

DIE DIGITALISIERTE UNTERNEHMERFAMILIE

SPEZIFISCHE EINFLÜSSE UND HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIGITALISIERUNGSDYNAMIKEN IN FAMILIENUNTERNEHMEN

VON PROF. DR. TOM A. RÜSEN, DR. ANNE K. HEIDER, PROF. DR. MARCEL HÜLSBECK UND
PD DR. ULRICH BRETSCHNEIDER

ABSTRACT

Der folgende Beitrag beschäftigt sich mit dem Einfluss der Unternehmerfamilie auf die Digitalisierungsdynamiken des Familienunternehmens. Dabei werden typische Rollenkonstellationen in Eigentum und Führung sowie der spezifische Grad von Offenheit und Kompetenz in Bezug auf das Thema Digitalisierung innerhalb der Unternehmerfamilie untersucht. Schließlich werden Lösungsstrategien für Familienunternehmen vorgeschlagen, die zu einer Steigerung des konstruktiven Umgangs mit den Chancen der Digitalisierung in Familienunternehmen führen.

I. Einleitung

Unter dem Begriff „*Digitalisierung im Mittelstand*“ findet aktuell eine Diskussion statt, die auf die entstehenden Chancen- und Risikopotenziale durch den Einsatz und die Vernetzung neuer Technologien und computerbasierter Kommunikationssysteme in mittelständischen Unternehmen hinweist. Dabei wird oftmals kolportiert, dass deutsche Familienunternehmen in ihrer führenden Position auf dem Weltmarkt bedroht sind, da notwendige Veränderungen in den Unternehmensprozessen und Geschäftsmodellstrategien nicht oder nicht konsequent genug angegangen werden. Unsere Beobachtungen zeigen, dass der Blick auf Familienunternehmen und ihr Umgang mit

Digitalisierungsdynamiken zu differenzieren ist.¹ So gibt es einerseits Unternehmen, die als Vorreiter beim Aufgreifen der Chancen durch die Digitalisierung zu bezeichnen sind. Gleichzeitig lässt sich eine nicht zu unterschätzende Gruppe von Familienunternehmen beobachten, die offenbar nicht willens oder in der Lage ist, sich adäquat auf die sich durch die Digitalisierungsdynamik abzeichnenden Umbrüche vorzubereiten.² Im Folgenden wird eine Analyse des Familienfaktors des Familienunternehmens und die dabei maßgebliche Unternehmerfamilie³ als wesentlicher Einflussfaktor auf die Digitalisierungsdynamik untersucht.

Unter digitalen Technologien werden solche verstanden, die Unternehmen dabei unterstützen, Prozesse effizienter sowie Produkte und Dienstleistungen kundenfreundlicher zu gestalten oder auch das Geschäftsmodell zu verändern. Durch deren Einsatz können bisherige Arbeitsweisen und Prozessabläufe innerhalb einer Organisation wesentlich verändert und effizienter gestaltet werden. Digitalisierte Produkte oder Prozesse stellen somit den Ausgangspunkt in der digitalen Transformation eines Unternehmens dar und führen in vielen Unternehmen zu einem Überdenken der innerbetrieblichen Abläufe, der Speicherung von Unternehmensdaten sowie der Nutzung von Anwendungssystemen.

INHALT

- I. Einleitung
- II. Unternehmerfamilie und digitale Transformation in Familienunternehmen
- III. Familienspezifische Einflussfaktoren der digitalen Transformation
- IV. Mentale Modelle der Unternehmerfamilie als Einflussgröße
- V. Lösungsansätze zur Bewältigung der digitalen Transformation in Familienunternehmen
 1. Operative Familie als digitaler Novize
 2. Operative Familie als operativer Champion
 3. Aktive Eigentümerfamilie als digitaler Novize
 4. Aktive Eigentümerfamilie als digitaler Champion
- VI. Fazit

- 1 Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke führt seit 2016 in regelmäßigen Abständen verschiedene Forschungs- und Lernsettings gemeinsam mit Digitalisierungsverantwortlichen und Vertretern der Eigentümerfamilien deutscher Familienunternehmen, Symposien, Arbeitskreise et cetera durch.
- 2 S. hierzu auch schon Rösen/Heider (2018).
- 3 Hierunter werden im Folgenden die Mitglieder der verwandtschaftlich verbundenen Eigentümer eines mindestens in zweiter Eigentümergeneration befindlichen Unternehmens sowie deren Ehe- und Lebenspartner sowie Nachkommen verstanden.

