



Digitaler Wandel in Familienunternehmen – Neue Geschäftsmodelle



Es führt kein Weg daran vorbei: Unternehmen, die sich nicht mit der Digitalisierung, ihren Anforderungen und Möglichkeiten befassen, werden abgehängt. In vielen Unternehmen ist die Digitalisierung in der IT angesiedelt, doch das ist zu kurz gesprungen. Die Digitalisierung muss Chefsache sein. Lassen Sie Ihre Strategie nicht von der IT entwickeln, sondern mit der IT. Auch müssen Sie als Unternehmer oder Führungskraft nicht über jedes Detail der Digitalisierung Bescheid wissen, Sie sollten sich jedoch um das große Ganze kümmern.

Wie soll Ihr Geschäftsmodell in drei, fünf oder zehn Jahren aussehen? Dabei sollten Sie die gesamte Wertschöpfungskette im Auge behalten. Der digitale Wandel beschreibt den fundamentalen Wandel von Unternehmen hin zu einer vollständig vernetzten, digitalen Organisation. Die heutigen Hidden Champions haben ihre Unternehmen nicht digital aufgebaut, die Start-ups, die nachkommen, haben jedoch digitale Geschäftsmodelle und eine völlig andere Denkweise. Mit ihren Geschäftsmodellen nehmen sie den heutigen Marktführern Umsatz ab und verhindern deren weiteres Wachstum. Schließt Ihre Strategie diese

„Wachstumslücke“ und sichert so das langfristige Überleben Ihres Unternehmens?

Mit ziemlicher Sicherheit werden Sie nicht von heute auf morgen zum digitalen Marktführer, aber je früher Sie daran zu arbeiten beginnen, desto besser. Die Zeit drängt: 2006 gab es noch kein iPhone, heute ersetzt uns das Smartphone das Telefon, den Kalender, das Adressbuch, die Kamera, den mp3-Player, das Aufnahmegerät und das Navi, teilweise schon die Kreditkarte. Ins Internet und chatten können wir damit sowieso, ebenso Bücher und E-Mails lesen, Fotos verschicken und Flüge buchen. Vielen anderen Branchen

gehen durch das Smartphone Umsätze verloren. Anderen gelingt es durch dieses Medium ganz neue Kundengruppen zu erschließen. Welche digitalen Wettbewerber können Ihnen gefährlich werden? Wissen Sie es? Haben Sie eine Vorstellung davon, wie Sie die Digitalisierung für Ihr Geschäftsmodell nutzen können? Verfügen Sie über die notwendigen Kompetenzen?

Als Familienunternehmen haben Sie eine gute Ausgangsposition beim Kampf um die Führung in digitalen Märkten, denn Familienunternehmen sind nicht nur schneller und beweglicher als große Konzerne, sondern haben einen weiteren Vorteil: Oft kennen Sie Ihre Kunden. Und die Kundenbeziehung ist für den Erfolg der digitalen Transformation entscheidend. Denn künftig wird es nicht mehr um das Produkt oder die Dienstleistung gehen, sondern um den Nutzen-Wert, den es für den Kunden hat. Auf dem Weg muss man jedoch auch Ballast abwerfen und sich von lieb gewordenen Gewohnheiten sowie Hierarchien trennen. Vor allem sollten Sie sich bewusst machen, dass Erfolg in der Vergangenheit und in der Gegenwart keine Garantie für den Erfolg in der Zukunft ist. Den eigenen Erfolg und das eigene Geschäftsmodell in Frage zu stellen, ist der erste Schritt auf dem Weg in den digitalen Wandel.

Handlungsfelder

Angesichts der sich rasant entwickelnden digitalen Trends und der durch sie angestoßenen Veränderungen lassen sich für Unternehmen, entsprechend unserer Auffassung, grundlegend vier strategische Handlungsfelder identifizieren: Kunden, Geschäftsmodelle, operative Exzellenz und Menschen im Unternehmen.

Die Aufmerksamkeit, die Unternehmer den vier strategischen Handlungsfeldern widmen sollten, ist dabei individuell unterschiedlich. Manche Unternehmen verfügen bereits über eine hervorragende operative Exzellenz, haben jedoch Defizite im Bereich Kunde. Andere werden diesbezüglich schon weiter sein, aber eventuell fehlt den Mitarbeitern das digitale Wissen oder die operative Exzellenz lässt zu wünschen übrig.

Checkliste: Bestandsaufnahme – Wo stehen Sie?

