

DIE ZWEI SEITEN DER DIGITALEN REIFE IN FAMILIENUNTERNEHMEN

EINE HOLISTISCHE PERSPEKTIVE AUF DIE ANFORDERUNGEN DER DIGITALISIERUNG IN FAMILIENUNTERNEHMEN

VON PROF. DR. THOMAS CLAUß, MARC ANDRÉ SCHEFFLER UND MAREN BENDEL

ABSTRACT

Die Digitalisierung stellt seit einigen Jahren ein zentrales Thema in Unternehmen jeglicher Größe und Branchenzugehörigkeit dar. Dies nimmt Familienunternehmen nicht aus. Neben den mit der Digitalisierung einhergehenden umfangreichen technischen, strukturellen und kulturellen Herausforderungen stehen Familienunternehmen jedoch zudem vor der Aufgabe, die Unternehmerfamilie in diesem Prozess zu managen. Für ein besseres Verständnis dieser Herausforderungen skizziert dieser Artikel zwei komplementäre Perspektiven auf digitale Reife in Familienunternehmen: die des Unternehmens und die der Unternehmerfamilie.

I. Digitalisierung in Familienunternehmen

Die Digitalisierung kann gerade für Familienunternehmen als relevantes und dringliches Thema angesehen werden. Die Familienmitglieder betrachten das Unternehmen als eine langfristige Investition, die an die Nachkommen vererbt werden soll.¹ Deshalb gelten Familienunternehmen tendenziell als risikoscheu und zögerlich beim Verlassen des „Status quo“.² Das hohe Risiko und die hohe Geschwindigkeit, mit der sich Technologien, die Gesellschaft und auch die Wirtschaft im Zuge der digitalen Transformation entwickeln, stehen im deutlichen Kontrast zu den eher langfristigen und langsamen Entscheidungsprozessen in Familienunternehmen. Im Einklang damit zeigt eine aktuelle Studie von Clauß et al. (2022) auf Basis einer Befragung von 525 Unternehmen, dass Familienunternehmen insgesamt geringer digitalisiert sind als Nicht-Familienunternehmen. Daraus ergibt sich mittelfristig eine große Gefahr. Schon jetzt bewirken immer disruptivere Technologien, dass die durchschnittliche Verweildauer der Unternehmen im S&P 500 unter 20 Jahre beträgt und bis 2027 auf nur zwölf Jahre geschätzt wird³. Aus diesem Grund werden ein tiefgreifendes

Verständnis und proaktives Management der digitalen Transformation für Familienunternehmen zukünftig überlebenswichtig sein. Durch den Einsatz immer weiterführender digitaler Technologien und Innovationen setzt ein digitaler Veränderungsprozess ein, der entlang verschiedener Phasen eingeteilt werden kann. So kann die Spannweite der Digitalisierungsaktivitäten exemplarisch von der Einführung von elektronischen Hilfsmitteln im operationalen Geschäft über die Einbindung von Plattformen in das bestehende Produktportfolio und Monetarisierung von digitalen Netzwerkeffekten bis hin zu einer Rekonfiguration des Geschäftsmodells reichen. Die Phasen der Digitalisierung lassen sich in *Digitization*, *Digitalization* und *Digital Transformation* einteilen.⁴ Unter der Digitization wird die Kodierung analoger Informationen in ein digitales Format (d.h. in Nullen und Einsen) verstanden. Computer können diese Informationen sodann speichern, verarbeiten und übertragen. Beispiele hierfür sind die Verwendung digitaler Formulare in Bestellprozessen, der Einsatz digitaler Umfragen oder die Verwendung digitaler Anwendungen für interne Finanzerklärungen. Typischerweise werden durch die Digitization vor allem interne und externe Dokumentationsprozesse digitalisiert, die Wertschöpfungsaktivitäten werden jedoch nicht verändert. Kammerlander/Soluk/Zöller (2020) betonen, dass diese Phase inhaltlich in der Regel die Schaffung der grundlegenden technischen Infrastruktur sowie die Nutzung digitaler Technologien umfasst. Die Digitalization hingegen umfasst die Verwendung digitaler Technologien zu einer Verbesserung der intern und extern gerichteten bereits bestehenden Geschäftsprozesse. In der Digitalization wird die Abstimmung und Vereinheitlichung verteilter IT-Systeme und Prozesse wichtig, um die vorliegenden digitalen Daten unter-

