

Peter Bartels Peter May Dominik von Au

f.cube

So sichern Sie die
Zukunft Ihres Familien-
unternehmens

Peter Bartels
Peter May
Dominik von Au

f.cube

Inhalt

- 7 Warum dieses Buch? Die Anleitung
14 Wie das Buch entstanden ist

Auf dem Weg zum familyfuture.cube. 18 entscheidende Zukunftsfelder für Familienunternehmen

Zukunftsfelder Technologie

21 **1 Plattformökonomie**

»Hidden« war einmal – warum sich Familienunternehmen öffnen müssen, um Champions zu bleiben

45 **2 Neue Geschäftsmodelle**

Wenn sich alles ändert – warum Familienunternehmen über das Kerngeschäft hinausdenken und dabei den Kunden im Blick haben müssen

65 **3 Permanente Produktinnovation**

Neue Märkte – warum Familienunternehmen Altgewohntes überdenken müssen, um neue Kunden zu finden

83 **4 Künstliche Intelligenz**

Wenn Maschinen denken – warum das keine Bedrohung sein muss und wie Familienunternehmen ihr Wissen effektiv einsetzen können

101

5 Data Analytics

Analyse statt Gefühl – warum Familienunternehmen auf ihren Bauch hören, aber mehr noch auf die Daten achten sollten

117

6 Cybersicherheit

Sicher im Netz – warum sich Familienunternehmen beim Schutz der Daten keine Zögerlichkeit mehr erlauben dürfen

Zukunftsfelder Wirtschaft

135

7 Netzwerkökonomie

Einzelkämpfer adieu – warum die Zukunft der Familienunternehmen in den Netzwerken liegt

149

8 Start-up-Spirit

Andere Kultur und andere Führungsprinzipien – warum die Fähigkeit, mit Start-ups zu kooperieren, entscheidend sein wird

169

9 New Work

Sinn stiften – warum es für Familienunternehmen elementar ist, der Arbeit einen Sinn zu verleihen

187

10 Team of Teams

Weg vom weisen Entscheider – warum Familienunternehmen künftig in Teams arbeiten sollen und warum das Innovationen fördert

205

11 Compliance

Regeln einhalten – wo kreatives und freies Unternehmertum seine Grenzen haben muss

221

12 Finanzialisierung

Die Familie als Investor – warum ein Familienunternehmen nicht mehr wie eines aussieht, aber immer noch ein Familienunternehmen ist

Zukunftsfelder Gesellschaft

239

13 Familiäre Identitäten

Neues Selbstverständnis – warum Familienunternehmen sich wandeln müssen, wenn sich Familien wandeln

257

14 Smart Citys/Living Villages

Urbane versus ländliche Lebenswelten – wie Familienunternehmen zu Vorreitern werden können

275

15 Relationship Economy

Die Kümmerer – warum die Stärken von Familienunternehmen einen ganz neuen Wert erhalten

291

16 Diversity

Bunte Belegschaft – warum Gleichförmigkeit nicht die Lösung ist und wie Familienunternehmen divers werden

307

17 Demografie

Hundert Jahre und kein bisschen weise – warum Familienunternehmen sich auf eine alternde Gesellschaft einstellen müssen

321

18 Soziale Gerechtigkeit

Guter Kapitalist – warum Familienunternehmen vom Wunsch nach mehr sozialer Gerechtigkeit profitieren können

336

Der f.cube

337

Mein f.cube

Sechs Handlungsfelder für unser Familienunternehmen

340

Dank

Die wichtigsten Zukunftsfelder für Ihr Familienunternehmen immer im Blick. So erstellen Sie Ihren f.cube

Warum dieses Buch?

Die Anleitung

Aussagen über die Zukunft sind immer riskant. Es kann sein, dass in fünf Jahren das autonome Fahren selbstverständlich ist. Es kann aber auch sein, dass wir einen weiteren Diesel-Skandal erleben. Es kann sein, dass künstliche Intelligenzen demnächst das Ruder übernehmen, gefüttert mit Billionen von Daten, die die Menschheit derzeit freigebig verteilt. Es kann aber auch sein, dass die »Revolte des Analogen« beginnt, wie der Zukunftsforscher Matthias Horx vermutet, eine »digitale Revision«, wie er das nennt. Für ihn ist es nicht auszuschließen, dass uns die Vielzahl an »Scheinbeziehungen« ermüdet, dass wir den Wert echter Beziehungen wieder erkennen, dass wir darüber hinaus erkennen, was den Menschen jenseits der Algorithmen ausmacht.

Sicher ist: Der Mensch ist mehr als ein Datenlieferant, und er ist mehr als das Zusammenspiel von Algorithmen, mehr als die Summe mathematischer Formeln – der Mensch ist ein unternehmendes Wesen. Und vermutlich ist das Unternehmertum eine der wenigen Möglichkeiten, sich als Mensch im Smart-Zeitalter eine unverwechselbare

Identität zu schaffen, nach dem Motto: Ich bin, was ich unternehme. Genau darin liegt die Chance für das bewährte generationenübergreifende deutsche Erfolgsmodell: das Familienunternehmertum. Einzige Einschränkung: So wie bisher wird es nicht mehr funktionieren.

■ ■ ■ **Immer nur eine Richtung: besser, erfolgreicher**

Wenn wir an Familienunternehmen denken, beschleicht einen das Gefühl von Freude und Stolz. Dieses besondere Unternehmertum ist das, was unser Land ausmacht, was uns erfolgreich gemacht hat. Das Rückgrat unserer Wirtschaft. Der Jobmotor. Die Tüftler-Giganten. Die Patent-Könige und Weltmarktführer. Es sind oft Unternehmen, die eine lange Tradition fortsetzen.

Der Urgroßvater hat einen kleinen Laden gegründet, der Großvater hat ihn groß gemacht, die Eltern schließlich das Unternehmen internationalisiert.

Alles hat über Jahrzehnte bis Jahrhunderte Bestand, alles ist gewachsen, alles vertraut. Und für die meisten gab es immer eine Richtung: Immer besser, bedeutungsvoller, erfolgreicher, umsatzstärker.

