

ZUKUNFTSSICHERUNG VON FAMILIENUNTERNEHMEN

INTERGENERATIONALER WISSENSTRANSFER ALS TREIBER DER DIGITALEN TRANSFORMATION IN FAMILIENUNTERNEHMEN

VON PROF. DR. MARCEL HÜLSBECK UND DR. LEOPOLD VON SCHLENK-BARNSDORF

ABSTRACT

Im digitalen Zeitalter stehen Mittelstands- und Familienunternehmen vor einer ihrer größten Herausforderungen: der digitalen Transformation.¹ Der nächsten Generation, der sogenannten Next Gen, kommt dabei eine besonders wichtige Rolle zu – nicht nur, weil es sich i.d.R. um „Digital Natives“ handelt, sondern auch, da sie vor allem über digitales Wissen, Erfahrung im Umgang mit digitalen Technologien und über ein offenes (digitales) Mindset verfügt. Die Ergebnisse unserer Studie überraschen jedoch, da sie zeigen, dass es weniger auf die viel beschworene digitale Next Gen ankommt als vielmehr auf die Kooperationsfähigkeit und Lernbereitschaft in und zwischen Familie, Unternehmen und den Generationen. Die „Alten“ müssen also einen eigenständigen Beitrag zur Digitalisierung leisten.

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

Prof. Dr. Martin Viessmann (dritte Generation,
Viessmann Climate Solutions SE)

In unserem letzten Artikel – „Zukunftssicherung von Familienunternehmen“ – sind wir bereits auf den Aufbau von „dynamischen Fähigkeiten“ von Familienunternehmen als notwendige Antwort auf die digitale Transformation des Unternehmens eingegangen.² Den meisten Familienunternehmen bleibt allerdings unklar, wie sie aufseiten der Familie zur Steigerung der digitalen Transformationsfähigkeit beitragen können. In diesem Artikel berichten wir über die Ergebnisse einer umfangreichen qualitativen Studie über 20 operativ tätige deutsche Unternehmerfamilien. Wir zeigen,

dass der radikale Paradigmenwandel hin zur Wissensgesellschaft und der damit verbundene steigende digitale Transformationsdruck die Dynamik der inter- und transgenerationalen Informationsflüsse radikal verändern. Wir beschreiben, wie insbesondere der inter- und transgenerationale Wissenstransfer innerhalb der Unternehmerfamilie, sowohl vor als auch während der Unternehmensnachfolge, die digitale Transformation erheblich beschleunigen kann. Dieses Ergebnis ist insofern überraschend, als es zeigt, dass es weniger auf die viel beschworene digitale Next Gen ankommt als vielmehr auf die Kooperationsfähigkeit und Lernbereitschaft in und zwischen Familie, Unternehmen und Generationen.³ Die „Alten“ müssen also einen eigenständigen Beitrag zur Digitalisierung leisten.

I. Der vertikale Wissenstransfer in der Industriegesellschaft

Die vielfach 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 der potenziellen Unternehmensnachfolge hat sich im Grunde seit Generationen und Jahrhunderten nicht stark verändert und umfasst typischerweise das Sammeln erster

¹ Heider et al. (2020).

² Hülsbeck/Schlenk-Barnsdorf (2021).

INHALT

- I. Der vertikale Wissenstransfer in der Industriegesellschaft
- II. Der intergenerationale Wissenstransfer in der Wissensgesellschaft
 1. Die Next Gen schafft Zugang zu (Innovations-)Ökosystemen
 2. Die Next- und Senior Generation gemeinsam machen das Unternehmen durch umgekehrten Wissenstransfer fit für die Zukunft
- III. Die Unternehmerfamilie als Treiber der digitalen Transformation von Familienunternehmen

³ Bretschneider et al. (2019).