1 Berrone/Cruz/Gomez-Mejia (2012).

2 De Massis/Eddleston/Rovelli (2021).

3 Anthony et al. (2018).

4 Verhoef et al. (2021).

INHALT

- I. Digitalisierung in Familienunternehmen
- II. Der digitale Reifegrad des (Familien-)Unternehmens
 1. Dimensionen der digitalen Reife des Unternehmens
 2. Reifegradstufen
- III. Der digitale Reifegrad der Unternehmerfamilie
- IV. Fazit und Ausblick

nehmensweit nutzbar zu machen. Hierzu gehört auch die Digitalisierung von Kommunikationskanälen, um beispielsweise eine direkte Kundenkommunikation und Interaktion zu ermöglichen. Daher konzentriert sich Digitalization nicht nur auf Kosteneinsparungen, sondern umfasst auch Prozessoptimierungen, die das Kundenerlebnis verbessern können⁵. Nach Kammerlander et al. (2020) fokussiert diese Phase inhaltlich im Wesentlichen die Schnittstellendigitalisierung, also die zentralen Knotenpunkte zwischen den internen und externen Stakeholdern des Unternehmens. Die *Digital Transformation* ist die am weitesten reichende Phase und beschreibt einen unternehmensweiten Wandel, der die ganzheitliche Veränderung und ggf. Innovation des Geschäftsmodells zum Inhalt hat⁶. In dieser Phase liegt der Fokus weniger auf der Frage, wie digitale Technologien genutzt werden können, um das Bestehende zu optimieren oder zu ergänzen, sondern darauf, wie durch diese Kundenprobleme gelöst und langfristige Wettbewerbsvorteile geschaffen werden können. In dieser Phase ist ggf. eine deutliche Rekonfiguration des Unternehmenskerns notwendig (z.B. vom Hersteller zum digitalen Service Provider).

II. Der digitale Reifegrad des (Familien-) Unternehmens

Vor dem Hintergrund der genannten Stufen wird es für Unternehmen interessant, den bestehenden Grad der Digitalisierung einordnen zu können, um dann weitere Potenziale und Handlungsbedarfe abzuleiten. Hierfür bietet die betriebswirtschaftliche Forschung sogenannte Reifegradmodelle (englisch: „Maturity Models“) an. Diese sind unternehmerische Werkzeuge, die vielfach in der strategischen Weiterentwicklung von Organisationen zum Einsatz kommen. Sie kategorisieren typische Entwicklungsstufen von Unternehmen und verbinden diese mit einem idealtypischen Entwicklungspfad sowie konkreten Entwicklungsschritten, um eine definierte Reife zu erreichen⁷.

Durch die Integration dieses Ansatzes in die Erforschung von Digitalisierung wurden in den vergangenen Jahren eine Reihe sogenannter *digitaler Reifegradmodelle* entwickelt⁸. Diese thematisieren insbesondere die wesentlichen Treiber sowie Bereiche der Digitalisierung in Unternehmen⁹ und konnten als valide Ansätze zur Bewertung des Status quo untermauert werden. Westerman/Bonnet/McAfee (2014) demonstrieren z.B., dass Unternehmen mit einem höheren digitalen Reifegrad eine bessere Unternehmensleistung erzielen. Demgegenüber besteht die Gefahr, dass Unternehmen mit weniger vorangeschrittenem digitalen Reifegrad den Anschluss verlieren. Kane/Palmer/Phillips (2017) zeigen hier, dass gerade besonders in ihrer Reife fortgeschrittene Unternehmen noch größere digitale Investitionen planen und dadurch ihren Vorsprung weiter ausbauen könnten. In den letzten Jahren wurde eine Reihe verschiedener Ansätze zur Bestimmung der digitalen Reife entwickelt, die sehr

unterschiedliche Dimensionen derselben zugrunde legen. Berghaus/Back (2016) entwickeln ein sehr differenziertes Modell der digitalen Reife des Unternehmens entlang der Wertschöpfungsstufen und wesentlichen strukturellen Unternehmensbereiche. Der Ansatz von Catlin/Scanlan/Willmott (2015) im Vergleich aggregiert vier Dimensionen in den Bereichen Strategie, Kultur, Human Resources und Organisationsstruktur. Alternativ dazu führt Rossmann (2018) die digitale Reife auf acht verschiedene Dimensionen von organisationalen Fähigkeiten wie z.B. Technologiefähigkeiten, Führungsfähigkeiten und strategische Fähigkeiten zurück.