II. Unternehmerfamilie und digitale Transformation in Familienunternehmen

Der digitale Wandel in Familienunternehmen ist jedoch nicht ausschließlich durch die Einwirkung von digitalen Trends und Technologien von der Unternehmensumwelt geprägt. Hier ist der Einfluss aus dem Kreis der verwandtschaftlich verbundenen Eigentümer maßgeblich.⁴ Aus der Krisenforschung zu Familienunternehmen geht hervor, dass eine Existenzbedrohung oder die Abwendung einer solchen zusätzlich durch die Unternehmerfamilie erfolgen kann.⁵ Während exogene Einflüsse in der Unternehmensumwelt (Markt, Wettbewerb, gesellschaftliche Rahmenbedingungen) und endogene Faktoren im innerbetrieblichen Umgang mit Veränderungen für den Erfolg aller Unternehmenstypen ausschlaggebend sind, existieren bei Familienunternehmen zusätzliche Einflüsse auf die Unternehmensentwicklung. Hier ist der jeweils vorhandene Familienfaktor⁶ des Familienunternehmens eine wesentliche Einflussgröße für die Digitalisierungsdynamik. In Bezug auf das Thema Digitalisierung lässt er sich als Gesamtheit der individuellen Meinungen und Haltungen zur Digitalisierung sowie der entsprechenden Maßnahmen zur Kompetenzgewinnung innerhalb der Unternehmerfamilie beschreiben.

Unsere Untersuchungen zeigen jedoch, dass bezüglich des Umgangs mit Digitalisierungsdynamiken innerhalb der Unternehmerfamilie sehr unterschiedliche Meinungen und Haltungen existieren. Oftmals stehen sich Vertreter der Senior- und der Juniorgeneration oder auch von operativ und nicht-operativ tätigen Gesellschaftern unversöhnlich gegenüber. Insbesondere über die Bereitschaft, Investitionen im Kontext von Digitalisierungsstrategien zu tätigen, nimmt die Unternehmerfamilie Einfluss auf die Dynamik ihres Unternehmens. Sind entsprechende Strategien definiert, hängt vieles davon ab, inwieweit organisatorische, strukturelle und personelle Veränderungen umgesetzt werden können und ob damit gegebenenfalls notwendige fundamentale Veränderungen akzeptiert werden. Dabei zeigt sich, dass der Einfluss der Unternehmerfamilie von zwei Faktoren abhängt: von der digitalen Offenheit sowie Bereitschaft der Unternehmerfamilie. Unter digitaler Offenheit (Digital Openness⁷) wird im Folgenden *der Grad des Verständnisses und der Überzeugung sowie der Offenheit für die beziehungsweise gegenüber der Digitalisierung, den die Unternehmerfamilie als Ganzes aufbringt*, verstanden.

Die digitale Bereitschaft (Digital Readiness⁸) bezieht sich auf die im Familienunternehmen vorhandenen Qualifikationen und Kompetenzen und beschreibt *den Grad des Digitalisierungs-Know-hows und der unternehmerischen Anwendungskompe-*

tenz, welche bei den Mitgliedern der Unternehmerfamilie in Summe vorhanden und aktivierbar ist.

Je nach Ausprägungsform der beiden Faktoren prägt die Unternehmerfamilie die digitale Transformation ihres Familienunternehmens positiv oder negativ.

III. Familienspezifische Einflussfaktoren der digitalen Transformation

In der Praxis lassen sich sehr unterschiedlich ausgeprägte Mind- und Skillsets bei den handelnden Personen feststellen. In Abhängigkeit davon sowie der Bereitschaft, die vorhandenen Kompetenzen innerhalb der Unternehmerfamilie (weiter) zu entwickeln, ergeben sich verschiedene Lösungsansätze zur Bewältigung der digitalen Transformation eines Familienunternehmens.

