



WITTENER INSTITUT FÜR
FAMILIENUNTERNEHMEN

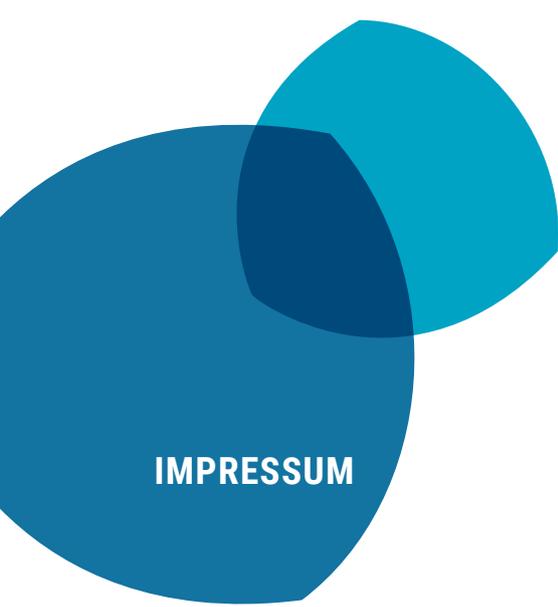
UNIVERSITÄT
WITTEN/HERDECKE

STUDIE

DIGITALISIERUNG IN DEUTSCHEN FAMILIENUNTER- NEHMEN

EMPIRISCHE BEFUNDE ZU
STATUS QUO, ZIELSETZUNGEN
UND ERFOLGSFAKTOREN

von
Thomas Clauß
Jörn H. Block
Matthias Johann
Solvej Lorenzen
Maren Bendel



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, Essen
Titelfoto: Adobe Stock
Fotos S. 63: Universität Trier, Universität Witten/
Herdecke, Felina Gust

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

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

Stand: Mai 2022

Diese Studie wurde mit Mitteln der WIFU-Stiftung,
Witten, gefördert.



INHALT

Vorwort	4
Executive Summary	5
1 Einführung: Digitalisierung in Familienunternehmen	7
1.1 Besonderheiten von Familienunternehmen	8
1.2 Digitalisierung.....	11
1.3 Digitalisierung in Familienunternehmen.....	12
2 Studienüberblick	16
2.1 Forschungsdesign und Methodik	16
2.2 Merkmale der befragten Unternehmen.....	16
2.3 Merkmale der befragten Personen.....	21
3 Ergebnisse der Studie	22
3.1 Status quo der Digitalisierung in Familienunternehmen	22
3.1.1 Digitalisierungsgrad.....	22
3.1.2 Digitalisierungsziele und Möglichkeiten der Digitalisierung	25
3.1.3 Digitalisierungstreiber.....	28
3.2 Motive und „Enabler“ der Digitalisierung	31
3.2.1 Digitalisierungsspezifische strategische Faktoren.....	31
3.2.2 Eigentümerbezogene Faktoren.....	38
3.2.3 Weitere strukturelle und organisatorische Faktoren.....	42
3.3 Digitalisierung und Unternehmensperformance	52
4 Handlungsempfehlungen	53
5 Zusammenfassung & Schlussfazit	56
6 Literatur	57
7 Abbildungsverzeichnis	60
Kontakt	62

VORWORT

Die Digitalisierung stellt ein zunehmend bedeutendes Thema sowohl in der wissenschaftlichen Forschung als auch in der betrieblichen Praxis dar. Die Potenziale digitaler Technologien wie Blockchain, Künstlicher Intelligenz, Augmented Reality, um nur einige zu nennen, sind groß, liegen aber in der betrieblichen Anwendung teilweise nicht eindeutig auf der Hand oder erfordern radikale Veränderungen von Geschäftsmodellen, um ihre volle Wirkung zu entfalten. Ähnlich verhält es sich mit der weiterhin zunehmenden Menge verfügbarer Daten für Unternehmen. Praxisnahe Untersuchungen und eigene Beobachtungen machen deutlich, dass viele Unternehmen diese Potenziale noch nicht voll ausschöpfen. Diesen ggf. noch ungenutzten Chancen steht für Unternehmen zudem eine reale Gefahr gegenüber. In immer mehr Branchen treten plötzlich Start-ups oder etablierte Tech-Unternehmen mit digitalen Leistungsangeboten ein, die bewährte, zumeist analoge Lösungen substituieren und damit Marktanteile für sich erobern.

Somit ergibt sich eine zentrale Herausforderung für den deutschen Mittelstand und vor allem für Familienunternehmen, die seit jeher als Rückgrat der deutschen Wirtschaft gelten. Unternehmen, die seit Generationen eng mit ihren Traditionen verbunden sind und sich durch eher inkrementelle Innovationen auszeichnen, stehen vor der Aufgabe, sich digital zu transformieren und dabei ggf. etablierte Prozesse, Strukturen und Angebote infrage zu stellen. Aber wie kann dies gelingen? Womit sollte man beginnen? Und was sind die wesentlichen Barrieren der Digitalisierung?

Um diesen und weiteren Fragen auf den Grund zu gehen, stehen wir bereits seit einigen Jahren in Arbeitskreisen, Symposien und Interviews im engen Austausch mit Familienunternehmerinnen und -unternehmern und konnten auch bereits erste Handreichungen für die Praxis entwickeln.¹ Großzahlige wissenschaft-

liche Studien zum Stand der Digitalisierung – insbesondere in deutschen Familienunternehmen – sind bisher allerdings noch rar und es fehlt an belastbaren Befunden zu den Treibern und Hemmnissen der Digitalisierung, die zu relevanten Handlungsimplikationen für Unternehmen führen. An dieser Stelle setzen wir mit dieser Studie an. Auf Basis einer umfangreichen Befragung deutscher mittelständischer Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes beleuchten wir den aktuellen Stand der Digitalisierung im deutschen Mittelstand, identifizieren wesentliche Erfolgstreiber und analysieren die finanziellen Erfolgspotenziale von Digitalisierungsmaßnahmen. Hierbei nehmen wir insbesondere die Rolle der Eigentümerinnen und Eigentümer in den Blick.

Wir hoffen, dass die hier dargestellten Ergebnisse Impulse liefern und Sie dabei unterstützen, Ihre Digitalisierungsaktivitäten besser einordnen und mittelfristig erfolgreich umsetzen zu können. In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine anregende Lektüre und viel Erfolg bei der digitalen Transformation Ihres Unternehmens.

Witten, im Mai 2022

**Thomas Clauß, Jörn H. Block, Matthias Johann,
Solvej Lorenzen, Maren Bendel**

¹ Siehe hierzu u. a. die Open-Access-Publikationen in der WIFU-Bibliothek unter: <https://www.wifu.de/wifu-bibliothek/> (vgl. Clauß & Scheffler (2021); Heider et al. (2020); Bretschneider et al. (2019)).

EXECUTIVE SUMMARY

Auf Basis einer Befragung des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) und des Forschungszentrums Mittelstand (FZM) der Universität Trier untersucht die vorliegende Studie die

digitale Transformation des deutschen Mittelstands, mit besonderem Fokus auf Familienunternehmen. Die Datengrundlage bilden 525 Unternehmen, 444 davon sind Familienunternehmen.

ZENTRALE ERKENNTNISSE DER STUDIE

1) Familienunternehmen haben Aufholbedarf.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass Familienunternehmen insgesamt geringer digitalisiert sind als Nicht-Familienunternehmen. Dieser Digitalisierungsrückstand lässt sich innerhalb verschiedener Unternehmensbereiche und vor allem bei der Digitalisierung der Geschäftsmodelle erkennen. Trotz der Rückstände verfolgen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen aber ähnliche Digitalisierungsziele. Beide Unternehmensformen betrachten die Digitalisierung als Möglichkeit zur Optimierung bestehender Geschäftsmodelle und gewichten Effizienzziele höher als Wachstumsziele.

2) Ein strategischer Fokus führt zu einem höheren Digitalisierungsgrad.

Im Zuge der Digitalisierung wirken sich sowohl eine starke Betonung von Effizienzzielen als auch eine starke Betonung von Wachstumszielen förderlich auf den Digitalisierungsgrad in Familienunternehmen aus. Unabhängig von den der Digitalisierung zugrunde liegenden Absichten ist es für Familienunternehmerinnen und Familienunternehmer wichtig, ein klar definiertes Digitalisierungsziel zu haben.

3) Digitalisierung ist Eigentümersache.

Ein hoher Einfluss der Eigentümerinnen und Eigentümer steigert den Digitalisierungsgrad in Familienunternehmen in nahezu allen Bereichen. Dieser starke Einfluss der Eigentümer als Digitalisierungstreiber fungiert als Alleinstellungsmerkmal und unterscheidet Familienunternehmen von Nicht-Familienunternehmen.

4) Weiterbildung lohnt sich. Eigentümer benötigen die richtige Kompetenz.

Eine hohe Identifikation mit dem Familienunternehmen reicht nicht aus; Eigentümer benötigen auch die richtige Kompetenz, um den Digitalisierungsgrad im Familienunternehmen voranzutreiben. Dabei zeigt sich, dass neben Kompetenzen im Bereich Digitalisierung auch Kompetenzen im Bereich unternehmerischer Transformationsprozesse wichtig sind.

5) Die Familie muss nicht im Management vertreten sein, um die Digitalisierung voranzutreiben.

Das Management in Familienhand hat einen geringen Einfluss auf den Digitalisierungsgrad innerhalb von Familienunternehmen. Es zeigt sich, dass Familienunternehmerinnen und Familienunternehmer persönliche Kundenbeziehungen wahren und in diesen Bereichen die Digitalisierung in deutlich geringerem Ausmaß vorantreiben.

6) Die Digitalisierung ist unabhängig von der Generation des Familienunternehmens. Es gibt keine generationalen Unterschiede in Bezug auf den Digitalisierungsgrad von Familienunternehmen.

Egal, ob Familienunternehmen in jüngerer Generation oder Familienunternehmen in älterer Generation – beide Unternehmenstypen haben einen ähnlich hohen Digitalisierungsgrad.

7) Flache Hierarchien fördern die Digitalisierung.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass Familienunternehmen, die über vergleichsweise schwache Hierarchien verfügen, auch einen höheren Digitalisierungsgrad aufweisen.

8) „No risk, no digitalisation“.

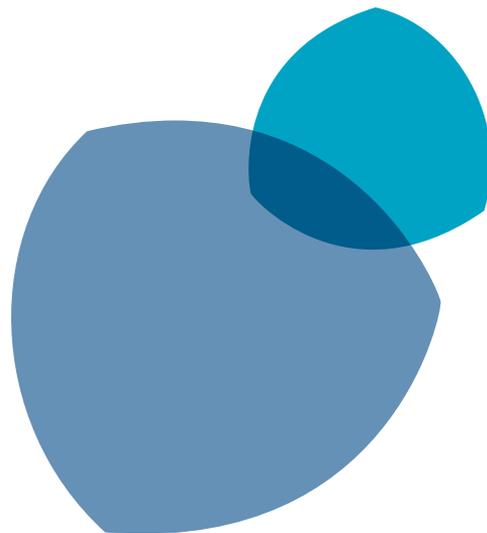
Es lohnt sich, ein Risiko einzugehen. Familienunternehmen mit hoher Risikobereitschaft weisen durchschnittlich einen höheren Digitalisierungsgrad auf als Familienunternehmen mit geringer Risikobereitschaft.

9) Digitalisierung als „Performance Boost“.

Digitalisierung lohnt sich: Ein hoher Digitalisierungsgrad wirkt sich positiv auf die Profitabilität und das Umsatzwachstum von Familienunternehmen aus.

Fazit

Die gewonnenen Erkenntnisse bieten Familienunternehmerinnen und Familienunternehmern interessante Anregungen für laufende oder zukünftige Digitalisierungsprojekte und geben ihnen konkrete Handlungsempfehlungen an die Hand, um ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern und die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft zu stellen. Zudem können die Ergebnisse der Studie politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger dabei unterstützen, wirtschaftspolitische Schlussfolgerungen abzuleiten, um mittelständische Familienunternehmen zielgerichtet bei der Digitalisierung zu unterstützen.



1 | EINFÜHRUNG: DIGITALISIERUNG IN FAMILIENUNTERNEHMEN

„Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.“
Charles Darwin

Digitalisierung bedeutet Wandel. In der heutigen Welt gibt es eine Vielzahl von Assoziationen mit dem Begriff der Digitalisierung, etwa das „Internet of Things“ (IoT), „Big Data“, „Industrie 4.0“ und viele mehr. All diese Phänomene fördern Veränderung. Die Digitalisierung bringt veränderte Marktbedingungen, neue Möglichkeiten zur Wertschöpfung, aber auch Gefahren durch neue Wettbewerberinnen und Wettbewerber für heutige Unternehmen mit sich.² Während viele Unternehmerinnen und Unternehmer das zweischneidige Schwert der Digitalisierung – Potenzial und Gefahr – bereits erkannt haben, variieren die erworbenen digitalen Kompetenzen und ergriffenen Maßnahmen zur Digitalisierung in der unternehmerischen Praxis insgesamt stark.³

Auch in Familienunternehmen finden sich erhebliche Unterschiede im Grad und Umgang mit der Digitalisierung. Während einige Familienunternehmen zunächst nur oberflächliche und unstrukturierte Maßnahmen ergreifen, haben andere ihre traditionellen Strukturen bereits durch radikal neue, digitale Geschäftsmodelle ersetzt. Familienunternehmen weisen sowohl Merkmale auf, die die Digitalisierung begünstigen, als auch solche, die sie behindern können. Typische Charakteristika, wie etwa flache Hierarchien⁴ und schnelle unternehmerische Entscheidungen⁵, sind hilfreich, um die Digitalisierung voranzutreiben. Demgegenüber steht die Tendenz zur Risikovermeidung

und Traditionsverbundenheit⁶, die radikale Innovationen und Veränderungen im Zuge der Digitalisierung ausbremsen kann. Trotz dieser Überlegungen und bisheriger Forschung werden relevante Fragen bisher nicht hinreichend beantwortet: Wie weit ist der digitale Wandel im deutschen Mittelstand und insbesondere in Familienunternehmen fortgeschritten? Mit welchen spezifischen Maßnahmen und Profilen digitalisieren die deutschen Familienunternehmen? Wie kommt es, dass die Digitalisierung einigen Familienunternehmen besser gelingt als anderen, und lohnt sich dieser Veränderungsprozess überhaupt?

Die vorliegende Studie adressiert diese Fragen anhand einer umfangreichen empirischen Betrachtung. Zunächst wird der Status quo der Digitalisierung im deutschen Mittelstand untersucht. Dabei wird der aktuelle Digitalisierungsgrad von Familienunternehmen im Vergleich zu anderen, nicht-familiengeführten Unternehmen hinsichtlich der Prozesse, Produkte und Dienstleistungen sowie des Geschäftsmodells betrachtet. In einem zweiten Schritt werden die Motive und Einflussfaktoren der Digitalisierung in Familienunternehmen identifiziert. Abschließend wird der Zusammenhang zwischen dem Grad der Digitalisierung und den operativen Ergebnissen von Familienunternehmen untersucht und damit die Frage beantwortet, ob eine stärkere Digitalisierung auch zu einer besseren Unternehmensperformance führt.

² Vgl. Steiniger et al. (2022).

³ Vgl. z. B. Soluk & Kammerlander (2021); Bertelsmann (2017); Astor et al. (2016).

⁴ Vgl. Boyd (2010).

⁵ Vgl. Craig & Dibrell (2006).

⁶ Vgl. Block (2012); Block et al. (2022).

1.1 | BESONDERHEITEN VON FAMILIENUNTERNEHMEN

Rund 70 Prozent der Unternehmen in Deutschland befinden sich in Familienhand.⁷ Die Familienunternehmen in Deutschland zeichnen sich maßgeblich durch ihre Langlebigkeit aus. Jedes zweite der Top 500 Familienunternehmen in Deutschland ist älter als 100 Jahre.

Ein Familienunternehmen ist ein Unternehmen, welches sich ganz oder teilweise in der Hand einer Familie befindet, die ihrerseits für die Weiterentwicklung des Unternehmens maßgeblich Verantwortung trägt.⁸ Diese Verantwortung kann zumeist durch eine aktive Rolle der Familie in Führungs- oder Aufsichtsfunktionen ausgeübt werden und spiegelt sich in dem Wunsch wider, das Unternehmen an nachfolgende Generationen weiterzugeben (vgl. Abbildung 1).⁹ Als *familienkontrollierte Unternehmen* werden jene Familienunternehmen bezeichnet, die diese Verantwortung wahrnehmen.

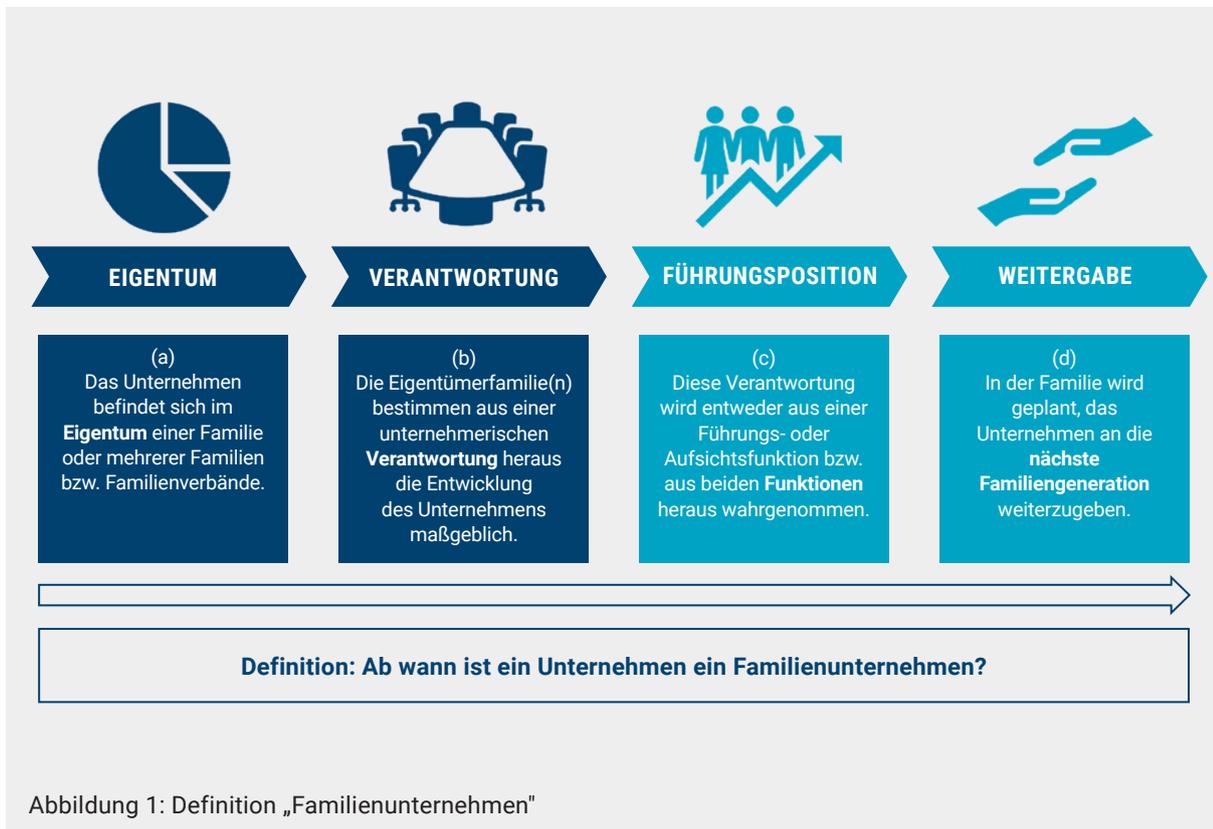


Abbildung 1: Definition „Familienunternehmen“

⁷ Vgl. EY Global (2021).

⁸ Vgl. Wittener Institut für Familienunternehmen (2022).

⁹ Vgl. ebenda.

lienunternehmen bezeichnet, bei denen die Familie über 50 Prozent der Anteile hält und/oder im Management vertreten ist. In dem Sinne werden eigentümergeführte Unternehmen oder Start-ups nicht als Familienunternehmen bezeichnet, sofern in diesen Unternehmen kein transgenerationaler Moment erkennbar ist.¹⁰

Das Zusammenspiel von Familiensystem und Unternehmenssystem führt dazu, dass Familienunternehmen einige einzigartige Merkmale in Bezug auf Ziele, Strukturen und Ressourcen aufweisen. Familienunternehmen verfolgen neben ökonomischen Zielen, wie dem langfristigen Vermögenserhalt oder der Wahrung wirtschaftlicher Unabhängigkeit, weitere, nicht-ökonomische Ziele, welche häufig unter dem Begriff *Familiness* zusammengefasst werden.¹¹ Unter diese Ziele fallen, unter anderem, die langfristige Ausrichtung des Unternehmens und die damit einhergehende Sicherung der Kontrolle der Unternehmerfamilie über das Unternehmen sowie die Weitergabe des Unternehmens an die nachfolgende Generation. Ferner sind die Bewahrung familiärer Werte und Traditionen, der Erhalt der Firmenreputation und der gesellschaftlichen Verantwortung sowie die langfristige und vertrauensvolle Bindung zu bestehenden Kundinnen und

Lieferanten wesentliche familienunternehmerische Bestrebungen.¹² Da diese nicht-finanziellen Werte für Familienunternehmerinnen und Familienunternehmer für sich wertvoll sind, spielen sie in unternehmerischen Entscheidungen eine bedeutende Rolle, sodass teilweise Entscheidungen anders getroffen werden als unter rein ökonomischen Gesichtspunkten. Diese nicht-ökonomischen Aspekte spiegeln sich in den sozio-emotionalen Werten (SEW) wider, die die Strukturen von Familienunternehmen als gewachsenen organisationalen Verbund kennzeichnen. Im Zentrum stehen hier die besonderen Eigentümerverhältnisse, die zu Agilität, aber auch Konflikt führen können.¹³

Auch im Umgang mit Ressourcen weisen Familienunternehmen Besonderheiten auf.¹⁴ Die Unternehmerfamilie stützt die unternehmerische Liquidität durch einen oftmals hohen Anteil ihres Privatvermögens.¹⁵ Sie etabliert dadurch ein „finanzielles Polster“, das Potenziale, aber auch Konflikte bergen kann.¹⁶ Hinzu kommen besondere soziale und teilweise immaterielle Ressourcen, die sich durch familiär geprägte, vertrauensvolle Beziehungen zu zentralen Stakeholdern wie Zulieferern und Mitarbeitenden ergeben¹⁷ (vgl. Abbildung 2).

¹⁰ Vgl. ebenda.

¹¹ Vgl. Basco (2014); Bretschneider et al. (2019).

¹² Vgl. Kammerlander & Ganter (2015).