Anders gesagt: Familienunternehmen sind ein deutsches Erfolgsmodell.

DAS deutsche Erfolgsmodell.

Häufig sind sie die »Hidden Champions«, die ganze Regionen beleben, ja reich gemacht haben. Sie halten an vielen Orten nicht nur die Wirtschaft, sondern auch das soziale und kulturelle Ökosystem in Gang, sie finanzieren Kultur, gründen Museen, unterstützen Sportler, zahlen hier, geben da. Man kennt die Familienunternehmer, es sind keine ferneren Manager, die temporär eingesetzt werden und dann wieder verschwinden. Familienunternehmen sind integraler Teil der Gemeinde. Oft sind die Mitglieder der Unternehmerfamilie mit den anderen aus der Gemeinde in die Schule gegangen und mit ihnen aufgewachsen. Familienunternehmen sind verbunden mit der Region.

Nicht selten haben sich die Unternehmen eine Marktführerschaft, mitunter gar eine Weltmarktführerschaft aufgebaut und sind längst überregional aktiv. Sie haben ihre Produkte immer weiter verfeinert, verbessert, seien es Schrauben, Ventile, Maschinen, Getriebe, Dichtungsringe für Kraftwerke – oft sind diese Produkte sehr speziell. Und nun gibt es dafür Abnehmer auf der ganzen Welt.

Die Kunden schätzen die Wertarbeit, die Verlässlichkeit, die Präzision.

Alles scheint gut.

Scheint.

Denn Familienunternehmen stehen vor großen Herausforderungen, heute mehr denn je. Ihnen stellen sich viele Fragen, deren Beantwortung angesichts des wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Wandels nicht leichtfällt. Die Frage, der wir uns hier stellen wollen, heißt:

Wie führen wir das »Familienunternehmen« in die Zukunft?

Was müssen wir als Beraterinnen und Berater tun, dass das Erfolgsmodell von heute auch ein Erfolgsmodell von morgen ist?

■ ■ ■ **Unsere Idee**

Packen wir die wichtigsten Zukunftsfelder in einen Band. Schreiben wir auf, mit welchen Themen sich Familienunternehmen heute und in Zukunft primär auseinandersetzen müssen (in der Tat: MÜSSEN) – ergänzt durch konkrete Handlungsempfehlungen und wegweisende Impulse.

Punkt für Punkt. Zugespitzt, informativ und fundiert.

Es ist ein breiter Überblick geworden, mit den wesentlichen Informationen und Parametern für die Welt von morgen. Wir haben hier zusammengetragen, was wichtig ist, was wichtig wird, was wir für entscheidend halten: von der künstlichen Intelligenz über die Auseinandersetzung mit Unternehmensdynastien bis hin zu den Chancen eines Family Office. Kompakt, klar, kurz und bündig!

Insgesamt sind es 18 zukunftsrelevante Themen. Themen, von denen wir wissen, dass sie Unternehmerinnen und Unternehmer bewegen. Themen, die uns in unserer täglichen Arbeit mit Familienunternehmen begegnen. Themen, die unter den Nägeln brennen. Und das aus einem Grund: Wir glauben an ein Unternehmertum, das auch in Zukunft regional verankert ist und weltweit agiert, das gleichermaßen sozial wie erfolgreich ist, das auf das enge Zusammenspiel von Menschen setzt und dabei den Profit nicht aus den Augen verliert. Wir sind davon überzeugt, dass Familienunternehmen die beste Antwort auf eine digitalisierte Welt sind – wenn diese sich verändern, anpassen, und die Herausforderung annehmen. Deshalb dieses Buch.

Der Grundgedanke dieses Buchs ist die Form des Würfels. Nicht weil wir das Unternehmertum für ein Glücksspiel halten oder glauben, die Würfel seien bereits gefallen – im Gegenteil: Wir wollen Ihnen, liebe

Leser, die Möglichkeit geben, Ihre ganz persönliche Themenpalette weiter zuzuspitzen.

Die Lektüre des Buchs soll Ihnen dazu dienen, aus den 18 Zukunftsfeldern die sechs für Sie wichtigsten herauszuarbeiten. Die sechs Themen, die die anderen noch überragen. Das Buch hilft Ihnen, sich zu fokussieren.

Das Buch bringt Ihre Zukunftsfelder auf den Punkt. Oder besser: auf sechs Würfelflächen. Diese finden Sie am Ende des Buches. Leicht zu beschriften und auf Wunsch heraustrennbar und als Würfel zu falzen.

■ ■ ■ **Warum ein Würfel?**

Vielleicht kennen Sie den auf Albert Einstein zurückgehenden berühmten Spruch: »Gott würfelt nicht.« Auch Sie sollten nicht würfeln, wenn es um die Zukunft Ihres Unternehmens geht. Deshalb ist der von uns so genannte familyfuture.cube (kurz: f.cube) eher Werkzeug als Spielzeug.

Er ist ein gedachter Möglichkeitsraum, seine Flächen sind strategische Optionsflächen. Der f.cube zeigt Ihnen die sechs Themen an, die die höchste Relevanz für die Zukunft Ihres Unternehmens haben.

So haben Sie immer im Blick, worauf es ankommt. Am Ende des Buchs haben Sie dann Ihren ganz individuellen f.cube.

■ ■ ■ **Wie entsteht Ihr f.cube?**

Doch zunächst vertiefen Sie sich in die 18 relevanten Themen und Zukunftsfelder für Familienunternehmen. In den folgenden Texten sind die zentralen Schwerpunkte und Handlungsoptionen zu den jeweiligen Themen aufgeführt. Sie erfahren kompakt und präzise, was Sie wissen müssen. Sie erhalten außerdem Hinweise darauf, wie Sie auf den Zukunftsfeldern agieren können, welche Fähigkeiten Sie hierfür brauchen.

Am Ende jedes Kapitels entscheiden Sie, wie relevant das Thema für Sie ist. Dafür haben Sie die Möglichkeit, Ihre persönliche Auswahl zu treffen und die Buchseite nach Relevanz zu knicken – um später zu sehen, welche sechs Zukunftsfelder für Sie entscheidend sind.

