



PRAXISLEITFADEN

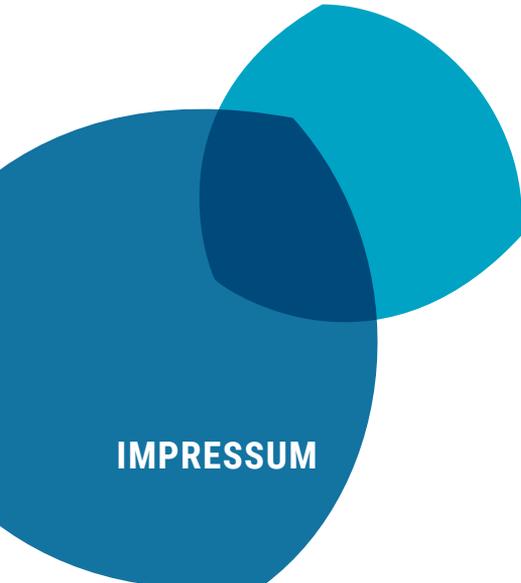
DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE IN FAMILIENUNTERNEHMEN

SYSTEMATISIERUNG UND
GESTALTUNGSOPTIONEN
AM BEISPIEL VON VIER
FAMILIENUNTERNEHMEN

von
Thomas Clauß
Marc André Scheffler

Herausgeber


WIFU
STIFTUNG



IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

WIFU-Stiftung
Prof. Dr. Tom A. Rösen
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten

Redaktion: Monika Nadler

Gestaltung: Designbüro Schönfelder GmbH, Essen

Titelfoto: Shutterstock

Fotos S. 4: Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

Hinweis: Die WIFU-Stiftung bekennt sich zu einer genderneutralen Sprache. Sollte dieses Ziel in diesem Praxisleitfaden nicht in jedem einzelnen Falle erreicht werden, bittet die WIFU-Stiftung um wohlwollende Nachsicht. An einzelnen Stellen mag es aus Gründen des Leseflusses (wie beispielsweise in Aufzählungen) oder aus Platzgründen (wie etwa in Überschriften oder in Schaubildern) vorkommen, dass das Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wurde.

ISSN (Print) 2626-3424
ISSN (Online) 2626-3432

Stand: Januar 2021

INHALT

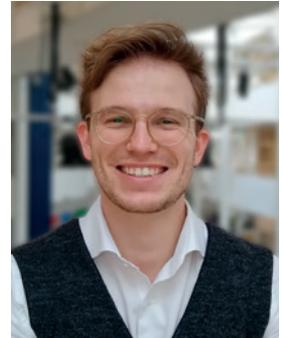
Vorwort	4
1 Relevanz digitaler Geschäftsmodelle für Familienunternehmen	5
2 Einordnung der zentralen Aspekte digitaler Geschäftsmodelle	7
2.1 Digitalisierung und digitale Transformation.....	7
2.2 Geschäftsmodelle.....	9
3 Systematisierung und Handlungsrahmen digitaler Geschäftsmodelle	10
3.1 Digitalisierungsoptionen der Wertschöpfungsdimension	12
3.2 Digitalisierungsoptionen der Wertangebotsdimension	13
3.3 Digitalisierungsoptionen der Wertsicherungsdimension.....	14
4 Fallbeispiele von Familienunternehmen	17
4.1 Fallbeispiel 1: Gira Giersiepen GmbH & Co. KG.....	17
4.2 Fallbeispiel 2: Beumer Group.....	20
4.3 Fallbeispiel 3: Reifenhäuser Group.....	23
4.4 Fallbeispiel 4: Dr. Wolff Group	25
5 Gestaltungsempfehlungen für digitale Geschäftsmodelle in Familienunternehmen	27
5.1 Aktive Beteiligung und Unterstützung der Geschäftsführung	27
5.2 Interne Kommunikation	27
5.3 Geeignete Kooperation mit Partnern.....	28
5.4 Keine Standardlösungen.....	28
5.5 Gestaltung digitaler Einheiten	29
5.6 Ausdauer und Iteration	29
6 Literatur	30
Kontakt	33

Die Digitalisierung stellt Unternehmen nahezu aller Branchen vor die Herausforderung, Geschäftsmodelle an sich verändernde Marktbedingungen anzupassen. Sie bietet zum einen unternehmensseitig Chancen zur Veränderung, birgt zum anderen aber auch Gefahren, da Wettbewerber mit ganzheitlich digital gestalteten Geschäftsmodellen auftreten. Zahlreichen Studien zufolge ist das Bewusstsein für die Notwendigkeit zur Digitalisierung allgemein sehr hoch. Dennoch variiert das Ausmaß der Digitalisierung von Geschäftsmodellen in der unternehmerischen Praxis sehr stark. Viele Unternehmen befinden sich in ihrem digitalen Reifegrad noch in einer Frühphase, was sich in der Umsetzung eher einfacher und unstrukturierter Digitalisierungsmaßnahmen ohne ganzheitliche Implikationen für das Geschäftsmodell widerspiegelt. Dies gilt auch für Familienunternehmen, welche auf der einen Seite das Rückgrat der deutschen Wirtschaft darstellen und in der Vergangenheit immer wieder ihre Anpassungsfähigkeit unter Beweis stellen mussten, auf der anderen Seite jedoch stark mit ihren traditionellen Geschäftsmodellen verbunden sind und daher nicht unbedingt zu radikalen Veränderungen neigen.

Ein wesentlicher Grund für den sogenannten „Knowing-Doing-Gap“ ist in der hohen Komplexität und Unsicherheit im Umgang mit digitalen Geschäftsmodellen zu sehen. Sowohl das Konzept der Digitalisierung als auch das des Geschäftsmodells sind für sich genommen bereits komplex und konkrete praktische Implikationen zur Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle liegen nur wenige vor. Dieser Praxisleitfaden verfolgt daher das Ziel, Ansätze zur Gestaltung digitaler Geschäftsmodelle für Familienunternehmen zu liefern. Dazu führt er die zwei Konzepte des Geschäftsmodells und der Digitalisierung systematisch anhand der Gegenüberstellung ihrer Dimensionen zusammen. Der Fokus des Leitfadens liegt auf der Herleitung und Veranschaulichung der drei Wertdimensionen des Geschäftsmodells: Wertschöpfung, Wertangebot und Wertsicherung sowie den drei Ausrichtungen der Digitalisierung: interner Fokus, externer Fokus und leistungsbezogener Fokus. Somit wird ein klares Bild der Thematik und des komplexen Konzeptes der digitalen Geschäftsmodelle entwickelt. Der Leitfaden zeigt für die sich hieraus ergebenden



Thomas Clauß



Marc André Scheffler

Facetten digitaler Geschäftsmodelle jeweils konkrete Gestaltungsalternativen zur praktischen Umsetzung anhand von Beispielen aus Familienunternehmen auf. Familienunternehmen unterschiedlicher Stufen der Digitalisierung erhalten wertvolle Hinweise zu den möglichen Gestaltungsoptionen zur Digitalisierung ihrer Wertschöpfung, ihres Leistungsversprechens und ihres Ertragsmodells. Diese können entweder als Impulsgeber für neue Digitalisierungsinitiativen oder Reflexion bestehender Maßnahmen dienen.

Herzlich bedanken möchten wir uns an dieser Stelle für die Unterstützung durch unsere Praxispartner Torben Bayer von der Gira Giersiepen GmbH & Co. KG, Dr. Johannes Stemmer von der Beumer Group, Bernd Reifenhäuser von der Reifenhäuser Group und Jörn Harguth von der Dr. Wolff Group, ohne deren interessante Einblicke in die digitalen Geschäftsmodelle ihrer Unternehmen dieser Praxisleitfaden nicht möglich gewesen wäre.

Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche und inspirierende Lektüre und freuen uns, Ihnen bei Rückfragen oder für einen vertieften Diskurs auch persönlich zur Verfügung zu stehen.

Thomas Clauß

WIFU-Stiftungslehrstuhl für Corporate Entrepreneurship und Digitalisierung in Familienunternehmen

Marc André Scheffler

Stipendiat der WIFU-Stiftung

1 | RELEVANZ DIGITALER GESCHÄFTSMODELLE FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

Die Begriffe „Digitalisierung“ und „Geschäftsmodellinnovation“ werden in den letzten Jahren sowohl in der Wirtschaftspresse als auch in den Berichten von Unternehmen immer wieder gemeinsam verwendet. Sie beschreiben zumeist unterschiedliche Dimensionen desselben Phänomens. Im Vordergrund steht die Digitalisierung. Der rasante technologische Fortschritt in Bereichen wie künstlicher Intelligenz, Internet of Things, Robotics und weiteren sowie die wachsende Kundennachfrage nach individualisierten Problemlösungen anstatt Produkten lösen einen erheblichen Handlungsdruck auf Unternehmen vieler Branchen aus. Dies wird dadurch verstärkt, dass zunehmend neue Marktakteure und Start-ups die sich durch digitale Technologien ergebenden Chancen ergreifen und den Wettbewerbsdruck auf etablierte Unternehmen erhöhen.

Maßnahmen der digitalen Transformation werden in Zukunft nicht mehr nur eine strategische Option zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen darstellen, sondern zu einer Notwendigkeit werden, um die zukünftige Geschäftsfähigkeit zu sichern. Der digitale Transformationsprozess kann zu Kostenreduktionen und Umsatzsteigerungen führen, wodurch wiederum Wettbewerbsvorteile realisiert werden können.¹ Unternehmen, die die digitale Transformation erfolgreich umsetzen, sind um 26 Prozent profitabler als ihre durchschnittlichen Wettbewerber und erzielen um neun Prozent höhere Umsätze.² Die digitale Transformation kann als „grundlegender Wandel der gesamten Unternehmenswelt durch die Etablierung neuer Technologien“³ verstanden werden und bezeichnet den Prozess der Verbesserung einer Organisation oder ihrer Teile mittels erheblicher Veränderungen ihrer Merkmale durch die Integration von Informations-, Rechen-, Kommunikations- und Vernetzungstechnologien.⁴ Im Zuge dessen werden – wie später noch näher erläutert wird – teils gravierende Veränderungen an etablierten Geschäftsmodellen erforderlich.

Aus dieser Komplexität resultieren für Unternehmen eine Reihe von Hemmnissen, die sie von einer

proaktiven digitalen Transformation abhalten. Allem voran lässt sich feststellen, dass etablierte Unternehmen insbesondere in guten Konjunkturphasen nur einen geringen Druck zur Veränderung wahrnehmen und sich eher auf das bestehende Geschäft fokussieren.



„Bei langfristig erfolgreich agierenden Unternehmen besteht immer die Gefahr, dass man ein Stück weit betriebsblind wird. Deswegen brauchen Unternehmen auch junges neues Denken.“

Torben Bayer (Gira Giersiepen GmbH & Co. KG)

Neben der fehlenden Notwendigkeit zur Veränderung identifizieren Leyh und Bley (2016) IT-Sicherheit, Investitionskosten, rechtliche Unsicherheiten, geringes Know-how, fehlende digitale Infrastrukturen und fehlende Standards als wesentliche Hemmnisse gegen die digitale Transformation. Mit dem Auftreten der Covid-19-Pandemie im Jahr 2020 wurde nach jahrelangem Wachstum erstmals ein externer Schock wahrgenommen, der zahlreiche Familienunternehmen zu Digitalisierungsmaßnahmen gezwungen hat.⁵

Insbesondere Familienunternehmen und ihre traditionellen Geschäftsmodelle sind vom digitalen Wandel erheblich betroffen, wie dieses Zitat eines Nachfolgers in der dritten Generation eines Familienunternehmens aus dem Luxusgütersektor zeigt:



„Ich denke, die Digitalisierung von Geschäftsprozessen, aber auch des Geschäftsmodells, ist essenziell für das Überleben eines Unternehmens, wenn es schon eine lange Familiengeschichte hat. ... Unsere zukünftigen Kunden werden eben nicht mehr auf allzu traditionelle Verkaufswege anspringen. Wenn wir diese Kunden erreichen wollen, ist eben auch unser Geschäftsmodell an die aktuelle Zeit anzupassen.“

¹ Vgl. Verhoef et al. (2021).

² Vgl. Westerman et al. (2014).

³ Rasch/Koß (2015), S. 6.

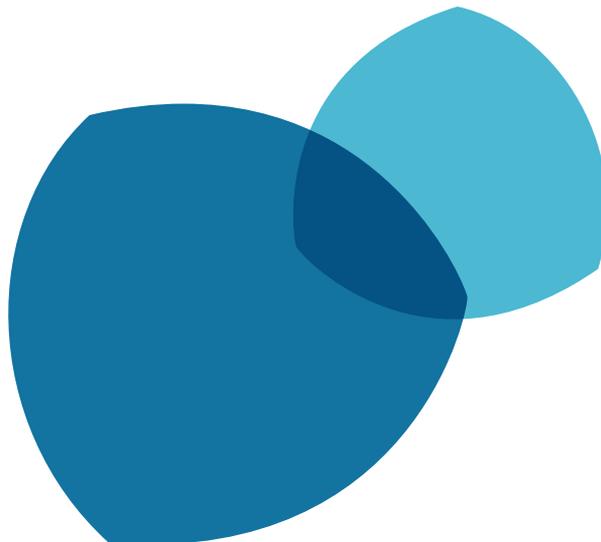
⁴ Vgl. Vial (2019).

⁵ Vgl. Kraus et al. (2020).