Wie dargelegt kann der Familienfaktor zur Entfaltung starker Digitalisierungsaktivitäten im Familienunternehmen führen oder ursächlich für erhebliche Digitalisierungshemmnisse beziehungsweise das Versäumen notwendiger strategischer und struktureller Anpassung sein. 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 umfassender und schneller voranschreiten. Hier entfaltet sich der Vorteil des Familienunternehmens: Unternehmerische Risikobereitschaft und hohe persönliche Identifikation der Eigentümervertreter mit dem Veränderungsprozess in Kombination mit schnellen Entscheidungswegen führen zu enormen Anpassungen an die sich verändernden Markt- und Wettbewerbsbedingungen.⁹ Ist die Auseinandersetzung in der Unternehmerfamilie mit diesem Thema allerdings eher durch Bedrohungsgefühle und Verlustängste bestimmt und wird grundsätzlich skeptisch und aus einer risikoaversen Perspektive gewertet, lassen sich in den meisten Fällen gute Konzepte einer Digitalisierung im Familienunternehmen nicht oder nur unzureichend umsetzen.

Die Digitalisierungsdynamik des Familienunternehmens hängt somit von der digitalen Offenheit der Meinungsführer in der Unternehmerfamilie ab. Handelt es sich bei diesen um Vertreter der Seniorgeneration, die der Digitalisierungsdynamik eher kritisch gegenüberstehen, sind strukturelle Probleme vorprogrammiert. Auch wenn vereinzelt Ausnahmen beobachtbar sind, so ist der Grad der digitalen Offenheit gerade bei Mitgliedern dieser Generation meist geringer ausgeprägt als bei den Vertretern der Nachfolgeneration. Dies ist zunächst nachvollziehbar, sind doch die entsprechenden Mitglieder der Unternehmerfamilie 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. Demgegenüber steht die Generation der sogenannten »

4 Vgl. v. Schlippe et al. (2017), Wimmer et al. (2011).

5 Vgl. hierzu Rüsen (2016).

6 Vgl. Habbershon/Williams (1999).

7 Das Konzept von „Open Innovation“ wird hier aus dem Innovationsmanagement in den Kontext der Digitalisierungsdynamik von Familienunternehmen adaptiert. Der Begriff wurde im Wesentlichen durch Chesbrough (2003) geprägt.

8 Der Begriff „Readiness“ wird hier aus dem Bereich des Technologiemanagements in den Kontext der Digitalisierungsdynamik von Familienunternehmen übertragen. Tsou/Hsu (2015) definieren den Begriff der Digital Readiness als die Einsatzbereitschaft eines Unternehmens für digitale Ressourcen durch die Reichweite und den Umfang des Wissens und der Prozesse eines Unternehmens.

9 Vgl. Heider (2017).

Digital Natives,¹⁰ die unter völlig anderen Kommunikations- und Netzwerkbedingungen aufgewachsen sind. Unsere Beobachtungen über das Verhalten in der Seniorgeneration decken sich mit anderen aktuellen Studien zu diesem Thema:¹¹ Hier fehlt oftmals die Fähigkeit, die sich potenzierenden Dynamisierungsgrade und das hierdurch entstehende mittelbare Risikopotenzial zu erfassen sowie entsprechende Maßnahmen zur Chancenverwertung beziehungsweise Risikoabwendung zu ergreifen. Der eigentliche Erfahrungsvorsprung der Seniorgeneration gegenüber der nachwachsenden Juniorgeneration erweist sich hier mitunter als Nachteil und vorhandene Erfahrungswerte zu Markt- und Geschäftsmodellen können als entscheidendes Veränderungshemmnis wirken. Erfahrungen und Perspektiven aus der nachfolgenden Generation könnten demgegenüber zu einer zentralen zukunfts-gestaltenden Ressource werden, sofern diese sinnvoll in entsprechende digitale Transformationsprozesse des Unternehmens integriert werden. Oftmals finden anstelle einer sinnvollen Kombination von neuartigen Geschäfts- und Prozessideen auf der einen und Kapitalkontrolle und Netzwerkkontakten auf der anderen Seite Generationenkonflikte statt, und zwar zwischen familienexternen Digitalisierungsspezialisten beziehungsweise der Juniorgeneration und den etablierten Vertretern im Top-Managementteam beziehungsweise den Aufsichtsgremien.