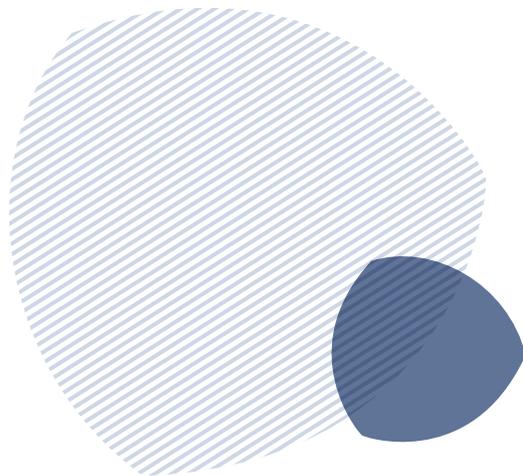
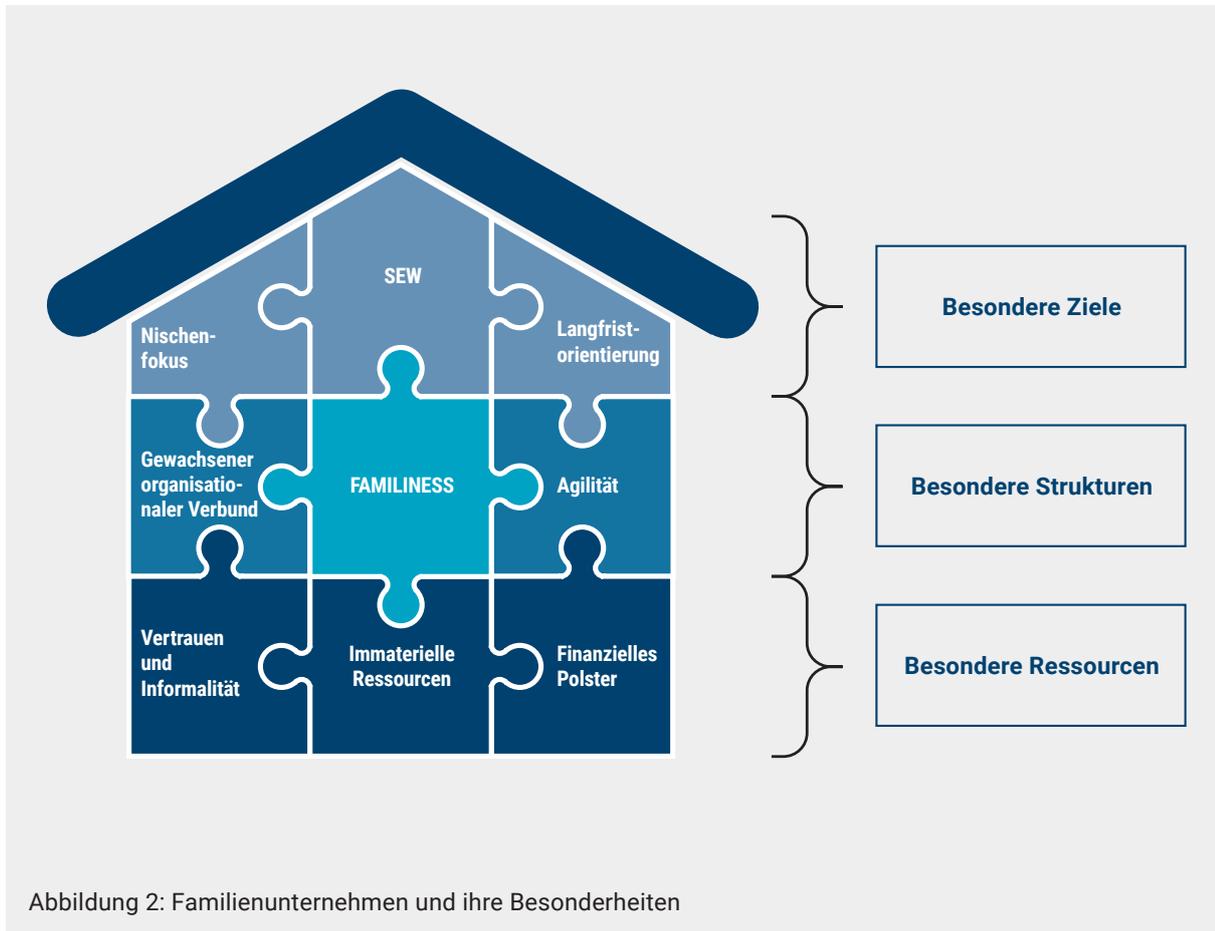
¹³ Vgl. Rüsen & Schlippe (2007).

¹⁴ Vgl. Sirmon & Hitt (2003).

¹⁵ Vgl. Yilmazer & Schrank (2006).

¹⁶ Vgl. ebenda.

¹⁷ Vgl. Gomez-Mejia et al. (2011).



1.2 | DIGITALISIERUNG

Der Begriff „Digitalisierung“ ist in aller Munde und wird demnach oft sehr unterschiedlich und anwendungsspezifisch interpretiert. Für die vorliegende Studie kann die digitale Transformation zunächst als „grundlegender Wandel der gesamten Unternehmenswelt durch die Etablierung neuer Technologien“¹⁸ begriffen werden. Wie dieser technologische Wandel in Unternehmen umgesetzt wird, variiert allerdings stark und reicht beispielsweise von der Nutzung digitaler Kommunikationsmedien über den Einsatz künstlicher Intelligenz in administrativen Unternehmensprozessen bis hin zur Ausgestaltung digitaler Geschäftsmodelle. Daher werden in der Wissenschaft verschiedene Begriffe verwendet, um unterschiedliche Stadien der Digitalisierung abzugrenzen: Digitisation, Digitalisation und Digital Transformation (vgl. Abbildung 3).¹⁹

Digitisation beschreibt die Übertragung von analogen in digitale Informationen mit dem übergeordneten Ziel einer Elektrifizierung und Transparentmachung unternehmensbezogener Informationen. Die Zielsetzung der ersten Phase ist die Schaffung einer grundlegenden technischen Infrastruktur mit dem Fokus, Kosten zu reduzieren und für den weiteren Verlauf des digitalen Werdegangs eine angemessene Ausgangslage in Bezug auf die Ressourcen zu schaffen. Die Digitalisation geht darüber hinaus. Sie thematisiert die Neugestaltung von bereits bestehenden Geschäftsprozessen mithilfe von digitalen Technologien. Der Ausdruck Digitalisation erweitert folglich die objektbezogene Ebene der Digitisation um den Einsatz von IT-Lösungsformaten zu der Optimierung von organisationalen Abläufen und Ressourcenallokation durch digitale Technologien. Eine besondere Rolle spielt hierbei die Schaffung und Vereinheitlichung von digitalen Schnittstellen, um digitale Technologien für Innovationen in Produkten und Dienstleistungen zur Umsatz-



Abbildung 3: Stufen der Digitalisierung
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Verhoef et al. (2021))

¹⁸ Rasch & Koß (2015).

¹⁹ Vgl. Verhoef et al. (2021).

steigerung und Wachstumsbestrebungen zu verwenden.²⁰ Schließlich fokussiert die dritte und letzte Phase eine tiefgreifende, ganzheitliche Integration von digitalen Errungenschaften in das Unternehmen als Organisation. Die digitale Transformation im engeren Sinne beschreibt eine ganzheitliche Transformation des Unternehmens und die Neugestaltung des Geschäftsmodells auf Basis digitaler Möglichkeiten, mit dem Ziel, Kundenprobleme besser zu lösen als zuvor und dadurch Wettbewerbsvorteile zu generieren. Dabei kann es sein, dass die Geschäftslogik sowie bestehende Wertschöpfungsansätze grundsätzlich infrage gestellt werden.

Jede der drei Phasen wird aus einer individuellen Motivation heraus angestoßen, verfolgt einen eigenen inhaltlichen Fokus und gebraucht in ihrem Verlauf diverse digitale Technologien. Zudem befindet sich der digitale Reifegrad des Unternehmens im Stadium stetiger Weiterentwicklung, sodass fließende Übergänge zwischen den einzelnen Etappen strikte Grenzen im Zuge des Ablaufs verhindern.²¹ Verschiedene Studien zeigen, dass der digitale Reifegrad von Unternehmen von verschiedenen managebaren Faktoren wie einer klaren Digitalisierungsstrategie, geeigneter IT-Ressourcen und Kompetenzen sowie einer geeigneten Infrastruktur und Kultur abhängt.²² Vor diesem Hintergrund kann die Digitalisierung damit als ein Veränderungsprozess verstanden werden, der aktiv gestaltbar und ausführbar ist.²³ Aufgrund des vielschichtigen und individuellen Charakters der Digitalisierung gibt es jedoch kein maßgeschneidertes Erfolgsrezept für die digitale Transformation in Unternehmen.²⁴

Insgesamt stellen die Digitalisierung und ihre nur teilweise bereits zu erkennenden Auswirkungen²⁵ Fami-

lienunternehmerinnen und Familienunternehmer als Eigentümer und Unternehmer vor eine Epoche die Unsicherheit,²⁶ die aber auch große Potenziale birgt. Während Digitalisierungsbestrebungen einerseits notwendig sind, um mit dem sich verändernden Markt Schritt zu halten, ist die Verlagerung zu der digitalen Welt gleichzeitig eine einzigartige Chance für Unternehmen, sich neu zu definieren und auszurichten. Die Einbindung von digitalen Technologien kann abseits von Kostenreduktion²⁷ und Umsatzsteigerung²⁸ auch zur Herausbildung oder Weiterentwicklung unternehmerischer Kernkompetenzen²⁹ beitragen. Darüber hinaus birgt der digitale Umschwung auch die Möglichkeit, neue Absatzkanäle zu erschließen und langfristige Wettbewerbsvorteile zu schaffen.³⁰

1.3 | DIGITALISIERUNG IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Bisherige Studien zeigen, dass die Digitalisierung noch längst nicht in allen mittelständischen Unternehmen umgesetzt wird und ihr hohes Zukunftspotenzial teilweise immer noch verkannt wird.³¹ Weniger als die Hälfte der in den USA befragten Familienunternehmen geben an, ausgeprägte digitale Fähigkeiten und Fertigkeiten zu haben und lediglich ein Drittel hat einen ausformulierten Strategieplan für die digitale Transformation entwickelt.³² Die Bereitschaft, in Familienunternehmen zu digitalisieren, besteht, wobei auf diese Worte noch keine Taten folgen und die Umsetzung von Digitalisierungszielen größtenteils ausbleibt.³³

²⁰ Vgl. Soluk & Kammerlander (2021).

²¹ Vgl. Soluk & Kammerlander (2021).

²² Vgl. Schneckenberg et al. (2021); Berghaus & Back (2016).

²³ Vgl. Besson & Rowe (2012).

²⁴ Vgl. Clauss & Scheffler (2021).

²⁵ Vgl. Degryse (2016).

²⁶ Vgl. Batt et al. (2020).

²⁷ Vgl. Bharadwaj (2000).

²⁸ Vgl. Llopis-Albert et al. (2021).

²⁹ Vgl. Liu et al. (2011).

³⁰ Vgl. Zott & Amit (2017).

³¹ Vgl. Intes – Family Business Academy by PwC (2021).

³² Vgl. PwC (2021).

³³ Vgl. Intes – Family Business Academy by PwC (2021).

Die bisherige Forschung zu der Digitalisierung in Familienunternehmen ist noch sehr limitiert, und die wenigen bereits gewonnenen Ergebnisse fallen unterschiedlich aus. Auf allgemeiner Ebene wurde festgestellt, dass der diskontinuierliche Wandel, der maßgeblich mit der Digitalisierung als Transformationsprozess vom Analogen in das Digitale assoziiert wird, mit den Zielen und Werten von Familienunternehmen in Konflikt steht. Die Analyse der Digitalisierung von kleinen und mittleren Familienunternehmen hat hingegen gezeigt, dass insgesamt eine relativ hohe Bereitschaft zur digitalen Innovation vorliegt.³⁴ Diese ist jedoch gepaart mit großen Herausforderungen, wie etwa dem rechtzeitigen Erkennen von relevanten technologischen Trends, dem Fehlen einer klaren strategischen Vision, einer begrenzten Investitionskapazität, geringem IT- und technischem Wissen sowie geringen Mitarbeiterqualifikationen³⁵, welche den Einsatz digitaler Technologien behindern können.

In Abhängigkeit von der jeweiligen Situation kann die starke Bindung innerhalb von Familienunternehmen, z. B. zur Belegschaft, jedoch auch Potenziale für die Digitalisierung bergen.³⁶ Sich gezwungenermaßen digitalen Lösungsformaten aufgrund beispielsweise einer Krise zuzuwenden, kann für vormalig resistente Mitarbeitende den Weg ebnen, sich von den Vorteilen dieser Lösungen überzeugen zu lassen.³⁷ Von der individuellen Ebene auf die Unternehmenskultur geschlossen, verändert insbesondere in dem engen organisationalen Verbund in Familienunternehmen die reine Nutzung digitaler Technologien die Denkweise der Mitarbeitenden und birgt die Möglichkeit, neue und unerwartete strategische Chancen zu erkennen.³⁸

Wissenschaftliche Erkenntnisse zu der Digitalisierung in Familienunternehmen sind insgesamt limitiert und heterogen.

In einer kürzlich veröffentlichten qualitativen Studie von Soluk und Kammerlander (2021) wurden erste empirische Erkenntnisse zur Digitalisierung von mittelständischen Familienunternehmen publiziert.³⁹ Ein „uneinheitliches Verständnis über den notwendigen Umfang und Inhalt der digitalen Transformation“ sowie der „Widerstand der Mitarbeiter“ konnten als wesentliche Hürden der digitalen Transformation identifiziert werden. Zur Bewältigung eines inkonsistenten Verständnisses der digitalen Transformation empfehlen die Autorin und der Autor die Entwicklung einer ganzheitlichen Digitalisierungsstrategie. Der Widerstand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann durch die Kommunikation von frühen Erfolgsgeschichten im digitalen Transformationsprozess überwunden werden. Wird den Mitarbeitenden greifbar gemacht, dass digitale Technologien „echte“ Vorteile für das Unternehmen mit sich bringen, können mittelständische Unternehmen die Belegschaft zu einem „konstruktiven Umgang mit der digitalen Transformation“ bewegen.⁴⁰

Heider et al. (2021) können im Gegensatz zu früheren Studien⁴¹ weder einen positiven noch einen negativen Einfluss des Familienmanagements auf die Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle ermitteln. Sie finden heraus, dass kleine Unternehmen ihre Wertschöpfung und damit den Fortschritt der Digitalisierung durch die Konzentration auf interne Ressourcen steigern können.⁴²

³⁴ Vgl. ebenda.

³⁵ Vgl. Überbacher et al. (2020).

³⁶ Vgl. Kraus et al. (2020).

³⁷ Vgl. ebenda.

³⁸ Vgl. Nambisan et al. (2017).

³⁹ Vgl. Soluk & Kammerlander (2021).

⁴⁰ Vgl. ebenda (2021).

⁴¹ Vgl. z. B. Werner et al. (2018).

⁴² Vgl. Heider et al. (2021).

In einer großzahligen quantitativen Untersuchung stellen Soluk et al. (2021) entgegen bisherigen Vermutungen fest, dass Familienunternehmen signifikant mehr digitale Geschäftsmodellinnovationen umsetzen.⁴³ Als Grund dafür werden die ausgeprägten Mechanismen des Wissensmanagements und die spezifischen Ressourcen in Familienunternehmen angeführt. Die Fähigkeiten zur Wissensverwertung, zum Risikomanagement und die Marketingfähigkeiten des Unternehmens werden von den Autoren und Autorinnen als maßgebliche Erfolgsfaktoren angeführt, die die Digitalisierung in Familienunternehmen signifikant begünstigen.

Inwiefern sich der familiäre Einfluss auf die Umsetzung radikaler digitaler Innovationen im Bereich IoT auswirkt, wurde von Ceipek et al. (2021) untersucht.⁴⁴ Die Studie zeigt im Gegensatz zur vorgenannten Untersuchung, dass eine Beteiligung der Familie im Top-Management-Team zu einem signifikanten Rückgang von grundlegenden IoT-Innovationen führt. Zudem wird dieser Effekt in Familienunternehmen noch verstärkt, wenn die Unternehmen bereits eine technologische Diversitätsstrategie verfolgen.⁴⁵ Während die Beteiligung von Familienmitgliedern im Top-Management-Team ein Hemmnis für explorative IoT-Innovationen ist, stellen die Autorin und die Autoren jedoch auch fest, dass durch den familiären Einfluss inkrementelle IoT-Innovationen stärker fokussiert werden. Familienunternehmen setzten digitale Innovationen eher zur Optimierung bestehender Prozesse als zur Veränderung des Geschäftsmodells ein.

Zuletzt lassen sich in der bisherigen Forschung zu Digitalisierungsbestrebungen in Familienunternehmen noch Faktoren anführen, die ganz konkret mit dem Einfluss der Eigentümerinnen und Eigentümer zusammenhängen. Der aktuelle Forschungsstand zeigt, dass

die Unternehmerfamilie eine zentrale Rolle für die digitale Transformation in Familienunternehmen spielt. Soluk und Kammerlander (2021) finden in diesem Kontext heraus, dass ein zentrales, älteres Familienmitglied (z. B. ein Patriarch) und die um ihn gesponnenen paternalistischen Strukturen im Entscheidungsprozess als wesentliche Barriere für die digitale Transformation wirken können. Neue digitale Technologien werden von diesen Personen ggf. skeptisch gesehen. In Konsequenz werden wesentliche Potenziale digitaler Technologien in Entscheidungen unter Umständen ausgeblendet und technologiekritische Narrative im Unternehmen geschaffen. Unternehmen mit diesen Strukturen verzichten tendenziell auf die Beschäftigung von Expertinnen oder Experten und die Schaffung einer geeigneten technischen Infrastruktur.⁴⁶

Die zentrale Rolle der Eigentümerinnen und Eigentümer wurde auch bei der Untersuchung der Frage, wie Familienunternehmen die disruptiven Veränderungen ihrer Industrie überleben können, bestätigt.⁴⁷ De Groot et al. (2021) konnten zeigen, dass die familiäre Identität wesentlich für die Bewältigung disruptiven Wandels ist. Ein Familienmitglied, das im Top-Management-Team des Unternehmens eingesetzt ist und in dieser Rolle neue (digitale) Ideen vorantreibt, ist eine wesentliche Triebkraft für die Neuausrichtung und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens. Unternehmen, denen eine solche Person, ein sogenannter „Family disruptor“, zur Verfügung stand, waren erfolgreicher bei der Bewältigung disruptiver Veränderungen. Prügl und Spitzley (2021) ermitteln Gegenteiliges: Sie bieten in ihrer Forschung an, sich dem Themenkomplex der Digitalisierung in Familienunternehmen über den Bereich des External Corporate Venturing (ECV)⁴⁸ zu nähern: Dabei finden sie einen negativen Zusammenhang der Identifikation der Familie mit dem Unternehmen und der strategischen Priorisierung für ECV-

⁴³ Vgl. Soluk et al. (2021).

⁴⁴ Vgl. Ceipek et al. (2021).

⁴⁵ Erläuterung der Autorinnen und Autoren: Mit der Bezeichnung „explorative IoT-Innovationen“ werden neue Innovationen bezeichnet, die technologisch fremde Gebiete adressieren. „Exploitative IoT-Innovationen“ hingegen sind nutzenverbessernde Innovationen in technologisch bereits erschlossenen Feldern.

⁴⁶ Vgl. Soluk & Kammerlander (2021).

⁴⁷ Vgl. De Groot et al. (2021).

⁴⁸ Begriffserklärung: „External Corporate Venturing“ bezeichnet alle unternehmerischen Aktivitäten, die zu einer Gründung von halbautonomen oder autonomen organisatorischen Einheiten außerhalb des bestehenden organisatorischen Bereichs führen.

Aktivitäten als notwendige Handlungsmaxime, um digitale Transformation umzusetzen.⁴⁹ Die familiäre Identifikation bildet für diesen Teilbereich der Digitalisierung folglich eine Barriere für Veränderungen, insbesondere dann, wenn es sich bei dem akquirierenden oder allianz-bildenden Partner um einen Neueinsteiger, z. B. ein Start-up, handelt. Bestrebungen, das Unternehmen digital aufzustellen, sind – so die Autoren – „ein Balanceakt“, da

vor allem Reputationsrisiken in diesem Zusammenhang eine Gefahr für das Familienunternehmen abbilden.⁵⁰

Insgesamt zeigt die bisherige Forschung, dass sich Familienunternehmen in Bezug auf ihre Digitalisierungsaktivitäten oftmals von Nicht-Familienunternehmen unterscheiden. Die jeweiligen Befunde variieren hingegen stark (vgl. Abbildung 4).

AUTORENTEAM	WESENTLICHE ERKENNTNISSE FÜR DAS FORSCHUNGSFELD: „DIGITALISIERUNG IN FAMILIENUNTERNEHMEN“
Soluk & Kammerlander (2021)	Ein „uneinheitliches Verständnis über den notwendigen Umfang und Inhalt der digitalen Transformation“, der „Widerstand der Mitarbeiter“ sowie „paternalistische Entscheidungsstrukturen“ können Hürden für die digitale Transformation in Familienunternehmen sein.
Heider, Gerken, van Dinther & Hülsbeck (2021)	Insbesondere kleine Unternehmen können ihre Wertschöpfung und damit den Fortschritt der Digitalisierung durch die Konzentration auf interne Ressourcen steigern.
Soluk, Miroshnychenko, Kammerlander & De Massis (2021)	Familienunternehmen setzen signifikant mehr digitale Geschäftsmodellinnovationen um, wobei Fähigkeiten zur Wissensverwertung, zum Risikomanagement und die Marketingkompetenzen maßgebliche Erfolgsfaktoren sind.
Ceipek, Hautz, De Massis, Matzler, Ardito (2021)	Die Beteiligung der Familie im Top-Management-Team führt zu einem signifikanten Rückgang von grundlegenden IoT-Innovationen.
De Groote, Conrad & Hack (2021)	Der „Family disruptor“, ein Familienmitglied eingesetzt im Top-Management-Team, ist eine wesentliche Triebkraft für die (digitale) Neuausrichtung und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens.
Prügl & Spitzley (2021)	Mit zunehmender Identifikation der Familie mit dem Familienunternehmen sinkt die strategische Priorisierung von ECV-Aktivitäten als wichtiges Handlungsfeld für die digitale Transformation.

Abbildung 4: Zusammenfassung der zentralen Kenntnisse „Digitalisierung in Familienunternehmen“

⁴⁹ Vgl. Prügl & Spitzley (2021).

⁵⁰ Vgl. ebenda.

2 | STUDIENÜBERBLICK

Um Status quo, Fortschritt und Motive der Digitalisierung in Familienunternehmen adäquat zu ermitteln und festzustellen, welche befähigenden Faktoren bei diesem Prozess eine Rolle spielen, wurde eine Stichprobe mittelständischer Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe zu Themen der Digitalisierung befragt. Diese Branche bietet einen besonders interessanten Rahmen, um die digitale Transformation zu untersuchen, da bereits etablierte Geschäftsmodelle des verarbeitenden Gewerbes zunehmend davon bedroht sind, überholt zu werden.⁵¹ Beispielhaft sind die zunehmende Bedeutung von Industrie 4.0, Servitisation⁵² oder Big Data zu nennen. Das methodische Vorgehen im Rahmen der vorliegenden Studie und die zugrunde liegende Stichprobe werden im Folgenden näher thematisiert.

2.1 | FORSCHUNGSDESIGN UND METHODIK

Grundlage der nachfolgenden Ausführungen bildet eine quantitative Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) und des Forschungszentrums Mittelstand (FZM) der Universität Trier, die sich der digitalen Transformation des deutschen Mittelstands, insbesondere von Familienunternehmen, widmet – einem in wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und politischer Hinsicht hochrelevanten Thema. Dabei werden mittels einer großzahligen Unternehmensbefragung der aktuelle Stand sowie die Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation in mittelständischen (Familien-)Unternehmen untersucht, um wichtige Handlungsimplikationen für die Praxis abzuleiten. Die Befragung wendet sich an eine repräsentative Stichprobe mittelständischer Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes. Hierzu wurden zunächst

10.765 Unternehmen identifiziert, die die folgenden Kriterien zum Zeitpunkt der Studie erfüllten: (1) das Unternehmen ist aktiv; (2) es ist in Deutschland ansässig; (3) es gehört zum forschungsintensiven verarbeitenden Gewerbe⁵³; (4) die Anzahl der Beschäftigten liegt zwischen 50 und 2.999⁵⁴; (5) es ist mindestens zehn Jahre alt⁵⁵ und (6) es ist keine Tochtergesellschaft, kein ausländisches Unternehmen, kein Unternehmen ohne Erwerbzweck und keine öffentliche Einrichtung. Eine Zufallsauswahl dieser knapp 11.000 mittelständischen Unternehmen wurde anschließend mithilfe eines eigens entwickelten Fragebogens telefonisch zur Digitalisierung befragt. Die im Folgenden beschriebenen Ergebnisse der Befragung beziehen sich auf die 525 Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben.

2.2 | MERKMALE DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN

Die befragten Unternehmen sind durchschnittlich 50 Jahre alt (Median: 37). Das jüngste Unternehmen ist 12, das älteste 312 Jahre alt. Wie die Zielgruppe der Befragung – der produzierende deutsche Mittelstand – nahegelegt hat, handelt es sich nahezu ausschließlich um GmbHs (501; 95,43 %) und keine börsennotierten Unternehmen (2; 0,38 %). Im Jahr 2018 beschäftigten die in unserer Stichprobe abgebildeten Unternehmen im Durchschnitt 186 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Median: 101) und erwirtschafteten einen Umsatz in Höhe von 64,3 Millionen Euro (Median: 40,4 Mio. Euro). Typisch für den deutschen Mittelstand, der als solide finanziert und innovativ gilt, weisen die Unternehmen eine vergleichsweise hohe Eigenkapitalquote (Mittelwert: 42,66 %; Median: 42,67 %) auf und verfügen über eine Vielzahl von Patenten (Mittelwert: 35).⁵⁶ Die befragten Unter-

⁵¹ Vgl. Soluk & Kammerlander (2021).