1. Dimensionen der digitalen Reife des Unternehmens

Insbesondere der Ansatz von Berghaus/Back (2016) ist aufgrund seiner Granularität handlungsleitend. Ausgehend von einer holistischen Perspektive auf die digitale Transformation entwickeln sie ein fünfstufiges Reifegradmodell, welches auf neun Kerndimensionen zurückgeführt werden kann:

- (1) Das *Kundenerlebnis* stellt eine wesentliche Dimension der digitalen Reife dar. Die durch die Digitalisierung veränderten Kundenbedürfnisse müssen von dem Unternehmen zunächst verstanden und das eigene Wertangebot entsprechend ausgestaltet werden. Das Kundenerlebnis basiert demzufolge auf der Analyse der Kundendaten über verschiedene Kanäle hinweg und den Fertigkeiten des Unternehmens, aus diesen Rückschlüsse für das eigene Angebot und die individuelle Anpassung dessen an den Kunden zu ziehen.
- (2) Die *Produktinnovation* bildet die Tendenz des Unternehmens ab, bereits etablierte Produkte und Services mit digitalen Lösungen zu ergänzen. Dabei sind die Kompetenzen, (digitale) Innovationen zu entwickeln und umzusetzen, sowie die Einbindung des Kunden in den Wertschöpfungsprozess maßgeblich.
- (3) Die digitale *Strategie* stellt einen wesentlichen Baustein der Digitalisierung dar. Hierbei geht es darum, klare langfristige Ziele der Digitalisierung zu definieren, die sicherstellen, dass die operativen Aktivitäten einem übergeordneten Plan folgen und entsprechend orchestriert werden. Daraus ergeben sich klare Verantwortlichkeiten und Prozesse.
- (4) Die *Organisation* muss einen geeigneten strukturellen Rahmen bieten, um die digitale Transformation zu ermöglichen. Dazu gehört insbesondere die Schaffung einer agilen Arbeits- und Projektorganisation.
- (5) Damit zusammen hängen die Öffnung des Unternehmens nach außen und die verstärkte *Zusammenarbeit* mit Partnern mit geeigneten Digitalkompetenzen (z.B. Start-ups, Agenturen, Universitäten) durch den Aufbau von Partnernetzwerken oder Crowdsourcing.
- (6) *Prozessdigitalisierung* umfasst den Einsatz von digitalen Technologien zur Optimierung von internen und externen Prozessen. Diese basiert auf dem Einsatz von Technologien und/oder Daten zur Automatisierung unterschiedlichster Prozesse. Die Verwendung digitaler Technologien zur Verbesserung von Kommunikationsflüssen und Kollaboration unter den Mitarbeitenden erlaubt zudem eine verbesserte Vernetzung der Belegschaft zur Optimierung des Wissenstransfers. Des Weiteren ermöglichen digitale unternehmensübergreifende Prozesse eine effektive Kommunikation mit externen Akteuren. ➤

