
Vorwort der Autoren

Liebe Leserinnen und Leser,

Familienunternehmen stehen in einem harten globalen Wettbewerb mit sich ständig und rasant verändernden Märkten. Ökonomien und die darin operierenden Familienunternehmen sehen sich einem kontinuierlichen Evolutions- bzw. Mutationsprozess gegenüber. Durch die Digitalisierung konkurrieren sie mit bereits bekannten und neuen Wettbewerbern, die in ihre Wertschöpfungsketten eindringen und ganze Branchen auf den Kopf stellen. Zudem hinterlassen Banken Krisen, Pandemien, Lieferkettenprobleme der Globalisierung, der Green Deal etc. einen nachhaltigen Impact. Geschäftsmodelle, die jahrzehntelang funktioniert haben, geraten ins Abseits. Es gilt, neue Chancen rasch zu erkennen und zu ergreifen.

Die vertraute Welt gibt es nicht mehr. Technologie-, Kapital- und Innovationszyklen werden immer kürzer. Die Märkte sind transparenter, disruptiver und wettbewerbsintensiver geworden. Langjährige Trends, die den Führungskräften das Leben so angenehm gemacht haben, sind zerbrochen. Gleichzeitig eröffnet sich eine neue Welt an Möglichkeiten, Chancen und Risiken. Wir leben in spannenden, aber herausfordernden Zeiten. Deshalb brauchen wir neue Konzepte, Denkweisen, Ansätze und Instrumente, um in Zeiten starker Unsicherheiten richtige Entwicklungen einzuleiten.

*In der Digitalisierung gibt es nur die Ziffern 1 und 0. Was heute noch eine 1 ist,
kann schon morgen eine 0 sein.*

Wenn Familienunternehmen weiterhin ganz oben mitspielen oder die Marktführerschaft behalten möchten, müssen sie ihre Geschäftsmodelle auf den Prüfstand stellen und neue Wege gehen. Kundenfokussierung, digitale und Datenkompetenz in allen Unternehmensbereichen werden unerlässlich. Die neuen Geschäftsmodelle sind nicht mehr produkt-, sondern kunden-, technologie- und datengetrieben. Physische Waren und Dienstleistungen werden dem Kunden nicht mehr direkt angeboten. Vielmehr rücken die Services, die ergänzend zu den Waren angeboten werden, in den Fokus. Für Familienunternehmen ist es aber entscheidend, Technik, Vermarktung und politische Rahmenbedingungen sowie die Lösung für das wirkliche Kundenproblem in einem Geschäftsmodell zusammenzuführen.

Hinterfragen Sie jetzt Strategie und Geschäftsmodell im Hinblick auf die veränderten Rahmenbedingungen sowie die möglichen Chancen mit disruptivem Charakter. Verlassen Sie Ihre gewohnten Denkstrukturen und Ihre Komfortzone, öffnen Sie sich und Ihr Unternehmen gegenüber neuen Ideen, Arbeitsweisen und -methoden, schauen Sie über den Tellerrand hinaus, gehen Sie unbekannte Pfade und erschließen Sie sich neue Welten. Probieren Sie Dinge aus, seien Sie mutig. Nicht alles wird oder muss unmittelbar erfolgreich sein, aber alles ist Teil einer wertvollen Lernkurve. Eventuell müssen Sie kurzfristig mit einem negativen Ergebnis rechnen. Aber nichts zu tun bringt Sie auf keinen Fall weiter. Es ist, wie es ist, aber es wird, was Sie als Unternehmer daraus machen.

Neue innovative bzw. disruptive Geschäftsmodelle zu entwickeln ist nicht so schwierig, wie manche denken. In diesem Buch stellen wir Ihnen einen gangbaren und praktischen Weg zu digitalen und/oder disruptiven Geschäftsmodellen vor, ausgelegt auf die besonderen Belange von Familienunternehmen. Dabei schenken wir der speziellen, in Familienunternehmen herrschenden Wertekultur besondere Beachtung.

Wirkliche Veränderung wird nur aus einer veränderten Haltung heraus möglich sein. Das heißt, Sie müssen bei sich selbst anfangen. Seien Sie mutig und tun Sie, was nötig ist, um auch in der digitalen Welt und der künftigen Wirtschaftsordnung zu den Marktführern zu gehören oder diese anzugreifen.

Go disruptive!

