

**DIGITALER
WANDEL IN
FAMILIEN
UNTERNEHMEN**
ARNOLD WEISSMAN **DAS**
STEPHAN WEGERER **HANDBUCH**

campus

Prof. Dr. Arnold Weissman ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der FH Regensburg und Inhaber des Beratungsunternehmens Weissman & Cie.

Stephan Wegerer berät bei Weissman & Cie. Familienunternehmen speziell in den Bereichen Digitale Transformation, Innovation und entwickelt auf dieser Grundlage Business Innovation für seine Kunden.

Arnold Weissman, Stephan Wegerer

Digitaler Wandel in Familienunternehmen

Das Handbuch

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

ISBN 978-3-593-50825-2 Print
ISBN 978-3-593-43799-6 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-43800-9 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2018 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Illustrationen: Max Bachmeier

Gesetzt aus: Scala und Scala Sans

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Vorwort	7
Kapitel 1	
Verrückte Welt	11
Digitalisierung verändert die Welt	12
Der neue Wettbewerber: Digitalisierung	15
Untätigkeit wird bestraft	24
Kapitel 2	
Digitaler Wandel – die wichtigsten Grundlagen	45
Das große Rad drehen	50
Disruptiv statt erhaltend	51
Die Treiber des digitalen Wandels	55
Wachstumslücke schließen	82
Kapitel 3	
Handlungsfeld 1 des digitalen Wandels: Kunde im Fokus	85
Plattformen – moderne Marktplätze	86
Radikale Kundenorientierung	90
Individuelles Angebot im Netz	96
Customer Experience – nur vom Feinsten	108
Bauen Sie ein Customer Experience Management auf	114
Customer Journey 4.0	125
Kapitel 4	
Handlungsfeld 2 des digitalen Wandels:	
Neue Geschäftsmodelle gefragt	133
Disruption: todbringend für veraltete Geschäftsmodelle	134
Der Weg zum digitalen Geschäftsmodell	145

Kapitel 5

Handlungsfeld 3 des digitalen Wandels:

Operative Exzellenz ist ein Muss	165
Wie die Digitalisierung die Wertschöpfungskette verändert	167
Industrie 4.0 – Wertschöpfungsnetzwerke in Echtzeit	172
Derjenige mit den besten Daten gewinnt	180
Cloud-Lösungen – Treibstoff für den digitalen Wandel	189
Vernetzte Unternehmen für mehr Innovation	192

Kapitel 6

Handlungsfeld 4 des digitalen Wandels:

Menschen – eine neue digitale DNA für Unternehmen	199
Veränderung willkommen heißen	204
Schneller werden mit agilen Teams	213
Die richtigen Menschen anziehen	221
Kommunikation wird mehrdimensional	229
Schluss mit dem Silodenken	232

Kapitel 7

Mit Strategie in die digitale Zukunft	237
Strategischer Phasenplan zum digitalen Wandel	240
Kümmern Sie sich um die Mitarbeiter	252
Digitale Reife zahlt sich aus	256

Register	261
---------------------------	-----

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

vielleicht können Sie das Wort Digitalisierung schon nicht mehr hören, aber der Kauf dieses Buches zeigt, dass Sie bemerkt haben, dass Sie etwas tun müssen, dass auch für Sie kein Weg daran vorbeiführt: Unternehmen, die sich nicht mit der Digitalisierung, ihren Anforderungen und Möglichkeiten befassen, werden abgehängt.

In vielen Unternehmen ist die Digitalisierung in der IT angesiedelt, doch das ist zu kurz gesprungen. Die Digitalisierung muss Chefsache sein. Lassen Sie Ihre Strategie nicht von der IT entwickeln, sondern mit der IT. Sie müssen als Unternehmer oder Führungskraft nicht über jedes Detail der



Chefsache »Digitalisierung«

Digitalisierung Bescheid wissen, aber Sie müssen sich um das große Ganze kümmern. Es geht um die Frage, wie Ihr Geschäftsmodell in drei, fünf oder zehn Jahren aussehen soll. Dabei müssen Sie die gesamte Wertschöpfungskette im Auge behalten. Der digitale Wandel beschreibt den fundamentalen Wandel von Unternehmen hin zu einer vollständig vernetzten, digitalen Organisation. Die heutigen Hidden Champions haben ihre Unternehmen nicht digital aufgebaut, die Start-ups jedoch haben digitale Geschäftsmodelle und eine völlig andere Denkweise. Mit ihren Geschäftsmodellen nehmen sie den heutigen Marktführern Umsatz ab und verhindern deren weiteres Wachstum. Diese Wachstumslücke gilt es zu schließen und dafür brauchen Sie eine Strategie. Nur so können Sie langfristig das Überleben Ihres Unternehmens sichern.

Mit diesem Buch wollen wir Sie dabei unterstützen, eine solche Strategie zu entwickeln. Mit ziemlicher Sicherheit werden Sie nicht von heute auf morgen zum digitalen Marktführer, aber je früher Sie daran zu arbeiten beginnen, desto besser, denn die Zeit drängt: 2006 gab es noch kein iPhone, heute ersetzt uns das Smartphone das Telefon, den Kalender, das Adressbuch, die Kamera, den Walkman, das Aufnahmegerät und das Navi, teilweise sogar schon die Kreditkarte. Ins Internet und chatten können wir damit sowieso. Bücher und E-Mails lesen, Fotos verschicken, Flüge buchen – alles kein Problem. Bedenken Sie, wie vielen anderen Branchen durch das Smartphone Umsätze verloren gehen. Welche digitalen Wettbewerber können Ihnen gefährlich werden? Wissen Sie es? Haben Sie eine Vorstellung davon, wie Sie die Digitalisierung für Ihr Geschäftsmodell nutzen können? Verfügen Sie über die notwendigen Kompetenzen?