⁵² Der Begriff „Servitisation“ beschreibt die Erweiterung des Unternehmensangebot von Sachgütern auf eine Kombination aus Produkten und Dienstleistungen, die insbesondere für produzierende Unternehmen zunehmend relevant ist.

⁵³ Wir beziehen uns auf ein breites Spektrum verschiedenster, meist forschungsintensiver Industrien des verarbeitenden Gewerbes (vgl. Gehrke et al., 2010). Die in der Stichprobe abgebildeten Unternehmen sind gemäß der NACE-Branchenklassifikation primär in den NACE Industrien 20 bis 30 tätig, darunter z. B. die Metallindustrie (NACE 24, 25) und der Maschinenbau (NACE 28).

⁵⁴ In 2019, 2018 oder 2017, sofern Daten in Orbis verfügbar waren.

⁵⁵ Indem wir ausschließlich Unternehmen mit einem Mindestalter von zehn Jahren (zum Zeitpunkt der Stichprobenziehung in 2020, d. h. Gründungsjahr 2010 oder früher) berücksichtigen, schließen wir Start-ups aus und konzentrieren unsere Stichprobe auf etablierte Unternehmen.

⁵⁶ Hinsichtlich der Anzahl von Patenten weist die vorliegende Stichprobe vergleichsweise hohe Schwankungen auf, wie insbesondere Minima und Maxima in Abbildung 5 sowie eine Standardabweichung von 121,57 zeigen.

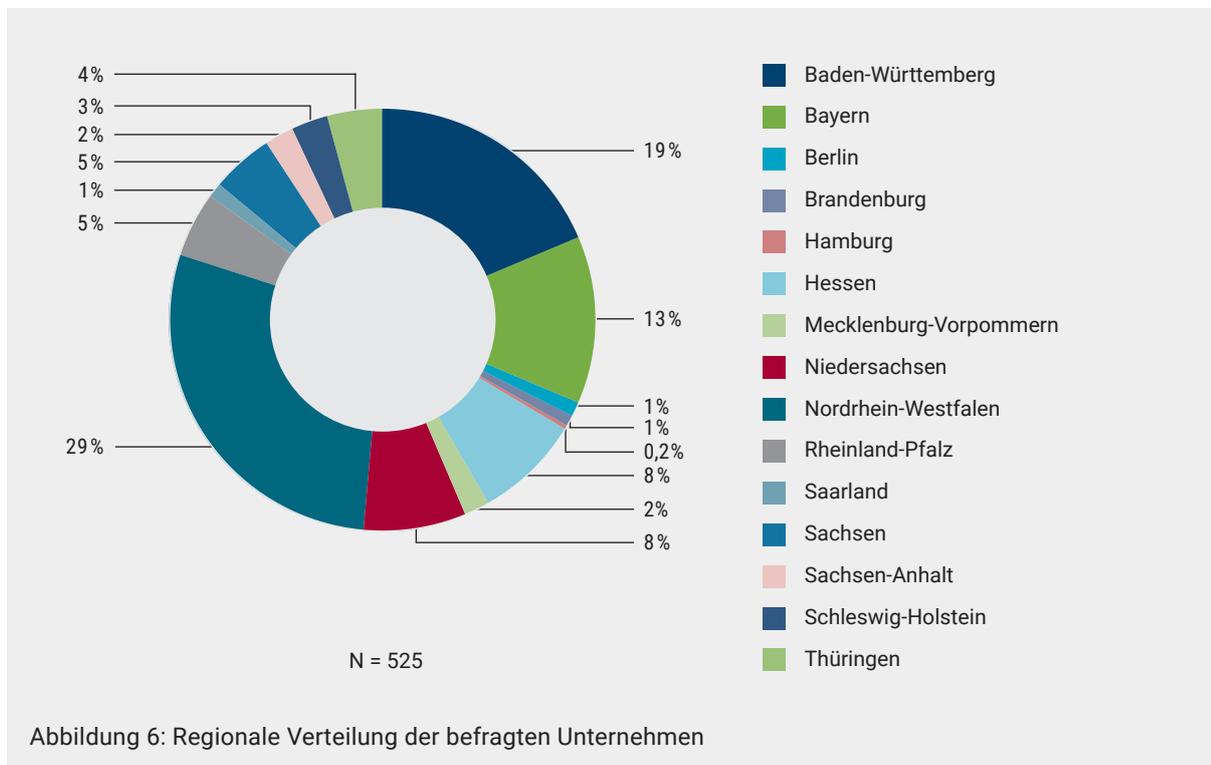
nehmen verfolgen zudem mehrheitlich eine Strategie der Qualitätsführerschaft (448; 85,33 %) und tendieren dazu, sich in Nischenmärkten zu positionieren (238; 45,34 %). Darüber hinaus geben 109 Unternehmen (20,76 %) an, mit ihren Hauptprodukten Marktführer in Deutschland zu sein. 77 Unternehmen (14,67 %) sind

mit ihren Hauptprodukten europaweit marktführend, 42 (8 %) sogar weltweit.

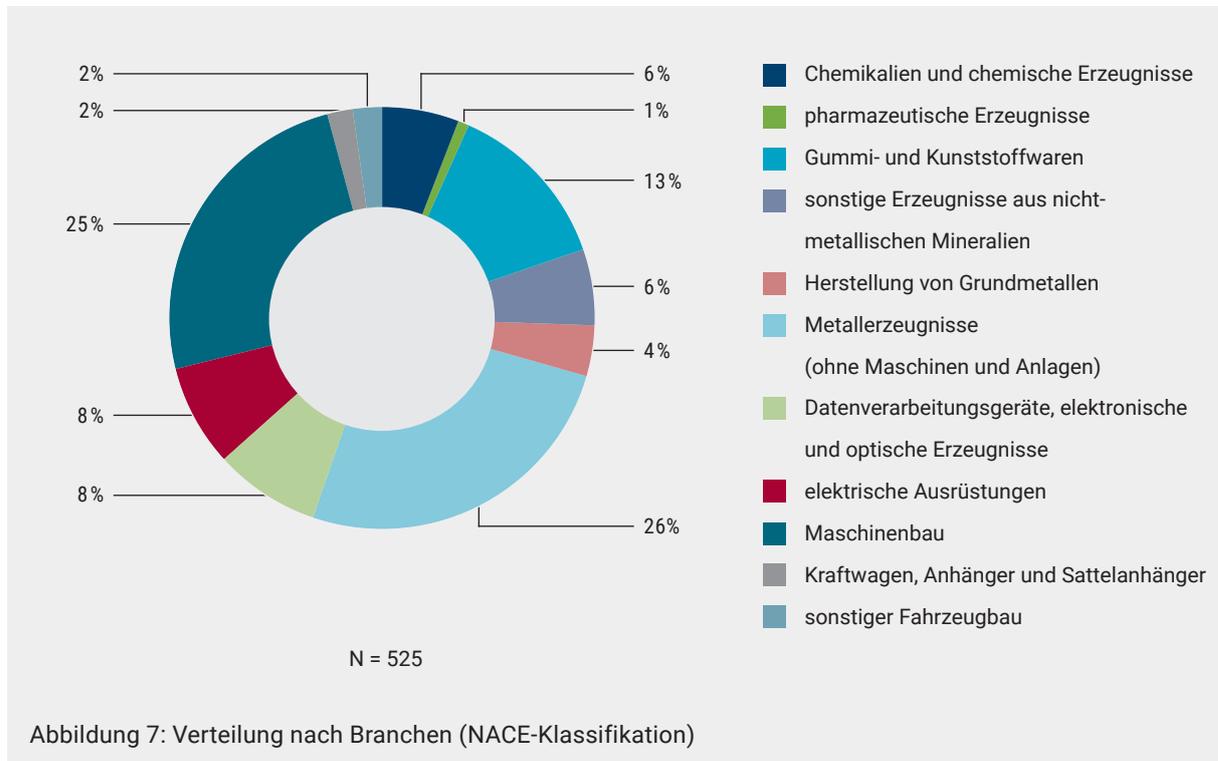
Abbildung 5 fasst ausgewählte deskriptive Statistiken zu Alter, Größe und Struktur der befragten Unternehmen zusammen.

Kennzahl		N	Minimum	Maximum	Mittelwert ⁵	Median ⁶
<i>Allgemeines</i>						
Unternehmensalter ¹		525	12	312	50,17	37
Mitarbeitende ²		513	46 ⁷	2.932	186,45	101
<i>Finanzen</i>						
Umsatz ^{2,3}		173	2.930	522.215,5	64.321,76	40.371,21
Gewinn/Verlust (v. St.) ^{2,3}		299	-9.243	61.264	2.453,2	1.067,31
Bilanzsumme ^{2,3}		425	1.089,16	2.247.102	24.648,43	9.414,95
Eigenkapital ^{2,3}		425	-7.189,91	1.561.862	12.290,32	3.346
Eigenkapitalquote ^{2,4}		425	-50,57	96,67	42,66	42,67
<i>Patente</i>						
Gesamtzahl der Patente		525	0	1.309	34,65	0
Anzahl gewährter Patente		525	0	701	21,4	0
Legende: ¹ in 2022 ² in 2018 ³ in Tsd. Euro in 2018 ⁴ in Prozent ⁵ arithmetisches Mittel ⁶ Median teilt Datenreihe in zwei Hälften und berücksichtigt Ausreißer weniger stark als das arithmetische Mittel ⁷ Diskrepanz zwischen angegebenem Wert und angewandten Kriterien resultiert aus zeitlichem Verzug zwischen Stichprobenziehung und Datenerhebung Quelle: Eigene Darstellung, Daten stammen aus Orbis & Patstat.						

Abbildung 5: Deskriptive Statistiken



Die Verteilung der befragten Unternehmen über die deutschen Bundesländer entspricht der Konzentration von Unternehmen in Deutschland (siehe Abbildung 6). Mit insgesamt 152 (29 %) Unternehmen stammen die meisten Firmen aus Nordrhein-Westfalen, gefolgt von Baden-Württemberg (98 Unternehmen, 19 %) und Bayern (67; 13%).



Bezüglich der Branchenverteilung (anhand der NACE⁵⁷ Klassifikation, siehe Abbildung 7) ist unsere befragte Stichprobe repräsentativ für das deutsche verarbeitende Gewerbe.⁵⁸ Die Mehrheit der Unternehmen ist der Herstellung von Metallerzeugnissen (NACE 25) zuzuordnen (135; 26%). Ebenfalls überdurchschnittlich stark vertreten sind der Maschinenbau (NACE 28) mit insgesamt 130 Unternehmen (25%) und die Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren (NACE 22) mit 69 Unternehmen (13%).

412 (78%) der 525 Unternehmen bezeichnen sich zudem selbst als Familienunternehmen. Mit 277 Unternehmen (53%) gibt die Mehrheit der befragten Unter-

nehmen an, dass mehr als 75 Prozent des gesamten Eigenkapitals des Unternehmens in Familienhand gehalten werden. Nur 28 Unternehmen (5%) geben an, dass der familiäre Eigenkapitalanteil am Unternehmen weniger als fünf Prozent beträgt. 166 Unternehmen (32%) machen hierzu keine Angabe. Wir zählen im Rahmen der Befragung all diejenigen Unternehmen als Familienunternehmen, die sich entweder selbst als Familienunternehmen bezeichnen oder zu mindestens fünf Prozent von der Familie gehalten werden. Gemäß dieser Klassifizierung sind 444 (85%) aller Unternehmen in unserer Befragungsstichprobe Familienunternehmen. Dabei ähnelt der hohe Anteil an Familienunternehmen durchaus vergleichbaren Stichproben des

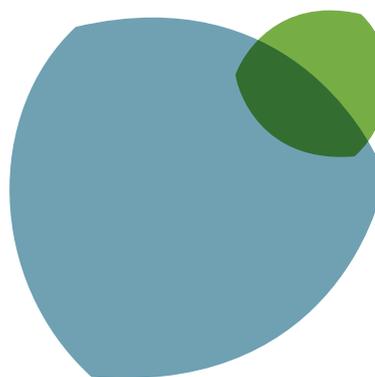
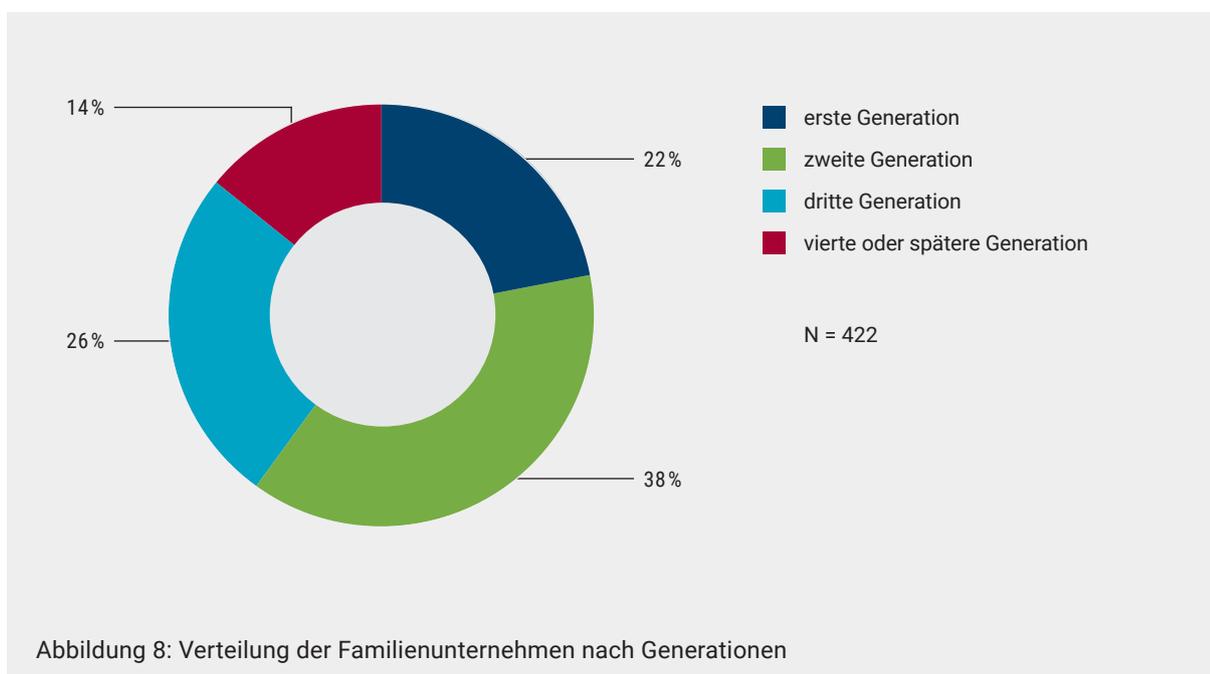
⁵⁷ NACE ist die Abkürzung für *nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne*. Bei der NACE-Branchenklassifikation handelt es sich um eine statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der EU.

⁵⁸ Ermittelt mittels eines Chi² Tests auf Gleichheit der Verteilungen der Grundgesamtheit und der Stichprobe.

deutschen Mittelstands sowie bestehenden Forschungserkenntnissen⁵⁹. Bei 348 Familienunternehmen ist die Familie zudem in Vorstand oder Geschäftsführung und somit auf Managementebene vertreten.

Mit 160 (38%) Unternehmen befinden sich die meisten Familienunternehmen in der zweiten Generation.

Es folgen 110 (26%) in dritter sowie 93 (22%) Familienunternehmen in erster Generation. Mit 59 (14%) Unternehmen befinden die wenigsten Familienunternehmen in der vierten oder einer späteren Generation. Abbildung 8 gibt einen Überblick über die Verteilung der befragten Familienunternehmen nach Generationszugehörigkeit.

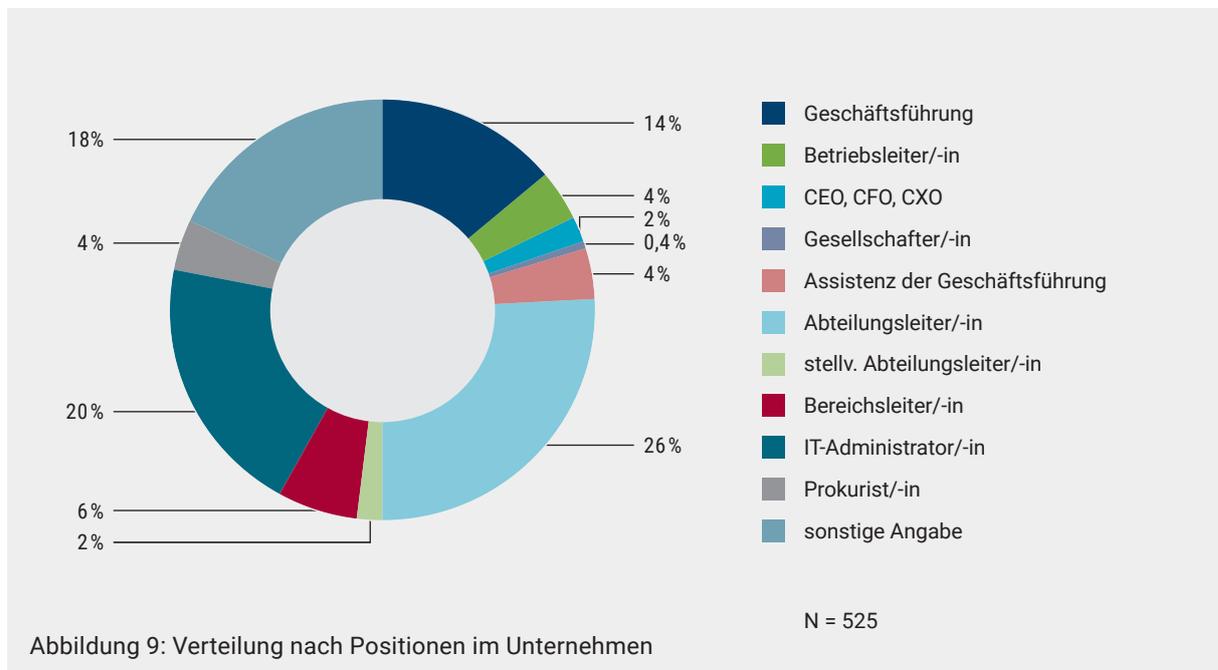


⁵⁹ Vgl. z.B. Berghoff (2006); Pahnke & Welter (2019).

2.3 | MERKMALE DER BEFRAGTEN PERSONEN

Unsere Umfrage richtete sich konsequent an bestmöglich über die Digitalisierung informierte Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in den befragten Unternehmen. Insgesamt wurden 459 (87 %) männliche und 66 (13 %) weibliche Personen befragt. Diese können im Hinblick auf ihre Position im Unternehmen weiter charakterisiert werden (vgl. Abbildung 9). Unter den befragten Personen sind vor allem Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter (138 Personen; 26 %), IT-Administratorinnen und -Administratoren (104; 20 %) sowie Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer (76; 14 %). Knapp die Hälfte (254; 48 %) der Befragten können gemäß ihrer Position im Unternehmen dem Top-Management zugeordnet werden. Zudem deutet der vergleichsweise hohe Anteil an Personen, die sich hinsichtlich ihres Funktionsbereichs im Unternehmen zur IT- bzw. Digitalabteilung zählen (302; 58 %), auf ein tiefes Verständnis der unserer Studie zugrunde liegenden Fragestellungen zur Digitalisierung hin und lässt eine gute Bewertbarkeit sowie hohe Aussagekraft vermuten.

Darüber hinaus geben 52 Befragte (9,9 %) an, selbst Eigentümerin oder Eigentümer des Unternehmens zu sein. Im Durchschnitt arbeiten die befragten Personen seit circa 13 Jahren (Mittelwert: 13,26; Median: 11) in ihrem Unternehmen und sind seit mehr als achteinhalb Jahren (Mittelwert: 8,61; Median: 6) in ihrer aktuellen Position tätig. Die durchschnittliche Erfahrung in der aktuellen Branche liegt bei 17 Jahren (Mittelwert: 17,01; Median: 15).



3 | ERGEBNISSE DER STUDIE

3.1 | STATUS QUO DER DIGITALISIERUNG IN FAMILIENUNTERNEHMEN

3.1.1 | DIGITALISIERUNGSGRAD

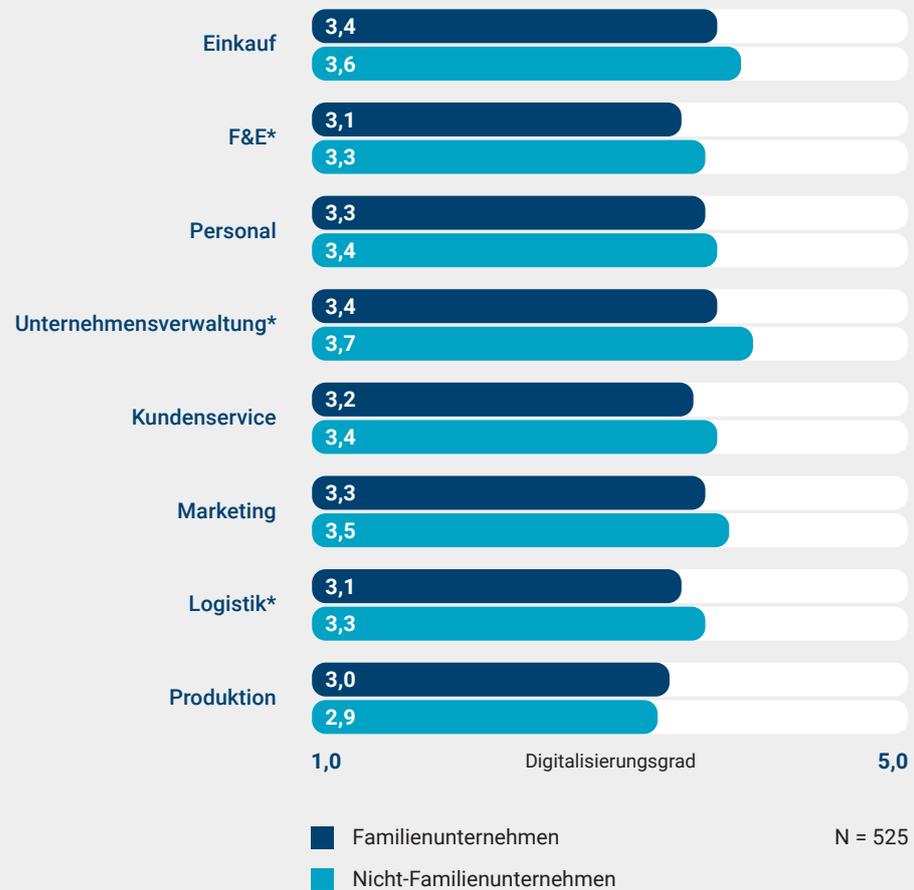
Zunächst analysieren wir, wie sich Familien- und Nicht-Familienunternehmen hinsichtlich ihres Digitalisierungsgrades unterscheiden. Dazu betrachten wir den durchschnittlichen Digitalisierungsgrad in einzelnen Unternehmensbereichen und den Digitalisierungsgrad der Produkte, Dienstleistungen und des Geschäftsmodells. Bei der Ermittlung des Status quo und der Herausarbeitung der Unterschiede zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen dient der durchschnittliche Digitalisierungsgrad eines Unternehmens als Bemessungsgrundlage.

Unsere Analysen zeigen, dass Nicht-Familienunternehmen insgesamt digitalisierter als Familienunternehmen sind. Den höchsten Digitalisierungsgrad weisen Familienunternehmen im Bereich des Einkaufs (3,4) und der Unternehmensverwaltung (3,4) auf. Bei Nicht-Familienunternehmen finden wir den höchsten Digitalisierungsgrad im Bereich der Unternehmensverwaltung

(3,7). Der niedrigste Digitalisierungsgrad beider Unternehmensgruppen ist innerhalb der Produktion zu finden. Markante Unterschiede erkennen wir in den Unternehmensbereichen der Forschung & Entwicklung, der Unternehmensverwaltung und der Logistik. Innerhalb dieser Bereiche weisen Nicht-Familienunternehmen einen signifikant höheren Digitalisierungsgrad vor als Familienunternehmen. Lediglich der Unternehmensbereich der Produktion ist in Familienunternehmen digitalisierter als in Nicht-Familienunternehmen (3,0 vs. 2,9) (vgl. Abbildung 10).

