



PRAXISLEITFADEN

**STRATEGIEN DER
DIGITALISIERUNG IN
FAMILIENUNTERNEHMEN**

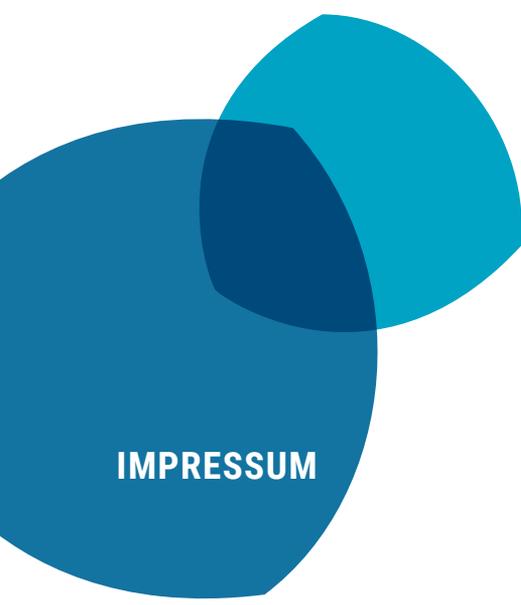
**ÜBER SPEZIFISCHE DIGITALISIERUNGS-
ANSÄTZE FÜR UNTERNEHMERFAMILIEN
UND FAMILIENUNTERNEHMEN**

von
Ulrich Bretschneider
Anne Heider
Tom A. Rösen
Marcel Hülbeck



**WITTENER INSTITUT FÜR
FAMILIENUNTERNEHMEN**

**UNIVERSITÄT
WITTEN/HERDECKE**



IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
Universität Witten/Herdecke
Prof. Dr. Tom A. Rösen
Prof. Dr. Marcel Hülsbeck
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten

Hinweis: Soweit personenbezogene Bezeichnungen in männlicher Form aufgeführt sind, beziehen sich diese auf alle Geschlechter in gleicher Weise.

Satz: Designbüro Schönfelder GmbH
Titelfoto: www.fotolia.com

April 2019

ISSN (Print) 2626-3424
ISSN (Online) 2626-3432

INHALT

Einführung	4
1. Digitale Transformation in Unternehmen	5
1.1 Digitale Technologien und Trends	5
1.2 Digitalisierung von Prozessen und Produkten	6
1.3 Wirkungszusammenhänge im Prozess der digitalen Transformation.....	6
2. Mentale Modelle von Familienunternehmen	8
3. Unternehmerfamilie und digitale Transformation in Familienunternehmen	9
3.1 Mindset: Unternehmerfamilie und der Grad der „Digital Openness“	9
3.2 Skillset: Unternehmerfamilie und der Grad der „Digital Readiness“	12
3.2.1 Situation I	13
3.2.2 Situation II	14
3.2.3 Situation III	16
3.2.4 Situation IV.....	17
4. Digitalisierung von Produkten und Prozessen in Familienunternehmen	19
4.1 Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen.....	19
4.2 Digitalisierung von Prozessen	20
5. Fallstudie: Digitalisierung bei der BPW KG	23
5.1 Digitalisierung von Produkten bei der BPW KG.....	23
5.2 Digitalisierung von Prozessen bei der BPW KG	24
5.2.1 Digitalisierung von Prozessen in der Achsmontage.....	24
5.2.2 Digitalisierungsförderliches Mindset im gesamten Unternehmen schaffen	24
6. Literatur	25
Kontakt	27

Digitale Technologien bergen hohe Potenziale für Unternehmen. Sie helfen dabei, Prozesse effizienter sowie Produkte und Dienstleistungen kundenfreundlicher zu gestalten oder auch das Geschäftsmodell des Unternehmens grundlegend zu verändern. Der Einsatz digitaler Technologien geht dabei in der Regel mit einem großen Umbruch im Unternehmen, der allgemein als digitale Transformation bezeichnet wird, einher. So können sich durch die Anpassung von Wertschöpfungsprozessen, Produkten und Dienstleistungen an autonome computergesteuerte Abläufe und Formate bzw. die Übertragung ganzer Prozessschritte an Großrechner und definierte Algorithmen bisherige Arbeitsweisen, Prozessabfolgen, Einkaufs- oder Vertriebswege und Kooperationsmodelle innerhalb einer Organisation wesentlich verändern. Um einerseits den Herausforderungen der hierdurch entstehenden Digitalisierung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen und andererseits der Bewältigung der damit einhergehenden Transformation im Unternehmen zu begegnen, verfolgen Unternehmen spezifische Strategien der Digitalisierung.

Dies trifft auch auf Familienunternehmen zu. Diese Art von Unternehmen zeichnet sich jedoch im Vergleich zu Publikumsgesellschaften durch bestimmte Charakteristika aus, beispielsweise durch die Existenz der Eigentümerfamilie und ihre Rolle in der Governance des Familienunternehmens. Vor diesem Hintergrund ergibt sich die Anforderung für Familienunternehmen, spezifische Digitalisierungsstrategien zu entwickeln, die insbesondere den Familienfaktor dieses Unternehmenstypus berücksichtigen.

Dieser Praxisleitfaden greift die Besonderheiten von Familienunternehmen auf und schlägt unter Berücksichtigung ihrer Besonderheiten spezifische Strategien der Digitalisierung vor. Familienunternehmen, die vor der Herausforderung der Digitalisierung stehen, erhalten wertvolle Hinweise für eine systematische und erfolgreiche Digitalisierung ihrer Prozesse, Produkte und Dienstleistungen sowie der damit einhergehenden Bewältigung der digitalen Transformation. Unternehmen, die sich bisher noch wenig mit den Potenzialen und Herausforderungen der Digitalisierung auseinandergesetzt haben, erhalten somit erste Anregungen und können sich über Vorteile, Nutzen und Voraussetzungen informieren.

Ulrich Bretschneider
Anne Heider
Tom A. Rösen
Marcel Hülsbeck

1 | DIGITALE TRANSFORMATION IN UNTERNEHMEN

In jüngster Zeit ist viel über den Begriff „Digitale Transformation“ in Unternehmen zu hören. Auf Konferenzen und Tagungen, in praxisnahen Broschüren und wissenschaftlichen Publikationen sowie im Internet ist man sich darüber einig, dass die digitale Transformation für Unternehmen vieles verändern wird und dabei große Potenziale offeriert. Doch was genau wird sich ändern? Welche Potenziale ergeben sich durch die digitale Transformation für Unternehmen? Und vor allem: Was löst die digitale Transformation eigentlich aus? Nachfolgend soll auf diese Fragen eingegangen werden, um dem Leser ein einheitliches Begriffsverständnis an die Hand zu geben.

1.1 | DIGITALE TECHNOLOGIEN UND TRENDS

Eine wichtige Rolle im Phänomen der digitalen Transformation nehmen digitale Technologien und Trends ein. Unter **digitalen Technologien** fasst man einerseits Hardware und Netzstrukturen und andererseits Anwendungen zusammen.

Digitale Technologien können durch ihr inhärentes Potenzial **digitale Trends** hervorbringen. Unter einem digitalen Trend versteht man beispielsweise das Konzept „Industrie 4.0“, welches eine weitestgehend selbstorganisierte Produktion bezeichnet. Dies wird dadurch erreicht, dass zur Herstellung von Produkten eine Kombination aus intelligent vernetzten digitalen Technologien mit Facharbeitern kooperiert und dafür die digitalen Technologien untereinander, aber auch mit den Facharbeitern kommunizieren. Dieses sozio-technische System, also die Kombination von digitalen Technologien mit sozialen Akteuren, macht das Wesen von digitalen Trends aus.

Ein weiteres Beispiel für einen digitalen Trend ist das „Crowdsourcing“. Darunter versteht man, dass Unternehmen kleinere, wohldefinierte Aufgaben an eine undefinierte Menge an Menschen, die Crowd (Unternehmen und die Crowd als soziale Akteure), auslagert; und zwar über das Internet (Netzstruktur) mit der Hilfe einer speziellen Internet-Plattform (Anwendung). In diesem Sinne können Konzepte wie „Big Data“ oder das „Cloud Computing“ ebenfalls als digitale Trends bezeichnet werden.

Hardware:

Hierunter versteht man Zugangs- und Endgeräte, wie Desktop-Computer, Tablets und Smartphones, Laptops oder 3D-Drucker. Zur Hardware zählen aber auch sogenannte eingebettete Systeme in bestimmten Gegenständen, wie zum Beispiel Multimedia-systeme in modernen Automobilen, Smart-Home-Steuerungen in Häusern oder Steuerungsgeräte in Flugzeugen oder bestimmte technische Geräte, wie zum Beispiel Sensoren.

Anwendungen:

Anwendungen sind Programme (auch Anwendungssoftware, Software, Applikation oder App genannt), die bestimmte Funktionen und Dienste auf der Hardware realisieren und anbieten. Dies kann beispielsweise Windows 8 als Betriebssystem auf einem Desktop-Computer, der WhatsApp-Messenger zum Austausch von Kurznachrichten auf einem Smartphone oder die Facebook-Plattform auf einem mobilen Endgerät oder einem Desktop-Computer sein.

Netzstrukturen:

Hierunter versteht man drahtlose oder drahtgebundene Netze, wie zum Beispiel Internet, Kabelfernsehnetz, Virtuelle Private Netzwerke (VPN), Local Area Networks (LAN), Mobilfunknetz mit ihren zugehörigen Protokollen.

Anwendungs-Hardware-Kombinationen:

Bestimmte digitale Technologien kann man auch als Anwendungs-Hardware-Systeme verstehen, beispielsweise Virtual Reality (VR)-Systeme. So benötigt man zur Erzeugung von VR-Umgebungen sowohl spezielle Software als auch Hardware, wie zum Beispiel VR-Brillen und 360-Grad-Kameras.

1.2 | DIGITALISIERUNG VON PROZESSEN UND PRODUKTEN

Unternehmen machen sich digitale Technologien und Trends zunutze. Sie werden an den verschiedensten Stellen im Unternehmen zur Unterstützung der Wertschöpfung eingesetzt. Dabei finden digitale Technologien und Trends immer über zwei mögliche Wege den Eingang in die Wertschöpfungskette von Unternehmen. Einerseits werden sie eingesetzt, um **Prozesse** oder Abläufe im Unternehmen zu unterstützen. Dies können sowohl Kernprozesse, wie zum Beispiel der zentrale Produktionsprozess in einem klassischen Industriebetrieb, als auch verschiedene Support-Prozesse im Unternehmen sein. Ziel der Digitalisierung von Prozessen ist es, diese effizienter hinsichtlich der Parameter Zeit, Qualität und/oder Kosten zu gestalten. Einen umso größeren Effizienznutzen generieren Unternehmen dabei, wenn es für die Unternehmenswertschöpfung relevante Kernprozesse oder gar damit zusammenhängende, unternehmensweite Prozesslandschaften sind, die digitalisiert werden.

