



PRAXISLEITFADEN

# FAMILIENUNTERNEHMEN IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

HERAUSFORDERUNGEN  
UND ERFOLGSFAKTOREN

von  
Leopold von Schlenk-Barnsdorf  
Marcel Hülsbeck



WITTENER INSTITUT FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN

UNIVERSITÄT  
WITTEN/HERDECKE



## IMPRESSUM

### **VERANTWORTLICH:**

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)  
Department für Management und Unternehmertum  
Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft  
Universität Witten/Herdecke

Prof. Dr. Tom A. Rösen  
Prof. Dr. Heiko Kleve  
Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten

**Redaktion:** Monika Nadler

**Gestaltung:** Designbüro Schönfelder GmbH, Essen

**Titelfoto:** iStock

**Foto S. 26:** Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

**Hinweis:** Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) bekennt sich zu einer genderneutralen Sprache. Sollte dieses Ziel in diesem Praxisleitfaden nicht in jedem einzelnen Falle erreicht werden, bittet das WIFU um wohlwollende Nachsicht. An einzelnen Stellen mag es aus Gründen des Leseflusses (wie beispielsweise in Aufzählungen) oder aus Platzgründen (wie etwa in Überschriften oder in Schaubildern) vorkommen, dass das Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wurde.

ISSN (Print) 2626-3424  
ISSN (Online) 2626-3432

Stand: Januar 2021

# INHALT

---

<b>Einführung</b>	<b>4</b>
<b>1 Von der Industrie- zur Wissensgesellschaft</b>	<b>5</b>
1.1 Das Industriezeitalter ist das Zeitalter der Familienunternehmen .....	5
1.2 Wissen wird zum dominierenden Produktionsfaktor.....	7
<b>2 Familienunternehmensspezifische Ressourcen: Erfolgsfaktor, Gefahr und Herausforderung in der Wissensgesellschaft</b>	<b>9</b>
2.1 Humankapital: Kontrolle durch nicht-kopierbaren Wissensvorsprung.....	10
2.2 Soziales Kapital: Kontrolle durch Beziehungsmanagement.....	10
2.3 Geduldiges Finanzkapital: Kontrolle durch den Ausschluss externer Investoren.....	11
2.4 Überlebenskapital: Kontrolle in Krisenzeiten .....	11
2.5 Governance-Strukturen: Kontrolle durch schnelle Entscheidungen .....	12
<b>3 Der digitalen Transformation mit Tradition und dynamischen Fähigkeiten begegnen</b>	<b>13</b>
3.1 Gelegenheiten erkennen: neues Wissen identifizieren .....	15
3.2 Gelegenheiten ergreifen: neues Wissen umsetzen.....	16
3.3 Gefahren abwehren: neu integriertes Wissen verteidigen.....	18
<b>4 Intergenerationaler Wissenstransfer als Quelle dynamischer Fähigkeiten</b>	<b>20</b>
4.1 Intergenerationaler Wissenstransfer in der Industriegesellschaft .....	21
4.2 Intergenerationaler Wissenstransfer in der Wissensgesellschaft.....	21
4.3 Fazit: die „digitale Walz“ als Ausbildungsprinzip für Nachfolgerinnen und Nachfolger .....	23
<b>5 Literatur</b>	<b>24</b>
<b>Kontakt</b>	<b>26</b>

**D**ie weitreichenden Auswirkungen der digitalen Transformation auf etablierte Unternehmen sind längst nicht mehr von der Hand zu weisen, haben aber auch noch lange nicht das Ende der Fahnenstange erreicht. Eine aktuelle McKinsey-Studie<sup>1</sup> prognostiziert, dass alleine die Entwicklungen im Rahmen der Industrie 4.0 und der diesen zugrunde liegende Wandel zur Wissensgesellschaft erhebliche wirtschaftliche sowie soziale Auswirkungen haben werden. Das Beratungsunternehmen schätzt, dass bereits die zunehmende Einführung künstlicher Intelligenz das globale Bruttoinlandsprodukt in den nächsten zehn Jahren um bis zu 13 Billionen Dollar steigern könnte.

Bevor man sich jedoch mit den drastischen Folgen solcher radikaler Entwicklungen befasst, um konkrete Handlungsempfehlungen für Familienunternehmen abzuleiten, ist es unabdingbar, sich überhaupt der Ursprünge und Determinanten dieser digitalen Re-

volution bewusst zu werden. Die öffentliche Debatte zur Digitalisierung und digitalen Transformation fokussiert sich dabei allzu oft auf rein technologische Aspekte. Dieser, als radikal empfundene, technologische Wandel ist allerdings als letzter Schritt des vor gut 250 Jahren angebrochenen industriellen Zeitalters nur die Spitze des Eisbergs der digitalen Transformation. Ihr liegt ein viel grundsätzlicherer und allumfassender sozioökonomischer Strukturwandel zugrunde: jener der Entwicklung der Industrie- zur Wissensgesellschaft.

Dieser Praxisleitfaden gibt nach einer kurzen Zusammenfassung der Auswirkungen dieses gesellschaftlichen Paradigmenwechsels auf Wirtschaft und Gesellschaft einen Überblick über die damit einhergehenden Konsequenzen und Herausforderungen für Familienunternehmen und durchleuchtet, wie gut oder schlecht diese für das neue Paradigma des digitalen Zeitalters gerüstet sind.

*„Warum sollten Transformationsprozesse heutzutage anders verlaufen als früher? Veränderungen, Innovationen und Krisen gab es schon immer und wir haben es bis heute über Generationen hinweg erfolgreich gemeistert.“*

Aus einem Interview mit einem Familienunternehmer

<sup>1</sup> <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/and-now-win-the-peace-ten-lessons-from-history-for-the-next-normal> [Abruf am 14.01.2021, 18.10 Uhr]

# 1 | VON DER INDUSTRIE- ZUR WISSENSGESELLSCHAFT

**F**amilienunternehmen sind die älteste und nach wie vor die am weitesten verbreitete Organisationsform der Welt. Die Vorteilhaftigkeit dieser Form des Wirtschaftens, nämlich den Zusammenhalt der Familie zum Vorteil der unternehmerischen Tätigkeit zu nutzen und gleichzeitig durch das gemeinsame Unternehmertum den familiären Zusammenhalt zu stärken, liegt nicht nur evolutionsbiologisch<sup>2</sup>, sondern auch ökonomisch auf der Hand. Die Vertrautheit und Bindung in der Familie führt regelmäßig zu geringeren Transaktionskosten, erleichtert die Ausrichtung auf gemeinsame Ziele und reduziert das Risiko, hintergangen zu werden.<sup>3</sup> Diese Vorteile von Familienunternehmen galten für adelige Großgrundbesitzer im Altertum und Mittelalter ebenso wie für in Spätmittelalter und beginnender Neuzeit aus dem Bürgertum entstehende Handelsdynastien<sup>4</sup> (z. B. Fugger, Welser, Medici) und auch für die kleineren und größeren Familienunternehmen des Industriezeitalters. Dies liegt vor allem darin begründet, dass alle zugrunde liegenden, dominanten Produktionsfaktoren wie Boden (z. B. in der Agrargesellschaft, aber auch im Bergbau), Kapital (z. B. im Handel und Finanzwesen) als auch Arbeit (z. B. in der industriellen Produktion) dem gemeinsamen Paradigma der Knappheit unterliegen.

**Die industrielle Produktion dreht sich um die „Kontrolle von Knappheit“.**

## 1.1 | DAS INDUSTRIEZEITALTER IST DAS ZEITALTER DER FAMILIEN- UNTERNEHMEN

**M**it dem beginnenden Wandel von der Agrar- zur Industriegesellschaft vollzog sich sowohl ein technologischer als auch gesellschaftlicher Wandel. Zunächst ermöglichte die voranschreitende Mechanisierung von Arbeitsprozessen die Abkehr von der handwerklichen Produktion zu einer arbeitsteiligen Produktion in Fabriken. Dies führte zu einer bis dahin ungeahnten Arbeitsproduktivität und brach auch in vielen Industrien das bestehende handwerkliche Monopol. Das notwendige handwerkliche Wissen und die zugehörige Erfahrung wurden in der Konstruktion von Maschinen abgebildet, Handwerker konnten so durch ungelernte Fabrikkräfte ersetzt werden.<sup>5</sup> Es setzten sich diejenigen als Fabrikanten durch, welche der nun nicht mehr knappen Ressource der Arbeitskraft bzw. des handwerklichen Erfahrungswissens Kapital zum Kauf und Betrieb von Maschinen und zur Entlohnung von billigen Arbeitskräften entgegensetzen konnten. Da in dieser frühen Phase der Industrialisierung keine funktionierenden Finanzmärkte zur Verfügung standen, wurden diese Unternehmen durch ihre Gründer aus dem eigenen unternehmerischen Erfolg und/oder von der Familie als Kapitalgeber finanziert. Das so in der Familie erzeugte und vermehrte Produktivkapital wurde dementsprechend auch in der Familie durch Vererbung weitergegeben.

<sup>2</sup> Bergstrom (1996).

<sup>3</sup> Fama & Jensen (1983).

<sup>4</sup> Baker & Quéré (2019).

<sup>5</sup> Manning (2004).

Mit der darauf folgenden Verbreitung der Dampfmaschine und der auf dieser beruhenden Eisenbahn war dann nicht nur eine weitere Standardisierung der Produktion möglich, sondern vor allem auch der kostengünstige Transport von Rohstoffen und Produkten über lange Strecken. So kommt es schließlich dazu, dass sich einzelne Fabriken und ganze Branchen dort durchsetzen, wo sie ihre Standortvorteile besonders gut nutzen können. Beispielsweise setzen sich besonders holzintensive Industrien (z. B. Möbel- und Küchenbau) in waldreichen Gegenden, besonders energie- und wasserintensive (z. B. Papier-, Textil, oder Schmiedeindustrie) in wasserreichen Gegenden durch. Diese regionalen Spezialisierungen führen zu Skaleneffekten und Spezialisierungsvorteilen (z. B. Austausch von Arbeitskräften zwischen Unternehmen) auf regionaler Ebene. Sie führen aber auch zu einer regionalen Identitätsbildung, die oft mit den regionalen Fabrikantenfamilien als wichtigen Arbeitgebern verknüpft ist. Dies führt über die Zeit zu einer tiefen regionalen Einbettung von Familienunternehmen.<sup>6</sup>

Der nächste größere Entwicklungsschub beginnt mit der Ablösung lokaler (dezentraler) Dampfkraft durch zentralisiert verfügbar gemachte Elektrizität sowie mit der industriellen Stahlproduktion und führt zum Aufstieg der Schwerindustrie. Zum einen müssen Fabriken nun keine Unzahl lokaler Dampfkraftwerke mehr betreiben, zum anderen macht Stahl als Baustoff deutlich größere Fabrikhallen und Produktionsanlagen möglich. Dies ermöglicht wiederum eine stärkere Integration und Skalierung der Produktion. Im Folgenden kommt es zum Aufstieg von „Industriebaronen“, welche, auf dem familiären Finanz-, Sozial- und Humankapital aufbauend, auch die größer werdenden und langfristiger angelegten Risiken schultern können.

