



WIFU_kompakt_12:

Digitale Geschäftsmodelle erkennen und gestalten

Die Digitalisierungsmaßnahmen in Unternehmen sind in vielen Fällen noch eher einfach und unstrukturiert und erfassen noch nicht das Geschäftsmodell. Dies öffnet eine verwundbare Flanke für neue Marktakteure. Während die etablierten Unternehmen Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen, um ihre Produkte oder Services zu verbessern, kreieren Marktneulinge – scheinbar aus dem Nichts – gänzlich neue Angebote. Damit erhöhen sie den Wettbewerbsdruck auf die bestehenden Unternehmen.

Verstehen alle dasselbe unter „Digitalisierung“?

Nein, denn der Begriff wird oft und etwas diffus als Synonym zu Technologie verstanden. Deshalb ist es wichtig zu verstehen, was Digitalisierung bedeutet. In einer ersten Annäherung lassen sich drei Kerndimensionen unterscheiden:

- der *interne* Fokus auf Prozesse im Unternehmen
- der *externe* Fokus auf digitale Formen der Zusammenarbeit und Kommunikation mit Kunden und Partnern
- der *leistungsbezogene* Fokus auf digitale Produkte und Dienstleistungen.

Diese drei Perspektiven definieren den Handlungsraum, in dem Digitalisierungsaktivitäten erfolgen. Es gilt also im Blick zu behalten, dass nicht jede Maßnahme, wie etwa das Programmieren und Bereitstellen eines digitalen Bestellformulars, bereits zur digitalen Transformation des Unternehmens führt.

Gibt es hierfür ein systematisches Vorgehen?

Für die digitale Transformation eines Unternehmens lassen sich drei Phasen aufzeigen. In Phase 1 – auch *Digitization* genannt – wird Informationstechnologie eingesetzt, um analoge Arbeitsprozesse und die technische Infrastruktur zu digitalisieren und Kosten einzusparen. In Phase 2 – der *Digitalization* – werden sowohl die bestehenden Produkte und Services als auch die Schnittstellen zu Zulieferern, Kunden und Distributoren digitalisiert. Die *digitale Transformation*, also Phase 3, führt schließlich zu einer ganzheitlichen Veränderung des Unternehmens. Hier kann man von „disruptiven“ Veränderungen der Wertschöpfungskette sprechen. Ziel von Maßnahmen in Phase 3 ist die Generierung neuer Wettbewerbsvorteile und die Abwehr von Wettbewerbern durch digitale Geschäftsmodelle.

Womit beginnt die Gestaltung digitaler Geschäftsmodelle?

Ein gegebenes Geschäftsmodell kann als Aggregation von drei Wertdimensionen betrachtet werden: die Wertschöpfung („value creation“), das Wertangebot („value proposition“) und die Wertsicherung („value capture“). Digital ist ein Geschäftsmodell erst dann, wenn diese drei Wertdimensionen entweder digitalisiert sind oder aber nur durch Digitalisierung überhaupt erst möglich werden. Durch eine sorgfältige Analyse der Ressourcen und der Marktposition eines Unternehmens sowie der Kerndimensionen und der Wertdimensionen kann identifiziert werden, ob, wo und wie vorhandene Geschäftsmodelle digitalisiert bzw. digitale Geschäftsmodelle neu geschaffen werden können.

Wie lassen sich Digitalisierungsaktivitäten auf die Wertdimensionen eines Geschäftsmodells anwenden?

In der *Wertschöpfungsdimension* werden die Digitalisierungsmaßnahmen eines Unternehmens besonders deutlich sichtbar. Hier sind Effektivitätssteigerungen durch die Nutzung digitaler Prozesse möglich, die Produktivität kann verbessert, die Produktionskosten können verringert werden. Mit externen Partnern werden neue Formen der Kooperation möglich, bspw. eine direkte Vernetzung mit Zulieferern. Das Nutzungsverhalten von Kunden und Anwendern kann durch entsprechend leistungsfähige Endprodukte analysiert werden, auf dieser Grundlage sind kontinuierliche Anpassungen möglich.

Beim *Wertangebot* schafft die Digitalisierung neue Möglichkeiten, das Produkt oder die Dienstleistung sehr schnell an Präferenzen und Kundenwünsche anzupassen. Eine kundenindividuelle Leistung („Customization“) ist eine typische Form dieser durch Digitalisierung entstandenen Möglichkeiten. Insbesondere für Familienunternehmen ist es nicht immer leicht zuzulassen, dass das Wertangebot nicht mehr unbedingt unternehmens-, sondern leistungsspezifisch ist. Das Unternehmen kann sich bspw. vom Anbieter eines Produkts zum Anbieter einer Produkt- oder Leistungskombination wandeln. Zu beachten ist auch, dass komplementäre Angebote aus Produkt und Service aus Sicht der Kunden und Nutzer an Bedeutung gewinnen. Das Schlagwort „Servitization“ bezeichnet ein Leistungsbündel aus Produkt, Software und Service.

