



WITTENER INSTITUT FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN

UNIVERSITÄT  
WITTEN/HERDECKE

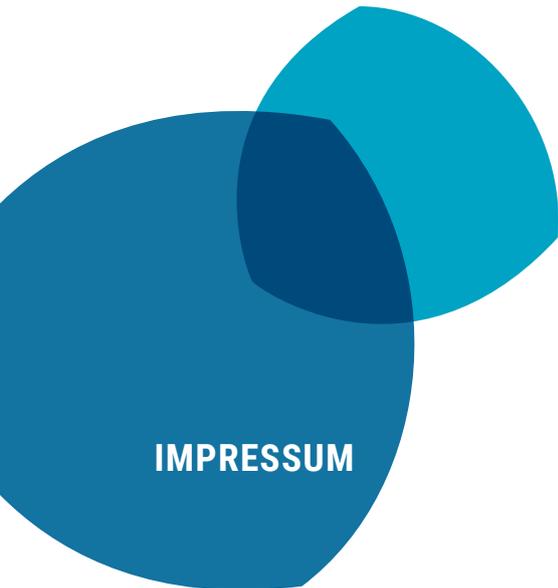
STUDIE

# DER EINFLUSS DER UNTERNEHMER- FAMILIE AUF DEN DIGITALISIERUNGS- PROZESS DES FAMILIEN- UNTERNEHMENS

DETERMINANTEN UND  
WIRKUNG DES „DIGITALEN  
REIFEGRADES“ EINER  
UNTERNEHMERFAMILIE

von  
Tom A. Rösen  
Anne K. Heider  
Marcel Hülsbeck  
Ruth Orenstrat





## 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 48  
58448 Witten

**Gestaltung:** Designbüro Schönfelder GmbH

**Fotos:** Titel, S. 8, S. 22, S. 28: iStock,  
S. 34: Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

**Illustrationen:** S. 13: Björn von Schlippe

**Hinweis:** Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) bekennt sich zu einer genderneutralen Sprache. Sollte dieses Ziel in dieser Publikation 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.

September 2021

ISSN (Print) 2626-4110  
ISSN (Online) 2626-4129

# INHALT

---

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1. Zentrale Erkenntnisse im Überblick</b>	<b>5</b>
<b>2. Die Unternehmerfamilie und ihre Bedeutung für den Digitalisierungsprozess des Familienunternehmens</b>	<b>7</b>
<b>3. Konzeptionelle und theoretische Grundlagen der Studie</b>	<b>9</b>
<b>4. Ergebnisse der Untersuchung</b>	<b>16</b>
4.1 Prioritäten bei der Digitalisierung .....	16
4.2 Die digitale Offenheit und die digitale Bereitschaft der Unternehmerfamilie.....	18
4.3 Das „gelebte“ Mentale Modell der Unternehmerfamilie .....	19
4.4 Familiäre Werte als Einflussfaktoren auf den Digitalisierungsprozess im Familienunternehmen .....	19
4.5 Digitalisierungsperformance im Vergleich zum Wettbewerb .....	21
4.6 Verantwortlichkeiten für Digitalisierungsprozesse im Unternehmen .....	22
4.7 Unterstützungsleistung durch Dritte .....	24
4.8 Resümee .....	25
<b>5. Handlungsempfehlungen</b>	<b>26</b>
<b>6. Fazit</b>	<b>28</b>
<b>7. Anhang: Datenbasis</b>	<b>29</b>
<b>8. Literaturverzeichnis</b>	<b>30</b>
<b>9. Abbildungsverzeichnis</b>	<b>33</b>
<b>Kontakt</b>	<b>34</b>

**A**ngeregt durch eine Vielzahl von Gesprächen mit VertreterInnen aus Unternehmerfamilien, dem familienexternen Top-Management in Familienunternehmen und allgemeinen Beobachtungen in der Praxis entschlossen wir uns am WIFU im Jahr 2016 zu einer Digitalisierungsinitiative. Bestandteile des Maßnahmenbündels waren die Einrichtung eines „Arbeitskreises Digitalisierung in Familienunternehmen“, die regelmäßige Durchführung von Austauschformaten (u. a. WIFU-Forum Familienunternehmen, Symposium „Digitalisierung in Familienunternehmen“ in Kooperation mit der PricewaterhouseCoopers (PwC) GmbH) sowie die Einrichtung eines WIFU-Stiftungslehrstuhls für Digitalisierung und Corporate Entrepreneurship in Familienunternehmen. Aus diesen Aktivitäten konnten bereits eine Vielzahl von Erkenntnissen gewonnen werden.<sup>1</sup>

Bei unseren intensiven Diskussionen wurde schnell deutlich, dass das Wohl und Wehe der Digitalisierungsdynamiken im Familienunternehmen erheblich von der Haltung innerhalb der Unternehmerfamilie bzw. von den EntscheiderInnen im Eigentümerkreis abhing.<sup>2</sup>

Welche Einflussfaktoren hier genau auf die Digitalisierungsdynamiken wirken, welche Aspekte eine höhere, welche keine oder eine geringe Relevanz aufweisen, sollte in einer separaten Untersuchung be-

handelt werden. Mit dieser Fragestellung wurde im Sommer 2019 eine Befragung an das Netzwerk der WIFU-Stiftung versendet, an der sich über 300 VertreterInnen aus Familienunternehmen und Unternehmerfamilien beteiligten.

Die Ergebnisse der Befragung sind beeindruckend: Es zeigt sich, dass dem „digitalen Reifegrad“ der Unternehmerfamilie eine erhebliche Bedeutung zukommt und sich spezifische Einflussfaktoren dieser auf das Unternehmen feststellen lassen. Der Umgang mit der Corona-Pandemie hat hier zu einer Beschleunigung von Digitalisierungsprozessen beigetragen.

Wir hoffen, die hier dargelegten Erkenntnisse helfen Mitgliedern von Unternehmerfamilien und Familienunternehmen, ihre Digitalisierungsbemühungen und mögliche Herausforderungen einordnen und überwinden zu können. Sofern die Reflexion der Untersuchungsergebnisse hierbei eine Hilfestellung leisten kann, haben sich die Hoffnungen der Autorinnen und Autoren über die „Wirksamkeit“ der Studie erfüllt.

Witten, September 2021

**Tom A. Rösen, Anne K. Heider, Marcel Hülsbeck,  
Ruth Orenstrat**

<sup>1</sup> Siehe hierzu u. a. die Open-Access-Publikationen in der WIFU-Bibliothek unter: <https://www.wifu.de/wifu-bibliothek/>.

<sup>2</sup> Siehe hierzu u. a. auch schon Rösen et al. (2019a), Bretschneider et al. (2019a, 2019b), Heider et al. (2020b), Rösen & Heider (2020), Rösen (2021).

# 1 | ZENTRALE ERKENNTNISSE IM ÜBERBLICK

---

1

Die **Produktdigitalisierung, die Prozessdigitalisierung und die digitale Geschäftsmodelltransformation** sind grundlegend verschiedene Dinge, denen eine unterschiedliche Bedeutung eingeräumt wird: Der Prozessdigitalisierung wird die höchste Priorisierung eingeräumt (53 %), gefolgt von der digitalen Transformation des Geschäftsmodells (26 %) und der Produktdigitalisierung (22 %).

2

Die „**digital readiness**“ (digitale Bereitschaft), d. h. das Kompetenzniveau der Unternehmerfamilie, hat einen positiven Einfluss auf die Prozess- und Produktdigitalisierung. Die digitale Transformation des Geschäftsmodells wird hiervon *nicht* beeinflusst.

3

Demgegenüber hat die „**digital openness**“ (digitale Offenheit), d. h. die Einstellung der EigentümerInnen, einen positiven Einfluss auf die digitale Transformation des Geschäftsmodells.

4

Das **Mentale Modell** der Unternehmerfamilie wirkt sich so gut wie nicht auf die Digitalisierungsbemühungen des Familienunternehmens aus: Lediglich bei der **aktiven Eigentümerfamilie** lässt sich eine Präferenz für die Digitalisierung von Produkten im Vergleich zu anderen Digitalisierungsaktivitäten feststellen.

5

Die **Langfristorientierung der Unternehmerfamilie** (gemessen an der Identifikation, den sozialen Beziehungen, der emotionalen Bindung sowie den transgenerationalen Bestrebungen der Familienmitglieder) wirkt sich positiv auf die Digitalisierung von Prozessen und Geschäftsmodellen aus, auf die Digitalisierung der Produkte übt sie hingegen keinen Einfluss aus.

6

Die **emotionale Bindung von Familienmitgliedern an das Unternehmen** sowie die **Bindung an Stakeholder** (Kunden, Lieferanten etc.) wirken sich negativ auf die digitale Transformation des Geschäftsmodells aus.

7

Eine interessante Selbsteinschätzung: 52 Prozent der Teilnehmenden **schätzen sich selbst als besser oder viel besser als ihre Wettbewerber** in Bezug auf die **Performance** bei der Prozessdigitalisierung ein, gefolgt von 41 Prozent bei der Produktdigitalisierung sowie 35 Prozent bei der digitalen Transformation des Geschäftsmodells.

8

Die Digitalisierung des Familienunternehmens ist nach wie vor „Chefsache“: bei 35 Prozent der teilnehmenden Familienunternehmen wird dies durch den Family CEO, bei 26 Prozent durch die Geschäftsleitung insgesamt forciert. Angestellte Chief Digital Officers (CDOs) und Chief Innovation Officers (CIOs) spielen demgegenüber nur eine untergeordnete Rolle, denn lediglich in knapp 10 Prozent aller Fälle sind sie für den Digitalisierungsprozess verantwortlich.

9

Die **Gestaltung des Digitalisierungsprozesses** wird gleichermaßen durch digitale Expertenteams (18 %) sowie von Mitgliedern der Unternehmerfamilie (9 %) bzw. Gesellschaftern (9 %) begleitet.

10

Die Digitalisierung von Familienunternehmen wird mit **Unterstützung externer Stakeholder** durchgeführt. Dabei nehmen Kunden und Lieferanten mit 66 Prozent den höchsten Stellenwert ein, gefolgt von Technologieanbietern (42 %) sowie Hochschulen und Forschungsinstituten (35 %). Demgegenüber spielen Start-ups (24 %), Unternehmensberater (21 %) und Wettbewerber (15 %) nur eine untergeordnete Rolle.

## 2 | DIE UNTERNEHMERFAMILIE UND IHRE BEDEUTUNG FÜR DEN DIGITALISIERUNGSPROZESS DES FAMILIENUNTERNEHMENS

---

Schon vor der Corona-Zeit haben wir uns am WIFU mit den Treibern der Digitalisierung im Kontext von Familienunternehmen beschäftigt. Die Beobachtungen aus der Praxis in den letzten 18 Monaten zeigen, dass die Corona-Pandemie den Digitalisierungsdruck massiv erhöht hat. Durch den Lockdown und hierdurch notwendig gewordene neue Formen der Kommunikation und der innerbetrieblichen Leistungserstellung wurde der „digitale Reifegrad“ von Unternehmen und Familie des Familienunternehmens zwangsweise offengelegt und auf den Prüfstand gestellt. Es hat sich gezeigt, dass Unternehmen, aber auch der Eigentümerkreis, mit einem fortgeschrittenen „digitalen Reifegrad“ besser vorbereitet waren als solche, die noch am Anfang ihrer Digitalisierungsaktivitäten standen. Lag ein hoher Reifegrad vor, konnte hier schneller und flexibler auf den Ausfall der Kommunikation mit Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten reagiert werden. Die Erfahrungen der Corona-Pandemie haben daher gezeigt, dass an der Digitalisierung des Familienunternehmens kein Weg mehr vorbeiführt.<sup>3</sup> Auf welcher Ebene die Digitalisierung vollzogen wird, also ob im Produkt oder in der angebotenen Dienstleistung, bei den innerbetrieblichen Leistungsprozessen oder in Bezug auf das jeweilige Geschäftsmodell des Familienunternehmens, mag jedoch sehr unterschiedlich und spezifisch sein. Für die Zukunft lässt sich postulieren, dass die Krisenfestigkeit und Resilienz entscheidend vom Digitalisierungsgrad abhängig sind.

Digitalisierung muss dementsprechend neu gedacht werden: als „Schmierstoff zur Zukunftsgestaltung“. Mithilfe dieser Studie soll tiefergehend ergründet werden, welche spezifischen Faktoren der Unternehmerfamilie die Digitalisierungsdynamiken des Familienunternehmens prägen. Im Kern sollen also Parameter des „Familien-Faktors“ eines Familienunternehmens untersucht werden. Vor dem hier betrachteten Hintergrund kommt dem „digitalen Reifegrad“ der Unternehmerfamilie eine besondere Bedeutung zu.