Arnold Weissman und Pascal Barreuther

1 Einführung

*»Wer nichts verändern will, wird auch das verlieren,
was er bewahren möchte.«*
Gustav Heinemann

Unternehmen müssen sich nicht erst seit heute neu erfinden. Veränderung gab es schon immer. Der Titel eines der ältesten Bücher der Welt, des chinesischen Weisheits- und Orakelbuches, »I Ging« bedeutet so viel wie »Das Buch der Wandlungen«. Und Heraklit formuliert in seiner dynamischen Philosophie: »Man kann nicht zweimal in denselben Fluss steigen.« »Panta rhei«, alles fließt, alles ist in Bewegung. Die Veränderung hat die Menschen zu allen Zeiten beschäftigt.

Doch im Unterschied zu früher hat die rasant fortschreitende Digitalisierung den Wandel enorm beschleunigt. Veränderung findet nicht mehr evolutionär im Verlauf vieler Jahrzehnte statt, sondern exponentiell, in kürzester Zeit. Es dauerte beispielsweise 35 Jahre, bis ein Viertel der Bevölkerung das Telefon nutzte, beim Smartphone dauerte es keine drei Jahre. 2007 kam das erste Smartphone auf den Markt. Heute werden laut Statista in Deutschland jedes Jahr rund 22 Millionen Smartphones verkauft, weltweit waren es 2020 1,28 Milliarden Stück, zehn Jahre zuvor gerade einmal 304 Millionen. Smartphones sowie das zugehörige Ökosystem machen unter anderem MP3-Player, Taschenrechner, gedruckte Fahrpläne, Taschenlampen, Digitalkameras und Navigationssysteme überflüssig, indem sie alle Funktionen in einem mobilen Gerät zusammenführen. Wir lesen mit Smartphones Zeitung, unterhalten uns mit Videospielen, checken das Wetter, machen Reservierungen, suchen nach Restaurants und Sehenswürdigkeiten, kommunizieren von unterwegs mit Freunden und Geschäftspartnern per Videochat, erledigen Bankgeschäfte und vieles mehr. Das Ende der Möglichkeiten ist längst nicht erreicht. Es spricht viel dafür, dass Technologien wie die Blockchain, die Entwicklung künstlicher Intelligenz, virtuelle Lebenswelten (Meta) sowie die Robotik ähnliche Auswirkungen in der Zukunft haben werden.

Als Amazon 1994 als Onlineshop für Bücher gegründet wurde, rechnete kaum jemand mit einem schnellen Erfolg. Zwei Jahre später erzielte das Unternehmen aber einen Umsatz von 15,7 Millionen US-Dollar. 1997 waren es bereits 147,8 Millionen Dollar, 2020 386 Milliarden US-Dollar. In den gerade einmal 27 Jahren seit seiner

Gründung wurde Amazon zu der Bedrohung des Einzelhandels schlechthin und greift mit seinem Bezahlssystem auch Banken und PayPal an.

Alphabet (Google), Amazon, Apple, Meta Platforms, Microsoft und Tesla – alle mit digitalen Geschäftsmodellen – zählen zu den zehn wertvollsten Unternehmen der Welt. Apple, 1976 gegründet, wurde Anfang Januar 2022 zum ersten Unternehmen in der Geschichte mit einer Marktkapitalisierung von mehr als drei Billionen Euro. Zum Vergleich: SAP, das deutsche Unternehmen mit der derzeit höchsten Marktkapitalisierung, bringt es auf gerade einmal 149 Milliarden Euro (Stand Dezember 2021) und liegt auf Platz 78 der weltweiten Rangliste – bezeichnend, dass das wertvollste deutsche Unternehmen sein Geld mit Software verdient.

Die jüngsten Nachrichten aus dem Silicon Valley zeigen, dass die amerikanischen Unternehmen schon zum nächsten Angriff blasen. Während wir in Europa über die Nutzung von Atomenergie diskutieren, erschaffen die Amerikaner neue Welten, im Wortsinn. Das Internet funktionierte bisher als eine große Tauschbörse für Texte, Fotos und Videos. Geht es nach dem Willen von Mark Zuckerberg & Co. wird der Nutzer des Internets zum Mitbewohner einer neuen Welt. Zuckerberg sagt: »Du schaust nicht mehr auf das Internet. Du bist drin. Du wirst Teil dieser Erfahrung. Das neue Metaverse ist das Präsenzgefühl.«

Und er ist nicht der Einzige, der an dieser neuen Welt arbeitet. Nvidia aus Kalifornien zum Beispiel arbeitet an seiner eigenen Welt »Omniversum«. Apple, Intel, Nike und andere investieren ebenfalls kräftig. Jeder will beim neuen Hype dabei sein. Es wird geschätzt, dass Firmen mit ihren Metaversum-Angeboten bis in vier Jahren etwa 80 Milliarden US-Dollar umsetzen werden.