5 Verhoef et al. (2021).

6 Kammerlander et al. (2020).

7 Berghaus/Back (2016).

8 Williams et al. (2019).

9 Teichert (2019).

Zusammenhang zwischen Inhalt und Reifegrad der Digitalisierung

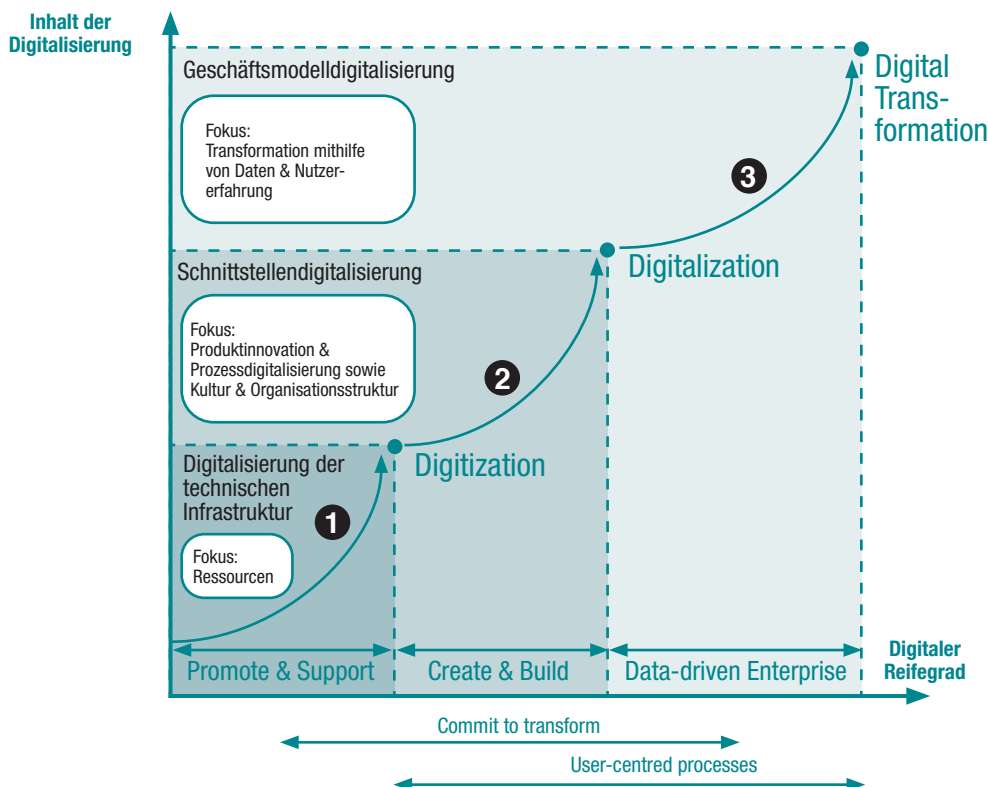


Abb. 1; Quelle: Eigene Darstellung

- (7) Eine moderne *IT-Infrastruktur* stellt die Basis der Digitalisierung dar. Dies bedeutet nicht nur, dass Hard- und Software auf dem neuesten Stand sein sollten, sondern auch, dass eine Vereinheitlichung von Systemen und geeigneten Schnittstellen umgesetzt wird, damit Daten in allen Bereichen des Unternehmens zugänglich sind. Ein weiterer bedeutender Punkt ist Sicherheit – können die Identität und Authentizität von Daten sichergestellt werden und sind IT-Systeme hinreichend vor Sicherheitsrisiken geschützt?
- (8) Eine geeignete *Unternehmenskultur* stellt eine weitere wichtige Grundlage der digitalen Reife dar. Eine hohe digitale Affinität der Mitarbeitenden, eine angemessene Risikobereitschaft als Voraussetzung sowie eine offene Fehlerkultur sind dabei wichtige Aspekte zur Schaffung eines innovationsfreundlichen Umfelds. Dies wird vor allem durch eine angemessene Führung mit Vorbildcharakter sowie durch eine konsequente Personalpolitik geschaffen.
- (9) Die letzte Dimension bildet das *Transformationsmanagement*. Als bereichsübergreifender Prozess ist die digitale Transformation ein Projekt, welches weit über die Abteilungsgrenzen der IT hinausgeht. Folglich sind die bereichsübergreifende Planung und das Management des Transformationsprozesses essenziell, um einen koordinierten und kontrollierten Ablauf zu gewährleisten. Die Zuteilung der Verantwortlichkeiten und Festlegung von deren Kontrollmechanismen müssen angemessen gestaltet werden. Zudem sind innerorganisationale Unterstützung des Top-Managements als Treiber der digitalen Transformation sowie die Definition und regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung zentral.

2. Reifegradstufen

Durch Auswertung umfangreicher empirischer Daten leiten Berghaus/Back aggregierte Stufen der digitalen Reife ab. Zu deren Verständnis ist anzumerken, dass diese zum Teil parallel verlaufen und ineinander übergreifen, was durch die Visualisierung in Abb. 1 deutlich werden soll. In der ersten Stufe des *Promote & Support* wird das Bewusstsein für die Digitalisierung sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Mitarbeitern über strategische Priorisierung, die Einbindung der IT in die Geschäftsbereiche sowie den Aufbau des Transformationsmanagements geschaffen. In der zweiten Stufe des *Create & Build* stehen digitale Maßnahmen der Wertschöpfung in Bezug auf Produktinnovation und Prozessdigitalisierung im Vordergrund, die ihrer strategischen Wichtigkeit Ausdruck verleihen. So werden geeignete Rahmenbedingungen für Innovationen durch die Stärkung digitaler Kompetenzen, eine intensivere Zusammenarbeit mit der internen IT-Abteilung und externen Partnern sowie durch die Bereitstellung von Ressourcen geschaffen. In der sich anschließenden dritten Phase des *Commit to Transform* verlagert sich der Fokus auf die Ausrichtung des innerorganisationalen Umfelds der digitalen Transformation sowie der Kultur, die sich im Zuge der digitalen Transformation nun mehr durch proaktives Fehlermanagement, die Kommunikation einer lernenden Organisation und Risikobereitschaft auszeichnet. In Bezug auf die organisationalen Strukturen wird eine flexible Organisation avisiert, die mit Partnern zusammenarbeitet und rasch auf Veränderungen reagieren kann. Die vierte Stufe des *User-centered & Elaborated Process* berührt eine Vielzahl an Unternehmensfeldern, wobei der