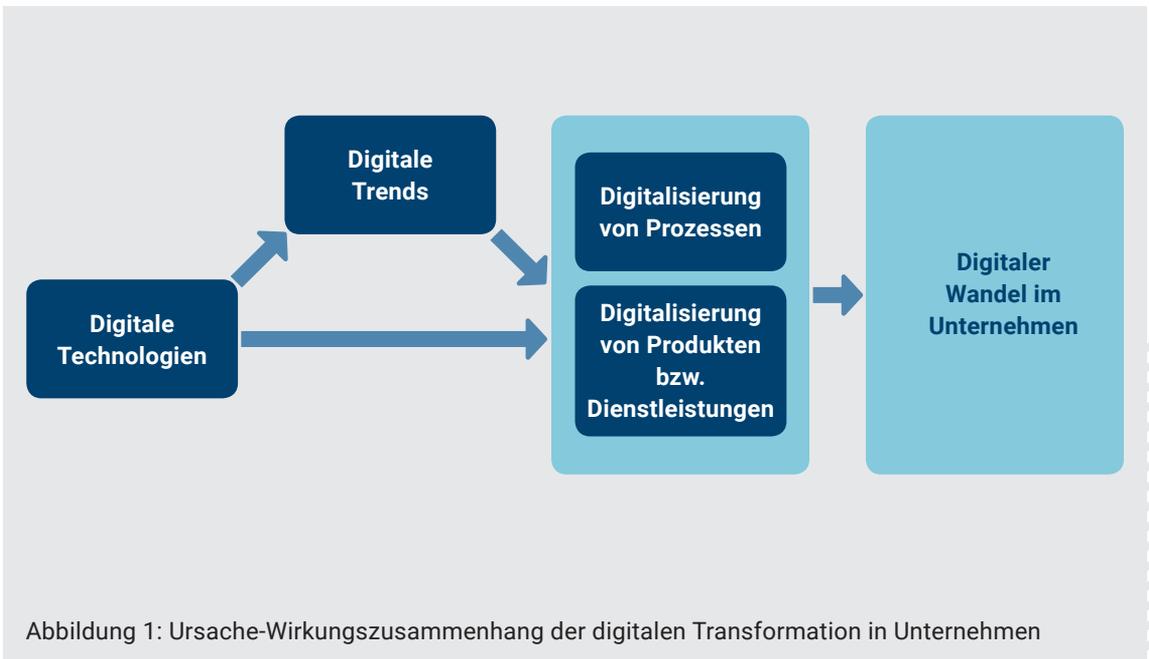
Andererseits werden digitale Technologien und Trends in Unternehmen dazu genutzt, um bestehende **Produkte und Dienstleistungen** zu digitalisieren, also diese mit digitalen Technologien und Trends nachträglich auszustatten, oder um damit gänzlich neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Ziel einer solchen Produkt- und Dienstleistungsdigitalisierung ist es, einen höheren Kundennutzen und/oder ein höheres Produkt- und Dienstleistungserlebnis zu generieren. Dies führt in immer mehr Fällen zum Entstehen völlig neuartiger Wertschöpfungsprozesse bzw. entsprechenden Geschäftsmodellen, die bestehende Produkt-Marktkombinationen entweder radikal verändern oder obsolet werden lassen.

1.3 | WIRKUNGSZUSAMMENHÄNGE IM PROZESS DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Wie jeden Transformationsprozess kann man auch die digitale Transformation im Unternehmen als einen Ursache-Wirkungszusammenhang verstehen, bei dem ein bestimmter Auslöser eine bestimmte Wirkung verursacht. Auslöser im Ursache-Wirkungszusammenhang der digitalen Transformation sind die oben beschriebenen digitalisierten Prozesse und/oder digitalisierten Produkte beziehungsweise Dienstleistungen. Diese lösen die digitale Transformation aus, die sich wiederum in vielfältiger Art und Weise im Unternehmen manifestiert und sich auf unterschiedlichste Unternehmensbereiche und auf verschiedenste Hierarchiestufen im Unternehmen auswirkt. Wird beispielsweise der zentrale Produktionsprozess in einem Industriebetrieb durch digitale Technologien, wie „Artificial Intelligence“- oder „Augmented Reality“-Technologien, angereichert, trägt dies zu einer automatisierten und damit effizienteren Produktion bei. Genauso bewirkt beispielsweise der digitale Trend „Cloud Computing“ in vielen Unternehmen ein Überdenken der internen Abläufe zur Verwaltung und Speicherung von Unternehmensdaten sowie zur Nutzung von Anwendungssystemen.

Als ein Beispiel aus dem Bereich digitalisierter Produkte bzw. Dienstleistungen wäre ein Verlags- haus zu nennen, welches eBooks in sein Produktportfolio aufnimmt. Dieses digitalisierte Produkt bewirkt eine digitale Transformation insofern, als dass nicht nur ein gänzlich neuer Vertriebsweg für dieses Produkt geschaffen wird, sondern sich auch völlig neue Produktionslogiken für dieses Produkt ergeben.

Den hier beschriebenen Ursache-Wirkungszusammenhang der digitalen Transformation in Unternehmen illustriert Abbildung 1.

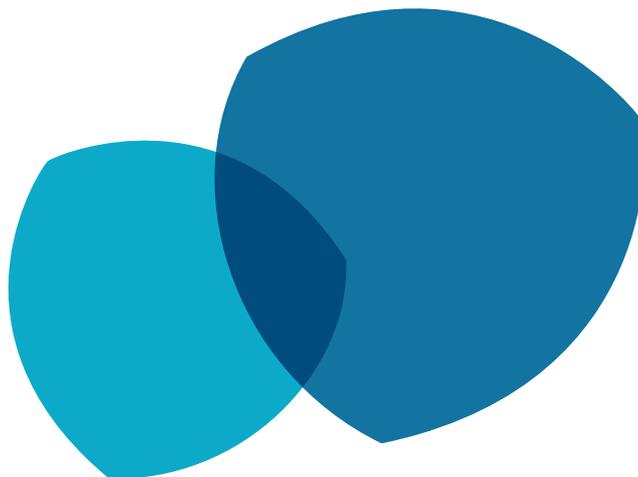


2 | MENTALE MODELLE VON FAMILIENUNTERNEHMEN

Familienunternehmen jeder Größenklasse weisen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen unternehmerische und organisatorische Besonderheiten auf. Auch im direkten Vergleich von Familienunternehmen untereinander wird klar, dass man diese nicht über einen Kamm scheren kann. Die Business Governance, also die Art und Weise, wie ein Familienunternehmen gesteuert wird, hängt sowohl von der Größe und Komplexität des Unternehmens als auch von der Größe und Komplexität der Unternehmerfamilie ab. Wir charakterisieren vier grundlegende Unterscheidungsformen von Familienunternehmen entlang ihrer sogenannten Mentalen Modelle.¹ Im Einzelnen sind dies die patriarchale Logik, die Logik der operativ tätigen Unternehmerfamilie, die Logik der aktiven Eigentümerfamilie sowie die Logik der Investorenfamilie. Die Zweit- und Drittgenannten weisen einen direkten Bezug zur Digitalisierung in Familienunternehmen auf und sollen deshalb nachfolgend näher erläutert werden.

Das Modell der **operativ tätigen Unternehmerfamilie** findet sich oft in mittel- bis hochkomplexen Unternehmen sowie in kleineren und mittleren Familien.² Die Familien führen das operative Geschäft als Top-Management-Team, während die Nachfolgeneration und Verwandte weitere Managementpositionen innehaben können. Der starke Zusammenhalt und die kurzen Entscheidungswege im Führungs- und Eigentümerkreis der Familie sind hier die zentralen Erfolgsfaktoren.

Die Governance-Struktur der **aktiven Eigentümerfamilie** findet sich vornehmlich in komplexen und hochkomplexen Unternehmen und mittelgroßen bis sehr großen Gesellschafterfamilien. Hier zieht sich die Familie auf die Kontrolle des Unternehmens durch Aufsichts- und Beiratspositionen zurück und überlässt die operative Steuerung des Unternehmens einem professionellen, familienexternen Managementteam. Das Modell der aktiven Eigentümerfamilie bedeutet nicht zwangsläufig, dass Aufsichts- oder Beirat ausschließlich von Mitgliedern der Unternehmerfamilie besetzt sein müssen. Häufig sind auch familienexterne Mitglieder in diesen Gremien vertreten. Charakteristisch für das Modell der aktiven Eigentümerfamilie ist aber, dass die in diesen Gremien vertretenen Mitglieder der Unternehmerfamilie die Familienwerte und -ansichten in Bezug auf das eigene Familienunternehmen nachhaltig gegenüber den familienexternen Gremienmitgliedern und vor allem gegenüber dem extern besetzten Managementteam durchsetzen und somit der aktive Einfluss der Unternehmerfamilie auf das Familienunternehmen gewahrt bleibt.



¹ Siehe hierzu ausführlich den WIFU-Praxisleitfaden „Mentale Modelle von Familienunternehmen. Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken“ (Rüsen, T. et al. (2019)) sowie Rüsen, T. et al. (2012).

² Vgl. ebenda. Die folgenden Ausführungen basieren auf diesem Theorieansatz.

3 | UNTERNEHMERFAMILIE UND DIGITALE TRANSFORMATION IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Die Unternehmerfamilie beeinflusst die digitale Transformation in Familienunternehmen maßgebend, denn die Unternehmerfamilie vereint die zentralen Akteure in sich – wie etwa Eigentümer, Mitglieder in Kontrollgremien und/oder Top-Management-Vertreter –, die mit ihren Zielen, Wünschen und Präferenzen die Geschicke des Familienunternehmens prägen.³ Wimmer bezeichnet die Unternehmerfamilie gar als „identitätsstiftendes Merkmal“ von Familienunternehmen, da die Existenz einer Unternehmerfamilie „einen maßgeblichen Einfluss auf die Politik des Unternehmens hat“.⁴

Unternehmerfamilien weisen ein unterschiedlich ausgeprägtes Mind- und Skillset in Bezug auf das Thema der Digitalisierung auf. Deshalb ist es erforderlich, die Unternehmerfamilie hinsichtlich ihrer unterschiedlichen Ausprägungsformen dieser Faktoren gesondert zu betrachten, wenn es darum geht, Strategien für die Digitalisierung in Familienunternehmen zu entwickeln. Je nach Ausprägung von Grundhaltung und vorhandenen Kompetenzen innerhalb der Unternehmerfamilie ergeben sich spezifische Strategien der Digitalisierung.

3.1 | MINDSET: UNTERNEHMERFAMILIE UND DER GRAD DER „DIGITAL OPENNESS“

Die Offenheit, die die Unternehmerfamilie gegenüber dem Thema der Digitalisierung einnimmt, stellt einen grundlegenden Erfolgsfaktor für die digitale Transformation im Familienunternehmen dar⁵. Es 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 wesentlich umfänglicher und schneller voranschreiten. Ist die Auseinandersetzung in der Unternehmerfamilie mit diesem Thema allerdings eher durch Bedrohungsgefühle und Verlustängste bestimmt und wird sie eher skeptisch und aus einer Risikoperspektive gewertet, lassen sich in den meisten Fällen gute Konzepte einer Digitalisierung im Familienunternehmen nicht oder nur unzureichend umsetzen. Die Gründe für diesen

Zusammenhang sind im oben beschriebenen Einfluss der Unternehmerfamilie auf Steuerung, Führung und Entwicklung des Familienunternehmens zu sehen. Der Grad des Verständnisses und der Überzeugung sowie der Offenheit für die bzw. gegenüber der Digitalisierung, den die Unternehmerfamilie dabei als Ganze aufbringt, kann als „**Digital Openness**“ bezeichnet werden.

