



WIFU_kompakt_17:

Digital Openness und Digital Readiness

Die Unternehmerfamilie entscheidet ganz maßgeblich über die digitale Transformation in ihrem Unternehmen – und zwar auch dann, wenn in ihr Interesse und Kompetenzen nur schwach ausgeprägt sind. Ihre Offenheit wie auch ihre Vorbehalte geben die Richtung vor. In Abwandlung einer bekannten Redensart: Man kann im 21. Jahrhundert nicht nicht digitalisieren. Wer also in diesem Kontext „Digitalisierung“ sagt, muss auch Farbe bekennen, wie er oder sie als Eigentümer, geschäftsführender Gesellschafter oder Beiratsmitglied eines Familienunternehmens dazu steht.

Ist der technologische Wandel schneller als der Wandel in den Köpfen?

Familienunternehmen denken und leben in langen Zeiträumen. Dies bedeutet aber nicht, dass sie sich nicht (schnell) auf neue Gegebenheiten einstellen könnten. Entscheidend sind Aufgeschlossenheit, Neugier und Mut zum Ausprobieren: All dies zusammengenommen kann als *Digital Openness* bezeichnet werden. Diese Offenheit darf nicht unterschätzt werden: In einem von einer Familie geprägten Unternehmen ist deren Engagement entscheidend für den Erfolg des digitalen Wandels. Lippenbekenntnisse werden schnell als solche erkannt. Diese Gefahr besteht vor allem in Unternehmen, deren Führungspersonen in vordigitaler Zeit unternehmerisch geprägt wurden und deren Erfolge ohne Digitalisierung möglich waren. Hier liegt auch beachtliches Konfliktpotenzial verborgen: auf der einen Seite die erfahrene Seniorgeneration, auf der anderen Seite die digitalaffine Nachfolgeneration.

Woher kommt denn Digital Openness im laufenden Betrieb?

Um Digital Openness in für das Unternehmen nutzbringender Weise hervorzubringen und zu fördern, haben sich bestimmte Vorgehensweisen als sinnvoll erwiesen.

Digitalisierung im familiären Wertesystem verankern Die Unternehmerfamilie muss für sich ein gemeinsames Verständnis über Digitalisierung finden. Gerade in Familienunternehmen werden Entscheidungen nicht allein auf betriebswirtschaftlicher Grundlage getroffen, sondern auch auf den Werten der Familie beruhend. Um Digitalisierung nicht einfach geschehen zu lassen, bedarf es einer Verständigung über die Bedeutung von und den Umgang mit der Digitalisierung und ihren Auswirkungen.

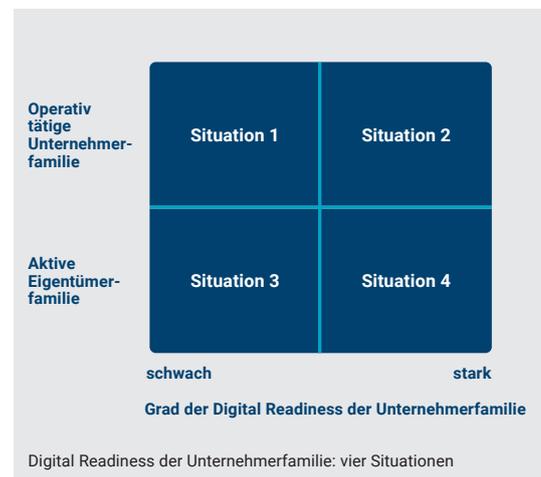
Der NextGen das Ruder überlassen Das Thema Digitalisierung kann eine Bruchlinie sein, an der entlang sich ein Generationenkonflikt ausbreitet. Ein generationsübergreifender Dialog ist notwendig, um der mit Internet und Smartphone aufgewachsene NextGen konkrete Beteiligung und Verantwortungsübernahme möglich zu machen. Die Seniorgeneration muss also akzeptieren, dass ihre jahrzehntelange Erfahrung kein unbestrittener Vorteil mehr ist. Das Wissen und Können der NextGen hingegen ist eine Ressource. Sofern sie bereit und kompetent sind, sollten Angehörige der jungen Generation sowohl gehört und an Entscheidungen beteiligt werden als auch in entsprechenden Projekten Leitungsaufgaben übernehmen.

Wie entstehen aus digitaler Offenheit neue Produkte und Dienstleistungen?

Gar nicht. Etwas Zweites muss hinzukommen: die sogenannte *Digital Readiness*, also die Digitalisierungsbereitschaft oder -kompetenz. Der Ausprägungsgrad der Digital Readiness gibt an, ob in der Unternehmerfamilie das Knowhow vorliegt, um entsprechende Projekte zu initiieren, zu steuern und zu kontrollieren. Typischerweise ist die Digitalisierungsbereitschaft in der Seniorgeneration schwächer ausgeprägt.

Wie hängt der Umgang mit der Digitalisierung mit der Governance-Struktur zusammen?