Wir bieten Ihnen eine aus der Praxis heraus entwickelte Strategie für den digitalen Wandel an und führen Sie Schritt für Schritt durch den notwendigen Strategieprozess, der auf dem »System Weissman« basiert. Als Familienunternehmen haben Sie eine gute Ausgangsposition beim Kampf um die Führung in digitalen Märkten, denn Familienunternehmen sind nicht nur schneller und beweglicher als große Konzerne, sondern haben einen weiteren Vorteil: Oft kennen Sie Ihre Kunden. Und die Kundenbeziehung ist für den Erfolg der digitalen Transformation entscheidend. Denn künftig wird es nicht mehr um das Produkt oder die Dienstleistung gehen, sondern um den Nutzen-Wert, den es für den Kunden hat. Doch Sie müssen auf dem Weg auch Ballast abwerfen, sich von lieb gewordenen Gewohnheiten und Hierarchien trennen.

Vor allem müssen Sie sich bewusst machen, dass Erfolg in der Vergangenheit und in der Gegenwart keine Garantie für den Erfolg in der Zukunft ist. Den eigenen Erfolg und das eigene Geschäftsmodell in Frage zu stellen, ist der erste Schritt auf dem Weg in den digitalen Wandel.

Wir freuen uns, dass wir Sie begleiten dürfen.

Arnold Weissman

Stephan Wegerer

Kapitel 1

Verrückte Welt

In diesem Kapitel erfahren Sie, warum die Digitalisierung die Welt verändert, das Leben jedes Einzelnen und der Unternehmen, bisherige Arbeitsabläufe und -methoden und ganze Geschäftsmodelle. Es geht darum zu verstehen, dass die Digitalisierung die Welt und die Wirtschaft tief und umfassend revolutioniert und Untätigkeit für Ihr Unternehmen zum Wettbewerbsnachteil wird. Alle Themen, die wir in diesem Kapitel anreißen, werden in den folgenden Kapiteln systematisch vertieft.

Digitalisierung ist einer der großen Megatrends unserer Zeit. Darunter versteht man eigentlich die Aufbereitung von analogen in digitale Informationen, also letztlich in Einsen und Nullen. Meist wird der Begriff allerdings für die digitale Revolution und die Gesamtheit aller Veränderungen, die sie mit sich bringt, verwendet. Dazu zählt die Kommunikation über E-Mail, soziale Netzwerke und Smartphones ebenso wie die Vernetzung von Maschinen in der Produktion, die Nutzung der Cloud, Streaming und vieles mehr.

Zum Nachdenken

- Viele Unternehmen erwarten laut einer McKinsey-Studie durch Industrie 4.0 eine Produktivitätssteigerung von über 20 Prozent.
- MIT-Studie: Digital reife Unternehmen stehen besser da als andere. Sie erzielen um 26 Prozent höhere Gewinne.
- 1991 erzielte Kodak einen Umsatz von 19,4 Milliarden. Ab 2003 eroberte die Digitalfotografie in großem Stil den Markt und brach Kodak letztlich das Genick. Kein Mensch musste mehr auf die Entwicklung von Fotos und Filmen warten, sondern konnte seine Fotos gleich anschauen und mit anderen teilen. Dadurch entstand ein digitales Ökosystem, in dem die Leistungen, die Kodak anbot, keinen Nutzen mehr für die Kunden hatten.
- Der Internet-Handel wächst zehnmal stärker als der klassische Handel. Laut der Studie »Handelsszenario 2020« des Kölner IFH-Instituts werden

die Umsätze im stationären Einzelhandel von 448 Milliarden Euro im Jahr 2013 auf 405 Milliarden Euro im Jahr 2020 schrumpfen.

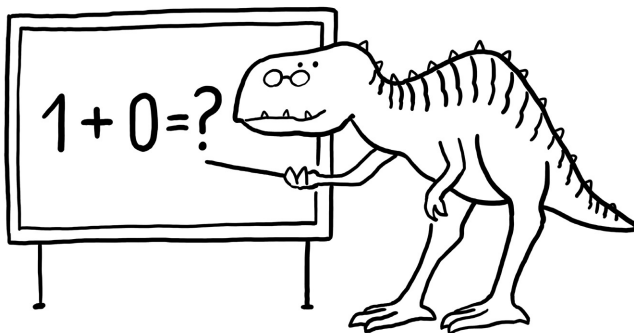
- 2006 lag der Umsatz von Amazon bei 10,7 Milliarden Dollar, 2016 waren es schon 136 Milliarden Dollar.
- Apple ist mehr wert als die acht wertvollsten deutschen Konzerne zusammen.

Digitalisierung verändert die Welt

»Wir leben in der Kreidezeit«

In Deutschland ist die Digitalisierung zwar in aller Munde, aber wir scheinen die Größe und die Macht der Veränderung, die die Digitalisierung mit sich bringt, noch nicht begriffen zu haben – weder Politik noch Wirtschaft und Gesellschaft. Per Ledermann, Vorstandsvorsitzender der Edding International GmbH – Sie werden zumindest die Edding-Marker kennen –, sagt: »Wir leben in Deutschland in der Kreidezeit.« Damit bezog er sich auf die Tatsache, dass unsere Kinder noch heute von der Tafel abschreiben, lesen und rechnen lernen wie ihre Großeltern. Unglaublich. In Großbritannien, das wir als die großen Innovatoren gerne mit einem leichten Naserümpfen betrachten, sind die Schulen mit digitalen Lösungen ausgestattet, fast jedem Jugendlichen steht ein Rechner zur Verfügung. Wo werden wir künftig die dringend benötigte digitale Kompetenz herbekommen?