Nur knapp eine Generation später werden durch Erdöl als (zumindest damals) billigem und (ver-

meintlich) unbegrenzt verfügbarem Energieträger die voranschreitende Massenproduktion wie auch die erhöhte Mobilität durch das Automobil und damit insgesamt die vorangegangenen Trends noch einmal massiv verstärkt. Es entstehen industrielle und regionale Ballungszentren, in denen sich neben einigen großen, dominanten und diversifizierten Unternehmen auch eine Unzahl hochspezialisierter mittelständischer Unternehmen ansiedeln. Es entstehen so einzigartige und miteinander verwobene industrielle Ökosysteme, welche auch durch die soziale Verbundenheit der Eigentümerfamilien untereinander getragen werden.<sup>7</sup>

Die letzte Phase der industriellen Revolution liegt im Vormarsch der Informations- und Telekommunikationstechnologien (IT) in den 1970er Jahren, welche die zentrale und tragende Säule der Digitalisierung darstellen. Die Kombination aus neuen Kommunikationstechnologien (Internet), neuen Energiequellen (nachhaltige „grüne“ Energie) und neuen Formen der Mobilität und Virtualität führen neben der zunehmenden Dezentralisierung sowie stärkeren Verbundeffekten auch zur (Parallel-)Entwicklung der (digitalen) Wissensgesellschaft. Diese Entwicklungsstufe stellt einen Zwitter zwischen der alten und neuen Welt dar. Während viele Familienunternehmen z. B. im Rahmen der Globalisierung von den positiven Aspekten dieser letzten industriellen Revolution massiv profitiert haben, stehen sie doch vor einer zentralen Herausforderung: Die bisherige geschichtliche Entwicklung hat gezeigt, dass Familienunternehmen besonders geeignet waren und sind, den Herausforderungen des Industriezeitalters zu begegnen. Sie besitzen besondere Vorteile in der Kontrolle knapper Ressourcen. Es besteht allerdings zu befürchten, dass sie diese Vorteile in der Wissensgesellschaft nicht werden ausspielen können, da Wissen als neuer dominanter Produktionsfaktor auf einem grundlegend anderen ökonomischen Paradigma beruht.

<sup>6</sup> Basco & Suwala (2020).

<sup>7</sup> Schot & Kanger (2018).

JAHR	TECHNOLOGISCHE REVOLUTION	ÖKONOMISCHES PARADIGMA
1771	Industrielle Revolution	Arbeitsteilung und mechanisierte Produktion in Fabriken
1829	Dampfmaschine und Eisenbahn	Standardisierung und regionale Agglomeration
1875	Stahl, Elektrizität und Schwerindustrie	Skaleneffekte und vertikale Integration
1908	Erdöl, Automobil und Massenproduktion	Massenproduktion und funktionale Spezialisierung
1969	Telekommunikation und Information	Dezentralisierung und Verbundeffekte
1969 <sup>8</sup>	Wissensgesellschaft	Neuer Produktionsfaktor: Wissen

Abbildung 1: Phasen des industriellen Wandels<sup>9</sup>

## 1.2 | WISSEN WIRD ZUM DOMINIERENDEN PRODUKTIONSFAKTOR

**W**issen als Produktionsfaktor besitzt ganz besondere Eigenschaften, welche sich zum Teil radikal von den Eigenschaften klassischer Produktionsfaktoren unterscheiden. Es wäre daher fatal anzunehmen, dass die Vorteile, welche sich ein (Familien-)Unternehmen in der Industriegesellschaft erarbeitet hat, problemlos in die neue Welt übertragbar wären. Bevor wir uns im nächsten Abschnitt diesem Sachverhalt widmen, ist allerdings eine kurze Einführung in zentrale Elemente von Wissen notwendig.<sup>10</sup>

### Märkte für Wissen lassen sich nur schwer etablieren.

Wissen lässt sich im Vergleich zu anderen Produktionsfaktoren oder produzierten Gütern nur schwer handeln. Für potenzielle Käufer besteht das Problem, dass sich die Qualität des zu erwerbenden Wis-

sens vorab nur schwer einschätzen lässt. Da ein Käufer von Wissen dieses Qualitätsrisiko nur ungerne tragen wird, wird er Wissen entweder gar nicht oder nur mit einem so hohen Preisabschlag erwerben, dass es sich für den Verkäufer nicht lohnt, das Wissen zu verkaufen. Der Verkäufer könnte natürlich dem Käufer vor dem Kauf das relevante Wissen offenbaren, allerdings besteht für den Käufer, der das Wissen ja nun kennt, dann kein Anreiz mehr, nachträglich noch dafür zu bezahlen. Hier bestehen natürlich Lösungsmöglichkeiten wie z. B. Schutzrechte (wie Patente), gemeinsames Eigentum am Wissen (Joint Venture etc.). Allerdings gibt es insbesondere bei Familienunternehmen eine Tradition der Geheimhaltung und der Überzeugung, dass man nur durch Ausübung von Kontrolle über Wissensvorsprünge wettbewerbsfähig bleibt.

### Wissen multipliziert sich, wenn man es teilt.

Im Gegensatz zu einem physischen Produkt gibt der Verkäufer sein Wissen nicht ab oder vergisst es, sobald er es einem Käufer überlässt. Vielmehr

<sup>8</sup> Der Beginn der Ära der Wissensgesellschaft lässt sich natürlich nicht an einem genauen Datum festmachen. Wir nehmen hier das Erscheinungsjahr des Buches „The Age of Discontinuity“ von Peter Drucker als Annäherung. In diesem nimmt Drucker die Entwicklung der folgenden 50 Jahre vorweg und beschreibt deren gesellschaftliche Auswirkungen treffsicher.

<sup>9</sup> In Anlehnung an Schot & Kanger (2018).

<sup>10</sup> Dazu ausführlich Hülsbeck (2011).

besitzen nun beide das notwendige Grundlagenwissen, auf dem beide weiterarbeiten können. Je weiter öffentlich bekannt und einfacher teilbar Wissen ist, desto wertloser wird es für den einzelnen Marktteilnehmer, da es sich jeder andere nun zu marginalen Kosten ebenfalls aneignen kann. Wissen – und das ist der entscheidende Unterschied zum Industriezeitalter – ist nicht knapp, sondern tendenziell im Überfluss verfügbar. Da sich in der industriellen Logik aber nur aus Knappheit Wertschöpfung erzielen lässt, müssen vollkommen neue Wertschöpfungslogiken gefunden werden. Eine Lösung, Wissen zu verwerten, ist die Monopolisierung von Wissen, dies ist z. B. der Grund, warum es nur ein Amazon, ein Google, ein Facebook etc. gibt. Wer Wissen monopolisiert, kann von seiner Verwertung profitieren. Eine solche Monopolstrategie dürfte sich allerdings für viele Familienunternehmen nicht anbieten, so dass sich die Frage stellt, wie diese Unternehmen von der Wissensgesellschaft profitieren könnten.

### Wissen kann nie komplett weitergegeben werden.

Wissen selbst ist mehr als Daten oder Information. Es handelt sich vielmehr um Informationen, welche in Bezug auf ihre Bedeutung interpretationsbedürftig und damit immer auch in die Erfahrung der Wissenserzeuger gebunden sind. So könnte ein Neurochirurg eine komplexe Operation detailliert zu Papier bringen, es wäre aber unwahrscheinlich, dass ein kompletter Laie eine solche OP auf Grundlage dieser Beschreibung erfolgreich durchführen könnte. Wissen beinhaltet immer auch einen impliziten Anteil, der nicht weitergebbar ist. Es ist in seiner Bedeutung und Interpretation an seinen Ursprungs- und Anwendungskontext gebunden. Dies unterscheidet es klar von klassischen Produktionsfaktoren oder daraus entstanden physischen

Produkten. Je weiter sich Wissen also vom ursprünglichen Kontext entfernt, desto anspruchsvoller wird seine Anwendung.

### Wissen verbreitet sich (auch) ohne weiteres Zutun.

Trotz seiner schlechten Handelbarkeit neigt Wissen dazu, über die Zeit zu diffundieren. Dadurch, dass sich Experten z. B. auf Fachtagungen austauschen, Arbeitskräfte zwischen unterschiedlichen Unternehmen hin und her wechseln, Einkäufer und Vertriebler sich auf Industriemessen treffen etc., wird jede Form von geschütztem und kontextuell gebundenem Wissen über kurz oder lang einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich. Während viele Unternehmen teilweise große Anstrengungen unternehmen, um solche Wissensflüsse zu unterbinden, darf doch nicht übersehen werden, dass die Summe solcher Wissensflüsse für alle Beteiligten zu positiven Auswirkungen führt. Ein prominentes Beispiel hierfür ist z. B. das Silicon Valley. Die dort angesiedelten Unternehmen profitieren zum einen von der Attraktivität der Region für Fachkräfte, zum anderen aber auch davon, dass diese Fachkräfte von Firma zu Firma wechseln oder sich auch nur abends in lokalen Bars zum Fachsimpeln treffen.

Die Besonderheiten des Produktionsfaktors Wissen liegen also nicht nur darin, dass Wissen sich ohne zusätzliche Kosten beliebig oft reproduzieren lässt, sondern auch darin, dass Eigentum – und damit Kontrolle – über Wissen äußerst schwierig auszuüben ist.

» Die Wissensproduktion dreht sich um die „Kontrolle von Überfluss“.

„Die Zeiten, in denen Unternehmen über Jahrzehnte mit inkrementellen Innovationen wachsen konnten, sind vorbei. Digitale Trends sind heute viel schneller, ab der ersten Sekunde global und lassen sich nicht wie Kurbelwellen in der internen Forschungs- und Entwicklungsabteilung abgeschottet auf der Schwäbischen Alb entwickeln. Sie entstehen in rasantem Tempo in den jungen und intelligentesten Köpfen weltweit.“

Robert Lacher (Visionaries Club)



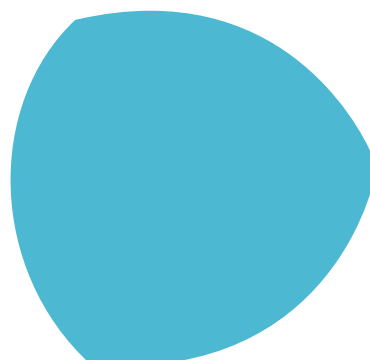
## 2 | FAMILIENUNTERNEHMENS-SPEZIFISCHE RESSOURCEN: ERFOLGSFAKTOR, GEFAHR UND HERAUSFORDERUNG IN DER WISSENSGESELLSCHAFT

Die Ergebnisse aus mehr als 20 Jahren Familienunternehmensforschung und ein Blick in die etablierte Unternehmenslandschaft (vor allem in Deutschland) untermauern, dass sich das Familienunternehmen als führende Organisationsform der Industriegesellschaft etabliert hat. Seine Vorherrschaft ist vor allem auf seine besondere Eigenschaft zurückzuführen, besonders gut knappe Ressourcen kontrollieren zu können. Eine Analyse der (familienunternehmens-)spezifischen Ressourcen<sup>11</sup> verdeutlicht diese einzigartige Fähigkeit. Unsere

eigene Forschung zu (Geschäftsmodell-)Innovation und digitaler Transformation in Familienunternehmen beschäftigt sich unter anderem damit, ob diese besonderen (familienunternehmens-)spezifischen Ressourcen und Fähigkeiten zur Kontrolle von Knappheit in der zunehmend komplexen, schnelllebigen und vor allem digitalen Wissensgesellschaft noch Erfolgsfaktoren darstellen können. Im Folgenden stellen wir diese zentralen Erfolgsfaktoren ebenso dar wie die zukünftigen Gefahren, die sich daraus in einer Wissensgesellschaft ergeben werden.

FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN SPEZIFISCHE RESSOURCEN	KONSEQUENZEN
<b>Spezifisches Humankapital</b> Tiefes implizites Verständnis des Unternehmens und der Branche ermöglicht Kontrolle durch nicht-kopierbaren Wissensvorsprung.	Gesicherte Wissensbasis
<b>Soziales Kapital</b> Vernetzung und Vertrauen in Region und Wertschöpfungsnetzwerk ermöglicht Kontrolle durch Beziehungsmanagement.	Stabile Wertschöpfungsketten
<b>Geduldiges Finanzkapital</b> Langfristig zugesicherter Einsatz von familiärem Finanzkapital ermöglicht Kontrolle durch Ausschluss externer Investoren.	Organisches Wachstum
<b>Überlebenskapital</b> Gemeinsame Identifikation der Familie mit dem Unternehmen ermöglicht Kontrolle in Krisenzeiten.	Langfristige Orientierung
<b>Governance-Strukturen</b> Direkte Unternehmenssteuerung durch Eigentümer ermöglicht Kontrolle durch schnelle Entscheidungen.	Zentralisierte Entscheidungen

Abbildung 2: spezifische Ressourcen von Familienunternehmen



<sup>11</sup> Sirmon & Hitt (2003).

## 2.1 | HUMANKAPITAL: KONTROLLE DURCH NICHT-KOPIER- BAREN WISSENSVORSPRUNG

---

**Erfolgsfaktor:** Familienunternehmen verfügen über eine langfristig gesicherte Wissensbasis, die sowohl tief in der Familie als auch in den langen Verbindungen zwischen Familie und Unternehmen verankert ist. Dieses besondere Wissen entsteht einerseits im Kreis der Familie, die das Unternehmen bereits seit Generationen leitet bzw. kontrolliert und sich durch ein tiefes Verständnis – sowohl für das Unternehmen als auch die Branche – auszeichnet. Andererseits ist aus den typischerweise langfristigen Beschäftigungsverhältnissen und der damit einhergehenden geringen Mitarbeiterfluktuation ein besonders fundiertes unternehmens- und industriespezifisches Wissen auf Seiten der Belegschaft entstanden. Dieses (familienunternehmens-)spezifische Wissen ist für Außenstehende in der Regel weder erkenn- noch replizierbar.<sup>12</sup>

**Gefahr:** In einem zunehmend volatilen, digitalisierten Umfeld, in dem Wissen exponentiell wächst, ist es nicht mehr ausreichend, sich ausschließlich auf der eigenen – zudem schon lange etablierten – Wissensbasis auszuruhen. Innovationen im Rahmen der digitalen Transformation setzen immer stärker neues digitales Wissen voraus, über das traditionelle Familienunternehmen nur in den seltensten Fällen intern verfügen und welches auch nicht kurzfristig intern aufgebaut werden kann.

**Herausforderung:** Es muss sichergestellt werden, dass kontinuierlich neues Wissen in das Unternehmen gelangt, welches das Unternehmen gewinnbringend umsetzen kann. Dies setzt voraus, dass auch unternehmensintern genügend kognitive Kapazität existiert, um neue Wissensquellen außerhalb der eigenen Wertschöpfungsnetzwerke zu identifizieren. Darüber hinaus muss das Unternehmen sich auch um eine mentale Öffnung für solche Wissensquellen bemühen und damit auch einen gewissen Kontrollverlust über den eigenen Wissensvorsprung akzeptieren.

## 2.2 | SOZIALES KAPITAL: KONTROLLE DURCH BEZIEHUNGSMANAGEMENT

---

**Erfolgsfaktor:** Familienunternehmen verfügen über besonders gute, langfristig gepflegte soziale (Wertschöpfungs-)Netzwerke, sowohl im Umfeld anderer regionaler (Familien-)Unternehmen, aber auch entlang der langfristig etablierten Wertschöpfungskette. Ersteres resultiert aus der tiefen regionalen Verwurzelung und Verbundenheit der Unternehmerfamilie und dies oftmals bereits seit Generationen. Zweiteres liegt daran, dass Unternehmerfamilien einen gewissen Vertrauensvorsprung genießen, wodurch sie über besonders langfristige und stabile Wertschöpfungsketten verfügen. Kunden- und Lieferantenbeziehungen lassen sich auf diese Weise besonders gut kontrollieren.<sup>13</sup>

**Gefahr:** Die globalen Krisen der letzten Jahre und Jahrzehnte (Finanzkrise, Pandemie) haben besonders deutlich werden lassen, dass die vermeintlich vorteilhaften, langfristigen und stabilen Wertschöpfungsketten auch sehr schnell zum Verhängnis werden können. Zudem haben neue digitale Technologien und disruptive Start-ups und Geschäftsideen das Potenzial, nicht nur Abschnitte, sondern ganze Wertschöpfungsketten entweder in ihrer Komplexität zu reduzieren oder diese gar komplett obsolet zu machen. Selbst etablierte Werte wie Vertrauen können zukünftig durch Technologie (z. B. Smart Contracts auf Basis von Blockchain-Technologie) obsolet werden. Solche strukturellen Veränderungen können bereits in klassischen Industriezweigen beobachtet werden und stellen alle etablierten Unternehmen vor die überlebensentscheidende Entscheidung, ob sie weiterhin an ihren noch (mehr oder weniger) stabilen Wertschöpfungsketten festhalten oder diese frühzeitig aufbrechen und schließlich zu deren Disruption beitragen wollen. Für Familienunternehmen ist diese Entscheidung insofern eine besonders schwierige, da sie zur (teilweise) Zerstörung des über Generationen aufgebauten (einzigartigen) Kapitals führt.

**Herausforderung:** Familienunternehmen sind mit ihrer besonderen Netzwerk- und Vertrauensstellung an und für sich besonders geeignet, ihr Sozialkapital zum Aufbau von Wissensmärkten in ihrer Wert-

---

<sup>12</sup> Rondi et al. (2021).

<sup>13</sup> Weimann et al. (2020).

schöpfungskette voranzutreiben. Dadurch besteht besonders großes Vertrauenspotenzial für offene Innovationsprojekte mit Kunden und Lieferanten, gleichzeitig scheuen viele Familienunternehmen aufgrund der lange praktizierten „Geheimniskrämerie“ davor zurück.

### 2.3 | GEDULDIGES FINANZKAPITAL: KONTROLLE DURCH DEN AUSSCHLUSS EXTERNER INVESTOREN

**Erfolgsfaktor:** Familienunternehmen verfügen über „geduldiges“ Finanzkapital. Dadurch, dass in der Regel die Mehrheit des (Familien-)Kapitals im Unternehmen bzw. in den Unternehmen investiert ist, führt diese langfristige Zusicherung der (Investoren-)Familie zur Unabhängigkeit des Familienunternehmens von externen Investoren. Familienunternehmen können sich somit von den kurzfristigen Anforderungen und Bedürfnissen der Finanzmärkte, z. B. nach hohen Profiten oder schnellem Wachstum, entkoppeln. Sie verfügen dadurch über einen besonders langfristigen Finanzierungs- und Planungshorizont, der wiederum das für Familienunternehmen typische starke organische Wachstum ermöglicht.<sup>14</sup>

**Gefahr:** Globalisierung und Digitalisierung machen das extreme Ausmaß unserer globalisierten Wirtschaft und das enorme Potenzial digitaler (v. a. wissensbasierter) Produkte, Dienstleistungen und Technologien deutlich. Solche Wissensprodukte („born digital products“) können sich im Wettbewerb nur durchsetzen, wenn sie es schaffen, die oben bereits angesprochene Monopolstellung in ihrem Markt („born global products“) zu erreichen. Das Erreichen solcher dominanten Marktpositionen in Verbindung mit immer schnelleren und radikaleren Entwicklungen verhindert zunehmend ein langfristiges und rein organisches Wachstum, welches Familienunternehmen bisher ausgezeichnet und vor allem unabhängig gemacht hat.

Durch die immer kürzeren Technologie- und Innovationszyklen, aber auch durch die krisenbedingten Liquiditäts- und/oder Finanzierungsengpässe wird es für Familienunternehmen als Einzelkämpfer immer schwieriger werden, mit der neuen Ge-

schwindigkeit Schritt zu halten. Diese gefährliche Kombination aus gesteigertem Innovations- und Finanzierungsdruck zwingt Familienunternehmen daher immer stärker dazu, sich sowohl angesichts neuer Ideen als auch neuer Finanzierungsoptionen gegenüber externen Investoren und/oder Partnern zu öffnen.

**Herausforderung:** Das Erreichen einer dominanten Marktstellung „aus dem Stand“ mit einem innovativen und möglicherweise globalen Wissensprodukt kann ggf. mit Risiken und Finanzierungsbedarfen verknüpft sein, die weder die Eigentümerfamilie noch die Hausbank tragen wollen werden. Gleichzeitig scheuen Eigentümerfamilien externe Eigenkapitalinvestoren aus Angst vor dem drohenden Kontrollverlust. Es müssen also Finanzierungs-, Beteiligungs- und Eigentumsformen gefunden werden, welche den Zufluss von (Risiko-)Kapital ohne Ausverkauf des Unternehmens ermöglichen.

### 2.4 | ÜBERLEBENSKAPITAL: KONTROLLE IN KRISENZEITEN

**Erfolgsfaktor:** Familienunternehmen zeichnen sich außerdem durch ihre besondere Resilienz in Krisenzeiten aus, die von der hohen Identifikation der Familie mit dem Unternehmen stammt, und durch die Bereitschaft, Opfer für das Unternehmen zu bringen, auch wenn dies zu Lasten der Familie geht. Diese Eigenschaft kann man zwar auch zunehmend schon in der Pandemie beobachten, aber noch besser im Rückblick auf die letzte Finanzkrise, als sich viele Familienunternehmen gegen Massenentlassungen ausgesprochen haben und dadurch deutlich gestärkt(er) aus der Krise hervorgehen konnten. Diese Familienunternehmen haben sich zudem nicht nur besonders gut erholt, sondern konnten auch die besonderen Beziehungen zu ihren Mitarbeitern und externen Stakeholdern (d. h. ihr soziales Kapital) weiter ausbauen.

