



WIFU_kompakt_23: Der digitale Reifegrad einer Unternehmerfamilie

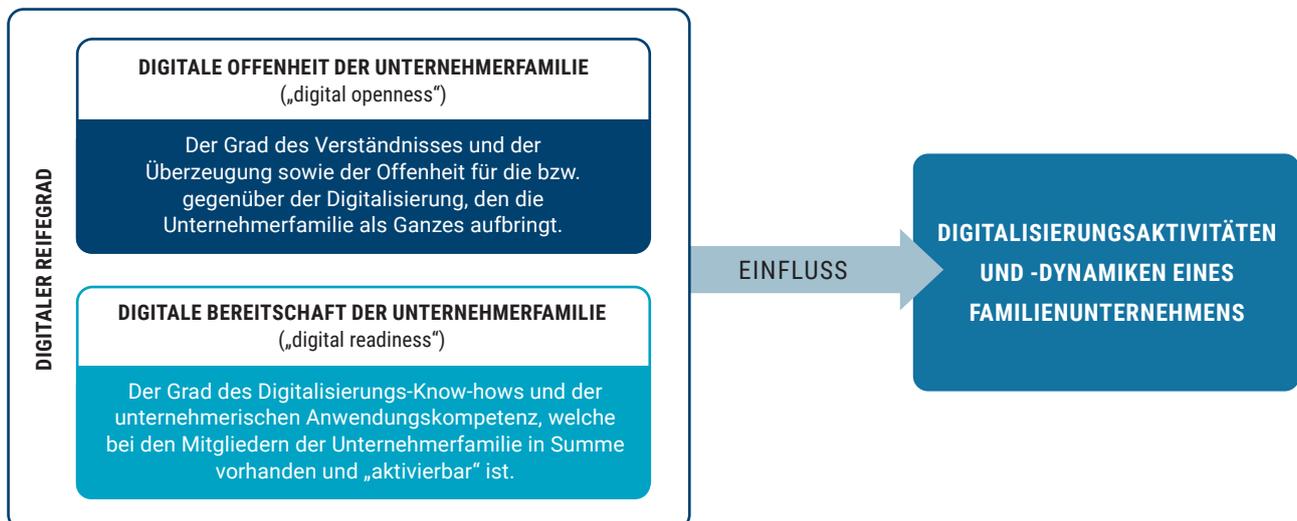
Es erscheint leicht nachvollziehbar, dass der Erfolg oder das Scheitern von Digitalisierungsaktivitäten in Familienunternehmen ganz entscheidend von der Haltung der Unternehmerfamilie abhängt. Doch was auf den ersten Blick so einleuchtend ist, wirft die Frage auf, was genau denn mit „Haltung“ oder „Einstellung“ der Eigentümerinnen und Eigentümer gemeint ist. Sicherlich nicht nur ein allgemeines Lippenbekenntnis – aber was dann?

Meinen alle dasselbe, wenn sie von Digitalisierung sprechen?

Eine Befragung hierzu dürfte für wohl jede Unternehmerfamilie aufzeigen, dass die Vorstellungen, was Digitalisierung „ist“, keineswegs einheitlich sind. Das liegt an unterschiedlichen individuellen Erfahrungen und Kompetenzen, aber auch daran, dass Digitalisierung auf drei Ebenen stattfinden kann: auf der Ebene der Produkte, auf der der Geschäftsprozesse und schließlich auf der Ebene des Geschäftsmodells. Es ist also wichtig, ein gemeinsames Verständnis zu erarbeiten, was gemeint ist, wenn die Unternehmerfamilie von „Digitalisierung“ spricht. Für die nachfolgenden Ausführungen wird Digitalisierung definiert als *die Anwendung von Technologien, die (Familien-)Unternehmen dabei unterstützen, ihre Prozesse effizienter zu gestalten, ihre Produkte und Dienstleistungen kundenorientierter zu machen und/oder ihr jeweiliges Geschäftsmodell an neu entstandene Bedürfnisse ihrer Kunden anzupassen.*

... und hier kommt der digitale Reifegrad ins Spiel.

Strategische Überlegungen in Familienunternehmen werden stets von einem spezifischen „Familien-Faktor“ bestimmt. Dieser lässt sich als Gesamtheit der individuellen Einstellungen in einer Unternehmerfamilie in Verbindung mit den jeweiligen Mechanismen des Kompetenzerwerbs sowie der Entscheidungsfindung in Geschäftsführung und Aufsichtsgremien verstehen. Ein Merkmal dieses Faktors ist der sogenannte „digitale Reifegrad“ der Familie nach folgender Definition: *„Dieser drückt sich aus durch den Umfang und das Ausmaß von digitaler Offenheit und digitaler Bereitschaft innerhalb einer Unternehmerfamilie. Beide Faktoren sind maßgeblich für die Digitalisierungsaktivitäten und -dynamiken eines Familienunternehmens ursächlich.“* Es lassen sich hier also zwei Komponenten unterscheiden: die „Digitale Offenheit“ und die „Digitale Bereitschaft“. (Siehe hierzu WIFU_kompakt Nr. 17: Digital Openness und Digital Readiness.)



Warum ist es wichtig, diesen digitalen Reifegrad zu kennen?