Der Grad der Digital Openness hängt in der Regel von der Mehrheit der Meinungsführer in der Unternehmerfamilie ab. Sind dies mehrheitlich die Senioren in der Unternehmerfamilie, die bereits einer fortgeschrittenen Alterskategorie angehören, ist der Grad der Digital Openness häufig gering. Diese Mitglieder der Unternehmerfamilie sind in ihren Perspektiven auf Markt- und Wettbewerbsdynamiken sowie adäquaten Organisationskonzepten und Geschäftsmodell designs erheblich durch Zusammenhänge geprägt worden, in denen die Chancen und Risiken der Digitalisierung nicht existent waren. Gegenüber der sogenannten Generation der „Digital Natives“, also der gesellschaftlichen Generation, die in der digitalen Welt aufgewachsen ist, fehlt ihnen oftmals die Fähigkeit, die sich potenzierenden Dynamisierungsgrade zu erfassen und entsprechende Maßnahmen zur Chancenverwertung bzw. Risikoabwendung zu ergreifen. Oftmals auch in Kombination mit großen unternehmerischen Erfolgen in der prä-digitalen Wirtschaftsära ist diese Generation tendenziell weniger offen gegenüber dem Thema der Digitalisierung und beäugt es sogar eher skeptisch⁶. Dieser beobachtbare Zusammenhang deckt sich mit empirischen Erkenntnissen einer Studie der Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers aus dem Jahr 2017. Im Rahmen dieser Studie wurde die Generation der Senioren in Unternehmerfamilien befragt. 83 Prozent gaben an, dass sie das Thema Digitalisierung zwar als relevant empfinden, aber nur 27 Prozent wollen die Digitalisierung auch in ihr Unternehmen Einzug halten lassen, der Rest der Befragten sah sogar keinen Handlungsbedarf⁷.

Und so kommt es in solchen Situationen oftmals zwischen Senioren und der Nachfolgeneration – der sogenannten NextGen, die das Potenzial und die Relevanz der Digitalisierung in der Regel erkennt – zu großen Meinungsverschiedenheiten über die

³ Vgl. Sieger, P. & Zellweger, T. (2012), Schlippe, A. v. et al. (2017), Wimmer, R. et al. (2011).

⁴ Vgl. Wimmer, R. et al. (2011), S. 19.

⁵ Siehe hierzu auch Rösen, T. & Heider, A. (2018). Die folgenden Ausführungen basieren auf den hier angestellten Überlegungen.

⁶ Vgl. Palfrey, J. & Gasser, U. (2008).

⁷ Vgl. Wills, D. (2017).

zukunftsfähige Aufstellung des Unternehmens. Es lässt sich hier von durch die Digitalisierungsdynamik induzierten Konflikten sprechen. Die Existenz dieses Konfliktpotenzials wird durch die bereits aufgeführten Studien belegt: So sagen 40 Prozent der befragten Mitglieder aus der NextGen aus 31 Ländern, dass sie frustriert seien, weil sie mit ihren Ideen zur Digitalisierung bei den Senioren nicht durchdringen. Ähnlich lauten die Zahlen aus einer Studie von Spitzley und Prügel (2017), wonach lediglich 28 Prozent der Vertreter der NextGen mit dem Stand der Digitalisierung im eigenen Haus zufriede-

den sind. Der Rest der Befragten zeigt sich eher unzufrieden und wünscht sich von der Seniorgeneration in der Familie mehr Offenheit in Bezug auf die Digitalisierung im eigenen Unternehmen.⁸ Eine weitere Studie von Schlaadt (2017) zeichnet ein ähnliches Bild: Hier liegen in 64 Prozent der untersuchten Fälle Konflikte in Bezug auf die digitale Transformation im eigenen Familienunternehmen vor. Die abgefragte Offenheit innerhalb der Unternehmerfamilien gegenüber der Digitalisierung im eigenen Hause wurde dabei als maßgebliche Konfliktursache benannt.⁹

➔ Strategie: „Der NextGen das Ruder überlassen“

Die aufgezeigten spezifischen Konfliktkennzeichen innerhalb der Unternehmerfamilie haben ihren Ursprung in einem unterschiedlichen Grad der „Digital Openness“ entlang der Generationslinien. Offenbar eignet sich die Frage nach der strategischen Ausrichtung des Familienunternehmens in Zukunft hervorragend dafür, klassische Generationenkonflikte entstehen und eskalieren zu lassen. Da der Grad der „Digital Openness“ allerdings eine zentrale Ressource zur Sicherstellung der Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens ist, empfiehlt es sich, dem Thema Digitalisierung im Rahmen der Planung des Generationenwechsels innerhalb der Unternehmerfamilie eine besondere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. Innerhalb des hier notwendigen generationenübergreifenden Dialogs wären spezifische Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, die der eher digitalisierungsaffinen NextGen mehr Verantwortung und eine aktive Beteiligung in diesem Thema überlassen. Denn die klassischen Argumente im Nachfolgekontext: Der Erfahrungsvorsprung der Seniorgeneration, die bisher immer als Vorteil dieser Generation gegenüber den Nachkommen angeführt wurde, gereicht hier zu einem Nachteil. Im Gegenteil: Die Erfahrungen und Perspektiven der NextGen können hier zur zentralen zukunftsgestaltenden Ressource werden, sofern diese sinnvoll in entsprechende digitale Transformationsprozesse des Unternehmens integriert werden. Dementsprechend sind die Vertreter der NextGen, sofern sie über die entsprechenden Kompetenzen und Neigungen verfügen, systematisch zu integrieren, unabhängig davon, welche Rolle die Unternehmerfamilie dabei im eigenen Unternehmen einnimmt: Führt die Unternehmerfamilie das Unternehmen operativ selbst als Top-Management-Team, sollte die NextGen in die Projektleitung der digitalen Transformation integriert und mit entsprechenden Führungskompetenzen im Top-Management ausgestattet werden. Beschränkt sich die Unternehmerfamilie auf die Kontrolle des Unternehmens durch Aufsichts- und Beiratspositionen, sollten Vertreter der NextGen systematisch in die Meinungsführerschaft innerhalb der Familie integriert werden. Dass eine solche Strategie, die zugegebenermaßen keine leichte Entscheidung für die gesamte Familie sein dürfte, in den meisten Fällen von Erfolg gekrönt ist, legen die Ergebnisse der Studie von Schlaadt (2017) nahe. So zeigte sich in einer überwältigenden Mehrheit der untersuchten Fälle, in denen die jüngere Generation den Staffelstab bzw. die Verantwortung für den Digitalisierungsbereich übernommen hat, eine äußerst positive Entwicklung der digitalen Transformation im eigenen Familienunternehmen.

⁸ Vgl. Spitzley, D. & Prügel, R. (2017).

⁹ Vgl. Schlaadt, C. (2017).

PRAXISBEISPIEL:

Anfang 2018 übernahm der 29 Jahre alte Maximilian Viessmann die operative Führung des mehr als 100 Jahre alten Traditionsunternehmens Viessmann mit mehr als 12.000 Mitarbeitern von seinem Vater Martin Viessmann. Unter der Führung des Seniors Martin Viessmann stand das Thema Digitalisierung im Unternehmen nicht an höchster Stelle. Nach dem vorgezogenen Generationenwechsel steckt das Heizungsunternehmen in einem Umbruch: Unter der Führung von Maximilian Viessmann wurde in digitale Technologien, wie Künstliche Intelligenz, Augmented und Virtual Reality, Robotik und Energietechnologie, investiert, um damit eine digitale Transformation im Unternehmen einzuleiten. In diesem Beispiel hat der Senior rechtzeitig erkannt, die Führung des Familienunternehmens vorzeitig an die Next-Gen abzugeben, um das Familienunternehmen in die Digitalisierung zu führen.

(Quelle: Molitor 2018)

➔ Strategie: „Digitalisierung im familiären Wertesystem verankern“

Wie dargelegt, ist für eine erfolgreiche digitale Transformation innerhalb des Familienunternehmens der Grad der Digital Openness der Unternehmerfamilie entscheidend. Folglich sollte sich die Unternehmerfamilie insbesondere dann, wenn nur ein geringer Grad der Digital Openness vorherrscht, aktiv mit der Klärung ihrer Wertvorstellungen und der Einbeziehung der Digitalisierung in die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens auseinandersetzen¹⁰. Denn gerade in Familienunternehmen werden grundlegende strategische Entscheidungen, wie die der Digitalisierung, weniger auf Grundlage von betriebswirtschaftlichen Erfordernissen getroffen, sondern basierend auf den Werten und Vorstellungen der Unternehmerfamilie.¹¹

Die Erarbeitung eines gemeinsamen familiären Verständnisses für das Thema der Digitalisierung im eigenen Unternehmen, also das Schaffen einer Offenheit gegenüber diesem Thema, ist gleichermaßen die Voraussetzung und der erste Schritt für das erfolgreiche Beschreiten des Weges der digitalen Transformation im eigenen Unternehmen.

¹⁰ Vgl. Gausemeier, J. & Plass, C. (2014).

¹¹ Vgl. Hülsbeck, M. et al. (2016).

3.2 | SKILLSET: UNTERNEHMERFAMILIE UND DER GRAD DER „DIGITAL READINESS“

Wie oben dargelegt, ist die Unternehmerfamilie unterschiedlich stark in die Governance-Strukturen des Familienunternehmens eingebunden (vgl. Abschnitt 2 „Mentale Modelle von Familienunternehmen“). Und genauso unterschiedlich kann der Grad des Digitalisierungs-Know-hows der Unternehmerfamilie ausgeprägt sein. Rösen und Heider (2018) bezeichnen diesen Gradmesser als „**Digital Readiness**“. Ist diese Digital Readiness schwach ausgeprägt, so steht dies dafür, dass sich in der Unternehmerfamilie kein Familienmitglied findet, welches über ausgewiesene Kompetenzen und Er-

fahrungen bezüglich der Digitalisierung in Unternehmen verfügt. Eine Digital Unreadiness ist – wie oben bereits angedeutet – dabei häufiger bei Vertretern der Seniorgeneration der Unternehmerfamilie vorzufinden.

Setzt man nun die Governance-Strukturen mit der Digital Readiness in einer Vier-Felder-Matrix in Beziehung zueinander, so lassen sich in Bezug auf die digitale Transformation im Familienunternehmen vier charakteristische Situationen herausstellen, für die sich jeweils spezifische Strategien zur Realisierung der Digitalisierung im Familienunternehmen ergeben. Die vier Situationen und die sich daraus ergebenden spezifischen Strategien sollen im Folgenden erläutert werden.

