

# BEREIT SEIN, MARATHON ZU LAUFEN

## UMSETZUNG DIGITALER GESCHÄFTSMODELLE

**Die Digitalisierung stellt Unternehmen nahezu aller Branchen vor die Herausforderung, Geschäftsmodelle an sich verändernde Marktbedingungen anzupassen und somit zukunftsfähig zu sein. Obwohl das Bewusstsein für die Notwendigkeit zur Digitalisierung hoch ist, variiert das Ausmaß der Digitalisierung in der Praxis stark. Gerade Familienunternehmen müssen ihre Adaptionfähigkeit unter Beweis zu stellen, da sie in der Regel emotional mit ihren traditionellen Geschäftsmodellen verbunden sind.**

Eine Studie der Stiftung Familienunternehmen aus 2017 zeigt, dass gerade einmal ein Drittel der befragten Nachfolger von Familienunternehmen den Stand der Digitalisierungsaktivitäten als hinreichend einstufen. Unternehmen sollten sich bewusst machen, dass „Digitalisierung“ nicht gleich „digitale Transformation“ ist, sondern verschiedene Stufen existieren. Die unterste Stufe ist die sogenannte „Digitization“, in der analoge Informationen in digitale Formate, überführt werden. In der zweiten Stufe, der „Digitalization“, werden existierende Prozesse mit dem Ziel der Effizienzsteigerung und Kostensenkung durch den Einsatz digitaler Technologien angereichert oder vollständig digitalisiert. Die digitale Transformation als letzte Stufe umfasst ganzheitliche Veränderungen des Geschäftsmodells. Hierbei steht die Frage im Vordergrund, wie Unternehmen durch den Einsatz digitaler Technologien ihre Wertschöpfung grundsätzlich verändern und nachhaltige Wettbewerbsvorteile schaffen können. Trotz der strategischen Bedeutung der digitalen Transformation zeigen Studien, dass die Digitalisierungsbemühungen zahlreicher Familienunternehmen eher in den ersten zwei Phasen liegen. Potenziale digitaler Geschäftsmodelle werden noch weitgehend ungenutzt gelassen und es besteht die Gefahr, Marktanteile an neue Akteure mit digitalen Geschäftsmodellen zu verlieren.

### NEUE POTENZIALE ZUR UMSATZ- GENERIERUNG

Geschäftsmodelle sind dann digital, wenn Veränderungen digitaler Technologien mit fundamentalen Auswirkungen auf die Gestaltung von Wertschöpfungsaktivitäten sowie auf die generierten Einnahmen eines Unternehmens einhergehen. Geschäftsmodelle setzen sich aus drei Wertedimensionen zusammen. Die Wertschöpfung umfasst die Gestaltung der internen und externen Wertschöpfungskette. Hier stehen neben der Automatisierung von Prozessen vor allem bessere Vernetzung und Konsolidierung der unternehmensweiten Daten im Fokus. Das Wertangebot des Geschäftsmodells definiert, welches Leistungsangebot ein Unternehmen den Kunden bietet und auch wie dieses realisiert wird. Durch die Nutzung digitaler Technologien können Unternehmen ihre Leistungen entweder digital anreichern oder durch digitale Angebote substituieren. Zudem ist häufig eine stärkere Individualisierung von Leistungen für den Kunden möglich. Die Wertsicherung definiert, wie ein Unternehmen Geld verdient. Insbesondere werden neue Potenziale zur Umsatzgenerierung jenseits des klassischen Verkaufs von Produkten möglich, wie Software as a Service, „Power-by-the-hour“, „Try-and-buy“ oder ähnliche Ertragsmodelle.

## ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE UMSETZUNG

Die Forschung zeigt, dass eine Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle mit einer hohen Unsicherheit verbunden ist. Dennoch ist es für Familienunternehmen wichtig, sich frühzeitig und proaktiv den Herausforderungen der Digitalisierung zu stellen. In unserer Forschung konnten wir eine Reihe von Erfolgsfaktoren entlang dieses Prozesses ableiten:

### COMMITMENT DER GESCHÄFTSFÜHRUNG

Von besonderer Bedeutung für eine erfolgreiche digitale Transformation ist das Commitment der Eigentümer und der Geschäftsführung. Während die Digitalisierung teilweise auch ohne die unbedingte Bereitschaft der Eigentümer umgesetzt werden kann, ist die digitale Transformation in der Regel nur dann möglich, wenn die eine klare Bereitschaft von Seiten der involvierten, teilweise stark traditionsverhafteten, Eigentümer besteht. Wenn das Themengebiet „Digitales“ als „CEO Topic“ deklariert wird, erhalten Projekte eine hinreichende Legitimität und es findet eine klare Positionierung innerhalb der Organisation statt. Zudem ist dieses Commitment aufgrund des iterativen Charakters digitaler Transformationsprojekte wichtig, um eine hinreichende Agilität durch kurze Entscheidungswege und umfangreiche Entscheidungskompetenzen zu erreichen.