Weil davon die Dynamik der digitalen Transformation im Unternehmen abhängt. Sind digitale Offenheit und digitale Bereitschaft nur schwach ausgeprägt, werden die von Eigentümerseite in das Unternehmen hineingegebenen Impulse zu schwach sein, um strategisch sinnvolle Transformationsprozesse anzustoßen und aufrechtzuerhalten. Umgekehrt kann auch eine konzeptionslose Begeisterung für das Thema dazu führen, dass man sich verrennt und Ressourcen vergeudet.

Wie wird der digitale Reifegrad benotet?

Auch wenn sich der Begriff nach „Reifeprüfung“ anhört: Es werden keine Noten vergeben. Viel wichtiger ist eine korrekte Selbsteinschätzung, denn um den Weg zum Ziel einschlagen zu können, muss man seinen Ausgangspunkt kennen. Um diesen festzustellen, haben sich bspw. folgende Fragestellungen bewährt:

- Auf welcher Ebene liegt die höchste Priorität: bei den Produkten, den Prozessen oder der digitalen Transformation des Geschäftsmodells?
- Wie sieht die Unternehmensperformance im Vergleich zum Wettbewerb aus, bezogen auf die drei Ebenen?
- Wer sind die haupt-, wer die mitverantwortlichen Rollenträger für die Digitalisierung?
- Welche Stakeholder können Unterstützungsleistungen einbringen?
- Welche nicht-finanziellen Ziele der Unternehmerfamilie können die angestrebte Transformation beeinflussen?

Anhand der Antworten auf diese Fragen kann eine Landkarte gezeichnet werden, die Ausgangspunkt und Ziel aufzeigt, aber auch notwendige Umwege, wie bspw. der Erwerb zusätzlicher Kompetenzen der Gesellschafterinnen und Gesellschafter.

Wer treibt die Digitalisierung voran, wer steht auf der Bremse?

Es liegt nahe zu vermuten, dass eine Scheidelinie zwischen Alt und Jung verläuft. Doch so einfach stellt sich die Sache nicht dar. Zwar trifft es zu, dass die Aufgeschlossenheit für digitale Innovationen mit dem Alter korreliert, denn die Prägungen sind sehr verschieden. Gleichwohl wirken noch andere Einflüsse bei der Frage: Wie hältst du's mit der Digitalisierung? Neben dem digitalen Reifegrad müssen einige andere familienunternehmensspezifische Merkmale bedacht werden:

1. Eine starke *Identifikation* der Familie mit dem traditionellen Geschäftsmodell des Unternehmens kann die notwendige digitale Transformation behindern, wenn die Familie den Verlust ihrer Identität befürchtet. | 2. Ähnlich kann sich auch die *emotionale Bindung* der Familie an das Unternehmen problematisch auswirken, nämlich dann, wenn innerfamiliäre Entscheidungsprozesse so stark mit Gefühlen besetzt sind, dass ihre Rationalität darunter leidet. | 3. Die starke Einbettung in soziale *Netzwerke* mit den Stakeholdern kann sich positiv auswirken, wenn bspw. Kunden oder Lieferanten in gemeinsame Digitalisierungsprojekte einbezogen sind. | 4. Es kann aber genauso auch sein, dass die Unternehmerfamilie zum Schutz der gewachsenen Beziehungen und ihres eigenen *sozialen Kapitals* davor zurückschreckt, mit innovativen Projekten Risse in das Netzwerk zu machen. | 5. Positiv wirkt sich im Allgemeinen die *Langfristorientierung* von Unternehmerfamilien aus, denn dieser lange Atem sichert das Durchhaltevermögen bei Projekten, die nicht schnell zu Renditen führen.

Hat es einen konkreten Nutzen, den digitalen Reifegrad zu ermitteln?

Durchaus. Die Herausforderungen durch die digitale Transformation meistern zu können, ist von existenzieller Bedeutung für Familienunternehmen. Beispielsweise hat sich durch die Covid-19-Pandemie der Digitalisierungsdruck deutlich erhöht und es hat sich gezeigt, dass Unternehmen mit einem höheren digitalen Reifegrad die kritischen Situationen, bspw. durch Lockdowns, besser bewältigen konnten. Im Sinne einer Krisenvorsorge ist es also wichtig, hieraus zu lernen und sich selbst daraufhin zu befragen, wie es um die eigenen digitalen Fähigkeiten bestellt ist. Außerdem ist es mit der Perspektive auf die (womöglich krisenhafte) Zukunft von größter Bedeutung, Digitalisierungsaktivitäten gezielt daraufhin zu prüfen, welche von ihnen in welcher Weise zur Resilienz des Familienunternehmens beitragen können.

In der Reihe WIFU_kompakt: Digitale Transformation /// Digitale Geschäftsmodelle erkennen und gestalten /// Digital Openness und Digital Readiness /// Was ist „Gesellschafterkompetenz“? /// Gesellschafterkompetenz: die Inhalte

In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden: Strategien der Digitalisierung in Familienunternehmen /// Digitale Geschäftsmodelle in Familienunternehmen /// Familienunternehmen in der digitalen Transformation /// Anpassungsfähigkeit als Wettbewerbsvorteil **WIFU-Studien:** Der Einfluss der Unternehmerfamilie auf den Digitalisierungsprozess des Familienunternehmens /// Digitalisierung in deutschen Familienunternehmen /// Kooperationen zwischen Start-ups und Familienunternehmen /// Umgang von Familienunternehmen mit der COVID-19-Krise **WIFU-Schriftenreihe:** Treiber:

Pfade in die Krise /// Caspary: Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan **Leseempfehlung:** Rösen: Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder wifu.de/bibliothek**

