

Familienunternehmen – go disruptive!

Der deutsche Mittelstand wird zunehmend durch disruptive Geschäftsmodelle bedroht. Prof. Dr. Arnold Weissman und Dr. Walter Demmelhuber sind überzeugt, dass Familienunternehmen selbst disruptiv werden müssen und es auch können, damit ihre Unternehmen eine erfolgreiche Zukunft haben.

Warum sollten sich erfolgreiche Familienunternehmen mit digitalen und disruptiven Geschäftsmodellen befassen?

Arnold Weissman: Familienunternehmen stehen in einem harten globalen Wettbewerb mit sich ständig und rasant verändernden Märkten. Durch die Digitalisierung konkurrieren die Unternehmen mit bekannten und neuen Wettbewerbern, die in ihre Wertschöpfungsketten eindringen und ganze Branchen auf den Kopf stellen. Geschäftsmodelle, die jahrzehntelang funktioniert haben, geraten ins Abseits. Langjährige Trends, die den Führungskräften das Leben so angenehm gemacht haben, zerbrechen. Gleichzeitig eröffnet sich eine neue Welt an Chancen und Risiken. Wir leben in spannenden, aber herausfordernden Zeiten. Deshalb brauchen wir neue Konzepte, Denkweisen, Ansätze und Instrumente, um in Zeiten großer Unsicherheit richtige Entwicklungen einzuleiten. Es ist höchste Zeit, das eigene Geschäftsmodell auf den Prüfstand zu stellen. Weiter wie bisher ist keine Lösung.

Nicht jedes Unternehmen kann ein Plattform-Champion werden.

Walter Demmelhuber: Das stimmt, digitale Plattformen sind die Königsdisziplin der disruptiven Geschäftsmodelle. Die meisten Unternehmen werden vermutlich mit einem digitalen Produkt und einer Geschäftsmodellveränderung beginnen und sich darauf aufbauend weiterentwickeln. Mit dem von uns vorgestellten vierphasigen Modell zeigen wir einen gangbaren Weg zur Geschäftsmodellinnovation. Das Modell basiert auf Erfahrungen aus der Praxis und berücksichtigt die Vielfalt von Familienunternehmen. Wir stützen uns dabei sowohl auf das „System Weissman“ zur Strategieentwicklung und -implementierung als auch auf agile und Lean-Startup-Methoden bei der Ideengenerierung und Validierung eines digitalen oder disruptiven Geschäftsmodells.

Wie funktionieren Ideengenerierung und -validierung?

Walter Demmelhuber: Die Ideengenerierung erfolgt nach einer gründlichen Umweltanalyse. Dabei werden das eigene Unternehmen, der Wettbewerb, die eigene und andere Branchen unter dem Gesichtspunkt Disruption betrachtet. Im Mittelpunkt aber stehen die Kunden mit ihren dringenden, ungelösten Problemen. Sie sind Grundlage der Ideensuche. Für diese Suche wird der Trichter anfangs weit geöffnet, denn von 100 Ideen bleiben am Ende nur wenige übrig, von denen es vielleicht nur eine schafft.

Wenn eine Idee Kundenprobleme zu lösen scheint, geht es ans Prototyping. Hier gilt: „Fake it until you make it.“ Das heißt, man geht mit einem Fake, einem Produkt, das noch gar nicht richtig existiert, auf eine ausgewählte Kundengruppe zu. Basierend auf deren Feedback wird das Produkt verändert und wieder getestet. Diese Schleife nennt sich Build – Measure – Learn. Ist das Produkt auf diese Weise validiert, muss die Geschäftsführung entscheiden, ob es zur nächsten Stufe geht, dem Minimum Viable Product (MVP). Das ist schon eine „echte“ Lösung, aber noch längst nicht perfekt. Das MVP wird breit am Markt getestet, ebenfalls in Feedbackschleifen. Erst wenn das MVP am Markt besteht, wird aufgrund belastbarer Zahlen und Daten entschieden, ob es tatsächlich in das Unternehmensportfolio aufgenommen wird.

Im Vergleich zum amerikanischen Ansatz fokussiert man sich zu oft im deutschen Ansatz daran, während der frühen Ideenfindung höchste Geheimhaltung zu wahren – die ‚deutsche Angst‘ vor Ideenklau dominiert. Im stillen Kämmerlein wird ein Produkt ohne Marktverprobung fertig entwickelt

und man stellt sich nicht frühzeitig dem Kundenfeedback. Und dann ist man überrascht, wenn die Kunden nur (teilweise) positives Feedback geben und bei einem fertigen Produkt noch große Änderungswünsche äußern. Dann wird angefangen, weitere Features zu entwickeln anstatt die Kernidee zu hinterfragen. Die Amerikaner sagen dazu: „ein Haufen Hundekot ist selbst mit Zuckerglasur ein Haufen Hundekot“. Lass möglichst viele Kunden an der Produktentwicklung teilhaben, um maximalen Kundennutzen zu erreichen, aber nur die Kundenwünsche werden umgesetzt, die auch 80% der Kunden nutzen stiften. Wenn man dann erfolgreich ist, kann man sich auch weiteren Kundenwünschen widmen.