Familienunternehmen sind für ihre eher risikoaverse, langfristige Orientierung bekannt, welche häufig im Kontrast zu der erforderlichen Agilität und unvermeidlichen Unsicherheit digitaler Transformationsprojekte steht. Die Ausgestaltung der digitalen Transformation in Familienunternehmen hängt zudem nicht nur von der Orientierung und der Strategie des Unternehmens ab, sondern auch davon, wie die Unternehmerfamilie zu dieser steht.⁶ Unternehmerfamilien berücksichtigen in ihren Entscheidungen nicht nur ökonomische Faktoren, sondern auch emotionale, familiär geprägte Werte.⁷ Diese Bedeutung von emotionalen Werten in ökonomischen Entscheidungen kann sich hemmend auf das Eingehen von Risiken auswirken, insbesondere auch im Zusammenhang mit Innovationen. Je stärker dabei der Einfluss der Familie auf das operative Geschäft ist, umso stärker übertragen sich familiäre Werte und Zielsetzungen in das Unternehmen und prägen dessen strategische Entscheidungen.⁸ Daraus folgt, dass Familienunternehmen den Nutzen und auch die Kosten digitaler Innovationen nicht allein auf ökonomische Aspekte beschränken. Die organisationale und familiäre Identität, transgenerationale Werte sowie stabile Beziehungen zu Stakeholdern verstärken die Tendenz zum Erhalt des Status quo und machen Familienunternehmen

rigide gegenüber ganzheitlichen Veränderungen.⁹ Häufig sollen in der digitalen Transformation traditionelle Wertvorstellungen und Identitäten erhalten bleiben, was disruptive Veränderungen des etablierten Geschäftsmodells erschwert. Dies führt insgesamt dazu, dass der Grad der Digitalisierung in deutschen Familienunternehmen noch relativ gering ist. Wie eine Studie von Prügl und Spitzley (2017) zeigt, beurteilen nur 28 Prozent der Befragten aus der Nachfolgegeneration deutscher Familienunternehmen (16- bis 40-Jährige) den Stand der digitalen Transformation als zufriedenstellend, 43 Prozent hingegen stimmen dem nicht zu.¹⁰

Dem steht jedoch gegenüber, dass Familienunternehmen nach der Identifikation von Notwendigkeiten schnellere Entscheidung zur Anpassung an diese Umbrüche treffen und diese nachhaltiger und mit mehr Nachdruck verfolgen als andere Unternehmen.¹¹



⁶ Vgl. König et al. (2013).

⁷ Vgl. Gómez-Mejía et al. (2007); Wimmer et al. (2018).

⁸ Vgl. Wimmer et al. (2018).

⁹ Vgl. Kammerlander/Ganter (2015).

¹⁰ Vgl. Prügl/Spitzley (2017).

¹¹ Vgl. König et al. (2013).

2 | EINORDNUNG DER ZENTRALEN ASPEKTE DIGITALER GESCHÄFTSMODELLE

2.1 | DIGITALISIERUNG UND DIGITALE TRANSFORMATION

In der jüngeren Vergangenheit konnten erhebliche Verbesserungen der Leistungsfähigkeit zahlreicher digitaler Technologien und erhebliche Fortschritte in der Entwicklung neuer Technologien verzeichnet werden. Die teilweise enorme Entwicklungsgeschwindigkeit erschwert es Individuen wie Unternehmen, mit diesen Entwicklungen Schritt zu halten.¹² Häufig genannt werden Hardware-Technologien wie Robotics, Additive Fertigung, Drohnen und Software-Technologien wie Künstliche Intelligenz oder Cloud-Computing. Zusammen werden daraus zunehmend leistungsfähige cyber-physische Systeme möglich, in denen Hard- und Software Daten austauschen und gezielt verarbeiten.

Die Digitalisierung kann verstanden werden als ein „...Paradigmenwechsel [...], der dazu führt, dass sich die Geschäftstätigkeit von Unternehmen zunehmend von der real-physischen in die virtuelle Welt verlagert.“¹³ Diese Sichtweise verdeutlicht, dass die Digitalisierung insbesondere in einem betriebswirtschaftlichen Umfeld über die Anwendung von Technologien hinausgeht. Wirtschaftssubjekte haben sich in den letzten Jahren zu permanenten Quellen der Datengenerierung entwickelt, was sich in Veränderungen im Kommunikationsverhalten sowie in neuen Formen der Interaktion manifestiert.¹⁴ Dies beinhaltet für Unternehmen Chancen und Risiken: Von zentraler Bedeutung ist in diesem Kontext die Möglichkeit, Zugriff auf Nutzerdaten zu erhalten und somit bessere Informationen über das Kundenverhalten, den Kundennutzen und die Facetten der Nutzung der unternehmensseitig erstellten Leistung gewinnen zu können. Innovationen in der Informations- und Kommunikationstechnologie erlauben eine maschinenbasierte, vollständig automatisierte Sammlung von Daten. Problematisch ist jedoch vielfach, dass in den Unternehmen klare Strategien zur Auswertung dieser Daten fehlen.¹⁵

Die Digitalisierung umfasst drei Kerndimensionen:

- 1 interner Fokus
- 2 externer Fokus und
- 3 leistungsbezogener Fokus



Aufgrund der Vielzahl möglicher Anwendungsfelder digitaler Technologien wurden drei wesentliche Kerndimensionen der Digitalisierung unterschieden:¹⁶ (1) ein **interner Fokus** auf digitalisierte oder digital unterstützte Prozesse im Unternehmen, (2) ein **externer Fokus** auf digitale Formen der Interaktion, Kommunikation und Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern und (3) ein **leistungsbezogener Fokus** auf digitale Produkte und Services für den Kunden. Zwar sind diese drei Dimensionen nicht überschneidungsfrei und wechselseitig miteinander verknüpft. Dennoch spannen sie den Gestaltungsraum der Nutzung digitaler Optionen für die Gestaltung von Geschäftsmodellen auf.

Innerhalb dieses Handlungsraums werden sämtliche Digitalisierungsaktivitäten in der Praxis häufig unter dem Begriff der „digitalen Transformation“ zusammengefasst, obwohl diese vom einfachen Einsatz elektronischer Bestellformulare bis zum Aufbau digitaler Plattformen in ihrer Komplexität sehr unterschiedlich ausfallen können. Aus wissenschaftlicher Sicht sollten die Begriffe „Digitalisierung“ und „digitale Transformation“ daher nicht als Synonym verstanden werden. Konkret lassen sich drei häufig aufeinanderfolgende Phasen der digitalen Transformation voneinander abgrenzen, wie in Abbildung 1 gezeigt.¹⁷

¹² Vgl. McAfee/Brynjolfsson (2010).

¹³ Loebbecke (2006), S. 359.

¹⁴ Vgl. Loebbecke/Picot (2015).

¹⁵ Vgl. Varian/Choi (2009).

¹⁶ Vgl. Detecon Consulting (2015); Leimeister (2016).

¹⁷ Vgl. Verhoef et al. (2021); Kammerlander et al. (2020).

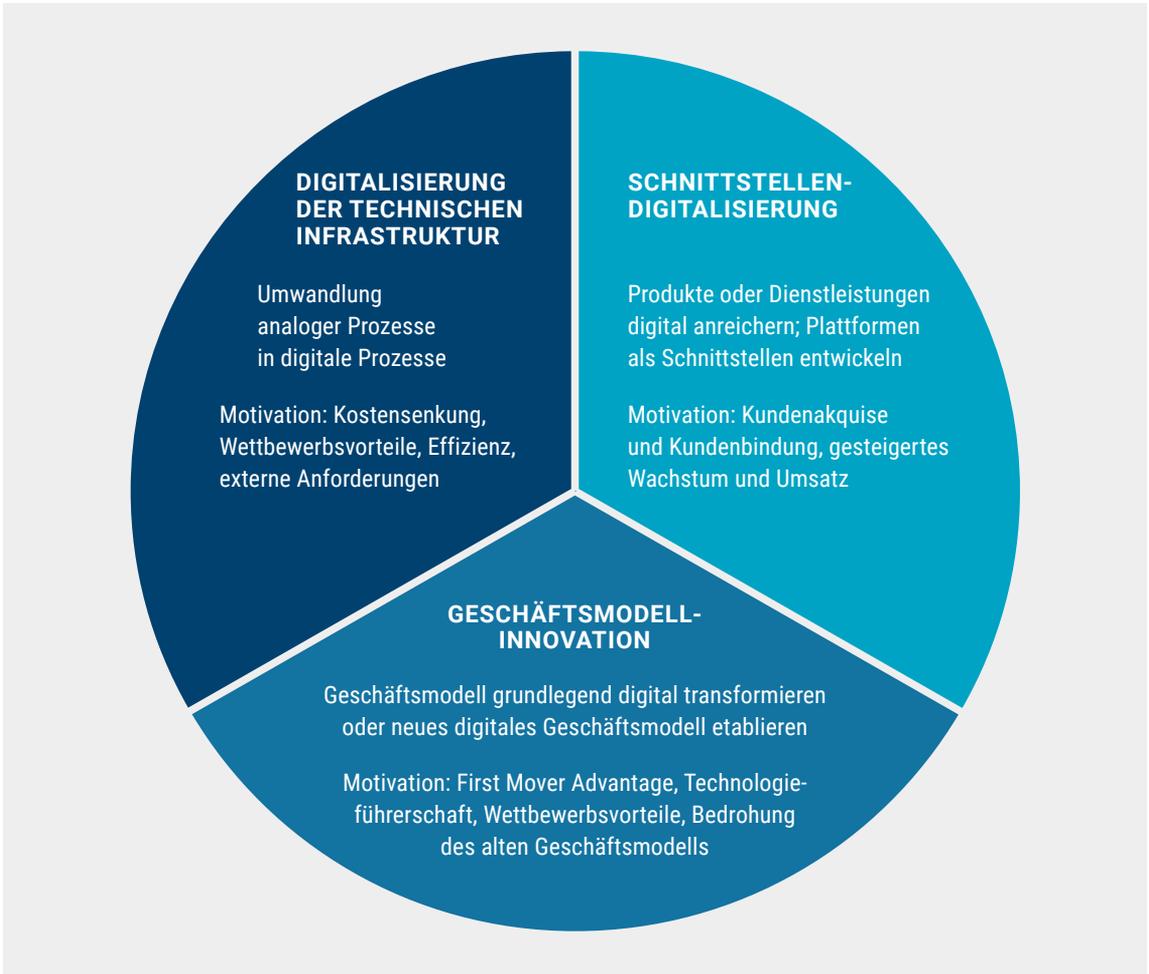


Abbildung 1: Phasen der digitalen Transformation nach Kammerlander et al. (2020)

Die erste Phase umfasst alle Maßnahmen, die mit der Digitalisierung der existierenden Infrastruktur mit dem Ziel der Kosteneinsparung in Verbindung gebracht werden können. Diese Phase wird in der Regel mit dem englischen Begriff der **Digitization** beschrieben. Digitalisieren meint auf dieser Ebene überwiegend das Elektrifizieren, also die Umwandlung analoger Informationen in digitale Formate. In dieser Stufe findet die Digitalisierung von Arbeitsprozessen durch die Nutzung von Informationstechnologie statt (z. B. digitales Bestandsmanagement).

In der zweiten Stufe, der **Digitalization**, geht es nicht um die Digitalisierung der existierenden Prozesse, sondern um eine grundlegende Neugestaltung oder erhebliche Anreicherung dieser. Im Fokus liegen hier die Schnittpunkte zu den Kunden, zu Zulieferern und zu Distributoren, weswegen diese Ebene als Schnittstellendigitalisierung bezeichnet werden kann. Zudem werden in dieser Stufe die Digitalisierung von bestehenden Produkten und Dienstleistungen sowie die Entwicklung von digitalen Produkt- und Dienstleistungsinnovationen umgesetzt.

Die dritte und letzte Phase ist die der eigentlichen **digitalen Transformation** durch eine ganzheitliche Veränderung des Unternehmens und die Entwicklung eines digitalen Geschäftsmodells.¹⁸ Die hier vorgenommenen Maßnahmen lösen grundsätzliche, ggf. disruptive Veränderungen bestehender Wertschöpfungsansätze aus und stellen unter Umständen die bestehende Geschäftslogik eines Unternehmens in Frage. Diese Phase verfolgt das Ziel der Generierung langfristiger Wettbewerbsvorteile oder der Reaktion auf akute Bedrohungen durch digitale Geschäftsmodelle neuer Wettbewerber.

Die digitale Transformation wird in drei Phasen eingeteilt:

- 1 Digitalisierung der technischen Infrastruktur (Digitization)
- 2 Digitalisierung von Schnittstellen (Digitalization) und
- 3 Gestaltung digitaler Geschäftsmodelle (Digital Transformation)



2.2 | GESCHÄFTSMODELLE

Die Betrachtung von Geschäftsmodellen gewann etwa seit den 2000er Jahren sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft erheblich an Bedeutung, da im Zuge des E-Commerce-Booms plötzlich neue internetbasierte Geschäftsmodelle auftauchten, die sich in ihrer Wertschöpfungsstruktur und ihrem kommerziellen Erfolg maßgeblich von bekannten Geschäftsmodellen unterschieden.¹⁹ Seither haben zahlreiche wissenschaftliche Studien die Bedeutung von Geschäftsmodellen zur erfolgreichen Kommerzialisierung von Produkten²⁰ und zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen²¹ sowie die Relevanz regelmäßiger Geschäftsmodellinnovationen zur Sicherung der langfristigen Unternehmensperformance²² aufgezeigt.

Geschäftsmodelle werden als ganzheitliche Systeme ineinandergreifender und aufeinander abgestimmter Elemente betrachtet, welche definieren, wie Unternehmen Strategien umsetzen und ihr Geschäft führen. In aggregierter Sicht setzen sich Geschäftsmodelle aus drei Wertdimensionen zusammen: die Wertschöpfung (Value Creation), das Wertangebot (Value Proposition) und die Wertsicherung (Value Capture).²³

Die **Wertschöpfungsdimension** umfasst alle Gestaltungsentscheidungen, bezogen auf die interne und externe Wertschöpfungskette. Sie integriert interne und externe Ressourcen und Fähigkeiten sowie Strukturen, Prozesse und Schnittstellen, in denen diese zum Einsatz kommen. Das **Wertangebot** des Geschäftsmodells definiert, welches Leistungsangebot (Problemlösung bestehend aus Produkt und/oder Service) ein Unternehmen den Kunden bietet und auch, wie dieses realisiert wird. Es umfasst neben dem Gestaltungsbereich des Produktmanagements auch die Definition und Segmentierung von Zielmärkten, die Auswahl und das Management von Kanälen sowie Entscheidungen über die Gestaltung von Kundenbeziehungen. Die **Wertsicherungsdimension** definiert, wie mit einem Geschäftsmodell Geld verdient wird. Diese Dimension umfasst neben den konkreten Umsatzkanälen und -arten auch die Kostenseite, da die Ertragslogik nur unter Abwägung von Kosten und Umsatz und über die Zeit strategisch definiert und bewertet werden kann.