Normalerweise sehen es Buchliebhaber nicht so gern, wenn Seiten geknickt werden, wenn es Eselsohren gibt – hier ist es ausdrücklich erwünscht. Denn in einem nächsten Schritt entwickeln Sie Ihren individuellen f.cube – und damit die strategischen Themen für die

nächsten 20 Jahre Ihres Unternehmens. Sie wählen die sechs für Sie relevantesten Zukunftsfelder und haben Ihren Würfel: Ihren familyfuture.cube, kurz f.cube. Mit dem f.cube haben Sie die wichtigsten Handlungsfelder für Ihre Familienunternehmen bestimmt. Der Start in die Zukunft.

Wie das Buch entstanden ist

Der Anlass für unser Buch war ein Doppeljubiläum im Jahr 2018: das 20-jährige Bestehen der INTES Akademie für Familienunternehmen, davon fünf Jahre als Tochterunternehmen von PwC. Mit Blick auf die vergangenen 20 Jahre haben wir uns gefragt: Wie sehen eigentlich die nächsten 20 Jahre aus? Und zwar nicht für uns (das interessiert uns natürlich auch), sondern für unsere Kunden, für Familienunternehmen? Wäre es nicht hilfreich, wenn wir die großen, die wichtigsten Herausforderungen für Familienunternehmen systematisch zusammenstellen würden? Schnell stand fest, dass wir dieses Thema umfassender bearbeiten und die Ergebnisse präsentieren wollten. Am besten als Buch. Zunächst prüften wir, ob es möglich wäre, die Zukunftsthemen bestimmten Bereichen zuzuordnen. Auf welchen Feldern finden der-

zeit die größten Veränderungen statt? Wo gibt es die bedeutendsten Herausforderungen für Familienunternehmen? Aus unserer Sicht sind dies die Felder *Technologie, Wirtschaft* und *Gesellschaft*.

Als Nächstes ging es für uns darum, die einzelnen Zukunftsfelder präziser zu bestimmen und zu benennen. Deshalb haben wir renommierte Experten eingeladen, in mehreren ganztägigen Thinktanks gemeinsam mit uns zu diskutieren, welche Themen die größte Relevanz für die Zukunft von Familienunternehmen haben. Und zwar gegliedert in die drei genannten Bereiche Technologie, Wirtschaft und Gesellschaft.

Wir kamen mit einer umfangreichen Materialsammlung aus den Thinktanks heraus. Es galt nun, die vielen Stimmen und Meinungen zu sortieren und daraus klare einzelne Zukunftsfelder zu präparieren. Daraus entstand eine Liste möglicher Themen, die wir im nächsten Schritt einzeln auf ihre Relevanz für Familienunternehmen geprüft haben.

Das Ergebnis: 18 Zukunftsfelder, je sechs in den drei Bereichen Technologie, Wirtschaft und Gesellschaft.

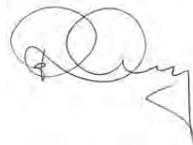
Mittlerweile war auch unsere Idee für das Buch weitergediehen. Wir wollten nicht dabei stehen bleiben, die 18 Zukunftsfelder aufzuzählen.

Das Buch sollte mehr sein als eine bloße Informationsquelle. Es sollte jeder Leserin, jedem Leser die Möglichkeit geben, sich ganz individuell zu orientieren und die eigenen Zukunftsthemen zu identifizieren. So kamen wir auf die Idee, einen Zukunftswürfel zu bauen. Aber wie können Familienunternehmen den Herausforderungen für ihre Zukunft begegnen? Wir haben viele Antworten auf diese Frage und konnten nicht alle in das Buch aufnehmen – es hätte den Rahmen gesprengt. Nun war es allerdings auch nicht unser Anspruch, mit dem Buch sämtliche Antworten zu liefern. Was unser Buch leisten soll – nicht mehr und nicht weniger: Ihnen Orientierung zu geben über die strategisch entscheidenden Zukunftsthemen für Ihr Unternehmen. Und ein grundsätzliches Wissen über die Fähigkeiten, die Sie benötigen, um den Zukunftsfeldern gerecht zu werden. Wir hoffen, dass das Buch dazu beiträgt, die Zukunft Ihres Unternehmens klarer zu sehen.

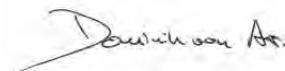
Ihre



Dr. Peter Bartels



Prof. Dr. Peter May



Dr. Dominik von Au

Auf dem Weg zum familyfuture.cube.

18 entscheidende Zukunftsfelder
für Familienunternehmen

Nun geht es um Ihren f.cube.

Um den Würfel, auf dem Sie Ihre Zukunft aufbauen.

Anhand der folgenden Kapitel entscheiden Sie,
welche sechs Themen Ihnen besonders am Herzen
liegen.

Zukunftsfelder Technologie

A red square with a white border. The border is composed of four white lines that meet at the corners, creating a frame. The text is centered within this frame.

1

**Plattform-
ökonomie**

»Hidden« war einmal –

warum sich Familienunternehmen

öffnen müssen, um Champions zu bleiben

Wenn von der Plattformökonomie die Rede ist, heißt es immer, dass alles auf den Kopf gestellt werde. Airbnb hat den Hotelmarkt erobert – ohne eine einzige Immobilie zu besitzen. Uber hat den Taximarkt erschüttert – ohne ein einziges Fahrzeug zu besitzen. Was sie »besitzen«, ist eine Plattform.

Die Idee ist ganz einfach: Es gibt die Eigentümer von Wohnungen, und es gibt Reisende, die ein Bett suchen – bringe beide zusammen, lege die Rahmenbedingungen und Regeln für die wertschöpfende Interaktion fest und lass dich für diese Dienstleistung bezahlen. So funktioniert Plattformökonomie: Organisiere das Zusammenspiel der Interessen. Und wenn du es gut machst, wirst du zur zentralen Anlaufstelle, zu dem bedeutendsten Marktplatz für die von dir vermittelten Produkte oder Services.

