



WIFU_kompakt_11: Digitale Transformation

Digitalisierung wird häufig als rein technologischer Wandel verstanden – und damit missverstanden. Eine weitaus tiefergehende Veränderung vollzieht sich gerade, nämlich der Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft. In der Industriegesellschaft ging es um die *Kontrolle von Knappheit* – Knappheit von Kapital sowie von Arbeit. Die Beherrschung dieser Produktionsfaktoren hat Familienunternehmen entstehen, wachsen und erfolgreich werden lassen. Wissen jedoch ist ein Produktionsfaktor von ganz anderer Art. Anders als bei knappen Gütern geht es bei Wissen um die *Kontrolle von Überfluss*. Die Erfolgsgeschichten aus der Industriegesellschaft lassen sich in einer digitalisierten Unternehmenswelt nicht einfach fortschreiben.

Was macht den Umgang mit der Wissensökonomie für Familienunternehmen besonders schwierig?

- Familienunternehmen pflegen oftmals eine lange und tief verwurzelte Tradition der Geheimhaltung und der Kontrolle über jeden Wissensvorsprung. Es gibt ein fundiertes und wertvolles *unternehmensspezifisches* Wissen. Aber: Es fehlt an digitalem Wissen, welches nicht kurzfristig aufgebaut werden kann. Und: Je mehr sich ein Unternehmen öffnet, je mehr Fluktuation es zulässt, umso größer ist natürlich die Gefahr, dass Wissen abfließt.
- Die Wertschöpfungsketten von Familienunternehmen beruhen auf langjährig gepflegten Netzwerken. Doch die Krisen im 21. Jahrhundert haben gezeigt, wie trügerisch solche Sicherheit sein kann. Nicht einmal hochgehaltene Werte sind resistent gegen den Wandel, sogar ein Wert wie „Vertrauen“ kann durch Blockchain-Technologie ersetzt werden.
- In Zeiten von Innovation und Disruption sind die hergebrachten Finanzierungsmodelle nicht mehr ausreichend. Das „geduldige“ Kapital aus der Familie oder die Hausbank können und/oder wollen Wissensprodukte, die mit höherem Risiko verbunden sind, nicht finanzieren.
- Die hohe Identifikation der Unternehmerfamilie mit ihrem Unternehmen und damit auch mit seinen Traditionen kann sich als Hemmschuh erweisen. Innovationen des Geschäftsmodells erfordern, dass die Eigentümerinnen und Eigentümer sich für die Herausforderungen öffnen und auf eine *mentale Transformation* einlassen.
- Schnelle zentralisierte Entscheidungen und flache Hierarchien geben Familienunternehmen ihren spezifischen Charakter. Dieser Vorteil kann jedoch nicht ausgespielt werden, wenn Expertise fehlt. Die Entwertung des hergebrachten Markt- und Produktwissens sowie die Verlagerung von Entscheidungen auf angestellte Manager und Experten ist für Familienunternehmen häufig schwer hinzunehmen.

Familienunternehmen werden schon irgendwie die Kurve bekommen ...

Mag sein. Doch dieser Strukturwandel erfasst nicht nur Technik und Produktionsweisen, sondern auch „weiche“ Faktoren wie Einstellungen und Verhalten, also: das Mindset Einzelner und der Gesellschaft. Immerhin steht die Welt noch am Anfang dieses Wandels, diese Transformation muss also nicht von heute auf morgen vollzogen werden. Ratsam ist auf jeden Fall ein systematisches Vorgehen. Für Familienunternehmen hat sich das „Konzept der dynamischen Fähigkeiten“ (die Abbildung illustriert dieses) als besonders geeignet herausgestellt. Dynamische Fähigkeiten wirken auf die ganze Governance des Familienunternehmens ein, auf Entscheidungswege, Anreizstrukturen und Kommunikation.



Wie können diese „dynamischen Fähigkeiten“ entwickelt und nutzbar gemacht werden?