Können Sie sich denn noch ein Leben ohne Internet, E-Mail und Smartphone vorstellen?



Digitale Kreidezeit

Ganz selbstverständlich hat die Digitalisierung von unserem privaten und beruflichen Leben Besitz ergriffen und es nachhaltig verändert. Und zwar in einem rasanten Tempo. Das Internet, wie wir es kennen, nahm 1989 seinen Anfang. Das ist gerade einmal 28 Jahre her. Fünf Jahre später wurde Amazon gegründet, 1998 Google. Facebook gibt es seit 2004, Twitter seit 2006. Das erste iPhone wurde 2007 vorgestellt und bei Zalando können wir seit 2008 »schreien vor Glück«. Mit dem digitalen Fortschritt haben sich Bedürfnisse und Ansprüche der Kunden verändert. Komplettlösungen, Nutzen, intuitive Bedienbarkeit, Schnelligkeit und Verfügbarkeit 24/7 sind die Stichworte. Amazon hat den stationären Buchhandel aus den Angeln gehoben, Zalando die Schuhverkäufer herausgefordert. Aktuell bedrohen die Fintechs mit ihren Angeboten die Geschäftsmodelle der etablierten Banken. Google hat die Geschäfte der Stadtplanhersteller zunichte gemacht. Durch die Navis in Pkw und Smartphone braucht niemand mehr eine Landkarte. Taschenrechner? Hat jedes Smartphone. Das macht auch die Urlaubsfotos. Und die sind gar nicht schlecht. Große digitale Fotoapparate schleppen nur noch Profis oder ambitionierte Amateure mit sich herum. CD-Player, ja sogar MP3-Player, die erst 1998 auf den Markt kamen, sind ebenfalls obsolet – Musik hören können wir per Download oder Streaming mit unserem Smartphone, dem Tablet und am PC. Der wird vielleicht auch bald überflüssig – schon jetzt können moderne Fernseher ziemlich viel. Zumindest brauchen wir keine DVDs mehr, denn Filme können wir problemlos downloaden, ausleihen oder direkt anschauen dank internetfähigen Fernsehern, Tablets und Smartphones. Durch diese Entwicklung tritt der Nutzen für den Kunden immer stärker in den Vordergrund. Der Nutzen-Preis-Vorteil (NPV) ist das Kriterium, das darüber entscheidet, ob die Verbraucher bereit sind, für ein Angebot gleich welcher Art zu bezahlen. Das verlangt von den Unternehmen Veränderung im Denken und Handeln, ist aber eine riesige Chance für neue Formen der Wertschöpfung.

Der Datenstrom wächst kontinuierlich

Weltweit generierte Daten:

2010: 1227 Exabyte

2015: 8 591 Exabyte

2020: 40 026 Exabyte

1 Exabyte = 1 Milliarde Gigabyte = 1 Million Terabyte

(Quelle: Statista)

Durch diese Entwicklung werden wir alle immer mobiler und wir haben uns längst daran gewöhnt, alles immer und überall zur Verfügung zu haben. Cloud-basierte Dienste machen uns das leicht. Und natürlich möchten wir das alles nicht nur privat, sondern auch beruflich zur Verfügung haben. Der Vertriebsmann möchte sein Tablet oder Laptop dabei haben, sodass er beim Kunden alle Informationen abrufen kann. Der Servicetechniker bestellt Ersatzteile direkt vor Ort über sein Tablet, wenn er nicht schon vorher durch intelligente Systeme erfahren hat, was er brauchen wird. Der Austausch von Daten zwischen Maschinen sowie zwischen Maschinen und Menschen wächst ständig und macht uns das Leben leichter.

Wen würden Sie wählen?

Ein triviales Beispiel: Viele Unternehmen haben Wasserspender. Welchen Lieferanten würden Sie wählen: Denjenigen, den Sie anrufen müssen, damit er die Tanks auffüllt oder denjenigen, dem Sensoren melden, wann die Tanks aufgefüllt werden müssen und der ohne Aufforderung kommt?

Jeder digitale Wettbewerber kratzt an den Umsätzen der etablierten Unternehmen und schmälert deren Umsätze und Gewinne. Es entsteht eine Lücke, die gefüllt werden muss, soll das Unternehmen überleben. Die Digitalisierung und die daraus entstehenden Technologien wie Industrie 4.0 betreffen (fast) alle Unternehmen. Wird man selbst aktiv oder wartet man mit geschlossenen Augen, bis der Sturm hoffentlich vorüberzieht? Im B2C-Bereich haben die



Den Sturm als Chance sehen!

deutschen Unternehmen das Feld schon weitgehend den Amerikanern überlassen. Jetzt geht es darum, im B2B-Bereich Krallen zu zeigen und die Führung zu übernehmen. Gerade die innovativen und technologisch hoch entwickelten Familienunternehmen dürfen sich hier nicht verschließen. Für sie ist die Digitalisierung eine Chance, die es ihnen ermöglicht, in gesättigten Märkten weiter zu wachsen. Allerdings nur, wenn sie die Aufgabe schnell und von der richtigen Seite angehen: vom Kunden aus. Sie haben die Wahl, ob Sie hoffen, dass der Sturm an Ihnen vorüberzieht, oder ob Sie ihn nutzen um zu fliegen!

