

Kay Windthorst (Hrsg.)

Herausforderungen für Familienunternehmen

Digitalisierung, Internationalisierung, Governance



Nomos

Bayreuther Studien zu Familienunternehmen

herausgegeben von

Prof. Dr. Rolf Uwe Fülbier

Prof. Dr. Knut Werner Lange

Prof. Dr. Kay Windthorst

Band 7

Kay Windthorst (Hrsg.)

Herausforderungen für Familienunternehmen

Digitalisierung, Internationalisierung, Governance



Nomos



Onlineversion
Nomos eLibrary

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-4671-2 (Print)

ISBN 978-3-8452-8898-7 (ePDF)

1. Auflage 2020

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2020. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Vorwort

Der vorliegende Band erörtert aktuelle Herausforderungen für Familienunternehmen. Dies sind insbesondere die Digitalisierung, die Internationalisierung und Konflikte im Bereich der Family Governance. Die Beiträge gehen auf Vorträge zurück, die Wissenschaftler und Praktiker auf verschiedenen Symposien und Veranstaltungen der interdisziplinären Forschungsstelle für Familienunternehmen der Universität Bayreuth (FoFamU) und anderer Forschungseinrichtungen gehalten haben. Die Abhandlungen zur Digitalisierung beruhen auf Vorträgen, die auf einer Veranstaltung der FoFamU gemeinsam mit den Fraunhofer Instituten für Angewandte Informationstechnik (FIT) und für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA) am 22. Oktober 2015 in Bayreuth stattfanden. Trotz der inzwischen verstrichenen Zeit sind die Kernaussagen weiterhin relevant. Der Vortragsstil wurde bewusst nicht verändert, auf den sonst üblichen Fußnotenapparat wurde verzichtet. Als Ergebnis entsteht ein authentisches, vielfältiges Meinungsbild zu den unterschiedlichen Problemen von Familienunternehmen.

Mein besonderer Dank gilt zunächst den Autoren dieses Bandes für die Bereitstellung der Manuskripte. Danken möchte ich auch meinen Mitarbeitern, der Dipl.-Jur. Frau Hannah Kadner sowie den Dipl.-Jur. Herrn Martin Acker und Herrn Andreas Zippel für die Unterstützung bei der redaktionellen Aufbereitung dieses Bandes.

Bayreuth, Oktober 2020

Prof. Dr. Kay Windhorst

Inhaltverzeichnis

<i>Teil I: Digitalisierung</i>	9
Auswirkungen der Digitalisierung auf die Geschäftsmodelle von Unternehmen	11
<i>Prof. Dr. Maximilian Röglinger</i>	
Auswirkungen der Digitalisierung auf die Datensicherheit	21
<i>Prof. Dr. Torsten Eymann und Beatrix Semba</i>	
Zu Digitalisierung, Datenschutz und Datensicherheit von Unternehmen	29
<i>Thomas Landschof</i>	
Auswirkung der Digitalisierung auf die IT in Unternehmen	43
<i>Prof. Dr. Nils Urbach</i>	
Auswirkungen der Digitalisierung auf IT-Prozesse	55
<i>Thomas Schott</i>	
Industrie 4.0 – Mit WDE® die Energieeffizienz steigern	63
<i>Friedrich Schaffert</i>	
Digitalisierung – eine besondere Herausforderung für Familienunternehmen?	69
<i>Prof. Dr. Kay Windthorst</i>	
Tradition trifft Innovation: Die digitale Reife von Familienunternehmen	73
<i>Prof. Dr. Kay Windthorst</i>	

Inhaltverzeichnis

<i>Teil II: Family Governance</i>	83
Der ehrbare Kaufmann	85
<i>Stefan Hipp</i>	
Family Governance als Schnittstelle von Praxis und Wissenschaft	95
<i>Prof. Dr. Kay Windthorst</i>	
<i>Teil III: Internationalisierung</i>	109
Nachfolgeregelung in Familienunternehmen durch eine Familienstiftung?	111
<i>Prof. Dr. Kay Windthorst</i>	
Expansionsstrategien ins Ausland – Tochterunternehmen, M&A, Joint Venture: Internationalisierung von Mittelstands- und Familienunternehmen	129
<i>Dr. Simon Sabel</i>	
Verzeichnis der Autoren	141