Werfen wir den Blick in eine gedachte Zukunft. Stellen wir uns vor, wie sich die Plattformökonomie entwickeln könnte, beispielsweise in der Landwirtschaft.

Szenario

Wir schreiben das Jahr 2025. Es ist Sommer, das Land erlebt eine Hitzewelle. In einem großen landwirtschaftlichen Betrieb, dessen Äcker und Felder in »Fields« aufgeteilt sind.

Der Betrieb ist mit einer Agrar-Plattform verbunden. Diese Agrar-Plattform ist ein Marktplatz für alles, was der Landwirt benötigt, zum Beispiel Saatgut, Düngemittel, landwirtschaftliches Equipment. Auf der einen Seite die Bauern, auf der anderen die Produzenten der benötigten Produkte. Die Plattform bringt beide zusammen. Damit dies passgenau geschieht, bietet sie einen zusätzlichen Mehrwert, wie wir gleich sehen werden. Er beruht auf der Auswertung von Daten.

In dem Gebäude, das wir noch Bauernhof nennen, gibt es einen zentralen Steuerungsraum. Ein großer Screen hängt an einer Wand, von dem unter anderem die wichtigsten Wetterdaten abzurufen sind. Nach dem Einloggen bauen sich darauf die ersten Charts auf, die das lokale Wetter anzeigen – und zwar nicht allgemein: »wolkig, später vereinzelt Niederschläge in der Region«, sondern sehr präzise, sozusagen feld-genau. »Field 7: Um 17.20 Uhr erfolgt ein kurzfristiger Niederschlag von 15 Minuten mit vier Millimeter

Wasser pro Quadratmeter.« Aus der Kombination mit weiteren per Sensor abrufbaren Daten wie Feuchtigkeitsmessung, Windgeschwindigkeit und Pflanzenvitalität wird mithilfe der Plattform das Field-Management für die nächsten 24 Stunden errechnet.

Die Daten des Bauernhofs stehen auch dem Plattformbetreiber zur Verfügung, und der Landwirt erhält im Gegenzug passgenaue Produktangebote, beispielsweise einen speziellen Wachstumsdünger. Dieser kann auf Basis der Datenanalyse bestellt und sofort geliefert werden. Zudem kann der Anbieter des Düngers, wenn er die Daten der angeschlossenen Betriebe vergleicht, die Entwicklungen im Field-Management auswerten und dementsprechend seine Produkte, sein Angebot anpassen. Im Kern aber, zwischen dem Kunden und dem Anbieter, steckt der Plattformbetreiber. Er hat den besten Marktplatz für Kunden und Anbieter geschaffen, und das lässt er sich bezahlen. ■

So weit ein Blick in die Zukunft, die nicht wirklich weit entfernt scheint. Denn der wechselseitige Austausch von Daten und Produkten ist längst Alltag. Wir wollen aber darauf hinaus, dass auch Bereiche, die noch nicht in der Breite von der Plattformökonomie erfasst wurden – wie zum Beispiel der spezielle Markt für landwirtschaftliche Produkte –, zukünftig dieser Geschäftslogik gehorchen können.

Das bedeutet aus Sicht der Plattformbetreiber: Alle anderen, insbesondere die Produzenten und Anbieter, müssen sich an ihre Regeln halten. Zumal die Plattformbetreiber am Ende über die Kundenbeziehungen und -daten verfügen. Und aus Sicht der Anbieter heißt das: Wer als Unternehmen bislang einen direkten Zugang zu seinen Kunden hatte, wird nun zum Anhängsel eines Plattformbetreibers, der das Spiel bestimmt.

Nehmen wir als Beispiel die Versicherungsbranche. »Die größte Bedrohung für das Geschäftsmodell der Versicherungswirtschaft sind die Plattformen der globalen Internetanbieter«, so stand es vor kurzem in der *Zeitschrift für Versicherungswesen*. Ulrich Wallin, Vorstandschef der Hannover Rück, warnt: »Wenn die Dienstleistung Versicherung in das Ökosystem der Internetgiganten aufgesogen wird, bleiben die klassischen Versicherer marginalisiert zurück.«

Denn die großen Onlinekonzerne errichten mit ihrer Finanzpower und auf der Grundlage ihrer riesigen Datenmengen zielstrebig »One-Stop-Shops«, in denen die Kunden alle Produkte und Dienstleistungen erhalten könnten.

Lautet daher die Losung für Familienunternehmen: Baut eine Plattform, ehe ihr an den Rand gedrängt oder von einer Plattform aufgesogen werdet?

Ist das so einfach machbar für ein Familienunternehmen, selbst zu einem Plattformanbieter zu werden? Und sind die hoch spezialisierten Produkte, mit denen die deutschen Familienunternehmen groß geworden sind, überhaupt bedroht von einer Plattform oder selbst geeignet für eine Plattform?

■ ■ ■ **Sieben Billionen Dollar!**

Fakt ist: Die wertvollsten Unternehmen der Welt gründen alle im Plattformgedanken oder sind doch zumindest heute wesentlich mit ihm verknüpft. Natürlich die drei großen A: Apple, Amazon und der Google-Mutterkonzern Alphabet. Wobei man dazu sagen muss, dass Apple ursprünglich nicht als Plattform begonnen hat, sondern als

Hardwarehersteller – in der Vor-Internet-Zeit. Aber Apple hat sich schrittweise zu einer Plattform entwickelt, beginnend mit dem iPod und dem Musikangebot, aus dem im iTunes-Store ein Film- und Entertainment-Angebot geworden ist. Einen erklecklichen Teil des Umsatzes macht Apple jedoch nach wie vor mit Hardware. Apple hat schließlich am 2. August 2018 als erster der Tech-Giganten die Marke von einer Billion US-Dollar Börsenwert überschritten. Seine Wettbewerber lagen zur gleichen Zeit bei einer Bewertung von 876 (Amazon) und 853 (Alphabet) Milliarden US-Dollar, wie der *Tagesspiegel* berichtete.