### INTERNE KOMMUNIKATION

Insbesondere in Familienunternehmen besteht die Gefahr, dass umfangreiche Veränderungen des Geschäftsmodells als Bruch mit der Unternehmenshistorie und als Bedrohung für etablierte Werte angesehen werden. Dies kann zu fehlender Akzeptanz von Innovationen führen, insbesondere dann, wenn durch ein neues Geschäftsmodell etablierte Geschäftsmodelle kannibalisiert oder substituiert werden. Um dieser Gefahr zu begegnen, muss die wechselseitige interne Kommunikation in den Fokus gerückt werden. Beispiele dafür können Town Hall Meetings, Infoabende, wiederkehrende Fachtagungen etc. sein, in denen ein wechselseitiger Dialog zwischen Geschäftsführung, Gesellschaftern und Mitarbeitern möglich wird.

### KOOPERATION MIT PARTNERN

Etablierte Unternehmen sind in der Regel nicht in der Lage, kurzfristig hinreichende interne Kompetenzen aufzubauen, um der Komplexität digitaler Transformationsprojekte alleine zu begegnen. Daher ist häufig eine Zusammenarbeit mit externen Partnern, etwa Start-ups, erfolgskritisch. Dafür ist aber auch eine solide Digitalkompetenz in der eigenen Organisation zu entwickeln. Wenn intern nicht genügend Fachwissen besteht, besteht die Gefahr, sich in der Zusammenarbeit mit Partnern in eine starke Abhängigkeit zu begeben, die sowohl in einer Kostenfalle als auch in der Einschränkung der Entscheidungshoheit resultieren kann.

### KEINE STANDARDLÖSUNGEN

Familienunternehmen sollten sich bewusst machen, dass es keine universalgültige Formel für die digitale Transformation gibt. Es gibt keinen Zwang, in allen Bereichen aktiv zu sein. Jedes Unternehmen muss unter Berücksichtigung der Herausforderungen und des eigenen Kompetenzprofils seinen individuellen Weg finden.

### Prof. Dr. Thomas Clauß

Autor Prof. Dr. Thomas Clauß ist Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Corporate Entrepreneurship und Digitalisierung in Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke.



### Marc André Scheffler

Autor Marc André Scheffler ist Stipendiat der WIFU-Stiftung und forscht zum Thema „Technological Frames in Family Businesses“.



Die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle hat etwas Experimentelles und sollte auch Freiraum für Iteration und Trial-and-Error-Aktivitäten bieten. Dennoch sollte eine klare Digitalstrategie entwickelt werden, die eindeutige, langfristige Ziele definiert, an denen das Unternehmen auch festhält. Diese ist wichtig, um einem Wildwuchs von Aktivitäten, möglichen Redundanzen und einem Wettbewerb um knappe interne Ressourcen vorzubeugen.

### DIGITALE ORGANISATIONSEINHEITEN

Da die Digitalisierung von Geschäftsmodellen in der Regel nicht mit Routineprozessen vereinbar ist, sollten eigenständige digitale Organisationseinheiten geschaffen werden. Diese sollten insbesondere in traditionellen Unternehmen nicht in die klassische Hierarchie eingebunden sein, sondern sich durch flache Hierarchien, hohe Autonomie und eine gewisse Start-up-Kultur auszeichnen. Um diese Kultur nicht zu unterdrücken, kann auch eine räumliche Trennung vom Stammhaus sinnvoll sein.

### AUSDAUER UND ITERATION

Abschließend sollte das Bewusstsein bestehen, dass die digitale Transformation des Geschäftsmodells die Bereitschaft benötigt, einen Marathon zu laufen. Der Transformationsprozess führt in den seltensten Fällen zu direkten und kurzfristigen Erfolgen; er ist häufig kostenintensiv und verläuft i. d. R. nicht linear. Auch wenn das konkrete Ergebnis zunächst unklar ist, zeigen Befunde doch, dass in der Regel der Mut am Ende belohnt wird und dass die Gefahr des Nichtstuns im Vergleich wesentlich größer ist. ■

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)

### THOMAS CLAUSS UND MARC A. SCHEFFLER

#### Tipp

Zum Thema „Digitale Geschäftsmodelle in Familienunternehmen“ ist ein umfangreicher Praxisleitfaden von Thomas Clauß und Marc Scheffler veröffentlicht worden, der unter <https://www.wifu.de/wifu-bibliothek/kostenlos/heruntergeladen> werden kann.