Betrachten wir den Digitalisierungsgrad der Produkte, Dienstleistungen und des Geschäftsmodells zeigt sich, dass Geschäftsmodelle in Nicht-Familienunternehmen einen signifikant höheren Digitalisierungsgrad vorweisen (3,0 vs. 2,7). Dieses Ergebnis bestätigt, dass Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen bei maßgeblich disruptiven Veränderungen – hier in Bezug auf die Digitalisierung des Geschäftsmodells (vgl. Abbildung 11) – noch Verbesserungspotenzial aufweisen, wobei der deutsche Mittelstand unabhängig von der Unternehmensform insgesamt viel Digitalisierungspotenzial aufweist.⁶⁰

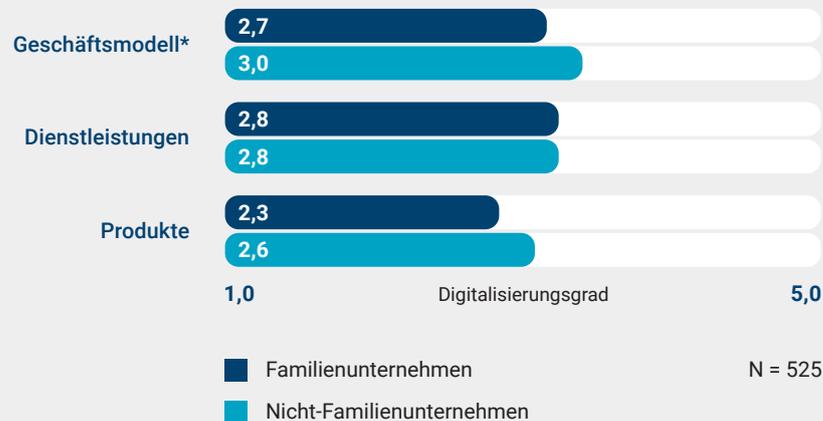
⁶⁰ Vgl. Intes – Family Business Academy by PwC (2021).



Stand der Digitalisierung der Prozesse in den Unternehmensbereichen (auf einer Skala von 1 „Überhaupt nicht digitalisiert“ bis 5 „Vollständig digitalisiert“);

* Unterschied statistisch signifikant auf 10%-Niveau oder darüber hinaus.

Abbildung 10: Digitalisierungsgrad in Familien- und Nicht-Familienunternehmen nach Unternehmensbereich



Stand der Digitalisierung der Prozesse in den Unternehmensbereichen (auf einer Skala von 1 „Überhaupt nicht digitalisiert“ bis 5 „Vollständig digitalisiert“);

* Unterschied statistisch signifikant auf 10%-Niveau oder darüber hinaus.

Abbildung 11: Digitalisierungsgrad der Produkte, Dienstleistungen und des Geschäftsmodells in Familien- und Nicht-Familienunternehmen

FAZIT

- ➔ Nicht-Familienunternehmen sind insgesamt digitalisierter als Familienunternehmen.
 - Markante Unterschiede lassen sich in den Unternehmensbereichen der Forschung & Entwicklung, der Unternehmensverwaltung und der Logistik erkennen.
 - Lediglich im Unternehmensbereich der Produktion sind Familienunternehmen tendenziell digitalisierter als Nicht-Familienunternehmen.
- ➔ Nicht-Familienunternehmen weisen einen signifikant höheren Digitalisierungsgrad innerhalb ihrer Geschäftsmodelle auf als Familienunternehmen.

3.1.2 | DIGITALISIERUNGSZIELE UND MÖGLICHKEITEN DER DIGITALISIERUNG

In diesem Abschnitt betrachten wir die Ziele und Möglichkeiten, die die befragten Unternehmen mit der Digitalisierung verfolgen (vgl. Abbildung 12).

Unsere Analysen veranschaulichen, dass es keine deutlichen Unterschiede zwischen den Digitalisierungszielen von Familien- und Nicht-Familienunternehmen gibt. Die Betonung der einzelnen Digitalisierungsziele unterscheidet sich statistisch nicht signifikant zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunter-

nehmen. Beide Unternehmensformen verfolgen mit der Digitalisierung das primäre Ziel der Kostenreduktion. Nachfolgend stehen die Ziele Steigerung der Agilität und Flexibilität sowie die Verbesserung der Zusammenarbeit mit Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartnern. Die geringste Wichtigkeit wird den Zielen Schaffung neuer Produkte und Produktfunktionen oder der Schaffung neuer Dienstleistungen beigemessen. Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass sowohl Familien- als auch Nicht-Familienunternehmen Effizienzzielen eine höhere Wichtigkeit beimessen als Wachstumszielen (vgl. Abbildung 13).





Abbildung 13: Ziele der Digitalisierung in Familien- vs. Nicht-Familienunternehmen

Untersuchen wir, wofür die Digitalisierung und ihre neu eröffneten Möglichkeiten verwendet werden, geben 38 % der Familienunternehmen und 37 % der Nicht-Familienunternehmen an, die Digitalisierung zur Optimierung des bestehenden Geschäftsmodells zu nutzen. Lediglich knapp drei Prozent der Familien- und Nicht-Familienunternehmen betonen die Nutzung der Digitalisierungsmöglichkeiten zur grundlegenden Veränderung des Geschäftsmodells (vgl. Abbildung 14).

Es zeigt sich, dass sowohl Familienunternehmen als auch Nicht-Familienunternehmen die Digitalisierung eher als Mittel zur Optimierung denn als Chance zur grundsätzlichen Neuausrichtung ansehen. Dies stimmt mit den bisherigen Eindrücken der Literatur überein.⁶¹ Folgt man der dreigliedrigen Aufteilung der Phasen des Phänomens „Digitalisierung“, lässt sich vermuten, dass die befragten Unternehmen eher Potenziale identifizieren, um das Unternehmen und seine operativen Prozesse effizienter zu machen und schließlich Kosten zu reduzieren.⁶²

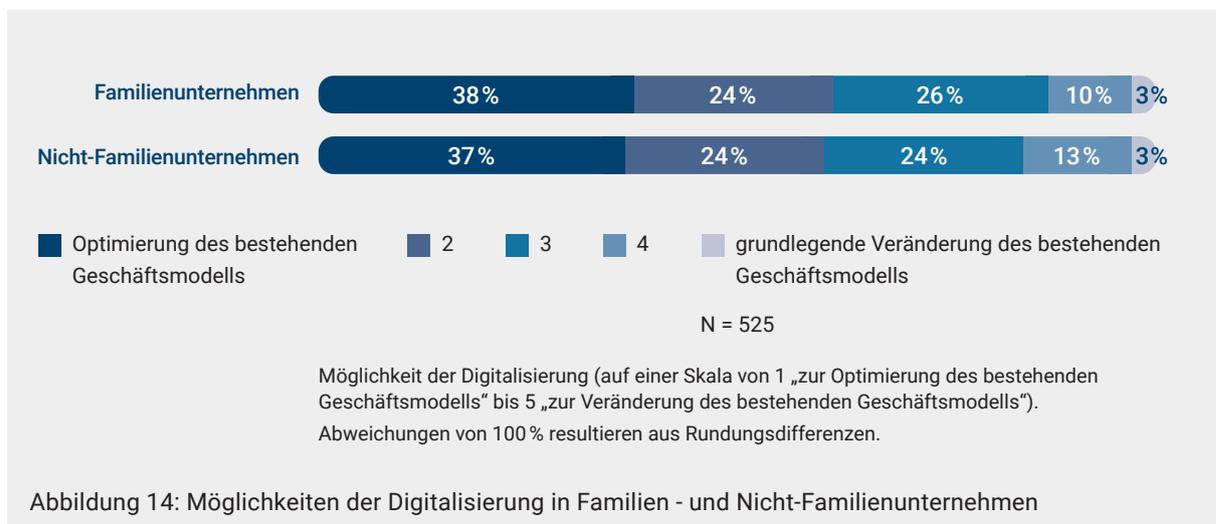


Abbildung 14: Möglichkeiten der Digitalisierung in Familien - und Nicht-Familienunternehmen

FAZIT

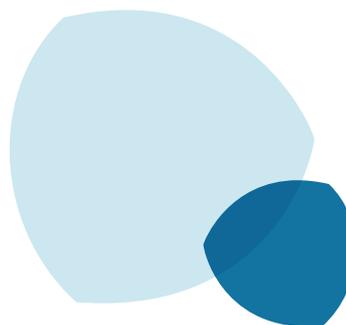
- ➔ Es gibt keine deutlichen Unterschiede zwischen den Digitalisierungszielen in Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen.
- ➔ Sowohl Familienunternehmen als auch Nicht-Familienunternehmen gewichten Effizienzziele höher als Wachstumsziele.
- ➔ Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen betrachten die Digitalisierung als Möglichkeit zur Optimierung bestehender Geschäftsmodelle und weniger als Möglichkeit zu deren grundlegender Veränderung.

⁶¹ Vgl. Soluk & Kammerlander (2021).

⁶² Vgl. ebenda.

3.1.3 | DIGITALISIERUNGSTREIBER

Im Folgenden betrachten wir jene Akteurinnen und Akteure, die die Befragten als Treiber ihrer Digitalisierung innerhalb der Unternehmen wahrnehmen (vgl. Abbildung 15). Wir messen die Digitalisierungstreiber eines Unternehmens über die durchschnittliche Zustimmung der beiden Unternehmensgruppen zu den einzelnen Digitalisierungstreibern.



Sowohl Familienunternehmen als auch Nicht-Familienunternehmen betrachten das Top-Management-Team als stärksten Digitalisierungstreiber (4,2 vs. 4,0). Nachfolgend werden Eigentümerinnen und Eigentümer, digitale Expertinnen und Experten oder Beraterinnen und Berater als wichtige Digitalisierungstreiber genannt. Auffallend ist, dass in Nicht-Familienunternehmen digitalen Expertinnen und Experten und Berate-

rinnen und Beratern eine signifikant höhere Wichtigkeit beigemessen wird als in Familienunternehmen (3,8 vs. 3,4). Familienunternehmen hingegen weisen Eigentümerinnen und Eigentümern eine signifikant höhere Bedeutung als Digitalisierungstreiber zu (3,7 vs. 3,3). Innerhalb beider Unternehmensgruppen erhält der Beirat/Aufsichtsrat die geringste Zustimmung als Digitalisierungstreiber (vgl. Abbildung 16).

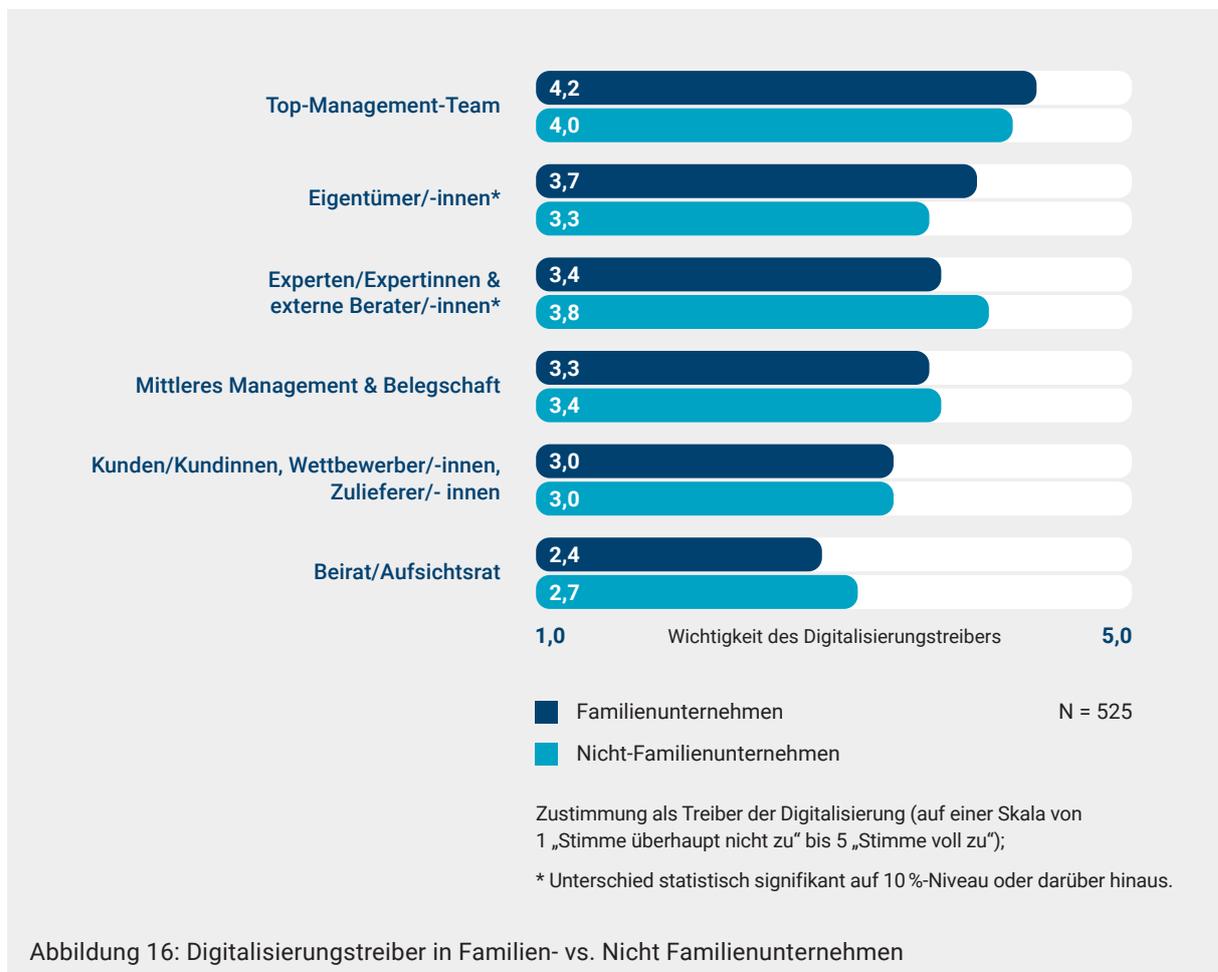


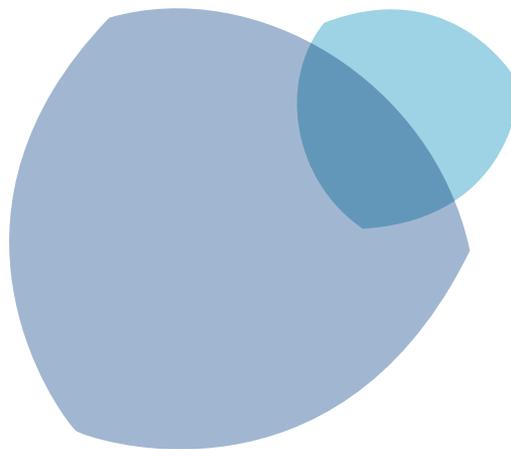
Abbildung 16: Digitalisierungstreiber in Familien- vs. Nicht Familienunternehmen

Die hohe Bedeutung der Eigentümer als Digitalisierungstreiber spiegelt ihre Relevanz und besondere Stellung innerhalb von Familienunternehmen wider. Diese Tendenz, die aus der empirischen Forschung zu diesem neuen Themenfeld abgeleitet wird,⁶³ können wir bestätigen: Familienunternehmen benötigen ein Familienmitglied, welches sich dem Phänomen „Digitalisierung“ annimmt und dieses durch agile Struktu-

ren, schnelle Entscheidungen und die notwendigen Ressourcen vorantreibt.⁶⁴ Dieser „Family Disruptor“ hat entsprechend unseren Erkenntnissen einen großen Einfluss auf die Planung und Umsetzung der Digitalisierung innerhalb des eigenen Unternehmens, sodass er oder sie eine wesentliche Figur zur digitalen Transformation des Familienunternehmens darstellt.

FAZIT

- ➔ Der Einfluss des Top-Management-Teams als Digitalisierungstreiber ist sowohl in Familienunternehmen als auch Nicht-Familienunternehmen entscheidend.
- ➔ Digitale Expertinnen und Experten sowie Beraterinnen und Berater haben einen signifikant positiven Einfluss als Digitalisierungstreiber in Nicht-Familienunternehmen.
- ➔ In Familienunternehmen wird den Eigentümerinnen und Eigentümern eine signifikant stärkere Bedeutung als Treiber der Digitalisierung beigemessen.
- ➔ Dem Beirat/Aufsichtsrat wird die geringste Bedeutung als Treiber der Digitalisierung zugeschrieben.



⁶³ Vgl. Soluk & Kammerlander (2021).

⁶⁴ Vgl. De Groot et al. (2021).

3.2 | MOTIVE UND „ENABLER“ DER DIGITALISIERUNG

Nachdem wir den aktuellen Stand der Digitalisierung in Familienunternehmen im Vergleich zu anderen, nicht-familiengeführten Mittelstandsunternehmen betrachtet haben, untersuchen wir im Folgenden die möglichen Motive, die den Digitalisierungsbestrebungen in Familienunternehmen zugrunde liegen sowie die Faktoren, die Familienunternehmen zu Digitalisierungsbestrebungen befähigen können.

Um tiefere Einblicke in die Unterschiede bei der Digitalisierung der verschiedenen Familienunternehmen zu identifizieren, fokussieren wir uns in Abschnitt 3.2 zunächst auf *digitalisierungsspezifische strategische Faktoren*, die in Familienunternehmen bei der Implementierung von Digitalisierung relevant werden. Dazu analysieren wir die Ziele und Treiber der Digitalisierung in Familienunternehmen. Vor dem Hintergrund der so gewonnenen Erkenntnisse werden anschließend die Eigentümerinnen und Eigentümer als wesentliche Treiber der Digitalisierung betrachtet. Unter diese *eigentümerbezogenen Faktoren* fallen die Identifikation der Eigentümerinnen und Eigentümer mit dem Unternehmen sowie deren Digitalisierungsexpertise. Schließlich wird im letzten Analyseschritt herausgearbeitet, welche *strukturellen, organisatorischen Faktoren* von den Entscheidungstragenden beachtet werden müssen, um erfolgreich zu digitalisieren. Hier werden im

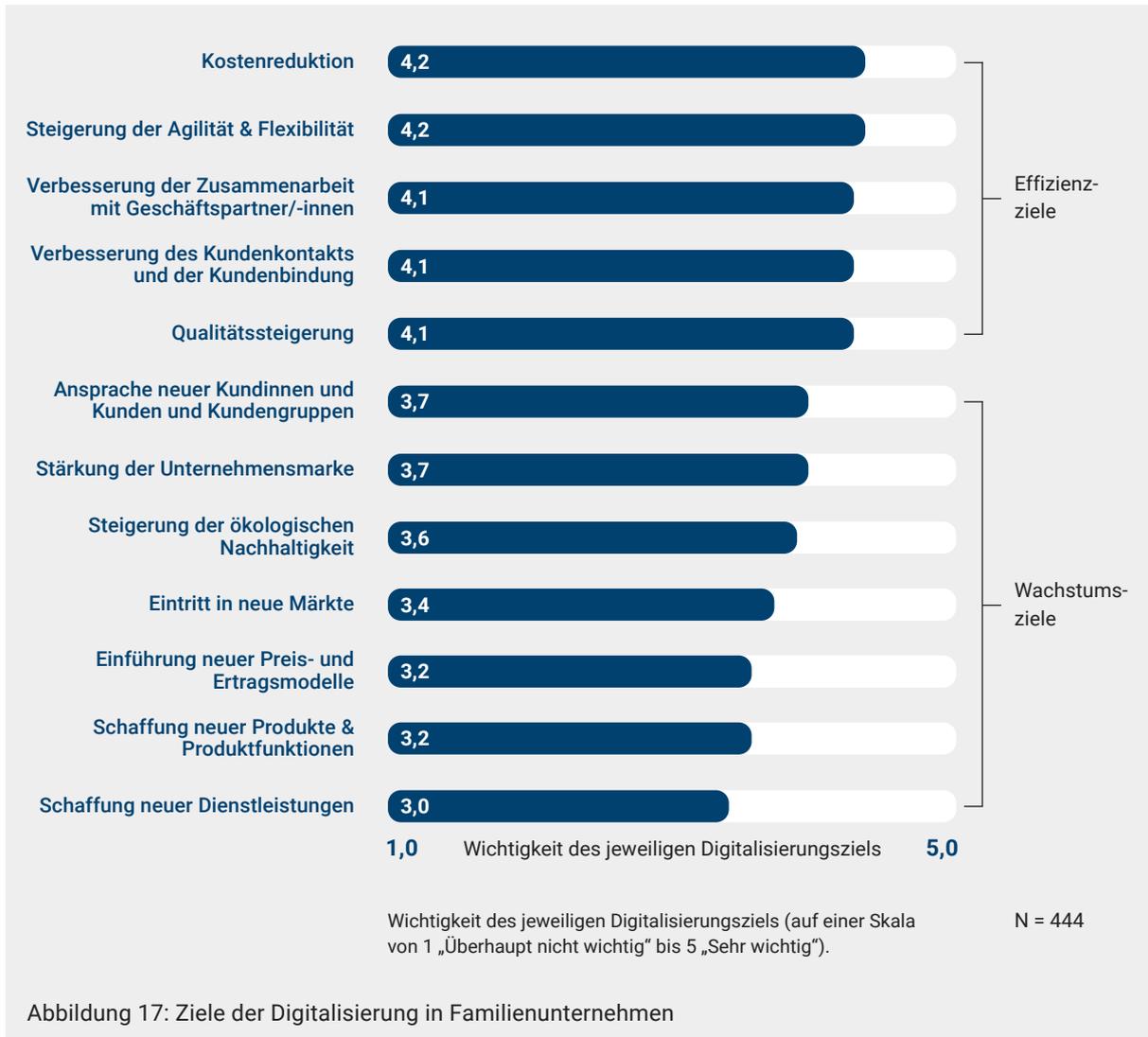
Wesentlichen die Einflüsse von Familie im Management, generationalen Unterschieden, Risikobereitschaft und hierarchischen Strukturen auf den Digitalisierungsgrad im Unternehmen erforscht.

In den folgenden Unterkapiteln analysieren wir diese drei Rubriken und untersuchen, inwiefern sich eine überdurchschnittlich hohe oder niedrige Ausprägung der jeweiligen Dimension auf den Digitalisierungsgrad des Unternehmens auswirkt. In unseren Analysen betrachten wir ausschließlich Familienunternehmen, die auf Grundlage der eingangs vorgestellten Selbsteinschätzung oder des prozentualen Unternehmensanteils in Familieneigentum als solche klassifiziert werden.

3.2.1 | DIGITALISIERUNGSSPEZIFISCHE STRATEGISCHE FAKTOREN

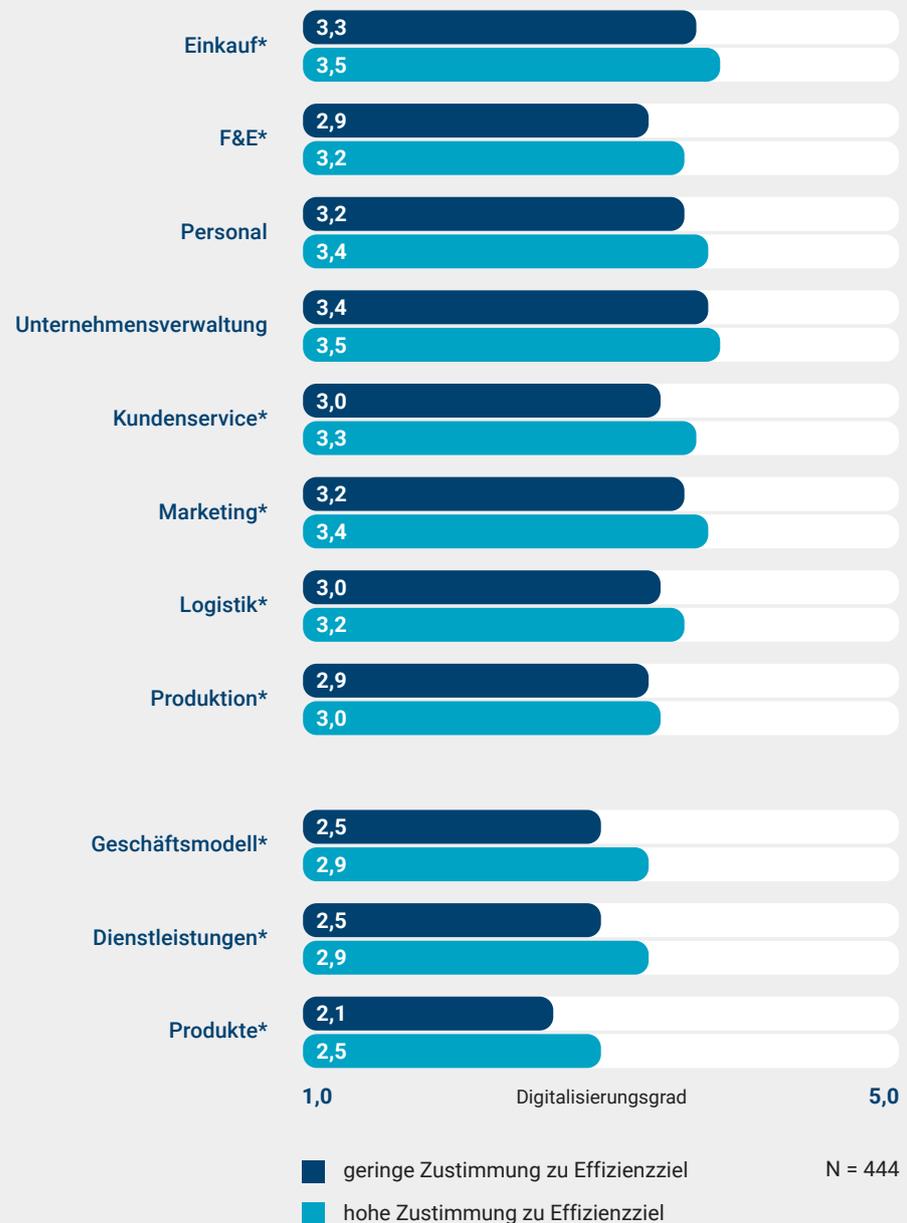
Ziele der Digitalisierung in Familienunternehmen

Welche konkreten Ziele werden mithilfe der Digitalisierung in Familienunternehmen verfolgt? Wir haben bereits in Abschnitt 3.1 herausgefunden, dass Familienunternehmen mit der Digitalisierung vor allem effizienzorientierte Ziele verfolgen. An oberster Stelle steht das Ziel der Kostenreduktion, gefolgt von dem Ziel der Steigerung der Agilität und Flexibilität des Unternehmens. Wachstumszielen wird eine durchschnittlich geringere Wichtigkeit beigemessen (vgl. Abbildung 17).