Digitalisierung wird dabei als der Einsatz von Technologien verstanden, die das Familienunternehmen dabei unterstützen, Prozesse effizienter sowie Produkte und Dienstleistungen kundenfreundlicher zu gestalten oder auch das Geschäftsmodell auf neuartige Kundenbedürfnisse hin anzupassen.<sup>4</sup> Eine hierdurch vollzogene Veränderung von Wertschöpfungsprozessen, Produkten und Dienstleistungen, die Delegation von Entscheidungen und konkreten Tätigkeiten an autonome computergesteuerte Abläufe und Formate führen dabei zu mitunter drastischen Veränderungen bisheriger Arbeitsweisen und Prozessabläufe. Digitalisierte Produkte oder Prozesse stellen somit den Ausgangspunkt in der digitalen Transformation eines Unternehmens dar.

Auch wenn sich die Arbeitsabläufe auf diese Weise deutlich effizienter gestalten lassen, werden die hierzu notwendigen Veränderungsprozesse durch die MitarbeiterInnen, die VertreterInnen des Top-Managements, aber eben auch die des Gesellschafterkreises durchaus kritisch betrachtet bzw. sie sind mit Ängsten vor den damit einhergehenden Veränderungen belastet.

Allen Unternehmenstypen ist gemein, dass exogene Einflüsse in der Unternehmensumwelt (Markt, Wettbewerb, gesellschaftliche Rahmenbedingungen) und endogene Faktoren im innerbetrieblichen Umgang mit Veränderungen für den Unternehmenserfolg ausschlaggebend sind.<sup>5</sup> Ob und in welcher Form sich eine positive oder negative Haltung der Familie des Familienunternehmens nun auf die konkrete Digitalisierungsdynamik auswirkt, soll im Rahmen der vorliegenden Studie genauer untersucht werden.

Der spezifische „Familien-Faktor“<sup>6</sup> eines Familienunternehmens kann somit als eine wesentliche Einflussgröße für die Digitalisierungsdynamik angesehen werden.<sup>7</sup> Konkret lässt sich dieser Faktor auch als „Summe“ der individuellen Meinungen und Haltungen

---

<sup>3</sup> Vgl. Astrachan et al. (2020), Clauß & Breier (2020).

<sup>4</sup> Ausführlich hierzu Bretschneider et al. (2019a).

<sup>5</sup> Vgl. Bretschneider et al. (2019a, 2019b).

<sup>6</sup> Vgl. Mühlebach (2004), Habbershon & Williams (1999).

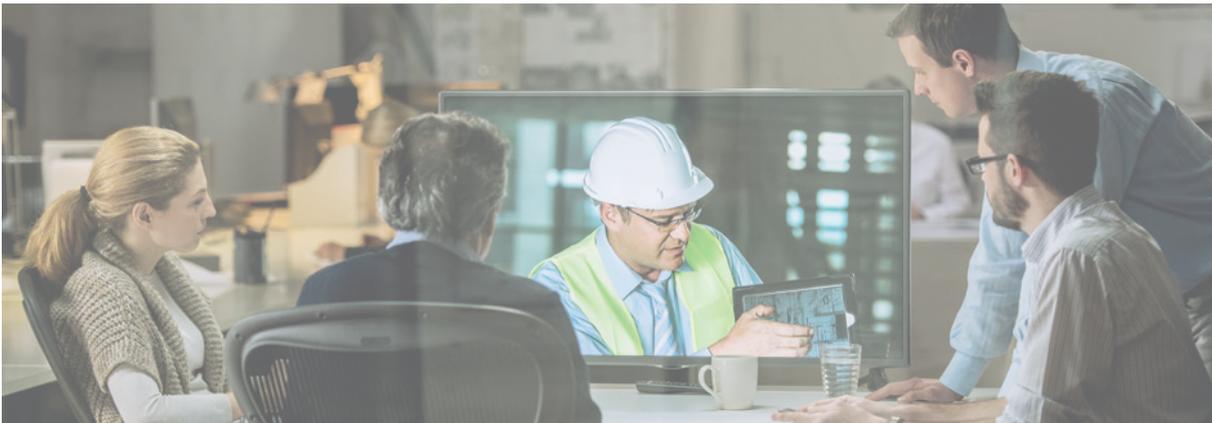
<sup>7</sup> Zu familienspezifischen Einflüssen auf den Digitalisierungsprozess in Familienunternehmen gibt es bereits vereinzelt erste wissenschaftliche Erkenntnisse wie unter anderem von Soluk (2018) oder Soluk & Kammerlander (2021).

zur Digitalisierung sowie der jeweils praktizierten Formen der Kompetenzgewinnung innerhalb der Unternehmerfamilie und ihrer Repräsentanten in der Geschäftsführung bzw. aufsichtsführenden Gremien beschreiben. Denn es entscheidet letzten Endes die Unternehmerfamilie über die Form, Quantität und Qualität der Diskussion sowie des jeweiligen Ressourceneinsatzes in Bezug auf das Thema Digitalisierung und den letztendlich angewendeten Grad an Transformationsanstrengungen im eigenen Unternehmen.<sup>8</sup>

Unsere bisherigen Auseinandersetzungen mit VertreterInnen dieses Familien- und Unternehmenstypus haben jedoch gezeigt, dass es oftmals gar nicht „die eine“ Haltung oder Meinung hierzu innerhalb der Unternehmerfamilie gab. Je nach Alter, Ausbildungsgrad und mentaler Offenheit gegenüber diesem Thema ließen sich mitunter sehr verschiedene Ansätze und Sichtweisen innerhalb einer Unternehmerfamilie feststellen. Oftmals stehen sich VertreterInnen der Senior- und der Junior-Generation oder auch von operativ und nicht-operativ tätigen Gesellschaftern in ihrer Perspektive auf die Thematik und diesbezüglich notwendige, mehr oder weniger radikale Maßnahmen unversöhnlich gegenüber. Besonders die Bereitschaft, Investitionen

im Kontext von Digitalisierungsstrategien zu tätigen, ist des Öfteren Ausgangspunkt erheblicher innerfamiliärer Diskussionen, die – je nach Ausgang – einen enormen Einfluss auf die Digitalisierungsdynamik des Familienunternehmens nehmen können. Selbst wenn entsprechende Digitalisierungsstrategien definiert und verabschiedet sind, hängt vieles davon ab, inwieweit organisatorische, strukturelle und personelle Veränderungen umgesetzt werden können und ob damit ggf. notwendige fundamentale Veränderungen akzeptiert werden.

Mit dieser Studie soll der Einfluss der Unternehmerfamilie auf die Digitalisierungsdynamiken des Familienunternehmens in unterschiedlichen Dimensionen gemessen werden. Es werden dabei Grundhaltungen und typische Rollenkonstellationen in ihrer Wirksamkeit dargestellt. Da die Daten bereits vor dem Ausbruch der Corona-Pandemie erhoben wurden, kann der Effekt, den die hierdurch ausgelöste weltweite „Zwangsdigitalisierung“ nach sich gezogen hat, leider nicht berücksichtigt werden. Wo möglich, werden die bisherigen Ergebnisse des WIFU zum Thema Digitalisierung sowie zum Umgang mit der Corona-Pandemie einbezogen.<sup>9</sup>



<sup>8</sup> Vgl. Rüsen et al. (2019a).

<sup>9</sup> Vgl. Rüsen et al. (2019a); Rüsen & Heider (2018); Bretschneider et al. (2019a, 2019b); Heider et al. (2020b), Astrachan et al. (2020), Clauß & Breier (2020).

# 3 | KONZEPTIONELLE UND THEORETISCHE GRUNDLAGEN DER STUDIE

Die folgenden Ausführungen liefern Definitionen der spezifischen Einflussfaktoren einer Unternehmerfamilie auf den Digitalisierungsprozess des Familienunternehmens. Die hier beschriebenen konzeptionellen und theoretischen Grundlagen wurden im Rahmen der Erhebung abgefragt und in ihrer Wirkungsweise analysiert.

## Dimensionen der Digitalisierung

Bevor auf die grundlegenden Konstrukte der Untersuchung eingegangen wird, werden im Folgenden die drei verschiedenen Dimensionen der Digitalisierung beschrieben: Produkte, Prozesse und digitale Transformation.<sup>10</sup> Diese lassen sich durch das ihr zugrunde liegende Komplexitäts- und Anforderungsniveau unterscheiden. Um bestehende *Produkte* zu digitalisieren, werden digitale Technologien genutzt, um diese nachträglich auszustatten oder um neue Produkte zu entwickeln. Häufig entstehen hierbei völlig neue Wertschöpfungsprozesse bzw. entsprechende Geschäftsmodelle, die vorhandene Produkt-Markt-Kombinationen entweder radikal verändern oder obsolet werden lassen. Durch die Produktdigitalisierung wird oftmals ein höherer Kundennutzen und/oder ein verbessertes Nutzungserlebnis generiert. Ein höheres Anforderungsniveau weist die Dimension des *Prozesses* auf. Hier geht es darum, Kernprozesse wie beispielsweise den zentralen Produktionsprozess im klassischen Industriebetrieb durch den Einsatz digitaler Technologien zu optimieren. Das Ziel einer in dieser Dimension stattfindenden Digitalisierung besteht unter anderem in Effizienzverbesserungen hinsichtlich der Parameter Zeit, Qualität und/oder Kosten. Die letzte Dimension, die *digitale Transformation des Geschäftsmodells*, kann durch einen veränderten Ursache-Wirkungs-Zusammenhang beschrieben werden. Auslöser im Ursache-Wirkungs-Zusammenhang der digitalen Transformation des Geschäftsmodells stellen die digitali-

sierten Produkte und/oder Prozesse bzw. neuartige Dienstleistungen dar. So können beispielsweise neu gewonnene Daten oder Kundenbedürfnisse, die im Rahmen der bisherigen Produkt-Markt-Kombination erfüllbar und verfügbar sind, gezielt angegangen, erhoben und vermarktet werden. Oftmals lösen entsprechende veränderte Geschäftsperspektiven eine radikale Neuausrichtung des Unternehmenszwecks aus. Eine hierdurch eintretende digitale Transformation des Unternehmens umfasst die Veränderung des Unternehmens in vielfältiger Art und Weise und wirkt sich meist auf sämtliche Unternehmensbereiche sowie die Führungsorganisation aus. Durch die Einführung von digitalisierten Produkten/Dienstleistungen können zudem neuen Beschaffungs- oder Vertriebswege sowie völlig neue Produktionsformen entstehen.<sup>11</sup>

## Digitale Offenheit und Bereitschaft als Einflussfaktoren auf den Digitalisierungsprozess

Wie bereits dargelegt, ist die Digitalisierung in Familienunternehmen nicht ausschließlich durch die Einwirkung von digitalen Trends und Technologien von der Unternehmensumwelt geprägt. Die Familie<sup>12</sup> des Familienunternehmens stellt eine wesentliche Einflussgröße<sup>13</sup> für die Gestaltung des Digitalisierungsprozesses dar. Diese kann zur Entfaltung starker Digitalisierungsaktivitäten im Familienunternehmen beitragen oder ursächlich für erhebliche Digitalisierungshemmnisse bzw. das Versäumen notwendiger strategischer und struktureller Anpassung sein. Digitalisierungsprozesse schreiten im Unternehmen wesentlich zügiger voran, wenn die Eigentümerseite die Digitalisierung vehement einfordert, sie aktiv fördert und sich deutlich sichtbar für diese engagiert.<sup>14</sup> Unternehmerische Risikobereitschaft und hohe persönliche Identifikation der Eigentümervertreter mit dem Veränderungsprozess in Kombination mit schnellen Entscheidungswegen führen zu enormen Anpassungen an die sich

<sup>10</sup> Zu dem Konzept der Dimensionen der Digitalisierung siehe Soluk (2018); zu dem Familieneinfluss auf diese siehe Soluk & Kammerlander (2021).

<sup>11</sup> Vgl. Bretschneider (2019a, 2019b), Soluk (2018), Soluk & Kammerlander (2021).

<sup>12</sup> Vgl. Schlippe et al. (2017), Wimmer et al. (2011).

<sup>13</sup> Vgl. Habbershon & Williams (1999).

<sup>14</sup> Vgl. Bretschneider et al. (2019a, 2019b), Rösen et al. (2019a), Heider et al. (2020b).

verändernden Markt- und Wettbewerbsbedingungen.<sup>15</sup> Ist die Auseinandersetzung in der Unternehmerfamilie mit diesem Thema allerdings eher durch Bedrohungsgefühle und Verlustängste bestimmt und wird grundsätzlich skeptisch und aus einer risikoaversen Perspektive gewertet, lassen sich in den meisten Fällen gute Konzepte einer Digitalisierung im Familienunternehmen nicht oder nur unzureichend umsetzen.