**Gefahr:** Das besondere Überlebenskapital ist und bleibt einer der zentralen und schlichtweg einzigartigen Vorteile von Familienunternehmen, auch im Kontext der digitalen Transformation. Allerdings führt die hohe Identifikation und Opferbereitschaft oft dazu, dass zu lange an althergebrachten Vor-

<sup>14</sup> Audretsch et al. (2013).

stellungen und Traditionen festgehalten wird, obwohl diese wirtschaftlich inzwischen obsolet oder gar zur Bedrohung geworden sind. Es bleibt fraglich, ob und inwieweit die besondere langfristige Orientierung von Familienunternehmen angesichts exponentieller digitaler Wachstumstrends (noch) von Vorteil sein kann, oder ob man in bestimmten (Innovations-)Bereichen nicht schneller und flexibler handeln könnte, auch wenn man dafür heilige Kühe schlachten muss. Vor allem Geschäftsmodellinnovationen, wie etwa neue digitale Geschäftsmodelle, erfordern einen besonders langen (finanziellen) Atem und Durchhaltevermögen.

**Herausforderung:** Es ist für Familienunternehmen von zentraler Bedeutung, ihr Überlebenskapital, d. h. Identifikation und Opferbereitschaft der Eigentümerfamilie, nicht aufs Spiel zu setzen und gleichzeitig neben der digitalen Transformation des Unternehmens auch eine mentale Transformation der Eigentümerfamilie zu erreichen. Hier muss eine digitale Bereitschaft, also vor allem auch eine Offenheit für teilweise disruptive Änderungen des Unternehmens, auf Familienebene erreicht werden. Die größte Gefahr besteht hier darin, dass Eigentümerfamilien auf Herausforderungen der Wissensgesellschaft mit gelernten Reflexen aus dem Industriezeitalter reagieren.

## 2.5 | GOVERNANCE-STRUKTUREN: KONTROLLE DURCH SCHNELLE ENTSCHEIDUNGEN

**Erfolgsfaktor:** Die besonderen Governance-Strukturen und die damit verbundenen Kosten sind das klassische ökonomische Argument für die Überlegenheit von Familienunternehmen. Dort, wo die

Unternehmerfamilie noch selbst im Management aktiv vertreten ist, herrschen in der Regel flache Hierarchien, die wiederum die Flexibilität erhöhen und schnelle zentralisierte Entscheidungen ermöglichen.<sup>15</sup>

**Gefahr:** Es stellt sich die essenzielle Frage, ob zentralisierte Entscheidungen auch noch von Vorteil sind, wenn etablierte Unternehmen sich einer zunehmend komplexen Umwelt gegenübersehen, die zudem immer stärker von Expertise beherrscht wird. Entscheidungen sollten in einem solchen Umfeld von den jeweiligen Expertinnen und Experten in den dazugehörigen Fachbereichen getroffen werden und nicht von einer zentralen Stabsstelle, die unmöglich über alle dafür relevanten Informationen und Erfahrungen verfügen kann. Dennoch haben Familienunternehmen in diesem Zusammenhang einen sehr großen Vorteil, weil ihre typischen flachen Hierarchien sowie ihre (ressourcenbedingt) „cross-funktionalen“ und flexiblen Arbeitsweisen in der digitalen Transformation entscheidend für deren Erfolg sein können.

**Herausforderung:** Die echte Delegation von Entscheidungen auf angestellte Manager, ebenso wie die Etablierung neuerer Arbeitsformen jenseits klassischer Abteilungssilos, fällt Familienunternehmern traditionell schwer. Die damit gefühlte verbundene Distanzierung vom Kerngeschäft des Unternehmens und der Verlust des Status des „allwissenden Patriarchen“ stellt Eigentümer und Angestellte vor große Herausforderungen. Dazu kommt, dass in einer neuen, eher überwachenden statt ausführenden Rolle ganz andere Kompetenzen relevant werden. So tritt langfristig erworbenes Markt-, Produkt- und Kundenwissen zwangsläufig in den Hintergrund und muss eher durch Finanz- und Führungswissen ersetzt werden.

„Es geht um die Frage, wie Firmen nicht nur auf Änderungen in ihrer Umwelt reagieren, sondern vor allem darum, wie es ihnen gelingt, ihre Umwelt so zu gestalten, dass sie zu einem Wettbewerbsvorteil wird.“

Prof. David Teece, Begründer des Konzepts dynamischer Fähigkeiten

<sup>15</sup> Hülsbeck et al. (2012).

### 3 | DER DIGITALEN TRANSFORMATION MIT TRADITION UND DYNAMISCHEN FÄHIGKEITEN BEGEGNEN

Die digitale Transformation und der ihr zugrunde liegende Wandel zur Wissensgesellschaft haben gerade erst begonnen. Im Gegensatz zur rein informationstechnologisch getriebenen Digitalisierung seit Beginn der 1970er Jahre, deren Höhepunkt wir längst erreicht und überwunden haben, stehen wir bei der gesellschaftlichen Transformation noch relativ am Anfang. Ihre komplette Umsetzung ist erst in einer Generation zu erwarten. So bleibt den Familienunternehmen momentan noch genügend Zeit, um sich auf die zu erwartenden drastischen Veränderungen einzustellen. Trotzdem müssen sie sich bereits jetzt Gedanken darüber machen, wie sie ihre besonderen Ressourcen und Kapazitäten entsprechend adaptieren bzw. rekonfigurieren, da es sich um einen fundamentalen Wandel handelt und einen entsprechenden fundamentalen Wandel in Unternehmen und Familie voraussetzt. Diese Veränderungsprozesse brauchen zum einen Zeit, zum anderen wird sich auch dieser langsam beginnende Wandel in Zukunft ähnlich exponentiell entwickeln wie die technologiegetriebene Digitalisierung.<sup>16</sup>

Das bedeutet jedoch nicht, dass Familienunternehmen ihre traditionellen Stärken über Bord werfen müssen.<sup>17</sup> Vielmehr müssen sie neue Fähigkeiten erwerben, um ihre bisherigen Traditionen als Vorteil zu nutzen und diese mit den neuen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu kombinieren, um künftig auch in einer zunehmend digitalen Wissensgesellschaft bestehen zu können. Es ist also zwingend erforderlich, dass Familienunternehmen sowohl über die Fähigkeit verfügen, weiterhin „schneller, besser“ und somit effizienter (Paradigma der Industriegesellschaft) in dem zu werden, was sie traditionell wettbewerbsfähig macht, wie auch Neues „anders“ zu machen (Paradigma der Wissensgesellschaft), um weiterhin innovativ und schließlich wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie müssen, kurz gesagt, die Fähigkeit entwickeln, neue Fähigkeiten zu entwickeln. Als Standortbestimmung zur Überlegung, wie und welche Traditionen sich dazu eignen, die digitale Transformation voranzutreiben, bieten sich folgende fünf Leitfragen an<sup>18</sup>:

1. Warum sind unsere Kunden unsere Kunden?
2. Was bieten wir unseren Kunden an, das ihnen wirklich wichtig ist?
3. Was war für unsere Kunden wichtig, ist es aber heute nicht mehr?
4. Was wünschen sich unsere Kunden, das wir nicht können?
5. Welche disruptiven Änderungen sind in unserem Markt zu erwarten?

Obwohl diese bzw. die beiden ersten Fragen vermeintlich leicht zu beantworten sind, sollten Familienunternehmen sich hier nicht mit einfachen Antworten zufriedengeben. So werden die ersten Fragen oft mit einem Verweis auf die Produktqualität beantwortet. Das greift aber in der Regel zu kurz. Bohrt man weiter nach, kommt oft ein einzigartiges Ökosystem aus Produkteigenschaften, persönlichen Beziehungen, Services, besonderer Kundenorientierung etc. zum Vorschein, welches sich eben nicht einfach vom Wettbewerb kopieren lässt. Wenn es gelingt, auf diese fünf Fragen tiefgehende und zufriedenstellende Antworten zu finden, dann können Familienunternehmen in der Regel den spezifischen Vorteil ihres Unternehmens identifizieren. Dieser nicht-disruptierbare Kern dient als Fundament für die Entwicklung und Ausprägung der notwendigen dynamischen Fähigkeiten, mit denen sie den Herausforderungen der digitalen Transformation begegnen können.

Das Konzept der „dynamischen Fähigkeiten“<sup>19</sup> ist besonders geeignet für Familienunternehmen, um strukturiert zu analysieren, wo ihre (familienunternehmens-)spezifischen Ressourcen liegen und welche Möglichkeiten bestehen, um diese im Kontext einer sich radikal verändernden Umwelt zu rekonfigurieren. Der weiterhin stark steigende digitale Wettbewerbs- und Innovationsdruck setzt insbesondere etablierte Familienunternehmen unter Veränderungsdruck, hin zu neuen Kompetenzen und organisationalen Fähigkeiten, um auch in der digitalen Wissensgesellschaft wettbewerbsfähig

<sup>16</sup> Schot & Kanger (2018).

<sup>17</sup> Heider (2017).

<sup>18</sup> Anthony et al. (2017).

<sup>19</sup> Teece (2007).

zu bleiben. Dynamische Fähigkeiten beeinflussen vor allem die (Governance-)Struktur und Koordination des Familienunternehmens, einschließlich der Entscheidungsfindung, der Anreizstrukturen, der Koordination und Kommunikation sowie den Grad der Formalisierung. Bei digitaler Transformation geht es dabei um die zentrale Kompetenz von Unternehmen, digitale (Veränderungs- und/oder Innovations-)Gelegenheiten zu erkennen und umzusetzen – sowohl rund um das traditionelle Kerngeschäft, aber auch in angrenzenden und neuen Geschäftsbereichen.

Für Familienunternehmen ist hier von zentraler Bedeutung, wie es ihnen gelingen kann, die in Kapitel 2 diskutierten Erfolgsfaktoren so in die neue, digitale Wissensgesellschaft zu übertragen, dass die oben formulierten Herausforderungen gemeistert werden können. Dabei handelt es sich konkret um die dynamischen Fähigkeiten von Familienunternehmen, neues Wissen zu identifizieren, zu bewerten, damit verbundene Gelegenheiten zu erkennen und diese Gelegenheiten zu ergreifen,

indem dieses neue Wissen der gesamten Organisation zugänglich gemacht wird mit dem Ziel, neue digitale Prozesse, Produkte/Dienstleistungen und/oder Geschäftsmodelle zu entwickeln. Außerdem geht es um die Fähigkeit, Gefahren abzuwehren, indem man die organisationale Resilienz des Familienunternehmens (z. B. gegenüber Nachahmung durch Wettbewerber oder Disruption durch neue Marktteilnehmer) steigert.

Das theoretische Konzept der „dynamischen Fähigkeiten“ wirkt auf den ersten Blick oftmals sehr abstrakt und wird daher im Folgenden in seinen drei wesentlichen Bestandteilen vorgestellt. Es wird zunächst erläutert, welche Veränderungen im Rahmen der Strategie und Organisation des Familienunternehmens erfolgen müssen, und dann, welche unternehmerischen Aufgaben diese Veränderungen jeweils mit sich bringen. Anschließend wird darauf eingegangen, welche Chancen und Herausforderungen diese Veränderungen für digitale Innovationen und insbesondere Geschäftsmodellinnovationen bedeuten.