Diese Zahlen zeigen: Wenn etwas Erfolg hat, dann Plattformen. Im ersten Halbjahr 2018 haben, nach Erhebungen der Berater von netzoekonom.de, die 60 wertvollsten Plattformen der Welt rund eine Billion Dollar an Wert gewonnen und sind zusammen nun sieben Billionen Dollar wert. Vor allem das Wachstumstempo im Fernen Osten, wo die Konzerne Tencent und Alibaba reüssieren, ist enorm. Der Erfolg der Plattformbetreiber bewirkt auch Verschiebungen des Wohlstands und des Kapitals. Nach Schätzungen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung wandern etwa Transaktionsbeträge in Höhe von 25 Milliarden Dollar im Jahr aus Deutschland ins Plattform-Eldorado Silicon Valley.

Diese Erfolgsgeschichte der Plattformbetreiber kann von allen anderen Unternehmen nur als Signal verstanden werden: Beschäftigt euch mit Plattformen! Denn sonst seid ihr womöglich irgendwann nur noch ein Zuträger für die Plattformen der anderen.

Die Kraft der Plattformen liegt darin, Menschen, Unternehmen und Ressourcen mittels Technologie zu einem interaktiven Ökosystem zu verbinden, in dem riesige Mengen an Daten erzeugt und ausgetauscht werden können. Airbnb, Uber, Alibaba, Facebook, Amazon, YouTube, eBay, Wikipedia, Upwork, Twitter, KAYAK, Instagram oder Pinterest sind nur einige, aber sehr bedeutende Beispiele. Jedes ist nahezu einzigartig und konzentriert sich auf einen bestimmten Industriezweig und Markt.

Erste Kandidaten für Plattformgeschäfte sind Unternehmen, deren Produkt aus Informationen besteht (vor allem Medien und Bildung). Aber auch Unternehmen, bei denen der Zugriff auf Informationen über Kundenbedarf, Angebot und Nachfrage, Preisschwankungen sowie Markttrends werthaltig ist, gehören dazu – und damit am Ende nahezu Sie alle!

Allerdings ist das Wissen über die Plattformökonomie bei vielen deutschen Familienunternehmen nicht allzu weit verbreitet. Einer Studie

des Branchenverbands Bitkom zufolge gab mehr als die Hälfte (54 Prozent) der Geschäftsführer und Vorstände von Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten an, dass sie von Plattformökonomie, Plattformmärkten oder digitalen Plattformen noch nie gehört hat. Nur vier von zehn Befragten (43 Prozent) sagen, dass sie die Begriffe kennen. Und obwohl die Welt dominiert wird von Plattformen, geben 39 Prozent der befragten Unternehmen an, dass digitale Plattformen für das eigene Geschäft nicht relevant seien.

Aber können wir uns dieses Desinteresse weiter leisten? Ist diese Haltung »Wer einmal Weltmeister war, wird es immer bleiben«, noch zeitgemäß? Reicht es aus, immer nur den eigenen Stärken zu vertrauen?

■ ■ ■ **Man sollte die Plattformen nicht ignorieren**

Das Besondere an Familienunternehmen ist oft, dass sie sich über herausragende Produkte definieren. Diese Definition über Produkte wird aber in dem Maß schwieriger, in dem die Kunden den Service, den Plattformen bieten, höher gewichten. Was nutzt das beste Produkt, wenn es von den Kunden nicht mehr gefunden wird, weil es auf der Plattform nicht sichtbar ist?

Und schwieriger wird es für die Familienunternehmen, im Silo zu sitzen, sich auf ihren Markt zu konzentrieren und zu denken: Die besten Produkte setzen sich durch. Qualität hat sich schon immer durchgesetzt. Leider gelten diese Gesetze nicht mehr. Nicht in der Plattformökonomie. Denn hier haben Hersteller keinen direkten Zugang zum Kunden, dem sie die Qualität ihrer Produkte wirklich vermitteln, tatsächlich erfahrbar machen könnten. Familienunternehmen agieren dann nur noch als Zulieferer für Plattformen – wie es bereits beim Automarkt zu beobachten ist.

■ ■ ■ **Der Zugang zum Kunden ist zentral**

Wie funktioniert Plattformökonomie eigentlich? Nehmen wir als Beispiel eine Online-Handelsplattform. Also eine Plattform wie Amazon. Auf dieser Plattform wird eine intensive datenbasierte Interaktion zwischen Kunden und Anbietern organisiert. Dafür werden Kunden- und Zulieferbeziehungen genutzt, über die die Plattform verfügt. Wer die Plattform besitzt, ist derjenige, der den Austausch monopolisiert. Zugleich stehen hierbei die Bedürfnisse der Kunden absolut im Mittelpunkt.

Plattformökonomie heißt in erster Linie, kundenorientierter zu werden und zu versuchen, die Kunden auf dem bequemsten Weg mit Produkten und Dienstleistungen zu versorgen.

Aber Plattformen bieten noch mehr. Sie erkennen Wünsche der Kunden, die diesen selbst oft nicht bewusst sind, und erfüllen sie. Das beste Beispiel hierfür sind die Algorithmen, mit denen Amazon seinen Kunden weitere Produkte empfiehlt – mit erstaunlich hoher Treffsicherheit, was den persönlichen Geschmack und die persönlichen Bedürfnisse betrifft. Solche Extraservices, die dem Kunden das Leben leichter und angenehmer machen (und ihn zu mehr Konsum verleiten), werden möglich durch die Verknüpfung von Kundendaten und Produktdaten, über die die Plattform exklusiv verfügt.

Auch deshalb sollte die Frage abgewogen werden, inwieweit es Sinn macht, für die eigene Nische eine Plattform zu bauen.

Man sollte sich ernsthaft fragen: Können wir das? Brauchen unsere Kunden das? Ist es im Hinblick auf unsere Leistungen und Produkte überhaupt sinnvoll? Aus der Verknüpfung von Kunden- und Produktdaten können aber auch wertvolle Informationen für die Hersteller erwachsen. Ein Beispiel: Wenn ich als Buchverlag feststelle, dass meine Bücher oft gemeinsam mit Outdoor-Equipment gekauft wer-

den, kann ich mein Programm entsprechend anpassen und mehr Reiseliteratur veröffentlichen.