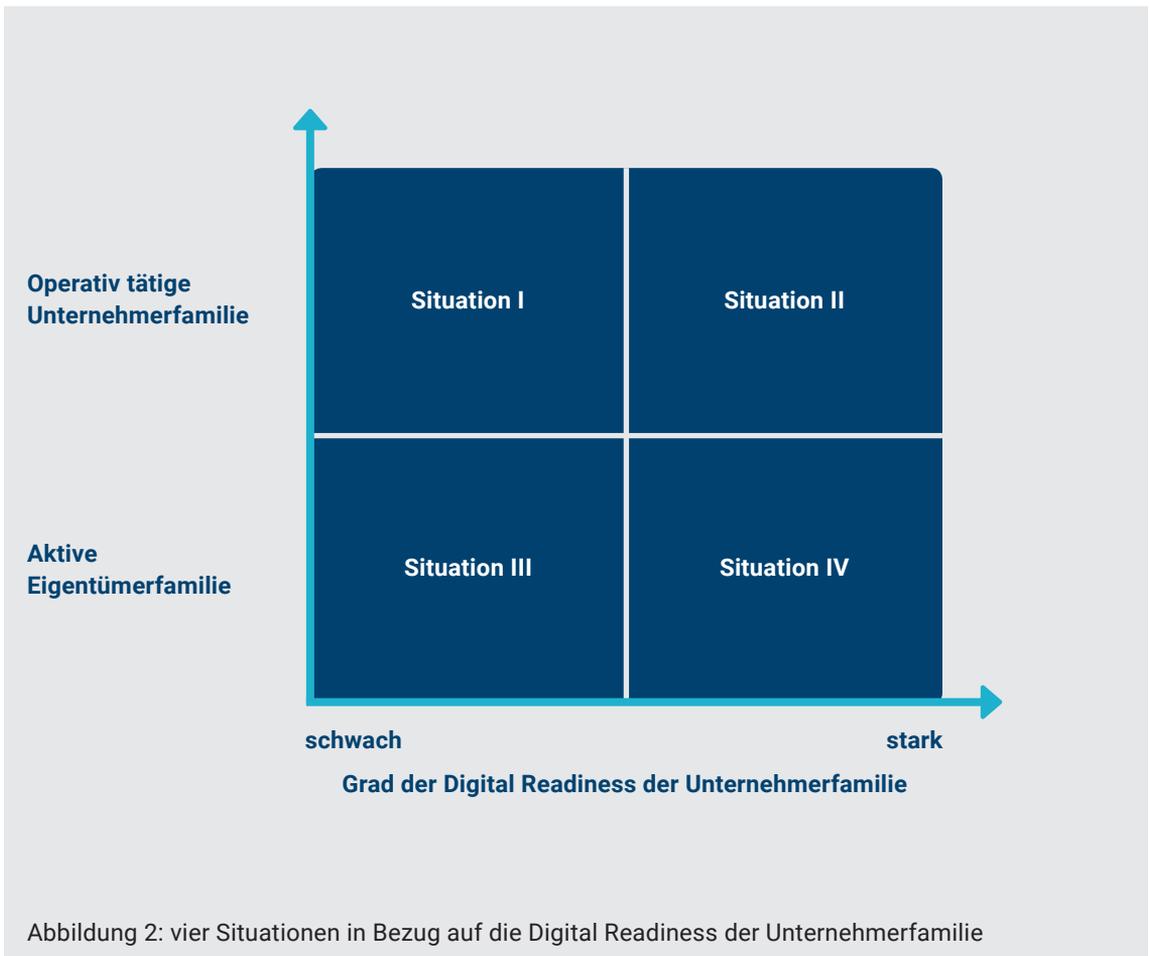


Abbildung 2: vier Situationen in Bezug auf die Digital Readiness der Unternehmerfamilie

3.2.1 Situation I:

In der ersten Situation lässt sich die Unternehmerfamilie dadurch charakterisieren, dass sie das Geschäft operativ als Top-Management-Team führt, aber einen geringen Grad der Digital Readiness auf-

weist. In dieser Situation ist die „Digital Unreadiness“ als kritisch für die strategische Zukunftsfähigkeit des Unternehmens einzustufen. Und so sollten Strategien in dieser Situation darauf ausgerichtet werden, den Grad der Digital Readiness zu steigern. Dies kann durch folgende Strategien geschehen:

➔ Strategie: „Externen CDO anheuern“

Als naheliegende Strategie ist der Unternehmerfamilie anzuraten, familienexterne Kompetenzträger im Themenfeld der Digitalisierung in der Form eines Chief Digital Officers (CDO) in das aus der Unternehmerfamilie bestehende Managementteam zu holen, um den Grad der Digital Readiness zu erhöhen. In der Praxis ebenso wie in der Literatur wird jedoch immer wieder die Furcht der operativ tätigen Unternehmerfamilie vor externen Einflüssen als elementares Charakteristikum betont.¹² So befürchtet man einen gewissen Kontrollverlust über das eigene Unternehmen, wenn sich familienexterne Manager in den Kreis des familiengeführten Managementteams „einschleichen“.¹³ Denn in dieser Konstellation erhält der familienexterne CDO durch die größere Distanz der Unternehmerfamilie zum operativen Geschäft Ermessensspielräume, welche dieser gegebenenfalls opportunistisch nutzen könnte. Beispielsweise könnte er geschäftliche Entscheidungen treffen, welche die eigene Karriere auf Kosten der familiär geprägten Unternehmenswerte fördern. So wäre beispielsweise der Kauf von risikoreichen Digitalisierungs-Start-ups oder der flächendeckende Austausch von Stammpersonal denkbar.

Vor diesem Hintergrund muss die Unternehmerfamilie abwägen: Ist der Druck oder Wunsch nach einer Digitalisierung im eigenen Unternehmen höher als die Furcht vor möglichen externen Einflüssen im familieninternen Managementteam, so ist die Einstellung eines externen CDO ratsam. Eine umso sorgsamere Auswahl, Entwicklung sowie Kontrolle des zukünftigen bzw. eingestellten CDO gilt in diesem Zusammenhang dann allerdings als entscheidende Herausforderung für die operativ tätige Unternehmerfamilie.

➔ Strategie: „Stabsstelle Digitalisierung einrichten“

Eine Strategie, die vor allem eine Antwort auf die oben beschriebene Furcht der operativ tätigen Unternehmerfamilie vor externen Managern bietet, ist die Einrichtung einer Stabsstelle Digitalisierung. Im Allgemeinen versteht man in der Managementliteratur unter einer Stabsstelle eine spezialisierte Leitungshilfestelle, der ein definiertes fachliches Aufgabenspektrum zugeschrieben, dabei aber gleichzeitig keine Entscheidungs- und Weisungskompetenzen zugesprochen wird.¹⁴ Stabsstellen werden üblicherweise von hochqualifizierten Fachkompetenzen besetzt und sollen vor allem der Managementebene beratend zur Seite stehen, der sie zugeordnet sind. Durch die Implementation einer Stabsstelle Digitalisierung würde der Familie als Unternehmensführer also eine externe Fachkompetenz an die Seite gestellt werden, ohne dabei Kontrollverluste in der Führung des eigenen Unternehmens befürchten zu müssen. Zugleich würde diese Strategie den Grad der Digital Readiness der Unternehmerfamilie im Laufe der Zeit erhöhen, da die Unternehmerfamilie mittel- bis langfristig natürlich durch die Beratungen des Stabsstelleninhabers lernt und somit ihre eigene Digitalisierungskompetenz und -erfahrung erhöht.

¹² Vgl. Wimmer, R. (2011), S. 59f.

¹³ Ebenda.

¹⁴ Vgl. Schmidt, G. (2000).

➔ Strategie: „Die NextGen fit machen in Sachen Digitalisierung“

Um Digitalisierungskompetenzen in die operativ tätige Unternehmerfamilie zu tragen, bietet es sich zudem an, die Vorbereitung der NextGen auf eine operative Nachfolge zukünftig grundsätzlich anders zu gewichten. Statt eines langjährigen Aufbaus von Führungserfahrungen in Fremdorganisationen (klassischer Weg) kann die Gründung oder Mitarbeit in einem Start-up im Digitalisierungskontext eine gute Vorbereitung für die Führungsaufgabe der Zukunft darstellen.¹⁵ Die Zugehörigkeit zur und der Netzwerkaufbau in der „Digital Community“ stellen einen wesentlichen Erfolgsfaktor zur Sammlung von praktischen Digitalisierungserfahrungen und somit einer Herstellung der „Digital Readiness“ der NextGen und damit der operativ tätigen Unternehmerfamilie dar. Daher ist eine solche Strategie entscheidend durch das agile Denken von Start-ups geprägt und beinhaltet letztlich eine Disruptionskompetenz in Bezug auf das Familienunternehmen der Vorgänger.

3.2.2 Situation II

Für die zweite Situation ist kennzeichnend, dass es im Kreis der operativ tätigen Unternehmerfamilie zumindest ein Familienmitglied gibt, welches eine hohe Digitalisierungskompetenz und/oder -erfah-

rung (Digital Readiness) aufweist. Gibt es in der Familie nur ein Mitglied oder einige Mitglieder, welche eine Digital Readiness aufweisen, so steht diese Digital Readiness stellvertretend für die gesamte Unternehmerfamilie. In dieser Situation bietet sich folgende Strategie an:

➔ Strategie: „Den Digital Champion in der Familie zum CDO machen“

In dieser für die Unternehmerfamilie komfortablen Situation empfiehlt es sich, diesen oder diese „Digital Champion“ innerhalb des familieninternen Top-Management-Teams zum „Chief Digital Officer“ (CDO) bzw. zum Hauptverantwortlichen für das Thema Digitalisierung zu machen. Ihm sollte auf Grund seiner fachlichen Expertise auf höchster Managementebene die Gesamtverantwortung aller Digitalisierungsbemühungen im Familienunternehmen übertragen werden, um so von zentraler Stelle mit entsprechendem Gesamtblick strategisch planen und koordinieren zu können. Dabei empfiehlt es sich, dass diese Familienmitglieder, denen eine CDO-Stelle zugesprochen wird, neben den fachlichen auch die nachfolgend aufgelisteten Kompetenzen einbringen, um der digitalen Transformation im eigenen Familienunternehmen erfolgreich begegnen zu können:¹⁶

¹⁵ Vgl. Rüsen, T. & Heider, A. (2018).

¹⁶ In Anlehnung an Singh, A. & Hess, T. (2017); Tumbas, S. et al. (2018).

UNTERNEHMERISCHER WEITBLICK UND KOORDINATIONSGESCHICK:

Der Inhaber der CDO-Stelle sollte vor allem unternehmerisch denken und dabei alle internen Bereiche und Funktionen des Familienunternehmens im Blick haben sowie einen ausgeprägten Kundenfokus einnehmen können. Ersteres ist für die Digitalisierung der internen Abläufe und Prozesse wichtig, Letzteres für die Digitalisierung der Produkte und Dienstleistungen. Aufgrund dieser Vielschichtigkeit und Komplexität sollte er zudem Koordinationsvermögen haben, um die Zügel der Digitalisierung auf Gesamtunternehmensebene von zentraler Stelle aus zusammenhalten zu können. Auf dieser Basis kann der Inhaber der CDO-Stelle effiziente und Kundenwünschen entsprechende Digitalisierungsansätze im Familienunternehmen entwerfen und umsetzen.

KOMPETENZEN ALS „DIGITALISIERUNGSEVANGELIST“:

Der Inhaber der CDO-Stelle sollte zudem eine Begeisterungsfähigkeit für das Thema digitale Transformation aufweisen. Zu seiner Aufgabe sollte es gehören, sowohl die restlichen Mitglieder der operativ tätigen Unternehmerfamilie als auch alle anderen Mitarbeiter des Familienunternehmens für das Thema der Digitalisierung zu begeistern und für die entsprechende Weiterentwicklung des Unternehmens motivieren.