Der spezifische Ausprägungsgrad des „Familienfaktors“ und der hiervon ausgehende familiäre Einfluss der Unternehmerfamilie auf das Unternehmen hängt im Wesentlichen von zwei Faktoren ab: von der digitalen Offenheit sowie der digitalen Bereitschaft der Unternehmerfamilie.

Unter digitaler Offenheit („digital openness“<sup>16</sup>) wird im Folgenden der Grad des Verständnisses und der Überzeugung sowie der Offenheit für die bzw. gegenüber

über der Digitalisierung, den die Unternehmerfamilie als Ganzes aufbringt, verstanden.<sup>17</sup>

Die digitale Bereitschaft („digital readiness“<sup>18</sup>) bezieht sich auf die in der Unternehmerfamilie vorhandenen Qualifikationen und Kompetenzen und beschreibt den Grad des Digitalisierungs-Know-hows und der unternehmerischen Anwendungskompetenz, welche bei den Mitgliedern der Unternehmerfamilie in Summe vorhanden und aktivierbar ist.<sup>19</sup>

In der Praxis lassen sich in Unternehmerfamilien sehr unterschiedliche Mind- und Skillsets feststellen, die in ihrer Wirksamkeit auf das Digitalisierungs-geschehen zu überprüfen sind.

Abbildung 1 fasst die definitorischen Abgrenzungen der Begriffe „digitale Offenheit“ und „digitale Bereitschaft“ zusammen.

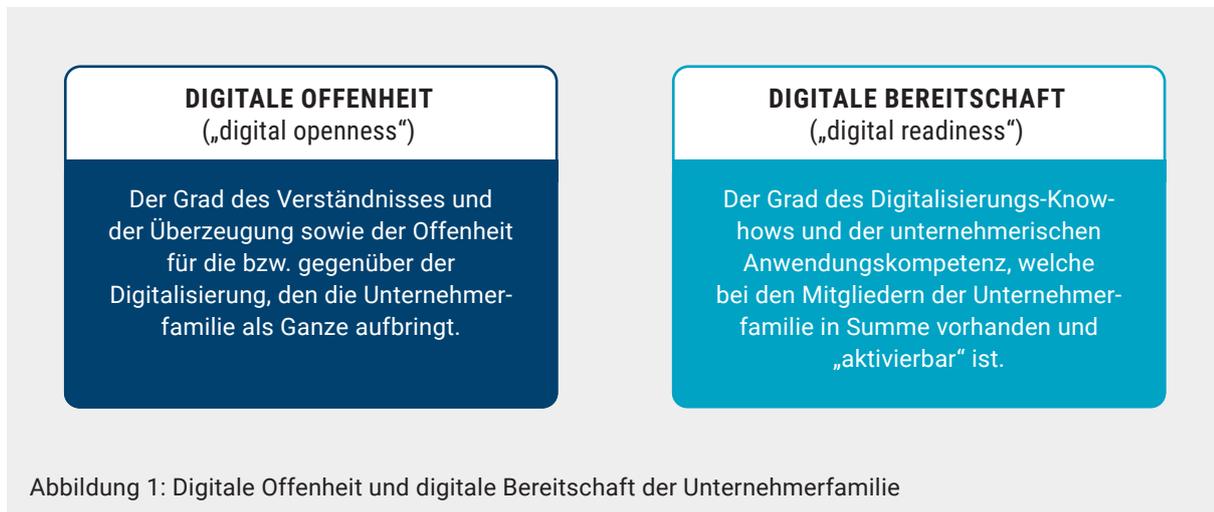


Abbildung 1: Digitale Offenheit und digitale Bereitschaft der Unternehmerfamilie

<sup>15</sup> Vgl. Heider (2017).

<sup>16</sup> Das Konzept von „Open Innovation“ wird hier aus dem Innovationsmanagement in den Kontext der Digitalisierungsdynamik von Familienunternehmen adaptiert. Der Begriff Open Innovation wurde im Wesentlichen durch Chesbrough (2003) geprägt.

<sup>17</sup> Vgl. Rösen et al. (2019a); Bretschneider et al. (2019a).

<sup>18</sup> Der Begriff Readiness wird hier aus dem Bereich des Technologiemanagements in den Kontext der Digitalisierungsdynamik von Familienunternehmen übertragen. Tsou & Hsu (2015) definieren den Begriff der „digital readiness“ als die Einsatzbereitschaft eines Unternehmens für digitale Ressourcen durch die Reichweite und den Umfang des Wissens und der Prozesse eines Unternehmens.

<sup>19</sup> Vgl. Rösen et al. (2019a); Rösen & Heider (2018); Bretschneider et al. (2019a); Heider et al. (2020b).

### Der „digitale Reifegrad“ der Unternehmerfamilie

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen, dass der jeweilige Umgang einer Unternehmerfamilie mit dem Digitalisierungsprozess des Familienunternehmens erheblich von der vorhandenen *digitalen Offenheit* und *digitalen Bereitschaft* abhängig ist. Dieser Zusammenhang lässt sich auch als der „digitale Reifegrad“ der Unternehmerfamilie bezeichnen. Dieser lässt sich in

Anlehnung an die Definition des „digitalen Reifegrades“ einer Organisation<sup>20</sup> wie folgt definieren:

*„Der digitale Reifegrad einer Unternehmerfamilie drückt sich aus durch den Umfang und das Ausmaß von digitaler Offenheit und digitaler Bereitschaft innerhalb einer Unternehmerfamilie. Beide Faktoren sind maßgeblich für die Digitalisierungsaktivitäten und -dynamiken eines Familienunternehmens ursächlich.“<sup>21</sup>*

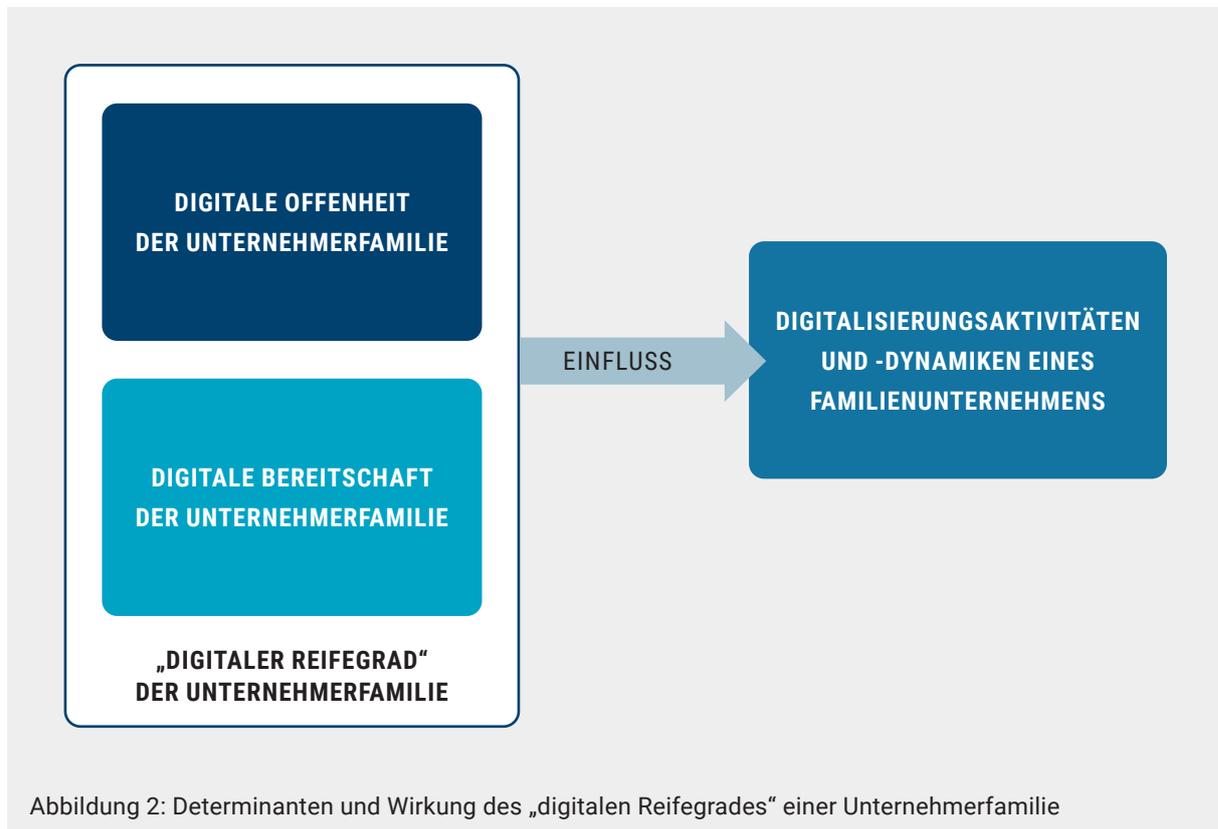


Abbildung 2: Determinanten und Wirkung des „digitalen Reifegrades“ einer Unternehmerfamilie

<sup>20</sup> Siehe hierzu Kane et al. (2018). Diese definieren den „digitalen Reifegrad“ einer Organisation als „[...] the degree to which organizations have adapted themselves to a digital business environment“; ebenda S. 6.

<sup>21</sup> Rösen (2021), S. 46.

## Generationale Einflussfaktoren auf die digitale Transformation des Geschäftsmodells

Die Digitalisierungsdynamik des Familienunternehmens hängt von dem „digitalen Reifegrad“ der Meinungsführer in der Unternehmerfamilie ab.<sup>22</sup> Handelt es sich bei diesen z. B. um VertreterInnen der die Aufsichtsgremien dominierenden Senior-Generation, die einer Digitalisierung der Produkte, der innerbetrieblichen Prozesse oder des Geschäftsmodells eher kritisch gegenüberstehen und entsprechende Entwicklungen in der Branche als eine vorübergehende Modeerscheinung abqualifizieren, sind strukturelle Probleme vorprogrammiert. Auch wenn vereinzelt Ausnahmen beobachtbar sind, ist der „digitale Reifegrad“ gerade bei Mitgliedern dieser Generation meist schwächer ausgeprägt als bei den VertreterInnen der Nachfolgegeneration.

Mitglieder der Unternehmerfamilie, die trotz eines verhältnismäßig hohen Alters noch wesentliche Entscheidungen prägen, sind in ihren Perspektiven auf Markt- und Wettbewerbsdynamiken sowie adäquate Organisationskonzepte und Geschäftsmodelldesigns erheblich durch Zusammenhänge geprägt worden, in denen die Chancen und Risiken der Digitalisierung nicht existent waren. Demgegenüber steht die Generation der sogenannten *Digital Natives*<sup>23</sup>, die unter völlig anderen Kommunikations- und Netzwerkbedingungen aufgewachsen sind. Aktuelle Studien zu diesem Thema<sup>24</sup> belegen hier oftmals die fehlende Fähigkeit, die sich potenzierenden Dynamisierungsgrade und das hierdurch entstehende mittelbare Risikopotenzial zu erfassen sowie entsprechende Maßnahmen zur Chancenverwertung oder auch Risikoabwendung zu ergreifen. Der eigentliche Erfahrungsvorsprung der Senior-Generation gegenüber der nachwachsenden Generation erweist sich hier mitunter als Nachteil, und

vorhandene Erfahrungswerte zu Markt- und Geschäftsmodellen können als entscheidendes Veränderungshemmnis wirken. Erfahrungen und Perspektiven aus der nachfolgenden Generation könnten demgegenüber zu einer zentralen zukunftsgestaltenden Ressource werden, sofern diese sinnvoll in entsprechende digitale Transformationsprozesse des Unternehmens integriert werden. Positive Beispiele zeigen eine bedachte Kombination von neuartigen Geschäfts- und Prozessideen auf der einen und Kapitalkontrolle sowie Netzwerkkontakten auf der anderen Seite. Leider lässt sich (noch) sehr häufig ein Eskalieren von Generationenkonflikten zwischen familienexternen Digitalisierungsspezialisten bzw. der Junior-Generation und den etablierten Vertreterinnen und Vertretern der Senior-Generation im Top-Management-Team oder den Aufsichtsgremien beobachten. Eine innerfamiliäre Reflexion dieses Faktors ist angezeigt.

## Mentale Modelle der Unternehmerfamilie als Einflussgröße

Familienunternehmen lassen sich über vorherrschende Denklagen innerhalb der Unternehmerfamilie bezüglich des eigenen Rollenverständnisses, der Form der Unternehmensführung sowie der darauf basierenden etablierten Governance-Strukturen voneinander unterscheiden. Das jeweils vorherrschende Mentale Modell hängt dabei sowohl von der Größe und der Komplexität der jeweiligen Unternehmerfamilie als auch von den dominanten Denklagen innerhalb dieser ab.<sup>25</sup> Für die hier durchgeführte Untersuchung wurden die vier Mentalen Modelle der *patriarchalen Logik*, die *Logik der operativ tätigen Unternehmerfamilie*, die *Logik der aktiven Eigentümerfamilie* sowie die *Logik der Investorenfamilie* in ihrem direkten Bezug zur Digitalisierung des jeweiligen Familienunternehmens betrachtet.