Geschäftsmodelle sind systemische Konfigurationen von drei Wertedimensionen:

- 1 Wertschöpfung (Value Creation)
- 2 Wertangebot (Value Proposition) und
- 3 Wertsicherung (Value Capture)



¹⁸ Vgl. Clauß/Laudien (2017).

¹⁹ Vgl. Clauß/Pietruska (2015).

²⁰ Vgl. Chesbrough (2010).

²¹ Vgl. Zott/Amit (2008).

²² Vgl. Casadesus-Masanell/Zhu (2013); Clauss et al. (2019).

²³ Vgl. Clauss (2017).

3 | SYSTEMATISIERUNG UND HANDLUNGSRAHMEN DIGITALER GESCHÄFTSMODELLE

Geschäftsmodelle sind dann digital, wenn Veränderungen digitaler Technologien mit fundamentalen Auswirkungen auf die Gestaltung von Wertschöpfungsaktivitäten sowie auf die generierten Einnahmen eines Unternehmens einhergehen.²⁴ Im Kern liegen digitale Geschäftsmodelle vor, wenn die Wertdimensionen des Geschäftsmodells entweder digitalisiert sind oder durch diese in ihrer Form erst ermöglicht werden.²⁵ Dies bedeutet nicht zwangsläufig, dass technologische Veränderungen den Ursprung des Geschäftsmodells darstellen müssen, jedoch, dass die Möglichkeiten digitaler Technologien genutzt werden, um eine spezifische Geschäftsmodellkonfiguration, die sich ggf. grundlegend von einer analogen Lösung unterscheidet, umzusetzen.

Es muss an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass es für die Digitalisierung von Geschäftsmodellen keinen übergreifenden, für alle Unternehmen passenden Masterplan gibt und geben kann. Die Gestaltung digitaler Geschäftsmodelle ist vielmehr stets situativ unter Berücksichtigung der Ressourcenausstattung sowie der aktuellen Marktposition des jeweiligen Unternehmens, externer Faktoren, wie beispielsweise eines als Folge technologischen Fortschritts geänderten Nachfrageverhaltens, sowie der Reichweite des erzielten Ergebnisses zu beurteilen.²⁶ Es ist jedoch von zentraler

Bedeutung, sich vor Augen zu führen, dass die Digitalisierung in den drei Geschäftsmodelldimensionen Wertschöpfung, Wertangebot und Wertesicherung unterschiedlichen Treibern folgen kann. Denkbar sind hier interne (sehr oft effizienzbasierete) Überlegungen, externe (oftmals netzwerkbezogene) Ansätze sowie rein ergebnis- bzw. datengetriebene Vorgehensweisen. Demzufolge ist es notwendig, die Gestaltung digitaler Geschäftsmodelle in modularer Weise als Kombination der identifizierten Geschäftsmodell- und Digitalisierungsdimensionen zu verstehen. Als Grundlage dessen gibt Abbildung 2 einen systematischen Überblick über die Gestaltungsmöglichkeiten digitaler Geschäftsmodelle, zeigt ihr jeweiliges Potenzial kurz auf und nennt zudem für die Teilaspekte Beispiele von Familienunternehmen, die eine Vorreiterrolle einnehmen.

²⁴ Vgl. Veit et al. (2014).

²⁵ Vgl. Clauss (2017).

²⁶ Vgl. Laudien/Daxböck (2016).

²⁷ Vgl. Leimeister (2016).

DIMENSIONEN DER DIGITALISIERUNG				
	Interner Fokus	Externer Fokus	Leistungsfokus	
DIMENSIONEN DES GESCHÄFTSMODELLS	Wertschöpfung	<p>Potenziale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Effizienzsteigerung durch Digitalisierung von internen Abläufen • Verbesserte Vernetzung von Unternehmensbereichen; Reduzierung von Redundanz und Kontrollnotwendigkeit <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gira • Reifenhäuser 	<p>Potenziale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erweiterung des Leistungsangebots durch Integration externer Partner in die Leistungserstellung • Nutzung der „Weisheit der Vielen“ • Ggf. vollständiger Verzicht auf die Nutzung physischer Assets <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Shutl • Gira 	<p>Potenziale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Kaufrate ohne Erhöhung des Werbeaufwandes • Zugriff auf Kundendaten zeigt Spielräume in der Leistungsgestaltung auf <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gillette • Dr. Wolff
	Wertangebot	<p>Potenziale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Höhere Transparenz und Beeinflussbarkeit der Leistungserstellung durch Kunden • Möglichkeit zur Individualisierung des Wertangebots <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mymuesli • Nike 	<p>Potenziale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erschließung neuer Partner und Märkte durch Schaffung digitaler Schnittstellen • Gemeinsames Wertangebot verschiedener Anbieter über Plattformen <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selbstreparatur-Autowerkstatt • Reifenhäuser 	<p>Potenziale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit zur Nutzung von Komplementaritäten bspw. im Rahmen der Entwicklung von Produkt-Service-Systemen • Erhöhung der Wertigkeit des Angebots für den Kunden durch unmittelbare Verfügbarkeit <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reifenhäuser • Beumer
	Wertsicherung	<p>Potenziale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kostensenkungen durch Prozessautomatisierung und Standardisierung • Digitalisierung der Bezahlung <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gira • Reifenhäuser • Beumer • Dr. Wolff 	<p>Potenziale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indirekte Quersubventionen über Dritte • Zwei- und mehrdimensionale Plattformgeschäftsmodele <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leo.org • Spiegel online • Beumer Beam GmbH • Klöckner & Co 	<p>Potenziale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Software as a Service • Freemium-Geschäftsmodelle <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beumer • Reifenhäuser

Abbildung 2: Kombinationen der Dimensionen des Geschäftsmodells und der Digitalisierung nach Clauß und Laudien (2017)

3.1 | DIGITALISIERUNGSOPTIONEN DER WERTSCHÖPFUNGSDIMENSION

Unternehmensseitige Digitalisierungsbestrebungen werden sehr häufig zunächst in der Gestaltung der Wertschöpfungsdimension des Geschäftsmodells sichtbar. Effektivitätssteigerungen werden möglich, da digitale Prozesse im Vergleich zu analogen Prozessen schneller und weniger fehleranfällig sind. Zudem erlaubt eine Digitalisierung von Prozessen eine Substitution von humaner durch maschinelle Arbeit, was trotz zunächst hoher Investitionskosten langfristig eine Verringerung der Produktionskosten und Produktivitätsverbesserungen ermöglicht. Hierbei wird insbesondere der interne Fokus der Digitalisierung adressiert. Effektivitätssteigerungen sind dabei auch ein Resultat einer verbesserten Vernetzung von Unternehmensbereichen. Konsolidierungen unternehmensweiter Informationen helfen dabei, Redundanzen aufzudecken und Doppelarbeiten zu vermeiden sowie die Kontrollnotwendigkeit auf der Prozessebene zu verringern. Das Ausmaß dieses Konsolidierungseffektes hängt allerdings stark vom Vorhandensein digitaler Nutzungskompetenzen ab.²⁸

Das Unternehmen Gira hat im Rahmen seiner Digitalstrategie Fokuspunkte der Innovation festgelegt. Abseits neuer Geschäftsmodelle und der Kooperation mit Partnern im Rahmen eines Start-up-Programms wurde die digitale Transformation der Kernorganisation als ein zentraler Punkt formuliert. Die hier durchgeführten Maßnahmen zielen auf die oben beschriebene Effizienz und können der ersten Stufe der Transformation zugerechnet werden. Überwacht wird die Transformation der Prozesse von einem Digitalen Board aus Geschäftsführung und leitenden Mitarbeitern, welches die Ressourcennutzung steuert, Verschwendung eingrenzt und die Fortschritte mit den Zielsetzungen abgleicht. Mit diesem sehr strukturierten Ansatz soll in langfristiger Perspektive die wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit und auch die Attraktivität für junge Talente gesichert werden.

Bezogen auf die externe Dimension der Digitalisierung zeigt sich im Hinblick auf die Gestaltung der Wertschöpfung ein sehr großes Nutzungspo-

tenzial. Grundlage ist hier die Möglichkeit, auf Basis eines schnellen und vor allem sehr zielgerichtet steuerbaren Datentransfers Unternehmensgrenzen zu überwinden und somit neue Formen der Kooperation mit externen Partnern zu ermöglichen. Eine direkte Vernetzung mit Partnern erlaubt es Unternehmen, verschiedene Partner in die (digitale) Wertschöpfung einzubinden und/oder das eigene Leistungsangebot modular zu erweitern. Die somit mögliche Konzentration auf Kernkompetenzen ermöglicht es Unternehmen, relevante Spezialisierungsvorteile in der Wertschöpfung zu realisieren, ohne jedoch dabei eine Verengung des bedienten Marktsegmentes hinnehmen zu müssen.²⁹ Extremes Beispiel ist hier das Unternehmen Shutl, welches als Paketdienstleister seine Geschäftstätigkeit allein auf die logistische Planung des Pakettransfers beschränkt, jedoch selbst nicht operativ tätig wird, sondern alle operativen Tätigkeiten an diverse externe Partner vergibt.

Aus dem Kontext von Familienunternehmen lässt sich hier Gira beispielhaft aufführen. Das Unternehmen hat seine Digital Unit, räumlich getrennt vom Stammsitz in Radevormwald, in Kooperation mit einem Partner in Köln angesiedelt. Um die Vorteile von agilem Arbeiten und Start-up-Kultur auch trotz der räumlichen Trennung in das Unternehmen zu tragen, wird ein Augenmerk auf die Arbeit in gemischten Teams gelegt. So werden gut vernetzte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Stammhaus immer wieder in Köln platziert und arbeiten dort mit Experten zusammen, um ihr digitales Know-how zu erweitern. Die Mitarbeiter des Partners (Agentur in einer Mischform aus Beratung, Digitalagentur und Softwareunternehmen) wiederum arbeiten hundertprozentig für Gira und lernen durch den Austausch mit den Stammhausmitarbeitern mehr spezifisches Gira-Know-how, werden so stetig fester an das Unternehmen gebunden und der Wissenstransfer wird beidseitig sichergestellt.

Bezogen auf die Ergebnisdimension ermöglichen es smarte, sensorintegrierte Produkte, die Wertschöpfungsdimension des Geschäftsmodells zu verändern. Digitale Technologie erlaubt es, umfassend und aktuell das Nutzungsverhalten von Kunden zu erfassen. Die Sensorik in kundenseitigen Endgeräten kann neben produktbezogenen Daten

²⁸ Vgl. Sambamurthy/Grover (2003).

²⁹ Vgl. Prahalad/Hamel (1990).

wie Präferenzen auch prozessbezogene Informationen wie Zeitpunkte und Menge der Nachfrage übermitteln. Auf Grundlage dieser Daten wird es für Unternehmen möglich, Muster zu erkennen und vom aktiven Kundenhandeln losgelöste, automatisierte und dennoch bedarfsangepasste Lieferprozesse zu installieren. Dies kann die Kundenbindung erhöhen und Schwankungen in der Nachfrage vorbeugen. Gillette geht ähnlich vor und bietet eine Box, die automatisch die Schärfe von Rasierklingen erfasst und bei ungenügendem Prüfergebnis direkt und ohne ein Eingreifen des Kunden nachbestellt. So wird die Wertschöpfung auf ein neues Level gehoben, da sie ihre originäre Transaktionsabhängigkeit verliert. Aus der für diesen Leitfadener durchgeführten Untersuchung lässt sich hier auch das Unternehmen Dr. Wolff nennen, welches neue Kanäle des Bestellvorgangs erprobt. In einem neu aufgesetzten Onlineshop können nun auch Online-Sales getätigt werden. Da das Vertriebsmodell auf Offline-Sales basiert, kommt dem neuen Kanal „Webshop“ vor allem eine experimentelle Rolle zu, in der die oben beschriebenen neuartigen Bestellvorgänge, wie etwa Abonnements, ausprobiert werden können und auch Wissen über den Funnel („Kauftrichter“) gesammelt werden kann.

3.2 | DIGITALISIERUNGSOPTIONEN DER WERTANGEBOTSDIMENSION

Digitalisierungsbestrebungen führen ebenfalls zu Veränderungen der Wertangebotsdimension, da sich auf Basis der Digitalisierung neue Formen und Kanäle des Leistungsangebots realisieren lassen.

Bezogen auf die interne Dimension der Digitalisierung ermöglichen die Individualisierung des Wertangebots sowie die Verkürzung von Prozesszeiten Wertangebotsinnovationen. Durch die Nutzung digitaler Technologien werden Unternehmen in die Lage versetzt, ihre Leistungen direkt und automatisiert dem Kundenwunsch anzupassen. Der Kunde bestimmt präferenzabhängig selbst wesentliche Leistungskriterien wie beispielsweise Preisobergrenzen oder Leistungsumfang und wählt eigenständig aus einem Angebotskatalog die für

ihn passende Form der Lieferung. Verschiedene Formen des Wertangebots stehen dabei gleichwertig nebeneinander. Als Beispiel kann hier mymuesli genannt werden, wo sich die Kunden individualisierte Müslimischungen selbständig online zusammenstellen können. Durch ein kürzlich ergänztes Angebot im Stationärhandel erhält der Kunde zudem die Möglichkeit, Onlinebestellungen im Shop abzuholen. In ähnlicher Weise gestaltet auch Nike ID sein Wertangebotskonzept bei Sportschuhen. Hier sind die Formen des Wertangebots jedoch nicht gleichwertig, da ein Customizing von Schuhen (bspw. Namensbestückung von Schuhen, individuelle Farbwahl) dem Kunden nur über den Onlineshop ermöglicht wird. Die Möglichkeit des Kunden, direkt die Leistungserstellung zu beeinflussen, wird durch neue technologische Möglichkeiten in Zukunft noch ausgeweitet. Die weiterhin steigende Leistungsfähigkeit des 3D-Drucks wird es bereits in wenigen Jahren für Kunden möglich machen, auch hochwertige Kleidung selbst zu konfigurieren und vom Anbieter ausdrucken zu lassen.

