

# **DIE MECHANIK DES DIGITALEN WANDELS – ODER WARUM FAMILIEN- UNTERNEHMEN ALLES AUSSER ZEIT HABEN**

**VON DR. MATTHIAS HÄNDLE UND KARL-HEINZ LAND**

Schon heute regeln Plattformen den Austausch von Gütern, Services und Informationen. Daten sind der Treibstoff einer alles verbindenden „Weltmaschine“. Gesteuert und zu immer neuen Höchstleistungen getrieben wird das Gesamtkonstrukt durch Künstliche Intelligenz und Algorithmen. Ihre Leistungsfähigkeit wächst nicht nur mit rasanter Geschwindigkeit, vielmehr ist sie das **Sinnbild von Exponentialität**, kaum mehr greifbar für die menschliche Vorstellung. Die digitale und die analoge Welt sind in vielen Bereichen unseres Lebens schon untrennbar miteinander verbunden. Das Internet und das Internet der Dinge (IoT) bilden hierfür das essenzielle Grundgerüst und werden somit zur Infrastruktur unseres zukünftigen Wohlstands.

Viele Familienunternehmer in Deutschland scheinen vom Ausmaß der digitalen Revolution immer noch überrascht zu werden. **Die Vehemenz dieser Revolution zu unterschätzen ist aber fahrlässig**, denn es ist davon auszugehen, dass in vielen Branchen kein Stein auf dem anderen bleibt. Alles läuft nach dem gleichen Muster ab: **Was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert. Was vernetzt werden kann, wird vernetzt. Was automatisiert werden kann, wird automatisiert.**

Diejenigen, die nicht von diesem Dreiklang der Digitalisierung profitieren wollen oder können, werden zukünftig deutliche Wettbewerbsnachteile wahrnehmen, bis hin zum Verlust der Existenzberechtigung am Markt.

## **DREI DIGITALE KRÄFTE TREIBEN DIE REVOLUTION VORAN**

### **1. Die Disintermediation – Der Wegfall des Mittelsmanns**

Die durch die Digitalisierung entstandene Transparenz über Preise, Liefermengen, Lieferbereitschaft und Qualität führt dazu, dass viele bisher dreistufige Prozesse und Geschäftsabläufe nun ohne Intermediär (Großhandel, Makler, Zwischenhandel etc.) ablaufen können. Sie werden so zu zweistufigen Prozessen, in denen Plattformen den Mittelsmann (Intermediär) ersetzen oder verdrängen. Der USP des Vermittlers ist dem Markt nicht mehr vermittelbar.

## **2. Die Disaggregation – Verstärkung von Share-Ökonomie und Service-Ökonomie**

Die Disaggregation führt dazu, dass nicht mehr wie bisher das „einfache“ Produkt angeboten und verkauft wird. Der Fokus liegt vielmehr auf neuen Services um das ursprüngliche Produkt herum: Das neue Angebot heißt „Mobilität durch Carsharing“ und liegt nicht mehr im Verkauf eines Autos; es heißt „21 Grad Raumtemperatur“ statt Heizungsanlage oder „Druckluft nach Leistung“ statt Kompressor. Diese neuen Dienstleistungsangebote erstrecken sich bereits heute über viele Lebensbereiche und nehmen stetig zu.

## **3. Dematerialisierung – Das Verschwinden der Dinge**

Wertschöpfung entsteht zunehmend durch Software, Service und 3-D-Druck. Ihren folgenschwersten Ausdruck findet die Dematerialisierung darin, dass sich immer mehr physische Produkte in Software verwandeln, etwa in Apps, die für Smartphones und Tablets in großer Vielfalt verfügbar sind. Es wird jedoch nicht nur das Produkt, das bislang aus natürlichen oder künstlich erzeugten Stoffen bestand, in Bits und Bytes verwandelt. Die Dematerialisierung geht viel weiter. Wenn Autos künftig mit einer App statt mit einem Schlüssel geöffnet werden, wird all das verschwinden, was zu der Produktion des Schlüssels notwendig war: die Fabriken, die Maschinen und Anlagen sowie letztlich auch die Arbeitsplätze in Entwicklung und Produktion, in Marketing und Vertrieb, sowie im allgemeinen Management. Diese Verpuffung wiederholt sich in immer mehr Branchen und der Autoschlüssel ist hier nur ein kleines plakatives Beispiel für einen unterschätzten Megatrend. Viele Menschen haben Apps auf ihrem Smartphone, die als physische Geräte einen ganzen Kofferraum füllen könnten. Das Handy ist Fotoapparat, Musicplayer, Bahn- und Flug-Ticket, Scanner, Videokamera, Diktiergerät, Kalender, Bildtelefon, Kleinbild-TV, Kompass, Buch, Zeitung, Navigationsgerät, Eintrittskarte und vieles mehr.

### **Die notwendigen Reaktionen auf diese exponentiellen digitalen Veränderungen lauten für Unternehmen also:**

- Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle sollten radikal neu gedacht werden.

- Die Chancen und Risiken der Digitalisierung müssen erkannt und bewertet werden.
- Die Zukunft ist schwer vorhersehbar. Daher sollten wir diversifizieren – sprich: „Nicht alle Eier in einen Korb legen!“
- Informationstechnologie muss zum „Betriebssystem“ des Unternehmens werden.

Das Umschreiben der Geschäftsmodelle hat zwar vielerorts begonnen, aber oft stehen die vergangenen Erfolge bei der Überarbeitung im Weg und verstellen den Blick darauf, wie grundlegend manche Strategie geändert werden muss.

Dass in Familienunternehmen diese Umstellung zum Teil mit dem Generationswechsel zusammenfällt, kann Fluch und Segen zugleich sein. An dieser Umbruchstelle fällt die Entscheidung vielleicht etwas leichter, ein Unternehmen nicht an die nächste Generation weiterzugeben, wenn das heutige Geschäftsmodell keine Zukunft mehr hat. Manchmal ist es sinnvoller, ein neues Unternehmen zu gründen oder eine neue Geschäftsidee zu entwickeln. Dies wird auch Auswirkungen auf die Inhaberstrategie der Unternehmerfamilie haben: **Die Basis für die Existenz als Unternehmerfamilie ist dann oft nicht mehr das heutige Unternehmen, sondern der Unternehmergeist als solcher.**

Diese Überlegungen muss jede Inhaberfamilie individuell für sich anstellen und entscheiden. Für alle Unternehmer gilt aber mit Blick auf die digitale Revolution gleichermaßen: **Schnell Handeln – denn wir haben alles außer Zeit!**

*Dr. Matthias Händle ist Partner der PETER MAY Family Business Consulting, Karl-Heinz Land ist Inhaber der neuland GmbH & Co. KG. Dieser Beitrag wurde veröffentlicht im Newsletter der PETER MAY Family Business Consulting: INSIGHT – Neues aus der Welt der Familienunternehmen, Ausgabe 09/2019.*