Allerdings können bisherige Hersteller beziehungsweise Vermittler auch ganz schnell verdrängt werden. Nehmen wir das Verlagswesen. Hier sucht der Herausgeber aus einer Vielzahl von Autoren einige wenige heraus in der Hoffnung, den Lesergeschmack zu treffen. Dies ist ein aufwendiger, zeitraubender Vorgang, bei dem der Herausgeber als Gatekeeper fungiert. Im Gegensatz dazu ermöglicht es die Amazon-Kindle-Plattform jedermann, ein Buch zu veröffentlichen. Quasi umgehend erhält jeder Autor unmittelbares Feedback, und es zeigt sich über den Marktmechanismus, welches Buch erfolgreich ist und welches nicht.

Bei diesem Plattformmodell kann dann im Erfolgsfalle auch deutlich schneller und effizienter skaliert werden, weil die traditionellen Gatekeeper (die Herausgeber) durch die von den Lesern gesendeten Marktsignale ersetzt werden.

Eine weitere Möglichkeit zur Nutzung einer Plattform besteht darin, mit den anderen Anbietern zu kooperieren, mit denen ich »meine« Kunden teile. Es geht dann darum, den Kunden gemeinsam ein Produkt anzubieten, das ihre Bedürfnisse noch besser befriedigt,

ihre Probleme noch zuverlässiger löst. Amazon, Alibaba und andere Plattformbetreiber führen diese Kooperation teilweise schon automatisch durch den Hinweis »Wer Produkt A kauft, kauft häufig auch Produkt B« herbei.

Mit Plattformen können also auch neue Produkte oder Dienstleistungsangebote möglich werden. Hier geht es um die Weiterentwicklung und Veredelung von Produkten, im Falle einer Kooperation auch um die Bündelung von Ressourcen. Und plötzlich kann aus einer Maschine ein völlig neues Angebot werden.

Denken Sie an den Thermomix von Vorwerk. Ursprünglich ein Gerät, mit dem »nur« Speisen zubereitet werden. Heute erhalten Sie auf dem Display Rezeptvorschläge. Verbunden mit Vorschlägen für die Tischgestaltung können Sie hierüber eventuell bald direkt Bestellungen bei Ihrem Supermarkt um die Ecke aufgeben oder sich in der »Thermomix Rezeptwelt Community« über weitere Ideen, wie Sie Ihren Freunden einen schönen Abend bereiten, austauschen. Mit dieser Community versucht Vorwerk, selbst zum Betreiber einer Plattform zu werden. Eventuell in Kooperation mit anderen, mit Wettbewerbern oder Unternehmen aus anderen Branchen.

■ ■ ■ **Die »Kundenreise« besitzen**

Verena Pausder stammt aus einem klassischen Familienunternehmen. Erste unternehmerische Erfahrungen sammelte sie bereits mit 19 Jahren mit der Gründung einer Sushi-Bar, mit Mitte 20 startete sie das Unternehmen Delius Capital, wechselte anschließend in die Online- und Games-Branche, leitete das Spieleunternehmen Goodbeans. 2012 gründete Pausder den Kinder-App-Entwickler Fox and Sheep, den sie inzwischen an Haba verkauft hat. »Für Familienunternehmen ist es die entscheidende Aufgabe, sich nicht von Plattformen die Regeln diktieren zu lassen«, sagt Pausder. Sie sieht es daher als Notwendigkeit für Familienunternehmen, sich zu öffnen, eigene Plattformen aufzubauen. Die Aufgabe sei, »selbst die sogenannte Kundenreise komplett zu besitzen und zu definieren«. Und das schaffe man nur mit einer Plattform.

Die Kundenreise, bekannter unter der englischen Bezeichnung Customer Journey, bezeichnet die einzelnen Stationen, die ein Kunde durchläuft, bevor er sich für den Kauf eines Produktes entscheidet, aber auch die Phase nach dem Kauf des Produkts. Sie zu »besitzen« setzt voraus, dass man zu jeder Zeit über den Zugang zum Kunden

verfügt, dass man jede einzelne Station selbst gestaltet und die Hoheit darüber hat. Wer die komplette Kundenreise besitzt, der bindet seinen Kunden. Und er kann über die Interaktion mit dem Kunden und die Auswertung von Daten erfahren, wie Produkt und Service noch weiter verbessert werden können. Alles im Sinne des Kunden. Wer jedoch seine Produkte über eine fremde Plattform verkauft, ist von der Kundenreise abgeschnitten.

Der Gedanke, die komplette Kundenreise zu besitzen, stellt in der Tat für viele Unternehmen alles auf den Kopf. Früher wusste man nie so genau, was der Kunde macht, wofür genau er das Produkt benötigt, wie oft er ein Produkt verwendet, was ihm fehlt, was er gerne ergänzt hätte. Das alles sind wertvolle Daten, über die man nicht verfügte. Als Plattformbetreiber hat man diese Daten und kann sie nutzen.

Deshalb denken Heizsystemhersteller wie Buderus, Vaillant oder Viessmann darüber nach, wie sie ein wesentlicher Spieler im Smart-Home-Geschäft werden können. Wer nicht »nur« Heizsysteme steuert, sondern auch Zugriff auf die Daten des Sicherheitssystems, des Entertainment-Programms, der Kühlschränke hat, der kennt seinen Kunden wirklich. Und er kann passgenaue Serviceangebote mit anderen Partnern entwickeln beziehungsweise den Kunden für

diese Partner zugänglich machen – und am Ende über eine Transaktionsgebühr an ganz neuen Geschäften partizipieren.