Für die *Wertsicherung* werden neue Umsatzarten und -quellen durch Digitalisierung erschlossen. Die Kostenersparnis bspw. durch automatisierte Prozesse macht finanzielle Ressourcen für eine strategische Neupositionierung frei. Eine gut strukturierte Vernetzung mit externen Partnern und/oder die Auswertung von Daten gestattet die Quersubventionierung von nicht lukrativen Angeboten, um längere Kundenbindung oder stärkere Marktdurchdringung zu erreichen. Hier gibt es eine große

Bandbreite an Ideen: Lizenzgebühren, Nutzungsgebühren, gesponsorte Anzeigen in Online-Medien, Provisionserlöse, nutzungszeitabhängige Berechnungsmodelle oder Pay-per-use-Modelle gehören hierher wie auch Freemium-Angebote.

Gibt es spezifische Empfehlungen für Familienunternehmen?

Ja. Es können sechs zentrale Handlungsfelder für Familienunternehmen beschrieben werden.

- 1. Aktive Beteiligung und Unterstützung der Geschäftsführung:** Für den Erfolg der digitalen Transformation ist es entscheidend, dass Eigentümer und Geschäftsführung das Thema aktiv und energisch vorantreiben. Dies legitimiert die entsprechenden Projekte und macht sie im Unternehmen sichtbar. Wenn die Entscheidungsträger selbst nur wenig digitale Kompetenz haben, kommt es auch auf deren Vertrauen in die Expertinnen und Experten für dieses Thema an.
- 2. Interne Kommunikation:** Eine positive Grundstimmung und die Unterstützung der Belegschaft sind wichtig. Digitalisierung kann als Bedrohung sowohl für die Tradition und die Werte des Familienunternehmens angesehen werden als auch für Arbeitsplätze und Status.
- 3. Geeignete Kooperation mit Partnern:** Das spezialisierte Knowhow muss häufig in Partnerschaften ans das Unternehmen gebunden werden. Diese Kooperationen müssen so klug gestaltet werden, dass keine Abhängigkeiten entstehen und der Wissenstransfer in das Kernunternehmen gewährleistet ist.
- 4. Keine Standardlösungen:** Familienunternehmen müssen sich auf etwas einlassen, was ihnen oft „gegen die eigene Natur“ geht – ein gewisses Maß an Experimentieren. Gleichwohl muss auch das Finden und Ausprobieren von etwas Neuem einer Strategie folgen, allein schon, damit die Ressourcenbelastung tragbar bleibt.
- 5. Gestaltung digitaler Einheiten:** Eine Trennung solcher „digital units“ vom Stammhaus kann sinnvoll sein, um im Tagesgeschäft zu starke Reibungen mit einer anders gelagerten „Kultur“ zu vermeiden. Dabei ist darauf zu achten, dass sich solche Trabanten nicht zu weit von der Basis entfernen.
- 6. Ausdauer und Iteration:** Der Status von Digitalisierungsprojekten sollte regelmäßig überprüft werden, so dass Korrekturen vorgenommen werden können. Dabei sollte aber nicht zu früh aufgegeben werden. Solche Projekte verlaufen nicht immer gleich linear. Die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle erfordert den langen Atem eines Marathonläufers.

Neu in der Reihe WIFU_kompakt: Digitale Transformation /// Digitales Familienmanagement /// Mega-Trends in Unternehmerfamilien /// Nachfolge: das Phasenmodell /// Nachfolge: zehn Leitsätze /// Mentale Modelle /// Kommunikation in der Unternehmerfamilie /// Praxis des Familienmanagements /// Family Governance /// Was ist „Gesellschafterkompetenz“? /// Gesellschafterkompetenz: die Inhalte **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Familienunternehmen in der digitalen Transformation /// Strategien der Digitalisierung in Familienunternehmen /// Krisenmanagement und Krisenfestigkeit in Familienunternehmen /// Postpatriachale Führung /// Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien **WIFU-Studie:** Kooperationen zwischen Start-ups und Familienunternehmen – Motive, Erwartungen und Erfolgsfaktoren bei der Zusammenarbeit etablierter und junger Unternehmen /// Nachhaltigkeit in Familienunternehmen – Kostenfaktor, Innovationstreiber oder unternehmerische Verantwortung? **Praxisartikel:** Rösen, Heider, Hülsbeck & Bretschneider: Die digitalisierte Unternehmerfamilie. Spezifische Einflüsse und Herausforderungen für Digitalisierungsdynamiken in Familienunternehmen (in: FuS 3/2019) /// Rösen & Heider: Die Chancen aufgreifen. Digitalisierungsdynamiken und -strategien in Familienunternehmen (in: Handbuch Mittelstand)

Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder wifu.de/bibliothek