<sup>22</sup> Vgl. Bretschneider et al. (2019a), Rösen et al. (2019a). Die folgenden Überlegungen basieren auf diesen Ausführungen.

<sup>23</sup> Hierunter wird gemeinhin die Alterskohorte der Generation Y verstanden, die nach 1980 geboren wurde und von Kindesbeinen an mit anderen Möglichkeiten hinsichtlich Kommunikation und Vernetzung über das Internet aufgewachsen ist. Vgl. Palfrey & Gasser (2008).

<sup>24</sup> Vgl. z. B. Schlaadt (2017), Spitzley & Prügl (2017), Wills (2017), Soluk & Kammerlander (2021), Soluk et al. (2021)

<sup>25</sup> Zu den Mentalen Modellen einer Unternehmerfamilie siehe ausführlich Rösen et al. (2019b) sowie Rösen et al. (2012). Die folgenden Ausführungen basieren auf den hier skizzierten Überlegungen.

### Patriarchale Logik



### Die Logik der aktiven Eigentümerfamilie



### Die Logik der operativ tätigen Familie



### Die Logik der Investorenfamilie



Abbildung 3: Vier dominante Logiken als Grundform Mentaler Modelle

Im Mentalen Modell der *patriarchalen Logik* führt eine zentrale Figur<sup>26</sup> aus der Familie das Unternehmen und die Familie als Einzelperson. Demgegenüber führen in der *operativ tätigen Familie* mehrere VertreterInnen

der Unternehmerfamilie das operative Geschäft als Top-Management-Team, während die Nachfolgegeneration und nahe Verwandte weitere Positionen im Unternehmen innehaben können. Der starke Zusammenhalt

<sup>26</sup> Diese kann männlich oder weiblich sein. Bei weiblichen Führungsfiguren handelt es sich dann um eine matriachale Logik, die sich von der patriarchalen Logik nicht unterscheidet.

und die kurzen Entscheidungswege im Führungs- und Eigentümerkreis der Familie sind die maßgebenden Erfolgsfaktoren.

Das Mentale Modell der *aktiven Eigentümerfamilie* unterscheidet sich hiervon fundamental. In diesem Fall überlässt die Unternehmerfamilie die Führung des Unternehmens den entsprechend qualifizierten Personen (diese müssen nicht notwendigerweise aus der Unternehmerfamilie stammen) und konzentriert sich auf ihre Rolle als Eigentümerin.<sup>27</sup> Die VertreterInnen der Familie üben ihre Unternehmerrolle hier über Positionen in Kontrollgremien aus. Das Mentale Modell der aktiven Eigentümerfamilie bedeutet nicht zwangsläufig, dass die Beratungs- und Überwachungsfunktion ausschließlich von Mitgliedern der Unternehmerfamilie ausgeübt wird. Häufig sind auch familienexterne Mitglieder in diesen Gremien vertreten. Charakteristisch für das Mentale Modell der aktiven Eigentümerfamilie ist jedoch, dass die in diesen Gremien vertretenen Mitglieder der Unternehmerfamilie die Familienwerte und -ansichten in Bezug auf das eigene Familienunternehmen nachhaltig gegenüber den familienexternen Gremienmitgliedern und vor allem gegenüber dem extern besetzten Top-Management-Team durchsetzen. Das Eigentum am Unternehmen wird als generationenübergreifende Aufgabe verstanden, in der aktiven Einflussnahme der Unternehmerfamilie auf die Entwicklung des Familienunternehmens wird die Rolle der Unternehmerfamilie verortet. Das Mentale Modell der *Investorenfamilie* unterscheidet sich von dem der aktiven Eigentümerfamilie dadurch, dass es keine emotionale Bindung der Eigentümer an das konkrete Unternehmen gibt. Es handelt sich um ein unternehmerisches Investment, das es nach den Werten und Überzeugungen der Unternehmerfamilie zu entwickeln gilt.

### Haltung und Werte der Unternehmerfamilie als Einflussfaktoren auf den Digitalisierungsprozess im Familienunternehmen

Über generationale (Junior vs. Senior) und strukturelle Faktoren (Mentale Modelle) hinaus sind Unternehmerfamilien von ihren individuellen und kollektiven Einstellungen zum Familienunternehmen geprägt, welche die Fähigkeit zum digitalen Wandel des Familienunternehmens nachhaltig beeinflussen.<sup>28</sup> Diese Faktoren ergeben in ihren Ausprägungen ein Profil, welches die einzigartige Beziehung der Unternehmerfamilie zum Familienunternehmen beschreibt.<sup>29</sup> Hier ist die *Identifikation* der Familie mit dem Unternehmen wesentlich. Eine hohe Identifikation kann sich dabei unterschiedlich auf die Digitalisierung und digitale Transformation des Unternehmens auswirken. Typischerweise fördert diese die Digitalisierung von Prozessen und Produkten, da die Familie ein großes Interesse daran hat, das Unternehmen in seinem Kerngeschäft – welches i. d. R. stark zur Identität beiträgt – zu verändern. Vor allem inkrementelle Innovationen werden dazu genutzt, das Unternehmen qualitativ zu verbessern. In Bezug auf die digitale Transformation des Geschäftsmodells kann davon ausgegangen werden, dass eine hohe Identifikation mit dem traditionellen Geschäftskern grundlegende und notwendige Veränderungen erschwert. Jede tiefgreifende Anpassung oder Neuausrichtung des Geschäftsmodells ändert aller Voraussicht nach auch den Identitätskern des Unternehmens. Unser Forscherteam ging daher davon aus, dass die Unternehmerfamilie aus Angst vor dem Verlust der Identität die notwendige digitale Transformation eher be- oder gar verhindert.

<sup>27</sup> Unsere Beobachtungen der letzten Jahre legen nahe, dass sich dieses Mentale Modell im deutschsprachigen Raum auf dem Vormarsch befindet und zukünftig für Familienunternehmen ab einer mittleren Größe vermutlich das dominante Modell darstellen wird.

<sup>28</sup> Vgl. Weimann et al. (2019).

<sup>29</sup> In der Forschung wird dies unter dem Konzept des *social emotional wealth* (SEW) zusammengefasst. Vgl. Berrone et al. (2012).

Ein zweiter familiärer Faktor ist die Stärke der *emotionalen Bindung* der Familienmitglieder an das Unternehmen. In Abgrenzung zur oben beschriebenen Identifikation befasst sich dieser Aspekt mit den emotionalen Einstellungen der Familie, welche unternehmerische Entscheidungen beeinflussen. Es geht hier um die Frage, ob Entscheidungsprozesse der Familie eher emotional-familiär (Family-First-Logik) oder rational-unternehmerisch (Business-First-Logik) eingefärbt sind. Eine geringe emotionale Bindung, d. h. stark rationale Entscheidungsfindung, sollte unserer Vermutung nach zu stärkerem digitalem Wandel beitragen, da die Familie die aktuelle Überlebensfähigkeit des Unternehmens in den Vordergrund stellt, im Zweifelsfall auch auf Kosten innerfamiliärer Befindlichkeiten. Umgekehrt verhindert oder verlangsamt eine starke affektive Bindung der Familie womöglich notwendige radikale Schritte im Rahmen des digitalen Wandels, welche die Familie mit einer neuen Rationalität auf Kosten ihrer Emotionalität konfrontieren würden.

Ein dritter Aspekt liegt in der Tatsache begründet, dass Familienunternehmen aufgrund ihrer langen Tradition und Werteorientierung viel stärker in *soziale Netzwerke* mit ihren Stakeholdern eingebettet sind als andere Unternehmen. Sie zeichnen sich in der Regel durch langfristige und vertrauensvolle Beziehungen zu ihren Kunden und Lieferanten in ihrer traditionellen Wertschöpfungskette, aber auch durch ebensolche Bindungen zu ihren Mitarbeitenden aus. Darüber hinaus sind Familienunternehmen typischerweise in ihrer Region stark sozial und unternehmerisch vernetzt und aktiv. Diese engen sozialen Bindungen können sich im Digitalisierungsprozess positiv oder negativ auswirken. Zum einen sind lange und vertrauensvolle Beziehungen wichtige Ressourcen, wenn es z. B. um ge-

meinsame, „offene“ Innovationsprojekte mit Kunden und Lieferanten geht. Ein solcher Vertrauensvorschuss kann den digitalen Wandel entlang ganzer Wertschöpfungsketten vorantreiben. Andererseits halten enge soziale Beziehungen die Eigentümerfamilie des Familienunternehmens, wie bereits ausgeführt, davon ab, notwendige Änderungen ihres Geschäftsmodells umzusetzen, da sie sich für ihre Stakeholder verantwortlich fühlen. Wenn eine mögliche digitale Innovation beispielsweise zum Abbau von Arbeitsplätzen, zum Ausschalten wichtiger Handelspartner oder gar zum Verlassen der traditionell gewachsenen Netzwerke, des Standortes, der Region etc. führen würde, schrecken die Mitglieder der Unternehmerfamilie aus sozialen Erwägungen heraus oftmals davor zurück, entsprechende Schritte einzuleiten. Sie fürchten einen hohen persönlichen Preis: die Beschädigung und im schlimmsten Fall die Vernichtung ihres sozialen Kapitals.<sup>30</sup>

Der letzte familienspezifische Faktor ist die *Langfristorientierung* bzw. die oft zitierte *Enkelfähigkeit* des Familienunternehmens.<sup>31</sup> Je stärker das transgenerationale Bestreben der Unternehmerfamilie ausgeprägt ist, desto mehr verschiebt sich das Handeln der Familie auf die langfristige Überlebensfähigkeit, allerdings auf Kosten kurzfristiger Gewinne. Dieser „lange Atem“ der Familienunternehmen kann im unsicheren digitalen Wandel ein großer Vorteil sein, da Unternehmen dieses Typs Innovationsprojekte langfristiger planen und länger durchhalten können. Ebenso können Familienunternehmen kurzfristige Unsicherheiten besser tolerieren, da es ihnen um die langfristige Wirkung ihrer Entscheidungen geht. Die Kehrseite ist hier, dass eine solche Beharrlichkeit das Unternehmen träge machen kann, wenn es um schnelle und kurzfristige Umsetzung digitaler Trends geht.

<sup>30</sup> Entsprechende Dynamiken lassen sich u. a. im Umgang mit existenzbedrohenden Krisen in Familienunternehmen betrachten. Hier führen zögerlich oder unzureichende Restrukturierungsmaßnahmen mitunter oft zum Untergang des gesamten Unternehmens. Siehe hierzu ausführlich Rösen (2016).

<sup>31</sup> Hierunter wird der unbedingte Wille der aktuellen Eigentümergemeinschaft verstanden, das Familienunternehmen in nächste und übernächste Generation zu überführen.

## 4 | ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG

---

**D**ie bisherigen Ausführungen haben die unterschiedlichen Einflüsse, die von der Familie des Familienunternehmens auf den Digitalisierungsprozess desselben ausgehen können, skizziert. Das folgende Kapitel geht dem Kernanliegen der Untersuchung nach und liefert die gewonnenen Erkenntnisse auf Basis der ausgewerteten Rückmeldungen der StudienteilnehmerInnen. Den unterschiedlichen Dimensionen der Digitalisierung entsprechend, werden die Auswirkungen des Familieneinflusses auf die Digitalisierung von Produkten, Prozessen sowie der digitalen Transformation des Geschäftsmodells unterschieden.

Dabei werden folgende Einflussfaktoren analysiert:

- ➔ Abschnitt 4.1 behandelt die Prioritäten, die familienseitig im Hinblick auf die verschiedenen Dimensionen der Digitalisierung<sup>32</sup> gesetzt werden.
- ➔ In Abschnitt 4.2 wird der Einfluss der digitalen Offenheit („digital openness“) und der digitalen Bereitschaft („digital readiness“) der Unternehmerfamilie betrachtet.
- ➔ Abschnitt 4.3 widmet sich dem sogenannten „Familien-Faktor“. Hier werden insbesondere die Wirkungsweisen des Ausprägungsgrades nicht-finanzieller Ziele (z. B. das Ausmaß der Identifikation der Familienmitglieder mit dem Familienunternehmen, die Intensität sozialer Beziehungen zu Stakeholdern etc.) bestimmt.
- ➔ Die Relevanz des gelebten Mentalen Modells wird in Abschnitt 4.4 untersucht.
- ➔ In Abschnitt 4.5 wird betrachtet, wie die teilnehmenden Mitglieder der Unternehmerfamilien die eigene Digitalisierungsperformance im Vergleich zum Wettbewerb einschätzen.