Digitale Reife des Familienunternehmens und der Unternehmerfamilie

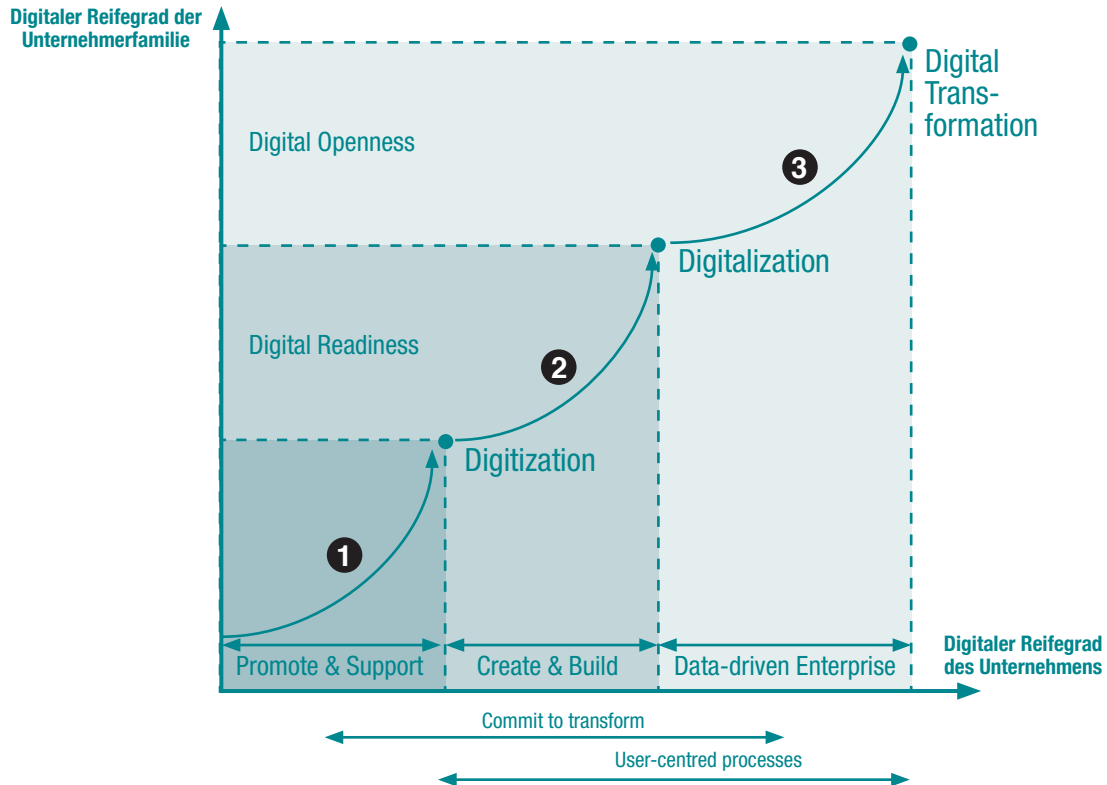


Abb. 2; Quelle: Eigene Darstellung

kleinste gemeinsame Nenner die Nutzerzentriertheit ist. Entlang der Innovationsprozesse werden die Individualisierung der Kundenerfahrungen und die Konzentration auf Kundendaten bei der Gestaltung von Interaktionen bedeutsamer und über die Festlegung von Transformationszielen sowie die Key Performance Indicators für digitale Kanäle integriert. Die fünfte und letzte Stufe, an deren Abschluss ein *Data-driven Enterprise* steht, ist gekennzeichnet durch die Sammlung, Analyse und sinnvolle Nutzung von Kundendaten, die fest in den Geschäftsprozessen verankert werden. Die Verwendung von fortschrittlichen Datenanalysetechnologien und die damit einhergehende Festsetzung von messbaren Indikatoren werden zu der weiteren Zielsetzung und Entscheidungsfindung des digital transformierten Unternehmens verwendet.

Aus den vorangehenden Überlegungen lässt sich ein multidimensionales Bild der Digitalisierung in (Familien-)Unternehmen skizzieren. Der Prozess der digitalen Transformation umfasst auf der einen Seite die inhaltliche Ausgestaltung konkreter Maßnahmen der Veränderung (Inhaltsachse). Damit diese Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden können, muss das Unternehmen jedoch auch die nötige digitale Reife erreichen, welche sich in den skizzierten Reifegradstufen widerspiegelt (Reifegradachse). Es lässt sich schlussfolgern, dass die fortgeschrittenen Phasen der Digitalisierung und insbesondere eine digitale Transformation nur erreicht werden können, wenn die richtigen inhaltlichen Maßnahmen und eine angemessene digitale Reife aufeinandertreffen.