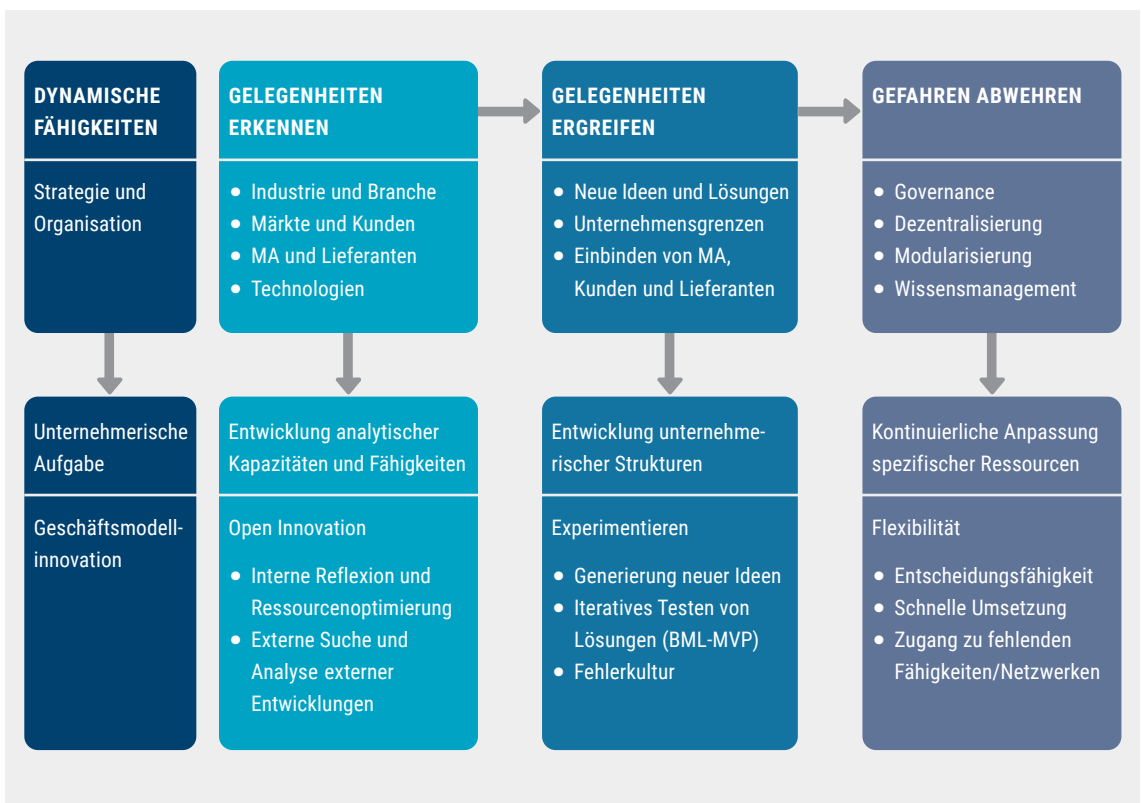


Abbildung 3: dynamische Fähigkeiten als unternehmerische Aufgabe

### 3.1 | GELEGENHEITEN ERKENNEN: NEUES WISSEN IDENTIFIZIEREN

Eine erfolgreiche digitale Transformation im Familienunternehmen erfordert zunächst die grundlegende (dynamische) Fähigkeit, neue digitale (Veränderungs- und/oder Innovations-)Gelegenheiten zu erkennen. Dabei dreht es sich vor allem um die Kompetenz, sich gegenüber neuem Wissen (z. B. in Form neuer Informationen und/oder Daten) außerhalb der Unternehmensgrenzen, aber auch außerhalb des etablierten Wertschöpfungsnetzwerks sowie der traditionellen Produkt-/Dienstleistungskategorien sowie der Branche bzw. Industrie zu öffnen und relevantes neues Wissen zu erkennen. Auf strategischer Ebene wird vor allem die organisationale Fähigkeit vorausgesetzt, das erweiterte Unternehmensumfeld kontinuierlich, strukturiert und systematisch zu beobachten (zu „scannen“). Dies umfasst zunächst Märkte und Kunden, aber auch Lieferanten und Wettbewerber in Bezug auf digitale technologische Entwicklungen. Zunehmend wichtiger wird es aber hier, auch Informationen und Wissen aus neuen Quellen und Netzwerken aufzunehmen, die außerhalb des alltäglichen und operativen Fokus liegen.

Familienunternehmen fällt dies aus mehreren Gründen oft besonders schwer. Dies liegt zum einen an den langen und vertrauensvollen Bindungen zu Kunden und Lieferanten. Wo solche engen und beständigen Bindungen sonst ein Vorteil sind, führen sie doch hier zu nach außen abgeschlossenen und eingeschliffenen Kommunikationskreisläufen, die immer wieder dieselben Wissensbestände adressieren und reaktivieren. In solchen engen Netzwerken hat das Neue oft wenig Chancen, sich durchzusetzen. Was im Außenverhältnis zu Kunden und Lieferanten gilt, gilt in stärkerem Maße im Innenverhältnis zu den eigenen Mitarbeitern. Viele

Familienunternehmen sind zu Recht stolz auf ihre hohe und langfristige Mitarbeiterbindung und geringe Fluktuation. Darüber hinaus hat sich in der Forschung gezeigt, dass Familienunternehmen in der Weiterbildung dieser Mitarbeiter gerne auf Qualifikationsmaßnahmen setzen, die direkt dem aktuellen Aufgabengebiet der Mitarbeiter zugutekommen. Um aber neues Wissen auch in die Köpfe der Belegschaft zu bringen, die dieses neue Wissen im operativen Geschäft umsetzen muss, sind ein Mindestmaß an Fluktuation ebenso notwendig wie eine vermeintliche (!) Überqualifikation der Fach- und Führungskräfte.<sup>20</sup>

Neben neuen digitalen Prozessen, Produkten und Dienstleistungen beschleunigt die digitale Transformation vor allem die Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle. Doch im Gegensatz zu traditioneller technologischer (Prozess- oder Produkt-) Innovation, die typischerweise unternehmensintern (z. B. innerhalb der eigenen F&E-Abteilung) erfolgt, erfordert Geschäftsmodellinnovation einen möglichst offenen Innovationsansatz. Man spricht hier von „Open Innovation“. Vor allem der deutsche (industrielle und größtenteils familiengeführte) Mittelstand ist weltweit dafür bekannt, auf der einen Seite zwar sehr innovativ zu sein, aber auf der anderen Seite manchmal dazu zu neigen, eher unaufgeschlossen gegenüber externen Einflüssen, Ideen oder Innovationen zu sein. Ein offener Innovationsansatz hingegen würde es Familienunternehmen ermöglichen, sowohl mögliche Kooperationsbarrieren gegenüber der Unternehmensumwelt einzureißen wie auch aus einem eventuellen „Silo-Denken“ auszubrechen. Dies würde jedoch die Fähigkeit der internen und externen Reflexion erfordern, um neben der kontinuierlichen Verbesserung des traditionellen Kerngeschäfts (d. h. schneller, besser, effizienter) auch strukturiert und systematisch an externen (z. B. digitalen) Entwicklungen zu partizipieren.

<sup>20</sup> Heider et al. (2020a).

DYNAMISCHE FÄHIGKEIT: GELEGENHEITEN ERKENNEN	
Strategie und Organisation	Märkte, Branchen, Technologie, Kunden und Lieferanten
Unternehmerische Aufgabe	Analytische Fähigkeiten und Kapazitäten schaffen
Geschäftsmodellinnovation	Interne und externe Reflexion

Abbildung 4: Gelegenheiten erkennen als dynamische Fähigkeit

In vielen Familienunternehmen sind diese grundlegenden Fähigkeiten noch sehr unausgereift oder werden teilweise schlichtweg zu unregelmäßig und unsystematisch genutzt. Es ist daher die zentrale Aufgabe des Familienunternehmers bzw. der Unternehmerfamilie, sowohl die Strukturen und Prozesse als auch die analytischen Fähigkeiten und Kapazitäten in der gesamten Organisation auf- und auszubauen. Hierbei können die folgenden analytischen Fragen helfen:<sup>21</sup>

1. Wo ist das Wissen über neue Technologien und Märkte in unserem Familienunternehmen verortet? Wie greifen wir dieses Wissen auf?
2. Welche Arten von (Markt-)Chancen sind besser durch dezentrale Wahrnehmung aufspürbar als durch Vorgaben aus dem Management?
3. Wer – innerhalb und außerhalb des Unternehmens – sind unsere „Sensoren“ für neue Gelegenheiten?
4. Wie können wir diese Sensoren dafür begeistern, ihr Wissen mit uns zu teilen?
5. Wie können wir zentrale Partner (z. B. Kunden, Lieferanten) in die Wahrnehmung neuer Gelegenheiten miteinbeziehen?

### 3.2 | GELEGENHEITEN ERGREIFEN: NEUES WISSEN UMSETZEN

**O** bwohl diese erste grundlegende dynamische Fähigkeit in vielen Familienunternehmen noch unterentwickelt ist oder noch unzureichend genutzt wird, stellt dies nicht das eigentliche Hauptproblem im Kontext der digitalen Transformation dar. Die meisten Familienunternehmer, insbesondere die operativ tätigen, sind in der Regel Experten mit einem unvergleichbaren und oftmals sogar generationsübergreifenden (unternehmens- und industriespezifischen) Wissen und können daher auch oft schon aus der eigenen Erfahrung heraus sehr gut abschätzen, in welche Richtung sich sowohl die Märkte als auch die Branche bzw. Industrie sowie die relevanten (Schlüssel-)Technologien entwickeln. Die eigentliche Herausforderung liegt vielmehr darin, dass Familienunternehmer in vielen Fällen deutlich visionärer sind als ihre eigenen Mitarbeiter bis hin zu ihren (Fremd-)Geschäftsführern. Am Ende des Tages sind sie jedoch dafür verantwortlich, die zuvor erkannten (Veränderungs- und/oder Innovations-)Gelegenheiten operativ umzusetzen. Digitale Transformation erfordert also nicht nur eine dynamische Fähigkeit, „neue Gelegenheiten zu erkennen“, sondern auch eine weitere (dynamische Fähigkeit) des „Ergreifens von Gelegenheiten“.

<sup>21</sup> Felin & Powell (2016).



Allerdings dreht es sich bei solchen Gelegenheiten im Rahmen der digitalen Transformation oft auch um weitreichende Veränderungen, welche die natürlichen Grenzen des Familienunternehmens überschreiten und sich auch in Form klassischer „Make-or-Buy“-Entscheidungen äußern. Dabei kann es sich entweder um Ideen handeln, die sehr nah am traditionellen Kerngeschäft sind und somit auch sinnvoll intern umgesetzt werden können, aber dann auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften verstanden, mitgetragen und umgesetzt werden. Oder aber es handelt sich um Gelegenheiten, die das klassische Geschäftsmodell des Familienunternehmens (früher oder später) obsolet machen können. Für solche Maßnahmen kann es durchaus sinnvoll sein, mit Stakeholdern außerhalb des Unternehmens zusammenzuarbeiten, die zum einen über das nötige Wissen (z. B. Know-how bzw. Expertise) verfügen und zum anderen nicht „am eigenen Ast sägen“ (d. h. ihre eigene interne Position gefährden).