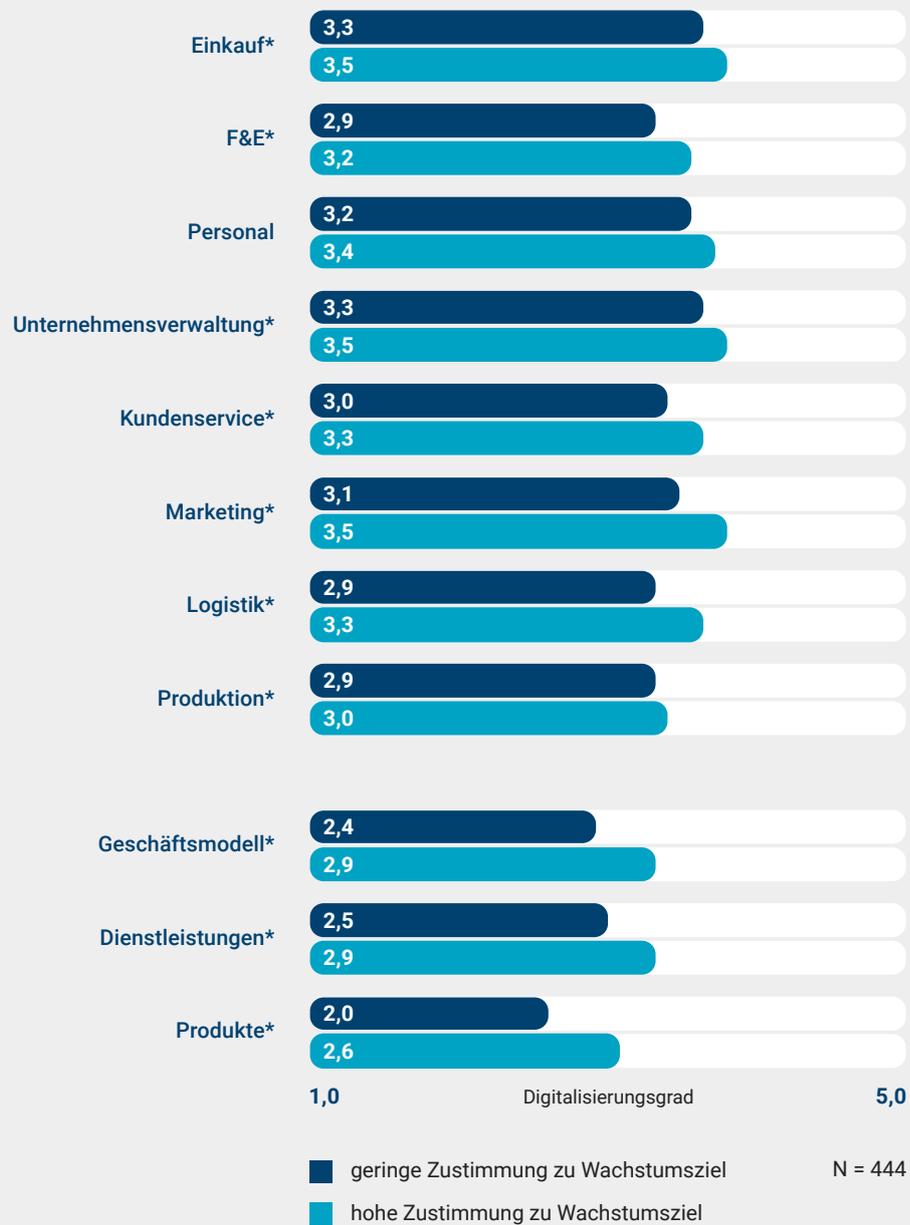
Vergleichen wir den Einfluss von effizienz- und wachstumsorientierten Zielen auf den Digitalisierungsgrad des Unternehmens, zeigt sich, dass sich sowohl eine Zustimmung zu Effizienzzielen als auch eine Zustimmung zu Wachstumszielen positiv auf den Digitalisierungsgrad der einzelnen Unternehmensbereiche sowie auf die Digitalisierung der Produkte, Dienstleistungen und des Geschäftsmodells auswirken. Wir finden demnach keinen Unterschied im Einfluss von Effizienz- und Wachstumszielen auf die Auswirkung des Digitalisierungsgrades in Familienunternehmen.

Je höher die Befragten die Wichtigkeit der durch die Digitalisierung hervorgebrachten Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung und zum Wachstum einschätzen, desto höher ist der Digitalisierungsgrad des Unternehmens (vgl. Abbildung 18 und 19). Aus diesen Erkenntnissen können wir schlussfolgern, dass sich ein klarer strategischer Fokus, sei es hinsichtlich einer starken Betonung von Effizienzzielen oder Wachstumszielen, positiv auf den Digitalisierungsgrad der Familienunternehmen auswirkt.



* Unterschied statistisch signifikant auf 10%-Niveau oder darüber hinaus.

Abbildung 18: Auswirkung von Effizienzzielen auf den Digitalisierungsgrad in Familienunternehmen



* Unterschied statistisch signifikant auf 10%-Niveau oder darüber hinaus.

Abbildung 19: Auswirkung von Wachstumszielen auf den Digitalisierungsgrad in Familienunternehmen

FAZIT

- ➔ Es gibt keinen Unterschied im Einfluss von Effizienz- und Wachstumszielen auf den Digitalisierungsgrad in Familienunternehmen.
- ➔ Ein (Digitalisierungs-)Ziel zu haben ist besser, als kein (Digitalisierungs-)Ziel zu haben: Ein klarer strategischer Fokus – sei es eine starke Betonung von Effizienz- oder eine starke Betonung von Wachstumszielen – wirkt sich förderlich auf den Digitalisierungsgrad von Familienunternehmen aus.

Digitalisierungstreiber innerhalb von Familienunternehmen

Wer treibt die Digitalisierung innerhalb von Familienunternehmen an? In Abschnitt 3.1 haben wir bereits die hohe Wichtigkeit des Top-Management-Teams sowie der Eigentümerinnen und Eigentümer als Treiber

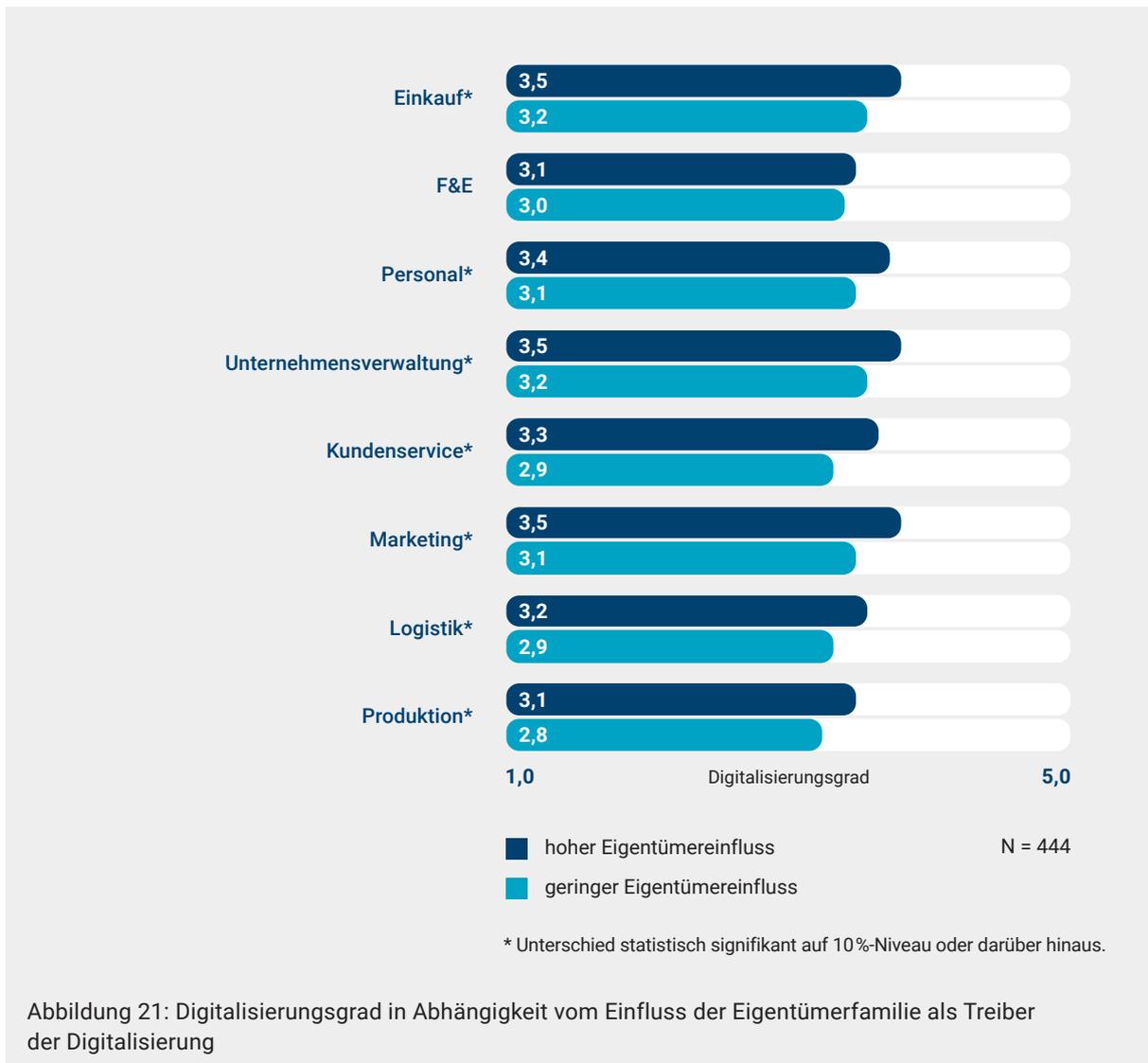
der Digitalisierung ermittelt. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse sowie der deutlichen Unterschiede in Bezug auf die Eigentümerinnen und Eigentümer als Treiber der Digitalisierung betrachten wir im Folgenden den separaten Einfluss der Eigentümerinnen und Eigentümer als Digitalisierungstreiber in Familienunternehmen.



Abbildung 20: Digitalisierungstreiber in Familienunternehmen

Unsere Ergebnisse verdeutlichen: Digitalisierung ist nicht nur Management-, sondern auch Eigentümer-sache (vgl. Abbildung 20). Ein hoher Einfluss der Eigentümerinnen und Eigentümer im Familienunternehmen steigert den Digitalisierungsgrad in nahezu allen Bereichen. Lediglich im Unternehmensbereich der Forschung & Entwicklung lassen sich keine markanten

Unterschiede hinsichtlich des Einflusses der Eigentümerinnen und Eigentümer auf den Digitalisierungsgrad erkennen (vgl. Abbildung 21 und Abbildung 22). Demnach ist es für Familienunternehmen essenziell, ihre Eigentümerinnen und Eigentümer in den Digitalisierungsprozess des Unternehmens mit einzubinden.





Welche Fähigkeiten und Kenntnisse Eigentümerinnen und Eigentümer mitbringen sollten und wie die strukturellen und organisatorischen Faktoren des Unternehmens gestaltet werden müssen, um die Digitalisierung im Familienunternehmen zu unterstützen, schauen wir uns im Folgenden an.

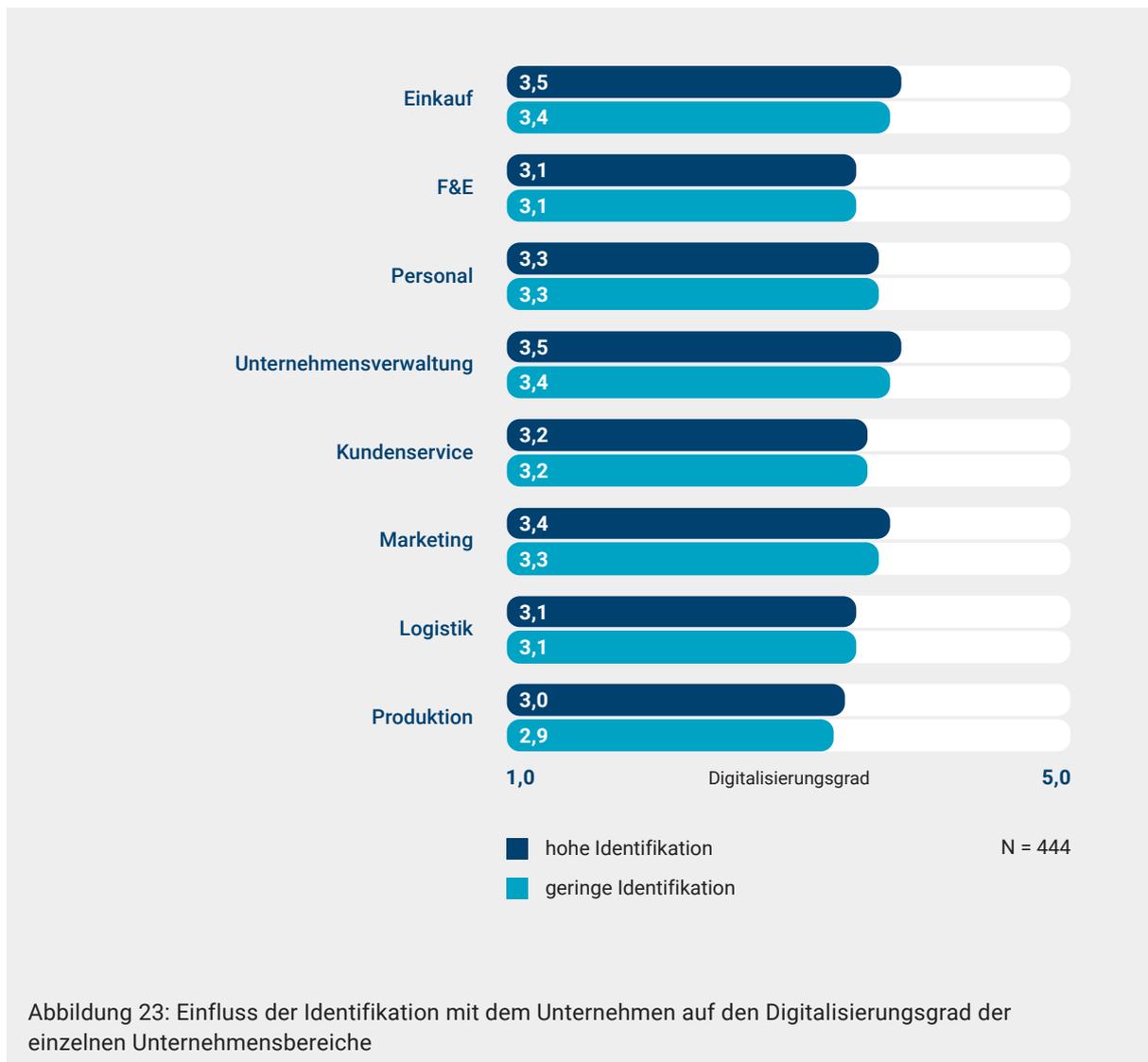
FAZIT

- ➔ Digitalisierung ist Eigentümersache! Ein hoher Einfluss der Eigentümerinnen und Eigentümer im Familienunternehmen steigert den Digitalisierungsgrad in nahezu allen Bereichen.
- ➔ Neben Eigentümerinnen und Eigentümern wird das Top-Management-Team als der wichtigste Treiber der Digitalisierung in Familienunternehmen angesehen.

3.2.2 | EIGENTÜMERBEZOGENE FAKTOREN

Wir fokussieren uns im Folgenden auf die Identifikation der Eigentümerinnen und Eigentümer mit dem Unternehmen und deren Auswirkung auf den tatsächlichen Digitalisierungsgrad der Familienunternehmen. Im Anschluss betrachten wir die Auswirkung der Digitalisierungskompetenz der Eigentümerinnen und Eigentümer.

Unsere Analysen zeigen, dass die Identifikation der Eigentümerinnen und Eigentümer mit dem Unternehmen tendenziell einen positiven Einfluss auf den Digitalisierungsgrad ihres Unternehmens hat (vgl. Abbildung 23). Ein markanter Einfluss spiegelt sich im Bereich der Geschäftsmodelle wider. Hier zeigt sich, dass die Identifikation der Eigentümerinnen und Eigentümer mit dem Unternehmen eine signifikant positive Auswirkung auf den Digitalisierungsgrad des Geschäfts-



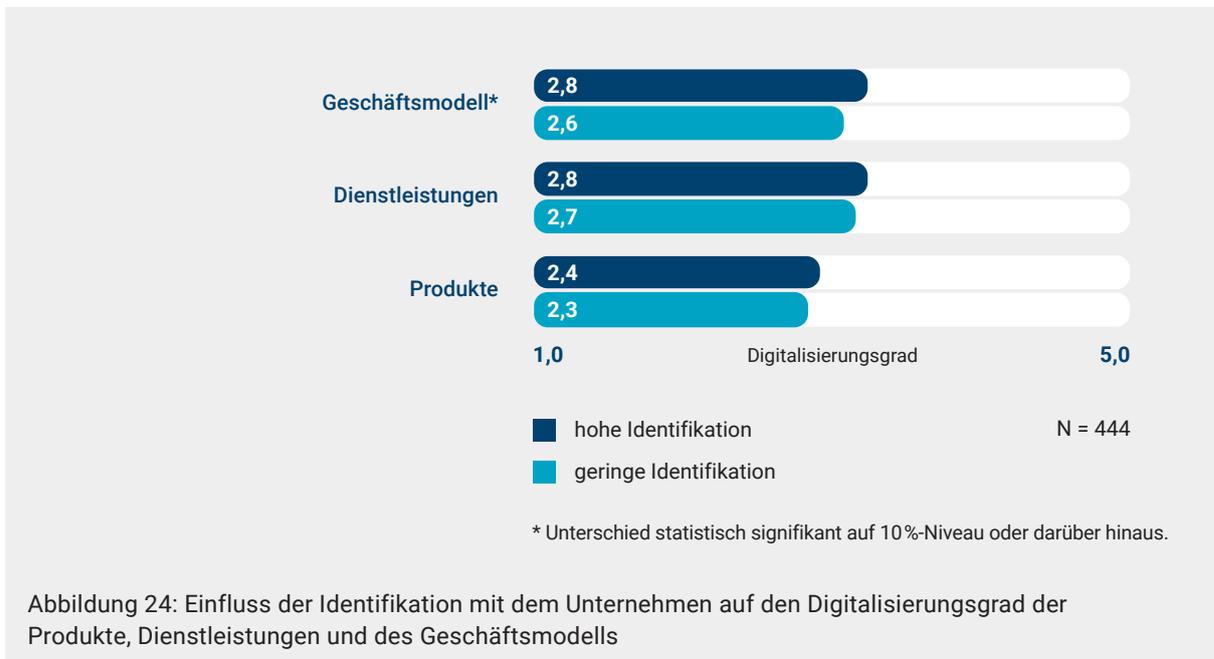


Abbildung 24: Einfluss der Identifikation mit dem Unternehmen auf den Digitalisierungsgrad der Produkte, Dienstleistungen und des Geschäftsmodells

modells hat (vgl. Abbildung 24). Aus diesem Ergebnis können wir schlussfolgern, dass eine hohe Identifikation der Eigentümerinnen und Eigentümer mit dem Unternehmen diese dazu veranlassen kann, ihr Geschäftsmodell stetig zu hinterfragen und es an die Gegebenheiten des Marktes anzupassen. Dieses Ergebnis steht im Gegensatz zu Prügl und Spitzley⁶⁵, die in der familiären Identifikation mit dem Unternehmen ein Hindernis für die Digitalisierung sehen.

Ergänzend betrachten wir die Kompetenz⁶⁶ der Eigentümerinnen und Eigentümer. Unsere Ergebnisse verdeutlichen, dass die Kompetenz der Eigentümerinnen und Eigentümer einen signifikant positiven Einfluss auf den Digitalisierungsgrad des Unternehmens hat (vgl. Abbildung 25 und Abbildung 26). Bei unseren Analysen stechen sowohl die Kompetenzen der Eigentümerinnen und Eigentümer in Bezug auf die Digitalisierung

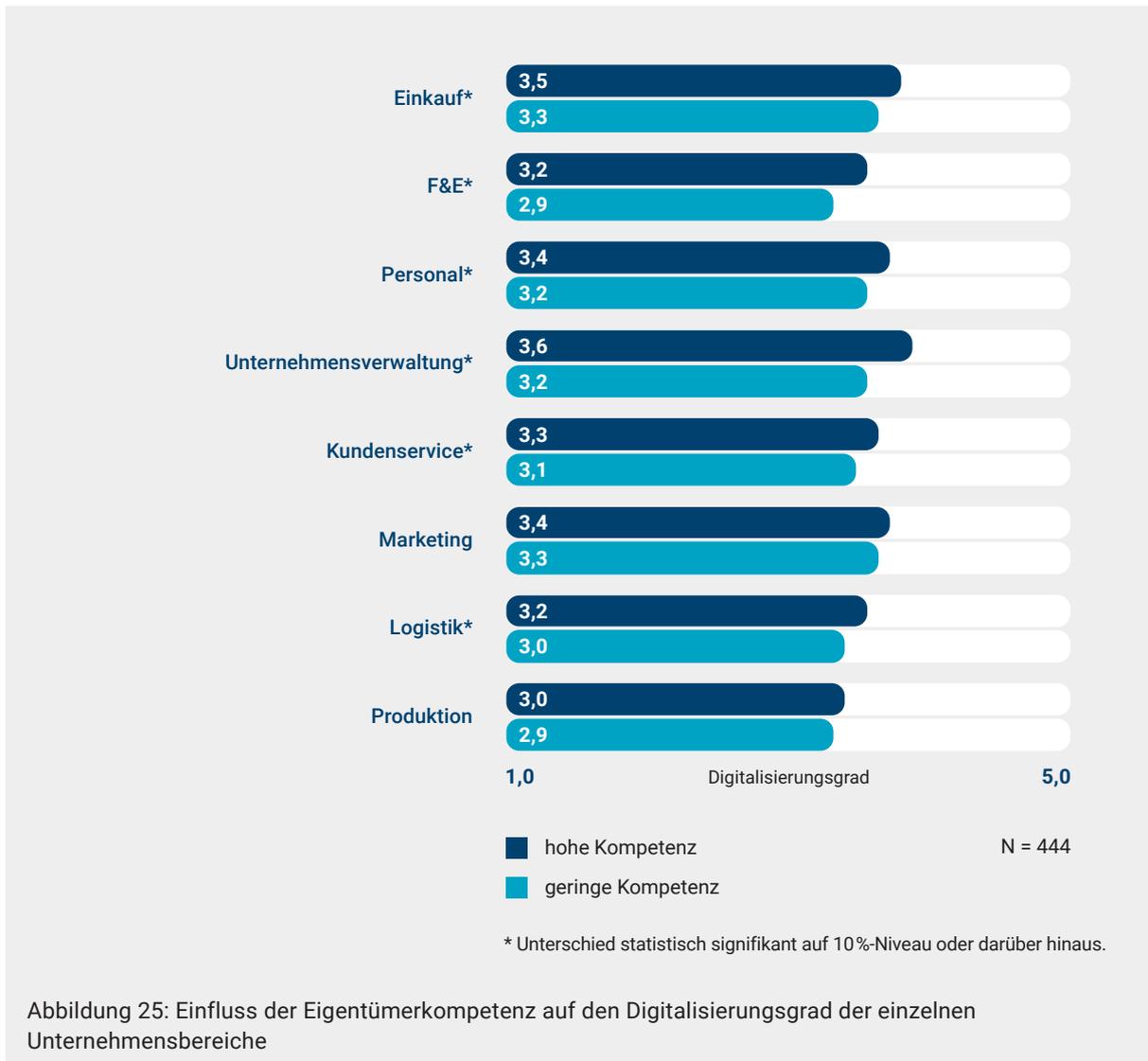
als auch die Kompetenzen im Bereich der unternehmerischen Transformationsprozesse hervor. Demnach wirkt sich sowohl die Kompetenz der Eigentümerinnen und Eigentümer in Bezug auf die Digitalisierung als auch die Kompetenz in Bezug auf unternehmerische Transformationsprozesse signifikant positiv auf den Digitalisierungsgrad der Unternehmen aus. Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass nicht nur eine spezifische Digitalisierungskompetenz wichtig ist, sondern dass die Eigentümerinnen und Eigentümer ebenfalls eine gewisse Kompetenz im Bereich der unternehmerischen Transformationsprozesse vorweisen sollten. Jene Kombination ermöglicht es, den tatsächlichen Digitalisierungsgrad im Unternehmen nachhaltig auszubauen. Die gemachte Erkenntnis spiegelt den von Soluk und Kammerlander (2021) angeführten Aspekt wider, dass insbesondere für eine erfolgreiche digitale Transformation Wissen zu organisationalen

⁶⁵ Vgl. Prügl & Spitzley (2021).