Bevor man als Unternehmen aktiv wird, sollte man mit Bedacht klären, ob der Aufbau einer eigenen Plattform wirklich sinnvoll sein kann. Expertin Pausder ist sich sicher: »Die Verbesserung eines Produktes, das schon Marktführer ist, um ein Prozent hat nicht den gleichen Hebel, wie sich zu trauen, eine Plattform zu eröffnen.« Das klingt einleuchtend. Denn mit seinen eigenen Komponenten ist ein Unternehmen morgen Teil einer größeren Welt. Es gilt daher, hoch spezialisierte digitale Teilplattformen zu entwickeln, auf denen die Kundenreisen von Familienunternehmen gemanagt werden – außerdem werden im Verbund mit anderen neue Formen der Wertschöpfung möglich. Ein gutes Beispiel ist der Stahlhersteller Klöckner, der nicht mehr als reiner Stahlproduzent agiert, sondern eine eigene Stahlhandelsplattform aufgebaut hat. Ein solcher Schritt sollte jedoch genau abgewogen werden. Denn eine eigene Plattform aufzubauen kann die Mittel eines Familienunternehmens übersteigen.

In jedem Fall sollte man die Möglichkeit prüfen, an vorhandenen Plattformen teilzunehmen, also je nach Ausrichtung Ihres Unternehmens im B2C- oder B2B-Bereich (Beispiele: Amazon und Alibaba.com). Der

Nachteil: Sie geben etwas von Ihrer DNA preis. Und da wird es kompliziert für Familienunternehmen. Plötzlich wird sichtbar, was immer gut geschützt war. Die DNA lesen die anderen mit, die Amazons und die Alibabas. Das ist das Risiko. Der Ausweg: Sie müssen einfach besser sein. Denn der Wettbewerb wird durch die Transparenz noch intensiver. Im B2C-Bereich dürfte es allerdings schwierig sein, den Vorsprung der Amerikaner und Chinesen aufzuholen. Im B2B-Bereich haben die deutschen Unternehmen dagegen eine vergleichsweise gute Ausgangsposition.

Eine Frage ist auch, in welchem Maße eine Plattform einem die Vereinfachung der Prozesse ermöglicht. Zum Beispiel kann die Beschaffung einfacher und auch günstiger werden. Auch die Konfiguration von Komponenten kann vereinfacht werden. Das bedeutet auch: Die Wertschöpfungstiefe wird geringer. Um diese Entwicklung zu unterstützen, gibt es auch bereits Kooperationen im Mittelstand, wie beispielsweise die offene, herstellerneutrale IoT-Plattform ADAMOS der Unternehmen DMG MORI, Dürr, Software AG, ZEISS und ASM PT.

Prüfen sollte jedes Unternehmen zudem, ob eine Plattform im HR-Bereich helfen kann, etwa beim Recruiting oder bei der Steuerung von Mitarbeiterressourcen. Das Start-up motius zum Beispiel bie-

tet Beratungsleistungen bei der Entwicklung innovativer Produkte und der Lösung komplexer technischer Problemstellungen an. Es hat neben wenigen eigenen Mitarbeitern einen Pool von mehreren Hundert freien Mitarbeitern, die auf einer selbst entwickelten Plattform registriert sind. Durch kluge Algorithmen dauert die Entscheidung über die Aufnahme in den Pool nur wenige Minuten. Bei einer Projektanfrage werden Teams innerhalb weniger Stunden passgenau zusammengestellt.

Wie relevant ist das Zukunftsfeld »Plattformökonomie« für Ihr Unternehmen?

Falzen Sie jetzt Ihren Wert.