Inter- und transgenerationaler Wissenstransfer in Familienunternehmen

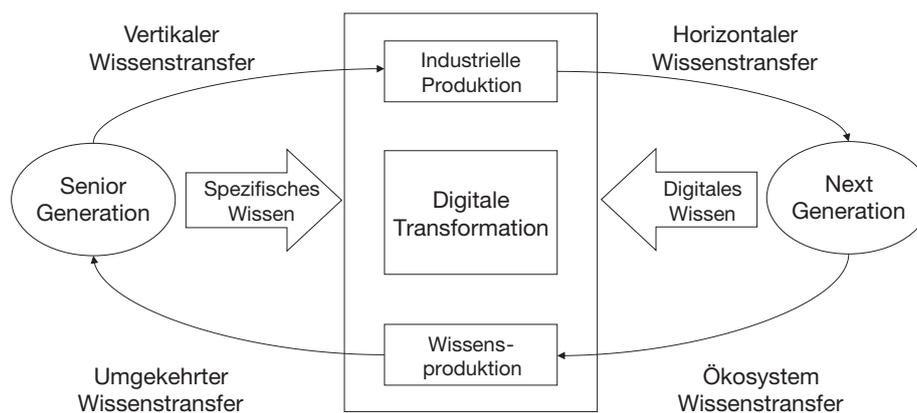


Abb.1; Quelle: Eigene Darstellung

praktischer Erfahrungen im eigenen Unternehmen, gefolgt von ersten Arbeitsstationen bei Konkurrenz, Kundschaft oder Lieferanten, sodass familienspezifisches Wissen durch umfassendes branchen- und industriespezifisches Wissen entlang der eigenen Wertschöpfungskette ergänzt wird. Mit dem Eintritt in das eigene Unternehmen und dem dauerhaften Übernehmen operativer und strategischer Funktionen verfügt die Senior Generation über eine langfristig gesicherte und nicht-kopierbare Wissensbasis. Die potenzielle bzw. zukünftige Unternehmensnachfolge, die sogenannte Next Generation, erhält durch diesen vertikalen Wissenstransfer ebenso einzigartiges wie umfassendes familienspezifisches Wissen über das Familienunternehmen sowie dessen Produkte, Dienstleistungen und Märkte. Dieses Modell beruht auf dem Erlernen und der Weitergabe impliziten Erfahrungswissens, der Legitimation der Nachfolgenden auch bei Kundschaft und Lieferanten sowie dem Aufbau von Vertrauen in lange etablierten und stabilen Wertschöpfungsnetzwerken (Stichwort: Stallgeruch). Obwohl der Aufbau familienspezifischen Wissens heute und auch morgen noch so erfolgt wie seit etlichen Generationen, haben sich die Notwendigkeiten der Vorbereitung auf eine zukünftige Position im Familienunternehmen stark verändert. Diese Möglichkeiten beziehen sich zum einen auf eine deutlich höhere Zahl akademisch breit ausgebildeter (potenzieller)

Unternehmensnachfolgenden und zum anderen darauf, dass die nächste Generation ihre praktischen Erfahrungen nicht mehr ausschließlich im Umfeld des eigenen Familienunternehmens sammeln kann und muss.

II. Der intergenerationale Wissenstransfer in der Wissensgesellschaft

Paradoxerweise müssen potenzielle Nachfolgende heutzutage sogar alles andere als das eigene Unternehmen und die eigene Industrie kennenlernen. Der Wandel zur Wissensgesellschaft und die damit einhergehende digitale Transformation erschüttern die Grundfesten lange etablierter Wertschöpfungsnetzwerke⁴. Die zentrale Kompetenz in der Nachfolge wandelt sich dabei von der Sicherung des oben genannten tradierten „Geheimwissens“ zu der Frage, wie und wo neue Wissensquellen angezapft werden können, die es ermöglichen, neue Wertschöpfungs-systeme zu etablieren. Die Nachfolgegeneration 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. »

⁴ Weimann et al. (2021).

1. Die Next Gen schafft Zugang zu (Innovations-) Ökosystemen

Die Ergebnisse unseres Forschungsprojekts zeigen, dass die nächste Generation besonders durch den Aufbau neuartiger Netzwerke außerhalb der bestehenden Wertschöpfungskette des Unternehmens Wissen in dasselbe bringen kann. Ein gutes Beispiel dafür ist 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 Gründerszene eine zentrale Rolle in der digitalen Transformation von Familienunternehmen und insbesondere beim Erkennen neuer (Innovations-)Gelegenheiten. Solche neuen Gelegenheiten können darüber hinaus aber auch aus anderen Informationsquellen stammen, etwa aus der Forschung (Universitäten oder Fachhochschulen), aus Beratungsunternehmen oder aus der Zusammenarbeit mit Lieferanten, Kundschaft oder gar der Konkurrenz. Die wesentliche Stärke der nächsten Generation liegt daher vor allem in ihrer Offenheit gegenüber vielfältigen Kooperationsmöglichkeiten und der dynamischen Fähigkeit, auch außerhalb der (starren und festgefahrenen) Unternehmensgrenzen zu denken und zu handeln. Diese zentrale Kompetenz eignet sich im Rahmen der digitalen Transformation hervorragend dazu, offene Innovationskanäle 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.