IV. Mentale Modelle der Unternehmerfamilie als Einflussgröße

Familienunternehmen lassen sich über vorherrschende Denkklogiken innerhalb der Unternehmerfamilie bezüglich des eigenen Rollenverständnisses, der Form der Unternehmensführung sowie der darauf basierenden etablierten Governance-Strukturen voneinander unterscheiden. Das jeweils vorherrschende mentale Modell hängt dabei sowohl von der Größe als auch der Komplexität der jeweiligen Unternehmerfamilie ab.¹² Aus Vereinfachungsgründen sollen im Folgenden die beiden am häufigsten beobachtbaren Modelle (die Logik der operativ tätigen Familie sowie die Logik der aktiven Eigentümerfamilie) in ihrem direkten Bezug zur Digitalisierung des jeweiligen Familienunternehmens betrachtet werden.

Im mentalen Modell der operativ tätigen Familie führen Vertreter der Unternehmerfamilie das operative Geschäft als Top-Managementteam, während die Nachfolgegeneration und nahe Verwandte weitere Positionen im Unternehmen innehaben können. Der starke Zusammenhalt und die kurzen Entscheidungswege im Führungs- und Eigentümerkreis der Familie sind die maßgebenden Erfolgsfaktoren.

Das mentale Modell der aktiven Eigentümerfamilie unterscheidet sich hiervon fundamental. Dabei überlässt die Unternehmerfamilie die Unternehmensführung den am besten

hierfür qualifizierten Personen (diese müssen nicht notwendigerweise aus der Unternehmerfamilie stammen) und konzentriert sich auf ihre Rolle als Eigentümer.¹³ Die Vertreter der Familie üben ihre Unternehmerrolle hier über Positionen in Kontrollgremien aus. Dieses mentale Modell bedingt nicht zwangsläufig, dass die Beratungs- und Überwachungsfunktion ausschließlich von Mitgliedern der Unternehmerfamilie ausgeübt wird. Häufig sind auch familienexterne Mitglieder in diesen Gremien vertreten. Charakteristisch ist jedoch, 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 mit Externen besetzten Top-Managementteam durchsetzen und hierüber die aktive Einflussnahme der Unternehmerfamilie auf die Entwicklung des Familienunternehmens gewahrt bleibt.

V. Lösungsansätze zur Bewältigung der digitalen Transformation in Familienunternehmen

Die bisherigen Ausführungen haben die Unterschiede von Familienunternehmen gegenüber Nicht-Familienunternehmen im Umgang mit der Digitalisierungsdynamik verdeutlicht. In Abhängigkeit vom jeweils vorhandenen mentalen Modell und dem Grad der digitalen Offenheit und Bereitschaft lassen sich unterschiedliche Lösungsstrategien zur Bewältigung der digitalen Transformation im Familienunternehmen anraten. Grundvoraussetzung ist hierbei die Existenz einer mittleren bis hohen Ausprägung von digitaler Offenheit. Ist diese nicht oder nur geringfügig vorhanden, sind jegliche Bewältigungsbemühungen mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht erfolgreich beziehungsweise erfolglos.

Kombiniert man die digitale Bereitschaft in einer Vier-Felder-Matrix mit den beiden mentalen Modellen der operativ tätigen Familie und der aktiven Eigentümerfamilie, so lassen sich bezüglich der digitalen Transformation im Familienunternehmen typische und in der Praxis beobachtbare Situationen beschreiben. Je nach Situation können dann spezifische Lösungsansätze für die Bewältigung der digitalen Transformation definiert werden.

1. Operative Familie als digitaler Novize

Die Situation in Unternehmen und Familie lässt sich dadurch beschreiben, dass sie das Geschäft operativ als Top-Managementteam zwar führt, familienintern aber (noch) einen geringen Grad an Anwendungskompetenzen und Know-how zum Thema Digitalisierung aufweist. Die hier vorhandene *Digital Unreadiness* ist kritisch für die strategische Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Unternehmerfamilien in dieser Situation ist anzuraten, familienexterne Kompetenzträger in Form eines Chief Digital Officers (CDO) in das bestehende Top-Managementteam zu integrieren, um die vorhandene Kompetenzlücke

10 Hierunter wird gemeinhin die Alterskohorte der Generation Y verstanden, die nach 1980 geboren wurde und von Kindesbeinen an mit anderen Möglichkeiten hinsichtlich Kommunikation und Vernetzung über das Internet aufgewachsen ist. Vgl. Palfrey/Gasser (2008).