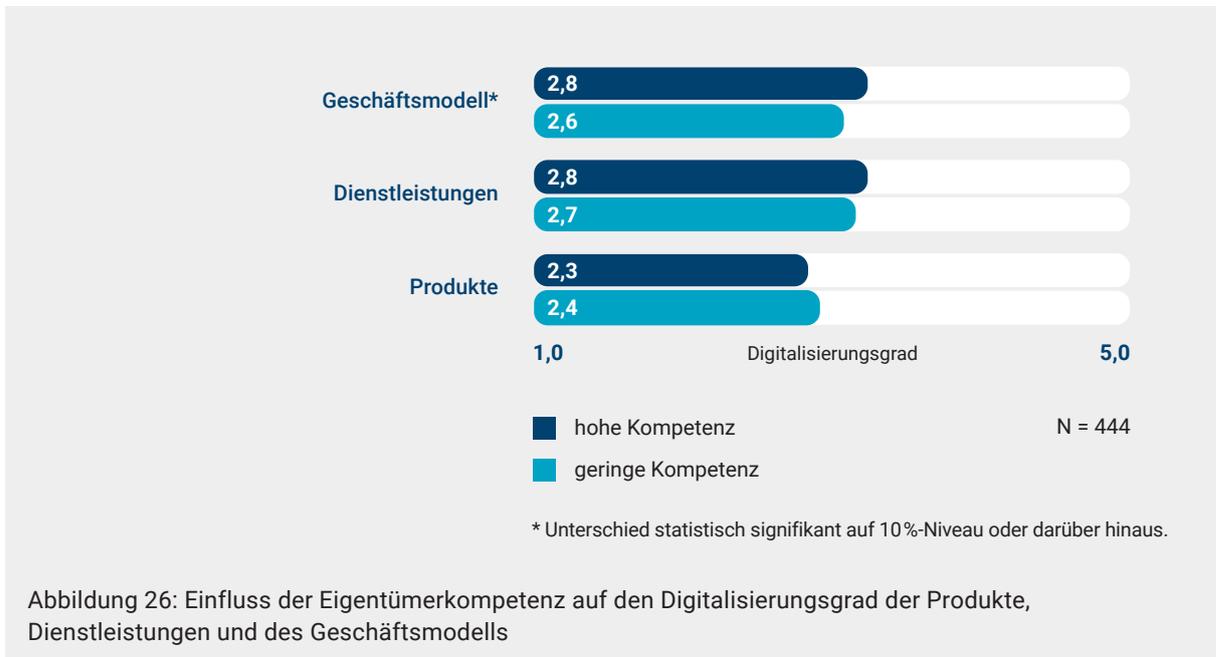
⁶⁶ Die vorliegenden Auswertungen beziehen sich auf die bereichsübergreifende Kompetenz der Eigentümerinnen und Eigentümer. Zusätzlich wurde deren Kompetenz auf einzelne Bereiche, wie u. a. die Digitalisierung oder Transformationsprozesse, analysiert.

Veränderungsprozessen wesentlich ist.⁶⁷ Demnach reicht eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen nicht aus. Eigentümerinnen und Eigentümer benötigen die richtige Digitalisierungsexpertise, um den Digitalisierungsgrad im Unternehmen voranzutreiben.

Es liegt in der Hand der Eigentümerinnen und Eigentümer, sich mit ihrem digitalisierten Unternehmen zu identifizieren und sich die notwendige Expertise im Bereich der Digitalisierung anzueignen.



⁶⁷ Vgl. Soluk & Kammerlander (2021).



Auf personenbezogener Ebene sind damit die Handlungsempfehlungen deutlich geworden. Doch wie müssen die strukturellen und organisatorischen Faktoren, das Spielfeld der Eigentümerinnen und Eigentümer,

ausgestaltet werden, um einen hohen Digitalisierungsgrad im Familienunternehmen zu erreichen? Diese Fragestellung wird im folgenden Kapitel beantwortet.

FAZIT

- ➔ Eine hohe Identifikation mit dem Familienunternehmen reicht nicht aus, um den Digitalisierungsgrad in dem Familienunternehmen voranzutreiben. Eigentümerinnen und Eigentümer benötigen auch die richtige Digitalisierungskompetenz.
- ➔ Eine hohe Digitalisierungskompetenz der Eigentümerinnen und Eigentümer fördert den Digitalisierungsgrad in nahezu allen Unternehmensbereichen. Dabei zeigt sich, dass neben Kompetenzen im Bereich Digitalisierung auch Kompetenzen im Bereich unternehmerischer Transformationsprozesse wichtig sind.
- ➔ Lediglich die Digitalisierung des Geschäftsmodells kann sowohl durch eine hohe Identifikation der Eigentümerinnen und Eigentümer mit dem Familienunternehmen als auch durch eine hohe Digitalisierungskompetenz der Eigentümer bekräftigt werden.

3.2.3 | WEITERE STRUKTURELLE UND ORGANISATORISCHE FAKTOREN

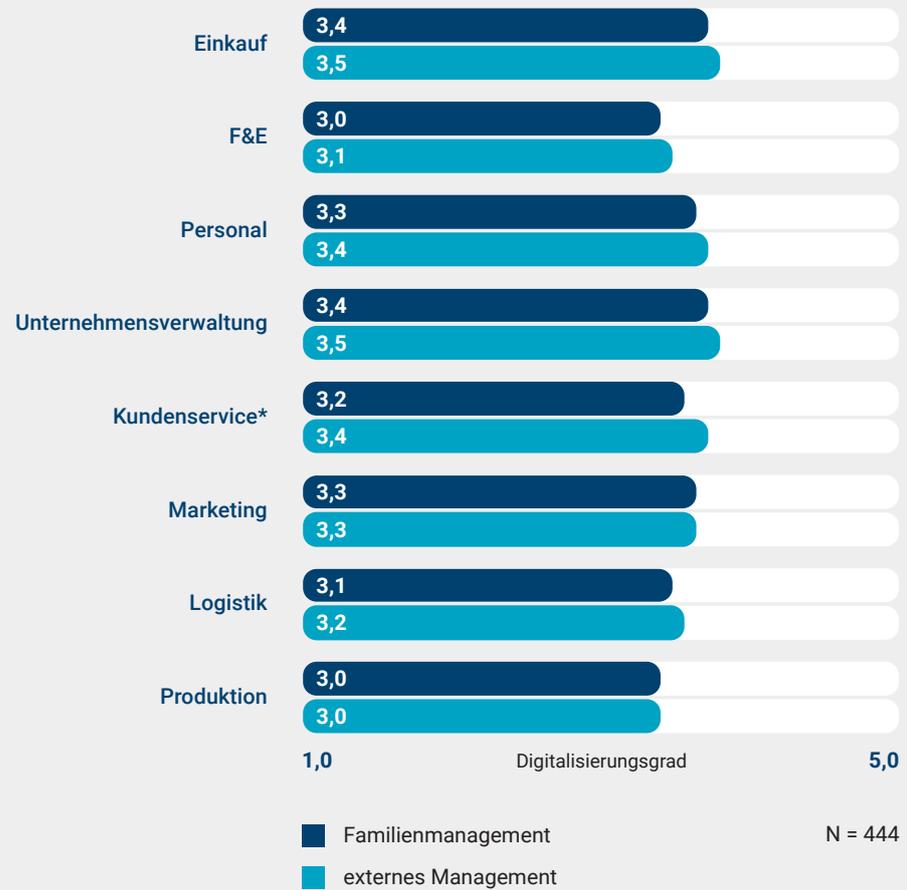
Im Folgenden werden neben eigentümerspezifischen Faktoren weitere spezifische Familienmerkmale näher betrachtet. Im Fokus unserer Untersuchungen stehen der *Einfluss der Familie* im Management, der Einfluss der *Generation des Familienunternehmens*, die *Hierarchie innerhalb des Familienunternehmens* sowie der Einfluss der *Risikobereitschaft* als Faktoren, die den organisationalen Rahmen für die Umsetzung von Digitalisierung beeinflussen und damit von Familienunternehmerinnen und Familienunternehmern berücksichtigt werden müssen.

Einfluss der Familie im Top-Management-Team

Auf Managementebene unterscheiden wir zwischen Familienunternehmen, in denen Familienmitglieder im Vorstand und in der Geschäftsführung vertreten sind und Familienunternehmen mit einer Fremdgeschäftsführung. Unsere Analysen zeigen, dass Familienunternehmen, in denen Familienmitglieder im Vorstand und in der Geschäftsführung vertreten sind, tendenziell weniger digitalisiert sind. Da wir einen geringen, aber doch negativen Einfluss ermitteln konnten, reihen sich unsere Erkenntnisse in die Forschungsergebnisse von Ceipek et al. (2021) ein. Die Tätigkeit von Familienmitgliedern im Top-Management-Team kann in der Tat ein Hemmnis für die Digitalisierung darstellen.

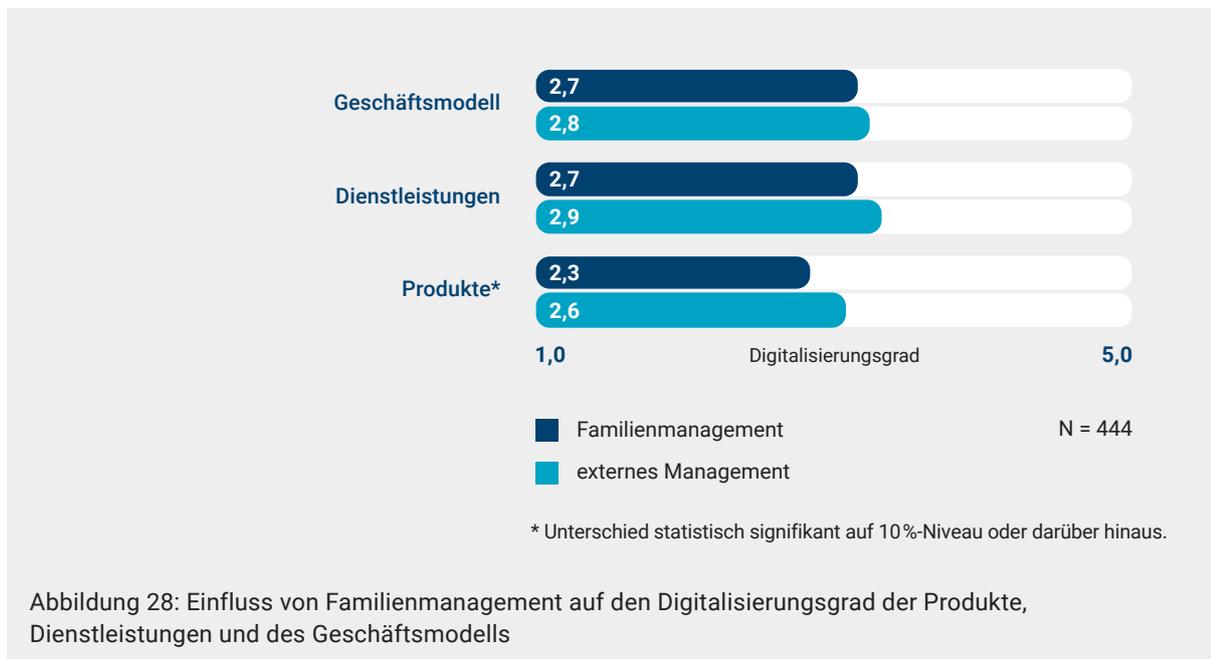
Interessanterweise finden wir zusätzlich einen statistisch signifikanten, negativen Einfluss von Familienmitgliedern in Vorstand und Geschäftsführung auf den Digitalisierungsgrad im Bereich des Kundenservice (vgl. Abbildung 27). Diese widersprüchliche Erkenntnis bestätigt, dass Familienunternehmen zwischen Traditionsbewusstsein und Zukunftsorientierung, insbesondere bei kundennahen Feldern, „ins Straucheln“ geraten könnten.

Außerdem konnten wir einen signifikant negativen Einfluss für den Bereich Produkte feststellen, wenn Familienmitglieder auf Managementebene tätig sind (vgl. Abbildung 28). Dies ist vor dem Hintergrund der Neuproduktentwicklung in der Literatur spannend. Soluk und Kammerlander (2021) führen hier ins Feld, dass Produktentwicklungsprozesse traditionell eher bei den strategischen Entscheidungen von älteren Familienmitgliedern hohe Bedeutung genießen und die ermittelten paternalistischen Entscheidungsstrukturen zusammen mit dieser Einstellung eher ein Hindernis für die Digitalisierung darstellen. Mit unseren Ergebnissen bestätigen wir, dass Familienunternehmerinnen und Familienunternehmer den Digitalisierungsgrad der Produkte eher negativ beeinflussen und damit traditionellere Produktprozesse fokussieren.



* Unterschied statistisch signifikant auf 10%-Niveau oder darüber hinaus.

Abbildung 27: Einfluss von Familienmanagement auf den Digitalisierungsgrad in den einzelnen Unternehmensbereichen



FAZIT

- ➔ Das Management in Familienhand hat einen geringen Einfluss auf den Digitalisierungsgrad innerhalb des Unternehmens.
- ➔ Um den Digitalisierungsgrad zu erhöhen, müssen Familieneigentümerinnen und -eigentümer nicht zwingend in das Management des Unternehmens involviert sein.
- ➔ Die Familie möchte persönliche Kundenbeziehungen wahren. Das Management in Familienhand hat einen signifikant negativen Einfluss auf den Digitalisierungsgrad im Bereich des Kundenservice.

Generation des Familienunternehmens

Um die Auswirkung der Generationen des Familienunternehmens auf den Digitalisierungsgrad zu analysieren, betrachten wir Familienunternehmen in jüngerer Generation (erste und zweite Generation) und Familienunternehmen in älterer Generation (ab der dritten Generation). Wir finden keine generationalen Unterschiede in Bezug auf den Digitalisierungsgrad des Familienunternehmens. Unabhängig davon, ob sich Familienunternehmen in jüngerer oder älterer Genera-

tion befinden – beide Unternehmenstypen beeinflussen den Digitalisierungsgrad des Familienunternehmens tendenziell positiv (vgl. Abbildung 29 und Abbildung 30). Die von Soluk und Kammerlander (2021) angeführte These, dass beispielsweise ältere Familienmitglieder als Nicht-Digital-Natives aufgrund des fehlenden Verständnisses für digitale Neuheiten ein Hemmnis für die digitale Transformation darstellen, können wir anhand unserer Untersuchung nicht bestätigen. Den Digitalisierungsbestrebungen stehen keinerlei generationsbezogene Aspekte im Weg.

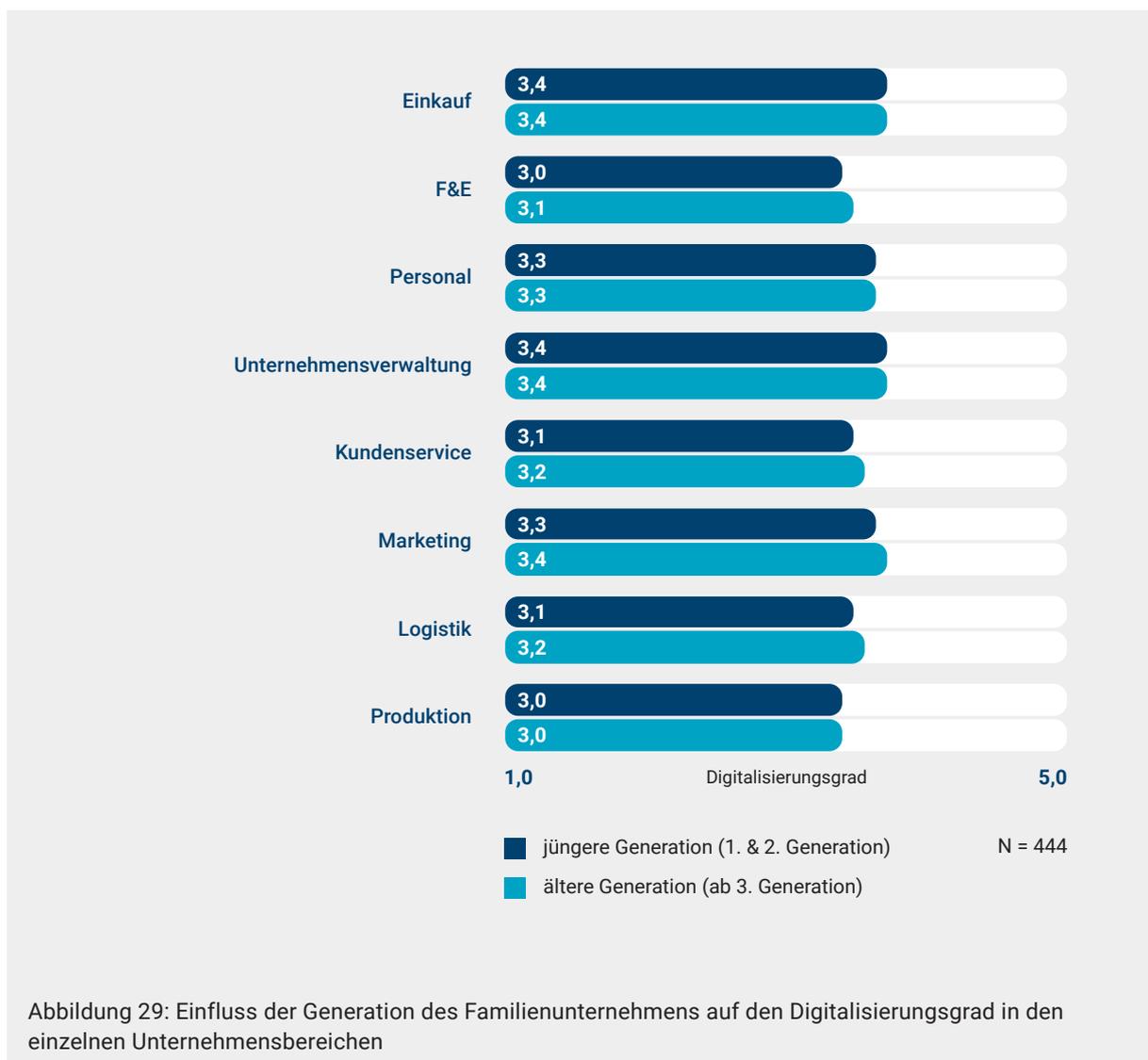
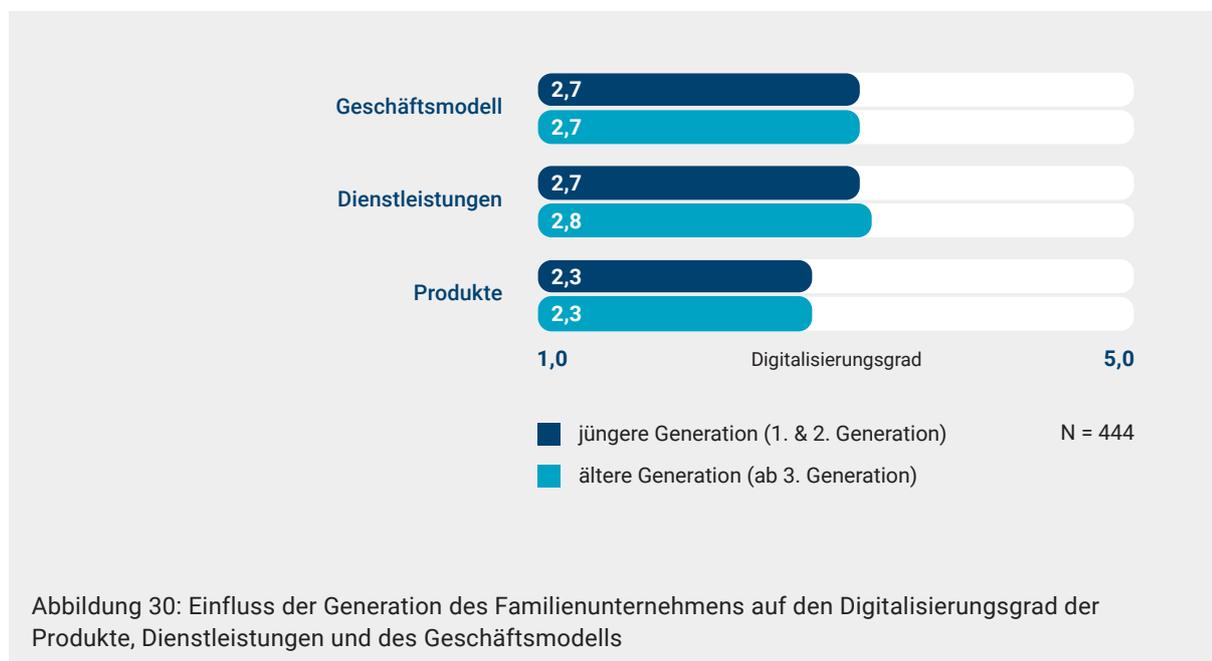


Abbildung 29: Einfluss der Generation des Familienunternehmens auf den Digitalisierungsgrad in den einzelnen Unternehmensbereichen



Hierarchie

Als weiteres organisationsbezogenes Kriterium betrachten wir Familienunternehmen mit niedriger Hierarchie-Ausprägung und Familienunternehmen mit hoher Hierarchie-Ausprägung. Unsere Ergebnisse verdeutlichen, dass eine flache Hierarchie-Ausprägung innerhalb der Familienunternehmen einen positiven Einfluss auf den Digitalisierungsgrad hat. Über alle Unternehmensbereiche und -ebenen hinweg führen flache Hierarchien tendenziell zu einem signifikant höheren Digitalisierungsgrad. Signifikant ausgewiesene Unterschiede sind in den Unternehmensbereichen der Pro-

duktion, der Unternehmensverwaltung, des Personals (vgl. Abbildung 31) sowie innerhalb der Produkte (vgl. Abbildung 32) zu finden. In diesem Bereich ergänzen unsere Erkenntnisse die in der bisherigen Forschung angedeutete These, dass Familienunternehmen mit flachen Hierarchien eine bessere Grundlage für Digitalisierungsbemühungen abbilden.⁶⁸ Ein geringer Formalisierungsgrad bzw. flache Hierarchien sind Unternehmensmerkmale, die in Bezug auf den Digitalisierungsgrad innerhalb komplexer Unternehmensbereiche, wie die der Produkte oder der Produktion, von Vorteil sein können.