III. Der digitale Reifegrad der Unternehmerfamilie

In der vorangegangenen Betrachtung stellt sich die Frage, worin die Besonderheit von Familienunternehmen zu sehen ist. Zwar zeigt umfangreiche Forschung, dass verschiedene der genannten Dimensionen der digitalen Reife (z.B. Produktinnovation¹⁰) in Familienunternehmen anders ausgeprägt sind, allerdings resultiert dies vornehmlich in einer geringeren digitalen Reife, ohne die Herausforderungen der Digitalisierung maßgeblich zu beeinflussen. Unbeachtet bleibt in der bisherigen Diskussion um digitale Reife allerdings weitgehend die Bedeutung der Unternehmerfamilie. In Familienunternehmen rückt die Unternehmerfamilie als Dreh- und Angelpunkt aller Entscheidungsprozesse in das Zentrum der Betrachtung. Ihre Einflussnahme auf das Familienunternehmen erfolgt mitunter durch die Mitgestaltung der Unternehmensziele, Festlegung von (Steuerungs-)Strukturen und Entscheidungsprozessen anhand der eigenen familiären Vorstellungen und Prioritäten sowie durch das Bereitstellen von eigenen Ressourcen und Fähigkeiten¹¹. Nach aktuellen Erkenntnissen von Clauß et al. (2022) stellen die Eigentümer in Familienunternehmen neben dem Top-Management die wichtigsten Treiber (oder auch Hindernis) der Digitalisierung dar. Daraus lässt sich ableiten, dass die Unternehmerfamilie auch das Verfolgen von technologischen und digitalen Innovationen auf allen Stufen und in allen Unternehmensbereichen maßgeblich beeinflusst. Um dem Rechnung zu tragen, ist es für Familienunternehmen wichtig, neben der digitalen Reife des Unternehmens auch »

10 S. Calabrò et al. (2019).
11 Kammerlander et al. (2015).

die digitale Reife der Unternehmerfamilie in digitale Reifegradmodelle zu integrieren. Aktuell kann festgehalten werden, dass die Unternehmerfamilie zwei wesentliche Ausprägungen aufweisen sollte, um die Digitalisierung zu begünstigen: *digitale Offenheit* (Digital Openness) und *digitale Fähigkeit* (Digital Readiness)¹². Die digitale Offenheit umfasst den Grad des Verständnisses und der Überzeugung sowie der generellen Offenheit der Unternehmerfamilie für bzw. gegenüber der Digitalisierung. Sie kann auch als Begeisterung für das Thema, persönliche Aufgeschlossenheit gegenüber innovativen Ideen und Technologien und die Bereitschaft, solche im eigenen Unternehmen zu etablieren, verstanden werden.¹³ Die digitale Fähigkeit beschreibt den Grad digitalisierungsbezogenen Wissens und entsprechender Kompetenzen in der Unternehmerfamilie. Sofern die involvierten Mitglieder der Unternehmerfamilie eine höhere Kompetenz aufweisen, werden Potenziale der Digitalisierung besser erkannt und hochwertigere Entscheidungen in der digitalen Transformation getroffen. Clauß et al. (2022) zeigen anhand einer umfangreichen Analyse deutscher Familienunternehmen, dass hohe Digitalisierungskompetenzen der Eigentümer den Digitalisierungsgrad in allen Bereichen erhöhen. Für beide genannten Dimensionen der digitalen Reife der Unternehmerfamilie werden bereits positive Effekte auf die Digitalisierung von Familienunternehmen nachgewiesen. Nach Rösen et al. (2021) wirken sich digitale Fähigkeiten positiv auf die Prozess- und Produktdigitalisierung aus, während die digitale Offenheit einen positiven Einfluss auf die digitale Transformation des Geschäftsmodells hat. Diese Erkenntnis ist insoweit interessant, als für niedrigere Stufen der Digitalisierung relevante Kompetenzen in der Familie hinreichend sind, höhere Stufen allerdings vor allem die Bereitschaft zu radikaler Veränderung erfordern. Ergänzt man diese neue familienzentrierte Perspektive in die oben geführte Diskussion, wird es offensichtlich, dass das aufgezeigte Bild in Abb. 1 für Familienunternehmen erweitert und ausdifferenziert werden muss (Abb. 2). Neben den Stufen des digitalen Reifegrads des Unternehmens auf der horizontalen Achse kommt nun der digitale Reifegrad der Unternehmerfamilie hinzu. Dabei braucht es in der Unternehmerfamilie zunächst eine Digital Readiness, also das nötige Verständnis und die nötigen Fähigkeiten der beteiligten Familienakteure, um fundierte Entscheidungen rund um die Digitalisierung des Unternehmens sowie seiner Produkte und Dienstleistungen zu fällen. Da diese Fähigkeiten allein nicht hinreichend sind, um eine grundlegende Transformation des Unternehmens zu realisieren, benötigen Familienunternehmen im nächsten Schritt die Digital Openness der Unternehmerfamilie. Hier ist es wichtig, dass alle beteiligten Familienakteure die Potenziale und Bedeutung der Digitalisierung erkennen, um eine Offenheit gegenüber neuen digitalen Innovationen und ggf. auch radikalen Veränderungen des Geschäftsmodells zuzulassen. Diese Offenheit ist somit die Grundvoraussetzung, um Rigiditäten und Verharrungstendenzen an etablierten Mechanismen und Traditionen abzubauen.