Das Start-up-Beispiel veranschaulicht ebenfalls hervorragend, dass die nächste Generation sich im Rahmen einer eigenen unternehmerischen Tätigkeit als Gründer und Gründerinnen neben einer fundierten Digitalisierungskompetenz vor allem eine Vielzahl weiterer (Führungs-)Fähigkeiten aneignet, welche gerade 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. Zahlreiche deutsche Familienunternehmen sind, wie oben schon angemerkt, welt-

weit 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 hat eine innovative Methodenkompetenz (z.B. Agile, Design Thinking, Lean Start-up oder SCRUM). Durch das fundierte familien-spezifische Wissen über das eigene Familienunternehmen und dessen besondere Beziehungen zu internen (Mitarbeitende) und externen (Kundschaft und Zulieferer) Stakeholdern ist die nächste Generation am besten geeignet, einen glaubwürdigen (Unternehmens-)Kulturwandel anzustoßen.

2. Die Next- und Senior Generation gemeinsam machen das Unternehmen durch umgekehrten Wissenstransfer fit für die Zukunft

Es wurde bereits gezeigt, dass die Gründung eines Start-ups oder eine Betätigung innerhalb der Gründerszene die nächste Familienunternehmergeneration mit neuen Arbeitsformen vertraut macht. Doch Familienunternehmen sind sich oftmals des enormen Potenzials der nächsten Generation gar nicht bewusst. Viele potenzielle Nachfolgende 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. Aufgrund der Vereinheitlichung von Eigentum, Management und Kontrolle⁵ zeichnen sich Familienunternehmen zwar typischerweise durch besonders flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege aus⁶, aber der radikale Wandel zu immer schnelleren Technologie- und Innovationszyklen setzt sie dennoch zunehmend unter Druck⁷. Diesem steigenden Druck können Familienunternehmen langfristig nur gerecht werden, wenn sie sich auch auf organisationaler Ebene verän-

⁵ Audretsch et al. (2013).

⁶ Hülsbeck (2020).

⁷ Clauß/Scheffler (2021).

dern. Dabei können das Wissen und die Erfahrung der nächsten Generation über neue Organisationsformen ein großer Vorteil sein. Zahlreiche potenzielle Nachfolgende 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, sodass wichtige Entscheidungen, 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 Fachleute und nicht bei der Unternehmensspitze. Darüber hinaus ist es wichtig, dass Mitarbeitende, Teams und Abteilungen zum einen autonom und zum anderen aber auch über Unternehmensbereiche hinweg an Projekten arbeiten können⁸. Die nächste Generation ist auch hier gut geeignet, das ihr bekannte laterale und projektbasierte Arbeiten im Rahmen eines digitalen Kulturwandels einzuführen und zu fordern.

Aber die Ergebnisse unserer Studie zeigen auch, dass die nächste Generation den digitalen Wandel im Familienunternehmen nur in den seltensten Fällen allein meistern kann. Vielmehr haben digitale Transformationsprojekte in Familienunternehmen oft nur dann Erfolg, wenn die (noch) amtierende und die nächste Generation kooperieren. In dieser Zusammenarbeit verfügen beide über ein (einigermaßen) fundiertes digitales Verständnis und verfolgen eine gemeinsame digitale Vision. Die Elterngeneration kann die digitale Transformation insbesondere 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 Mitarbeitenden trotz des erforderlichen Wandels ein Gefühl der Stabilität und Sicherheit vermittelt⁹.

Eine erfolgreiche digitale Transformation in Familienunternehmen setzt also zwingend die Bereitschaft, das Vertrauen

und vor allem die Unterstützung der amtierenden Generation in ihre (potenziellen) Nachfolgenden 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.

III. Die Unternehmerfamilie als Treiber der digitalen Transformation von Familienunternehmen

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, sich während dieser Zeit in verschiedenen Handwerksbetrieben weiterbilden und dort erste praktische Erfahrungen sammeln. Auf diese Weise lernen sie 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 in der Wissensgesellschaft wäre daher die „digitale Walz“¹⁰. Man schickt die nächste Generation über die „digitalen Dörfer“, z.B. nach Berlin (B2C) oder München (B2B), 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 etwa 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 Fachleute aus Universitäten oder der Finanzbranche, technologieaffine Gründerinnen und »

8 Gerken et al. (2019); Hülsbeck, (2014).

9 Hülsbeck (2014); Rondi et al. (2021).

10 Rüsen/Heider (2020).

Gründer oder App- und Softwareentwickler und -entwicklerinnen 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.¹¹ ◆

11 Hülsbeck et al. (2016); Groth et al. (2020); Hülsbeck (2020).

LITERATURVERZEICHNIS

Audretsch, D. B./Hülsbeck, M./Lehmann, E. E. (2013):

Families as active monitors of firm performance. In: Journal of Family Business Strategy, 4(2), S. 118–130.