Im Hinblick auf die externe Perspektive der Digitalisierung ist das Wertangebot nicht mehr zwangsläufig unternehmens-, sondern leistungsspezifisch. Wenn Unternehmen nicht nur eine selbst erstellte Leistung, sondern parallel eine Infrastruktur zur Leistungserstellung (z. B. digitale Marktplätze bzw. Plattformen) anbieten, so ergibt sich eine neue Form der Wertschöpfung, in der der Kunde ein individuelles Leistungsbündel zusammenstellen kann. Derartige digitale Technologien ermöglichen eine Kombination des Wertangebots mehrerer Anbieter. Die traditionell primäre, unternehmenszentrierte Logik des Wertangebots wird damit auf den Kopf gestellt und die Rolle des Unternehmens kann sich ggf. vom Produktanbieter zu einem „Enabler“ vernetzter Leistungsangebote entwickeln.

Daneben erlaubt die auf Basis digitaler Technologie verbesserte Informationstransparenz es Unternehmen auch, ihr Wertangebot zu erweitern und so dem Kunden beispielsweise nicht nur ein fertiges Produkt, sondern vorhandene, aber nicht regelmäßig genutzte Ressourcen anzubieten. Klassisches Beispiel ist hier eine Autowerkstatt, welche die am Wochenende oder nach Feierabend nicht genutzte Hebebühne für Do-it-yourself-Reparaturen

vermietet. Das Unternehmen Reifenhäuser kann hier mit seiner digitalen Softwaretochter beispielhaft aufgeführt werden. Diese hundertprozentige Tochter ist ein reines Softwareunternehmen und somit losgelöst vom analogen Kerngeschäft von Reifenhäuser im Bereich der Kunststoffextrusion. Sie belegt in ihrem Angebot eine doppelte Funktion: Einerseits dient sie als digitale Agentur für das Stammhaus und fertigt für dieses digitale Systeme an, die dort unter anderem zur digitalen Anreicherung der Kernprodukte verwendet werden. In ihrer zweiten Funktion bietet die Tochter mit experimentell variablem Geschäftsmodell ihre Services auch auf dem freien Markt an und entwickelt individualisierte Lösungen für die Wertschöpfung ihrer Kunden. Dazu können auch Beratung- und Betreuungstätigkeiten zählen.

Abschließend ist noch aus Ergebnisperspektive der Digitalisierung im Hinblick auf die Wertangebotsdimension des Geschäftsmodells einzugehen. Hier erlangen gerade für Produktunternehmen Komplementaritäten eine große Bedeutung, da kundenseitig das Produkt aktuell immer weniger wertgeschätzt wird, sondern die Bewertung des Wertangebots auf Basis des Gesamtpakets aus Produkt und Service erfolgt.³⁰ Im Fokus steht in vielen Bereichen die einzigartige Problemlösung, welche durch ein integriertes Leistungsbündel erzielt werden kann. Unternehmen müssen somit mehr und mehr Produkt-Service-Systeme anbieten, um am Markt bestehen zu können. Unter dem Stichwort der sogenannten Servitization finden sich zahlreiche Beispiele, in denen produktbasierte Unternehmen neue Leistungsbündel durch die Kombination von Produkten, Serviceangeboten und Software geschaffen haben. Dies lässt sich besonders bei den Unternehmen Reifenhäuser und Beumer in den Case Studies finden. Bei Beumer kann hier die digital Unit „Bg.evolution“ angeführt werden, welche digitale Anreicherungen der Kernprodukte im Bereich Intralogistik-Systeme entwickelt, die dann im Sinne einer Produkt-Service-Kombination vertrieben werden können. So kann beispielsweise basierend auf einem Lizenzmodell eine App erworben werden, welche regelmäßig Informationen über das gekaufte Förderband liefert. Auch die Entwicklung von Virtual Glasses lässt sich hier anführen, mit deren Hilfe eine Fernwartung und -installation möglich

wird. Die im vorherigen Abschnitt bereits beschriebene digitale Tochter von Reifenhäuser entwickelt ebenfalls Produkt-Service-Kombinationen. Dadurch können nun vier softwarebasierte Services in Verbindung mit einer Maschine als Digitalpakete erworben werden, welche unter anderem eine tiefgreifende Performance-Analyse ermöglichen. Dieser Spagat ist aber vielfach unternehmensseitig nur zu leisten, wenn fehlende Kompetenz und Expertise über die Einbindung externer Partner ergänzt werden kann. Ebenso von Relevanz ist kundenseitig die zeitnahe Verfügbarkeit des Wertangebots.

3.3 | DIGITALISIERUNGSOPTIONEN DER WERTSICHERUNGSDIMENSION

Die Digitalisierung bietet zahlreiche Potenziale für eine Gestaltung und Transformation der Wertsicherungsdimension von Geschäftsmodellen. Allgemein können Umsatzarten und -quellen durch Digitalisierung maßgeblich verändert und ausgeweitet werden. Zudem ergeben sich erhebliche Kostensenkungspotenziale, welche alternative Ertragsstrategien für Unternehmen ermöglichen können.

Bezogen auf den internen Fokus der Digitalisierung ist es zunächst offensichtlich, dass automatisierte Prozesse zu deutlichen Kostensenkungen führen können. Insbesondere die höhere Prozesseffizienz wie auch die insgesamt geringeren Kosten für Fehlteile und Nacharbeiten in automatisierten Prozessen sind hierfür maßgeblich verantwortlich. Zudem wird eine weiterhin zunehmende Substitution von humaner durch maschinelle Arbeit möglich, so dass trotz hoher Investitionskosten langfristig Kosten eingespart werden.

Dieser naheliegende Effekt der Digitalisierung bietet für Unternehmen aus der Perspektive der Ertragslogik des Geschäftsmodells die Möglichkeit, sich strategisch anderweitig zu positionieren und neue Produkt-Markt-Strategien zu verfolgen.³¹ So haben zahlreiche Geschäftsmodelle von Unternehmen, deren Strategie auf Kostenführerschaft ausgerichtet ist, maßgeblich von Kostensenkungen durch Digitalisierung profitiert und viele neue Discount-Dienstleistungsgeschäftsmodelle in den Bereichen

³⁰ Vgl. Clauß et al. (2014).

³¹ Vgl. Zott/Amit (2008).

Banking, Versicherung etc. sind erst durch effiziente, automatisierte Prozesse möglich.

Zudem lassen sich umfangreiche Potenziale in einer extern fokussierten Digitalisierung der Wertsicherung identifizieren. Aufgrund der digitalen Vernetzung von Unternehmen, Kunden und weiteren Stakeholdern können Unternehmen klassische Transaktionen zunehmend entkoppeln und Möglichkeiten zur sogenannten Quersubvention realisieren. Dies bezeichnet ein Vorgehen, bei dem eine Leistung zu einem nicht kostendeckenden Preis (ggf. sogar kostenlos) angeboten wird, die Amortisation jedoch entweder über weitere Erträge vom selben Kunden oder über Dritte erfolgt.³² Dieser Ansatz ermöglicht es z. B., Leistungen anzubieten, für die keine oder nur eine geringe Zahlungsbereitschaft besteht. Zudem können damit längerfristige Kundenbindungen und/oder Marktdurchdringungen realisiert werden. Ein zunehmend bedeutsamer Bestandteil der Wertsicherung ergibt sich durch Daten, die der Kunde dem Unternehmen direkt oder indirekt liefert. Werden beispielsweise industrielle Produktionsanlagen bei einem Kunden eingesetzt, so können Quersubventionen über die Generierung und Auswertung von Daten oder über langfristige Serviceverträge erfolgen. Bei einer Quersubvention durch Dritte wird die Interaktion mit dem Kunden genutzt, um einen Wert und eine damit verbundene Gegenleistung durch einen Dritten zu erhalten. Der sogenannte Ad-sponsored-Ansatz hat sich bei zahlreichen Informationsdiensten und Onlinezeitungen durchgesetzt. Beispielsweise werden Nutzerinnen des Übersetzungsdienstes Leo oder Lesern von Spiegel Online Werbebotschaften gezeigt, welche die kostenlose Leistung über die Zahlungen Dritter finanzieren. Nicht zuletzt bietet die externe Perspektive die Grundlage der Wertsicherung in Plattformgeschäftsmodeellen, deren Kernleistung in der Bereitstellung einer digitalen Infrastruktur besteht, welche Transaktionen von unnetzten Akteuren anbahnt, koordiniert und kontrolliert. Das Unternehmen Beumer stößt mit Start-up-Ausgründungen aus seinem Company Builder „Beam GmbH“ verstärkt in diese Sparte vor. So bietet die „Sparrow GmbH“ eine Pooling-Plattform für den schnellen Bezug von Ersatzteilen, in Verbindung mit unterschiedlichen bedarfsgerechten Lizenzmodellen. Erträge werden über Provisionen aus Dritttransaktionen erzielt,

ohne zwangsläufig selbst über die für die Transaktion notwendigen Ressourcen zu verfügen.³³ Ein prominentes Beispiel für diesen Ansatz stellt der deutsche Stahlhändler Klöckner & Co dar, der eine E-Commerce-Plattform entwickelt hat, auf der verschiedene Anbieter aus der Branche ihre Produkte auch online anbieten können. Zwar verkauft das Unternehmen dort gehandelte Produkte nicht mehr selbst, erzielt jedoch Erträge aus Provisionserlösen.

Bezogen auf die Ergebnisperspektive der Digitalisierung ermöglichen insbesondere digitale Produkte aufgrund ihrer marginalen variablen Kosten den Einsatz von Erlösmodellen, in denen klassische transaktionsbasierte Erlösformen ergänzt oder ersetzt werden.³⁴ Eine zunehmende Bedeutung nimmt in diesem Kontext die Vermietung von Hard- und/oder Software ein. Unter dem Begriff „Software as a Service“ (SaaS) werden Kunden beispielsweise Softwarelösungen on demand als Service zur Verfügung gestellt. Der SaaS-Anbieter übernimmt den Betrieb und die Wartung der Software. Anstatt traditioneller Lizenzeinnahmen erhält der Anbieter von den Anwendern für die gemieteten Softwarekomponenten und Serviceleistungen Nutzungsgebühren, die nutzungsabhängig oder als Abonnement monatlich, quartalsbasiert oder jährlich anfallen.³⁵ Aufgrund der mit Serviceverträgen einhergehenden langfristigen Kundenbindung erhöht sich die Planungssicherheit für den Anbieter. Die Unternehmen Reifenhäuser und Beumer erweitern ihre Geschäftsmodelle merklich in diesem Bereich. Zum einen Reifenhäuser: Die digitalen Softwareanreicherungen können mit teilweise experimentellen Betreibermodellen je nach Kundenpräferenz erworben werden. Dazu zählt beispielsweise auch ein nutzungsabhängiges „Power-by-the-hour“-Modell. Auch die bereits erwähnte digitale Software-Tochter bietet ganzheitliche Lösungen rund um die Maschinen von Reifenhäuser. Beumer hat ein zusätzliches, rein datenbasiertes Geschäftsmodell, welches als Software as a Service gewertet werden kann. Mit Hilfe der Visualisierungssoftware „Kibana“ können Kunden die aufbereiteten Daten ihrer Anlagen auslesen. Beumer übernimmt die Aufbereitung, Konsolidierung und Bereitstellung der Daten.

Des Weiteren werden für digitale Produkte Erlösmodelle tragfähig, in denen die Leistungserstellung

³² Vgl. zu Knyphausen-Aufseß et al. (2011).

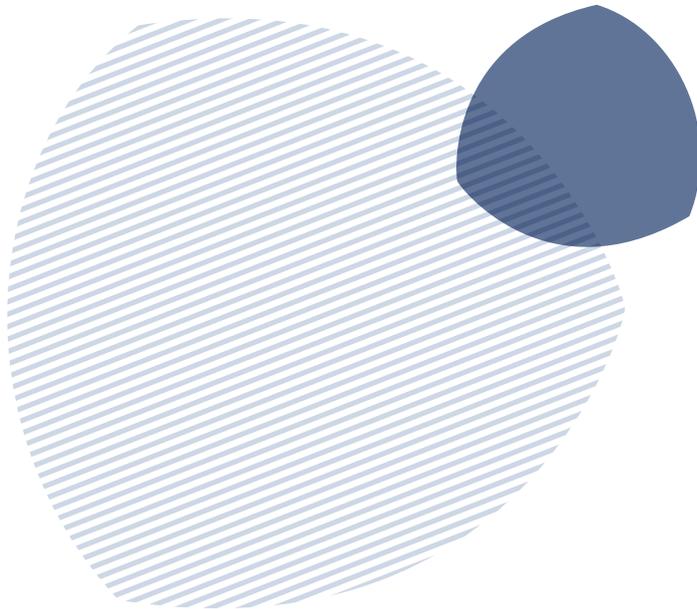
³³ Vgl. Muzellec et al. (2015).

³⁴ Vgl. Wirtz (2010).

³⁵ Vgl. Buxmann et al. (2008).

für den Kunden und der finanzielle Rückfluss zeitlich auseinanderliegen. Unter dem Begriff „Freemium“ werden solche Erlösmodelle zusammengefasst, in denen die Kernleistung kostenlos zur Verfügung gestellt wird, während ergänzende Premiumleistungen für verhältnismäßig hohe Preise und hohe Margen angeboten werden. Dieser Ansatz ermöglicht es, durch geringe Preise eine hohe Marktdurchdringung und ggf. Netzwerkeffekte zu realisieren. Netzwerkeffekte beschreiben, dass sich der Nutzen aus einem Produkt für einen Konsumenten ändert, wenn sich die Anzahl anderer Konsumenten desselben Produkts bzw. komplementärer Produkte ändert. Soziale Netzwerke oder Plattformen stiften beispielsweise keinen Nutzen, solange nicht eine hinreichend große Anzahl an Nutzern und/oder Anbietern vertreten sind.³⁶ Traditionell finden sich Beispiele für dieses Modell bei sozialen Netzwerken wie LinkedIn oder Xing, bei denen Premiumfunktionen (z. B. Versand von Nachrichten, Informationen über Profilbesucher) nur im Rahmen einer Premiummitgliedschaft

erhalten werden können. Weitere Beispiele für den skizzierten Ansatz liefert beispielsweise der Markt für Smartphoneapplikationen. Hier kann es mittlerweile fast als Standard angesehen werden, dass Apps kostenfrei heruntergeladen werden können, während die Finanzierung über In-App-Verkäufe (z. B. spezifische Ausrüstungsgegenstände, Level-ups) oder Premiummitgliedschaften läuft. Das App-Spiel „Candy Crush Saga“ gilt als besonders erfolgreiches Beispiel eines Freemium-Geschäftsmodells. Während im vergangenen Jahr zirka 500 Millionen Spieler pro Monat dieses Spiel nutzten, wurde der Jahresumsatz von über einer Milliarde US-Dollar von lediglich zirka zwei Prozent der Kunden mit einer hohen Zahlungsbereitschaft erwirtschaftet, alle anderen spielen komplett kostenlos. Im Hardwarebereich haben sich hier verstärkt sogenannte „Pay-per-use“-Geschäftsmodelle durchgesetzt, in denen der Kunde nicht mehr für den Erwerb eines dauerhaften Nutzungsrechts, sondern für eine temporäre oder mengenmäßig begrenzte Leistung bezahlt.