12 Rösen et al. (2021).

13 Clauß/Scheffler (2021).

IV. Fazit und Ausblick

Zusammenfassend wird ersichtlich, dass es für das Familienunternehmen im Zuge der Digitalisierung wichtig ist, neben der inhaltlichen Zielsetzung eine hinreichende digitale Reife zu entwickeln. Diese kann sich in Familienunternehmen hingegen nicht nur auf das Unternehmen fokussieren, sondern muss auch die Unternehmerfamilie umfassen. Während es für die Unternehmensseite bereits viel Forschung und ebenso eine reiche Auswahl an Handlungsimplicationen gibt, mangelt es auf Seite der Unternehmerfamilie noch an validierten Erkenntnissen. Die Schaffung digitaler Fähigkeiten ist insgesamt relativ eindeutig zu benennen. Eine gezielte Weiterbildung im Bereich Digitalisierung und digitaler Technologien sollte sich demnach nicht auf operativ tätige Familienmitglieder beschränken, sondern kann sich über den Gesellschafterkreis hinweg anbieten. Verfügbare Weiterbildungsangebote der Gesellschafterkompetenzentwicklung können dafür hilfreich sein.

Bzgl. der digitalen Offenheit geht es um die Schaffung eines einheitlichen Verständnisses und den Abbau von objektiven und subjektiven Vorbehalten. Rösen (2021) betont diesbezüglich insbesondere die kommunikative Perspektive. Um die Offenheit in der Familie zu steigern, sollte ein intensiver Austausch zur Digitalisierung im Gesellschafterkreis und über Generationengrenzen hinweg gefördert werden. Beispielsweise kann es förderlich sein, anstelle von analogen Treffen wichtige und auch weniger wichtige Veranstaltungen des Familienkalenders in ein Onlineformat zu übertragen, um alle Mitglieder der Unternehmerfamilie an die neuen Technologien zu gewöhnen und ihre Akzeptanz und Aufgeschlossenheit gegenüber digitalen Neuerungen zu erhöhen. Aktuelle Forschungsansätze zeigen, dass die Wahrnehmung von digitalen Technologien und damit die Zuschreibung von Potenzialen oder Gefahren zwischen Personen stark variieren kann. Liegen zwischen Familienmitgliedern fundamental unterschiedliche Wahrnehmungen (sogenannte Technological Frames) vor, kann dies potenziell zu Konflikten führen, welche die Digitalisierung behindern.¹⁴ Die Offenlegung von und das Verständnis für konkurrierende Technologiewahrnehmung könnten maßgeblich helfen, die digitale Offenheit der Familienmitglieder zu steigern. Dafür bietet sich die Zusammenarbeit auf Augenhöhe von Familienmitgliedern mit unterschiedlichen Perspektiven an. Gerade die zum Teil sehr unterschiedlichen Grade an digitaler Offenheit und digitaler Fähigkeit der operativ tätigen Seniorgeneration und der als „Digital Natives“ aufgewachsenen Nachfolgegeneration können hier zu Konflikten und Digitalisierungsbarrieren führen.¹⁵ Dennoch zeigen erste Studien, dass Familienunternehmen mithilfe eines digital affinen Nachfolgers eine höhere Stufe der Digitalisierung erreichen und sogar zum digitalen Vorreiter ihrer Branche avancieren können.¹⁶ ◆

14 Scheffler (2021).

15 Clauß/Scheffler (2021).

16 Scheffler (2020).

LITERATURVERZEICHNIS

Anthony, S. D./Viguerie, S. P./Schwartz, E. I./ Van Landeghem, J. (2018):
2018 Corporate Longevity Forecast: Creative Destruction is Accelerating. Boston, MA: Innosight Holdings, LLC.

Berghaus, S./Back, A. (2016):
Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study. Paper presented at the MCIS.