⁶⁸ Vgl. Soluk und Kammerlander (2021).

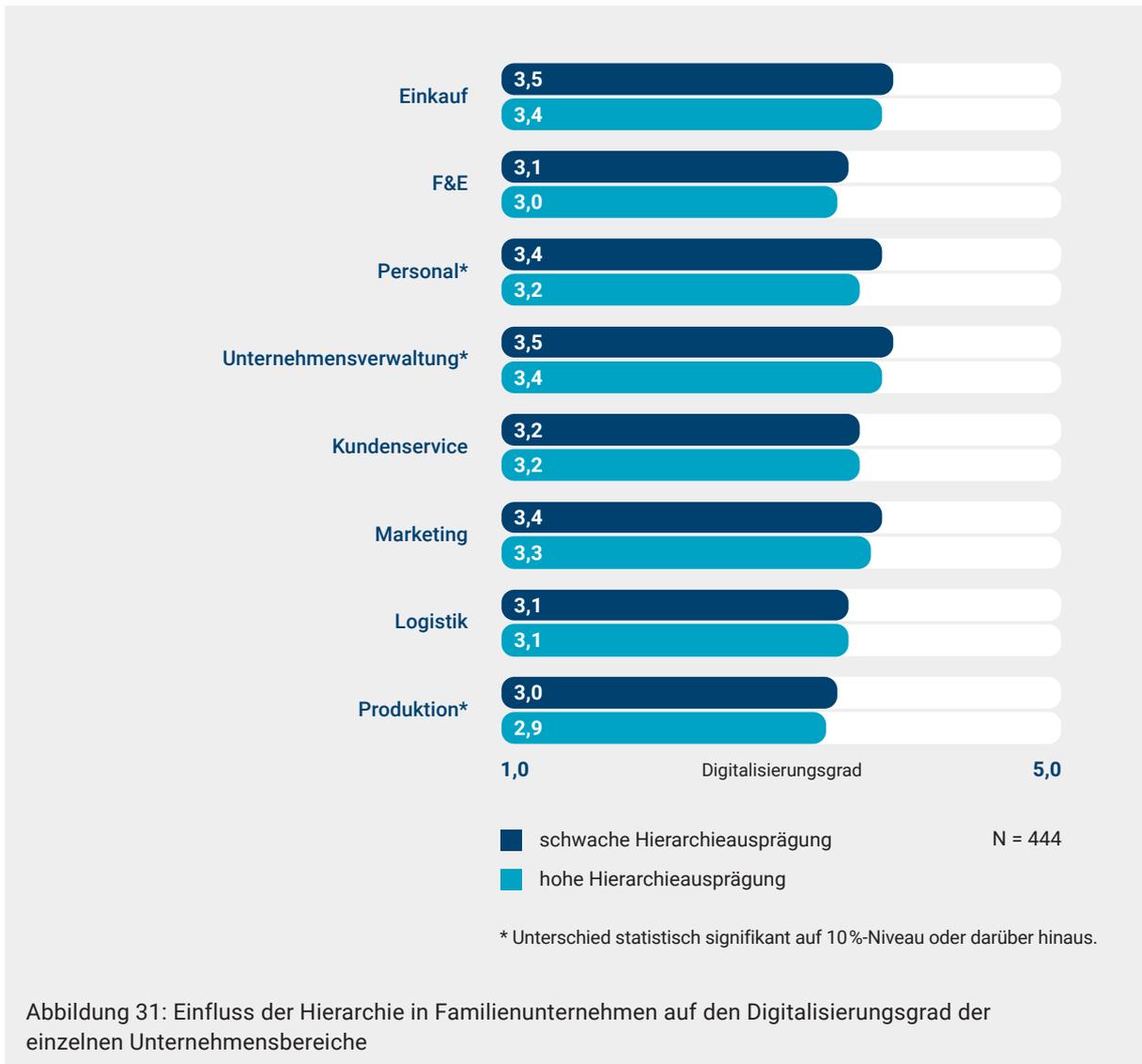
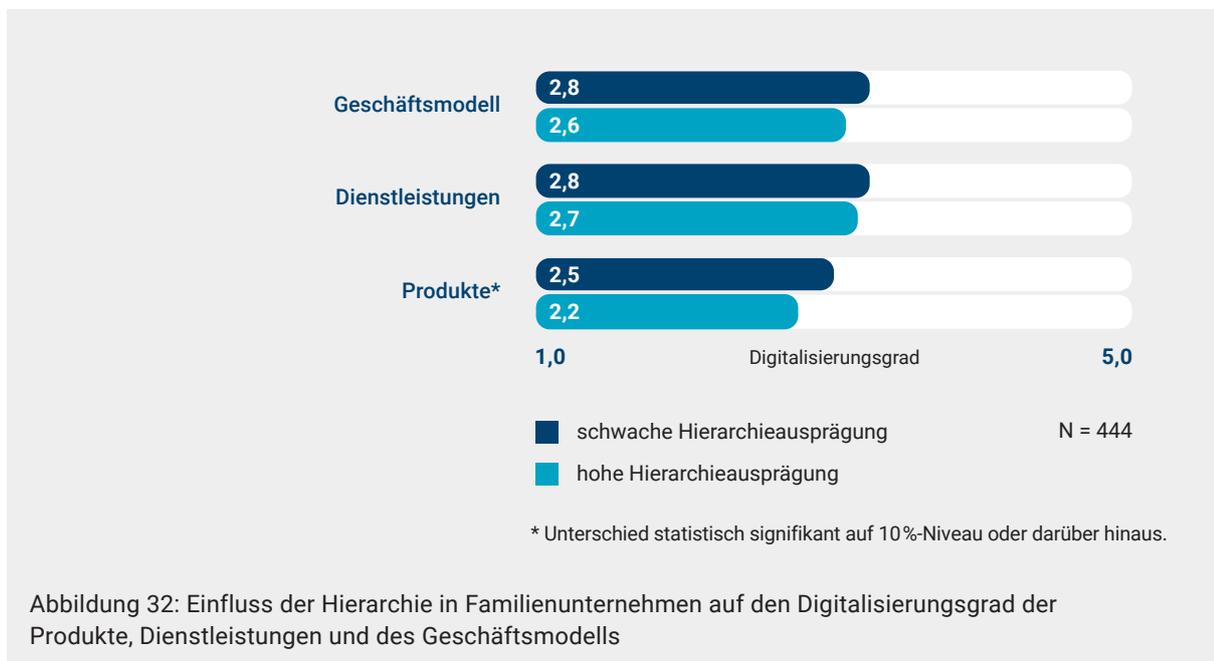


Abbildung 31: Einfluss der Hierarchie in Familienunternehmen auf den Digitalisierungsgrad der einzelnen Unternehmensbereiche



FAZIT

- ➔ Es gibt keine generationalen Unterschiede in Bezug auf den Digitalisierungsgrad des Familienunternehmens. Der Digitalisierungsgrad ist unabhängig davon, in welcher Generation sich das Familienunternehmen befindet.
- ➔ Flache Hierarchien fördern die Digitalisierung und führen zu einem höheren Digitalisierungsgrad in Familienunternehmen.
- ➔ Signifikante Unterschiede sind innerhalb des Digitalisierungsgrades der Produktion, der Unternehmensverwaltung und des Personals zu finden. Zudem zeigen sich Unterschiede innerhalb des Digitalisierungsgrades der Produkte.

Risiko

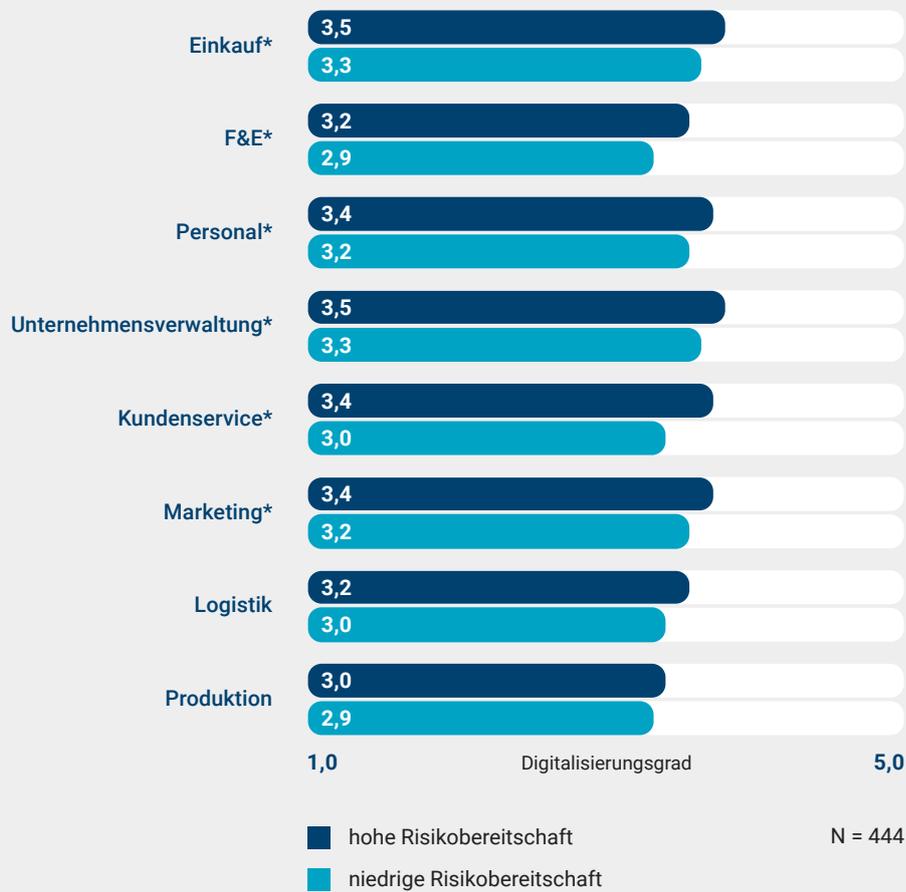
Zuletzt betrachten wir den Einfluss der Risikoneigung auf den Digitalisierungsgrad der Familienunternehmen. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass risikofreudige Familienunternehmen über alle Unternehmensbereiche hinweg sowie mit ihren Produkten, Dienstleistungen und dem Geschäftsmodell einen signifikant höheren Digitalisierungsgrad aufweisen als risikoaverse Familienunternehmen (vgl. Abbildung 33 und Abbildung 34). Demnach haben Familienunternehmen mit einer überdurchschnittlichen Risikobereitschaft einen deutlich höheren Digitalisierungsgrad als Familienunternehmen mit einer geringen Risikobereitschaft. Vor allem die Digitalisierung kundennaher Bereiche profitiert von einer hohen Risikobereitschaft. In diesen Bereichen zeigt sich, dass eine überdurchschnittliche Risikobereitschaft zu einem deutlich höheren Digitalisierungsgrad führt.

Die Forschung hat bereits in mehreren Studien eine hohe Risikoaversion von Familienunternehmen in Bezug auf andere Thematiken festgestellt.⁶⁹ Prügl und Spitzley (2021) führen den negativen Einfluss der Identifikation der Familie mit dem Unternehmen auf die strategische Priorität für ECV-Aktivitäten auf das hohe Reputationsrisiko, das traditionell eng mit dem Identifikationsniveau verknüpft ist, zurück.⁷⁰ Ceipek et al. (2021) betonen, dass das Blockieren der technologischen Differenzierung in Familienunternehmen aufgrund des Einflusses der Familie im Top-Management-Team auf die geringe Risikobereitschaft, Differenzierungsstrategien zu verfolgen, zurückzuführen ist.⁷¹ Auch unsere Ergebnisse zeigen, dass gerade diese Risikoaversion Familienunternehmen zurückhält, Digitalisierungsmaßnahmen umzusetzen und damit die Weiterentwicklung zu einem digital aufgestellten Unternehmen hemmt.

⁶⁹ Vgl. z. B. Kotlar et al. (2014).

⁷⁰ Vgl. Prügl & Spitzley (2021).

⁷¹ Vgl. Ceipek et al. (2021).



* Unterschied statistisch signifikant auf 10%-Niveau oder darüber hinaus.

Abbildung 33: Einfluss der Risikoneigung in Familienunternehmen auf den Digitalisierungsgrad der einzelnen Unternehmensbereiche



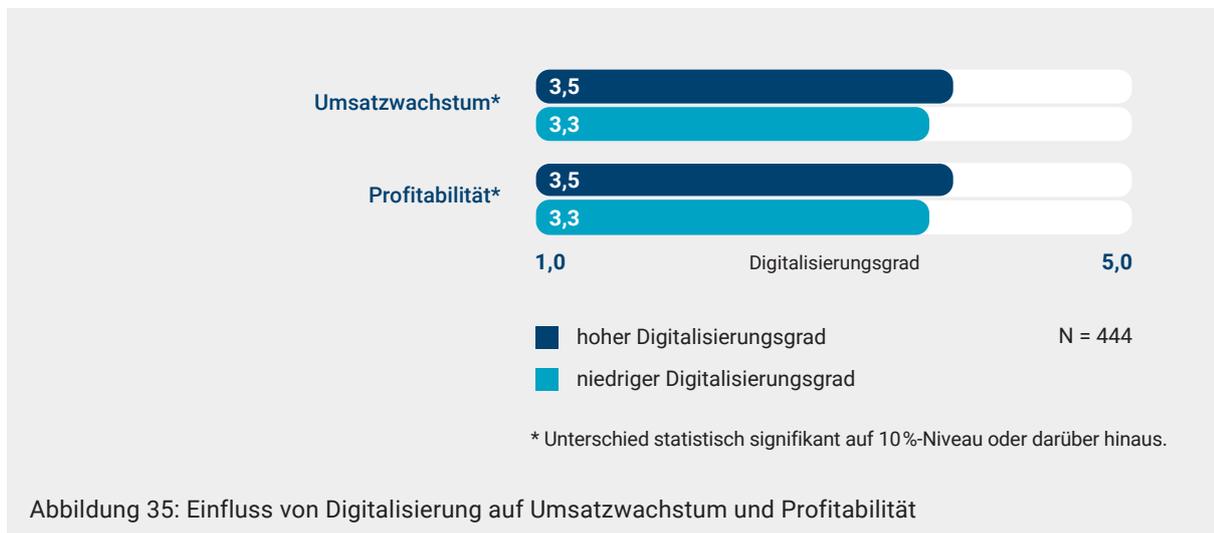
FAZIT

- ➔ Die Risikoeinstellung hat einen Einfluss: Familienunternehmen mit hoher Risikobereitschaft weisen durchschnittlich einen höheren Digitalisierungsgrad auf als Familienunternehmen mit geringer Risikobereitschaft.
- ➔ Die Digitalisierung kundennaher Bereiche profitiert von einer hohen Risikobereitschaft – in kundennahen Bereichen wirkt sich eine hohe Risikobereitschaft positiv auf den Digitalisierungsgrad des Familienunternehmens aus.

3.3 | DIGITALISIERUNG UND UNTERNEHMENS PERFORMANCE

Aufbauend auf den vorangegangenen Betrachtungen hinsichtlich des aktuellen Stands (Abschnitt 3.1) sowie potenzieller Motive und Treiber (Abschnitt 3.2) der Digitalisierung in Familienunternehmen widmen wir uns abschließend der Untersuchung möglicher Implikationen für die Unternehmensperformance. Konkret soll die Frage beantwortet werden, ob (und ggf. inwiefern) der Digitalisierungsgrad von Familienunternehmen deren Leistungsfähigkeit beeinflusst. Führt ein höherer Digitalisierungsgrad im Familienunternehmen tatsächlich auch zu einer gesteigerten Unternehmensperformance?

Unsere Ergebnisse verdeutlichen: Ein höherer Digitalisierungsgrad zahlt sich aus. Familienunternehmen mit einem höheren Gesamtdigitalisierungsgrad bewerten ihre Profitabilität und ihr Umsatzwachstum höher als andere, weniger digitalisierte Familienunternehmen (vgl. Abbildung 35). Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass eine stärkere Digitalisierung zu einer besseren Unternehmensperformance in Familienunternehmen beiträgt. Die Digitalisierung kann also als förderlicher Faktor hinsichtlich der wirtschaftlichen Leistung von Familienunternehmen betrachtet werden, was unmittelbare Implikationen für die Unternehmenspraxis hat. Investitionen in die Digitalisierung des Unternehmens, etwa digitalisierte unternehmerische Prozesse, können als wichtige Voraussetzung für den finanziellen Erfolg und das langfristige Bestehen familiengeführter Unternehmen gesehen werden.



FAZIT

Digitalisierung lohnt sich. Ein hoher Digitalisierungsgrad wirkt sich positiv auf die Profitabilität und das Umsatzwachstum von Familienunternehmen aus.

4 | HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die in der vorliegenden Studie erzielten Erkenntnisse zur Digitalisierung in mittelständischen Familienunternehmen des verarbeitenden Gewerbes ermöglichen die Ableitung einiger zentraler Handlungsempfehlungen für Familienunternehmen.

Digitalisierung ist Eigentümersache – und genau darin liegt eine Chance für Familienunternehmen!

Unsere Auswertungen zum Status quo der Digitalisierung haben gezeigt, dass insbesondere in Familienunternehmen der Initiative von Akteurinnen und Akteuren auf Führungsebene eine hohe Bedeutung für die Digitalisierung zukommt. Hierzu zählen neben dem Top-Management besonders die Eigentümerinnen und Eigentümer der Unternehmen. Während Nicht-Familienunternehmen etwa Expertinnen und Experten sowie Beraterinnen und Beratern eine gesteigerte Bedeutung für die Digitalisierung beimessen, sehen Familienunternehmen die Eigentümerinnen und Eigentümer als besonders wichtige Digitalisierungstreiber an. Der Schlüssel zu einer erfolgreichen digitalen Transformation des Unternehmens liegt demnach gewissermaßen in den Händen der Mitglieder des Eigentümerkreises. Genau dies stellt für Familienunternehmen, deren Eigentümerinnen und Eigentümer sich in der Regel durch eine hohe Flexibilität bei Entscheidungsprozessen und gute, langjährige Beziehungen zu der Beleg- und Kundschaft auszeichnen, eine besondere Chance dar. Familienunternehmerinnen und -unternehmer sollten sich ihrer einflussreichen Rolle bei der Digitalisierung bewusst sein und Digitalisierungsmaßnahmen im Unternehmen gezielt anstoßen. Der Wandel zum Digitalen sollte von den Mitgliedern des Eigentümerkreises daher vorgelebt und proaktiv gestaltet werden.

Es liegt an den Personen! Notwendigkeit kompetenter Eigentümerinnen und Eigentümer

Die Ergebnisse unserer Forschung zeigen einen signifikant positiven Effekt der Kompetenz der Eigentümerinnen und Eigentümer von Familienunternehmen

auf den Digitalisierungsgrad der Unternehmen. Eine überdurchschnittlich hohe bereichsübergreifende Kompetenz der Eigentümerinnen und Eigentümer ist demnach förderlich für den Digitalisierungsgrad sämtlicher Unternehmensbereiche sowie der Produkte, Dienstleistungen und des Geschäftsmodells. Dabei stechen vor allem Kompetenzen in Bezug auf die Digitalisierung sowie unternehmerische Transformationsprozesse hervor. So profitieren Familienunternehmen, deren Eigentümerinnen und Eigentümer über überdurchschnittlich stark ausgeprägte Kompetenzen hinsichtlich unternehmerischer Transformationsprozesse verfügen, von einem signifikant höheren Digitalisierungsgrad sämtlicher Unternehmensbereiche. Diese Erkenntnis verdeutlicht die Wichtigkeit des Aufbaus aktuellen externen Wissens seitens der Familienunternehmerinnen und -unternehmer sowie nachfolgender Generationen. Berufserfahrungen, etwa im Bereich des Change-Managements, scheinen ebenso sinnvoll und hilfreich wie entsprechende Fortbildungsmaßnahmen auf dem Gebiet der Digitalisierung.

Strategischer Fokus verspricht höheren Digitalisierungsgrad

Auch eine klare strategische Fokussierung scheint im Rahmen der Digitalisierungsaktivitäten mittelständischer Familienunternehmen von Vorteil. So geben unsere Auswertungen Anlass zu der Annahme, dass die Betonung spezifischer strategischer Zielsetzungen im Zuge der Digitalisierung förderlich für den tatsächlichen Digitalisierungsgrad im Unternehmen ist. Die überdurchschnittlich hohe Betonung von Effizienz- und Wachstumszielen bei der Digitalisierung führt zu einem signifikant höheren Digitalisierungsgrad in Familienunternehmen. Der strategische Fokus kann demzufolge als wichtige Voraussetzung einer erfolgreichen Digitalisierung von Familienunternehmen gelten. Schon der Wirtschaftswissenschaftler Michael E. Porter warnte in den 1970er Jahren in Bezug auf die Wettbewerbsposition von Unternehmen vor einer sogenannten „Stuck in the Middle“-Situation. Demnach müssten Unternehmen, die sich in ihren Märkten nicht klar positionierten, um

ihre Profitabilität und ihren langfristigen Erfolg fürchten. Auch wenn sich Porter⁷² hiermit auf die Marktposition von Unternehmen bezog, so lässt sich eine gewisse Parallele zu unseren in Bezug auf die Digitalisierung erzielten Erkenntnissen ziehen. Familienunternehmen, die bei der Digitalisierung eine klare Strategie verfolgen, laufen auch im Zuge der Digitalisierung weniger Gefahr, „Stuck in the Middle“ zu enden.

„No risk, no digitalisation!“

Unsere Auswertungen zeigen darüber hinaus, dass eine erfolgreiche Digitalisierung in Familienunternehmen ein gewisses Maß an Risikobereitschaft voraussetzt. Ein überdurchschnittlich hoher Digitalisierungsgrad wird von jenen Familienunternehmen erreicht, die eine überdurchschnittlich starke Risikofreude zeigen. Diese Maxime gilt für sämtliche Unternehmensbereiche, deren Digitalisierungsgrad wir betrachteten – von der Produktion über die Verwaltung bis hin zum Einkauf. Diese Tendenz spiegelt sich im Übrigen auch im Digitalisierungsgrad der Produkte, Dienstleistungen und des Geschäftsmodells wider. Familienunternehmerinnen und -unternehmer, die eine überdurchschnittlich starke Digitalisierung ihrer Unternehmen forcieren, sollten sich demnach bewusst sein, dass diese eine erhöhte Risikobereitschaft voraussetzt. Sie kann als wesentlicher Faktor bei der Erreichung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile durch den Einsatz digitaler Technologien betrachtet werden. Dabei kann sich eine erhöhte Risikobereitschaft, unter anderem, an der Entwicklung und Finanzierung neuer Produkte oder Geschäftsmodelle zeigen, die nicht zum Kerngeschäft des Unternehmens gehören. Insbesondere disruptive Innovationen erfordern neben entsprechendem Know-how eine hohe Risikobereitschaft, da sie bestehende Märkte grundlegend verändern.

Flache Hierarchien fördern erfolgreiche Digitalisierung

Obwohl Familienunternehmen in Presse und Medien vielfach als traditionell und hierarchisch beschrieben werden, sind es insbesondere flache Hierarchien, die unseren Auswertungen zufolge imstande sind, die Digitalisierungsbemühungen von Familienunternehmen voranzutreiben. Wir finden heraus, dass Familienunternehmen, die über eine vergleichsweise schwache Hierarchie verfügen, von einem höheren Digitalisierungsgrad profitieren. Insbesondere für die Bereiche Produktion, Verwaltung und Personal sowie hinsichtlich der Produkte finden wir eine signifikant stärkere Digitalisierung für weniger stark hierarchisch geprägte Familienunternehmen. Dabei zeigen sich flache Hierarchien etwa in direkten Kommunikationsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Geschäftsführung und der Berücksichtigung von (innovativen) Ideen der Belegschaft auf Entscheidungsebene des Unternehmens. Familienunternehmerinnen und -unternehmer, die die Digitalisierung ihres Unternehmens forcieren und neue Technologien einsetzen möchten, sind demnach gut beraten, hierarchische Strukturen zu reduzieren und eine „flüssige“ Kommunikation zwischen allen Unternehmensebenen zu ermöglichen.