Gleichwohl setzt sowohl eine interne als auch eine externe Umsetzung von (Veränderungs- und/oder Innovations-)Gelegenheiten im Rahmen der digitalen Transformation dringend voraus, dass alle zentralen Stakeholder abgeholt werden. Das sind in erster Linie die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche die Veränderungen im eigenen Unternehmen nicht nur persönlich treffen (können), sondern diese auch mit anstoßen und realisieren müssen. Zum anderen sind das die Kunden, die den Mehrwert neuer digitaler Produkte und/oder Dienstleistungen wertschätzen müssen. Auch Zulieferer

oder Distributionspartner sind an dieser Stelle zu nennen, denn die Digitalisierung hat vielerorts das Potenzial, ganze Wertschöpfungsketten oder Teile davon zu revolutionieren.<sup>22</sup>

Daher liegt die wesentliche Aufgabe des Familienunternehmers bzw. der Unternehmerfamilie zum einen in der klaren und offenen Kommunikation der Auswirkungen der eigenen (digitalen) Transformation und der damit einhergehenden Veränderungen. Auf diese Weise kann das über viele Jahre aufgebaute Vertrauen der verschiedenen Stakeholder-Gruppen weiter gefestigt und es kann von vornherein verhindert werden, dass eine für weitreichende Veränderungssituationen typische Angst entsteht – sei es auf Seiten der Mitarbeiter oder der Kooperationspartner.

Zum anderen liegt es auch am Familienunternehmer bzw. an der Unternehmerfamilie, geeignete Strukturen und Prozesse sowie eine zeitgemäße Unternehmenskultur einzuführen, um (Veränderungs- und/oder Innovations-)Gelegenheiten zu ergreifen und diese auch sukzessive weiterzuentwickeln. Letzteres beinhaltet vor allem auch eine neue Fehlerkultur, die aber noch in sehr vielen Fällen der stark vom Streben nach Perfektion geprägten Kultur des deutschen Mittelstands („Made in Germany“) entgegensteht. Es ist allerdings erst dieser essenzielle Kulturwandel, der Familienunternehmen befähigt, neue Anstöße und Ideen zur eigenen (digitalen) Transformation wahrzunehmen und diese auch konsequent (intern/extern) umzusetzen.

DYNAMISCHE FÄHIGKEIT: GELEGENHEITEN ERGREIFEN	
Strategie und Organisation	Unternehmensgrenzen, Ideen, Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Kundinnen und Kunden
Unternehmerische Aufgabe	Unternehmerische Strukturen und Prozesse etablieren
Geschäftsmodellinnovation	Experimentieren mit neuen Geschäftsmodellen, Fehlerkultur etablieren und parallele Entwicklung von Ideen

Abbildung 5: Gelegenheiten ergreifen als dynamische Fähigkeit

<sup>22</sup> Heider et al. (2020a).

Eine zeitgemäße Unternehmens- und Fehlerkultur entscheidet demnach auch grundlegend darüber, ob im Familienunternehmen erfolgreiche digitale Innovation stattfinden kann. Insbesondere digitale Geschäftsmodellinnovation setzt die organisationale Fähigkeit des Experimentierens voraus, der im Kontext der Digitalisierung ein zentraler Stellenwert zugeschrieben werden muss. Um eine (Innovations-) Kultur des Experimentierens (z. B. mit Ideen und/oder Technologien) erfolgreich einzuführen und zu etablieren, gibt es bereits vielfältige, sehr vielversprechende Tools und Methoden. Familienunternehmen können sich beispielsweise mit Kunden und/oder Lieferanten zusammenschließen, um gemeinsam neue Prototypen (sog. MVP, „Minimum Viable Products“) zu entwickeln und zu testen. Eine weitere Möglichkeit wäre das Zusammenstellen von Teams aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (und ggf. externen Expertinnen und Experten), die im Rahmen interner Wettbewerbe (sog. „Pitch Contests“) neue digitale Geschäftsmodelle entwickeln. Die vielversprechendsten Projekte können schließlich prämiert, finanziert oder idealerweise gleich im gesamten Unternehmen umgesetzt werden.

Auch hier können einige Leitfragen helfen:<sup>23</sup>

1. Besitzen wir die notwendige Expertise, um radikale Innovationen anzustoßen und umzusetzen? Wenn nicht, wer besitzt diese und wie können wir diese Expertise nutzen?
2. Wie können wir unsere Mitarbeiter ermutigen, kreative Zukunftsszenarien zu entwickeln? Warum funktioniert das bei uns (nicht)? Wie können diese Ideen umgesetzt werden?
3. Inspiriert unsere Unternehmenskultur Mitarbeiter dazu, gewagte Ideen zu entwickeln und einzubringen?
4. Haben wir Mechanismen und Kapazitäten, um neue Ideen zu testen?
5. Haben wir Prozesse etabliert, die es uns ermöglichen, vom Markt zu lernen?

### 3.3 | GEFAHREN ABWEHREN: NEU INTEGRIERTES WISSEN VERTEIDIGEN

Der englische Begriff VUCA ist ein Akronym, das sich auf die zunehmende Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit („volatility“, „uncertainty“, „complexity“, „ambiguity“) der modernen Unternehmensumwelt im Kontext der immer stärker digitalisierten Wissensgesellschaft bezieht. Neben dem Erkennen und Ergreifen von (Veränderungs- und/oder Innovations-)Gelegenheiten müssen Familienunternehmen daher auch über die dynamische Fähigkeit „Gefahren abwehren“ verfügen. Vor allem ist es wichtig, neue digitale Gelegenheiten – z. B. in Form neuer digitaler Prozesse, Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle – zu schützen, indem man Gefahren in Form von Replikation oder Disruption im Vorfeld abwehrt und die organisationale Resilienz des Familienunternehmens steigert. Im Gegensatz zu den beiden dynamischen Fähigkeiten „Gelegenheiten erkennen“ und „Gelegenheiten ergreifen“, sind solche Maßnahmen zur Gefahrenabwehr weniger strategischer und/oder organisationaler Natur. Im Gegensatz dazu müssen solche Fähigkeiten in der strukturellen Umsetzung (d. h. Governance) verankert sein.

Die zunehmende Komplexität setzt zunächst eine sinnvolle Dezentralisierung – vor allem von Wissen und Entscheidungen – voraus. Entscheidungen (z. B. über Innovations- und Digitalisierungsprojekte) können idealerweise dort selbstständig getroffen werden, wo im Unternehmen das relevante Wissen bzw. die notwendige Expertise liegt. Darüber hinaus erfordert diese dynamische Umwelt eine schrittweise Modularisierung des Familienunternehmens, wodurch vereinzelte Unternehmensbereiche mit relevantem Wissen bzw. Expertise sowohl autonom als auch cross-funktional (d. h. abteilungsübergreifend) arbeiten können. Auf diese Weise können Mitarbeiter, Abteilungen und ganze Unternehmensbereiche sowohl unabhängig voneinander als auch miteinander an neuen Ideen arbeiten, ohne Synergie- und Lerneffekte aufgeben zu müssen. Damit dies jedoch gelingt, müssen Familienunternehmen

<sup>23</sup> Felin & Powell (2016).

zudem ein ganzheitliches funktionierendes Wissensmanagement etablieren, das über klassische betriebliche Vorschlagswesen, Intranets oder Social-Media-Plattformen hinausgeht. Dabei geht es um die zentrale Anforderung der Organisation, jederzeit Zugriff auf ihr gesamtes kumuliertes Wissen (d.h. Informationen und Daten) zu haben. Erst solche Lösungen ermöglichen es dem Familienunternehmen, dass Teams und Abteilungen über Unternehmensbereiche hinweg voneinander und miteinander lernen. Dennoch setzen all diese Maßnahmen zur Gefahrenabwehr (d.h. Dezentralisierung, Modularisierung und Wissensmanagement) eine geeignete Governance voraus und gerade dabei können Familienunternehmen von ihren besonderen (Governance-)Strukturen, wie zum Beispiel der besonderen Nähe zum Eigentümer oder den schnellen sowie flexiblen Entscheidungswegen, profitieren. Gleichzeitig erfordert der Wandel vom zentralisierten Expertentum hin zur dezentralisierten Expertise auch Strukturen, die Wissen bzw. Expertise von außen zulassen, wie z. B. Technologie- oder Methodenexperten (CIO, CDO, CTO usw.).

Daher liegt die wesentliche Aufgabe des Familienunternehmers bzw. der Unternehmerfamilie im Kontext der digitalen Transformation auch in der kontinuierlichen Anpassung bzw. Rekonfiguration der (familienunternehmens-)spezifischen Ressourcenbasis. Eine einmalige Anpassung des traditionellen Geschäftsmodells hin zu mehr digitaler Wertschöpfung reicht angesichts der volatilen Umwelt nicht mehr aus. Im Gegenteil: Es ist eine kontinuierliche

„fluide“ Veränderungsfähigkeit notwendig, die Familienunternehmen in die Lage versetzt, sich ständig an neue Entwicklungen im Unternehmensumfeld anzupassen. Die Unternehmensspitze bzw. die Unternehmerfamilie muss also eine kontinuierliche Anpassung bzw. Rekonfiguration ihrer spezifischen Ressourcenbasis gewährleisten können. Vor allem die Entwicklung und strukturelle Verankerung neuer digitaler Geschäftsmodelle (d.h. Geschäftsmodellinnovation) setzt die Fähigkeit voraus, dass das Familienunternehmen neue (dezentralisierte und somit noch schnellere/flexiblere) Entscheidungswege implementiert und somit die Veränderungsfähigkeit durch den Zugang zu unternehmensexternen Ressourcen (außerhalb des traditionellen Wertschöpfungsnetzwerks) beschleunigt. Die Beantwortung der folgenden Fragen kann dazu hilfreich sein:

1. Wer darf in unserem Unternehmen dezentral über das Verfolgen und Ergreifen von Gelegenheiten entscheiden?
2. Wie stellen wir sicher, dass bei Projektentscheidungen das gesamte Wissen der Organisation berücksichtigt wird?
3. Wie lernt unser Unternehmen systematisch aus Fehlern?
4. In welcher Weise stellen wir sicher, dass organisationale Expertise Vorrang vor individuellem Expertentum erhält?
5. Wie pflegen wir unsere Beziehungen zu unseren Netzwerkpartnern?

#### DYNAMISCHE FÄHIGKEIT: GEFAHREN ABWEHREN

Strategie und Organisation	Governance, Dezentralisierung, Modularisierung und Wissensmanagement
Unternehmerische Aufgabe	Kontinuierliche Anpassung spezifischer Ressourcen
Geschäftsmodellinnovation	Entscheidungsfähigkeit, schnelle Umsetzung und Internalisierung fehlender Fähigkeiten aus Netzwerken

Abbildung 6: Gefahren abwehren als dynamische Fähigkeit

## 4 | INTERGENERATIONALER WISSENSTRANSFER ALS QUELLE DYNAMISCHER FÄHIGKEITEN<sup>24</sup>

Den meisten Mittelstands- und Familienunternehmen bleibt allerdings unklar, wie sie dynamische Fähigkeiten zur Steigerung der Innovations- und digitalen Transformationsfähigkeit auf familiärer Seite am besten aufbauen können. Im Rahmen einer umfangreichen empirischen Studie über 20 deutsche Familienunternehmen konnten wir vor allem die nächste Generation als vielversprechende Antriebskraft der digitalen Transformation in Familienunternehmen identifizieren. Unsere Forschungsergebnisse zeigen, dass insbesondere

der (inter- und trans-)generationale Wissenstransfer innerhalb der Unternehmerfamilie, sowohl vor als auch während der Unternehmensnachfolge, die digitale Transformation erheblich beschleunigen kann. Durch den radikalen digitalen Paradigmenwandel hin zur Wissensgesellschaft und den damit verbundenen weiter steigenden Innovations- und Veränderungsdruck hat sich allerdings auch die Dynamik (inter- und trans-)generationaler Informationsflüsse radikal verändert. Die Bedeutung der nächsten Generation kann nicht überschätzt werden.