»Im Rahmen einer Studie der Mittelstandsinitiative hat TNS Infratest 4000 Führungskräfte befragt. Das erstaunliche Ergebnis: Die Mehrheit hat das Potenzial der Digitalisierung zwar erkannt, beschreibt sich selbst aber als abwartend. Zwei von drei Befragten räumen sogar ein, die Digitalisierung zu vernachlässigen. Immerhin 60 Prozent glauben, dass der Wandel mehr Arbeitsplätze in Deutschland hervorbringen wird. Ist dieses Ergebnis nicht ein Paradoxon? Kostenreduktion und Effizienzsteigerung haben höhere Priorität als Investitionen in Wachstum und Innovation. Ein Irrglaube.«

Ulrich Dietz, Vorstandsvorsitzender des IT-Dienstleisters GFT in Stuttgart

Die digitale Welt ist nicht so geordnet und geregelt, wie wir es gewohnt sind. Doch das bedeutet auch mehr Freiheit, mehr Raum für Ungewöhnliches, mehr Raum zum Ausprobieren. Man muss nur mutig genug sein. Die Digitalisierung bringt Risiken mit sich, aber andererseits: ohne Risiko keine Chance.

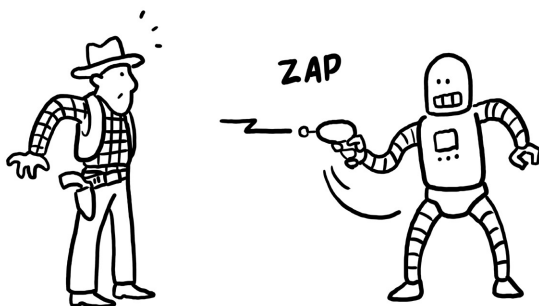
»Wer jedes Risiko ausschalten will, der zerstört auch alle Chancen.«

Hans-Olaf Henkel, deutscher Manager

Der neue Wettbewerber: Digitalisierung

Die Digitalisierung bringt neue Kunden hervor, aber natürlich auch neue Wettbewerber. Und die sind frech, agil, global und vor allem digital. Häufig gibt es nicht einmal einen neuen Wettbewerber, sondern eben einen bekannten Wettbewerber, der die Chancen, die ihm die Digitalisierung bietet, schneller erkennt als Sie oder der risikobereiter ist. Die Digitalisierung lässt sich nicht aussperren. Der Mittelstand bildet sich viel auf seine Schnelligkeit und Flexi-

bilität ein. Mittelständische und Familienunternehmen sehen sich gerne als wendige Schnellboote, die den großen Tankern zeigen, wo es lang geht. Durch die Digitalisierung könnten sie jedoch selbst zu Tankern werden, die von den kleinen Flitzern der digitalen Start-ups attackiert werden. Denn nur wenige Mittelständler sind geneigt, in Experimente zu investieren, deren Ausgang ungewiss ist. Manche Experten sind sogar der Meinung, es gehe gar nicht ums Geld, sondern es fehle der Wille zur Veränderung, vor allem in Unternehmen, denen es (noch) gut gehe.

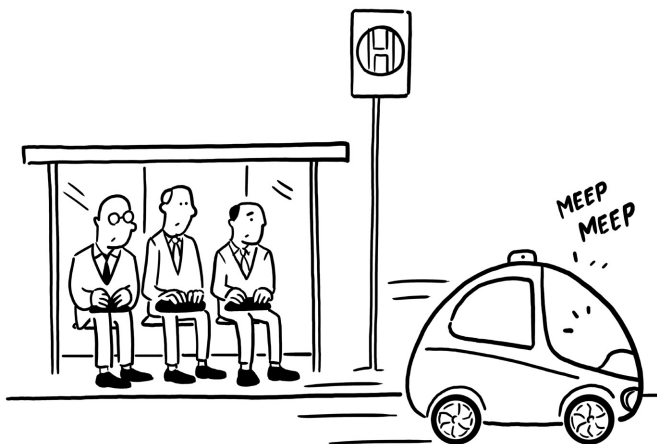


Digitale Wettbewerber

Natürlich kann man erst einmal abwarten, was die anderen tun. Doch eigentlich ist das keine Option, dafür dreht sich das Rad viel zu schnell. Jeden Tag werden bisher sichere und erfolgreiche Geschäftsmodelle durch die Digitalisierung und digitale Neueinsteiger hinweggefegt: Uber schüttelt das Taxigewerbe durcheinander, Amazon hat zuerst dem stationären Buchhandel Konkurrenz gemacht, jetzt sitzt es bereits dem Rest des Einzelhandels und den Verlagen im Nacken. Jeden Tag sprießen neue Ideen, wie man in der digitalen Welt Geschäfte machen kann. Wer dabei sein möchte, sollte agieren statt zu reagieren. Jetzt wird der Kuchen verteilt, nicht in fünf oder zehn Jahren.

»Abwarten ist hinsichtlich der Digitalisierung aus meiner Sicht keine Option. Jeder Mittelständler, egal ob klein oder groß, sollte überprüfen, ob sein Geschäftsmodell durch neue Wettbewerber infrage gestellt wird. Wir alle kennen das Beispiel des Google-Autos. Plötzlich gibt es eine Daten-Maschine, die auch Verkehrswege zurücklegt. Für jeden Mittelständler sollte die Überprüfung des Geschäftsmodells oben auf der Agenda stehen.«

Dr. Peter Bartels, Vorstandsmitglied bei PwC



Agieren statt aussitzen!