- ➔ Abschnitt 4.6 beleuchtet, welcher Personengruppe die Verantwortung im Hinblick auf die Digitalisierungsarbeit zugewiesen wird.
- ➔ Abschließend wird in Abschnitt 4.7 betrachtet, in welcher Form Unterstützungsleistungen Dritter bei der Digitalisierung des Familienunternehmens in Anspruch genommen werden.

### 4.1 | PRIORITÄTEN BEI DER DIGITALISIERUNG

---

**D**ie Rückmeldungen der StudienteilnehmerInnen zeigen sehr deutlich, dass das Hauptaugenmerk der Digitalisierungsbemühungen auf der Digitalisierung der Prozesse liegt. So gab über die Hälfte der Befragten (53 %) an, die höchste Priorität der Prozessdigitalisierung zuzuweisen. Dies ist nicht verwunderlich, da entsprechende Aktivitäten typischerweise im Rahmen systematisch durchgeführter Prozessanpassungen und -optimierungen stattfinden.

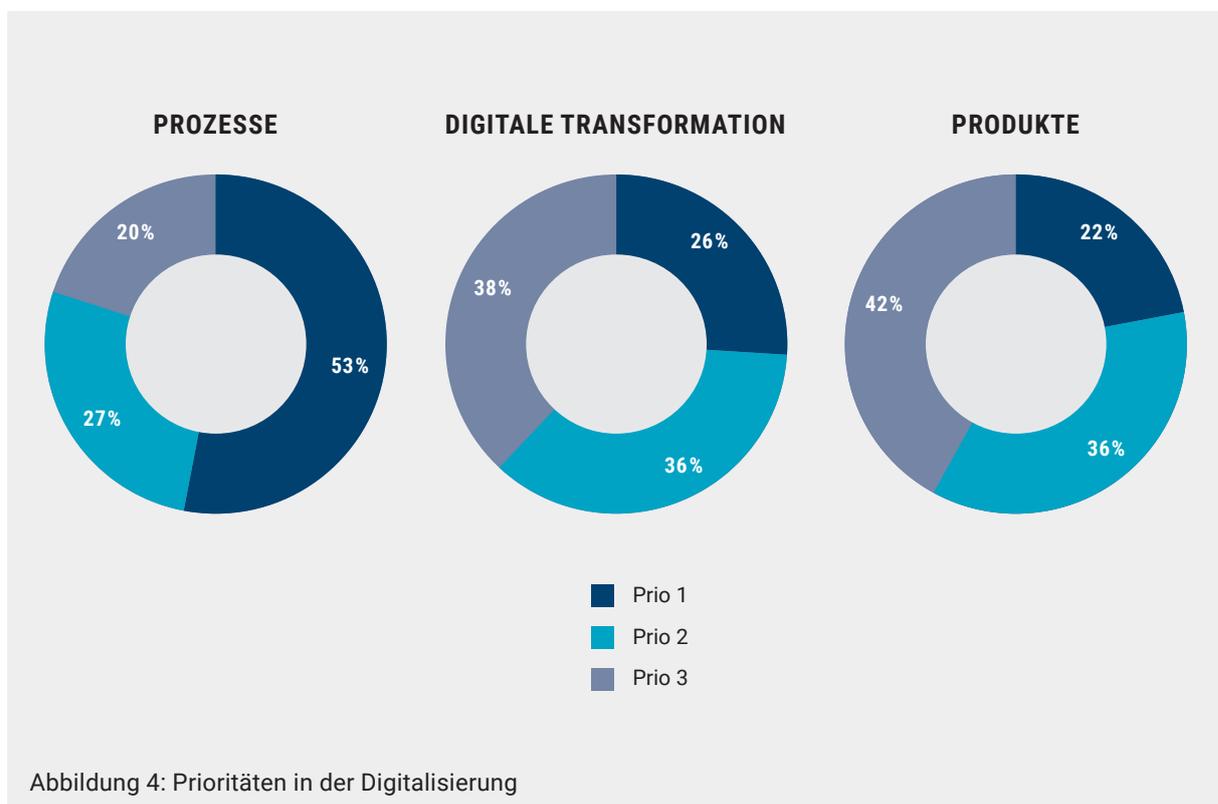
Hier zeigt sich, dass die Digitalisierung der innerbetrieblichen Wertschöpfungsschritte, aber auch die Vernetzung mit Lieferanten- und Kundenorganisationen im Fokus stehen. Die vielgepriesene „Industrie 4.0“ scheint auch bei den Befragten Kernbestandteil der bisherigen Digitalisierungsanstrengungen gewesen zu sein. Die digitale Transformation der bestehenden Geschäftsmodelle hat nur bei etwa jedem/jeder Vierten (26%) oberste Priorität. Vermutlich stehen die unten aufgeführten Faktoren diesen Schritten entgegen oder aber es werden hier nach wie vor (noch) hohe Cashflows generiert, die durch Anpassungen der etablierten Produkt-Markt-Kombination nicht in Gefahr gebracht werden sollen. Die Digitalisierung der Produkte hat lediglich bei einem Fünftel (22%) diesen hohen Stellenwert. Dies scheint in besonderer Weise erklä-

---

<sup>32</sup> Vgl. Soluk (2018).

rungsbedürftig zu sein, da gerade im B2B-Bereich eine Vielzahl digitaler Erweiterungsmöglichkeiten des Produkt- und Kundennutzens möglich geworden sind. Trotz der sich hier eröffnenden Möglichkeiten bleibt die Produktdigitalisierung vor allem auf große, F&E-starke und internationale Mittelständler begrenzt.<sup>33</sup> Gerade den kleineren Unternehmen könnte es hier an Ressourcen fehlen, strategische Produktweiterentwick-

lung zu betreiben und damit über den Tellerrand ihres Produktportfolios hinauszudenken.<sup>34</sup> Die zweithöchste Priorität wird der Digitalisierung der Produkte sowie des Geschäftsmodells mit je 36 Prozent eingeräumt, was zumindest andeutet, dass die digitalen Entwicklungsnotwendigkeiten in diesen Dimensionen erkannt worden sind. Die Zusammenhänge der Priorisierungen der Digitalisierung sind Abbildung 4 zu entnehmen.



<sup>33</sup> Vgl. Zimmermann (2020).

<sup>34</sup> Vgl. Heider et al. (2020a).

## 4.2 | DIE DIGITALE OFFENHEIT UND DIE DIGITALE BEREITSCHAFT DER UNTERNEHMERFAMILIE

**W**ie in Kapitel 3 beschrieben, wird der Einfluss der Unternehmerfamilie auf die Digitalisierungsdynamik des Familienunternehmens wesentlich von zwei Faktoren geprägt: der digitalen Offenheit („digital openness“) sowie der digitalen Bereitschaft („digital readiness“) der Unternehmerfamilie. Über die Stärke und die Richtung möglicher Einflüsse auf die einzelnen Dimensionen der Digitalisierung geben unsere Befragungsdaten Aufschluss. Es zeigt sich, dass die Einflüsse der „digital readiness“ und der „digital openness“ differenziert zu betrachten sind: Die „digital readiness“ übt einen positiven Einfluss auf die Digitalisierung von Prozessen und Produkten aus,

entfaltet jedoch keinen signifikanten Einfluss auf die digitale Transformation des Geschäftsmodells. Offensichtlich führt eine vorhandene digitale Kompetenz innerhalb der Unternehmerfamilie zu einer ausgeprägteren Bereitschaft, die Digitalisierung der Produkte und Prozesse zu forcieren.

Die „digital openness“ hat hingegen einen positiven Einfluss auf die digitale Transformation des Geschäftsmodells, entfaltet jedoch keinen signifikanten Einfluss auf die Digitalisierung von Prozessen und Produkten. Offenbar unterstützt eine offene Haltung innerhalb der Unternehmerfamilie gegenüber der Digitalisierungsthematik die Bereitschaft, das Unternehmen und seinen Geschäftszweck in Gänze anzupassen, es zu verändern und auf neue Gegebenheiten hin zu entwickeln (Abbildung 5).

	PRODUKTE	PROZESSE	DIGITALE TRANSFORMATION DES GESCHÄFTSMODELLS
DIGITALE BEREITSCHAFT DER UNTERNEHMERFAMILIE	positiv	positiv	
DIGITALE OFFENHEIT DER UNTERNEHMERFAMILIE			positiv

Abbildung 5: Einflüsse der digitalen Offenheit und der digitalen Bereitschaft auf die Dimensionen der Digitalisierung

### 4.3 | DAS „GELEBTE“ MENTALE MODELL DER UNTERNEHMERFAMILIE

Die Analyse der Mentalen Modelle zeigt, dass das Mentale Modell der aktiven Eigentümerfamilie einen starken positiven Einfluss auf die Produktdigitalisierung ausübt. Dies ist besonders interessant, wenn man dies in Bezug zur obigen Erkenntnis setzt, dass die Digitalisierung von Produkten bei den teilnehmenden Unternehmen bisher eine (zu) geringe Priorität hat. Aktive Eigentümerfamilien scheinen ausgesprochen gut darin zu sein, das schlummernde Produktinnovationspotenzial in ihren Unternehmen zu heben. Dies dürfte zum einen daran liegen, dass sie aufgrund ihrer Distanz zum operativen Geschäft nicht in zwar dringende, aber weniger wichtige Projekte der Prozessdigitalisierung verstrickt sind und damit den Blick für strategische Projekte frei haben. Weiterhin können aktive Eigentümer ihre teils über Generationen gesammelte Erfahrung in ihrer Wertschöpfungskette in optimaler Weise mit dem Humankapital (z. B. technische oder internationale Expertise) eines professionellen Fremdmanagements kombinieren. Durch diese Kooperation können schnellere und bessere Produktentwicklungsideen auf den Weg gebracht werden. Zudem können Eigentümerfamilien ihre persönliche, mit den Produkten des Unternehmens verbundene Reputation einsetzen, um die Akzeptanz solcher neuartigen Produkte beim Kunden zu fördern, während sie gleichzeitig ein starkes Augenmerk auf Qualität und Reife dieser Produkte legen, um ihren guten Ruf zu schützen. Bemerkenswert ist hier, dass keine analogen Effekte für die digitale Transformation des Geschäftsmodells beobachtet werden, für die ähnliche Argumente ins Feld geführt werden könnten. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass Produktdigitalisierung von der „digital readiness“, also von der Kompetenz und Expertise der Eigentümerfamilie, abhängt, während die digitale Transformation des Geschäftsmodells auf der

„digital openness“ der Familie beruht. Daher können in diesem Bereich die besonderen Kompetenzen des Mentalen Modells der aktiven Eigentümerfamilie nicht ausgespielt und damit wirksam werden.

### 4.4 | FAMILIÄRE WERTE ALS EINFLUSSFAKTOREN AUF DEN DIGITALISIERUNGSPROZESS IM FAMILIENUNTERNEHMEN

Die familiären Werte als weitere potenzielle Einflussgrößen auf die Digitalisierung wurden im Rahmen der Befragung durch die Einschätzung des Stellenwertes der Verfolgung nicht-finanzieller Ziele (sog. sozioemotionales Vermögen) für die teilnehmenden Unternehmerfamilien abgefragt. Auch hier zeichnet sich ein deutliches Bild des Einflusses dieses „Familien-Faktors“ auf die Digitalisierung ab. Lediglich die Dimension „Identifikation der Familienmitglieder mit dem Familienunternehmen“ scheint in unserem Sample keinen Einfluss auf die Digitalisierung zu haben. Sowohl bei der zweiten (*soziale Beziehungen zu Mitarbeitenden und externen Stakeholdern*) als auch dritten Zieldimension (*emotionale Verbundenheit der Familienmitglieder mit dem Familienunternehmen*) zeigt sich ein deutlicher negativer Einfluss auf die digitale Transformation des Geschäftsmodells. Eine mögliche Erklärung für diese negative Wirkungsweise könnte zum einen in der Sorge bestehen, durch einen hier potenziell folgenden radikalen Wandel des Unternehmens notwendige Restrukturierungsmaßnahmen durchführen zu müssen, was sich negativ auf beide Zieldimensionen auswirkt. Eine weitere plausible Erklärung könnte lauten, dass der innerfamiliäre Zusammenhalt durch einen digitalen Transformationsprozess „gestört“ wird und externes Know-how für eine erfolgreiche Prozessgestaltung notwendig würde, was abgelehnt wird.

Bei der vierten Zieldimension, der Langfristorientierung (Transgenerationalität), lässt sich hingegen in Bezug auf den digitalen Transformationsprozess des Unternehmens eine positive Wirkung feststellen. Zudem übt diese Zieldimension eine positive Wirkung auch auf die Prozessdigitalisierung aus (Abbildung 6).

