

Die digitalisierte Unternehmerfamilie.

Aus der Forscherwerkstatt. Warum wird die Digitalisierung bei dem einen Familienunternehmen zur Erfolgsgeschichte? Und beim anderen kommt sie nur erschreckend langsam voran? Der Schlüssel liegt in der Familie. Den Eigentümern, ihren digitalen Kenntnissen und Fähigkeiten und insbesondere ihrer inneren Haltung kommt in Bezug auf Fragestellungen der digitalen Transformation eine zentrale Bedeutung zu.

Tradition, heißt es so schön, sei nicht die Anbetung der Asche, sondern die Weitergabe des Feuers. Sollen Tradition und Digitalisierung in Familienunternehmen zusammenfinden, brauchen Eigentümer den Mut, eine neue Flamme zu entzünden.

Genau das funktioniert in Familienunternehmen sehr unterschiedlich. In unseren Forschungen zeigt sich, dass immer dort, wo die Eigentümerseite die Digitalisierung vehement einfordert, sie aktiv fördert und sich deutlich sichtbar für diese engagiert, die Digitalisierungsprozesse im Unternehmen deutlich umfänglicher und schneller voranschreiten. So kommt es oftmals zu einer Vielzahl von innovativen Prozessoptimierungen und Produktideen bis hin zu neuen Geschäftsmodellen.

Auf der anderen Seite begegnen selbst langjährig erfolgreiche und weltmarktführende Unternehmen den disruptiven Gefahren durch die Digitalisierung erschreckend langsam, beziehungsweise inkonsequent. Ursächlich hierfür scheint die „digital readiness“ der Unternehmerfamilie zu sein. Hierunter verstehen wir den Verständnis- und Kompetenzgrad innerhalb der Eigentümerfamilie

sowie die innere Offenheit. Ist sie bereit, sämtliche bisher existierenden Strukturen und Geschäftsmodelle des eigenen Familienunternehmens infrage zu stellen und durch neue Formen der Wertschöpfung und des Produkt-/Marktkonzeptes zu ersetzen? Und mit welcher Intensität wird innerhalb der Familie über Chancen und Gefahren diskutiert und reflektiert? Die Antworten darauf entscheiden, ob sich eine Digitalisierungsdynamik entfaltet – oder eben nicht.

Ist die familieninterne Auseinandersetzung mit diesem Thema eher durch Bedrohungsgefühle und Verlustängste bestimmt und wird es eher skeptisch und aus Risikoperspektive gewertet, lassen sich in den meisten Fällen gute Konzepte von den familienexternen Managern nicht oder nur unzureichend umsetzen. Sie scheitern mit ihren Vorschlägen letztendlich am mangelnden Know-how und Vorstellungsvermögen innerhalb des Eigentümerkreises.

Im Rahmen einer Digitalisierungsstrategie ist es offenbar ein entscheidender Faktor, dass die Unternehmerfamilie selbst von den Digitalisierungsmaßnahmen überzeugt ist und diese auch aktiv

mitgestalten kann. Das reine Zur-Verfügung-Stellen eines Budgets für Investitionen in Digitalisierungsmaßnahmen reicht nicht aus. Innerhalb der Unternehmerfamilie muss vielmehr eine Grundkompetenz zum Thema Digitalisierung vorhanden sein. Dabei scheint es von wesentlicher Bedeutung zu sein, dass über das reine Anhäufen von Wissen über dieses Thema hinaus ein strukturierter systematischer Dialog innerhalb des Eigentümerkreises etabliert wird.