Teil I: Digitalisierung

Auswirkungen der Digitalisierung auf die Geschäftsmodelle von Unternehmen*

Prof. Dr. Maximilian Röglinger

Inhaltsverzeichnis

I.	Einleitung	11
II.	Digitalisierung ermöglicht neue Geschäftsmodelle	12
III.	Der Trend zur Digitalisierung	13
IV.	Handlungsfelder der digitalen Transformation	16
V.	Digitale Geschäftsmodelle durch das Internet der Dinge	17

I. Einleitung

Herzlich willkommen, meine sehr geehrten Damen und Herren, von meiner Seite zur heutigen Veranstaltung. Vielen Dank, Herr Professor Windthorst, für die Organisation und die einleitenden Worte sowie für die Möglichkeit, heute hier sprechen zu dürfen. Ich freue mich sehr, gemeinsam mit Herrn Deutsch von KMPG zum Thema „Auswirkungen der Digitalisierung auf Geschäftsmodelle von Unternehmen“ sprechen zu dürfen. Weil es sich bei unseren beiden Vorträgen um den ersten Themenblock der heutigen Veranstaltung handelt, wollen wir uns zusätzlich zum eigentlichen Vortragsthema einleitend etwas genauer damit beschäftigen, was Digitalisierung ist und welche Handlungsfelder von zentraler Bedeutung für die digitale Transformation sind. Anschließend widme ich mich den neuen Möglichkeiten für digitale Geschäftsmodelle am Beispiel der Technologie des Internets der Dinge.

* Der Beitrag geht auf einen Vortrag zurück, den der Verfasser am 22. Oktober 2015 auf einem wissenschaftlichen Symposium in Bayreuth gehalten hat.

II. Digitalisierung ermöglicht neue Geschäftsmodelle

Beginnen wir mit einigen prominenten Beispielen, von denen Sie das ein oder andere vielleicht bereits kennen und die illustrieren helfen, welche disruptiven Auswirkungen die Digitalisierung auf die Geschäftsmodelle von Unternehmen hat: Uber, das weltweit größte Taxiunternehmen, besitzt keine eigenen Autos. Facebook, das weltweit populärste Medienunternehmen, erzeugt keine eigenen Inhalte. Alibaba.com, der wertvollste Einzelhändler der Welt hat keine eigenen Lagerbestände. Und Airbnb, der weltweit größte Anbieter von Übernachtungsmöglichkeiten, besitzt keine eigenen Immobilien. Was haben diese Unternehmen gemeinsam? Keines davon – abgesehen von Alibaba.com – ist älter als 15 Jahre. Es handelt sich also um sehr junge Unternehmen – sogenannte „digital native“-Unternehmen. Hätte man vor 10 oder 15 Jahren gefragt, ob derartige Geschäftsmodelle möglich sind, dann hätten die allermeisten vermutlich gesagt, dass dies nicht sein könne. Wenn also zum Beispiel Airbnb Übernachtungsmöglichkeiten anbieten möchte, dann muss es auch eigene Immobilien besitzen.

An diesen Beispielen sieht man sehr schön, dass die Digitalisierung starke Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle von Unternehmen hat. Ein paar zentrale Eigenschaften der Digitalisierung werden bereits an dieser Stelle deutlich: So sehen wir, dass die Bedeutung der *Endkundenschnittstelle* eine Art Renaissance erfährt. Der Endkunde ist und war natürlich immer schon sehr wichtig, da für ihn letztlich alle Produkte und Dienstleistungen hergestellt werden und er die Unternehmen dafür bezahlt. Nichtsdestotrotz verdankt jedes der oben genannten Unternehmen seinen Erfolg dem Umstand, dass es den Kampf um die Endkundenschnittstelle zumindest vorläufig gewonnen hat. Die Uber-App beispielsweise dient als zentrale Schnittstelle zu den Endkunden. Im Hintergrund arbeiten Individualpersonen oder kleine beziehungsweise kleinste Taxibetriebe, mit denen der Endkunde aber letztlich keinen Kontakt hat.

Unsere Forschung hat gezeigt, dass das Denken aus der *Endkundenperspektive* für alle Unternehmen zunehmend wichtiger wird – unabhängig von deren Position in der Wertschöpfungskette. An diesem Beispiel zeigt sich auch, dass die Digitalisierung zu veränderten Branchenstrukturen führt. Zum einen führt die Digitalisierung, wie diskutiert, zu einer Monopolbildung an der Endkundenschnittstelle. Man spricht von „The Winner-takes-it-all-Effekten“. Zum anderen wird am Beispiel von Uber deutlich, wie die Digitalisierung die Strukturen eines Marktes verändern kann. Dagegen wurde die Entstehung von kleinen und kleinsten Taxibetrieben

vor allem durch die niedrigen Markteintrittsbarrieren in diesem Bereich ermöglicht.