Beide positiven Wirkmechanismen sind nachvollziehbar, da die langfristige Perspektive den Aufbau von Erfahrungsknow-how im Hinblick auf Produktionsroutinen und Humankapital unterstützen. Beide Faktoren sind für strukturelle Änderungen der Prozesse wie auch des Geschäftsmodells von essenzieller Bedeutung.

	PRODUKTE	PROZESSE	DIGITALE TRANSFORMATION DES GESCHÄFTSMODELLS
SOZIALE BEZIEHUNGEN			negativ
EMOTIONALE VERBUNDENHEIT			negativ
LANGFRIST-ORIENTIERUNG		positiv	positiv

Abbildung 6: Einflüsse nicht-finanzieller Ziele auf verschiedene Dimensionen der Digitalisierung

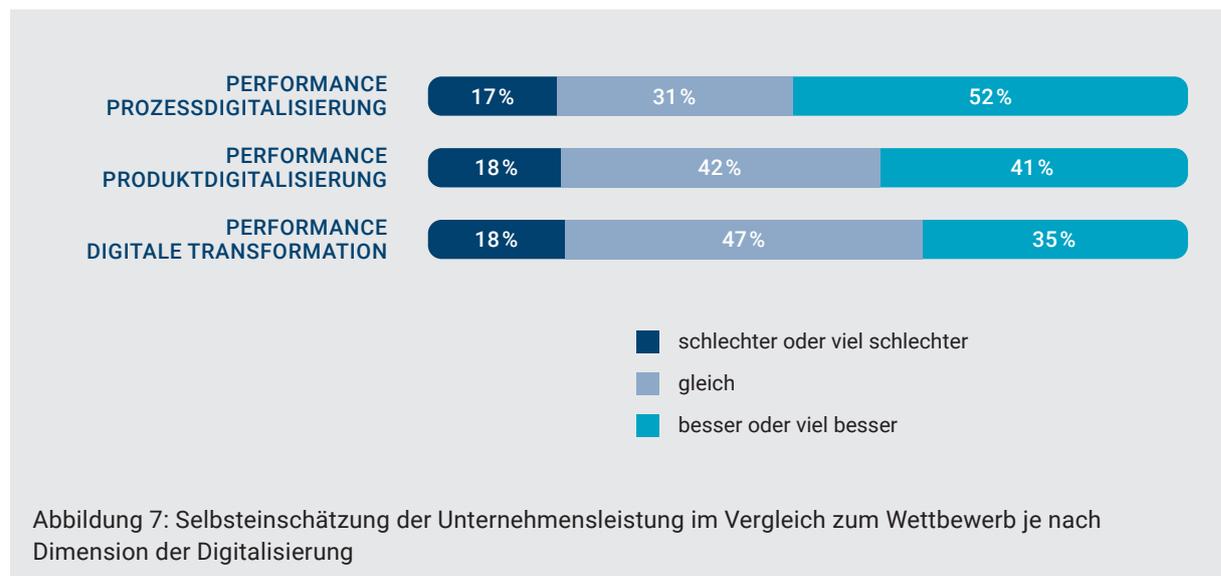


## 4.5 | DIGITALISIERUNGSPERFORMANCE IM VERGLEICH ZUM WETTBEWERB

Um tiefere Erkenntnisse zu gewinnen, wurden die BefragungsteilnehmerInnen auch um eine Einschätzung der eigenen Digitalisierungsleistung im Vergleich zu konkurrierenden Unternehmen derselben Branche gebeten. Das Antwortverhalten zeigt, dass sich über die Hälfte (52 %) aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit Blick auf die Prozessdigitalisierung gegenüber dem Wettbewerb im Vorteil sieht. Weniger gut aufgestellt sehen sich die meisten Befragten in den Bereichen Produktdigitalisierung und digitale Transformation des Geschäftsmodells: Im Bereich Produktdigitalisierung geben immerhin 41 Prozent der Befragten an, besser oder viel besser als der Wettbewerb zu sein. Im Bereich digitale Transformation des Geschäftsmodells nehmen nur noch knapp 35 Prozent diese Einschätzung der eigenen Stärke gegenüber dem Wettbewerb vor. Zugleich zeigt sich aber auch, dass der Anteil der Befragten, die ihre Performance als vergleichsweise schlechter oder sogar viel schlechter einstufen, in allen Digitalisie-

rungsdimensionen einen ähnlichen Wert annimmt: Eine entsprechende Einschätzung nimmt etwa jede/jeder Sechste vor (Abbildung 7). Insgesamt zeigt die Auswertung der Selbsteinschätzung der Unternehmensleistung im Vergleich zum Wettbewerb, dass die Befragten sich selbst eine sehr ausgeprägte Performance bei den Digitalisierungsdynamiken zuschreiben. Hierbei sind auch keine Alters- oder Größenunterschiede bei den teilnehmenden Organisationen feststellbar. Ob und in welcher Form diese Selbsteinschätzung gerechtfertigt ist, kann auf Basis der Datenlage nicht beurteilt werden. Unsere Beobachtungen in der Praxis lassen insbesondere in Bezug auf die digitale Transformation des Geschäftsmodells jedoch Zweifel aufkommen.

Insgesamt scheint es Familienunternehmen aufgrund einer stärkeren Einbindung der externen Stakeholder offenbar zu gelingen, die digitale Transformation des Geschäftsmodells zu erreichen. Demgegenüber weisen kleinere Familienunternehmen angesichts bestehender Ressourcenbeschränkungen eher schlechtere Voraussetzungen im Hinblick auf Digitalisierungsaktivitäten auf.<sup>35</sup>



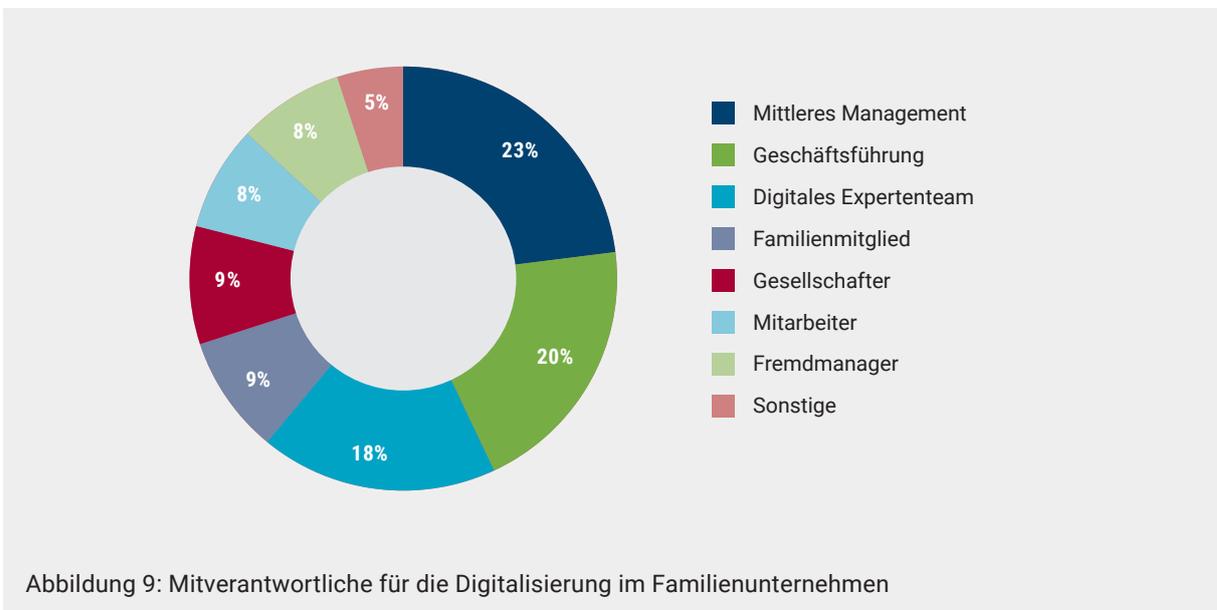
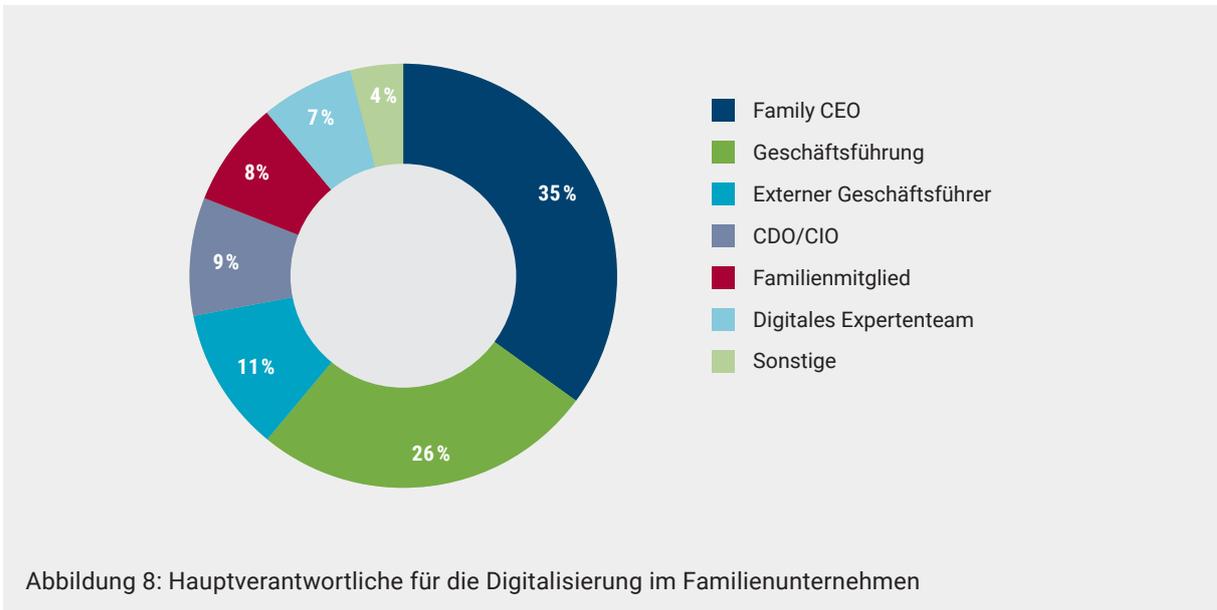
<sup>35</sup> Vgl. Heider et al. (2020a).

## 4.6 | VERANTWORTLICHKEITEN FÜR DIGITALISIERUNGSPROZESSE IM UNTERNEHMEN

Um die konkreten Vorgehensweisen in Familienunternehmen besser nachvollziehen zu können, wurde im Rahmen der Befragung zudem erhoben, wer für die Digitalisierungsprozesse im Familienunternehmen hauptverantwortlich zuständig ist. Die Ergebnisse zeigen, dass die Hauptverantwortung in den meisten Fällen entweder beim Family CEO (35%) oder bei der Geschäftsführung (26%) als Instanz insgesamt liegt. Digitalisierungsaktivitäten sind bei den Studienteilnehmenden somit „Chefsache“ (Abbildung 8).

Gefragt nach weiteren wichtigen Rollenträgern (Mitverantwortliche in Abgrenzung zum Hauptverantwortlichen), geben die Befragten an, dass das mittlere Management (23%), die Geschäftsführung (20%) und ein digitales Expertenteam (18%) eine zentrale Rolle einnehmen. Etwas überraschend ist die Erkenntnis, dass Chief Digital Officers (CDOs) und Chief Innovation Officers (CIOs) nur eine vergleichsweise untergeordnete Rolle spielen: In gerade einmal jedem zehnten Familienunternehmen spielt ein CDO oder CIO die zweitwichtigste Rolle bei der Digitalisierung. Demgegenüber werden aber Mitglieder der Unternehmerfamilie (9%) und Gesellschafter (9%) nahezu doppelt so häufig als zweite wichtige Instanz angegeben. Offenbar kommt der Familie bzw. den Eigentümern eine gewichtige Bedeutung jenseits der Geschäftsführung im Hinblick auf die Digitalisierung zu (Abbildung 9).





## 4.7 | UNTERSTÜTZUNGSLEISTUNG DURCH DRITTE

Um Digitalisierungsprozesse im Familienunternehmen erfolgreich umsetzen zu können, greifen diese gerne auf das (technologische) Know-how und die Erfahrungen Dritter zurück. Die Antworten der StudienteilnehmerInnen zeigen, dass Kunden und Lieferanten bevorzugte Partner sind, wenn es um Digi-

talisierungsprozesse im Familienunternehmen geht. So pflegen 66 Prozent der Befragten zu diesen externen Stakeholdern engen Kontakt, um Unterstützung zu bekommen. Technologieanbieter werden am zweithäufigsten (von 42 % der Befragten) konsultiert, gefolgt von Hochschulen und Forschungsinstituten (35 %). Demgegenüber werden Start-ups (24 %), Unternehmensberatern (21 %) sowie Wettbewerbern (15 %) nur sehr geringe Unterstützungspotenziale zugeschrieben (Abbildung 10).