Bei erfolgreichen Unternehmen lässt sich zudem feststellen, dass diese das Thema Digitalisierung als eine grundsätzliche strategische Frage auffassen, der sich auch der Gesellschafterkreis gezielt zu widmen hat. Aus dieser Erkenntnis heraus etablieren sich Maßnahmen und Strukturen, die dazu führen, dass sich mindestens ein Familienmitglied im Kontext der Digitalisierung als Kompetenzträger herausbildet. Diese Person setzt sich dann in der Rolle als „digital Champion“ der Familie mit den strategischen Implikationen disruptiver Veränderungen im Geschäftsmodell auseinander. Sie unterstützt entsprechende Kampagnen und Projekte im Unterneh-



men nicht nur, sondern begleitet sie auch aktiv. Diese Teilnahme an entsprechenden Veränderungsinitiativen macht dann auch den hohen Stellenwert dieser Aktivitäten für alle Mitarbeiter im Unternehmen sichtbar.

Im Umkehrschluss bedeutet dies für den geschäftsführenden Gesellschafter oder die etablierten Vertreter der Governance, die digitale Kompetenz zu „entpatriarchalisieren“. Es ist ihre Aufgabe, aktiv für eine digitale Affinität im Eigentümerkreis zu sorgen. Entsprechende Maßnahmen können sich dabei auf einen breiteren Adressatenkreis konzentrieren. Gefragt sind ebenfalls bisher nicht-aktive Gesellschafter, Ehepartner von Gesellschaftern sowie die Vertreter der nächsten Generation.

Aktuell lassen sich auch eine Vielzahl klassischer Generationenkonflikte beobachten, die sich als Digitalisierungshemmnis erweisen. So stellen wir vermehrt fest, dass sich die Nachfolgeneration (NextGen) an der unzureichenden Veränderungsbereitschaft oder dem fehlenden Verständnis der Seniorengeneration und ihren Beratern abarbeitet. Während die NextGen oftmals digital

aufgewachsen ist, hält die ältere Generation am bestehenden Geschäftsmodell sowie den etablierten Organisations- und Beziehungsstrukturen fest und übersieht wertvolle Alternativen. Die Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle liegt also in den Händen der operativ tätigen Familienmitglieder, beziehungsweise der familienexternen Top-Manager, die lange Zeit in der prädigitalisierten Umweltdynamik agiert haben. Die vorhandenen digitalen Fähigkeiten und Kompetenzen aus der NextGen werden in diesen Fällen selten systematisch und wenn, dann nur unzureichend integriert. Das führt zu Frustration und lässt wertvolle Potenziale ungenutzt. Grundsätzlich sollte das Thema Digitalisierung deshalb zur Grundlagenkompetenz eines Gesellschafters gehören und im Rahmen der Gesellschafterkompetenzentwicklung taktisch und strukturiert aufgebaut werden.

Im Falle einer operativen Nachfolge durch ein Familienmitglied sollte dieses gezielt in die Umsetzung und Entwicklung der Digitalisierungsstrategie des Unternehmens eingebunden werden. Außerdem sollte die Vorbereitung auf

eine operative Nachfolge zukünftig anders gestaltet werden. Statt eines langjährigen Aufbaus von Führungserfahrungen in Fremdorganisationen – was der klassische Weg ist – kann die Gründung oder Mitarbeit in einem Start-up im Digitalisierungskontext eine gute Vorbereitung auf die Führungsaufgabe der Zukunft darstellen. Die Zugehörigkeit zur und der Netzwerkaufbau in der „digital Community“ ist durchaus ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Zukunft. Eine „Nachfolge 4.0“ ist heute entscheidend durch die Agilität von Start-ups geprägt, umfasst ein Denken in digitalen Geschäftsmodellen und beinhaltet letztlich natürlich auch eine Disruptionskompetenz in Bezug auf das Familienunternehmen der Vorgänger. Mag sein, dass der Nachfolger dann tatsächlich das eine oder andere Feuer ausblasen und die Asche wegkehren muss. Die anderen werden dann aber umso heller erstrahlen. □

*Autoren: Prof. Dr. Tom A. Rüsen,
Dr. Anne Katarina Heider,
Wittener Institut für
Familienunternehmen (WIFU)*