11 Vgl. Schlaadt (2017), Spitzley/Prügl (2017), Wills (2017).

12 Zu den mentalen Modellen einer Unternehmerfamilie s. ausführlich Rösen et al. (2019) sowie Rösen et al. (2012).

13 Unsere Beobachtungen der letzten Jahre legen nahe, dass sich dieses mentale Modell im deutschsprachigen Raum auf dem Vormarsch befindet und zukünftig für Familienunternehmen ab einer mittleren Größe vermutlich das dominante Modell darstellen wird.

Szenarien für exemplarische Situationen in Unternehmerfamilien

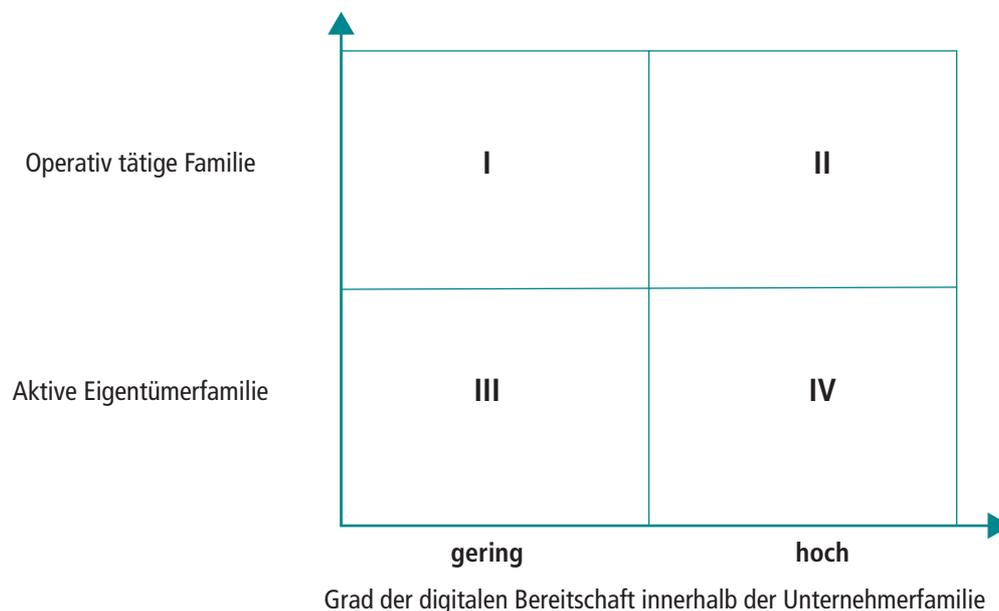


Abb. 1, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bretschneider et al. (2019)

zu schließen. Vorher sollte die Unternehmerfamilie jedoch abwägen, ob der Druck oder Wunsch nach einer stärkeren Digitalisierung im eigenen Unternehmen höher ist als die Angst vor Kompetenzübertragungen auf Dritte. Die aktiv tätigen Familienmitglieder müssen sich also darüber verständigen, in welcher Form sie tatsächlich bereit sind, ein familienexternes Mitglied in den Kreis des Top-Managementteams aufzunehmen und mit weitreichenden Befugnissen auszustatten.

Alternativ könnte als erster Schritt auch eine Stabstelle zum Thema Digitalisierung eingerichtet werden, um Ängsten vor einem Kontrollverlust vorzubeugen. Durch die Implementierung einer solchen Stabstelle könnte den tätigen Familienmitgliedern eine externe Fachkompetenz an die Seite gestellt werden, ohne den Kontrollverlust in der Führung des eigenen Unternehmens befürchten zu müssen. Zugleich würde sich hierdurch die Ausprägung der digitalen Bereitschaft der handelnden Personen potenziell erhöhen, da die Unternehmerfamilie mittel- bis langfristig durch die Zusammenarbeit mit dem Stabstelleninhaber lernt und somit ihre eigene Digitalisierungskompetenz und -erfahrung steigert.