Eine zentrale Beobachtung ist auch, dass die Digitalisierung zu einer *Verschmelzung* von *digitaler* und *physischer Welt* führt. Man darf nicht dem Irrglauben anhängen, dass sich die Digitalisierung und durch die Digitalisierung entstandene Geschäftsmodelle beziehungsweise Unternehmen nur auf die digitale Welt beschränken. Vielmehr zeigt sich an den oben genannten Beispielen, dass digitale Geschäftsmodelle das individuelle Handeln und Wirtschaften in der physischen Welt massiv beeinflussen. Man spricht sogar von *physisch-digitaler Fusion*. Zwei weitere Beispiele für die zunehmende Verschmelzung von digitaler und physischer Welt sind Cyber-Physikalische-Systeme oder das Internet der Dinge, die unter anderem im Zusammenhang mit der digitalen Produktion intensiv diskutiert werden.

Schließlich sehen wir auch, dass zahlreiche Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung zunächst im Business-to-Consumer-Umfeld (B2C-Umfeld), also in Bezug auf Endkunden, diskutiert werden und erst anschließend Eingang in das Business-to-Business-Umfeld (B2B-Umfeld) finden. Zusammenfassend möchte ich hier bereits festhalten, dass Digitalisierung einen *disruptiven Einfluss* auf die Geschäftsmodelle von Unternehmen haben kann.

III. Der Trend zur Digitalisierung

Als Nächstes möchte ich näher darauf eingehen, was die Digitalisierung ist und woher die Digitalisierung kommt. Die Digitalisierung wird getrieben durch die immer umfassendere und schnellere Verfügbarkeit von *digitalen Technologien*. Zu den digitalen Technologien gehören unter anderem mobile Endgeräte, Social Media, Cloud Computing, intelligente Systeme, fortgeschrittene Analytik und das Internet der Dinge. Viele dieser Technologien kennen und nutzen Sie bereits sowohl privat als auch beruflich – teilweise bewusst, teilweise unbewusst, weswegen ich diese nun nicht genauer beleuchte. Digitale Technologien führen letzten Endes dazu, dass sich zum Beispiel die Vernetzung und die Kommunikationsgewohnheiten im privaten Umfeld, aber auch im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld, stark verändern.

Auch der Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien und deren Nutzung ändern sich zunehmend. Beispielsweise öffnen sich ganz neue Geschäftsfelder und Märkte, es ergeben sich Wertschöpfungsinnovationen und umfassende Möglichkeiten, die Produktivität der

Fertigung zu verbessern. Darüber hinaus bieten sich neue Möglichkeiten für Unternehmen, mit den Endkunden über digitale Technologien in Kontakt zu treten sowie – unter dem Stichwort Zukunft der Arbeit – neue Möglichkeiten der Arbeitsplatzflexibilität.

Immer wieder wird im Zusammenhang mit der Digitalisierung die berechtigte Frage gestellt, was denn das wirklich Neue an der Digitalisierung sei. Schließlich gäbe es doch schon immer informations- und kommunikationstechnische Innovationen, die man erfolgreich genutzt hat. Aus meiner Sicht sind hier zwei Dinge besonders hervorzuheben. Erstens haben viele informations- und kommunikationstechnische *Innovationen* die Unternehmensgrenze nicht verlassen beziehungsweise waren für die *Endkunden nicht erkennbar*. Denken Sie an Innovationen wie Service-orientierte Architekturen oder Web Services. Viele der oben dargestellten digitalen Technologien werden jedoch zunächst von Endkunden angenommen, sodass Unternehmen nicht voraus sind, sondern unter Zugzwang stehen und reagieren müssen, um mit den Endkunden mithalten zu können. Zweitens haben wir es heute mit einer noch nie dagewesenen *Vernetzungs geschwindigkeit* und einem entsprechenden Vernetzungsgrad zu tun. Es gibt Übersichten dazu, wie lange es gedauert hat, bis bestimmte Technologien eine Nutzerzahl von 50 Millionen erreicht haben. Das Radio hat beispielsweise 38 Jahre dafür benötigt. Beim Fernsehen waren es nur noch 13 Jahre. Das Internet brauchte 3 Jahre, Facebook 1 Jahr, Twitter 9 Monate und Instagram 6 Monate. Wir sprechen heute von ganz anderen Größenordnungen als noch vor einigen wenigen Jahren.