³⁶ Vgl. zu Knyphausen-Aufseß et al. (2011).

4 | FALLBEISPIELE VON FAMILIENUNTERNEHMEN

Als Grundlage für die nachstehenden Fallbeispiele wurde mit den vier Geschäftsführern und Digitalisierungsverantwortlichen in Familienunternehmen gesprochen, welche als Vorreiter im Hinblick auf die Gestaltung digitaler Geschäftsmodelle gesehen werden können.

4.1 | FALLBEISPIEL 1: GIRA GIERSIEPEN GMBH & CO. KG

Unternehmen

Die Gira Giersiepen GmbH & Co. KG zählt zu den führenden Komplettanbietern intelligenter Systemlösungen für die elektrotechnische und vernetzte digitale Gebäudesteuerung. Mit seinen zahlreichen Entwicklungen prägt und beeinflusst das 1905 gegründete Familienunternehmen mit Sitz in Radevormwald in Nordrhein-Westfalen die Welt der Elektroinstallation und Gebäudesteuerung. Der zukunftssträchtigen Entwicklung zu intelligent vernetzten „Smart-Building-Systemen“ und zur Digitalisierung von Gebäuden hat Gira mit vielfältigen Innovationen wie etwa dem „Gira HomeServer“ von Beginn an maßgebliche Impulse gegeben. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 1250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ist in über 40 Ländern vertreten. Für das Fallbeispiel wurde Torben Bayer, Leiter Markenentwicklung und Marketing, interviewt. Für weitere Informationen zum Unternehmen siehe www.gira.de.

Ansatz

Das Unternehmen Gira gestaltet seine digitale Transformation mit umfangreichen Maßnahmen in den Dimensionen des Geschäftsmodells. Angeleitet und überwacht wird dieser Prozess durch ein Digitales Board, dem die Geschäftsführung und zentrale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angehören. Das Digitale Board erkennt, priorisiert und begleitet

die wichtigsten digitalen Innovationsprojekte. So soll sichergestellt werden, dass es keinen Wildwuchs bei der Digitalisierung im Unternehmen gibt und die Budgets ertragsgerecht verteilt werden können. Partner wurden dort eingesetzt, wo die Kompetenzen oder Ressourcen nicht im notwendigen Rahmen intern zur Verfügung stehen. Falls diese Kompetenzen dauerhaft benötigt werden, wird hingegen versucht, strategische Positionen intern zu besetzen. Dabei wird dennoch berücksichtigt, dass strategische Digitalisierung kostspielig ist und eine Investition für das Unternehmen darstellt, die aufgrund der Komplexität und des experimentellen Charakters nicht unmittelbar kalkuliert werden kann. Viele Digitalprojekte, die nah am Kerngeschäft angesiedelt sind, schaffen Effizienz oder ermöglichen skalierbare Prozesse. Strategische Digitalprojekte sichern die Zukunftsfähigkeit und sichern im besten Fall die Erträge von morgen. Zudem wird eine interne Einheit zur Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle aufgebaut, die für das Unternehmen zukünftige Services und Marktmodelle entwickelt oder über Kooperationen mit anderen Unternehmen aufsetzt. Komplementär dazu wurde am Standort Köln ein sogenanntes DI-Lab ins Leben gerufen, bei welchem es bewusst darum geht, selbst das Kerngeschäft zu hinterfragen und proaktiv Ideen für neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Die Abbildung 3 fasst die wesentlichen Aktivitäten anhand der zuvor dargestellten Systematik zusammen.

Unsere Fragestellung: „Was würden wir machen, wenn wir nicht die eingefahrenen Wege hätten, frei denken und agieren könnten? Was würden Wettbewerber von morgen tun, um unser Geschäftsmodell zu disruptieren?“

„Wir haben uns auf die Fahne geschrieben, dass wir pro Jahr immer drei Ideen validieren und immer mindestens eine Idee sozusagen mit einem ersten MVP hinbekommen.“

	Interner Fokus	Externer Fokus	Leistungsfokus
Wertschöpfung	Digitalisierung der Kernorganisation	Aufbau und Integration eines Partners für digitale Inhalte; gemischte Teams für Wissenstransfer	Start-up-Programm „Generator“: Knowledge Transfer mit Start-ups
Wertangebot		Kommunikation zum Endkunden aufbauen. Nutzung von Plattformen und Verwertung von Community Feedback	Positionierung als Smart-Home-/ Smart-Building-Marke
Wertsicherung			

Abbildung 3: Aktivitäten zur Gestaltung des digitalen Geschäftsmodells bei Gira

Wertschöpfung

Im internen Fokus steht die Digitalisierung der Kernorganisation. Ziel ist eine produkt-/servicenah Digitalisierung, um effizienter und wirtschaftlich zukunftsfähiger zu werden und auch für jüngere Talente am Markt attraktiv zu sein. Koordiniert wird die Transformation der Prozesse vom Digitalen Board. Geschwindigkeit wird zu einem zentralen Faktor, der aber nicht jenseits des Möglichen vorangetrieben werden, sondern sich vielmehr nach dem kulturell und menschlich Möglichen richten soll.

Im externen Fokus steht der Aufbau von externen digitalen Einheiten, um das technisch Machbare zu testen und Innovationen zu verfolgen, die das heutige Kerngeschäft anreichern, erweitern oder in Teilen auch zukünftig ersetzen können. Diese digitalen Einheiten setzen sich zum einen aus einer eigenen Digital Unit bei Gira zusammen, und zum anderen durch die Kooperation mit einem Partner am Standort Köln, die durch einen Ansatz mit gemischten Teams heraussticht. Einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Partners arbeiten zu hundert Prozent für Gira am Unternehmensstandort, während zeitgleich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Gira in Köln in gemischten Teams arbeiten. Gira-Mitarbeiter erhalten digitales Know-how, wäh-

rend die Mitarbeiter des Partners mehr über Gira erfahren und stärker an das Unternehmen gebunden werden.

„In den gemischten Teams gibt es eine ganz andere Art der Zusammenarbeit, eine wesentlich stärkere digitale Kollaboration. Etwas, was es in der Form bei Gira bisher so nicht gab.“

Die genannte Veränderung der Wertschöpfung ermöglicht es zudem, Digitalexpertinnen und -experten an das Unternehmen zu binden, die eher in städtischen Gebieten leben und arbeiten wollen.

„(...) für Digital Talents haben wir die Attraktivität des Standorts Köln, andere digitale Talente, von denen man lernen kann, und die Verbindung zu einem erfolgreichen mittelständischen Arbeitgeber.“

Ebenfalls auf der Ebene der Wertschöpfung steht das Start-up-Programm „Generator“, bei dem Gira ausgesuchten Start-ups eine partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe anbietet. Mentoring,

Zugang zum Gira-Netzwerk und Pilotierung von Projekten stehen neben dem gegenseitigen Wissenstransfer im Fokus.

Wertangebot

Gira schafft digitale Schnittstellen, über die der Endkunde „seine“ möglichen Produkte (vom Gira-Schalterprogramm bis hin zur Smart-Home-Lösung) zusammenstellen kann.

„Wir haben mit dem Gira Home Assistant einen Konfigurator aufgebaut. Klar kostet das Geld, da mussten wir investieren. Dadurch schaffen wir aber einen ganz neuen Zielgruppenzugang beim Endkunden: Dieser bekommt jetzt auf unserer Homepage in nur wenigen Schritten eine erste Orientierung zu seinem Bau- oder Modernisierungsprojekt, kann eine erste Planung für sein Smart Home erstellen. Damit unterstützen wir gleichzeitig den Beratungsprozess bei unseren Partnern im Elektrofachhandwerk. Die sind gegenwärtig voll ausgelastet, finden nicht immer die Zeit, Endkunden ausführlich zu beraten. Wir unterstützen sozusagen den Beratungsprozess und die Verzahnung mit dem Handwerk. Der Home Assistant ist sozusagen der digitale Kundenberater. Damit ist allen geholfen.“

Ein Schwerpunkt von Gira ist die Kommunikation zum Endkunden. Die Homepage und die Ausrichtung der digitalen Kanäle, wie Facebook, Instagram und Pinterest, wurden mit Fokus auf die Endkundenkommunikation gestaltet. Durch die Erstellung von und Partizipation an Plattformen kann die Community erreicht und deren Feedback gesammelt und verwertet werden.

„Wir haben die Kommunikation zum Endkunden und die damit verbundenen Prozesse neu aufgesetzt. Die Entscheidungshoheit nimmt auf der Endkundenseite mehr und mehr zu. Digitale Kanäle bieten hier eine ganz andere Chance der Interaktion. Das heißt auch, von klassischen Mediensegmenten ein Stück wegzugehen und digitale, messbare Segmente in den Vordergrund zu stellen.“

Ergebnisseitig nutzt Gira die Möglichkeiten digitaler Technologien zur weiteren Ausgestaltung des Produktangebots rund um Smart-Home-/Smart-Building-Lösungen.

Wertsicherung

In der Wertangebotsdimension erkennt Gira das enorme Potenzial der im Kundenkontakt und durch ihre Smart-Home Produkte anfallenden Daten. Allerdings ist man hier erst am Anfang. Zurückliegend hat man die Grundlagen geschaffen, um mit der Gestaltung datenbasierter Markt- und Servicemodelle beginnen zu können.

„Durch die stärkere Ausrichtung auf den Endkunden und die vernetzten Systeme im Smart Home werden natürlich Daten generiert. Wir möchten zukünftig die Daten noch mehr für die Produktweiterentwicklung, für neue Services und gezieltere Kommunikation nutzen. Hierbei berücksichtigen wir nicht nur die gesetzlichen Vorschriften, sondern haben im Digital Board den Gira-Weg – in einem Datenselbstverständnis – definiert, welcher in Teilen gesetzliche Anforderungen sogar übersteigt.“

Erwähnenswert ist, dass Gira den Umgang mit Daten als wesentliches Differenzierungskriterium im nationalen und internationalen (Smart-Home-) Wettbewerb identifiziert und daher ein Daten-Selbstverständnis formuliert hat:

„Wir haben erkannt, dass Datensicherheit im Smart Home eine wichtige Differenzierung sein kann: Wir sind professioneller Smart-Home-Anbieter, aber du kannst dir bei uns sicher sein, wir tun nichts mit deinen Daten, was du nicht möchtest. Das schafft zusätzliches Vertrauen für unser Angebot.“

4.2 | FALLBEISPIEL 2: BEUMER GROUP

Unternehmen

Die Beumer Group ist ein international führender Hersteller von Intralogistiksystemen in den Bereichen Fördern, Verladen, Palettieren, Verpacken, Sortieren und Verteilen. Das Unternehmen wurde 1935 gegründet und befindet sich im Privatbesitz der dritten Generation der Unternehmerfamilie und erwirtschaftet mit 4500 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von etwa 950 Millionen Euro. Für das Fallbeispiel wurde der Director Digital Transformation, Dr. Johannes Stemmer, interviewt. Für weitere Informationen zum Unternehmen siehe www.beumergroup.de.

Ansatz

Die Beumer Group geht das Thema Digitale Transformation sehr offensiv und in allen Geschäftsmodelldimensionen an (siehe Abbildung 4). Dabei werden sowohl intern im Unternehmen selbst neue Leistungen entwickelt als auch unter Einbeziehung von Partnern. Darüber hinaus werden neue Geschäftsmodelle mit Hilfe von Start-ups erschlossen, selbst wenn diese neuen Geschäftsmodelle im Extremfall das hergebrachte Kerngeschäft kannibalisieren könnten.

	Interner Fokus	Externer Fokus	Leistungsfokus
Wertschöpfung		Einbindung von Partnern am Standort Dortmund, BG.evolution in Dortmund als Treiber der neuen digitalen Leistungserstellung	Company Builder Beam GmbH zum Bauen neuer Lösungen für logistische Probleme
Wertangebot	BG.evolution entwickelt digitale Anreicherung der Produkte, z.B. durch Lizenzmodell mit App für das Förderband		BG.evolution Virtual Glasses zur Fernwartung und -installation
Wertsicherung	Kostenreduktion durch Predictive Maintenance	Lizenzorientierte Plattformgeschäftsmodele durch die Beam GmbH	Software as a Service: Beumer Kibana Datenanalyse

Abbildung 4: Aktivitäten zur Gestaltung des digitalen Geschäftsmodells bei Beumer

Wertschöpfung

Im Zuge der Digitalisierung der Wertschöpfung nutzt Beumer umfangreich die Zusammenarbeit mit Partnern. Hierzu gehört die Zusammenarbeit mit potenziellen Softwareanbietern und auch die

Nutzung von hochqualifizierten Freelancern, die projektbasiert eingesetzt werden können. Ein größerer Partner der Beumer Group sitzt in Dortmund. Dort hat das Unternehmen auch ein besonderes digitales Projekt erschaffen: Unter dem Motto „made different“ wurde das Unternehmen BG.evolution am

Standort Dortmund gegründet. Dieses verfolgt das Ziel, digitale Innovationen und neue Technologien in das Unternehmen zu tragen, um Kundenprobleme zu lösen. Konkret werden hier in der Wertangebotsdimension digitale Produkte und Services rund um das Kernprodukt geschaffen, um dieses digital anzureichern und dadurch vielfältige Lösungen und Mehrwert zu bieten, aber auch gleichzeitig neue Verkaufswege zu erschließen. Dabei nimmt sich das junge Team eines Kundenproblems an und entwickelt stetig innovative Lösungen, die in Minimum Viable Products (MVPs) umgesetzt und direkt am Kunden getestet werden.