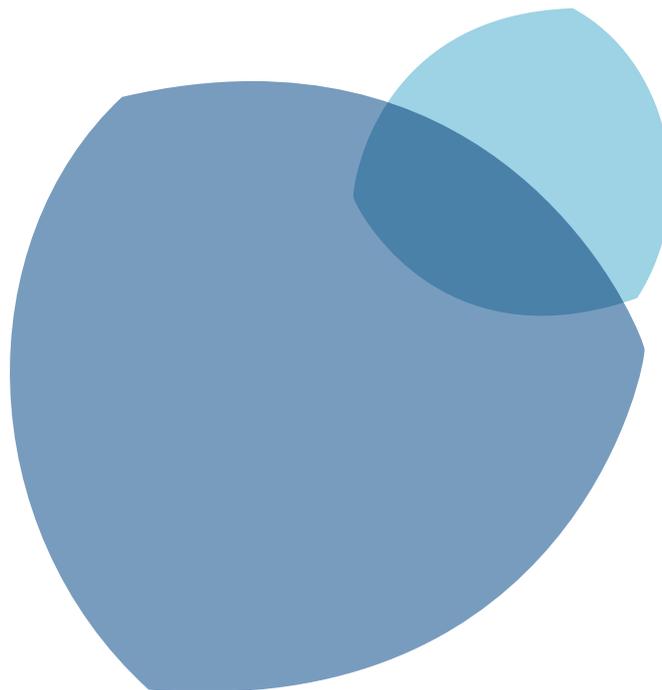
Digitalisierung als „Performance-Boost“!?

Schließlich weisen unsere Forschungsergebnisse aus, dass überdurchschnittlich stark digitalisierte Familienunternehmen auch eine bessere Unternehmensleistung aufweisen. Die befragten Familienunternehmen, die sich durch einen überdurchschnittlich hohen Digitalisierungsgrad auszeichnen, schätzten sowohl ihre Profitabilität als auch ihr Umsatzwachstum im Vergleich zu ihren Wettbewerbern signifikant höher

⁷² Vgl. z. B. Porter (1985; 2001).

ein. Dieser Zusammenhang lässt die Schlussfolgerung zu, dass die Digitalisierung nicht nur als Reaktion auf den Wettbewerb notwendig ist, sondern zusätzlich die Performance steigert. Auch wenn die erfolgreiche Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen oftmals finanzielle Ressourcen, entsprechendes Know-how und eine gewisse Risikobereitschaft erfordert, so wird deutlich, dass insbesondere Familienunternehmen von messbaren Vorteilen im Zuge der Digitalisierung profitieren können. Um mit dynamischen Wettbewerbsentwicklungen langfristig Schritt halten und in ihren

Branchen zukünftig vorneweg gehen zu können, sollten Familienunternehmen die Digitalisierung aktiv vorantreiben, etwa indem sie entsprechende Investitionen tätigen und konkrete Maßnahmen einleiten (z. B. Investitionen in die Implementierung neuer Technologien oder in die Schulung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter). Familienunternehmerinnen und -unternehmer sollten die Digitalisierung daher proaktiv und gezielt angehen, um die Performance ihres Unternehmens zu steigern.

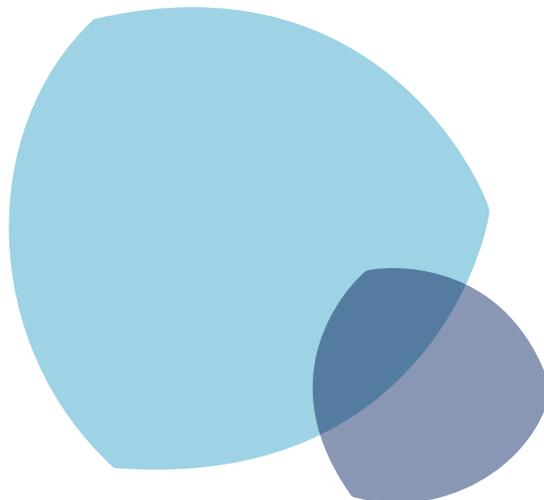


5 | ZUSAMMENFASSUNG & SCHLUSSFAZIT

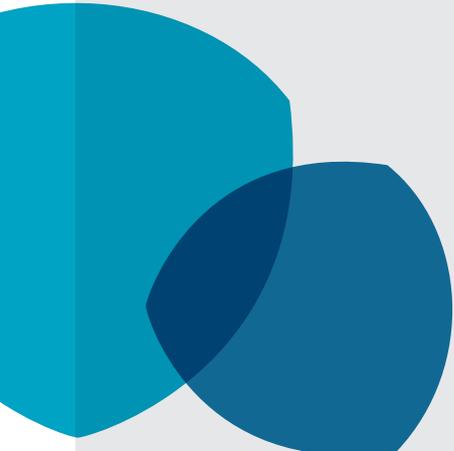
Die vorliegende Studie liefert wichtige Erkenntnisse über den aktuellen Stand sowie mögliche Motive und Einflussfaktoren der Digitalisierung von Familienunternehmen. Anhand einer Unternehmensbefragung einer repräsentativen Stichprobe des produzierenden Mittelstands wurde die Digitalisierung hinsichtlich ausgewählter Facetten beleuchtet, darunter der aktuelle Grad sowie mögliche Ziele und relevante Treiber digitaler Transformationsprozesse. Dabei weisen die befragten Unternehmen insgesamt einen partiellen Digitalisierungsgrad auf. Nicht-Familienunternehmen sind im Durchschnitt etwas digitalisierter als Familienunternehmen. Hinsichtlich der mit der Digitalisierung verfolgten Zielsetzungen unterscheiden sie sich kaum: Sowohl Familien- als auch Nicht-Familienunternehmen gewichten Effizienzziele durchschnittlich höher als Wachstumsziele. Während beide Unternehmensgruppen dem Top-Management eine entscheidende Rolle im Zuge der Digitalisierung zuweisen, sind die Eigentümerinnen und Eigentümer insbesondere in Familienunternehmen von herausragender Bedeutung. So fällt auf, dass ein hoher Einfluss des Eigentümerkreises, vor allem in Kombination mit einer hohen Expertise, den Digitalisierungsgrad von Familienunternehmen nachhaltig steigert. Eine klare strategische Ausrichtung, ein gewisses Maß an Risikobereitschaft sowie flache hierarchische

Strukturen stellen ebenfalls förderliche Digitalisierungsfaktoren dar. Abschließend konnte die Studie verdeutlichen, dass sich ein hoher Digitalisierungsgrad positiv auf die Performance von Familienunternehmen auswirkt.

Die Ergebnisse der Studie tragen zu einem besseren Verständnis von Familienunternehmen, deren besonderer Bedürfnisse und kritischer Erfolgsfaktoren im Hinblick auf die Digitalisierung bei und legen einen wichtigen Grundstein für zukünftige Initiativen relevanter Akteurinnen und Akteure aus Wissenschaft, Politik und Wirtschaft. So ergeben sich aus den gewonnenen Erkenntnissen etwaige Potenziale für tiefergehende wissenschaftliche Betrachtungen, etwa in Bezug auf die Rolle des Eigentümerkreises für eine erfolgreiche Digitalisierung von Familienunternehmen. Familienunternehmen selbst können interessante Anreize für laufende oder zukünftige Digitalisierungsprojekte gewinnen und finden konkrete Handlungsempfehlungen, wohingegen die Ergebnisse der Studie die Politik dabei unterstützen können, ein wirtschaftspolitisches Umfeld zu schaffen, das mittelständischen Unternehmen die Digitalisierung vereinfacht. Nur so können ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig gesichert und die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft gestellt werden.



6 | LITERATUR

- 
- ➔ Astor, M.; Rammer, C.; Klaus, C. & Klose, G. (2016): Endbericht: Innovativer Mittelstand 2015 – Herausforderungen, Trends und Handlungsempfehlungen für Wirtschaft und Politik. In: ZEW-Gutachten und Forschungsberichte des Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung.
 - ➔ Basco, R. (2014): Exploring the influence of the family upon firm performance: Does strategic behaviour matter?. In: International Small Business Journal, Volume 32, Issues 8, pp. 967-995.
 - ➔ Batt, C. E.; Cleary, P.; Hiebl, M. R.; Quinn, M. & Rikhardsson, P. M. (2020): The digitalization of family firms: a research agenda. In: A Research Agenda for Family Business.
 - ➔ Berghaus, S & Back, A. (2016): Gestaltungsbereiche der digitalen transformation von unternehmen: entwicklung eines reifegradmodells. In: Die Unternehmung, 70. Jg., Nr. 2, S. 98-123.
 - ➔ Berghoff, H. (2006): The end of family business? The Mittelstand and German capitalism in transition, 1949–2000. In: Business History Review, Volume 80, Issue 2, pp. 263-295.
 - ➔ Bertelsmann Stiftung (2017): Mittelstand in der digitalen Transformation – Warum der Wandel nur mit einer neuen Arbeitskultur gelingen kann, abrufbar unter: <https://t1p.de/svyv6> [Stand 28.03.2022].
 - ➔ Besson, P. & Rowe, F. (2012): Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions. In: The Journal of Strategic Information Systems, Volume 21, Issue 2, pp. 103-124.
 - ➔ Block, J. H. (2012): R&D investments in family and founder firms: An agency perspective. Journal of business venturing, Volume 27, Issues 2, pp. 248-265.
 - ➔ Block, J., Hansen, C., & Steinmetz, H. (2022): Are family firms doing more innovation output with less innovation input? A replication and extension. In: Entrepreneurship Theory and Practice.
 - ➔ Bharadwaj, A. S. (2000): A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. In: MIS quarterly, Volume 24, Issues 1, pp. 169-196.
 - ➔ Boyd, B. (2010): Sustainable management in long-lived family businesses—A resourcebased analysis of Northern German builder’s providers. In: International Journal of Entrepreneurship and Small Business, Volume 11, Issues 3, pp. 308-321.
 - ➔ Bretschneider, U.; Heider, A. K.; Rösen, T. & Hülsbeck, M. (2019): Strategien der Digitalisierung in Familienunternehmen: Über spezifische Digitalisierungsansätze für Unternehmerfamilien und Familienunternehmen. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten: WIFU.

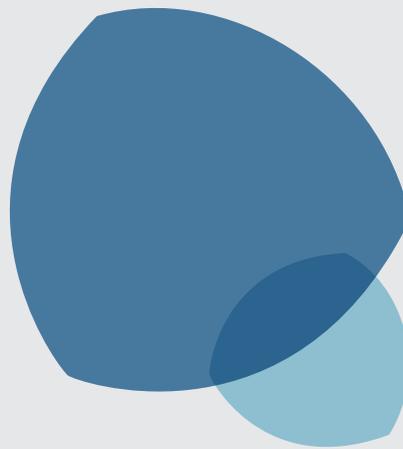
- ➔ Ceipek, R.; Hautz, J.; De Massis, A.; Matzler, K. & Ardito, L. (2021): Digital transformation through exploratory and exploitative internet of things innovations: the impact of family management and technological diversification. In: *Journal of Product Innovation Management*, Volume 38, Issues 1, pp. 142-165.
- ➔ 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.
- ➔ Craig J. & Dibrell C. (2006): The natural environment, innovation, and firm performance: a comparative study. In: *Family Business Review*, Volume 19, Issues 4, pp. 275–288.
- ➔ De Groote, J. K.; Conrad, W. & Hack, A. (2021): How can family businesses survive disruptive industry changes? Insights from the traditional mail order industry. In: *Review of Managerial Science*, Volume 15, Issues 8, pp. 2239-2273.
- ➔ Degryse, C. (2016): Digitalisation of the economy and its impact on labour markets. In: *European Review of Labour and Research*, working paper.
- ➔ EY Global (2021): How the world's largest family businesses are proving their resilience, abrufbar unter: <https://t1p.de/bk2ny> [Stand 01.03.2022].
- ➔ Gehrke, B.; Rammer, C.; Frietsch, R.; Neuhäusler, P. & Leidmann, M. (2010): Listen wissens- und technologieintensiver Güter und Wirtschaftszweige: Zwischenbericht zu den NIW/ISI/ZEW-Listen 2010/2011. Studien zum deutschen Innovationssystem, 19/2010, 1-20. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI), Berlin.
- ➔ Gomez-Mejia, L. R.; Cruz, C.; Berrone, P. & De Castro, J. (2011): The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. In: *Academy of Management annals*, Volume 5, Issue 1, pp. 653-707.
- ➔ Heider, A.; Gerken, M.; van Dinther, N. & Hülsbeck, M. (2021): Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises–Evidence from the German Mittelstand. In: *Journal of Business Research*, Volume 130, pp. 635-645.
- ➔ Heider, A. K.; Rösen, T. A. & Hülsbeck, M. (2020): Digitalisierungsdynamiken und -strategien in Familienunternehmen. In: Rösen, T. A. & Heider, A. K. (Hrsg.): *Aktive Eigentümerschaft in Unternehmerfamilien – Gesell-schaftskompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 127-139.
- ➔ Intes – Family Business Academy by PwC (2021): *Family Business Survey 2021 – Vertrauen ist gut, Kontrolle übernehmen besser*, abrufbar unter: <https://t1p.de/30lm7> [Stand: 01.03.2022].
- ➔ Kammerlander, N. & Ganter, M. (2015): An attention-based view of family firm adaptation to discontinuous technological change: Exploring the role of family CEOs' noneconomic goals. In: *Journal of Product Innovation Management*, Volume 32, Issue 3, pp. 361-383.
- ➔ Kotlar, J.; De Massis, A., Fang, H. & Frattini, F. (2014): Strategic reference points in family firms. In: *Small Business Economics*, Volume 43, Issues 3, pp. 597-619.
- ➔ Kraus, S.; Clauss, T.; Breier, M.; Gast, J.; Zardini, A. & Tiberius, V. (2020): The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis, In: *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Volume 26, Issue 5, pp. 1067-1092.
- ➔ Liu, D. Y.; Chen, S. W. & Chou, T. C. (2011): Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. In: *Management Decision*, Volume 49, Issue 10, pp. 1728-1742.
- ➔ Llopis-Albert, C.; Rubio, F. & Valero, F. (2021): Impact of digital transformation on the automotive industry. In: *Technological forecasting and social change*, Volume 162, pp. 120-343.
- ➔ Nambisan, S.; Lyytinen, K., Majchrzak, A. & Song, M. (2017): Digital Innovation Management: Reinventing innovation management research in a digital world. In: *MIS Quarterly*, Volume 41, Issue 1, pp. 223-238.

- ➔ Pahnke, A. & Welter, F. (2019): The German Mittelstand: antithesis to Silicon valley entrepreneurship? In: *Small Business Economics*, Volume 52, Issue 2, pp. 345-358.
- ➔ Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press.
- ➔ Porter, M. E. (2001): *The value chain and competitive advantage. Understanding business processes*, 2nd edition, New York, Routledge.
- ➔ Prügl, R. & Spitzley, D. I. (2021): Responding to digital transformation by external corporate venturing: An enterprising family identity and communication patterns perspective. In: *Journal of Management Studies*, Volume 58, Issue 1, pp. 135-164.
- ➔ PwC (2021): *Family Business Survey: US Findings – An approach for lasting family business success*, abrufbar unter: <https://t1p.de/waonu> [Stand 02.05.2022].
- ➔ Rasch, M. & Koß, R. (2015): *Digital Controlling - Digitale Transformation im Controlling*, abrufbar unter: <https://t1p.de/k8dl> [Stand: 16.01.2021].
- ➔ Rösen, T. A. & von Schlippe, A. (2007): Krisen in Familienunternehmen und Unternehmensfamilien. Über parallele, interdependente Dynamiken in Familie und Unternehmen. In: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 14 Jg., Heftnummer 4, S. 309-330.
- ➔ Schneckenberg, D.; Benitez, J.; Klos, C.; Velamuri, V. K. & Spieth, P. (2021): Value creation and appropriation of software vendors: A digital innovation model for cloud computing. In: *Information & Management*, Volumen 58, Issue 4, pp. 103-463.
- ➔ Sirmon, D. & Hitt, M. (2003): Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. In: *Entrepreneurship theory and practice*, Volume 27, Issue 4, pp. 339–358.
- ➔ Soluk, J. & Kammerlander, N. (2021): Digital transformation in family-owned Mittelstand firms: A dynamic capabilities perspective. In: *European Journal of Information Systems*, Volume 30, Issue 6, pp. 676-711.
- ➔ Soluk, J.; Miroshnychenko, I.; Kammerlander, N. & De Massis, A. (2021): Family influence and digital business model innovation: the enabling role of dynamic capabilities. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volume 45, Issue 4, pp. 867-905.
- ➔ Steininger, D. M.; Kathryn Brohman, M. & Block, J. H. (2022): Digital Entrepreneurship: What is New if Anything? In: *Business & Information Systems Engineering*, Volume 64, pp. 1-14.
- ➔ Überbacher, R.; Brozzi, R. & Matt, D. T. (2020): Innovation in craftsmanship family Smes in times of digitalization. In: *Piccola Impresa/Small Business*.
- ➔ Verhoef, P. C.; Broekhuizen, T.; Bart, Y.; Bhattacharya, A.; Dong, J. Q.; Fabian, N. & Haenlein, M. (2021): Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. In: *Journal of Business Research*, Volume 122, pp. 889-901.
- ➔ Werner, A.; Schröder, C. & Chlosta, S. (2018). Driving factors of innovation in family and non-family SMEs. In: *Small Business Economics*, Volume 50, Issue 1, pp. 201-218.
- ➔ WIFU (2022): *Best of WIFU-Wissen: Definition Familienunternehmen*, abrufbar unter: <https://t1p.de/n8fkl> [Stand: 21.04.2022].
- ➔ Yilmazer, T. & Schrank, H. (2006): Financial intermingling in small family businesses. In: *Journal of Business Venturing*, Volume 21, Issue 5, pp. 726-751.
- ➔ Zott, C. & Amit, R. (2017): Business model innovation: How to create value in a digital world. In: *GfK Marketing Intelligence Review*, Volume 9, Issue 1, pp. 18-23.

7 | ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Definition „Familienunternehmen“	8
Abbildung 2: Familienunternehmen und ihre Besonderheiten	10
Abbildung 3: Stufen der Digitalisierung	11
Abbildung 4: Zusammenfassung der zentralen Kenntnisse „Digitalisierung in Familienunternehmen“	15
Abbildung 5: Deskriptive Statistiken	17
Abbildung 6: Regionale Verteilung der befragten Unternehmen	18
Abbildung 7: Verteilung nach Branchen (NACE-Klassifikation)	19
Abbildung 8: Verteilung der Familienunternehmen nach Generationen	20
Abbildung 9: Verteilung nach Positionen im Unternehmen	21
Abbildung 10: Digitalisierungsgrad in Familien- und Nicht-Familienunternehmen nach Unternehmensbereich	23
Abbildung 11: Digitalisierungsgrad der Produkte, Dienstleistungen und des Geschäftsmodells in Familien- und Nicht-Familienunternehmen	24
Abbildung 12: Ziele der Digitalisierung – Gesamtübersicht	25
Abbildung 13: Ziele der Digitalisierung in Familien- vs. Nicht-Familienunternehmen	26
Abbildung 14: Möglichkeiten der Digitalisierung in Familien- und Nicht-Familienunternehmen	27
Abbildung 15: Treiber der Digitalisierung	28
Abbildung 16: Digitalisierungstreiber in Familien- vs. Nicht Familienunternehmen	29
Abbildung 17: Ziele der Digitalisierung in Familienunternehmen	32
Abbildung 18: Auswirkung von Effizienzzielen auf den Digitalisierungsgrad in Familienunternehmen	33
Abbildung 19: Auswirkung von Wachstumszielen auf den Digitalisierungsgrad in Familienunternehmen	34
Abbildung 20: Digitalisierungstreiber in Familienunternehmen	35
Abbildung 21: Digitalisierungsgrad in Abhängigkeit vom Einfluss der Eigentümerfamilie als Treiber der Digitalisierung	36
Abbildung 22: Digitalisierungsgrad der Produkte, Dienstleistungen und des Geschäftsmodells in Abhängigkeit vom Einfluss der Eigentümerfamilie	37
Abbildung 23: Einfluss der Identifikation mit dem Unternehmen auf den Digitalisierungsgrad der einzelnen Unternehmensbereiche	38
Abbildung 24: Einfluss der Identifikation mit dem Unternehmen auf den Digitalisierungsgrad der Produkte, Dienstleistungen und des Geschäftsmodells	39

Abbildung 25: Einfluss der Eigentümerkompetenz auf den Digitalisierungsgrad der einzelnen Unternehmensbereiche	40
Abbildung 26: Einfluss der Eigentümerkompetenz auf den Digitalisierungsgrad der Produkte, Dienstleistungen und des Geschäftsmodells	41
Abbildung 27: Einfluss von Familienmanagement auf den Digitalisierungsgrad in den einzelnen Unternehmensbereichen	43
Abbildung 28: Einfluss von Familienmanagement auf den Digitalisierungsgrad der Produkte, Dienstleistungen und des Geschäftsmodells	44
Abbildung 29: Einfluss der Generation des Familienunternehmens auf den Digitalisierungsgrad in den einzelnen Unternehmensbereichen	45
Abbildung 30: Einfluss der Generation des Familienunternehmens auf den Digitalisierungsgrad der Produkte, Dienstleistungen und des Geschäftsmodells	46
Abbildung 31: Einfluss der Hierarchie in Familienunternehmen auf den Digitalisierungsgrad der einzelnen Unternehmensbereiche	47
Abbildung 32: Einfluss der Hierarchie in Familienunternehmen auf den Digitalisierungsgrad der Produkte, Dienstleistungen und des Geschäftsmodells	48
Abbildung 33: Einfluss der Risikoneigung in Familienunternehmen auf den Digitalisierungsgrad der einzelnen Unternehmensbereiche	50
Abbildung 34: Einfluss der Risikoneigung in Familienunternehmen auf den Digitalisierungsgrad der Produkte, Dienstleistungen und des Geschäftsmodells	51
Abbildung 35: Einfluss von Digitalisierung auf Umsatzwachstum und Profitabilität	52



KONTAKT

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

Das 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.

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
Universität Witten/Herdecke
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
Telefon: +49 2302 926-513
E-Mail: wifu@uni-wh.de
www.wifu.de

FORSCHUNGSZENTRUM MITTELSTAND DER UNIVERSITÄT TRIER (FZM)

Das Forschungszentrum Mittelstand der Universität Trier entstand Anfang 2020 aus der im Jahre 2016 gegründeten Forschungsstelle Mittelstand. Es ist Teil der Wissenschaftsallianz Trier und fördert den Austausch zwischen der regionalen Wirtschaft und der Universität Trier. Ziel ist es, einen Transfer und eine enge Zusammenarbeit zwischen der Universität und der regionalen Wirtschaft zu schaffen. So bekommen regionale Unternehmen, darunter auch mittelständische (Familien-)Unternehmen, sowie Institutionen einen Einblick in aktuelle Erkenntnisse aus Wissenschaft und Forschung. Darüber hinaus erhalten Studierende durch erfahrene Unternehmerinnen und Unternehmer einen Einblick in die unternehmerische Praxis und lernen die in der Region Trier ansässigen Unternehmen kennen.

Forschungszentrum Mittelstand (FZM)
Universität Trier
Universitätsring 15a
54296 Trier
Telefon: +49 651 201-3030
E-Mail: mittelstand@uni-trier.de
www.mittelstand.uni-trier.de

WWW.WIFU.DE

AUTORINNEN UND AUTOREN

Prof. Dr. Thomas Clauß

Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls für
Corporate Entrepreneurship und Digitalisierung
in Familienunternehmen
E-Mail: thomas.clauss@uni-wh.de

Prof. Dr. Jörn H. Block

Inhaber der Professur für Unternehmensführung und
Sprecher des Forschungszentrums Mittelstand (FZM)
der Universität Trier
Gastprofessor an der Universität Witten/Herdecke
und Erasmus University Rotterdam
E-Mail: block@uni-trier.de

Matthias Johann

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand
an der Professur für Unternehmensführung der
Universität Trier
E-Mail: johann@uni-trier.de

Solvej Lorenzen

Wissenschaftliche Hilfskraft am WIFU-Stiftungs-
lehrstuhl für Corporate Entrepreneurship und
Digitalisierung in Familienunternehmen und
Promotionsstipendiatin am WIFU-Stiftungslehrstuhl
für Management von Familienunternehmen
E-Mail: solvej.lorenzen@uni-wh.de

Maren Bendel

Wissenschaftliche Hilfskraft am WIFU-Stiftungslehr-
stuhl für Corporate Entrepreneurship und Digitalisie-
rung in Familienunternehmen
E-Mail: maren.bendel@uni-wh.de



Thomas Clauß



Jörn H. Block



Matthias Johann



Solvej Lorenzen



Maren Bendel



**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
wifu@uni-wh.de

www.wifu.de
<https://t1p.de/d5vk> (LinkedIn)

© 2022 · WIFU Witten/Herdecke