Der Erfolg digitaler Transformation in Familienunternehmen hängt sehr stark von der Digitalisierungskompetenz der Unternehmerfamilie und im Wesentlichen von zwei Faktoren ab – von der digitalen Offenheit sowie der digitalen Bereitschaft der Unternehmerfamilie. Unter digitaler Offenheit („Digital Openness“) wird der Grad des Verständnisses, der Überzeugung und der Offenheit der gesamten Unternehmerfamilie für die bzw. gegenüber der Digitalisierung verstanden. Die digitale Bereitschaft („Digital Readiness“) der Unternehmerfamilie bezieht sich auf die vorhandenen Qualifikationen und Fähigkeiten und beschreibt den Grad des Digitalisierungs-Know-hows und der unternehmerischen Anwendungskompetenz, die bei den einzelnen Mitgliedern der Unternehmerfamilie in Summe vorhanden und aktivierbar ist.<sup>25</sup> Aktuelle Studienergebnisse des WIFU zum Einfluss der Unternehmerfamilie auf die Digitalisierung von Familienunternehmen zeigen, dass die Unternehmerfamilie – je nach Ausprägungsform dieser beiden Faktoren – entweder einen positiven oder negativen Einfluss auf die digitale Transformation ihres Familienunternehmens haben kann.<sup>26</sup>



*„Die Digitalisierung führt dazu, dass wir Alten von den Jungen mehr lernen können als umgekehrt.“*

*Prof. Dr. Martin Viessmann (3. Generation, Viessmann)*

<sup>24</sup> Die Ausführungen in diesem Kapitel beruhen weitgehend auf von Schlenk-Barnsdorf (2020).

<sup>25</sup> Siehe hierzu ausführlich Heider et al. (2020b).

<sup>26</sup> Heider et al. (2020a).

## 4.1 | INTERGENERATIONALER WISSENSTRANSFER IN DER INDUSTRIEGESELLSCHAFT

**D**ie in vielen Fällen noch amtierende „Senior Generation“ verfügt über ein besonderes familienspezifisches Wissen und Verständnis des Familienunternehmens, vor allem von dessen Produkten, Dienstleistungen und Märkten. Das einzigartige (familien-)spezifische Wissen dieser Generation stammt von ihrer bereits sehr frühzeitigen Vorbereitung auf ihre zentrale Rolle im Familienunternehmen. Die Art und Weise der Vorbereitung potenzieller Unternehmensnachfolger hat sich im Grunde seit Generationen und Jahrhunderten nicht stark verändert und umfasst typischerweise das Sammeln erster praktischer Erfahrungen im eigenen Unternehmen, gefolgt von ersten Arbeitsstationen bei Wettbewerbern, Kunden oder Lieferanten, wodurch familienspezifisches Wissen durch umfassendes branchen- und industriespezifisches Wissen ergänzt wird. Mit dem Eintritt in das eigene Unternehmen und das dauerhafte Übernehmen operativer und strategischer Funktionen verfügt die Senior Generation über eine langfristig gesicherte und nicht kopierbare Wissensbasis.

Die potenziellen bzw. zukünftigen Unternehmensnachfolger, die sogenannte „Next Generation“, erhält durch diesen vertikalen Wissenstransfer ebenso einzigartiges wie umfassendes familienspezifisches Wissen über das Familienunternehmen sowie dessen Produkte, Dienstleistungen und Märkte. Obwohl der Aufbau familienspezifischen Wissens heute und auch morgen noch so erfolgt wie seit etlichen Generationen, haben sich die Möglichkeiten der Vorbereitung auf eine zukünftige Position im Familienunternehmen stark verändert. Diese Möglichkeiten beziehen sich zum einen auf eine deutlich höhere Zahl akademisch ausgebildeter (potenzieller) Unternehmensnachfolger und -nachfolgerinnen und zum anderen darauf, dass die nächste Generation ihre praktischen Erfahrungen nicht mehr ausschließlich im Umfeld des eigenen Familienunternehmens sammelt.

## 4.2 | INTERGENERATIONALER WISSENSTRANSFER IN DER WISSENSGESELLSCHAFT

**P**aradoxerweise müssen potenzielle Nachfolger heutzutage sogar alles andere als das eigene Unternehmen und die eigene Industrie kennenlernen. Zum einen kennen sie diese durch ihr familienspezifisches Wissen schon gut genug und zum anderen erfordert der steigende Innovationsdruck, dass stets neue Informationen in das Familienunternehmen gelangen können. Die Nachfolgeneration wird damit in der Regel zum Gatekeeper des notwendigen Zuflusses neuen Wissens in das Familienunternehmen. Je größer die Aufnahme- und Übersetzungsfähigkeit der nächsten Generation, desto größer die Chance, die digitale Transformation zu meistern.

### Gelegenheiten erkennen durch Aufbau neuartiger Netzwerke durch die NextGen

Die Ergebnisse unseres Forschungsprojekts zeigen, dass die nächste Generation besonders durch den Aufbau neuartiger Netzwerke außerhalb der bestehenden Wertschöpfungskette des Unternehmens Wissen ins Unternehmen bringen kann. Ein gutes Beispiel dafür ist z. B. die Gründung eines eigenen Start-ups. Dies ist nicht nur eine gute Vorbereitung der nächsten Generation auf zukünftige Führungsaufgaben im Familienunternehmen, sondern führt auch zum Auf- und Ausbau essenzieller Digitalisierungsfähigkeiten. Darüber hinaus spielt der Netzwerkgedanke bzw. der Netzwerkaufbau innerhalb der digitalen Gründerszene eine zentrale Rolle in der digitalen Transformation von Familienunternehmen und insbesondere zum Erkennen neuer (Innovations-)Gelegenheiten. Solche neuen Gelegenheiten können darüber hinaus aber auch aus anderen Informationsquellen stammen, wie zum Beispiel aus der Forschung (Universitäten oder Fachhochschulen), aus Beratungsunternehmen oder aus der Zusammenarbeit mit (alten oder neuen) Lieferanten, Kunden oder gar Wettbewerbern. Die wesent-

liche Stärke der nächsten Generation liegt daher vor allem in ihrer Offenheit gegenüber vielfältigen Kooperationsmöglichkeiten und der dynamischen Fähigkeit, auch außerhalb der (starrten und festgefahrenen) Unternehmensgrenzen zu denken und zu handeln. Diese zentrale Kompetenz eignet sich im Rahmen der digitalen Transformation hervorragend dazu, offene Innovationskanäle zu etablieren und eine „Open Innovation“-Kultur im Familienunternehmen zu etablieren. Die neuen vielfältigen Möglichkeiten der nächsten Generation verbessern aber nicht nur die (dynamische) Fähigkeit von Familienunternehmen, stets neue (Innovations-)Gelegenheiten zu erkennen, sondern auch die Fähigkeit, diese Gelegenheiten zu ergreifen und zu realisieren.

### Gelegenheiten ergreifen durch generationenübergreifende Kooperation

Das Start-up-Beispiel veranschaulicht ebenfalls sehr gut, dass die nächste Generation sich im Rahmen einer eigenen unternehmerischen Tätigkeit als Gründer neben einer fundierten Digitalisierungskompetenz vor allem eine Vielzahl weiterer (Führungs-)Fähigkeiten aneignet, welche insbesondere für die digitale Transformation etablierter Unternehmen und insbesondere von Familienunternehmen entscheidend sind. Eine wesentliche Säule der digitalen Transformation ist ein grundlegender Wandel der Unternehmenskultur, insbesondere angesichts immer schnellerer Technologie- und Innovationszyklen. Viele deutsche Mittelstands- und Familienunternehmen sind, wie oben schon angemerkt, weltweit für ihre einzigartige Qualität bekannt, die sie vor allem ihrem kontinuierlichen Streben nach Perfektion verdanken. Dieser Perfektionismus steht in krassem Gegensatz zur typischen Kultur eines Start-ups, welche vom Experimentieren und dem Lernen aus (frühzeitigen) Fehlern geprägt ist. Die nächste Generation verfügt somit nicht nur über die erforderliche Denkweise („Digital Mindset“), sondern ist auch vertraut mit neuen Führungskonzepten und verfügt über eine innovative Methodenkompetenz (z. B. Agile, Design Thinking, Lean Startup oder SCRUM). Durch das fundierte familienspezifische Wissen über das eigene Familienunternehmen und dessen besondere Beziehungen zu internen (Mitarbeiter) und externen (Kunden und Zulieferer)

Stakeholdern, ist die nächste Generation am besten geeignet, einen glaubwürdigen (Unternehmens-)Kulturwandel anzustoßen.

Aber die Ergebnisse unserer Studie zeigen auch, dass die nächste Generation den digitalen Wandel im Familienunternehmen nur in den seltensten Fällen ganz alleine meistern kann. Vielmehr haben digitale Transformationsprojekte in Familienunternehmen oft nur dann Erfolg, wenn die (noch) amtierende und die nächste Generation kooperativ zusammenarbeiten. In dieser Zusammenarbeit verfügen beide Akteure über ein (einigermaßen) fundiertes digitales Verständnis und verfolgen eine gemeinsame digitale Vision. Die Elterngeneration kann die digitale Transformation vor allem aber durch ihre langjährige Erfahrung und emotionale Verbindung zum Unternehmen und seinen Stakeholdern unterstützen. Vor allem kann sie, unter Berücksichtigung der besonderen Eigenschaften des Familienunternehmens, eine solide Grundlage für die digitale Transformation schaffen, indem sie beispielsweise den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern trotz des erforderlichen Wandels ein Gefühl der Stabilität und Sicherheit vermittelt.

Eine erfolgreiche digitale Transformation in Familienunternehmen setzt also zwingend die Bereitschaft, das Vertrauen und vor allem die Unterstützung der amtierenden Generation in ihre (potenziellen) Nachfolgerinnen und Nachfolger voraus. Durch die erfolgreiche systematische Integration der digitalen Transformation in den familienstrategischen Entwicklungsprozess können kooperative Maßnahmen beider Generationen die Zukunftsfähigkeit des Familienunternehmens sicherstellen. Dabei geht es auch darum, die nächste Generation gezielt einzusetzen, um die Resilienz des Familienunternehmens im Rahmen der digitalen Transformation zu steigern, indem man dynamische Fähigkeiten zur Gefahrenabwehr entwickelt.