„Durch diesen Ansatz können wir schnell entscheiden, ob eine neue Technologie im konkreten Fall das Kundenproblem löst oder nicht.“

Zusätzlich wurde in Berlin die Beam GmbH, ein Company Builder, ins Leben gerufen. In der Beam GmbH werden erfahrene Gründerinnen und Gründer eingesetzt, um in kurzen Entwicklungssprints an aktuellen Fragen in der Logistik zu arbeiten und Business Cases dafür zu entwickeln. Die Beam GmbH hat das Ziel, Start-ups rund um digitale disruptive Innovationen im Kontext der Logistik in eigene GmbHs auszugründen und zu fördern, um das bestehende Produktportfolio auf den Prüfstand zu stellen und digital weiterzuentwickeln.

„Wir gründen daraus eine GmbH und lassen sie koexistieren als Tochter der Beam und diese ist eigentlich der Deckmantel, um am Ende des Tages ein Set an digitalen GmbHs zu halten, die sich im Dunstkreis der Logistik tummeln. Und die langfristig einfach einen signifikanten digitalen Anteil des Wertgerüsts der Beumer Group von heute bilden.“

Die Besonderheit dabei ist, dass die ausgegründeten Unternehmen potenziell auch im Wettbewerb mit dem Kerngeschäft von Beumer stehen. So bietet die „Sparrow GmbH“ eine Pooling-Plattform für die schnelle Beschaffung von Ersatzteilen von Kunden untereinander an, was zu einer potenziellen Reduktion von selbst vorgehaltenen Ersatzteilbeständen bei den Kunden der Beumer Group führen

kann. Abseits der Erschließung neuer digitaler Geschäftsmodelle sieht das Unternehmen in dem Company Builder auch eine Art Fitnesscheck für die eigene Organisation. Mit drei anvisierten Gründungen pro Jahr, die sich mit potenziell sehr unbequemen Themen auseinandersetzen, will man sich fitter machen für das, was digital in Zukunft möglich sein wird, und was das bestehende Geschäftsmodell empfindlich treffen könnte.

„Wenn jemand die Digitalfotografie erfindet, dann wird sie erfunden werden. Die Frage ist, wie gehe ich damit um? Das heißt also, ich habe lieber eine Minderheitsbeteiligung an einer Ersatzteilplattform, als nachher in drei Jahren von ihr diktiert zu bekommen, zu welchen Konditionen ich meine Teile anzubieten habe.“

Wertangebot

Im Wertangebot wird entlang des Kerngeschäfts daran gearbeitet, mittels digitaler Technologien und Software zusätzliche Werte für die Kunden zu schaffen.

„Das ist vielleicht etwas Richtung Leistungsversprechen an den Kunden gerichtet, dass Software schon ein Bestandteil der Beumer Group werden muss und wird und in vielen Teilen auch schon ist.“

Im Zentrum der Entwicklung kundenindividueller Angebote steht die Auswertung von Daten, welche installierte Logistikanlagen liefern.

„Wir nutzen die Daten in dem Sinne, dass wir feststellen, der Motor fällt viel zu häufig aus, der ist unterdimensioniert. Also klassische Produktverbesserungen.“

So kann heutzutage beispielsweise die Verfügbarkeit und Einsatzbereitschaft einer Logistikanlage anhand von Prozessauswertungen garantiert werden.

„Ich würde behaupten, vor zehn Jahren oder vor acht Jahren waren wir eigentlich gar nicht in der Lage, das zu machen, denn wir wussten gar nicht, wie wir es berechnen können, geschweige denn, dass wir da objektiv eine Aussage darüber hätten treffen können.“

Ein völlig neues Produkt der BG.evolution sind Virtual Glasses, die in Störsituationen wie einer globalen Pandemie eine Fernwartung und -installation erlauben. Vor Ort trägt der Kunde die digitale Brille, wodurch ein Beumer-Mitarbeiter in Deutschland die Anlage inspizieren und auch die Installation anleiten kann. Für die Kunden entsteht durch diesen außergewöhnlichen zusätzlichen Service ein Mehrwert an ihrem Produkt.

Wertsicherung

In engem Zusammenspiel mit neuen digitalen Produkten schafft Beumer auch neue Modelle zur Wertsicherung. Das Unternehmen reichert seine Produkte gleich an mehreren Stellen mit digitalen „Add-ons“ an und zielt darauf ab, diese zusätzlich und mit eigenen Ertragsmodellen zu ihren physi-

schen Produkten zu verkaufen. Ein Beispiel dafür ist eine App, die gegen eine monatliche Zahlung einmal im Monat einen Datenbericht mit Kennzahlen des aktiven Förderbands bereitstellt.

Ein noch weiterreichendes Beispiel zeigt, wie Beumer ein rein auf Daten basierendes Service-Geschäftsmodell in Verbindung mit einer Lizenzgebühr erstellt hat. Mit Hilfe der Visualisierungssoftware Kibana, die dem Kunden bereitgestellt wird, kann dieser Daten zu seinen Beumer-Anlagen auslesen, die in einem vorherigen Schritt von Beumer aufbereitet und konsolidiert wurden. Für den Kunden kann durch besser antizipierbare Auslastungsspitzen und Optimierungsempfehlungen Mehrwert durch Kostenreduktion entstehen. Mehr als zwei Dutzend Kunden nutzen diesen Service bereits.

Obwohl noch nicht final entwickelt, denkt Beumer noch weiter und erkennt die Möglichkeit, Ertragsmodelle langfristig ggf. vollständig serviceorientiert zu gestalten.

„Wir verkaufen ihnen nicht mehr das System, sondern sie zahlen uns pro Koffer, den wir sortieren. Das wäre der konsequent nächste Schritt. Der Markt ist definitiv da.“

4.3 | FALLBEISPIEL 3: REIFENHÄUSER GROUP

Unternehmen

Die Reifenhäuser Group ist mit ihren hochspezialisierten Business Units der führende Anbieter innovativer Technologien und Komponenten für die Kunststoffextrusion. Das 1911 gegründete Familienunternehmen liefert Hightech-Lösungen in die ganze Welt. Mit seinen Technologien und dem Know-how der 1500 Mitarbeiter ermöglicht die Reifenhäuser Group die Produktion von Blasfolien, Gießfolien, Glättwerksfolien und Vliesstoffen auf höchstem Qualitätsniveau. Für das Fallbeispiel wurde der CEO Bernd Reifenhäuser interviewt. Für weitere Informationen zum Unternehmen siehe www.reifenhauser.com.

Ansatz

Das Unternehmen Reifenhäuser hat eine digitale Strategie erstellt, die stark auf die interne Perspektive aller drei Geschäftsmodelldimensionen ausgerichtet ist (siehe Abbildung 5). Der Prozess der

digitalen Transformation ist dabei in drei Phasen aufgeteilt, basierend auf einer Strategie- und Findungsphase, einer Implementationsphase und einer weiterführenden Phase und ist noch nicht beendet. Basierend auf der Entscheidung, digitale Lösungen und Geschäftsmodelle aus dem eigenen Unternehmen heraus zu realisieren, wurde eine eigene digitale Einheit als Start-up und hundertprozentige Tochter der Reifenhäuser Group gegründet.

„... da zahlen Sie sich dumm und dämlich. Und wenn Sie sich dann auch noch die Programme extern entwickeln lassen, verlieren Sie sogar die Handhabe darüber und machen sich abhängig von dem Softwareunternehmen. Also eher langsamer aufbauen, aber dann mit eigenem Know-how und natürlich verstärkt um Freelancer. Man muss vertrauensvolle Personen haben, die sich für die Kombination Digitalisierung und Maschinenbau begeistern und die man ans Unternehmen bindet, nicht Service über Verträge.“

Die so entstandene digitale Tochter ist ein reines Softwareunternehmen, welches digitale Systeme

	Interner Fokus	Externer Fokus	Leistungsfokus
Wertschöpfung	Transformation der internen Prozesse und Strukturen	Gründung einer eigenen „externen“ digitalen Agentur mit vielfältiger Leistungserstellung	
Wertangebot		Erschließung neuer Partner und Märkte durch die freien Services der Agentur	Unterschiedliche Produkt-Digital-Pakete entwickelt und angeboten
Wertsicherung	Kostenreduktion durch interne Digitization		Neuartige Zahlungsmodelle im Kerngeschäft und bei der Agentur wie „power by the hour“ und „try and buy“; Entstehung neuer Modelle durch verbesserte Datenauswertung

Abbildung 5: Aktivitäten zur Gestaltung des digitalen Geschäftsmodells bei Reifenhäuser

im Sinne einer Agentur für das Stammhaus anfertigt, aber als Besonderheit auch mit eigenständigem Geschäftsmodell Dienstleistungen auf dem freien Markt anbietet.

Wertschöpfung

Als einen Bestandteil des digitalen Transformationsprozesses treibt Reifenhäuser die Digitalisierung der internen Prozesse und Strukturen voran, was im klassischen Sinne einer Digitization auf eine gesteigerte Effizienz und damit einhergehende Kostenreduktion abzielt. Als solche lässt sich diese Maßnahme der Optimierung der internen Wertschöpfung zuordnen, hat jedoch aufgrund der damit einhergehenden Kostensenkungen auch Implikationen für die Wertsicherung. In diesem Kontext werden als weitere Projekte der internen Transformation die Standardisierung der Systeme und die Einführung von CRM in der gesamten Unternehmensgruppe über alle Business Units hinweg durchgeführt.

Wertangebot

In der Dimension des Wertangebots steht vor allem die Digitalisierung der von Reifenhäuser vertriebenen Maschinen und digitale Anreicherung der bestehenden Produkte im Fokus. Digitale Lösungen werden am konkreten Kundenproblem entwickelt und nicht primär als Standardlösungen gesehen.

Bereits bestehende Maschinen-Assistenzsysteme wurden gezielt mit intelligenten Softwarelösungen angereichert, so dass nun vier softwarebasierte Services in Verbindung mit einer Maschine als Digitalpakete erworben werden können. Die digitalen Softwareanreicherungen können mit experimentellen Betreibermodellen je nach Kundenpräferenz erworben werden; dazu zählt beispielsweise auch ein nutzungsabhängiges „Power by the hour“-Modell. Diese Softwareanreicherungen erleichtern beispielsweise die digitale Steuerung der Maschinen oder ermöglichen mit Hilfe umfangreicher Datenanalyse differenzierte Auswertungen der Maschinenperformance.

Zusätzlich sollen mit steigenden Digitalkompetenzen und einem gesteigerten Datenverständnis auch sukzessive weitere Wertangebote entwickelt

werden, unter anderem auch Ansätze zur Predictive Maintenance. Hier stellt sich jedoch noch die Herausforderung, verfügbare Daten besser automatisiert zu analysieren, um geeignete Schlüsse ziehen zu können.

Wertsicherung

Entwickelt wurden dieses neuen Services von der selbstgegründeten digitalen Einheit in ihrer Funktion als Agentur für das Stammhaus. Die räumliche Trennung vom Stammhaus und Einstellung von Experten mit hoher digitaler Affinität wurden bei der Ausgründung der digitalen Einheit besonders berücksichtigt. Diese Agentur bietet zusätzlich auf dem freien Markt digitale Dienstleistungen und Lösungen für die Prozesse und Geschäftsmodelle der Kunden, welche über die Maschine hinausgehen. Dieser Entscheidung liegt die Erkenntnis zugrunde, dass die erfolgreiche Entwicklung von Software nur dann zu wettbewerbsfähigen Lösungen führen kann, wenn sie sich dem Wettbewerb auch stellt.

„Bei der Softwareentwicklung ... Wenn Sie wirklich den Schritt machen, Software nicht nur für die eigenen Produkte, sondern auch Software zur Digitalisierung des Kunden-Wertstroms verkaufen zu wollen, ist das ein anderer Ansatz. Da müssen Sie vertrieblich ganz anders rangehen. Sie müssen in einer Industrie, die in herkömmlichen Dimensionen der Produktion denkt, auf einmal Software erklären, die man nicht greifen kann. Da müssen wir sehr bildhaft und mit Analogien arbeiten.“

Diese digitalen Services werden ebenfalls mit alternativen Ertragsmodellen vertrieben, abseits des Direktkaufs werden hier auch Software as a Service (SaaS) oder Lizenzmodelle in Abstimmung mit den Kunden erarbeitet.

Zudem ist dem Unternehmen Reifenhäuser bewusst, dass die zunehmende „Intelligenz“ der Maschinen auch alternative Ertragsmodelle für die Maschine selbst möglich macht. Individuelle Verträge mit beispielsweise „Power-by-the-hour“-Lösungen werden in Einzelfällen eruiert und mit dem Kunden erarbeitet.

4.4 | FALLBEISPIEL 4: DR. WOLFF GROUP

Unternehmen

Dr. Wolff sorgt mit acht Marken in diversen Geschäftsfeldern für Vielfalt am Markt: von dermatologischen und gynäkologischen Arzneimitteln über Haarpflege und -färbemittel, Stylingprodukte, pflegende und dekorative Kosmetik bis hin zu Hygiene- und Zahnpflegeprodukten. Das 1905 in Bielefeld gegründete Familienunternehmen befindet sich in vierter Generation und beschäftigt rund 780 Mitarbeiter. Es ist in 62 Ländern vertreten und erwirtschaftete zuletzt einen Umsatz von 340 Millionen Euro. Für das Fallbeispiel wurde Jörn Harguth, Mitglied der Geschäftsleitung, interviewt. Für weitere Informationen zum Unternehmen siehe www.drwolffgroup.com.