Berrone, P./Cruz, C./Gomez-Mejia, L. R. (2012):
Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. In: *Family Business Review*, 25(3), S. 258–279.

Calabrò, A./Vecchiarini, M./Gast, J./Campopiano, G./ De Massis, A./Kraus, S. (2019):
Innovation in Family Firms: A Systematic Literature Review and Guidance for Future Research. In: *International Journal of Management Reviews*, 21(3), S. 317–355.

Catlin, T./Scanlan, J./Willmott, P. (2015):
Raising your digital quotient. McKinsey Quarterly, abrufbar unter <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/raising-your-digital-quotient> [Stand: 24.07.2022].

Clauß, T./Block, J. H./Johann, M./Lorenzen, S./ Bendel, M. (2022):
Digitalisierung in deutschen Familienunternehmen. Empirische Befunde zu Status quo, Zielsetzungen und Erfolgsfaktoren. WIFU-Studienbericht. Witten: Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU).

Clauß, T./Scheffler, M. A. (2021):
Digitale Transformation von Familienunternehmen. In: Rüsen, T. A. (Hrsg.): *Theorie und Praxis der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens*. Festschrift für Arist von Schlippe (Vol. 1). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

De Massis, A./Eddleston, K. A./Rovelli, P. (2021):
Entrepreneurial by Design: How Organizational Design Affects Family and Non-family Firms' Opportunity Exploitation. In: *Journal of Management Studies*, 58(1), S. 27–62.

Kammerlander, N./Sieger, P./Voordeckers, W./Zellweger, T. (2015):
Value creation in family firms: A model of fit. In: *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), S. 63–72.

Kammerlander, N./Soluk, J./Zöller, M. (2020):
Digitale Transformation im Mittelstand und in Familienunternehmen: eine explorative Studie zur Digitalisierung von Prozessen, Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen in deutschen Mittelstands- und Familienunternehmen; Praxisreport Januar 2020.

Kane, G. C./Palmer, D./Nguyen-Phillips, A./Kiron, D./ Buckley, N. (2017):
Achieving digital maturity. *MIT Sloan management review*, 59(1).

Rossmann, A. (2018):
Digital maturity: Conceptualization and measurement model. Thirty Ninth International Conference on Information Systems.

Rüsen, T. A. (2021):
Management der Unternehmerfamilie 4.0. Formen eines digitalisierten Familienmanagements und Ansätze den Austausch und

Zusammenhalt in einer Lockdown-Situation zu organisieren. *FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie*, 11(2), S. 42–48.

Rüsen, T. A./Heider, A. K./Hülsbeck, M./Orenstrat, R. (2021):
Der Einfluss der Unternehmerfamilie auf den Digitalisierungsprozess des Familienunternehmens. Determinanten und Wirkung des „digitalen Reifegrads“ einer Unternehmerfamilie. Witten: Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU).

Scheffler, M. A. (2020):
Digital Transformation durch Digital Readiness und Digital Openness. Eine empirische Analyse unternehmerischer Implementationsstrategien. Masterarbeit. Universität Witten/Herdecke.

Scheffler, M. A. (2021):
Technological Frames in Family Businesses; conference abstract. Paper presented at the 11. Konferenz der deutschsprachigen Forschungszentren und Institute für Familienunternehmen (FIFU).

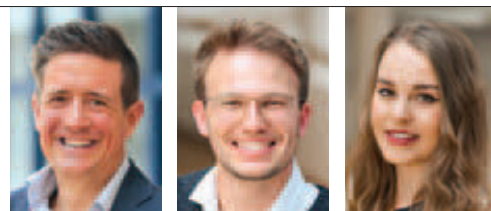
Teichert, R. (2019):
Digital Transformation Maturity: A Systematic Review of Literature. In: *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6), S. 1673–1687.

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*, 122, S. 889–901.

Westerman, G./Bonnet, D./McAfee, A. (2014):
Leading Digital. Turning Technology into Business Transformation. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Williams, C. A./Schallmo, D./Lang, K./Boardman, L. (2019):
Digital Maturity Models for Small and Medium-sized Enterprises: A Systematic Literature Review. Paper presented at the ISPIM Conference Proceedings.



Prof. Dr. Thomas Clauß ist Lehrstuhlinhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Corporate Entrepreneurship und Digitalisierung in Familienunternehmen.

Marc André Scheffler ist Promotionsstipendiat der WIFU-Stiftung.

Maren Bendel ist wissenschaftliche Hilfskraft des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Corporate Entrepreneurship und Digitalisierung in Familienunternehmen.

KEYWORDS

Digitalisierung • digitaler Reifegrad • digitale Reifegradstufen