### UM UNSERE DIGITALISIERUNGSMASSNAHMEN ZU UNTERSTÜTZEN, UNTERHÄLT UNSER FAMILIENUNTERNEHMEN ENGE KONTAKTE ZU ...

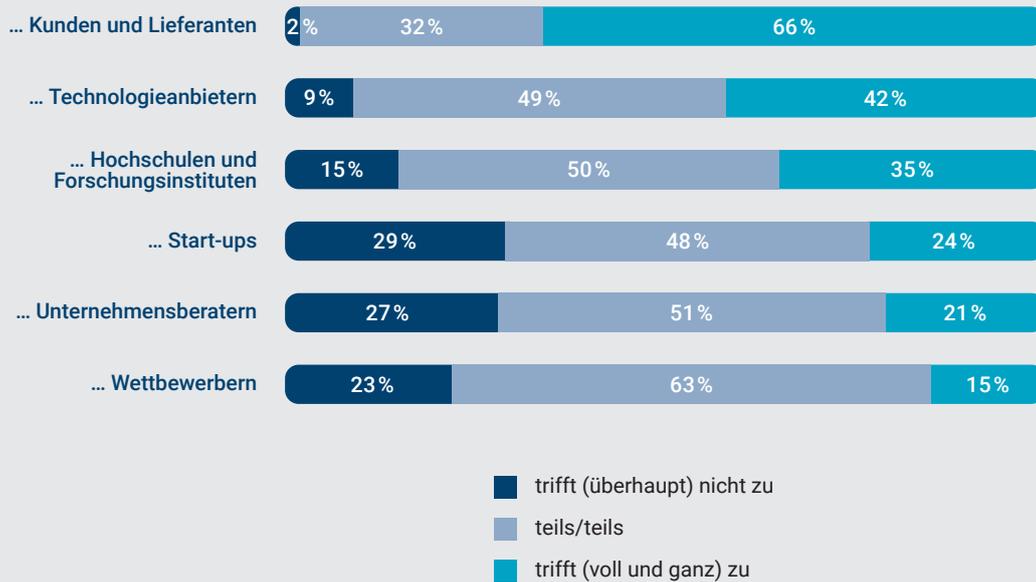


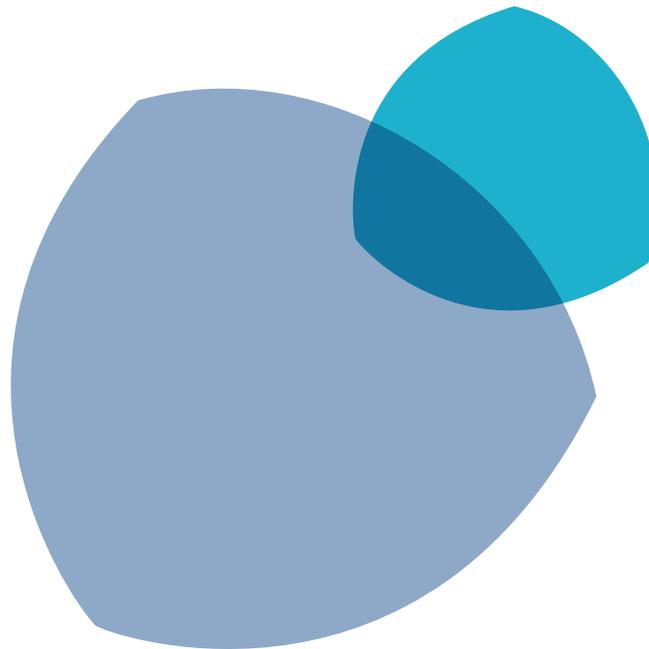
Abbildung 10: Inanspruchnahme von Unterstützungsleistung durch Dritte

## 4.8 | RESÜMEE

---

**D**ie Antworten der StudienteilnehmerInnen zeigen insgesamt, dass die Familieneinflüsse auf die Digitalisierungsdynamiken sichtbar sind. Dabei wird deutlich, dass es große Unterschiede bei den einzelnen Dimensionen gibt. Offenbar macht es einen Unterschied, ob es sich um die Digitalisierung des Produktes, der Prozesse oder eben des Geschäftsmodells handelt. Auch wenn sich die Einflüsse entlang der Mentalen Modelle nur in einem Falle zeigen, so zeigt die Analyse der Zieldimensionen des „Familien-

Faktors“ vor allem in Bezug auf die Digitalisierung des Geschäftsmodells Auffälligkeiten. Die Angaben, wer nun konkret für die Digitalisierung verantwortlich ist, bestätigen die Ausgangshypothese dieser Studie, dass es am Ende entweder die Familienmitglieder in der Geschäftsführung oder im Gesellschafterkreis sind, die für den Digitalisierungsprozess als treibende Kraft fungieren. Angesichts der Zusammensetzung des Studiensamples zeigt es sich somit, dass die Digitalisierung des Familienunternehmens „Chefsache“ ist und die wesentlichen diesbezüglichen Entscheidungen nach wie vor von den aktiven Mitgliedern der Unternehmerfamilie getroffen werden müssen.



## 5 | HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

---

Basierend auf den quantitativen Ergebnissen der Untersuchung lassen sich Handlungsempfehlungen für Mitglieder von Unternehmerfamilien sowie familienexterne VertreterInnen der Geschäftsführung, der Aufsichtsgremien sowie die Digitalisierungsverantwortlichen ableiten.

1

Stellen Sie sicher, dass in Familie und Unternehmen alle dasselbe meinen, wenn sie von „Digitalisierung“ reden und über Digitalisierungsaktivitäten entscheiden. Vor allem müssen allen Beteiligten die Unterschiede und unterschiedlichen Implikationen von Prozess- und Produktdigitalisierung sowie digitaler Transformation des Geschäftsmodells präsent sein.

2

Sorgen Sie für eine strukturierte Selbsteinschätzung des innerhalb der Unternehmerfamilie gegenwärtig existierenden „digitalen Reifegrades“!

3

Achten Sie darauf, dass familiäre Werte und insbesondere die Identifikation und emotionale Bindung mit dem Unternehmen sowie die Langfristorientierung das Digitalisierungsverständnis der Familie subtil, aber substantziell beeinflussen können. Thematisieren Sie immer auch die emotionale Seite der Digitalisierung!

4

Aktive Eigentümerfamilien sind besonders gut darin, die dringend notwendige Produktdigitalisierung voranzutreiben. Hiervon können auch alle anderen Mentalen Modelle lernen: Installieren Sie ein Digitalisierungsboard aus Familienmitgliedern, z. B. als Projektleitungsausschuss Ihrer Digitalprojekte!

5

Organisieren Sie systematisch externen Sachverstand als Sparringspartner für familieninterne Reflexionen zum Thema Digitalisierung. So können erwartbare innerfamiliäre Konflikte (alt vs. jung; operativ tätige Familienmitglieder vs. nicht-operativ tätige Familienmitglieder) vermieden werden!

6

Überprüfen Sie regelmäßig Ihre Prioritäten und Ihren Aufmerksamkeitsfokus bei Ihren Digitalisierungsaktivitäten. Orientierungspunkt sollte hier nicht die einfache Umsetzbarkeit (z. B. Prozessdigitalisierung) oder einfache Kommunikation in den Gesellschafterkreis (z. B. neue Produkte), sondern die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sein!

7

Integrieren Sie das Thema Digitalisierung als systematischen Bestandteil in die bestehenden Konzepte zur Gesellschafterkompetenzentwicklung der Unternehmerfamilie. Unternehmen Sie gemeinsame „Lernreisen“ zu digitalen Champions, um die digitale Offenheit und digitale Bereitschaft zu erhöhen!

8

Schicken Sie die VertreterInnen Ihrer NextGen auf die „Digitale Walz“<sup>36</sup>. So kann die Denkstruktur der Geschäftsmodell-Disruptoren innerhalb der Familie „erlernt“ werden!

9

Suchen Sie als Unternehmerfamilie gezielt den Austausch zu Start-ups, um die hier gelebte „Denke“ kennenzulernen. Start-ups als Kooperationspartner können einen notwendigen „Kulturwandel“ befeuern!<sup>37</sup>

10

Reflektieren Sie gemeinsam mit familienexternen Mitgliedern der Governance-Gremien (Geschäftsführung, Aufsichtsgremium) sowie Vertreterinnen und Vertretern des Gesellschafterkreises regelmäßig das vorhandene Geschäftsmodell und prüfen Sie die Einschätzung zu dessen Zukunftsfähigkeit. Machen Sie etwaige Unterschiede in der Einschätzung der Zukunft (und Zukunftsfähigkeit) des Familienunternehmens transparent!

<sup>36</sup> Zum Begriff der „Digitalen Walz“ siehe Schlenk-Barnsdorf & Hülsbeck (2021), S. 23.

<sup>37</sup> Vgl. zu den Potenzialen von Kooperationen mit Start-ups Heider et al. (2020c).

## 6 | FAZIT

Die Ergebnisse der dargelegten Untersuchung verdeutlichen die Besonderheiten der Digitalisierung in Familienunternehmen. Es zeigt sich, dass die Familie des Familienunternehmens auf betriebliche Digitalisierungsprozesse maßgeblich Einfluss nimmt. Dabei spielt der „digitale Reifegrad“ einer Unternehmerfamilie für den digitalen Entwicklungsprozess des Unternehmens eine herausragende Rolle. Hierfür sind die Offenheit und die Bereitschaft, sich mit digitalen Fragestellungen im Eigentümerkreis, aber auch in der Unternehmerfamilie insgesamt, zu beschäftigen und die Aneignung notwendiger Kompetenzen entscheidend. Unternehmerfamilien, die operativ im Unternehmen involviert sind, setzen dabei andere Prioritäten bei den Digitalisierungsbemühungen als solche, die sich auf die Eigentümerrolle konzentrieren.

Grundsätzlich ist durch die Eigentümerfamilie eine strukturierte und systematische Auseinandersetzung mit Fragestellungen der Digitalisierung zu leisten. Dies gilt im Hinblick auf die Produktstrategie, die betrieb-

lichen Prozesse und auch das Geschäftsmodell des Unternehmens insgesamt. Unterbleiben hierzu notwendige strategische Reflexions- und Entwicklungsprozesse, ist die Zukunftsfähigkeit des Familienunternehmens gefährdet.

Es bleibt zu hoffen, dass die Befunde dieser Studie einen Anstoß für einen innerfamiliären Dialog in Unternehmerfamilien geben. Die Möglichkeiten, sich über entsprechende Fragestellungen mit externer Unterstützung oder aber bei befreundeten Familienunternehmen auszutauschen, sind so groß wie nie. Lediglich die Erkenntnis, dass die hier behandelten Fragestellungen eine existenzielle Bedeutung für die Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens haben, ist durch die handelnden Familienmitglieder zu entwickeln.

Sollte die Studie hierzu einen Beitrag leisten, haben sich die diesbezüglichen Hoffnungen der Autorinnen und Autoren erfüllt.