Welche Rolle spielt die Wertekultur eines Familienunternehmens bei der Entwicklung und Implementierung digitaler und disruptiver Geschäftsmodelle?

Walter Demmelhuber: Ein disruptives Geschäftsmodell im gesamten Unternehmen zu implementieren, ist eine Herkulesaufgabe, denn dafür müssen sich Organisation und Kultur ändern. Wir empfehlen deshalb, mit einer Digitaleinheit zu starten, die unabhängig und räumlich getrennt von der Kernorganisation nach agilen Prinzipien arbeitet. Wie die Einheit organisatorisch aufgehängt ist, wird abhängig von der Unternehmensgröße sein. Aus der Digitaleinheit können Start-ups hervorgehen, die die dort entwickelten und validierten Ideen weiter vorantreiben.

Arnold Weissman: Mittelständische Unternehmen sind stolz auf ihre Perfektion, die Qualität ihrer Produkte und die Null-Fehler-Kultur. In einer digitalen Welt sind das jedoch Werte, die eher hinderlich sind. Die neuen digitalen und disruptiven Geschäftsmodelle sind nicht produktgetrieben, sondern kunden-, technologie- und datengetrieben. Das erfordert neue Kompetenzen und Arbeitsweisen und vor allem ein neues, offenes Denken. Es wird oft übersehen, dass die digitale Transformation kein Technologie-, sondern ein riesiges Change-Projekt ist. Das braucht Zeit, die das Unternehmen vielleicht nicht mehr hat – ein weiterer Grund für eine unabhängige Digitaleinheit.

Der Schlüssel zum Erfolg für Familienunternehmen liegt für mich aber nicht allein in Agilität, sondern in „Stagilität“. Stabilität in der Gegenwart zu schaffen, um dann an Agilität für die Zukunft arbeiten zu können, halte ich für die Wettbewerbsfähigkeit für gleichermaßen essenziell. Das zentrale Werkzeug, um die zunehmende Komplexität zu beherrschen, ist die intelligente Verbindung von Mensch, Technologie und IT. Der Rohstoff, der nötig ist, um mit dieser Komplexität umgehen zu können, heißt Vertrauen. Die wichtigste strategische Entscheidung in Unternehmen sehen wir deshalb in der Besetzung der Führungspositionen mit den richtigen Menschen – Menschen, für die Führung bedeutet, andere emporzuheben. Weiter hängt der Erfolg maßgeblich von der Wertebasis des Unternehmens ab, denn „wenn es drinnen nicht brennt, kann es draußen nicht leuchten“.

Welche Hürden lauern auf dem Weg zu einem disruptiven Geschäftsmodell?

Walter Demmelhuber: Es fällt besonders KMU schwer, die richtigen Leute für das Digitalteam zu finden. Einige Teammitglieder werden vielleicht aus dem eigenen Unternehmen kommen, aber es sollte wenigstens ein Externer mit Design-Thinking-Kompetenz im Team sein, der weder mit dem Unternehmen noch der Branche vertraut ist. Auch auf Datenspezialisten wird man nicht verzichten können. Die Größe des Digitalteams lässt sich den Bedürfnissen des Unternehmens anpassen, aber auch wenn es nur drei Leute sind, sollten es die besten sein. Anfangs werden die Kosten für die Besetzung und Ausstattung des Teams dominieren.

Arnold Weissman: Den Change-Prozess habe ich schon angesprochen. Weitere Hürden sind die oft geringe Risikobereitschaft der Familienunternehmen. Sie befürchten durch ein disruptives

Geschäftsmodell finanzielle Schäden und Reputationsschäden. Beide Risiken lassen sich jedoch minimieren, wenn man das neue Geschäftsmodell in ein Start-up ausgründet. In diesem Fall muss das Mutterunternehmen das Venture nicht alleine finanzieren, sondern kann sich mit anderen Kapitalgebern zusammentun. Das Familienunternehmen behält seine finanzielle Unabhängigkeit und geht nur ein überschaubares finanzielles Risiko ein.

Die Gründung eines Start-ups ist zudem eine Versicherung gegen Reputationsschäden, weil es nicht mit der Kernorganisation in Verbindung gebracht wird. Und es kann ein wunderbares Tätigkeitsfeld für die Nachfolger sein, die dort eigene Themen angehen und in der Unternehmenswelt Fuß fassen können.

Kasten mit Buchtitel

Mit dem Vier-Phasen-Modell zeigen die Autoren, wie der Change zu digitalen und disruptiven Geschäftsmodellen funktioniert und stellen dabei die besonderen Belange und die Kultur von Familienunternehmen in den Vordergrund.

ISBN 978-3-648-15922-4, € 49,95

Bildunterschriften

Prof. Dr. Arnold Weissman ist Gründer der Strategieberatung für Familienunternehmen Weissman & Cie. Bekannt wurde er mit seinem Zehn-Stufen-Erfolgsmodell „System Weissman“.

Dr. Walter Demmelhuber, ist Vorstandsvorsitzender und Aufsichtsratsvorsitzender mittelständischer Industrieunternehmen und unterrichtet seit über 10 Jahren Wirtschaftsinformatik an der Universität Erlangen-Nürnberg.

Vierphasiges Modell zur Geschäftsmodellinnovation.

Quelle: P. Barreuther