WIDERSTANDSFÄHIGKEIT:

Wie beschrieben, geht die digitale Transformation in Unternehmen häufig mit radikalen Innovationen und Veränderungen einher. Insbesondere deshalb ist bei der Umsetzung von Digitalisierungsansätzen auf Mitarbeiterebene mit Widerständen zu rechnen, weshalb der Kompetenz „Widerstandsfähigkeit“ eine besonders hohe Relevanz für Familienunternehmen zukommt. Der CDO in Familienunternehmen sollte also mit Widerständen umgehen können und in seiner Rolle als Digitalisierungsevangelist umso nachhaltiger agieren können.

PRAXISBEISPIEL:

Das 1933 gegründete Familienunternehmen Westaflex wird heute von den drei Familienmitgliedern Coralie, Peter und Jan Westerbarkey geführt. Der studierte Wirtschaftsinformatiker Jan Westerbarkey hat eine hohe Digitalisierungsaffinität und -kompetenz, weshalb ihm die Gesamtverantwortung für sämtliche Digitalisierungsbemühungen im Hause Westaflex übertragen wurde. Von zentraler Stelle kann Jan Westerbarkey dabei mit entsprechendem Gesamtblick verschiedene Digitalisierungsprojekte im Hause Westaflex strategisch planen und koordinieren. 2017 hat Jan Wester-

barkey beispielsweise die Digitalisierung der Prozesse in der Produktion gestartet. Inzwischen sind auch verschiedene Prozesse in der Logistik und im Einkauf durch entsprechende digitale Technologien vollautomatisiert und dadurch verschlankt; und die IT-Prozesse im Hause Westflex werden durch den digitalen Trend des Cloud-Computings digitalisiert.

(Quelle: Interview der Autoren mit Jan Westerbarkey vom 19.02.2019)

3.2.3 Situation III

Diese Situation ist dadurch gekennzeichnet, dass sich die Unternehmerfamilie als aktive Eigentümerfamilie lediglich auf die Kontrolle des Unternehmens mittels Aufsichts- und Beiratspositionen beschränkt und die operative Steuerung des Unter-

nehmens einem professionellen, familienexternen Managementteam überlässt. Hinzu kommt, dass die Unternehmerfamilie in ihrer beratenden und kontrollierenden Funktion einen geringen Grad der Digital Readiness aufweist. In dieser Situation bieten sich insbesondere die folgenden Digitalisierungsstrategien an:

➔ Strategie: „Digitalisierungskompetenz aufbauen“

In dieser Situation ist es wichtig, dass sich die Unternehmerfamilie Digitalkompetenzen aneignet. Die Digital Readiness zumindest eines Mitgliedes der im Aufsichtsrat tätigen Unternehmerfamilie ist aus zwei Gründen besonders relevant.

- Einerseits kann die Unternehmerfamilie aus dieser Position wichtige Impulse für Digitalisierung im Familienunternehmen an das externe Managementteam geben. Verfügt die Unternehmerfamilie über ein hohes Wissen bezüglich digitaler Technologien und Trends sowie über deren Potenziale, so ist sie in der Lage, dieses Wissen in den Kontext des eigenen Familienunternehmens einzuordnen. Das bedeutet, dass relativ zuverlässig eingeschätzt werden kann, an welcher Stelle im Unternehmen sich eine konkrete Digitaltechnologie einsetzen ließe und welche Vor- bzw. Nachteile dies mit sich bringen würde. Angesichts der Tatsache, dass der Unternehmerfamilie das eigene Unternehmen im höchsten Maße vertraut sein dürfte, können so entstehende Impulse der Unternehmerfamilie ein besonderes hohes Potenzial in sich tragen.
- Andererseits kann eine Unternehmerfamilie mit einem hohen Grad an Digital Readiness Entscheidungen und Tätigkeiten, die das externe Managementteam oder familienexterne Mitglieder des Aufsichts- und Beirates in Bezug auf die Digitalisierung im Familienunternehmen trifft bzw. unternimmt, auf sachlogischer Ebene einschätzen. Die Aufsichts- und Kontrollaktivitäten der Unternehmerfamilie fußen somit auf fundiertem Wissen bezüglich digitaler Technologien und Trends sowie deren Zusammenhänge.

Ein hoher Grad der Digital Readiness der Unternehmerfamilie kann also dazu beitragen, dass die Unternehmerfamilie sowohl Impulsgeber für die Digitalisierungsbemühungen im Familienunternehmen als auch Kontrolleur der digitalisierungsrelevanten Tätigkeiten des externen Managementteams bzw. der familienexternen Mitglieder des Aufsichts- und Beirates wird.

➔ Strategie: „Digital Advisory Board einrichten“

Solange die Unternehmerfamilie in ihrer Rolle als kontrollierende und beratende Instanz im Aufsichts- oder Beirat über einen geringen Grad an Digital Readiness verfügt, bietet sich auch die Einrichtung eines Digital Advisory Boards (Digitalbeirat) an. Im Allgemeinen ist ein solches Digital Advisory Board genauso wie der Aufsichts- oder Beirat als kontrollierende und beratende Instanz in einem Unternehmen tätig, fokussiert seine Tätigkeiten aber (parallel zu denen des Aufsichts- oder Beirates) alleine auf die Digitalisierung im Unternehmen. Große Unternehmen, wie etwa der Reisekonzern Thomas Cook oder die Messe Frankfurt, fangen mehr und mehr an, ein solches Beratungsgremium zu installieren.

Ein Digital Advisory Board im Familienunternehmen sollte parallel zum Aufsichts- oder Beirat installiert werden. Es sollte sowohl aus erfahrenen Experten aus der Digitalwirtschaft (externe Mitglieder) als auch aus digitalisierungskompetenten Entscheidern aus dem eigenen Unternehmen (interne Mitglieder) bestehen. Das Digital Advisory Board hat die Aufgabe, kontrollierend und beratend digitale Trends zu antizipieren und zu reflektieren, digitale Chancen und Gefahren zu erkennen und somit externe Perspektiven beizusteuern und interne Tätigkeiten zu überwachen.

Die Arbeit des Digital Advisory Boards würde also dazu führen, dass der Grad der Digital Readiness der Unternehmerfamilie im Laufe der Zeit erhöht wird, da die Unternehmerfamilie mittel- bis langfristig natürlich durch die Tätigkeiten des Digital Advisory Boards lernt und somit ihre eigene Digitalisierungskompetenz und -erfahrung erhöht.

3.2.4 Situation IV

Wie dargelegt, nimmt in dieser Situation die Unternehmerfamilie im eigenen Unternehmen die Rolle der beratenden und kontrollierenden Instanz, also Aufsichts- und Beiratspositionen, wahr. Zu-

gleich ist für diese Situation charakteristisch, dass es in der Unternehmerfamilie zumindest ein Familienmitglied gibt, welches eine hohe Digitalisierungskompetenz und/oder -erfahrung (Digital Readiness) aufweist. In dieser Situation sollte folgende Strategie verfolgt werden:

➔ Strategie: „Beratungs- und Kontrollmandat zugunsten der Digitalisierung nutzen“

Vor diesem Hintergrund sollten die Familienmitglieder mit einer hohen Digital Readiness unter der Zustimmung der übrigen Mitglieder der Unternehmerfamilie ihren Einfluss im Rahmen ihrer beratenden und kontrollierenden Rolle auf das externe Top-Management-Team geltend machen. Es gilt, das Top-Management-Team immer wieder proaktiv auf die Relevanz der Digitalisierung hinzuweisen und gleichermaßen auf die Konzeption und Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen im Unternehmen einzuwirken.

Ebenso ist es wichtig, proaktiv eigene Vorschläge bezüglich möglicher Digitalisierungsmaßnahmen zu unterbreiten und somit als Impulsgeber im oben beschriebenen Sinne (vgl. Unterkapitel 3.2.3) aufzutreten. Zudem sollten im Rahmen der Aufsichts- und Kontrollpflicht der Unternehmerfamilie Entscheidungen, die das externe Managementteam in Bezug auf die Digitalisierung im Familienunternehmen trifft, auf objektiv-sachlogischer Ebene kritisch reflektiert werden. Eine umso sorgsamere Aufsicht und Kontrolle spielt vor allem vor dem Hintergrund der nachfolgend beschriebenen Herausforderung eine wichtige Rolle. So erhält in dieser Konstellation das familienexterne Management durch die größere Distanz der Unternehmerfamilie zum operativen Geschäft Ermessensspielräume, welche diese gegebenenfalls opportunistisch nutzen könnte. Beispielsweise könnte dieses hinsichtlich der Digitalisierungsanstrengungen des Unternehmens Entscheidungen treffen, welche die eigene Karriere auf Kosten der familiär geprägten Unternehmenswerte fördern. So wäre beispielsweise der Kauf von risikoreichen Digitalisierungs-Start-ups oder der flächendeckende Austausch von Stammpersonal denkbar.

PRAXISBEISPIEL:

Das 1931 gegründete Familienunternehmen AL-KO Kober SE wird heute von familienexternen Managern operativ geführt. Das Unternehmen beschäftigt weltweit ca. 1.500 Mitarbeiter und erwirtschaftete im Jahr 2017 einen Gesamtumsatz von über 300 Millionen Euro. Verschiedene Mitglieder der Unternehmerfamilie Kober nehmen zur Kontrolle des Unternehmens Aufsichtsratspositionen ein. Stefan Kober ist Aufsichtsratsvorsitzender des Familienunternehmens und verfügt über ausgewiesene Kompetenzen und Erfahrungen im Bereich Digitalisierung. Beispielsweise gründete er bereits vor 25 Jahren das Cloud-Computing-Dienstleistungs- und Beratungsunternehmen Cancom SE und führte dieses viele Jahre als Geschäftsführer. Die dabei

gewonnenen Digitalisierungskompetenzen und -erfahrungen nutzt er heute, um auf die Konzeption und Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen bei der AL-KO Kober SE einzuwirken. So wurde unter seinem maßgeblichen Einfluss entschieden, dass im Unternehmen zukünftig ein hoher Anteil der Investitionen in digitale Technologien und Trends fließt. In der Gartengerätesparte des Unternehmens trieb er zudem die Digitalisierung der Produkte maßgeblich voran. Ein Ergebnis dieser Einflussnahme ist beispielsweise der digitale Mähroboter, der heute eines der erfolgreichsten Produkte des Unternehmens ist.

(Quelle: Molitor 2018, Pressemitteilung AL-KO 2018)

4 | DIGITALISIERUNG VON PRODUKTEN UND PROZESSEN IN FAMILIENUNTERNEHMEN

4.1 | DIGITALISIERUNG VON PRODUKTEN UND DIENSTLEISTUNGEN

Wie eingangs dargelegt, stellt einer der beiden Ansatzpunkte der Digitalisierung im Unternehmen die Digitalisierung des Produkt- bzw. Dienstleistungssortiments dar. Unter Produkt- bzw. Dienstleistungsdigitalisierung versteht man im Allgemeinen, dass Unternehmen entweder existierende Produkte und Dienstleistungen nachträglich mit digitalen Technologien ausstatten oder sogar gänzlich neue digitale Produkte und Dienstleistungen innovieren.¹⁷ Dies steht allerdings im

Widerspruch zu einem wesentlichen Merkmal von Familienunternehmen. So fühlen sich Familienunternehmen häufig gegenüber dem bewährtem Produkt- und Dienstleistungsangebot verpflichtet, da dieses einst das Unternehmen stark gemacht hat.¹⁸ In vielen Fällen entsteht gar eine emotionale Bindung zu den Angeboten des Familienunternehmens, welche über Generationen gereift sind und oftmals auch die Identität des Familienunternehmens ausmachen.¹⁹ Vor diesem Hintergrund fällt es Familienunternehmen oftmals schwer, das traditionelle Produkt- und Dienstleistungsangebot in seiner Substanz zu verändern.