nicht relevant

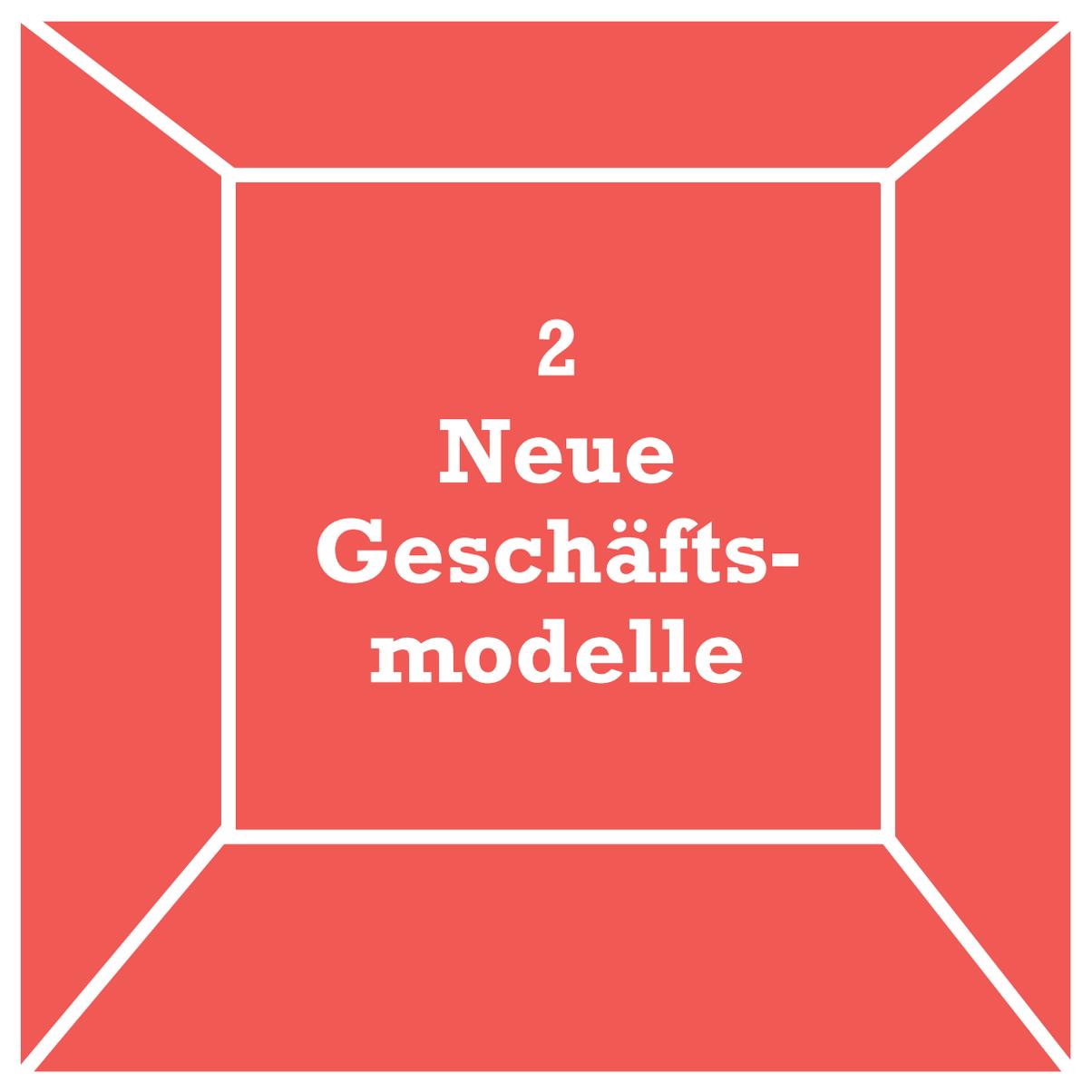
wenig relevant

relevant

sehr relevant

extrem relevant

1. Knicken Sie die Seite oberhalb der für Sie zutreffenden Relevanz nach hinten!
2. Je stärker der Knick, desto höher die Relevanz der Herausforderung!
3. Ändert sich im Laufe der Zeit die Relevanz, ändern Sie Ihren Knick!

A red square with a white border and four white diagonal lines forming a smaller square in the center. The text is centered within this inner square.

2

**Neue
Geschäfts-
modelle**

Wenn sich alles ändert –

warum Familienunternehmen über das Kerngeschäft

hinausdenken und dabei den Kunden im Blick haben müssen

Wie geht eigentlich Veränderung? Und von wem geht sie aus? Wie verändert sich ein Unternehmen? Blicken wir in ein fiktives Familienunternehmen, einen klassischen deutschen »Mittelständler«, der sich entscheiden muss: weiter so – oder alles neu.

Szenario

Die Tochter des Firmenpatriarchen erklärt in einer Beiratssitzung: »Wir können uns nicht ewig darauf verlassen, dass es uns gut geht, nur weil die Qualität unserer Produkte stimmt. Vielleicht taucht schon morgen irgendein Start-up auf und krepelt unseren Markt um! So kann es jedenfalls nicht mehr weiterlaufen.« Sie spricht von Disruption und davon, dass morgen schon nicht mehr gilt, was heute noch Standard ist.

Der Vater glaubt aber noch an die herausragenden Produkte, an die Spitzenposition auf dem Weltmarkt und daran, dass sich »Qualität immer durchsetzt«, außerdem sei man in der Branche Technologieführer. Sie erwidert, dass nahezu »alle Disruptoren der Welt noch nie zuvor in der Branche gearbeitet haben, die sie auseinandernehmen«. Zum Glück ist an diesem Tag ein junger Unternehmer anwesend, der auch im Beirat des Unternehmens sitzt. Er vermittelt: »Im Grunde gibt es drei Möglichkeiten, in die Zukunft zu gehen. Erstens, die Familie bleibt im Stammgeschäft und konzentriert sich auf die weitere Optimierung ihrer Produkte. Zweitens, der Gegenentwurf, die Familie verkauft, baut ein Family Office auf und definiert die Rolle als Familienunternehmen komplett neu. Oder drittens, das Unternehmen disruptiert sich und sucht nach neuen, digitalen Geschäftsmodellen. Der Aufbau eines eigenen Inkubators wäre ein erster Schritt in diese Richtung.« Letzteres findet die Zustimmung des Patriarchen. ■

Vor solchen Entscheidungen steht heute die Mehrzahl der Unternehmen. Und eine Reihe von Familienunternehmen hat dabei gute Lösungen gefunden.

Nehmen wir die Viessmann Group. Das Unternehmen, bekannt für Heizsysteme, hat den Wandel vollzogen. Und zwar vor allem einen gedanklichen Wandel. Klar, man verkauft weiterhin Heizsysteme, und das sehr erfolgreich: 2017 konnte der Umsatz gegenüber dem Vorjahr um fünf Prozent auf nun 2,37 Milliarden Euro gesteigert werden, das Unternehmen konnte auf allen wichtigen Märkten zulegen, allein in Deutschland betrug die Umsatzsteigerung vier Prozent. Und doch hat sich etwas Grundsätzliches verändert. Man ist bei Viessmann abgerückt von dem engen Fokus auf das Kerngeschäft. Heute sagt Max Viessmann, der im Januar 2018 als Co-CEO in die operative Führung des Unternehmens aufgerückt ist und an der Seite seines Vaters, Prof. Dr. Martin Viessmann, nun das Unternehmen leitet: »Viessmann steht für Wärme – aber unsere Verantwortung geht weiter darüber hinaus: Wir gestalten Lebensräume für zukünftige Generationen.«

■■■ **Nutzerzentrierung ist unerlässlich**

Das neue Leitbild der Viessmann Group spiegelt sich im gesamten Unternehmen wider. Dabei geht es um Wärme, um Komfort, aber auch um Energieeffizienz und Ressourcenschonung – und vor allem hat sich das neue Denken auf die Organisationsstruktur des Unternehmens ausgewirkt. Das Entscheidende dabei: Es stehen nicht mehr die Produkte, die Heizungen, im Vordergrund, sondern Lösungen für die Bedürfnisse der Endkunden. Das Unternehmen hat also einen kompletten Schwenk hin zu mehr Kundenzentrierung gemacht. Dafür wurde unter anderem ein »Viessmann User Lab« installiert, in dem neue Lösungen ausgetüfelt werden.

Für Max Viessmann ist Nutzerzentrierung heute »unerlässlich«.

»Die Digitalisierung stellt ein Geschäftsmodell auf den Kopf, das Jahrzehnte galt«, sagt der Co-CEO. Früher sei der Kontakt zum Endkunden im Wesentlichen über den lokalen Heizungsbauer gelaufen.

»Heute sind potenzielle Kunden vorab informiert und suchen ihre Installateure mit konkreten Wünschen auf.« Es gehöre daher zur Verantwortung des Familienunternehmens Viessmann, das »Fachhandwerk bei dieser Entwicklung zu unterstützen, für die Chancen der Digitalisierung zu begeistern und gemeinsam mit ihm die Kom-