilnehmen, sich in Newsletter-Listen eintragen lassen oder einfach mal ein Angebot über das Netz bestellen, werden den Zugang zum Internet viel schneller finden. Bei Firmeninhabern mit erfolgreichen Internet-Auftritten fällt auf, dass diese in Sachen Internet als Leitfigur fungieren und meist selbst den gesamten E-Mail-Verkehr mit ihren Kunden erledigen. Eine Kundennähe, die kein Grossunternehmen bieten kann.

Möglichkeiten und Chancen

Das Internet kann für das einzelne Unternehmen grosse Auswirkungen haben - im positiven wie im negativen Sinne. Zweifellos gibt es Produkte und Dienstleistungen, die für die Online-Welt besser geeignet sind als andere. Informationsreiche und erklärungsbedürftige Produkte, welche die interaktiven Möglichkeiten des Internets optimal nutzen, sind hier im Vorteil. Besonders gute Voraussetzungen haben auch jene Anbieter, die Produkte in digitaler Form vertreiben.

Selbst Angebote, die auf den ersten Blick wenig hergeben, entpuppen sich dank Vorstellungskraft und Innovationsgeist als eigentliche Web-Perlen. Einzige Bedingung: Die zündende Idee muss sich an den Kundenanforderungen orientieren.

Zielsetzungen festlegen

Sind die Chancen erst mal erkannt, gilt es, sich über die Ziele des Internet-Auftrittes Klarheit zu verschaffen. Sollen neue Kunden akquiriert werden, oder wird eine geografische Ausweitung angestrebt? Besteht die Möglichkeit, dank dem Internet Produktivitätsgewinne zu erzielen? Gelingt es, die bisherigen Abläufe zu optimieren und dadurch Kosten zu senken? Oder soll das Internet in erster Linie zur Kundenbindung eingesetzt werden? Er wäre falsch, gleichzeitig alle Ziele in Angriff zu nehmen. Ein schrittweises Vorgehen mit entsprechenden Prioritäten ist hier zu empfehlen. Um Fehlentscheide und Fehlinvestitionen zu vermeiden, sollte jeder Firmeninhaber von Anfang an eine klare Vorstellung haben, in welche Richtung sich sein zukünftiger Web-Auftritt weiterentwickeln soll.

Nicht jeder Surfer ist auch ein Kunde

Soll im Internet der gewünschte Geschäftserfolg eintreten, ist auf die anvisierte Kundengruppe ein besonderes Augenmerk zu legen. Es lohnt sich, im Vorfeld eine eingehende Kundenanalyse durchzuführen, um etwa folgende Grundfragen zu klären: Welche Kunden will ich eigentlich ansprechen? Wie viele meiner vorhandenen Kunden sind jetzt und in Zukunft über das Online-Medium erreichbar? Welche Kunden sind zudem geneigt, das Netz für geschäftliche Zwecke zu nutzen? Wie möchten diese Kunden auf dem Internet bedient werden?

Auch die genaue Kenntnis der Informationsbedürfnisse und des Verhaltens der einzelnen Kundengruppen kann für die spätere Ansprache sehr wertvoll sein. Der Blickwinkel darf sich dabei nicht auf die reine Käufer- oder Produktverwendersicht beschränken. Gerade Lieferanten, Absatzmittler oder Beeinflusser können interessante Gruppen für einen direkten Dialog über das Internet sein.

Nutzen statt technischer Firlefanz

Der Einsatz einer neuen Technik stellt für sich allein noch keinen Wettbewerbsvorteil dar. Zu viele Leute denken zuerst ans Aussehen der Homepage statt an die Kundenanliegen, denen man gerecht werden will. Es erstaunt daher nicht, dass oft nicht die aufwendigen, technisch anspruchsvollen Web-Auftritte zum Erfolg führen. Vielfach sind es diejenigen Lösungen, die ein bestehendes Kundenproblem richtig erfassen und dem Kunden einen höheren Nutzen bieten als ein bestehendes, herkömmliches Angebot. Ein echter Mehrwert wird also erst dann erreicht, wenn der Kunde diesen erkennt und entsprechend honoriert.