➔ Strategie: „Sanfte Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen“

Auf der einen Seite ist es nachvollziehbar, dass Familienunternehmen ihre traditionellen Produkte und Dienstleistungen schützen wollen, da diese eben in vielen Fällen identitätsstiftend für das Familienunternehmen und/oder die Marke sind.²⁰ Auf der anderen Seite ist es natürlich auch für Familienunternehmen ratsam, ihr Sortiment zu digitalisieren, um sich so eine bessere Wettbewerbsposition aufzubauen oder um zumindest mit der Konkurrenz mithalten zu können. Vor diesem Hintergrund bietet sich für Familienunternehmen die Strategie der „Sanften Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen“ an. Dies kann wie folgt erreicht werden:

• Anreichern statt Umkrempeln:

Anstatt bestehende Produkte und Dienstleistungen gänzlich auf den Kopf zu stellen und radikal zu digitalisieren, reicht es häufig aus, kleinere Eingriffe vorzunehmen. Damit sind kleinere Erweiterungen bestehender Produkte und Dienstleistungen um digitale Technologien gemeint. So hat es beispielsweise der Spielzeughersteller LEGO geschafft, eine Vielzahl seiner Spielzeuge nachträglich mit digitalen Technologien auszustatten, ohne dabei die Identität dieser Produkte zu verlieren. Beispielsweise wurden LEGO-Modellzüge mit digitaler Funkfernsteuerung versehen oder LEGO-Modellautos mit digitalen Sensoren und Robotertechnik ausgestattet. Der Einsatzzweck und Produktnutzen und damit der Spielspaß für die Kunden konnte dadurch gesteigert werden.

• Digitale Zusatzleistungen:

Parallel zum bestehenden Produkt- und Dienstleistungsangebot könnten auch digitale Zusatzprodukte angeboten werden. Beispielsweise bietet der Spielzeughersteller LEGO seit einigen Jahren sehr erfolgreich Kinofilme und Videospiele an, in denen bestimmte Legofiguren in einer animierten „LEGO-Welt“ Abenteuer durchleben. Durch diese digitalen Zusatzangebote schafft es LEGO, die Customer Experience sowie den Produktnutzen zu steigern.

Mit diesen „sanften“ Digitalisierungsmaßnahmen für Produkte und Dienstleistungen bleibt die Identität der Produkte und Dienstleistungen im Kern erhalten, dennoch bieten diese die diskutierten Vorteile.

¹⁷ Vgl. Stief, S. et al. (2016).

¹⁸ König, A. et al. (2013); Kammerlander, N. & Ganter, M. (2015).

¹⁹ Vgl. Wimmer, R. (2011).

²⁰ Vgl. Wimmer, R. (2011).

➔ Strategie: „Radikal digitalisierte Produktinnovationen unter neuer Flagge labeln“

Digitale Technologien stellen im Allgemeinen für Unternehmen die Basis für radikale Produkt- und Dienstleistungsinnovationen dar. Und natürlich kommt es auch in Familienunternehmen vor, dass aus den Forschungs- und Entwicklungsbemühungen gänzlich neue digitale Produktinnovationen entstehen. Im Vergleich zum traditionellen Produktangebot können diese Innovationen durch ihre digitalen Komponenten einen derart radikalen Innovationsgrad aufweisen, dass Familienunternehmen häufig auch hier den identitätsstiftenden Charakter ihrer traditionellen Produkte oder Marken bedroht sehen.²¹ Vor diesem Hintergrund bietet sich für Familienunternehmen die Strategie an, radikale Produktinnovationen, die sich derart vom traditionellen Produktangebot unterscheiden, dass sie diese in ihrer Identität gefährden würden, unter einer eigenen, neuen Marke auf den Markt zu bringen. Eine solche Strategie bewirkt in der Wahrnehmung der Kunden eine Separation der radikalen Produktinnovation vom traditionellen Angebot und beugt somit der oben beschriebenen Befürchtung eines Identitätsverlustes der bewährten Produkte vor. Diese Strategie wurde beispielsweise lange Zeit vom Familienunternehmen Ravensburger verfolgt. Der Puzzle- und Brettspieleproduzent erweiterte vor einigen Jahren sein traditionelles Produktsortiment um Videospiele, bietet diese aber unter einer neu gegründeten Marke namens „Ravensburger Digital“ an. Das Logo dieser Marke unterscheidet sich erheblich vom herkömmlichen Logo, sowohl in Farbe als auch in seiner Form.

4.2 | DIGITALISIERUNG VON PROZESSEN

Wie eingangs dargelegt, stellt ein zweiter Weg der Digitalisierung im Unternehmen die Digitalisierung von Prozessen, insbesondere Kernprozessen (wie beispielsweise der zentrale Wertschöpfungsprozess), dar. Dieser Digitalisierungsmöglichkeit steht aber häufig ein wesentliches Merkmal von Familienunternehmen im Weg: Analog zum Festhalten am traditionellen Produkt- und Dienstleistungsangebot fokussieren sich Familienunternehmen häufig auf einmal eingefahrene Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse.²² Solange diese traditionelle Ausrichtung des Unternehmens ein ausreichendes Ertragspotenzial abwirft, sind solche Unternehmen höchst erfolgreich. Oftmals hört man allerdings von Familienunternehmen, dass sie zu lange auf ein erfolgreiches Ertragsmodell bauen und dabei Warnzeichen für eine sich ändernde Umwelt (Stichwort Digitalisierung) überhören und eine Anpassung der Geschäftspraktiken an diese verpassen.²³ Das Schicksal des traditionsreichen Versandhändlers Quelle ist für so eine fehlende Anpassungsdynamik ein vielsagendes Beispiel. Das jahrelange Festhalten am klassischen Kataloggeschäft hat bei Quelle dazu geführt, dass das konsequente Aufgreifen von ersten digitalen

Technologien und Trends (die im konkreten Fall durch das Aufkommen von digitalen Technologien der Onlineshop-Systeme gekennzeichnet war) verpasst wurde. Am Ende des Weges blieb nur mehr die Insolvenz mit dem Verlust von Tausenden Arbeitsplätzen. Dieses Verharren an vermeintlich Bewährtem ist zu sehr nach innen gerichtet und versperrt somit den Weitblick über die Unternehmensgrenzen hinweg.²⁴ So gelingt es Familienunternehmen häufig nicht, neue und vielversprechende digitale Technologien und digitale Trends als Chance frühzeitig zu erkennen und für das eigene Unternehmen in innovative Prozesse und Geschäftsmodelle umzusetzen.

Der Digitalisierung von Prozessen in Unternehmen – egal ob Familienunternehmen oder Nicht-Familienunternehmen – steht darüber hinaus noch ein weiteres Merkmal im Wege: Eine Digitalisierung von Prozessen, insbesondere den Kernprozessen im Unternehmen, weckt oftmals Ressentiments unter solchen Mitarbeitern, die Beteiligte dieser Prozesse sind. So fürchtet man das Neue, weil man nicht weiß, wie die neuen Technologien zu bedienen sind, weil dies mit Änderungen in der bewährten Arbeitsorganisation verbunden ist oder die neuen Technologien die Belegschaft im schlimmsten Fall überflüssig machen.²⁵ Diese Furcht der Mitarbeiter ist in Familienunternehmen meist ausgeprägter als

^{21, 22, 23} Vgl. Wimmer, R. (2011).

²⁴ Vgl. Deshpandé, R. & Farley, J. (2004).

²⁵ Vgl. Wimmer, R. (2011).

in Nicht-Familienunternehmen. Dies bestätigen auch die Ergebnisse der Studie von Spitzley und Prügl (2017), wonach die Akzeptanz der Mitarbeiter gegenüber der Digitalisierung als zweithöchste Herausforderung im Zuge der digitalen Transformation im Familienunternehmen begriffen wird. Ursächlich für das verstärkte Auftreten dieses Phänomens in

Familienunternehmen ist die in der Literatur immer wieder hervorgehobene besondere Beziehung der Unternehmerfamilie zur Belegschaft. Diese Beziehung wird oftmals von Werten wie „Zusammengehörigkeit“ und „Familienbewusstsein“ geprägt; in der Kultur von Familienunternehmen gehören die Beschäftigten gar vielfach zur erweiterten Familie.

➔ Strategie: „Kulturwandel vollziehen“

Die fehlende Akzeptanz sowie der Fokus auf einmal eingefahrene Geschäftsprozesse erfordert ein Umdenken auf kultureller Ebene des Familienunternehmens, also auf der Ebene des unternehmensbezogenen Werte- und Normensystems. Wird die Digitalisierung als Werthaltung in der Unternehmenskultur eines Familienunternehmens verankert, beeinflusst diese die Akzeptanz für die Digitalisierung und ein Überdenken veralteter Prozesse im positiven Sinne. Wie bereits angedeutet, ist für Familienunternehmen traditionell eher eine Konsenskultur, die sich durch konkrete Werthaltungen wie Zusammengehörigkeit, Familienbewusstsein, Loyalität und Tradition auszeichnet, beobachtbar.²⁶ Familienunternehmen, die die Prozessdigitalisierung erfolgreich gehen wollen, müssen es also schaffen, einen Kulturwandel von einer eher konsensgeprägten hin zu einer flexiblen Innovationskultur, die durch Werte wie Kreativität, Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Risikofreudigkeit geprägt ist, zu vollziehen.²⁷ Dabei muss das eine nicht durch das andere gänzlich ersetzt werden. Häufig reicht die bloße Annäherung an eine flexible Innovationskultur aus.

Eine solche Kulturanpassung beeinflusst die Denkweisen aller Mitarbeiter im Unternehmen und gibt einen Rahmen grundlegender Verhaltensweisen vor, die die Mitarbeiter erlernen und als Handlungsmaxime adaptieren.²⁸ Solche Verhaltensanweisungen in Bezug auf die Digitalisierung könnten beispielsweise konkret wie folgt lauten:

- „Offenheit gegenüber der Digitalisierung im eigenen Unternehmen“
- „Begreifen der Digitalisierung als Chance für das Familienunternehmen, nicht als Gefahr“
- „Identifizieren der Potenziale einer Digitalisierung für die Abläufe und Prozesse in meinem Bereich“
- „Identifizieren der Potenziale einer Digitalisierung für unsere bestehenden und neue Produkte und Dienstleistungen“
- „Gewährung von Freiräumen für jeden Mitarbeiter, um sich aktiv mit eigenen Ideen und Lösungsvorschlägen in die Digitalisierung einzubringen“

Auf diese Weise wird der Digitalisierung der Prozesse ein hoher Stellenwert eingeräumt und das Verharren in vermeintlich altbewährten Prozessen aufgebrochen. Eine solche Unternehmenskultur ist in der Lage, die Handlungen aller Mitarbeiter in eine für die Digitalisierungsbemühungen effiziente und innovative Richtung zu lenken und bewegen. Darüber hinaus ist eine so in der Unternehmenskultur verankerte Digitalisierungsmaxime in der Lage, mögliche Ängste und Ressentiments in Bezug auf die Digitalisierung abzubauen bzw. eine entsprechende Akzeptanz für diese aufzubauen.