### Gefahren abwehren durch Erneuerung der Arbeits- und Organisationsform

Es wurde bereits gezeigt, dass die Gründung eines Start-ups oder eine Betätigung innerhalb der Gründerszene die nächste Generation von Familien-

unternehmern mit neuen Arbeitsformen vertraut macht. Doch Familienunternehmen sind sich oftmals des enormen Potenzials der nächsten Generation gar nicht bewusst. Viele potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger kennen und verstehen einerseits die (teilweise über Generationen) gewachsenen Strukturen ihres Familienunternehmens und andererseits neue Organisations- und Arbeitsformen. Die Kombination dieses besonderen familienspezifischen Wissens mit den Digitalisierungsfähigkeiten der nächsten Generation eignet sich perfekt als Change- bzw. Transformationsmanager im Kontext der digitalen Transformation. Durch die Vereinheitlichung von Eigentum, Management und Kontrolle zeichnen sich Familienunternehmen zwar typischerweise durch besonders flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege aus, aber der radikale Wandel zu immer schnelleren Technologie- und Innovationszyklen setzt sie dennoch immer stärker unter Druck. Diesem steigenden Druck können Familienunternehmen langfristig nur gerecht werden, wenn sie sich auch auf organisationaler Ebene verändern. Dabei kann das Wissen und die Erfahrung der nächsten Generation über neue Organisationsformen ein großer Vorteil sein. Viele potenzielle Nachfolger konnten bereits praktische Erfahrung in anderen Unternehmen (z.B. im Start-up-Umfeld) sammeln, wo sich von Anfang an eine dezentralisierte und modularisierte Arbeitsweise etabliert hat. Daher sind sie auch am besten dazu geeignet, die zentralisierten und bürokratischen Entscheidungsrechte im Familienunternehmen zu hinterfragen. Um in Zukunft noch schneller auf Veränderungen reagieren zu können, müssen Entscheidungswege dezentralisiert werden, so dass wichtige Entscheidungen, wie beispielsweise im Rahmen des Innovationsmanagements, auch dort schnell und effektiv getroffen werden können, wo die relevante Expertise liegt – nämlich in den Köpfen der jeweiligen langjährigen Expertinnen und Experten und nicht bei der Unternehmensspitze. Darüber hinaus ist es wichtig, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Teams und Abteilungen zum einen autonom und zum anderen aber auch über Unternehmensbereiche hinweg an Projekten arbeiten können. Die nächste Generation ist auch hier gut geeignet, um das ihr bekannte laterale und projektbasierte Arbeiten im Rahmen eines digitalen Kulturwandels einzuführen und zu fördern.

### 4.3 | FAZIT: DIE „DIGITALE WALZ“ ALS AUSBILDUNGSPRINZIP FÜR NACHFOLGERINNEN UND NACHFOLGER

Diese neue Dynamik des Informationsflusses zwischen den Generationen lässt sich in vereinfachter Form auch mit der traditionellen Walz der Handwerksbetriebe vergleichen. Das aus dem Mittelalter stammende System bzw. „Innovationsmanagement“ der Handwerkszünfte setzt voraus, dass Gesellen über einen gewissen Zeitraum hinweg durch die Länder ziehen und sich während dieser Zeit in verschiedenen Handwerksbetrieben weiterbilden und dort erste praktische Erfahrungen sammeln. Auf diese Weise lernen die Handwerksgehlen aber nicht nur dazu, sondern machen ihre ersten (dennoch wichtigen) Fehler nicht im elterlichen Betrieb und bringen im Idealfall sogar innovative Ideen mit nach Hause.

Das Pendant dazu in der Wissensgesellschaft wäre daher die „digitale Walz“.<sup>27</sup> Man schickt die nächste Generation über die „digitalen Dörfer“, zum Beispiel nach Berlin, wo sie die Möglichkeit hat, von der digitalen Community zu lernen und sich mit ihren vielfältigen Akteuren zu vernetzen. Durch das Gründen eines eigenen Unternehmens oder durch die Beschäftigung in einem digitalen (Technologie-)Start-up erlangt die nächste Generation zum Beispiel wichtige Digitalisierungsfähigkeiten, sammelt wertvolle Erfahrungen im Kontext der Digitalisierung und vernetzt sich darüber hinaus mit den unterschiedlichsten Akteuren der Digitalwirtschaft. Unsere Ergebnisse zeigen, dass diese (Wissens-)Netzwerke ganz vielfältig sein können und beispielsweise Expertinnen und Experten aus Universitäten oder der Finanzbranche, technologieaffine Gründerinnen und Gründer oder App- und Softwareentwickler/-innen umfassen können. Die Unternehmerfamilie kann sich also durch die nächste Generation wertvollen digitalen Input sichern, den sie auf andere Art und Weise sehr teuer bezahlen müsste, etwa über Beteiligungen an Risikokapitalfonds (Venture Capital). Die Idee der „digitalen Walz“ stellt ein Nachfolgeausbildungsprinzip dar, das den tradierten Fokus auf die neuen Herausforderungen der digitalen Transformation überträgt.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> Rösen & Heider (2020).

<sup>28</sup> Ausführlich zu Unternehmensnachfolge siehe Groth et al. (2020) sowie Hülsbeck et al. (2016).

## 5 | LITERATUR

---

- 
- Anthony, S. D., Gilbert, C. G. & Johnson, M. W. (2017): Dual Transformation: How to Reposition Today's Business While Creating the Future. Boston: Harvard Business Review Press.
  - Audretsch, D. B., Hülsbeck, M. & Lehmann, E. E. (2013): Families as active monitors of firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 118-130.
  - Baker, C. R. & Quéré, B. P. (2019): Governance and accounting practices in the Fugger family firm at the beginning of the sixteenth century. *Accounting History*, 24(3), 489-511.
  - Basco, R. & Suwala, L. (2020): Spatial familiness: a bridge between family business and economic geography. In *A Research Agenda for Family Business*. Cheltenham: Edward Elgar.
  - Bergstrom, T. C. (1996): Economics in a family way. *Journal of Economic Literature*, 34(4), 1903-1934.
  - Drucker, P. F. (1969): *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
  - Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983): Separation of ownership and control. *The journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
  - Felin, T. & Powell, T. C. (2016): Designing organizations for dynamic capabilities. *California Management Review*, 58(4), 78-96.
  - Groth, T., Rösen, T. A. & von Schlippe, A. (2020): *Nachfolge in Familienunternehmen. Ein Leitfaden zur Gestaltung der Nachfolge auf Seite des Unternehmens und des Gesellschafterkreises*. Witten: WIFU.
  - Heider, A. K. (2017): *Unternehmenskultur und Innovationserfolg in Familienunternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
  - Heider, A. K., Rösen, T. A. & Hülsbeck, M. (2020b): Digitalisierungsdynamiken und -strategien in Familienunternehmen. In: Rösen, T. A. & Heider, A. K. (Hrsg.): *Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen*. Berlin: Erich Schmidt.
  - Heider, A. K., Gerken, M., van Dinther, N. & Hülsbeck, M. (2020a): Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises – Evidence from the German Mittelstand. *Journal of Business Research*.



- ➔ Hülsbeck, M. (2011): Wissenstransfer deutscher Universitäten: eine empirische Analyse von Universitätspatenten. Heidelberg: Springer.
- ➔ Hülsbeck, M., Klinken, P. & Jansen, T. (2016): Persönliche Kompetenzen in der Nachfolge. Eine Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen in Kooperation mit der Banque de Luxembourg. Witten: WIFU.
- ➔ Hülsbeck, M., Lehmann, E. E., Weiß, D. & Wirsching, K. (2012): Innovationsverhalten in Familienunternehmen. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 82(3), 71-91.
- ➔ Manning, A. (2004): We can work it out: the impact of technological change on the demand for low-skill workers. Scottish Journal of Political Economy, 51(5), 581-608.
- ➔ Rondi, E., Überbacher, R., von Schlenk-Barnsdorf, L., De Massis, A. & Hülsbeck, M. (2021): One for all and all for one: A mutual gains perspective of human resource management and innovation practices in family firms. Journal of Family Business Strategy. [Erscheint in Kürze.]
- ➔ Rösen, T. A. & Heider, A. K. (2020): Die Chancen aufgreifen – Digitalisierungsdynamiken und -strategien in Familienunternehmen. S. 27-31. [www.handbuch-mittelstand.de/die-chancen-aufgreifen/](http://www.handbuch-mittelstand.de/die-chancen-aufgreifen/)
- ➔ Schot, J. & Kanger, L. (2018): Deep transitions: Emergence, acceleration, stabilization and directionality. Research Policy, 47(6), 1045-1059.
- ➔ Sirmon, D. G. & Hitt, M. A. (2003): Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. Entrepreneurship theory and practice, 27(4), 339-358.
- ➔ Teece, D. J. (2007): Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic management journal, 28(13), 1319-1350.
- ➔ Von Schlenk-Barnsdorf, L. (2020): Business Model Innovation in Family Firms. Dissertation, Universität Witten/Herdecke.
- ➔ Weimann, V., Gerken, M. & Hülsbeck, M. (2020): Business model innovation in family firms: dynamic capabilities and the moderating role of socioemotional wealth. Journal of Business Economics, 90, 369-399.



# KONTAKT

---

## WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

**D**as Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft der Universität Witten/Herdecke ist in Deutschland der Pionier und Wegweiser akademischer Forschung und Lehre zu Besonderheiten von Familienunternehmen. Drei Forschungs- und Lehrbereiche – Betriebswirtschaftslehre, Psychologie/Soziologie und Rechtswissenschaften – bilden das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen. Dadurch hat sich das WIFU eine einzigartige Expertise im Bereich Familienunternehmen erarbeitet. Ein Kreis von 75 Familienunternehmen macht dies möglich. So kann das WIFU auf Augenhöhe als Institut von Familienunternehmen für Familienunternehmen agieren. Mit derzeit 20 Professoren leistet das WIFU seit mehr als 20 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

## ANSPRECHPARTNER



### **Prof. Dr. Marcel Hülsbeck**

Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls für  
Management von Familienunternehmen

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)  
Department für Management und Unternehmertum  
Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft  
Universität Witten/Herdecke  
Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten

E-Mail: [marcel.huelsbeck@uni-wh.de](mailto:marcel.huelsbeck@uni-wh.de)  
Telefon: +49 2302 926 518

## WWW.WIFU.DE

---

# WIFU-PUBLIKATIONEN



QR-CODE  
ZUR WIFU  
ONLINE-  
BIBLIOTHEK



Neben unseren  
Praxisleitfäden stehen in der  
**WIFU Online-Bibliothek**  
auch zahlreiche weitere  
Publikationen des  
WIFU zum kostenlosen  
Download bereit.





**WITTENER INSTITUT FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN**

**UNIVERSITÄT  
WITTEN/HERDECKE**

Department für Management und Unternehmertum  
Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft

Alfred-Herrhausen-Straße 50

58448 Witten

Tel.: +49 2302 926-513

Fax: +49 2302 926-561

wifu@uni-wh.de

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)

[www.facebook.com/gowifu](https://www.facebook.com/gowifu)

© 2021 · WIFU Witten/Herdecke