1. Technik

- Wie weit sind Sie mit der Digitalisierung Ihrer Prozesse?
- Wie weit sind Sie mit der Vernetzung Ihrer Wertschöpfungskette?
- Welche Software unterstützt die weitere Vernetzung?
- Wie fördert die Software die Kommunikation und Interaktion mit Ihren Kunden?
- Verfügen Sie über Produkte/Dienstleistungen, die auf digitaler Basis den Kundennutzen erhöhen und Wert generieren? Welche?
- Gibt es in Ihrem Unternehmen Tools, die Innovation unterstützen? Welche?
- Ist die IT bezüglich Hard- und Software auf dem neuesten Stand?

2. Menschen

- Verfügen Sie in der Geschäftsleitung über digitale Kompetenz?
- Wie sind der Bereichsleiter IT und der Bereichsleiter Personalentwicklung in strategische Diskussionen und Entscheidungen eingebunden?
- Inwieweit ist die IT mit den Fachbereichen verbunden?
- Welche digital-affinen Menschen gibt es in Ihrem Unternehmen und welche Aufgaben nehmen diese wahr?
- Sehen Sie Möglichkeiten, die digitale Kompetenz im Unternehmen insgesamt zu erhöhen, zum Beispiel durch Schulungen und sonstige Weiterbildungsformate?
- Was hindert Menschen in Ihrem Unternehmen daran, sich zu entwickeln?

3. Organisation

- Fördert Ihr Führungskonzept Innovation und unternehmerisches Denken der Mitarbeiter?
- Stellen Sie regelmäßig Ihr Geschäftsmodell auf den Prüfstand oder gibt es einen kontinuierlichen Strategieprozess? Wer ist dafür verantwortlich?
- Gibt es Menschen/Teams, deren Aufgabe es ist, sich kontinuierlich mit Innovationen und Geschäftsmodellinnovationen zu befassen?
- Beziehen Sie Externe wie Berater, Trendforscher, Kunden oder Forschungsinstitute und Universitäten ein?
- Welche standardisierten Innovationsprozesse gibt es?
- Stellen Sie Ihren Mitarbeitern Zeit für eigene Projekte zur Verfügung?

Neue Geschäftsmodelle

Nur in den wenigsten Fällen wird der digitale Wandel gleich in einem neuen disruptiven Geschäftsmodell enden. Die meisten Familienunternehmen gehen einen Weg der behutsamen Veränderung. Schließlich sind sie mit ihren aktuellen Geschäftsmodellen erfolgreich. Doch gerade solange es einem Unternehmen gut geht, hat es die nötigen Ressourcen, um Veränderungen vorzunehmen und Investitionen zu tätigen.

Machen Sie sich den Unterschied zwischen einer Geschäftsmodell-Evolution und einer Geschäftsmodell-Disruption klar. Bei einer Evolution bleibt die Branchenlogik bestehen, bei einer Disruption wird die Branchenlogik stark verändert oder völlig ausgehebelt. Die Evolution ist der Weg, auf den sich (noch) zum Beispiel der deutsche Maschinenbau konzentriert. Dabei liegt der Fokus auf Effizienzsteigerung, der digitalen Veredelung von Produkten und Leistungen, auf der Digitalisierung von Produktfunktionen und produktnahen digitalen Services.

Im Gegensatz dazu geht es bei der Disruption um radikale Wert- und Serviceorientierung. Statt proprietärer Ansätze kommen offene Konzepte zum Tragen. Die Wertschöpfung in digitalen Ökosystemen und der Einsatz neuer disruptiver Technologien spielen die entscheidende Rolle. Es sollte nicht mehr länger nur darum gehen, Produkte zu verbessern und sich durch technische Exzellenz zu definieren, sondern um die Schaffung integrierter Gesamtsysteme, um ganzheitliche und lifecycle-orientierte Ansätze.

Veränderung und Wirkung

Geschäftsmodellveränderungen wirken sich in vier Bereichen aus:

- im Bereich Kunde, den wir als das zentrale Element betrachten
- im Bereich Nutzen
- im Bereich Wertschöpfungskette
- im Bereich Ertragsmechanik

Im Folgenden stellen wir Ihnen fünf mögliche Geschäftsmodellveränderungen mit ihren Auswirkungen auf die vier Bereiche vor. Am erfolgreichsten sind die Veränderungen, die alle vier Bereiche betreffen.

1. Digitale Veredelung

Bei der digitalen Veredelung werden die Produktfähigkeiten durch digitale Services verändert. So können zum Beispiel Werkzeuge über Sensoren Daten über den Verschleiß oder nötige Wartungs- und Austauscharbeiten vorausschauend an den Hersteller melden (Predictive Maintenance).

Die Vorteile dieses Modells:

- Erweitertes Nutzenversprechen für Kunden
- Zusatzumsatz über Dienstleistungen und Upselling
- Möglichkeit neuer/veränderter Ertragsmodelle
- Erhebung von Felddaten für F & E, Produktion etc.