My Muesli: Von Online bis Offline

Im April 2007 ging »mymuesli« online. Über die Website konnten sich die Kunden ihr individuelles Bio-Müsli mixen, das ihnen dann zugeschickt wurde. Das ist auch heute noch so, allerdings ist das Start-up schnell expandiert. Es gibt inzwischen einige Fertigmischungen, Geschenksets, Orangen, Kaffee, Tee und sogar Geschirr. 2008 startete das Unternehmen die internationale Expansion. 2009 folgte der erste eigene Laden. Mittlerweile ist My Muesli auch in den Regalen von Edeka und Rewe angekommen.

Das junge Unternehmen ist ein typischer Vertreter der neuen Wettbewerber, die etablierte Firmen das Fürchten lehren. Sie sind frech, schnell und basieren meistens auf einem digitalen Geschäftsmodell, das sie mitunter in die Offline-Welt ausweiten. Der traditionelle Handel geriet als erstes unter die Räder. Doch je schneller die Digitalisierung voranschreitet, desto mehr Branchen sind betroffen. Und die digitalen Eroberer kommen aus aller Herren Länder. Im Netz verschwimmen die Ländergrenzen.

Autos: Update statt Rückruf

»Apple betrachtet das Auto wie ein Telefon«, sagt Trendbeobachter Mathias Haas aus Stuttgart. »Verdient wird nicht über den Verkauf des Autos, sondern über die Nutzung.« Der Trendbeobachter hat auch sogleich ein Beispiel aus den USA parat. Dort sind Dunkin' Donuts und Chevrolet eine Kooperation eingegangen, bei der über das Equipment des Fahrzeugs die nächstgelegenen Angebote des Gebäckherstellers angezeigt werden.

Die Digitalisierung verändere den Stellenwert, setze andere Prioritäten. Wenn die Sensorik eine höhere Priorität erhalte als das Fahrwerk, entstehe ein neues

Machtgefälle, ist Haas überzeugt. »Wenn ein ITler ein Auto baut, denkt er komplett anders. Tesla macht keine Rückrufaktionen, sondern fährt ein Update. Autohersteller, die ein neues Modell auf den Markt bringen, rechnen mit fünf bis sieben Jahren. Apple würde einfach eine neue Version einführen. Vielleicht könnte das Auto dann nach einem nächtlichen Update rückwärts in die Garage einparken. Ein von ITlern entworfenes Auto würde sich weiterentwickeln, während ein herkömmliches Fahrzeug nach wenigen Jahren völlig überholt ist«, sagt Haas und fügt hinzu: »Die Frage ist doch: Wenn Apple ein Auto bauen möchte, wieso kauft es dann nicht VW? Die Antwort: Die eigene Gründung scheint einfacher zu sein.« Haas ist überzeugt, dass die Region Stuttgart ohne weiteres zu einem deutschen Detroit werden könnte, wenn die alten Player in der Auto- und Autozulieferindustrie diese Entwicklung nicht mitdenken und den Schwenk nicht mitmachen.

Machen wir doch mal den Test, wenn Sie selbst ein »selbstfahrendes Auto« entwickeln würden, wie würde dieses dann aussehen? Wäre es eher ein digital unterstütztes Auto, welches einem »Kampfjet« nahe kommen würde, oder eher ein »rollendes Wohnzimmer« in welchem Komfort, Entspannung und Spaß im Vordergrund stehen würden?



Action oder Wellness?

»Cayla ist eine sprechende Puppe, die über Bluetooth mit einem Tablet verbunden wird und Fragen beantworten kann. Kinder, die damit aufwachsen, werden als Erwachsene Ähnliches von ihrem Auto erwarten.«

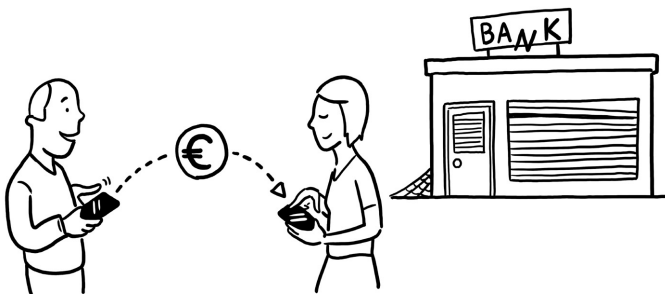
Mathias Haas, Trendbeobachter aus Stuttgart

FinTechs: Tsunami für die Banken?

»FinTechs sind eine Chance für den Finanz- und Technologiestandort Deutschland. Politik und Regulatoren sind aufgefordert, die Bedingungen für Gründung und Wachstum dieser Unternehmen weiter zu verbessern.« Das sagte nicht etwa der Gründer eines FinTechs, sondern Michael Kemmer, Hauptgeschäftsführer des Bankenverbands. Hat da jemand seine neue Konkurrenz umarmt? Nicht ganz. Der Bankenverband sieht die FinTechs nämlich nicht nur als Konkurrenz, sondern auch als Kooperationspartner, besonders die FinTechs, deren Geschäftsmodell in der technischen Unterstützung von Bankdienstleistungen liegt.