Worum geht es? Menschen sollen sich als Avatare in der virtuellen Welt bewegen. In der Gaming-Szene kann man bereits sehen, was möglich ist. Dort können die Spielerinnen und Spieler spezielle Ausrüstung für ihren Avatar kaufen, zum Beispiel einen Rucksack, mit dem man fliegen kann. Aber es geht nicht nur um Gaming. Im Gegenteil, denn es wird möglich sein, digitale Zwillinge von ganzen Fabriken, Maschinen und Menschen zu erstellen. Die Ingenieure könnten neue Maschinen im digitalen Raum in Betrieb nehmen. Fehler fallen dort auf und müssen nicht mühsam behoben werden, wenn die Produktion laufen soll. Dazu gibt es bereits ein gemeinsames Projekt von Nvidia und BMW, das man sich auf YouTube anschauen kann unter dem Titel »NVIDIA Omniverse – Designing, Optimizing and Operating the Factory of the Future«. Schauen

Sie sich das Video an. Dann werden Sie sehen, dass wir in Deutschland, in Europa nicht nur ein bisschen hinterherhinken, sondern irgendwo staunend auf den hinteren Rängen sitzen. Wenn wir das Konzept weiterspinnen, werden die Implikationen für die Arbeitswelt, für die Lernwelt und für den privaten Bereich offensichtlich.

Die amerikanischen Unternehmen haben mit ihren innovativen, häufig rein digitalen Geschäftsmodellen ganze Branchen auf den Kopf gestellt. Dabei wurden bekannte und etablierte Unternehmen disruptiert und in ernsthafte Schwierigkeiten gebracht. Und das ist nur die Spitze des Eisbergs. Aber es muss nicht immer nur Amerika, Asien oder auch Israel sein. Thermondo bedrängt die Heizungsbranche, Flixbus – heute Flix – hat renommierte Anbieter aus dem Markt gedrängt und übernommen, FinTechs bedrohen die Geschäfte der Banken und Thomann hat den Handel mit Musikgeräten revolutioniert. Spotify hat die Musikbranche in die Knie gezwungen, denn der Kunde kauft Musik nicht mehr, sondern streamt. Dabei sind digitale Technologien die Enabler, der Markt bzw. der Kunde begeistert sich für den Nutzen und die Lösungen, die aufgrund dieser Technologien angeboten werden können. Amazon & Co. haben verstanden, dass sie sich auf den Kunden fokussieren müssen. Sie lösen die Probleme ihrer Kunden, erfüllen deren Wünsche, auch wenn diese vielleicht noch nicht einmal selbst wissen, dass sie diesen oder jenen Wunsch haben. Oder wussten Sie im Jahr 2007, dass Ihnen ein Smartphone fehlte, das Ihren Alltag einmal elementar beeinflussen würde? Wenn das Metaversum Wirklichkeit wird, können Sie bei Amazon, Zalando oder wo auch immer mit dem eigenen Avatar einen Anzug, ein Kleid oder Schuhe anprobieren, ohne dass Sie sich selbst aus- und umziehen oder bücken müssen – und das 24/7. Wo, glauben Sie, werden die Kunden künftig am liebsten einkaufen, zumal Sie im Metaverse nicht nur einen Laden mit einigen Quadratmetern zur Verfügung haben werden, sondern einen Giga-Shop?

*»Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen,
hätten sie gesagt, schnellere Pferde.«*
Henry Ford

Digitale Transformation

Als »digitale Transformation« bezeichnet man im Zusammenhang mit neuen Informations- und Kommunikationstechnologien die Neuausrichtung von oder die Neuinvestition in digitale Geschäftsmodelle sowie Systeme und Prozesse entlang der Wertschöpfungskette im Unternehmen. Ziel ist es, in jedem einzelnen Kontaktpunkt des »customer experience lifecycle« effizienter mit Kunden und Partnern interagieren zu können.