Eine Kulturanpassung im Familienunternehmen sollte sich dabei über drei Stufen hinweg vollziehen:²⁹

Stufe 1: Wie oben bereits angedeutet, ist die Unternehmerfamilie für die Durchsetzung der Kultur im Familienunternehmen prägend. Dabei ist egal, welche Rolle die Unternehmerfamilie im Unternehmen spielt. In beiden Rollen setzt sie die Zeichen für eine Kultur und lebt diese in den täglichen

²⁶ Vgl. Deshpandé, R. & Farley, J. (2004); Wimmer, R. (2011).

^{27,28} Vgl. Heider, A. (2017).

²⁹ In Anlehnung an Hülsbeck, M. et al. (2016).

Entscheidungen und Handlungen vor. So muss sich die Unternehmerfamilie aktiv mit ihrem aktuellen Wertesystem auseinandersetzen (vgl. oben). Zugunsten der Digitalisierung der Prozesse im Unternehmen muss dieses Wertesystem kritisch überprüft werden und es muss sodann eine Anpassung der Werte im oben genannten Sinne erfolgen.

Stufe 2: Das neue Wertesystem sollte dann insbesondere mit den betroffenen Mitarbeitern im Unternehmen diskutiert werden. So gelingt es nicht nur, wichtige Schlüsselpersonen und Multiplikatoren im Rahmen der Prozessdigitalisierung auf die neue Kultur einzuschwören, sondern auch, sich von diesen wichtiges Feedback für gegebenenfalls erforderliche Anpassungen einzuholen.

Stufe 3: In der letzten Stufe wird das neue Wertesystem von der Unternehmerfamilie an die Mitarbeiter kommuniziert. Es ist besonders wichtig, dass hier nicht einfach Ergebnisse kommuniziert und neue Verhaltensweisen angeordnet werden. Vielmehr muss diese Stufe in einem offenen Dialog erfolgt. Dem Mitarbeiter muss klar werden, wie es zum neuen Wertesystem gekommen ist, warum dieses wichtig und bindend ist und welche Auswirkungen es auf persönliche Arbeitsbereiche haben wird. Im Rahmen der Kommunikation des neuen Wertesystems muss die Unternehmerfamilie Zeichen setzen und sich mit der Änderung vollständig identifizieren. Dabei ist zu beachten, dass die Glaubwürdigkeit der von Digitalisierung geprägten Unternehmenskultur nicht vom Verkünden von Grundsätzen lebt, sondern primär vom Vorleben. Ob und in welchem Maße sie letztlich von den Mitarbeitern akzeptiert und internalisiert wird, hängt entscheidend vom Verhalten der Unternehmensleitung bzw. der Unternehmerfamilie ab.

➔ Strategie: „Mitarbeiter zu Mitgestaltern der Digitalisierung machen“

Wie dargestellt, ist in Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen die Furcht der Mitarbeiter vor möglichen negativen Konsequenzen der Digitalisierung meist ausgeprägter. So befürchtet man in der Belegschaft, dass digitale Technologien und Trends die eigene Arbeit abwerten oder gar gänzlich überflüssig machen.³⁰ Der Grund für eine ausgeprägtere Angst der Mitarbeiter in Familienunternehmen ist die besondere Beziehung der Unternehmerfamilie zur Belegschaft, welche oftmals von Werten wie „Zusammengehörigkeit“ und „Familienbewusstsein“ geprägt sind.³¹

Wie beschrieben, kann diese Angst der Mitarbeiter durch einen entsprechenden Kulturwandel behoben werden. Darüber hinaus ist es ratsam, die Mitarbeiter zu aktiven Mitgestaltern der Prozessdigitalisierung zu machen. Fordert man die Mitarbeiter auf, in ihrem Arbeitsalltag aktiv zu prüfen, inwieweit digitale Technologien und Trends die eigenen Prozesse vereinfachen oder beschleunigen können, und fordert man die Mitarbeiter darüber hinaus auf, Gestaltungsvorschläge für eine Prozessoptimierung mit der Hilfe von digitalen Technologien und Trends zu unterbreiten, dann stellt dies nicht nur eine Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern dar, sondern beugt darüber hinaus auch der Entwicklung von Ängsten und Ressentiments vor.

Wichtig hierfür ist, den Mitarbeitern den kreativen Freiraum für solche Mitgestaltungen zu geben, beispielsweise indem man die Mitarbeiter für die Ideenentwicklung für einen gewissen Zeitraum von ihrer Arbeit freistellt. Auch sollten entsprechende Anreize geschaffen werden, beispielsweise über ein betriebliches Vorschlagswesen. Dass das Mitgestalten der Digitalisierung durch die Mitarbeiter gelingen kann, zeigt das in Kapitel 5 beschriebene Praxisbeispiel des Familienunternehmens BPW KG.

³⁰ Vgl. Spitzley, D. & Prügel, R. (2017).

³¹ Vgl. Wimmer, R. (2011); Bretschneider, U. & Heider A. K. (2018).

5 | FALLSTUDIE: DIGITALISIERUNG BEI DER BPW KG

Autor: Marcus Sassenrath, Leiter der IT- und Digitalstrategie der BPW KG

Nachdem im vorangegangenen Kapitel mögliche Strategien der Produkt- und Prozessdigitalisierung für Familienunternehmen herausgearbeitet wurden, soll abschließend am Beispiel des Familienunternehmens BPW Bergische Achsen KG die erfolgreiche Umsetzung und Anwendung dieser Digitalisierungsstrategien exemplarisch vorgestellt werden.

Aus der 1898 in Wiehl im Bergischen Land gegründeten BPW Bergische Achsen KG (im Folgenden „BPW“) ist ein durch die Familie Kotz in fünfter Generation inhabergeführtes und international agierendes Familienunternehmen gewachsen. Mit heute mehr als 1.600 Mitarbeitern entwickelt und produziert das Familienunternehmen an seinem Stammsitz in Wiehl komplette Fahrwerksysteme für Lkw-Anhänger und -Auflieger. Zum Produktportfolio der BPW gehören unter anderem Achssysteme, Bremsentechnologien sowie Federungen und Lagerungen. Die Trailerachsen und Fahrwerksysteme von BPW sind weltweit millionenfach im Einsatz.

5.1 | DIGITALISIERUNG VON PRODUKTEN BEI DER BPW KG

BPW nutzt im Zuge der Digitalisierung ihres Kernprodukts, der Fahrwerkssysteme, vor allem digitale Technologien, wie Sensoren und Telematiksysteme. Diese Technologien werden in den Fahrwerkssystemen verbaut, um beispielsweise vor dem Heißlaufen der Bremsanlage zu warnen, den Verschleiß einzelner Teile am Fahrwerk zu überwachen oder um zur Verbrauchsoptimierung beizusteuern.

Darüber hinaus stattet BPW seit 2018 seine Fahrwerke mit digitalen QR-Codes aus. Mit einem Smartphone oder einem Tablet können Kunden und Werkstattmitarbeiter sich darüber zu jedem Einzelteil des Fahrwerks Zusatzinformationen, wie Ersatzteillisten, Wartungshandbücher oder Service-dokumente, digital anzeigen lassen und so die Suche nach dem richtigen Ersatzteil vereinfachen.

Die neueste digitale Innovation aus dem Hause BPW ist eine besonders preisgünstige und robuste Sensoreinheit („Tracker“), die am Ladeträger der Ware befestigt wird. Bei BPW unterstützt der digitale Tracker die Auslieferung der fertigen Fahrwerke an

den Kunden, indem er kontinuierlich Informationen über den Zustand und die Position der Ladung erfasst und an BPW sendet. So schafft die Lösung nicht nur Transparenz in der gesamten Supply Chain von BPW und trägt zur Automatisierung bislang manuell durchgeführter Teilprozessschritte bei, sondern gibt darüber hinaus auch Auskunft darüber, wo sich die teuren Ladeträger, die nach erfolgter Auslieferung an BPW zurückgesandt werden, befinden.

Als eine digitale Zusatzleistung bietet BPW Lkw-Werkstätten und Großspeditionen mit eigenen Werkstätten ein sogenanntes „Mobiles Ersatzteillager“ an, das direkt auf dem Betriebsgelände der Kunden aufgestellt wird. Die sogenannte upBox ist ein robuster 40-Fuß-See-Container, der komplett mit Regalen, Klimaanlage, Videoüberwachung sowie digitalen Funk- und Sicherungssystemen ausgerüstet ist. Dieses mobile Ersatzteillager ist mit einem individuellen Sortiment von 1.300 bis 2.000 Ersatzteilen, das rund um die Uhr zur Verfügung steht, bestückt. Jedes Ersatzteil ist mit einem RFID-Funketikett versehen. Die Entnahme eines Ersatzteils durch einen Kunden wird automatisch und berührungslos registriert. In weniger als einer Sekunde erfasst das System alle Ein- und Ausgänge und aktualisiert die Bestandsdaten in Echtzeit. Für den Nutzer erscheint derweil auf einem Computerbildschirm eine Liste der Teilenummern, die kontrolliert und auf dem Touchscreen bestätigt werden. Abrechnung, Nachbestellung und Wiederbestückung erfolgen vollautomatisch durch BPW gesteuert.

Diese vier Maßnahmen verkörpern die oben erläuterte Strategie der „Sanften Produktdigitalisierung“ (vgl. Kapitel 4.1) im Hause BPW. So möchte man die Fahrwerke, welche seit der Firmengründung im Jahr 1898 kontinuierlich zu einem identitätsstiftenden Produkt der Firma BPW gewachsen sind, ganz bewusst nicht durch eine Digitalisierung radikal umkrempeln. Mit den kleineren Eingriffen am Kernprodukt (Ausstattung mit Sensoren und QR-Codes) bleibt die Produktidentität erhalten. Auch die angebotenen digitalen Zusatzleistungen (Mobiles Ersatzteillager sowie der Tracker) gefährden diese Produktidentität nicht. Vielmehr bieten diese Zusatzleistungen einen gegenteiligen Effekt. So haben sie das Potenzial, den Kundennutzen des Kernproduktes noch weiter zu steigern und somit die Kundenzufriedenheit und -bindung langfristig zu erhöhen.

5.2 | DIGITALISIERUNG VON PROZESSEN BEI DER BPW KG

5.2.1 DIGITALISIERUNG VON PROZESSEN IN DER ACHSMONTAGE

Seit 2017 setzt man in der Achsmontage von BPW auf den digitalen Trend „Industrie 4.0“. Konkret äußert sich diese Digitalisierung des Kernprozesses „Montage“ in Assistenzsystemen und Robotern, die die Mitarbeiter bei der Montage unterstützen und die Abläufe automatisieren. Mittels digitaler Montageterminals, Scannern und Touchscreens können die Mitarbeiter relevante Informationen zum Kundenauftrag sehen, den Montageprozess überwachen und gegebenenfalls in diesen eingreifen. Die Digitalisierung dieses Prozesses bei BPW sieht auch eine digitale Vernetzung und Integration mit bzw. von benachbarten Abteilungen vor, beispielsweise dem Lager. Jedes für die Montage erforderliche Bauteil erhält so zur Identifikation einen digitalen Chip, der es ermöglicht, dass das Bauteil zum richtigen Zeitpunkt vollautomatisiert vom Lager in den Montageprozess geholt wird.