Varianten:

- Verkauf von digitalen Zusatzprodukten (Addon)
- Preisstaffelung abhängig von Nutzungsdaten
- Differenzierung durch die Integration technologieführender digitaler Addons an Maschinen (ingredient branding)
- Produkt als Point of Sales (Verbrauchsmaterial)

Auch wenn diese Geschäftsmodellveränderung nicht disruptiv ist, stellt sie für viele mittelständische Unternehmen eine Möglichkeit dar, erste Schritte in Richtung digitaler Transformation zu tun und die Risiken überschaubar zu halten. Langfristig wird die digitale Veredelung jedoch nicht ausreichend sein.

2. Open und Extended Innovation

Damit ist die offene und vernetzte Produktentwicklung zusammen mit anderen gemeint, um in Schnittstellenbereichen oder fremden Kernkompetenzen innovativer zu sein. Dabei werden nicht nur Kunden- und Lieferantenplattformen genutzt, sondern auch verschiedene Communities off- und online.

Impulse können von wissenschaftlichen oder technologischen Symposien und Branchen-Netzwerken ebenso wie aus Online-Communities kommen, die sich über technologische und gesellschaftliche Trends austauschen, oder aus globalen Wissensnetzwerken. Die Nutzung externer Communities bringt Aspekte in die Innovations-

diskussion, die über den eigenen Tellerrand hinausführen und bei ausschließlich internen Diskussionen möglicherweise der eigenen Betriebsblindheit zum Opfer fallen würden. Lego zum Beispiel lässt seine Kunden eigene Welten bauen und nimmt diese Ideen in die Lego-Produktwelten auf. McDonalds lässt Kunden ihre eigenen Burger entwickeln, Sportler geben ihre Erfahrungen mit neuen Materialien und ihre Ideen an die Hersteller weiter, Autohersteller nutzen Kundenplattformen. Im Falle von Geschäftsmodellen könnte es sich lohnen, Start-ups als Querdenker mit ins Boot zu holen.

Die Vorteile dieses Modells:

- Open Innovation ermöglicht schnellere Innovationszyklen
- Entwicklungskosten und -risiken können geteilt werden
- Es können sich neue/veränderte Ertragsmodelle aufbauen
- Interne Denkblockaden werden gelöst

Varianten:

- Tausch von Wissen verschiedener Unternehmen (Bartering)
- Erarbeitung von Innovationen durch den Kunden selbst (Innovation Self Service). Starbucks zum Beispiel unterhält eine Innovationsplattform für seine Kunden.
- Vermittler oder Brückenbauer zwischen Entwickler- und Kundengruppen

3. Personalisierte Produkte/Customization

Dahinter verbirgt sich die oft zitierte »Losgröße 1«, also die offene Produktion und Konfiguration individualisierter Produkte durch intelligente Maschinen und Steuerungssysteme.

Die Vorteile dieses Modells:

- Abgrenzung zu Wettbewerbern durch kostenneutrale Produktdifferenzierung
- Besseres Verständnis der individuellen Kundenbedürfnisse

Varianten:

- Verkauf von individualisierten Produkt-Bausteinen oder digitalen Zusatzprodukten (Mass Customization und Add-on)
- Individualisierung der Wertschöpfungskette zwischen Kunde und Unternehmen (von Push zu Pull)

- Herstellung von vom Kunden designten Produkten (user designed)
- Personalisierbarer Servicegrad, Selbstservice-Fähigkeit, Fernwartung inklusive individueller Abrechnung (Object Self Service)

4. Everything as a Service (XaaS)

Bei solchen Geschäftsmodellen wird die effektive Nutzung eines Produkts oder einer Leistung (Value Proposition) berechnet. Ein Beispiel sind die Cloud Services – der Kunde kauft keine Software, sondern nutzt sie online und bei Bedarf. Er bezahlt für die Nutzung – SaaS, Software as a Service. Mittlerweile gibt es auch PaaS (Platform as a Service), IaaS (Infrastructure as a Service) und vieles mehr. XaaS-Geschäftsmodelle haben den Vorteil, dass sie neben höherer Effizienz durch optimierten Ressourceneinsatz und geringerer Kapitalbindung auch Wert durch Risikominimierung und -teilung schaffen.

Die Vorteile dieses Modells:

- Vermittler oder Brückenbauer zwischen Entwickler- und Kundengruppen
- Zusätzliche Umsätze durch Lösungen on Demand und unmittelbare Lieferung
- Höheres Potenzial für Economies of Scale
- Erhebung von Felddaten für F & E, Produktion etc.
- Höhere Liquidität beim Kunden

Varianten:

- Flatrate-Nutzung von Leistungen beziehungsweise digitale Freemium (Free + Premium)-Modelle. Die Basisleistung wird in diesem Fall kostenlos angeboten, für zusätzliche oder erweiterte Funktionen muss bezahlt werden.
- Garantierte Leistungserbringung 24/7 (Guaranteed Availability)
- Pay-per-Use
- Leistungsbasierter Liefervertrag (Product as Point of Sales, Freemium)
- Mieten statt kaufen und Abonnement-Liefermodelle

5. Daten als Profitquelle

Bei diesem Geschäftsmodell geht es um die Nutzung von Echtzeit-Felddaten für den Kunden, das Unternehmen selbst oder Dritte. Wenn Sie über Daten verfügen, die für Ihr eigenes Unternehmen,

den Kunden oder andere nützlich sind, bieten Ihnen die Daten eine neue Einnahmequelle.

