

Weissmann, Arnold / Wegerer  
Stephan: Digitaler Wandel in  
Familienunternehmen.  
Das Handbuch. Campus Verlag:  
Frankfurt / New York 2018,  
264 Seiten, € 39,95.



Wie steht es um die digitale Reife in deutschen und europäischen Unternehmen? Eine Studie der Roland Berger Strategy Consultants im Auftrag des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e. V. (BDI) diagnostiziert, dass es ein Erkenntnis- und Durchdringungsproblem gibt. Strategische Schlussfolgerungen und konkrete Handlungen blieben hinter der „gefühlten“ Bedeutung des Themas in der (Fach-)Öffentlichkeit zurück. Bei geschätzten Wertschöpfungseinbußen von 605 Mrd. Euro bis 2025 in Europa, sollte man die digitale Transformation „verpassen“, ist das kein Pappentier.

Es ist keine neue Erkenntnis, dass gerade Familienunternehmen nicht in operative Hektik ausbrechen, wenn wieder mal ein neuer Trend am Horizont erscheint. Die klare und umsichtige Prüfung dessen, was für den eigenen Betrieb tatsächlich passt, zeichnet diese eigentümergeleiteten Unternehmen aus. Dies war sicher lange auch ein strategischer Vorteil, zumindest dort, wo es tatsächlich die Reflexion war, welche die Zurückhaltung begründete und nicht die Angst vor Veränderung.

Allerdings ist Geschwindigkeit ein ganz zentrales Kennzeichen der digitalen Transformation. Zögerliches Verhalten kann zu einem echten Wettbewerbs-

nachteil werden. Letztlich geht es aber um die bewusste Entscheidung eines jeden Unternehmers, ob und wann er sich mit dieser Thematik auseinandersetzen will. Wenn er Interesse daran hat, kann er für einen ersten Überblick zu dem Handbuch von Weissmann und Wegerer greifen.

Die Autoren erklären darin den digitalen Wandel zur Chefsache und zeigen sehr deutlich, dass es nicht nur darum geht, die IT auf Vordermann zu bringen und die Effizienzschrauben anzuziehen, sondern um eine grundsätzlich andere Denk- und Arbeitsweise. Am Ende des Prozesses soll nicht das effiziente Unternehmen, sondern eine erfolgreich vernetzte Organisation, in engem Austausch mit ihren Kunden stehen.

Nach der Klärung von Begriffen und Grundlagen präsentieren sie vier Handlungsfelder des digitalen Wandels. Erstens soll, ein keinesfalls überraschender Appell bei Familienunternehmen, der Kunde im Fokus stehen. Viele Unternehmer sind zu produktverliebt und vergessen dabei gerne, den Verbraucher in den Mittelpunkt zu stellen. Das hatte schon in der Vergangenheit Konsequenzen, heute allerdings wird es – und darauf machen die Autoren deutlich aufmerksam – sehr schnell auch spürbar sanktioniert. Sie laden daher den Leser ein, eine Customer Journey zu starten, um die Nähe zum Kunden herzustellen.

Handlungsfeld 2 stellen die neuen Geschäftsmodelle dar. Aber wie kommt man zu einem digitalen Geschäftsmodell? Das versuchen Weissmann und Wegerer zu erklären und differenzieren dabei zwischen Disruption und Evolution.

Sowohl hier als auch im Handlungsfeld 3 Operative Exzellenz stellen sie Module vor, mit denen der Leser sich systematisch an die Arbeit machen

könnte. Viele davon sind zwar schon bekannt, aber dennoch sind es sehr hilfreiche Werkzeuge.

Das vierte Handlungsfeld „Menschen – eine neue digitale DNA für Unternehmen“ zeigt dann sehr deutlich den Ansatz der Verfasser, nämlich, dass der Erfolg der digitalen Transformation weniger an der Technologie, sondern daran liegt, ob es gelingt, die Menschen bei dieser Customer Journey mitzunehmen. Es hängt auch davon ab, ob die Führungskräfte ausreichend Kompetenz haben, um die Veränderungsprozesse nicht in organisatorisches Chaos zu stürzen. Dies könnte zu Lagerbildung und Verunsicherung bis hin zu massiven Ängsten führen, an Stelle eines echten Abenteurers, an dem alle gerne und motiviert mitarbeiten.

Zu begrüßen ist, dass die Autoren die Ausführungen synoptisch zusammenführen und aufzeigen, dass es ohne Anpassung der Unternehmensstrategie keinen digitalen Wandel geben kann. Das war auch bereits vor dem Zeitalter der Digitalisierung notwendig. Nur die Familienunternehmen, die sich mit Unternehmensstrategie und Veränderung auseinandersetzten, waren und sind erfolgreich. Diejenigen, die sich mit Veränderung schwertaten und strategische Erwägungen dem operativen Alltagsgeschäft opferten, konnten nur selten eine erfolgreiche Performance aufweisen.

An dieser Differenzierung scheitern die Autoren dann auch teilweise, denn als Leser fragt man sich, wer genau jetzt angesprochen werden soll. Ist es der Unternehmer, der Nachhilfe bezüglich der Kundenorientierung braucht und damit eher am Anfang einer professionellen Unternehmensführung steht? Der wäre dann aber an einigen Stellen überfordert, zum Beispiel bei den Hin-

weisen auf die neuen Technologien. Und die Unternehmen, die eine klare Strategie haben und sich nun mit den neuen Herausforderungen des digitalen Wandels beschäftigen möchten, fühlen sich bei manchen Appellen wohl gar nicht mehr angesprochen. Sie denken ihre Produkte ja bereits kundenorientiert und bewerten die Daten daher als Wettbewerbsvorteil. Dieser unterschiedliche Effekt ist bei einem Buch für Familienunternehmen, die die schillerndste und differenzierteste Landschaft in der Wirtschaft darstellen, wohl kaum vermeidbar.

DR. CLAUDIA SCHLEMBACH,  
HANNS-SEIDEL-STIFTUNG, MÜNCHEN



Azzaro, Pierluca / Granados, Carlos (Hg.): Benedikt XVI. / Joseph Ratzinger: Die Freiheit befreien. Glaube und Politik im dritten Jahrtausend. Freiburg: Herder Verlag 2018, 215 Seiten, € 22,00.

Der emeritierte Papst Benedikt XVI. gilt als großer Theologe der Kirche, dessen Werke von der „Einführung in das Christentum“ (1968) bis zur Trilogie „Jesus von Nazareth“ (2007-2012) teilweise sogar als Bestseller den Weg in eine breitere Öffentlichkeit fanden. Zur Fundamentaltheologie mit dem zentralen Thema „Glaube und Vernunft“, zur Eschatologie, zur Rolle der Exegese, zu Fragen der Liturgie, zur