Im Rahmen der Einführung und Umsetzung des Industrie-4.0-Konzeptes in der Montageabteilung verfolgt BPW eine Strategie, die Marcus Sassenrath, Leiter der IT- und Digitalstrategie der BPW, wie folgt beschreibt: „Digitalisierung zieht bei BPW einen Kulturwandel mit sich, zu dem auch die Einbindung der Mitarbeiter in neues Denken und neue methodische Konzepte gehören.“ Konkret äußert sich dies darin, dass die Mitarbeiter im Konzept „Industrie 4.0“ aktiv einbezogen werden, sowohl bei der Konzeption als auch bei der späteren Umsetzung: Die Mitarbeiter wurden nicht vor vollendete Tatsachen gestellt, sondern diese ganz bewusst in die Planungen einbezogen, deren Wünsche und Meinungen gehört und berücksichtigt und sogar eigene Ideen und Pläne zur Digitalisierung „ihrer“ Abteilung entwickeln lassen. Auf diese Weise ist es BPW gelungen, anfängliche Ängste und Ressentiments der Mitarbeiter in Bezug auf die Digitalisierung des Montageprozesses weit im Vorfeld abzubauen bzw. eine entsprechende Akzeptanz für diese aufzubauen (Strategie „Mitarbeiter zu Mitgestaltern der Digitalisierung machen“ in Kapitel 3.2). So ist es BPW gelungen, die Mitarbeiter in der Montageabteilung zu Mitgestaltern der Prozessdigitalisierung zu machen. Dass diese Strategie ihre ge-

wünschte Wirkung erzielt, beweisen unabhängige Umfragen unter den Mitarbeitern sowie diverse Auszeichnungen. BPW wurde zuletzt als „Unternehmen mit höchster Fairness“, als „Top 100 Arbeitgeber“, „Digital Champion“ und als einer der besten Ausbildungsbetriebe Deutschlands ausgezeichnet.

5.2.2 DIGITALISIERUNGSFÖRDERLICHES MINDSET IM GESAMTEN UNTERNEHMEN SCHAFFEN

Auf Gesamtunternehmensebene versucht man seit einigen Jahren bei BPW ein „digitalisierungsförderliches Mindset“ zu etablieren. Damit ist die oben beschriebene Strategie „Kulturwandel vollziehen“ gemeint (vgl. Kapitel 4.2). Am Anfang dieses systematischen Wandlungsprozesses stand eine Analyse des digitalen Reifegrades, den BPW mit einem Beratungshaus durchführte und bei dem untersucht und bewertet wurde, wo die Mitarbeiter von BPW in Sachen Digitalisierung stehen. Dabei wurden beispielsweise die Mitarbeiterakzeptanz gegenüber der Veränderungsgeschwindigkeit, der internen Zusammenarbeit und Kommunikation oder die Befürchtungen der Mitarbeiter erfragt.

Eine der wichtigsten Handlungsempfehlungen bestand im Schaffen eines einheitlichen Verständnisses von Digitalisierung und ihren Herausforderungen im Unternehmen. Diese wurden anschließend vom Leiter IT- und Digitalstrategie ausgearbeitet und mit der Geschäftsleitung abgestimmt. Beruhend auf diesem Konzept mit dem Titel „Digitalisierung@BPW“ wurden sodann Workshops mit allen Geschäftseinheiten durchgeführt, in denen das BPW-Digitalisierungsverständnis erläutert und davon ausgehend digitale Handlungsfelder der Geschäftseinheiten für eine mittelfristige Perspektive (2 bis 5 Jahre) erarbeitet und priorisiert wurden.

So hat man durch einen systematischen Kulturwandel in den letzten Jahren die Einstellung zur Digitalisierung aller bei BPW beschäftigten Mitarbeiter in Bewegung gebracht. Dies nicht nur, indem der Digitalisierung der Prozesse auf Gesamtunternehmensebene ein hoher Stellenwert eingeräumt wurde, sondern auch dadurch, dass man es geschafft hat, das Verharren in vermeintlich altbewährten Prozessen bei BPW aufzubrechen (vgl. Strategie „Kulturwandel vollziehen“ in Kapitel 4.2).

6 | LITERATUR



- ➔ AL-KO (2018): Stefan Kober übernimmt Aufsichtsratsvorsitz der AL-KO KOBER SE. Pressemitteilung AL-KO Kober SE vom 27.06.2018. Abgerufen zuletzt am 12.03.2019: <http://www.al-ko.com/de/unternehmen/news/2018/stefan-kober-uebernimmt-aufsichtsratsvorsitz-der-al-ko-kober-se>.
- ➔ Bretschneider, U. & Heider, A. K. (2018): Familien und die Crowd, in: *Private Wealth*, Heft 2, S. 106-107.
- ➔ Deshpandé, R. & Farley, J. (2004): Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey. In: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, Nr. 1, S. 3-22.
- ➔ Gausemeier, J. & Plass, C. (2014): *Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung: Strategien, Geschäftsprozesse und IT-Systeme für die Produktion von morgen*. Carl Hanser Verlag: München.
- ➔ Heider, A. (2017): *Unternehmenskultur und Innovationserfolg in Familienunternehmen*. Springer/Gabler: Wiesbaden.
- ➔ Hülsbeck, M.; Plass, C. & Pohlmeier, J. (2016): *Human Resource Management in Familienunternehmen. Ein Leitfaden zur Gestaltung eines ganzheitlichen, personalbezogenen Managementansatzes*. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). WIFU: Witten.
- ➔ Kammerlander, N. & Ganter, M. (2015): An Attention-based View of Family Firm Adaptation to Discontinuous Technological Change: Exploring the Role of Non-financial Goals. In: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 32, Nr. 3, S. 361-383.
- ➔ König, A.; Kammerlander, N. & Enders, A. (2013): The Family Innovator's Dilemma: How Family Influence Affects the Adoption of Discontinuous Technologies by Incumbent Firms. In: *Academy of Management Review*, Vol. 38, Nr. 3, S. 418-441.
- ➔ Molitor, A. (2018): Deutschlands Familienfirmen haben Krisen, Kriege und Zerwürfnisse ihrer Eigentümer überstanden. Und stehen nun vor ihrer größten Bewährungsprobe. In: *brand eins*, Vol. 18, Nr. 9, S. 20-26.
- ➔ Palfrey, J. & Gasser, U. (2008): *Born Digital: Understanding the First Generation of Digital Natives*. Basic Books: New York, NY (USA).
- ➔ Rösen, T.; Gimeno, A. & Schlippe, A. v. (2012): Strukturelles Risiko und mentale Modelle in Familienunternehmen. In: *Familienunternehmen und Stiftungen (FuS)*, Nr. 3, S. 92-98.
- ➔ Rösen, T. & Heider, A. (2018): Die digitalisierte Unternehmerfamilie. In: *Private Wealth*, Heft 3/2018, S. 108-109.

- ➔ Rösen, T.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2019): Mentale Modelle von Familienunternehmen. Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). WIFU: Witten.
- ➔ Schlaadt, C. (2017): Familienunternehmen 4.0: Wie digitalisiert sind deutsche (Familien-) Unternehmen? In: *zupFIF*, Schriftenreihe des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen, S. 29-37.
- ➔ Schlippe, A. v.; Groth, T. & Rösen, T. (2017): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategien über Generationen. Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen.
- ➔ Schmidt, G. (2000): Einführung in die Organisation: Modelle, Verfahren, Techniken. Gabler: Wiesbaden.
- ➔ Sieger, P. & Zellweger, T. (2012): Vom Familienunternehmen zur Unternehmerfamilie. Credit Suisse AG: St. Gallen.
- ➔ Singh, A. & Hess, T. (2017): How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies. In: *Management Information Quarterly Executives*, Vol. 16, Nr. 1, S. 1-2.
- ➔ Spitzley, D. & Prügl, R. (2017): „Hört zu, seid offen, schenkt Vertrauen und lasst dem neuen Schwung Raum“: Digitalisierung in deutschen Familienunternehmen aus Sicht der nächsten Generation. In: *zupFIF*, Schriftenreihe des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen, S. 47-54.
- ➔ Stief, S.; Eidhoff, A. & Voeth, M. (2016): Transform to Succeed: An Empirical Analysis of Digital Transformation in Firms. In: *International Journal of Economics and Management Engineering*, Vol. 10, Nr. 6, S. 1833-1842.
- ➔ Tumbas, S.; Berente, N. & vom Brocke, J. (2018): Digital Innovation and Institutional Entrepreneurship: Chief Digital Officer Perspectives of their Emerging Role. In: *Journal of Information Technology*, Vol. 33, S. 188-202.
- ➔ Wills, D. (2017): Same Passion, Different Paths: How the next Generation of Family Business Leaders are Making their Mark. Studie der PricewaterhouseCoopers AG. Abgerufen zuletzt am 12.03.2019: <https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/assets/next-gen-study-2017.pdf>.
- ➔ Wimmer, R. (2011): Typische Schwächen und Potenziale der Selbstgefährdung von Familienunternehmen. In: Rösen, T. (Hrsg.): Familienunternehmen erfolgreich sanieren: Der Einfluss des Familienfaktors bei Restrukturierungen. Erich Schmitt Verlag: Berlin, S. 43-61.
- ➔ Wimmer, R.; Domayer, E.; Oswald, M. & Vater, G. (2011): Familienunternehmen: Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Gabler Verlag: Wiesbaden, 2. Aufl.

KONTAKT

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Wirtschaftsfakultät 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 75 Familienunternehmen macht dies möglich. So kann das WIFU auf Augenhöhe als Institut von Familienunternehmen für Familienunternehmen agieren. Mit derzeit 18 Professoren leistet das WIFU seit mehr als 20 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

ANSPRECHPARTNER

PD Dr. Ulrich Bretschneider

Vertretung des Lehrstuhls für Corporate Entrepreneurship und Digitalisierung in Familienunternehmen

E-Mail: ulrich.bretschneider@uni-wh.de

Dr. Anne Heider

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am WIFU-Stiftungslehrstuhl für Management von Familienunternehmen

E-Mail: anne.heider@uni-wh.de

Prof. Dr. Tom A. Rösen

Geschäftsführender Direktor des WIFU

E-Mail: tom.ruesen@uni-wh.de

Prof. Dr. Marcel Hülsbeck

Akademischer Direktor des WIFU/
Inhaber des Stiftungslehrstuhls für Management von Familienunternehmen

E-Mail: marcel.huelsbeck@uni-wh.de

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

Universität Witten/Herdecke

Alfred-Herrhausen-Straße 50

58448 Witten

Telefon: +49 2302 926-510



WWW.WIFU.DE



**WITTENER INSTITUT FÜR
FAMILIENUNTERNEHMEN**

**UNIVERSITÄT
WITTEN/HERDECKE**

Fakultät für
Wirtschaftswissenschaft

Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten
Tel.: +49 2302 926-513
Fax: +49 2302 926-561
wifu@uni-wh.de

www.wifu.de
www.facebook.com/gowifu

© 2019 · WIFU Witten/Herdecke