Darüber hinaus untersuchen einige Studien nicht nur die Vernetzungs geschwindigkeit, sondern auch den *Vernetzungsgrad*. Laut Studien von Cisco und Gartner gab es bereits im Jahr 2012 knapp über 9 Milliarden Endgeräte, die mit dem Internet verbunden waren. Im Jahr 2020 sollen es bereits mehr als 25 Milliarden Endgeräte sein. Hierunter fallen nicht nur Smartphones, Laptops und klassische PCs, sondern auch smarte vernetzte Dinge, die mit dem Internet der Dinge zu tun haben und die wir später noch genauer beleuchten werden. Laut einer Studie von Cisco verbinden sich derzeit rund 100 Dinge pro Sekunde erstmals mit dem Internet.

In Summe steigen sowohl der Vernetzungsgrad als auch die Vernetzungs geschwindigkeit *exponentiell* an. Gemeinsam mit einem erheblichen Wirtschaftlichkeitspotenzial, das beispielsweise dem Internet der Dinge nachgesagt wird, handelt es sich bei der Digitalisierung nicht nur um eine nette technologische Idee, sondern um eine umwälzende wirtschaftlich und gesellschaftlich relevante Veränderung. So prognostiziert *Gartner* für das Internet der Dinge ein wirtschaftliches Potenzial von 1,9 Billionen USD bis zum Jahr 2020.

Es ist jedoch keineswegs so, dass wir am Anfang oder am Ende einer Ausbaustufe stehen. Nein, wir sind mittendrin. Deswegen muss die Frage erlaubt sein, wohin sich die digitale Wirtschaft entwickeln wird. Unserer Auffassung nach wird sich die digitale Wirtschaft zu einem kollektiv intelligenten *Cyber-Physikalischen-Mensch-Maschine-System* entwickeln. Dies ist ein zentrales Ergebnis der Studie „Digital Transformation: Changes and Chances“, die ich mit meinem Kollegen Professor Gimpel von der Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT im Jahr 2014 durchgeführt habe.

Im Bereich der digitalen Produktion spricht man bereits seit längerem über *Cyber-Physikalische-Systeme*. Dabei geht es darum, dass Produktionstechnologie und Informationstechnologie viel stärker miteinander verschmelzen und miteinander kommunizieren. Die Lücke zwischen physischer und digitaler Technologie im Bereich der Produktion wird dadurch weiter geschlossen. Die Entwicklung wird an dieser Stelle jedoch nicht haltmachen, sondern es wird auch immer mehr *Cyber-Humane-Systeme*, also Mensch-Maschine-Systeme, geben, mittels deren Hilfe Technologie und Menschen stärker verschmelzen. Beides zusammen führt zu kollektiv intelligenten *Cyber-Physischen-Mensch-Maschine-Systemen*, in denen es unendlich viele Objekte gibt, die dezentral und selbstorganisiert miteinander interagieren. Dabei handelt es sich um Menschen, Maschinen, Produkte (Dinge), Dienste, Daten und Algorithmen.

Das Ergebnis ist eine sehr quirlige Umwelt, die sich anhand von vier Merkmalen charakterisieren lässt, nämlich: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Man spricht von einer *VUCA-Welt*. *Volatilität* bedeutet, dass morgen nichts mehr so sein wird wie heute. Es wird sich ständig verändern und zwar mit sehr hoher Geschwindigkeit. *Unsicherheit* bedeutet, dass man Entwicklungen und Sprünge nicht mehr prognostizieren kann. Dies wird aufgrund der zahlreichen Interaktionen zwischen Menschen, Maschinen, Produkten (Dinge), Diensten, Daten und Algorithmen immer schwieriger. *Komplexität* steht für die Vielzahl an Interaktionen und dafür, dass jederzeit Objekte spontan hinzukommen und wegfallen können. Zuletzt bedeutet *Ambiguität*, dass aufgrund der ersten drei Merkmale nicht mehr eindeutig zwischen Ursache und Wirkung unterschieden werden kann, weil die digitale und physische Welt miteinander verschmelzen – und weil Vernetzungsgrad und -geschwindigkeit exponentiell zunehmen.