Um genau diese in die operativ tätige Unternehmerfamilie zu tragen, bietet es sich zudem an, die Vorbereitung der Junioren auf eine operative Nachfolge zukünftig grundsätzlich anders zu gewichten. Statt den klassischen Weg zu gehen, also jahrelang in den Aufbau von Führungserfahrungen in Fremdorganisationen zu investieren, kann die Gründung oder Mitarbeit in einem Start-up im Digitalisierungskontext eine gute Vorbereitung auf die Führungsaufgabe der Zukunft sein. Die Zugehörigkeit zur und der Netzwerkaufbau in der Digital Community stellen einen wesentlichen Erfolgsfaktor bei der

Sammlung von praktischen Digitalisierungserfahrungen innerhalb der Nachfolgergeneration dar. Durch dieses Vorgehen würde das agile Denken von Start-ups in der nächsten Generation erlernt und zu einer familieninternen Disruptionskompetenz führen.

2. Operative Familie als digitaler Champion

In diesem Szenario gibt es im Kreis der operativ tätigen Familie zumindest ein Familienmitglied, welches eine hohe Digitalisierungskompetenz oder Erfahrungen in diesem Zusammenhang aufweist. Gibt es in der Familie nur ein Mitglied oder wenige Mitglieder mit einer ausgeprägten digitalen Bereitschaft, so stehen die bei diesen Personen vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten in Bezug auf die Digitalisierungsdynamik stellvertretend für die gesamte Unternehmerfamilie. In dieser für die Unternehmerfamilie komfortablen Situation empfiehlt es sich, dieses Familienmitglied zum Digital Champion und somit zum Hauptverantwortlichen für das Thema Digitalisierung zu benennen. Ihm sollte aufgrund der fachlichen Expertise auf höchster Managementebene die Gesamtverantwortung für alle Digitalisierungsbemühungen im Familienunternehmen übertragen werden, um so von zentraler Stelle, mit der Entscheidungsmacht der Eigentümer ausgestattet, strategisch planen und notwendige operative Veränderungen umsetzen zu können.

3. Aktive Eigentümerfamilie als digitaler Novize

Hier konzentriert sich die Unternehmerfamilie auf die Beratung und Kontrolle der operativen Führung des Unternehmens durch ein (meist) familienexternes Top-Managementteam und weist als Eigentümergemeinschaft insgesamt einen geringen »

Grad an Verständnis und Anwendungskompetenz in Bezug auf die Digitalisierung auf. Die Unternehmerfamilie ist hier dazu angehalten, sich schnellstmöglich und gezielt Digitalisierungskompetenzen anzueignen, will sie ihre unternehmerische Rolle langfristig behalten. Dabei ist es notwendig, dass einzelne ihrer Vertreter zur digitalen Ausrichtung des Unternehmens beitragen. Von ihrer Seite hat sie, will sie ihrem Selbstverständnis als *aktive Eigentümerfamilie* gerecht werden, eine Funktion als Impulsgeber für die Digitalisierungsbemühungen im Familienunternehmen. Gleichzeitig müssen ihre Vertreter in der Lage sein, als oberste Kontrollinstanz die Digitalisierungsstrategie des Top-Managementteams und sämtliche digitalisierungsrelevanten Maßnahmen kritisch zu hinterfragen und zu validieren.