Das Wort FinTech setzt sich aus den Worten Finanzen und Technologie zusammen. Finanztechnologie steht für neuartige Lösungen von Anwendungssystemen, die eine Neu- oder Weiterentwicklung im Finanzdienstleistungsbereich darstellen. Weltweit machen mehr als 3500 solche Start-ups den Geldhäusern Konkurrenz. 2016 betrug die globalen Investitionen in FinTechs 24,7 Milliarden US-Dollar. Die FinTechs profitieren von Entwicklungen im Bereich Big Data und Cloud-Computing, sowie der rasanten Verbreitung von Smartphones, Laptops und Tablets in Verbindung mit nahezu ständigem Zugriff auf das Internet. So ist es auch jungen und kleinen Unternehmen möglich, etablierte Unternehmen zu attackieren oder eine Nische im Markt zu besetzen.

Kunden der FinTechs können zum Beispiel online über Anlagestrategien diskutieren, sich gegenseitig Geld leihen (Social Lending) oder Projekte finanzieren (Crowdfunding). Sie können Geld an E-Mail-Adressen oder Handy-Nummern verschicken – der Betrag wird dann dem Konto des Empfängers gut geschrieben, sofern er über ein Konto bei diesem Anbieter verfügt. Das Beratungsunternehmen Accenture schätzt, dass die neuen Wettbewerber den Banken bis 2020 weltweit mehr als 30 Prozent ihrer Erträge abjagen werden.



»Banking is necessary, banks are not.« – Bill Gates

Auch die Versicherungsbranche wird von den Newcomern nicht verschont bleiben. Kleine Start-ups wie Simpleurance übernehmen das, was den Großen der Branche zu klein ist: Sie versichern das neue iPhone ebenso wie die Designerbrille oder das teure Mountainbike. Firmengründer Robin Hein weiß, dass viele Verbraucher bereit sind, für den zusätzlichen Schutz des neuen iPhones 60 Euro im Jahr zu bezahlen. Das iPhone oder die Designerbrille ist mit Emotionalität verbunden, die Hausratversicherung in der Regel nicht. Auf diese Emotionalität und den schnellen Abschluss setzen die Start-ups. Versichert wird dann bei den Etablierten der Versicherungsbranche, doch das ist dem Konsumenten egal. Einige Start-ups wie Life aus Kelheim wagen sich sogar an kompliziertere Produkte wie Lebensversicherungen. Durch die digitalen Vertriebsstrukturen sparen die neuen Wettbewerber enorme Kosten ein, die sie teilweise an ihre Kunden zurückgeben. Und dadurch, dass sie nicht selbst als Versicherer agieren, unterliegen sie auch nicht der Aufsicht.

Die 2015 gegründete Clark Germany GmbH hat insbesondere Studenten und junge Berufseinsteiger im Visier. Die App ermöglicht es den Kunden von zu Hause aus alle Versicherungsunterlagen einzusehen und zu analysieren. Dabei findet Clark jeweils das günstigste Produkt mit der gleichen Leistung und stellt diese übersichtlich dar. Die Verwaltung der Versicherungen verläuft völlig automatisiert per App. Gleichzeitig findet eine transparente und neutrale Beratung statt, die Experten stehen außerdem im Schadensfall direkt per Mail, Chat oder Telefon zur Verfügung. Der direkte Kontakt mit Maklern wird überflüssig, stattdessen kommt ein Robo Adviser, also ein Beratungsalgorithmus zum Einsatz. Dieser analysiert die Versicherungssituation eines Kunden und weist automatisch auf Verbesserungspotentiale hin.

Ein Robo Adviser ist auch beim Münchner Start-up Scalable Capital im Einsatz und ermöglicht eine automatisierte Geldanlage in Investmentfonds. Dabei erhalten die Anleger u. a. Zugang zu einem breiten Aktienportfolio ohne von den unterschiedlichsten Befangenheiten von Maklern beeinflusst zu werden. Seit Mitte 2017 beteiligt sich US-Finanzriese Blackrock mit 30 Millionen Euro an den Münchnern.

Digitalisierung erreicht den B2B-Bereich

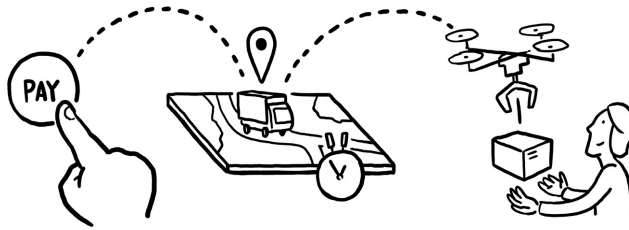
Was im B2C-Bereich passiert, erreicht zunehmend den B2B-Bereich, denn letztlich überträgt der Mensch seine Anforderungen und Verhaltensweisen vom privaten ins berufliche Leben. Digitalisierung und E-Commerce beeinflussen also die Unternehmen im Dialog mit ihren Kunden gleichermaßen.

Digitale Medien sind auch hier in mehr als 50 Prozent der Fälle, laut anderen Studien sogar in über 70 Prozent, für die Kaufvorbereitung relevant. Plötzlich werden die Mitarbeiter im Vertrieb mit Amazon Marketplace oder Ebay-Angeboten konfrontiert. Amazon bietet Unternehmen, die auf seinem Marketplace verkaufen, sogar an Lagerhaltung und Logistik zu übernehmen, um stets lieferfähig zu sein. Es ist also höchste Zeit, dass sich Firmen konkrete Gedanken über die Zukunftsfähigkeit ihres Geschäftsmodells machen. Denn es muss gar kein neuer Wettbewerber im eigentlichen Sinne auftauchen, um die alten Vertriebsstrukturen ins Wanken zu bringen. Unternehmen, die auf diese Entwicklung reagieren, haben Vorteile, auch wenn es sich meistens noch nicht um eine komplette digitale Strategie handelt.