Ansatz

Das Unternehmen Dr. Wolff fokussiert in seinen Aktivitäten zum Aufbau digitaler Geschäftsmodelle den Bereich der digitalen Kommunikation und des

digitalen Marketings, so dass die Hauptaktivitäten der Geschäftsmodelldimension des Wertangebots zuzuordnen sind (siehe Abbildung 6). Um den Prozess der Digitalisierung voranzutreiben, wurden zudem umfangreiche Maßnahmen für den internen Kompetenzaufbau umgesetzt.

Erst in der jüngeren Vergangenheit wurde die Entscheidung getroffen, aufgrund des sich verändernden Mediennutzungsverhaltens im Marketing und auch in der Kernorganisation neue Wege zu gehen. Erklärtes Ziel ist es, die nötigen digitalen Kompetenzen für digitales Marketing und daraus entstehende digitale Geschäftsmodelle intern aufzubauen. Auf diese Weise soll es möglich werden, bei zukünftigen Projekten möglichen Dienstleistern und Partnern auf Augenhöhe zu begegnen.



„Für uns ist klar, mit externen Dienstleistern werden wir nicht unser eigenes Erfolgsmuster definieren können.“



„Selbst mit der Hilfe von Dienstleistern ist der Wissenstransfer in die eigene Organisation nur bedingt möglich.“

	Interner Fokus	Externer Fokus	Leistungsfokus
Wertschöpfung	Schaffung einer größeren eigenen Digital Unit		Neuer Kanal Online-shop experimentiert mit automatisierten Bestellvorgängen
Wertangebot		Zusammenarbeit mit Influencern; Erschließung neuer Schnittstellen zu den Endkunden über Social Media und Onlineshop	
Wertsicherung	Wiederkehrende Abomodelle durch den Onlineshop; erhebliche Kostenreduktion durch digitale Werbemethoden		

Abbildung 6: Aktivitäten zur Gestaltung des digitalen Geschäftsmodells bei Dr. Wolff

Wertschöpfung

Mit der Unterstützung eines externen Beratungsunternehmens hat Dr. Wolff einen Plan für die Aufstellung einer digitalen Einheit entwickelt. Insgesamt wurde eine Digitale Einheit mit fünf Units (Onlinemarketing, CRM, Content Creation, Programming und Data Science) geschaffen, die mehr als 30 interne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Hervorzuheben im Vergleich zu anderen Fällen ist, dass diese digitalen Units in einem großen Co-Working-Space direkt in Bielefeld am Stammsitz des Unternehmens angesiedelt wurden. Durch den Co-Working-Space soll eine agile Arbeitsatmosphäre geschaffen und zugleich durch Anbindung an den Firmensitz ein direkter Wissenstransfer ermöglicht werden.

„Das war sehr beeindruckend, da war am Anfang die Bereitschaft, sich darauf einzulassen, relativ begrenzt und am Ende waren alle hoch inspiriert, weil natürlich unheimlich viele Potenziale gesehen wurden.“

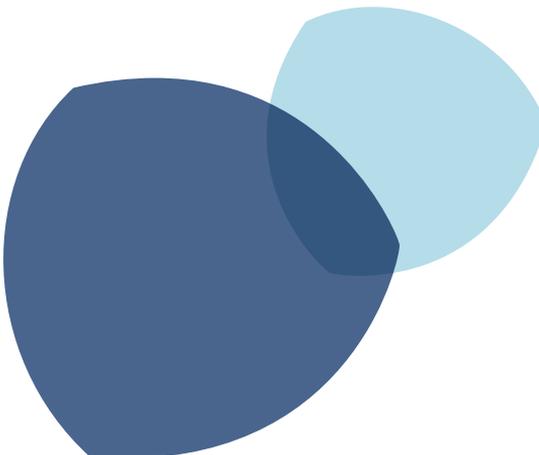
Ein weiterer Punkt, der in mehrere Dimensionen hineinspielt, unter anderem in den der Leistungserstellung der Wertschöpfung: Es werden neue Kanäle des Bestellvorgangs erprobt. In einem neu aufgesetzten Onlineshop können nun auch Online-Sales getätigt werden. Da das Vertriebsmodell auf Offline-Sales basiert, kommt dem neuen Kanal „Webshop“ vor allem eine experimentelle Rolle zu, in der neuartige Bestellvorgänge, wie etwa Abonnements, ausprobiert werden können und auch Wissen über den Funnel gesammelt werden kann.

Wertangebot

Die neu geschaffenen digitalen Einheiten bearbeiten die konsequente Entwicklung des digitalen Geschäftsmodells. Besonders hervorgehoben wird zunächst die Entwicklung von Datenverarbeitungsmodellen und Algorithmen zur besseren Messbarkeit von Kampagnen auf den Offline-Sales-Output. Zusätzlich wurden erstmalig Social-Media-Kampagnen in Kooperation mit Influencern aufgesetzt. In diesem neuen Kanal haben die Endkundinnen und Endkunden die Möglichkeit, aktiv Rezensionen einfließen zu lassen. Die weiterentwickelten Analysemodelle zeigten einen überdurchschnittlich positiven Effekt der Social-Media-Kampagnen auf die Verkaufszahlen. Auch mit dem neu erstellten Onlineshop wurde eine zusätzliche Schnittstelle zu den Endkundinnen und Endkunden geschaffen, über welche Feedback gesammelt werden kann. Auf Seite der Kunden liefert der Onlineshop Mehrwert durch eine bessere Erreichbarkeit und Nähe zum Produkt. Auch der Online-Funnel kann so nachvollziehbar gemacht werden.

Wertsicherung

Aufgrund des klaren Fokus auf die Digitalisierung des Marketings werden bisher nur geringe Bestrebungen in Richtung alternativer Wertsicherungsmodelle deutlich. Allerdings kann hervorgehoben werden, dass die geringen Kosten für umfangreiches Onlinemarketing insbesondere mit zunehmenden Lernkurveneffekten erhebliche Kosteneinsparungen ermöglichen.



5 | GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Abschließend ergibt sich die Frage nach den konkreten Treibern digitaler Geschäftsmodellentwicklung. Welche Kompetenzen und Fähigkeiten benötigen Unternehmen für digitale Geschäftsmodelle und welche dynamischen Fähigkeiten müssen etabliert werden, um strategische Agilität und Wandlungsfähigkeit zu erreichen? Die befragten Unternehmen wurden neben ihren Strategien zur Geschäftsmodellinnovation auch nach ihren Erfolgsfaktoren und Learnings gefragt. Die so gesammelten Aussagen wurden codiert und nach Relevanz gestaffelt und werden im Folgenden dargestellt.

5.1 | AKTIVE BETEILIGUNG UND UNTERSTÜTZUNG DER GESCHÄFTSFÜHRUNG

Als absolut am wichtigsten wurde in den Interviews die Rolle der Eigentümer bzw. der Geschäftsführung hervorgehoben. Das absolute Commitment des Eigentümers/der Eigentümer, das Thema bewusst und aktiv voranzutreiben, ist für den Erfolg der digitalen Transformation zentral. Wenn das Themengebiet „Digitales“ als „CEO-Topic“ deklariert wird, entsteht für die resultierenden Projekte eine gesteigerte Legitimität, Eigenständigkeit wird ermöglicht, die Sichtbarkeit innerhalb der eigenen Organisation verbessert und letztendlich werden auch Entscheidungswege stark verkürzt und beschleunigt. Auch das Vertrauen des Eigentümers in verantwortliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spielt hier eine große Rolle, insbesondere dann, wenn die Entscheidungsträger selbst nur wenig eigene digitale Kompetenzen und digitales Verständnis aufweisen. Es wird betont, dass erst die Unterstützung und der vertrauensvolle Handlungsauftrag durch den/die Eigentümer der Digitalisierungseinheit die nötige Daseinsberechtigung gibt, um aktiv neue Themen anzugehen.

„Ohne diese Daseinsberechtigung scheitert es daran, das Thema überhaupt aufsetzen zu können.“

Torben Bayer (Gira Giersiepen GmbH & Co. KG)

„Es hat uns wahnsinnig geholfen, dass das ein Eigentümerthema ist. Dadurch haben wir erst die Legitimation erhalten, einige Dinge machen zu dürfen. Das Thema wurde im Unternehmen wahrgenommen und ernstgenommen unter dem Gesicht des Eigentümers.“

Dr. Johannes Stemmer (Beumer Group)

5.2 | INTERNE KOMMUNIKATION

An zweiter Stelle, noch vor den digitalen Maßnahmen selbst, wird das Thema der internen Kommunikation angeführt. Um digitale Projekte ohne Ablehnung und Widerwillen durchführen zu können bzw. um die Unterstützung der Belegschaft zu gewinnen, ist eine positive Grundstimmung in der Kernorganisation entscheidend. Digitalisierungsmaßnahmen können leicht als Bedrohung für etablierte Rollen und die traditionellen Werte des Unternehmens gesehen werden. Gleichzeitig lastet der digitalen Transformation eine Finalität an, die Maßnahmen wirken unausweichlich und alternativlos. Dies kann zu Ablehnung und fehlender Akzeptanz gegenüber den angestrebten Innovationen führen und deren Durchführung auch verhindern, insbesondere dann, wenn durch ein neues Geschäftsmodell etablierte Geschäftsmodelle kannibalisiert oder abgelöst werden.

Als Antwort auf diese Hindernisse muss die interne Kommunikation in den Fokus gerückt werden. Beispiele dafür können Town Hall Meetings sein, Infoabende, wiederkehrende Fachtagungen für einzelne Fachbereiche und auch überschneidende Events, bei denen sich die Fachbereiche untereinander über ihre Entwicklung austauschen. Das „Digitale Board“ von Gira kann hier ebenfalls beispielhaft aufgeführt werden. Die leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Board werden als „digitale Botschafter“ im Unternehmen für ihre jeweiligen Fachbereiche aufgestellt und kommunizieren die Entscheidungen und Kurssetzungen des Boards aktiv auf allen Ebenen der Organisation.

Als letzter, aber wichtiger Teil dieses Erfolgsfaktors wird betont, den Mitarbeitern beständig Mut zu

machen. Mut dazu, dass neue Dinge angegangen werden können, aber auch Mut dafür, dass die Transformation beherrschbar ist und das Unternehmen nicht bezwingt.

5.3 | GEEIGNETE KOOPERATION MIT PARTNERN

Ebenfalls als sehr wichtig wurde die Kooperation mit Partnern eingestuft. Aufgrund der Komplexität der Thematik können Partner und deren Know-how an mehreren Stellen wichtig werden: einerseits in der Beratung und Betreuung bei der Erstellung einer eigenen Digitalstrategie, andererseits auch besonders bei der Implementation digitaler Projekte, für die viel digitales Know-how und viele darauf spezialisierte Kompetenzen benötigt werden.

„Fangen Sie nicht alleine an, das Digitale scheint nicht so schwierig, ist aber zu schwierig, um es mit den Kompetenzen des Stammgeschäfts richtig anzugehen.“

Bernd Reifenhäuser (Reifenhäuser Group)

Dabei ist der interne Wissenszugewinn und -transfer entscheidend. Nur wenn innerhalb der eigenen Organisation genügend Fachwissen besteht, kann mit Partnern ein vertrauensvolles Modell auf Augenhöhe etabliert werden. Ohne diese Gleichstellung besteht die Gefahr, sich in eine starke Abhängigkeit zu begeben, die sowohl in einer Kostenfalle wie auch in der Einschränkung der Entscheidungshoheit resultieren könnte.

Insbesondere dann, wenn Partnern eine strategische Bedeutung zukommt, ist es wichtig, geeignete Maßnahmen zu deren Governance zu etablieren. Ein vertrauensvoller Umgang auf Augenhöhe erfordert die Bereitschaft, Kontrolle abzugeben und sich die Interessen von Kooperationspartnern bewusst zu machen. Als Grundlage einer langfristigen Zusammenarbeit erlaubt die Beumer Group den Start-up-Teams ihres Company Builders „Beam GmbH“ den Zugang zu ihren Kunden, Experten und Daten,

um so für beide Seiten im Endeffekt einen Mehrwert zu generieren.

„Geld ist nicht das Problem, aber dieser Zugang, Gespräche, Netzwerk, Einblicke in Prozesse ... Genau das ist es, was man als Mittelständler umso mehr auf den Tisch legen müsste, weil das halt kein anderer kann.“

Dr. Johannes Stemmer (Beumer Group)

Ob bei einer eigenen Lösung mit selbst angeworbenen Fachkräften wie im Beispiel von Reifenhäuser oder in Kooperation mit spezialisierten Agenturen wie bei Beumer am Standort Dortmund oder bei Gira am Standort Köln, als ein wichtiger Faktor der Zusammenarbeit wurde immer der Wissenstransfer zum Stammhaus genannt. Um diesen Wissenstransfer zu gewährleisten, können gemischte Teams hilfreich sein, die zum einen aus gut vernetzten Stammmitarbeitern und zum anderen aus agilen Kooperationskräften bestehen.

5.4 | KEINE STANDARDLÖSUNGEN

Familienunternehmen sollten sich bewusst machen, dass es keine universal gültige Formel für die Implementierung digitaler Geschäftsmodelle gibt. Die Systematisierung im vorangegangenen Kapitel hat die Vielzahl innovativer Möglichkeiten zur Digitalisierung von Geschäftsmodellen aufgezeigt. Dabei wurde deutlich, dass es keinen Zwang gibt, in allen Bereichen aktiv zu sein, sondern dass sich jedes Unternehmen dort seinen eigenen Weg ein Stück weit selbst ertasten muss. Auch bereits weit digitalisierte Familienunternehmen variieren in ihrem Fokus und setzen nicht auf alle Bereiche gleichermaßen. Die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle hat etwas Experimentelles und auch Evolutionäres.

Das Unternehmen Dr. Wolff hat etwa einen Online-shop gebaut, obwohl Online-Sales keinen Teil des klassischen Vertriebswegs für seine Produkte ausmachen. Mit Hilfe des Shops als Plattform kann

aber der direkte Kontakt zu Endkundinnen und Endkunden aufgebaut und gehalten sowie essenzielles Feedback gesammelt werden. Auch die Effektivität von neuartigen Werbeaktionen in Verbindung mit Social Media wurde so messbar gemacht. Das Unternehmen Reifenhäuser hat eine digitale Agentur gegründet, die nicht nur Services für das Unternehmen intern leistet, sondern auch individualisierte Softwareangebote im Sinne von SaaS am freien Markt anbietet. Auch die Beumer Group geht einen eigenen Weg, da sie parallel verschiedene neue Konzepte ausprobiert. Eines der Start-ups ihres Company Builders Beam steht sogar im Wettbewerb zum Kernprodukt.