Das WIFU kategorisiert Familienunternehmen nach vier Mentalen Modellen, die jeweils typische Governance-Strukturen aufweisen. Die hier dargestellten Strategien für die digitale Transformation sind nutzbar für die beiden Mentalen Modelle „Operativ tätige Unternehmerfamilie“ sowie „Aktive Eigentümerfamilie“. Die *operativ tätige Unternehmerfamilie* ist im Top-Management tätig und bestimmt hier durch ihre Entscheidungen den Weg der digitalen Transformation im Unternehmen. Die *aktive Eigentümerfamilie* wahrt ihren Einfluss auf die Geschicke des Unternehmens durch ihre Positionen in Aufsichts- und Kontrollgremien. Für jede der vier Situationen in der Matrix (S1 bis S4) können praxiserprobte Strategien herangezogen werden, um die angestrebte Digitalisierung voranzubringen.



S1: Einen externen CDO einstellen Ein familienexterner Chief Digital Officer (CDO) im Management kann die Kompetenzlücke in der Familie füllen. Allerdings befürchten Unternehmerfamilien häufig einen „Kontrollverlust“ durch zu große Ermessensspielräume für den oder die CDO. Eine sorgfältige Auswahl und umsichtige Kontrolle dieser Managementposition sind also wichtig.

S1: Eine Stabsstelle einrichten Diese ist eine Alternative zum CDO, da deren Inhaber oder Inhaberin keine weitreichenden Entscheidungsbefugnisse hat und die Familie weiterhin das Steuer in der Hand hält. Positiver Nebeneffekt kann der allmähliche Wissenstransfer von der Stabsstelle zur Familie sein.

S1: Die NextGen fit machen Der Aufbau von Netzwerken, die Zugehörigkeit zur „digital community“ und eine gewisse Disruptionskompetenz haben sich als wesentliche Erfolgsfaktoren herausgestellt. In einem Startup kann sich die NextGen besser auf ihre Führungsaufgabe vorbereiten als auf dem „klassischen“ Weg in anderen Unternehmen oder Organisationen.

S2: Den Digitalen Champion der Familie zum CDO machen Ein Glücksfall ist es, wenn die Familie in ihren Reihen jemanden hat, der sich als Hauptverantwortlicher für Digitalisierung eignet. Ihm oder ihr sollte die Gesamtverantwortung auf entsprechender Managementebene übertragen werden.

S3: Digitalisierungskompetenz aufbauen In diesem Szenario ist es wichtig, dass sich die Unternehmerfamilie Digital-Knowhow aneignet. Zum einen kann sie (nur) dadurch, verknüpft mit ihrer Kenntnis des Unternehmens Impulsgeber sein, zum anderen kann sie (nur) dadurch kompetenter Kontrolleur des externen Managementteams sein.

S3: Ein „Digital Advisory Board“ einrichten Mitglieder dieses Beirats sollten externe Fachleute aus der Digitalwirtschaft sein sowie Entscheider aus dem Unternehmen mit entsprechender Kompetenz. Das Digital Advisory Board soll digitale Trends, Chancen und Risiken antizipieren, erkennen und geeignete Maßnahmen empfehlen.

S4: Ein Beratungs- und Kontrollmandat auf Digitalisierung fokussieren In dieser Situation gibt es meist (mindestens) ein Familienmitglied mit hoher individueller Digital Readiness. Dieses soll befugt sein, das externe Managementteam zu beraten, zu kontrollieren und diesem Vorschläge für Digitalisierungsmaßnahmen zu machen.

Wird sich damit neben Prozessen und Produkten nicht auch das Familienunternehmen verändern ...?

Das wird so sein – allerdings verändert sich jedes Unternehmen im Laufe der Zeit, ob mit oder ohne Digitalisierung. Das übergeordnete Ziel ist also nicht die Digitalisierung als Selbstzweck, sondern die Zukunftsfähigkeit und der Erhalt des Unternehmens. Nur Unternehmen, die sich an ein sich veränderndes Umfeld anpassen können, werden Phasen tiefgreifenden Wandels überdauern.

Neu in der Reihe WIFU_kompakt: Digitale Transformation /// Digitale Geschäftsmodelle /// Mega-Trends in Unternehmerfamilien /// Digitales Familienmanagement /// Was ist „Gesellschafterkompetenz“? /// Gesellschafterkompetenz: die Inhalte /// Mentale Modelle **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Familienunternehmen in der digitalen Transformation /// Digitale Geschäftsmodelle in Familienunternehmen /// 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 **WIFU-Schriftenreihe:** Pfade in die Krise: Der Einfluss des Faktors Familie auf die Genese und Dynamik strategischer Pfadabhängigkeit in Familienunternehmen **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](https://www.wifu.de/bibliothek)



Quellennachweis:

Diese Folge von WIFU_kompakt wurde erstellt auf Grundlage der 2021 erschienenen Studie „Der Einfluss der Unternehmerfamilie auf den Digitalisierungsprozess des Familienunternehmens“ von Tom Rösen, Anne Heider, Marcel Hülsbeck und Ruth Orenstrat sowie des 2019 erschienenen Praxisleitfadens „Strategien der Digitalisierung in Familienunternehmen“ von Ulrich Bretschneider, Anne Heider, Tom Rösen und Marcel Hülsbeck