- Für das **Erkennen von Innovationsgelegenheiten**, von technologischen Entwicklungen und neuem Wissen ist es entscheidend, sich für neue Netzwerke und noch unerschlossene Wissensquellen zu öffnen. Bewährte Strukturen sind meist zu eng und zu langsam für echte Innovation. Hier müssen Familienunternehmen lernen, planvoll vorzugehen und sich zu fragen, durch wen und auf welchen Wegen sie überhaupt von aufkeimenden Entwicklungen erfahren. Wer hat das Wissen, wer kennt die Netzwerke? Wie zentral darf, wie dezentral muss die kontinuierliche Sondierung des Unternehmensumfeldes erfolgen?
- Das **Ergreifen von Gelegenheiten** ist die zentrale Aufgabe. Aber wer auch immer die Impulse für neue Produkte, Dienstleistungen oder weiterreichende Veränderungen des Geschäftsmodells einbringt: Er oder sie wird starken Beharrungskräften begegnen. Digitalisierung kann zu mehr Revolution als Evolution führen. Hier gilt es Ängste vor Stellen- oder Statusverlust genauso bearbeiten wie eine neue Fehlerkultur zu entwickeln, die durchaus als Abkehr von der Perfektionsverliebtheit des deutschen Mittelstands empfunden werden kann. Wie also können Führungskräfte, wie kann die Belegschaft ermutigt werden, nicht (nur) graduelle Verbesserungen für den Unternehmenszweck zu halten? Wird Kreativität überhaupt geschätzt? Warum sind Mitbewerber mutig und ideenreich, das eigene Unternehmen jedoch nicht? Wie ist das Wissensmanagement organisiert?
- Und schließlich muss die Governance des Unternehmens so aufgestellt sein, dass neue digitalisierte **Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsprozesse verteidigt werden**. Ein Wissensvorsprung ist schwierig zu schützen, Schnelligkeit ist hier entscheidend. Familienunternehmen müssen also klären, wo und durch wen dezentrale Entscheidungen getroffen werden können. Wie wird gewährleistet, dass die Expertise der Gesamtorganisation genutzt wird, nicht nur die einzelner Experten und Expertinnen? Kann sich die Organisation schnell genug anpassen? Ist sie bereit zu akzeptieren, dass Entscheidungen dort getroffen werden, wo die Expertise liegt?

Kann das nicht warten, bis die Nachfolgeneration am Ruder steht?

Der Veränderungsdruck durch die digitale Transformation ist hoch und gestattet es nicht abzuwarten, bis die Nachfolgerin das Studium abgeschlossen hat oder der Nachfolger aus dem Ausland zurückkehrt. Der Wandel findet jetzt statt. Im gesamten Geschäftsumfeld, egal welcher Branche, sind bereits die „digital natives“ vertreten. Darin liegt auch eine Chance, den *generationsübergreifenden* Wissenstransfer zu ermöglichen, zu nutzen und zu systematisieren. Die junge Generation kann und sollte also jetzt ihr Wissen um neue Managementmethoden, digitalisierte Prozesse und Innovationsstrategien einbringen (dürfen). Auch wenn die Nachfolgeneration zunächst lieber in einem Start-up arbeitet, werden auch hierdurch wertvolle neue Netzwerke entstehen und Managementkompetenzen aufgebaut.

Neu in der Reihe WIFU_kompakt: Digitale Geschäftsmodelle erkennen und gestalten /// Digitales Familienmanagement /// Mega-Trends in Unternehmerfamilien /// Postpatriarchale Führung **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Familienunternehmen in der digitalen Transformation /// Strategien der Digitalisierung in Familienunternehmen /// Krisenmanagement und Krisenfestigkeit in Familienunternehmen /// Postpatriarchale Führung **WIFU-Studie:** Kooperationen zwischen Start-ups und Familienunternehmen – Motive, Erwartungen und Erfolgsfaktoren bei der Zusammenarbeit etablierter und junger Unternehmen /// Nachhaltigkeit in Familienunternehmen – Kostenfaktor, Innovationstreiber oder unternehmerische Verantwortung? **Praxisartikel:** Rösen & Heider: Die Chancen aufgreifen. Digitalisierungsdynamiken und -strategien in Familienunternehmen (in: Handbuch Mittelstand) /// Rösen, Heider, Hülsbeck & Bretschneider: Die digitalisierte Unternehmerfamilie. Spezifische Einflüsse und Herausforderungen für Digitalisierungsdynamiken in Familienunternehmen (in: FuS 3/2019) **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder wifu.de/bibliothek**