Bei aller Diversität gilt es allerdings darauf zu achten, dass eine klare Digitalstrategie vorliegt, um einem Wildwuchs von digitalen Ideen und der damit einhergehenden Ressourcenbelastung entgegenzusteuern. Diese Digitalstrategie sollte eindeutige, langfristige Ziele definieren, an denen das Unternehmen auch festhält.

5.5 | GESTALTUNG DIGITALER EINHEITEN

Da die Digitalisierung von Geschäftsmodellen häufig nicht mit etablierten Routineprozessen vereinbar ist und zudem stets auch der Kreativität und Innovation bedarf, sollten eigenständige digitale Einheiten geschaffen werden. Diese sind häufig durch hohe Agilität, flache Hierarchien und eine gewisse Start-up-Kultur ausgezeichnet. Um diese Kultur nicht zu unterdrücken, kann eine Trennung vom Stammhaus sinnvoll sein. Diese Trennung kann unterschiedlich ausgeprägt sein.

„Eine digitale Einheit benötigt eine andere Kultur. Sie sollte für sich selber stehen können und nicht von der Unternehmenskultur des Stammhauses abgeschnürt werden.“

Bernd Reifenhäuser (Reifenhäuser Group)

„Man muss einen ‚Raum‘ schaffen, in dem langfristige Innovationen nicht mit kurzfristigem Tagesgeschäft konkurrieren.“

Torben Bayer (Gira Giersiepen GmbH & Co. KG)

Die Unternehmen Beumer und Gira setzen auf eine räumliche Trennung an anderen Standorten, dabei kommen die bereits beschriebenen gemischten Teams zum Einsatz, um den Wissenstransfer zum Stammhaus zu gewährleisten. Das Unternehmen Dr. Wolff hingegen hat einen anderen Ansatz gewählt und einen digitalen Co-Working-Space für seine Digital Unit direkt am Stammhaus geschaffen, der in der Gestaltung und Ausstattung dem Konzept moderner Kreativräume folgt. So kann dort eine andere Arbeitskultur gelebt werden und gleichzeitig können auf kurzem Wege Erfahrungen und Ideen ins Stammhaus getragen werden.

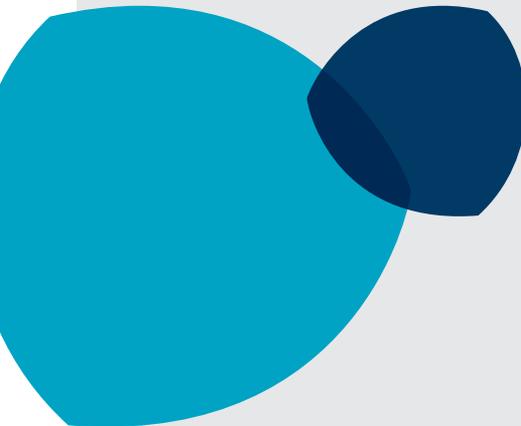
5.6 | AUSDAUER UND ITERATION

Abschließend sollte das Bewusstsein bestehen, dass die Digitalisierung des Geschäftsmodells die Bereitschaft erfordert, einen Marathon zu gehen. Der Transformationsprozess führt in den seltensten Fällen zu direkten und kurzfristigen Erfolgen, er ist häufig kostenintensiv und verläuft in der Regel nicht linear. Auch wenn das konkrete Ergebnis unklar ist, herrscht doch Einigkeit darüber, dass es ohne die digitale Transformation nicht geht und der Mut am Ende belohnt wird. In diesem Prozess sollten regelmäßig Statusüberprüfung vorgenommen und nötigenfalls Korrekturen durchgeführt werden. Dennoch sollten Familienunternehmen aufgrund der Langfristigkeit der Projekte an ihrem generellen Kurs festhalten, um einen orchestrierten und zielorientierten Ressourceneinsatz sicherzustellen.

„Eine hohe Disziplin muss beibehalten werden oder Sie können nachher zwei Drittel abschreiben.“

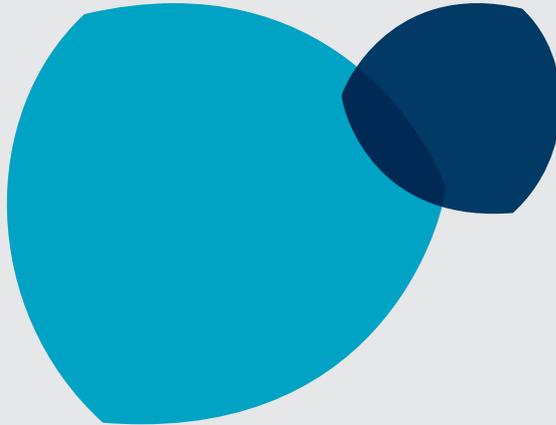
Bernd Reifenhäuser (Reifenhäuser Group)

6 | LITERATUR

- 
- ➔ Buxmann, P., Hess, T. & Lehmann, S. (2008): Software as a Service, *Wirtschaftsinformatik*, 50(6), S. 500-503.
 - ➔ Casadesus-Masanell, R. & Zhu, F. (2013): Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models, *Strategic management journal*, 34(4), S. 464-482.
 - ➔ Chesbrough, H. (2010): Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, *Long Range Planning*, 43(2-3), S. 354-363.
 - ➔ Clauss, T. (2017): Measuring Business Model Innovation: Conceptualization, Scale Development and Proof of Performance, *R&D Management*, 47(3), S. 385-403.
 - ➔ Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C. & Hock, M. (2019): Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation, *IEEE Transactions on Engineering Management*, S. 1-18.
 - ➔ Clauß, T. & Laudien, S. M. (2017): Digitale Geschäftsmodelle: Systematisierung und Gestaltungsoptionen, *WiSt-Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 46(10), S. 4-10.
 - ➔ Clauß, T., Laudien, S. M. & Daxböck, B. (2014): Service-dominant logic and the business model concept: toward a conceptual integration, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 18(4), S. 266-288.
 - ➔ Clauß, T. & Pietruska, S. (2015): Nachhaltige Unternehmensperformance durch Geschäftsmodellinnovation, in: Künzel, H. (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Performance Management – Leistungsbereitschaft einer aufgeklärten Generation*. Wiesbaden: Springer-Gabler, S. 179-198.
 - ➔ Detecon Consulting (2015): Digital Navigator – Handlungsfelder der digitalen Transformation und Stand der Digitalisierung im deutschsprachigen Raum, im Internet: <http://www.detecon.com/de/Publikationen/digital-navigator>, Zugriff am: 11.10.2016.
 - ➔ Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. & Moyano-Fuentes, J. (2007): Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills, *Administrative science quarterly*, 52(1), S. 106-137.
 - ➔ Kammerlander, N. & Ganter, M. (2015): An attention-based view of family firm adaptation to discontinuous technological change: Exploring the role of family CEOs' noneconomic goals, *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), S. 361-383.

- ➔ Kammerlander, N., Soluk, J. & Zöllner, M. (2020): Digitale Transformation im Mittelstand und in Familienunternehmen, WHU Praxisreport 2020, <https://www.presseportal.de/download/document/644361-2020-02-05studiedigitalisierungimittelstand-whu.pdf>
- ➔ König, A., Kammerlander, N. & Enders, A. (2013): The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms, *Academy of Management Review*, 38(3), S. 418-441.
- ➔ Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A. & Tiberius, V. (2020): The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), S. 1067-1092.
- ➔ Laudien, S. M. & Daxböck, B. (2016): Business model innovation processes of average market players: a qualitative-empirical analysis, *R&D Management*, 47(3), S. 420-430.
- ➔ Leimeister, J. M. (2016): Digitalisierung und Arbeit der Zukunft – Herausforderung für Unternehmen und Gesellschaft, *Zukunftsforum Digitalisierung – Wissenschaft trifft Wirtschaft*, Kassel, 29.09.2016.
- ➔ Leyh, C. & Bley, K. (2016): Digitalisierung: Chance oder Risiko für den deutschen Mittelstand? – Eine Studie ausgewählter Unternehmen, *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 53(1), S. 29-41.
- ➔ Loebbecke, C. (2006): Digitalisierung – Technologien und Unternehmensstrategien, in: Scholz, C. (Hrsg.): *Handbuch Medienmanagement*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 357-373.
- ➔ Loebbecke, C. & Picot, A. (2015): Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: a research agenda, *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), S. 149-157.
- ➔ McAfee, A. & Brynjolfsson, E. (2010): Big data: the management revolution, *Harvard Business Review*, 90, S. 60-68.
- ➔ Muzellec, L., Ronteau, S. & Lambkin, M. (2015): Two-sided Internet platforms: A business model life-cycle perspective, *Industrial Marketing Management*, 45, S. 139-150.
- ➔ Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 68(3), S. 79-91.
- ➔ Prügl, R. & Spitzley, D. (2017): Deutschlands nächste Unternehmergeneration 2017, im Internet: https://www.zu.de/institute/fif/assets/pdf/Deutschlands-naechste-Unternehmergeneration_final.pdf, Zugriff am: 16.01.2021.
- ➔ Rasch, M. & Koß, R. (2015): Digital Controlling – Digitale Transformation im Controlling, im Internet: <https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/assets/pwc-studie-digitale-transformation-im-controlling.pdf>, Zugriff am: 16.01.2021.
- ➔ Sambamurthy, A. B. & Grover, V. (2003): Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms, *MIS Quarterly*, 27(2), S. 237-263.
- ➔ Varian, H. R. & Choi, H. (2009): "Predicting the Present with Google Trends", im Internet: <http://ssrn.com/abstract=1659302>, Zugriff am: 31.10.2016.
- ➔ Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., Leimeister, J. M., Loos, P. & Spann, M. (2014): Geschäftsmodelle – Eine Forschungsagenda für die Wirtschaftsinformatik, *Wirtschaftsinformatik*, 1, S. 55-64.
- ➔ Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N. & Haenlein, M. (2021): Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda, *Journal of Business Research*, Vol. 122, January 2021, S. 889-901.

- ➔ Vial, G. (2019): Understanding digital transformation: A review and a research agenda, *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), S. 118-144.
- ➔ Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014): *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Press.
- ➔ Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M. & Vater, G. (2018): *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* Wiesbaden: Springer.
- ➔ Wirtz, B. W. (2010): *Business model management*. Wiesbaden: Gabler.
- ➔ Zott, C. & Amit, R. (2008): The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance, *Strategic Management Journal*, 29(1), S. 1-26.
- ➔ zu Knyphausen-Aufseß, D., van Hettinga, E., Harren, H. & Franke, T. (2011): Das Erlösmodell als Teilkomponente des Geschäftsmodells, in: Bieger, T., zu Knyphausen-Aufseß, D. & Krys, C. (Hrsg.): *Innovative Geschäftsmodelle*. Wiesbaden: Springer, S. 163-184.



KONTAKT

HERAUSGEBER

Die im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmertums sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten der WIFU-Stiftung steht die Gewinnung, Vermittlung und Verbreitung hochwertigen und an aktuellen Fragestellungen orientierten Wissens über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die eingesetzten Fördermittel dienen vornehmlich der Errichtung und dem Erhalt von Lehrstühlen, der Unterstützung von Forschungsvorhaben sowie der Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Ein Schwerpunkt der Forschungsförderung durch die WIFU-Stiftung liegt auf dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke mit seinen drei Forschungs- und Lehrbereichen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Psychologie/Soziologie. In Forschung und Lehre leistet das WIFU seit fast 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit der WIFU-Stiftung ist die Durchführung von Kongressen und anderen Veranstaltungen zu Themen des Familienunternehmertums. In Arbeitskreisen, Schulungen und anderen Formaten werden zudem praxisorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die eine familieninterne Nachfolge in der Leitung von Familienunternehmen fördern. Die Veranstaltungen der WIFU-Stiftung zeichnen sich durch einen geschützten Rahmen aus, in dem ein vertrauensvoller, offener Austausch möglich ist. Eine umfassende und aktive Öffentlichkeitsarbeit für Forschungsergebnisse auf dem Gebiet des Familienunternehmertums rundet das Aufgabenspektrum der WIFU-Stiftung ab.

Prof. Dr. Tom A. Rösen

Vorstand der WIFU-Stiftung
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail: tom.ruesen@wifu-stiftung.de
Telefon: +49 2302 926 513

AUTOREN

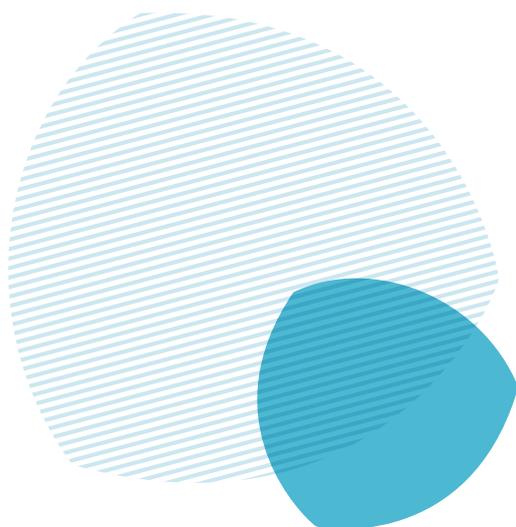
Prof. Dr. Thomas Clausß

WIFU-Stiftungslehrstuhl für Corporate Entrepreneurship und Digitalisierung in Familienunternehmen

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
Department für Management und Unternehmertum
Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft
Universität Witten/Herdecke
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten
E-Mail: thomas.clauss@uni-wh.de
Telefon: +49 2302 926 515

Marc André Scheffler

Stipendiat der WIFU-Stiftung
E-Mail: marc.scheffler@uni-wh.de



WWW.WIFU.DE



Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail: herausgeber@wifu.de
Telefon: +49 2302 926 513

www.wifu.de
<https://de.linkedin.com/company/wifu-stiftung>

© 2022 · WIFU-Stiftung