So hat der Kabelhersteller Lapp, ein Familienunternehmen aus Stuttgart, bereits 2009 einen E-Shop eingerichtet. In seiner Branche war er damit Vorreiter. »Der E-Shop ist für Lapp eine wahre Erfolgsgeschichte. Über die letzten Jahre ist der Umsatz kontinuierlich gestiegen. Jeder fünfte Kunde bestellt mittlerweile über den E-Shop«, sagt Gerald Lawrenz, Geschäftsführer der U. I. Lapp GmbH. »Vor allem bei den Neukunden ist der Trend zur Online-Bestellung noch deutlicher erkennbar. Hier nutzen schon fast 50 Prozent das Tool.« Lawrenz ist überzeugt, dass der Gesamtanteil der Online-Bestellungen in den kommenden Jahren kontinuierlich weiter ansteigen wird.

Der Bauchemie-Anbieter Uzin Utz hat ebenfalls vor einigen Jahren mit der Planung einer mehrschichtigen Onlinestrategie begonnen und betreibt mittlerweile einige Onlineplattformen. »Zum einen haben wir für unsere Bestandskunden ein E-Commerce-System entwickelt, das sowohl die Kunden als auch unseren Vertrieb unterstützt. Zum anderen betreiben wir die Branchenplattform »BOP« (www.frag-bop.de)«, sagt Thomas Müllerschön, Mitglied im Vorstand des Familienunternehmens. »In Zusammenarbeit mit einem Netzwerk an Großhändlern bieten wir Handwerkern das Kernsortiment unserer Produkte an. Nach dem Start dieser Plattform im April 2014 kamen einige Branchenpartner und Bodenbelagshersteller mit Kooperationsanfragen auf uns zu. Diese positive Resonanz von anderen Unternehmen aus der Branche motiviert uns umso mehr. Die Erfahrungen der letzten Jahre haben uns gezeigt, dass wir den richtigen Weg eingeschlagen haben.«

Der international tätige Beschläge-Hersteller Gretsch-Unitas nutzt die Digitalisierung unter anderem zur Information seiner B2B-Kunden. »Unsere Kunden verlangen heute aktuelle Informationen über den Stand ihrer Bestellung«, sagt der geschäftsführende Gesellschafter des Familienunternehmens Michael von Resch.



Digitalisierte Lieferkette

»Um dies zu ermöglichen bieten wir den Kunden an, ihre Software über eine Plattform mit der unseren zu verbinden. Die Planung der Speditionen wird mittlerweile auch komplett online abgewickelt. Wir nutzen die Digitalisierung, um die Planungssicherheit zu erhöhen, Prozesse zu beschleunigen und zu vereinfachen. Die Qualität unserer Leistung lässt sich auf diese Weise verbessern.«

Kurzporträt: Kunde 4.0

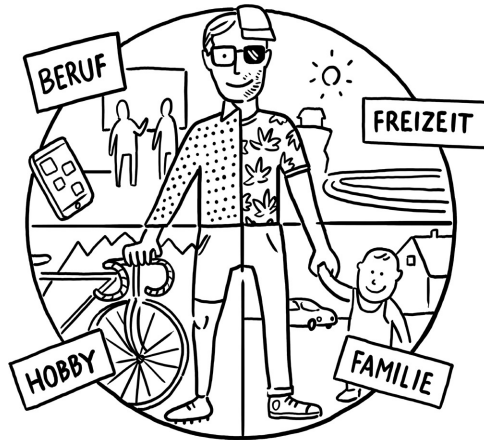
Der Kunde 4.0 lässt sich nicht mehr kategorisieren. Max Mustermann hat ausgedient. Diesen praktischen Typ, verheiratet, zwei Kinder, mittleres Einkommen, gibt es schon lange nicht mehr, weder im B2C- noch im B2B-Bereich. Die Digitalisierung hat ihn komplett verschluckt. Es gibt nicht mehr *den einen* typischen Kunden, Einkäufer, Produktionsleiter oder Geschäftsführer.

Gut informierte Kunden

Konsumenten sind mittlerweile wahre Recherchekünstler. Eine Google-Studie zeigt, dass 2010 vor einer Kaufentscheidung im Durchschnitt fünf Informationsquellen befragt wurden. Heute sind es bereits zehn. Besonders viel Aufwand wird vor dem Kauf von Autos, Elektronikgütern oder dem Abschluss von Finanzdienstleistungen betrieben. In diesen Fällen werden durchschnittlich 11 bis 18 Quellen befragt, bevor eine Kaufentscheidung getroffen wird. Das zeigt, wie wichtig eine positive Reputation und eine gute Darstellung der angebotenen Leistungen im Internet ist.

Nicht die Märkte verändern sich, sondern der Kunde. Ähnlich wie es bei Industrie 4.0 von Massen-Standard-Produkten zu Losgröße Eins geht, erwartet der

Kunde 4.0, dass er nicht mehr als Legion wahrgenommen wird, sondern als Individuum. Der Kunde 4.0 ist individuell, gut informiert, nicht unbedingt loyal und sehr anspruchsvoll. Er möchte das haben, was ihm den größten Nutzen bringt. Nur dafür ist er bereit, zu bezahlen.