Denken Sie nur an Wetterdaten für die Landwirtschaft, für Veranstalter von Open Airs, Fluglinien oder Autohersteller. Das Navigationsgerät zeigt dann nicht nur den nächsten Stau an, sondern auch ein drohendes Unwetter. Für die Nutzer von Wetter-Apps sind die Grundfunktionen meistens kostenlos, möchte man jedoch spezielle Dinge nutzen, wie eine lokal genauere oder eine 14-Tage-Vorhersage, muss man dafür zahlen. Wer über Wetterdaten verfügt, hat also die Möglichkeit, sie einmal seinen direkten Kunden zu verkaufen. Zusätzlich kann er sie anderen Anbietern zur Verfügung stellen, die ihrerseits Geld damit verdienen, zum Beispiel ein Landmaschinen- oder ein Autohersteller. Darüber hinaus kann der Daten-Besitzer sie noch dazu nutzen, den Kunden passgenaue Werbung in den Weg zu legen. Damit hat er sich eine dritte Kundengruppe erschlossen. Daten lassen sich auf vielfältige Weise nutzen, man muss sie nur sammeln und entsprechend klug aufbereiten – von Big Data zu Smart Data. Sortierung, Analyse, Aufbereitung und Wertung erfasster Daten sind wichtig, um einen wirklichen Nutzen darstellen.

Die Vorteile dieses Modells:

- Steigerung des Umsatzes durch die Erschließung neuer/branchenfremder Kunden und Geschäftsfelder
- Nutzung der Daten für den Eigenbedarf (Nutzerverhalten, F & E)

Varianten:

- Tauschgeschäfte mit zusätzlichen Kunden, zum Beispiel Daten gegen Daten/Waren/ Services)
- Nutzungsdaten haben durch Echtzeit einen Markt und werden gewinnbringend weitergegeben (Trash-to-Cash)
- Nutzerdaten erlauben die gezielte Platzierung von Produkten dritter Anbieter (Cross-Selling)
- Ertragsmodelle verschieben sich vom Produktverkauf hin zum Datenweiterverkauf (Hidden Revenue)

Zur Gewinnung von Daten gibt es viele Möglichkeiten. Ebenso viele Möglichkeiten gibt es, wie Daten dem Kunden nützlich sein können. Viele

Unternehmen verschaffen sich zusätzliche Informationen über ihre Kunden, indem sie ihnen Kundenkarten, Kundenbindungsprogramme und ähnliches mehr anbieten. Das gibt ihnen die Möglichkeit, ihr Angebot besser auf die Wünsche des Kunden abzustimmen und jene Kanäle zu bespielen, die der Kunde bevorzugt. Je mehr jemand über seine Kunden weiß, desto besser kann er seine Ressourcen einsetzen.

Fazit

Unternehmen können nicht von heute auf morgen den Sprung zum digitalen Unternehmen schaffen, denn die digitale Transformation ist in erster Linie kein Technologie-, sondern ein Veränderungsprozess. Sie betrifft alle und alles: die Mitarbeiter, die Führung, die ganze Organisation, die Arbeitsweisen und Methoden sowie alle Prozesse, die Zusammenarbeit mit Kunden, Lieferanten und anderen Partnern. Die digitale Strategie erfordert eine genaue Betrachtung der vier Handlungsfelder Kunde, Geschäftsmodell, operative Exzellenz und Mensch. Unternehmer und Führungskräfte sollten sich darüber im Klaren sein, dass es bei der digitalen Transformation nicht um ob geht, sondern um wie. Sie ist eine Aufgabe, die die volle Aufmerksamkeit der Unternehmensführung erfordert.

In welchen Handlungsfeldern sehen Sie in Ihrem Unternehmen Bedarf? Entwickeln Sie bereits neue Geschäftsmodelle? Lassen Sie uns ins Gespräch kommen und über die Herausforderungen der digitalen Transformation sowie Lösungen diskutieren.

-

Prof. Dr. Arnold Weissman
Gründer & Gesellschafter

Weissman & Cie. GmbH & Co. KG
Längenstraße 14
90491 Nürnberg

Tel. +49 – 911 – 586 77 0

E-Mail a.weissman@weissman.de