Bretschneider, U./Heider, A. K./Rüsen, T. A./Hülsbeck, M. (2019):

Strategien der Digitalisierung in Familienunternehmen. Über spezifische Digitalisierungsansätze für Unternehmerfamilien und Familienunternehmen. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten: WIFU.

Clauß, T./Scheffler, M. A. (2021):

Digitale Geschäftsmodelle in Familienunternehmen. Systematisierung und Gestaltungsoptionen am Beispiel von vier Familienunternehmen. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten: WIFU.

Gerken, M./Eßer, T./Hülsbeck, M. (2019):

Vertrauen und familiäre Werte. In: zfo – Zeitschrift Führung + Organisation, Ausgabe 5/2019, S. 301–306.

Groth, T./Rüsen, T. A./v. Schlippe, A. (2020):

Nachfolge in Familienunternehmen. Ein Leitfaden zur Gestaltung der Nachfolge auf Seite des Unternehmens und des Gesellschafterkreises. Witten: WIFU.

Heider, A. K./Rüsen, T. A./Hülsbeck, M. (2020):

Digitalisierungsdynamiken und -strategien in Familienunternehmen. In: Rüsen, T. A./Heider, A. K. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft in Unternehmerfamilien. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 127–139.

Hülsbeck, M./v. Schlenk-Barnsdorf, L. (2021):

Zukunftssicherung von Familienunternehmen. Dynamische Fähigkeiten als Antwort auf die digitale Transformation. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 11(3), S. 105–112.

Hülsbeck, M. (2020):

Corporate Governance von Familienunternehmen. In: Rüsen, T. A./Heider, A. K. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft in Unternehmerfamilien. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 95–108.

Hülsbeck, M. (2014):

Selektion und Entwicklung von Mitarbeitern in Familienunternehmen. FuS – Zeitschrift für Familie und Stiftungen, 4(3), S. 109–113.

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.

Rondi, E./Überbacher, R./v. Schlenk-Barnsdorf, L./de Massis, A./Hülsbeck, M. (2021):

One for all, all for one: A mutual gains perspective on HRM and innovation practices in family firms. In: Journal of Family Business Strategy. Online first.

Rüsen, T. A./Heider, A. K. (2020):

Die Chancen aufgreifen. Digitalisierungsdynamiken und -strategien in Familienunternehmen. S. 27–31. www.handbuch-mittelstand.de/die-chancen-aufgreifen/

v. Schlenk-Barnsdorf, L./Hülsbeck, M. (2021):

Digitale Transformation in Familienunternehmen. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten: WIFU.

Weimann, V./Gerken, M./Hülsbeck, M. (2021):

Old flames never die – the role of binding social ties for corporate entrepreneurship in family firms. In: International Entrepreneurship and Management Journal, S. 1–24.



Prof. Dr. Marcel Hülsbeck ist Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Management von Familienunternehmen. In der Forschung befasst er sich vor allem mit der Governance von Familienunternehmen und ihrer Auswirkung auf das strategische Management von Familienunternehmen, insbesondere im Bereich der digitalen Transformation und Nachhaltigkeit.

Dr. Leopold von Schlenk-Barnsdorf hat sich während seiner externen Promotion am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) mit den Themen Geschäftsmodellinnovation und digitale Transformation in Familienunternehmen beschäftigt. Währenddessen hat er sich im Rahmen seiner Tätigkeit bei Alphazirkel, der führenden Plattform für Familienunternehmer im deutschsprachigen Raum, auch in der unternehmerischen Praxis sehr intensiv mit diesen Themenschwerpunkten befasst. Aktuell ist er als Experte für Familienunternehmen bei UnternehmerTUM, dem größten Innovations- und Gründungszentrum in Europa, in verschiedene strategische Innovationsprojekte mit Mittelstands- und Familienunternehmen involviert.

KEYWORDS

Digitalisierung • digitale Transformation • intergenerationaler Wissenstransfer • Next Gen • Senior Generation • Digital Natives