Jeder Betrieb muss für sich überlegen, wo er Ansätze für solche Mehrwerte besitzt. Zeichnet sich das Internet-Angebot durch hohe Bequemlichkeit und Einfachheit aus? Kann der Kunde durch die Online-Bestellung viel Zeit einsparen? Ergeben sich durch den Web-Auftritt handfeste Preisvorteile? Oder kann dem Kundenwunsch nach Aktualität und hoher Verfügbarkeit entsprochen werden?

Individualisierte Ansprache forcieren

Im Internet ist es möglich, innerhalb eines vielfältigen (Informations-)Angebotes, seinen Vorlieben entsprechend zu navigieren. Der Trend nach grösstmöglicher Individualität kann zusätzlich mit sogenannten Push-Systemen unterstützt werden. Der Kunde legt selbst fest, welche Informationen und Angebote für ihn relevant sind und auf welchen Gebieten er über Neuerungen informiert werden möchte.

Kundeninformationen lassen sich zudem sammeln und auswerten - um anschliessend auf den Kunden zugeschnittene Leistungen anzubieten. Potenzielle und bestehende Kunden erhalten so die Möglichkeit, Produkte virtuell zu «testen», d.h. durch Simulationen die Eigenschaften des Angebotes realitätsnah zu erleben. Auch Befragungen können eine interessante Form sein, um mit Kunden in einen Dialog zu treten. Das Web wird so als wertvolles Marktforschungsinstrument eingesetzt.

Mit Köpfchen und Konzept

Auch das Internet verfügt über Entwicklungsstufen, die es sinnvollerweise zu durchlaufen gilt. So spricht überhaupt nichts dagegen, mit einer einfachen Web-Site anzufangen, wo nur wenige Informationsblöcke angeboten werden und einen einfachen E-Mail-Dialog mit Kunden, Lieferanten und Partnern erlaubt.

In einem nächsten Schritt kann die Interaktion zu den einzelnen Bezugsgruppen intensiviert werden, bis hin zur Abwicklung von Geschäftstransaktionen. Als weiterer Ausbauschnitt bietet die vollständige Integration des E-Business in die internen Unternehmensprozesse die Möglichkeit, ein völlig neues Geschäftsmodell zu implementieren. Sicherlich wird es nicht für alle Kleinbetriebe erstrebenswert sein, diese höchste Internet-Stufe zu erreichen.

Kommt hinzu, dass sich auch das Internet ständig weiterentwickelt und in Zukunft völlige neue Anwendungsmöglichkeiten für kleine und mittlere Firmen eröffnen wird. Umso wichtiger ist es, genügend Zeit für die Konzeptphase vorzusehen. Eine Tatsache ist auch, dass ein Internet-Auftritt nie fertig ist und entsprechend auch das Konzept den aktuellen Gegebenheiten laufend anzupassen ist.

In Marktbearbeitung integrieren

Aus der täglichen Marketingarbeit ist bekannt, dass nur aufeinander abgestimmte Massnahmen zum Erfolg führen. Das ist auch beim Internet so. Ein Internet-Auftritt macht nur dann Sinn, wenn er vollständig in eine Marketingstrategie integriert wird. Viele Firmen geben ein Vermögen für Design und Implementierung Ihrer Web-Site aus. Oft geht dabei vergessen, dass nach dem Aufbau der Web-Site die Arbeit erst richtig anfängt. So gilt es, die Position in den Suchmaschinen zu optimieren, eine gezielte Site-Promotion auf die Beine zu stellen, eine E-Mail-Strategie zu entwickeln und Networking und Online-PR zu forcieren. Erst wenn alle diese Themen erfolgreich in eine Internet-Strategie integriert wurden, sollte über den Einsatz kostenintensiver Werbemöglichkeiten wie z. B. Bannerschaltung nachgedacht werden.

Hauptziel muss es sein, Besucherqualität und nicht Besucherquantität zu erreichen. Wichtig sind Stammgäste, die immer wieder kommen und durch Mund-zu-Mund-Propaganda den Bekanntheitsgrad der Seite bei der «richtigen» Zielgruppe weiter ausbreiten.