Kunde 4.0

Der Entscheidungsprozess des Kunden beim Kauf eines Produkts oder einer Dienstleistung hat sich durch die Digitalisierung fundamental verändert. Am Anfang steht heute die internetbasierte Recherche. Dem Kunden steht nicht nur die Unternehmenswebsite zur Verfügung, sondern er kann sich überall im Netz an beliebigen Stellen Informationen besorgen und zwar immer und überall. Er liest Bewertungen und Tests, informiert sich über die Erfahrungen anderer mit dem Verkäufer, dessen Service und vieles mehr. Aufgrund dieser Recherche entscheidet er, welche Anbieter er überhaupt kontaktieren wird. Google nennt das den »zero moment of truth – ZMOT«. Alle Anbieter, die der Kunde bei seiner Entscheidung links liegen lässt, wissen weder, dass sie durch den Rost gefallen sind, noch weshalb. Sie wissen nicht einmal, dass sie im Spiel waren. Sie haben keine Möglichkeit, die Kaufentscheidung des Kunden zu beeinflussen.

Kunde 4.0 ist auch nur ein Mensch

Trotzdem bedeutet die Digitalisierung nicht, dass der Kunde nur noch im Internet kauft, schon gar nicht im B2B-Bereich. Eine Anlage für mehrere Millionen Euro bestellt man nicht im Internet. Der Kunde hat sich aber durch die

Digitalisierung verändert und ist verwöhnt. Er möchte alles sofort, eine möglichst große Auswahl, die größtmögliche Anpassung des Angebots auf seine individuellen Bedürfnisse, beste Preise und natürlich noch diverse Serviceleistungen. Ein umfassendes Multi- und Cross-Channel-Angebot können nicht alle Unternehmen in kurzer Zeit aufbauen, aber das ist auch nicht notwendig, solange die Kanäle bespielt werden, die dem Kunden wichtig und nützlich sind. Je besser Unternehmen also ihre Kunden kennen, desto passgenauere Angebote können sie entwickeln.

»Kunden denken in der Regel nicht in Kanälen, sie denken in Bedürfnissen.

*Der Kanal spielt dabei eine untergeordnete Rolle. Hauptsache,
das Bedürfnis wird erfüllt.«*

Folkert Schultz, Geschäftsführer Fressnapf Holding SE

Wer also seine Kunden nicht kennt, ihre Bedürfnisse nicht versteht und ihnen keinen Nutzen bietet, der hat verloren, offline und online. Doch letztlich entscheidet nach wie vor der Mensch. Ein Softwareprogramm kann zwar speichern, wer was kauft und dem Käufer beim nächsten Mal passgenaue Werbung in den Weg legen, doch ob der Käufer wiederkommt, liegt an den Menschen. Wer ein schadhaftes Produkt erwirbt oder Schwierigkeiten mit der Funktion hat, wird wiederkommen, wenn ihm schnell, freundlich und großzügig geholfen wird. Hat er eine halbe Stunde in der Warteschleife verbracht und sich vom Servicemitarbeiter schlecht behandelt gefühlt, wird er eine schlechte Bewertung schreiben, egal ob das Produkt am Ende funktioniert hat oder nicht. Von Produkten wird ein bestimmter Qualitätsstandard erwartet, Prozesse müssen reibungslos funktionieren, aber den kleinen Unterschied machen Emotionen und damit Menschen.

Untätigkeit wird bestraft

Vielleicht fragen Sie sich, was das Ganze soll. Weshalb sollten Sie etwas tun? Ihr Unternehmen ist erfolgreich, Sie haben tolle Mitarbeiter und Ihre Kunden sind zufrieden. Die Frage ist: Wird das auch nächstes Jahr, in fünf Jahren oder gar in zehn Jahren noch so sein? Und wenn Sie das nicht zweifelsfrei mit Ja beantworten können, sollten Sie sich Gedanken machen. Machen Sie sich bewusst,

welche einst stolzen Unternehmen schon neuen Wettbewerbern weichen mussten. Beispiele gibt es genug und zwar nicht erst seit der Digitalisierung. Und immer war der Grund die Unfähigkeit zur Veränderung beziehungsweise die Missachtung von Kundenwünschen.

Lebenserwartung: 15 Jahre

Der amerikanische Ökonom John Hagel stellte fest, dass 1940 die Lebenserwartung von Unternehmen 75 Jahre betrug. Heute sind es verschiedenen Studien zufolge gerade einmal 10 bis 15 Jahre.



»Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, beim Enkel zerfällt's.«

Fast die gesamte deutsche Motorradindustrie fiel den Japanern zum Opfer. Sie erkannten frühzeitig, dass das Motorrad für die Deutschen kein Nutzfahrzeug mehr war, sondern ein Freizeitgerät, das schön und schnell sein sollte. Einst stolze Unternehmen wie Agfa und Kodak verschliefen die Digitalfotografie. Bei der Traditionsmarke Grundig merkte man erst viel zu spät, dass Sony mit einem pfiffigen Design jüngere Käufer überzeugte. Auf das Argument »Made in Germany« setzten nur noch die Älteren. Wer erinnert sich noch an Nixdorf- oder Commodore-Computer?

Der Versandhändler Quelle hat die digitale Revolution verschlafen beziehungsweise nicht für sich zu nutzen gewusst. Dabei hatte das 1927 gegründete Familienunternehmen beste Voraussetzungen, dem neuen Konkurrenten Amazon Paroli zu bieten. Quelle verfügte nämlich über eine riesige Kundendatei und ein unglaubliches Wissen über seine Kunden. Das Unternehmen kannte nicht nur die Kleidergrößen seiner Kunden, sondern wusste über ihren Einrichtungsstil Bescheid und über die eigene Norisbank über ihre Finanzen, verfügte über Adressen und Geburtsdaten, kannte