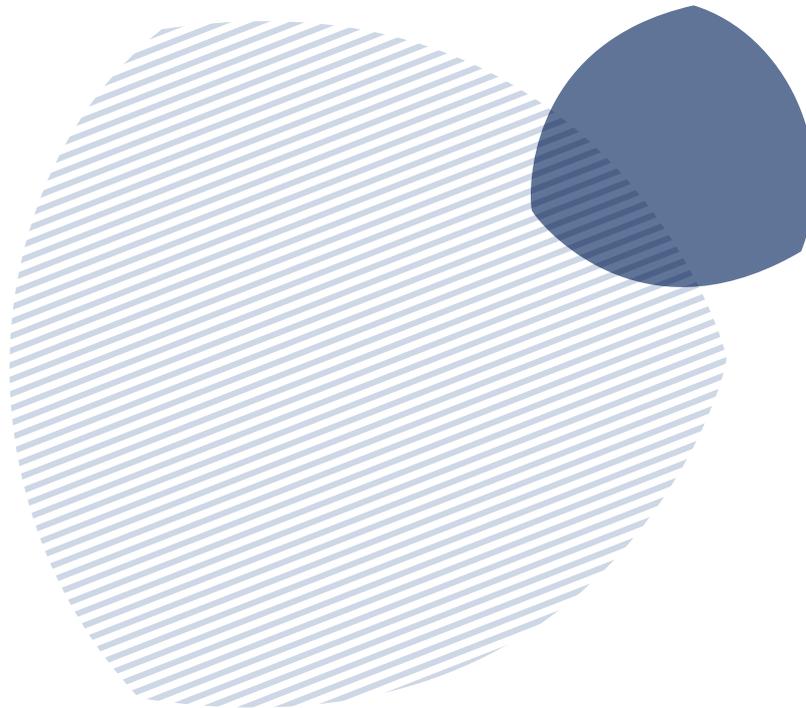


## 7 | ANHANG: DATENBASIS

---

**D**ie Primärdaten basieren auf einer im Mai 2019 durchgeführten Erhebung unter Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Wichtig für die Auswahl der TeilnehmerInnen war die Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie und hier insbesondere zum Gesellschafterkreis bzw. die Ausübung einer aktiven Rolle im Familienunternehmen. Insgesamt wurde die Umfrage an 3.887 Mitglieder von Unternehmerfamilien und Familienunternehmen aus der Datenbank der WIFU-Stiftung verschickt, von denen 304 auf die Umfrage zugriffen, was zunächst zu einer Rücklaufquote von 7,82 Prozent führte. Eine erste Auswertung der Daten führte zum Ausschluss von 140 Befragten aufgrund von unvollständig ausgefüllten Fragebögen. Die endgültige Stichprobe besteht aus 164 Befragten, darunter TeilnehmerInnen aus 98

großen (über 500 Mitarbeitende) und 66 kleinen und mittleren (bis 500 Mitarbeitende) Familienunternehmen. Was die Merkmale der Familienunternehmen betrifft, so waren sie im Durchschnitt rund 108 Jahre alt und befanden sich in der dritten Generation. In 72 Prozent der untersuchten Unternehmen hatte ein Familienmitglied den Vorsitz im Top-Management inne – dementsprechend oblag diese verantwortungsvolle Aufgabe in nur 28 Prozent der Fälle einem/einer externen ManagerIn. Die TeilnehmerInnen der Stichprobe waren zu 23,92 Prozent weiblich und im Durchschnitt rund 51 Jahre alt. Da Angaben zur Größe (gemessen am Umsatz) und zur Branche der jeweiligen Familienunternehmen nur in einigen wenigen Fällen gemacht wurden, ist die Beschreibung des Samples in Bezug auf diese Merkmale vorliegend nicht möglich.



# LITERATURVERZEICHNIS

---

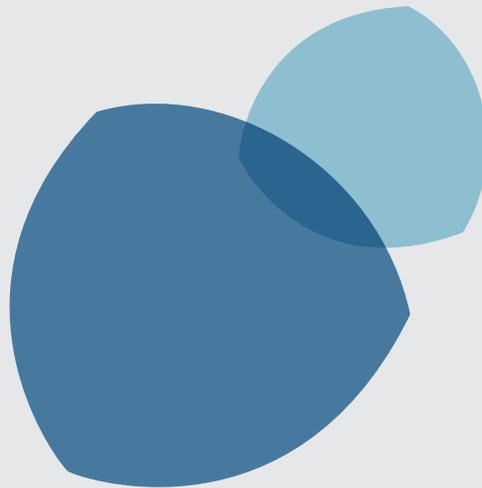
- 
- ➔ Astrachan, C.; Astrachan, J.; Botero, I.; Graves, C.; Keyt, A.; Kotlar, J.; Pieper, T.; Rüsen, T. A. & Vazquez, P. (2020): Crossing the crisis. Common & best practices in Familienunternehmen: Covid-19. Erkenntnisse aus der globalen Umfrage (Zusammenfassung). <https://www.wifu.de/download/9250/>. Zuletzt abgerufen am 12.07.2021.
  - ➔ Berrone, P.; Cruz, C. & Gomez-Mejia, L. (2012): Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. In: *Family Business Review*, 2012, 25(3), pp. 258-279.
  - ➔ Bretschneider, U.; Heider, A.; Rüsen, T. A. & Hülsbeck, M. (2019a): Strategien der Digitalisierung in Familienunternehmen – Über spezifische Digitalisierungsansätze für Unternehmerfamilien und Familienunternehmen. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten: WIFU.
  - ➔ Bretschneider, U.; Heider, A.; Rüsen, T. A. & Hülsbeck, M. (2019b): Diffusion von digitalen Technologien und Trends in Familienunternehmen. In: Kollmann, T. (Hrsg.), *Handbuch Digitale Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer.
  - ➔ Chesbrough, H. (2003): *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
  - ➔ Clauß, T. & Breier, M. (2020): Umgang von Familienunternehmen mit der COVID-19-Krise. Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten: WIFU.
  - ➔ Habbershon, T. G. & Williams, M. L. (1999): A Resourced-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. In: *Family Business Review*, 12(1), S. 1-22.
  - ➔ Heider, A. K. (2017): *Unternehmenskultur und Innovationserfolg in Familienunternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
  - ➔ Heider, A.; Gerken, M.; Hülsbeck, M. & van Dinther, N. (2020a): Business Model Innovation through Dynamic Capabilities in SMEs – Evidence from the German Mittelstand. In: *Journal Business Research*, Vol. 130, Issue 6, pp. 635-645.
  - ➔ Heider, A.; Rüsen, T. A. & Hülsbeck, M. (2020b): Digitalisierungsdynamiken und -strategien in Familienunternehmen. In: Rüsen, T. A. & Heider, A. (Hrsg.), *Aktive Eigentümerschaft im Familienunternehmen – Elemente der Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Verstehen – Entwickeln – Anwenden*, Berlin: Erich Schmidt, S. 127-140.

- ➔ Heider, A.; Rösen, T. A.; Hülsbeck, M.; Dethleffsen, C. H. & Orenstrat, R. (2020c): Kooperationen zwischen Start-ups und Familienunternehmen – Motive, Erwartungen und Erfolgsfaktoren bei der Zusammenarbeit etablierter und junger Unternehmen. Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten: WIFU.
- ➔ Kane, G. C.; Palmer, D.; Phillips, A. N.; Kiron, D. & Buckley, N. (2018): Coming of Age Digitally. MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights, June 2018. <https://sloanreview.mit.edu/projects/coming-of-age-digitally/> Zuletzt abgerufen am 12.07.2021.
- ➔ Mühlebach, C., (2004): Familiyness als Wettbewerbsvorteil. Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen, Haupt: Bern.
- ➔ Palfrey, J. & Gasser, U. (2008): Born Digital. Understanding the First Generation of Digital Natives. New York, NY (USA): Basic Books.
- ➔ Rösen, T. A. (2016): Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen, 2. Aufl., Berlin: Springer.
- ➔ Rösen, T. A. (2021): Management der Unternehmerfamilie 4.0 – Formen eines digitalisierten Familienmanagements und Ansätze, den Austausch und Zusammenhalt in einer Lockdown-Situation zu organisieren. In: FuS – Familienunternehmen und Strategie, Heft 02/2021, S. 42-48.
- ➔ Rösen, T. A. & Heider, A. K. (2018): Digitalisierung in Familienunternehmen – Teil II: Die „digitalisierte Unternehmerfamilie“. In: Private Wealth, Heft 3/2018, S. 106-107.
- ➔ Rösen, T. A. & Heider, A. K. (2020): Die Chancen aufgreifen – Digitalisierungsdynamiken und -strategien in Familienunternehmen. In: Handbuch Digitaler Mittelstand, S. 27-32.
- ➔ Rösen, T. A.; Heider, A. K.; Hülsbeck, M. & Bretschneider, U. (2019a): Die digitalisierte Unternehmerfamilie – Spezifische Einflüsse und Herausforderungen für Digitalisierungsdynamiken in Familienunternehmen. In: FuS – Familienunternehmen und Strategie, Heft 03/2019, S. 90-95.
- ➔ Rösen, T. A.; Schlippe, A. v. & Gimeno, A. (2012): Strukturelles Risiko und Mentale Modelle in Familie und Unternehmen von Familienunternehmen. In: Familienunternehmen und Stiftungen, 2012(3), S. 92-98.
- ➔ Rösen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2019b): Mentale Modelle von Familienunternehmen – Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten: WIFU.
- ➔ Schlaadt, C. (2017): Familienunternehmen 4.0: Wie digitalisiert sind deutsche (Familien-)Unternehmen? In: zurFIF, Schriftenreihe des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen, S. 29-37.
- ➔ Schlenk-Barnsdorf, L. v. & Hülsbeck, M. (2021): Familienunternehmen in der digitalen Transformation – Herausforderungen und Erfolgsfaktoren. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten: WIFU.
- ➔ Schlippe, A. v.; Groth, T. & Rösen, T. A. (2017): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategien über Generationen. Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen.
- ➔ Soluk, J. (2018): Digital Transformation in Family-owned Mittelstand Firms: A Dynamic Capabilities Perspective. In: Academy of Management Proceedings, Vol. 2018, No. 1.
- ➔ Soluk, J. & Kammerlander, N. (2021): Digital transformation in family-owned Mittelstand firms: A dynamic capabilities perspective. In: European Journal of Information Systems, pp. 1-36.

- ➔ Soluk, J.; Miroshnychenko, I. & Kammerlander, N. (2021): Family Influence and Digital Business Model Innovation: The Enabling Role of Dynamic Capabilities. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 45, Issue 4, pp. 867-905.
- ➔ Spitzley, D. & Prügl, R. (2017): „Hört zu, seid offen, schenkt Vertrauen und lasst dem neuen Schwung Raum“: Digitalisierung in deutschen Familienunternehmen aus Sicht der nächsten Generation. In: *zupFIF*, Schriftenreihe des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen, S. 47-54.
- ➔ Tsou, H.-T. & Hsu, S. H.-Y. (2015): Performance effects of technology–organization–environment openness, service co-production, and digital-resource readiness: The case of the IT industry. In: *International Journal of Information Management*, 35(1), S. 1-14.
- ➔ Weimann, V., Gerken, M. & Hülsbeck, M. (2019): Business Model Innovation in Family Firms: Dynamic Capabilities and the Moderating Role of Socioemotional Wealth. In: *Journal of Business Economics*, 89 (8-9), pp. 1-31.
- ➔ Wills, D. (2017): Same passion, different paths. How the next generation of family business leaders are making their mark. Studie der PricewaterhouseCoopers AG. Abgerufen zuletzt am 13.09.2021: <https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/assets/next-gen-study-2017.pdf>.
- ➔ Wimmer, R.; Domayer, E.; Oswald, M. & Vater, G. (2011): *Familienunternehmen: Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- ➔ Zimmermann, V. (2020): *KfW-Digitalisierungsbericht Mittelstand 2020*. Frankfurt am Main: KfW Research.

# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Digitale Offenheit und digitale Bereitschaft der Unternehmerfamilie	10
Abbildung 2:	Determinanten und Wirkung des „digitalen Reifegrades“ einer Unternehmerfamilie	11
Abbildung 3:	Vier dominante Logiken als Grundform Mentaler Modelle	13
Abbildung 4:	Prioritäten in der Digitalisierung	17
Abbildung 5:	Einflüsse der digitalen Offenheit und der digitalen Bereitschaft auf die Dimensionen der Digitalisierung	18
Abbildung 6:	Einflüsse nicht-finanzieller Ziele auf verschiedene Dimensionen der Digitalisierung	20
Abbildung 7:	Selbsteinschätzung der Unternehmensleistung im Vergleich zum Wettbewerb je nach Dimension der Digitalisierung	21
Abbildung 8:	Hauptverantwortliche für die Digitalisierung im Familienunternehmen	23
Abbildung 9:	Mitverantwortliche für die Digitalisierung im Familienunternehmen	23
Abbildung 10:	Inanspruchnahme von Unterstützungsleistung durch Dritte	24



# 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 80 Familienunternehmen macht dies möglich. So kann das WIFU auf Augenhöhe als Institut von Familienunternehmen für Familienunternehmen agieren. Mit derzeit 21 Professoren leistet das WIFU seit fast 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

## ANSPRECHPARTNER

### **Prof. Dr. Tom A. Rösen**

Geschäftsführender Direktor des WIFU  
Vorstand der WIFU-Stiftung  
E-Mail: Tom.Ruesen@uni-wh.de

### **Dr. Anne K. Heider**

Co-Direktorin des WIFU  
E-Mail: Anne.Heider@uni-wh.de

### **Prof. Dr. Marcel Hülsbeck**

Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Management von Familienunternehmen  
E-Mail: Marcel.Huelsbeck@uni-wh.de

### **Ruth Orenstrat**

Institutskoordinatorin  
E-Mail: Ruth.Orenstrat@uni-wh.de

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)  
Universität Witten/Herdecke  
Alfred-Herrhausen-Straße 48 | 58448 Witten  
Telefon: +49 2302 926-513



Tom A. Rösen



Anne K. Heider



Marcel Hülsbeck



Ruth Orenstrat

**WWW.WIFU.DE**

---





**WITTENER INSTITUT FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN**

Department für Management und Unternehmertum  
Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft

Universität Witten/Herdecke  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
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