Solange die Unternehmerfamilie hier über einen geringen Grad an digitaler Bereitschaft verfügt, ist sie dazu angehalten, sich externen Sachverstand zu organisieren. Hierzu bietet sich beispielsweise die Einrichtung eines Digitalisierungsbeirats (Digital Advisory Board) an. Dieses Spezialgremium ist genauso wie der Aufsichts- oder Beirat als kontrollierende und beratende Instanz im Unternehmen tätig, fokussiert seine Tätigkeiten allerdings ausschließlich auf die Digitalisierungsstrategie und die von dieser abgeleiteten Maßnahmen im Unternehmen. Idealerweise besteht es aus familienexternen Vertretern aus der Digitalwirtschaft sowie digitalisierungskompetenten Nachwuchskräften und Entscheidern aus dem eigenen Unternehmen. Darüber hinaus sollten die Mitglieder der Unternehmerfamilie mit der höchsten Digitalisierungsaffinität als ständige Gäste oder ordentliche Mitglieder des Gremiums fungieren. Der Digitalisierungsbeirat hat die Aufgabe, kontrollierend und beratend digitale Trends zu antizipieren und zu reflektieren, digitale Chancen und Gefahren zu erkennen und somit gleichzeitig für das Top-Managementteam eine externe Perspektive beizusteuern sowie interne Tätigkeiten zu überwachen. Über die Mitgliedschaft einzelner Familienmitglieder in diesem Gremium erhöht sich deren Kompetenzgrad in Bezug auf die Digitalisierung des Familienunternehmens.

In dieser Situation ist es darüber hinaus von elementarer Wichtigkeit, dass sich die Unternehmerfamilie in einem absehbaren Zeitraum über entsprechende Programme zur Gesellschafterkompetenzentwicklung gezielt ein tiefgreifendes Verständnis zur Digitalisierungsdynamik aneignet.¹⁴ Verfügt die Unternehmerfamilie über entsprechendes Wissen bezüglich digitaler Technologien und Trends sowie über deren Potenziale, so ist sie in der Lage, die bisherigen Aktivitäten des Managements einzuordnen. Gleichzeitig kann sie Entscheidungen und Tätigkeiten, die das familienexterne Top-Managementteam oder familienexterne Mitglieder in den Kontrollgremien in Bezug auf die Digitalisierung im Unternehmen treffen, auf sachlogischer Ebene einschätzen. Dementsprechend sind innerfamiliäre Programme zur Entwicklung von Gesellschafterkompetenz von Gremienmitgliedern um entsprechende Bausteine zum Aufbau von Digitalisierungskompetenz zu ergänzen.

4. Aktive Eigentümerfamilie als digitaler Champion

Bei diesem Szenario verfügt die Unternehmerfamilie über einen hohen Erfahrungs- und Kompetenzgrad in Bezug auf Digitalisierungsdynamiken. Die kompetentesten Vertreter übernehmen im Unternehmen die Rolle der beratenden und kontrollierenden Instanz. Hierdurch kann die Familie im Rahmen ihrer beratenden und kontrollierenden Rolle ihren Einfluss auf das externe Top-Managementteam in Bezug auf sämtliche Digitalisierungsaktivitäten und bei Ausgestaltung entsprechender strategischer Konzepte geltend machen. Es gilt, mit dem Top-Managementteam immer wieder proaktiv in die strukturierte Diskussion zur Digitalisierungsstrategie einzusteigen und gefundene Lösungsansätze kritisch zu reflektieren. Hierdurch kann sie ihrem eigenen Anspruch beziehungsweise Selbstbild als aktiver Eigentümer in Bezug auf Konzeption und Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen im Unternehmen gerecht werden.

VI. Fazit

Die Ausführungen verdeutlichen typische Szenarien deutscher Familienunternehmen hinsichtlich gelebter Praktiken im Umgang mit Digitalisierungsdynamiken. Es wurde aufgezeigt, dass der Familienfaktor in Bezug auf die Digitalisierungsdynamik für die zukunftsfähige Aufstellung des Familienunternehmens entscheidend ist. Die hier ursächlichen Einflussgrößen der digitalen Offenheit und Bereitschaft wirken je nach mentalem Modell der Unternehmerfamilie auf unterschiedlichen Kontroll- und Führungsebenen. Unternehmerfamilien haben unterschiedliche Ansatzpunkte, ihre Unternehmerrolle im Hinblick auf die Digitalisierungsdynamik des Unternehmens auszuüben. Maßgeblich hierfür ist die Grundhaltung der Unternehmerfamilie zu diesem Themenkomplex, die in jeder Familienstrategie eine Verankerung finden sollte.¹⁵ Hierauf basierend können entsprechende Kompetenzentwicklungsprogramme innerhalb der Familie aufgesetzt werden, um damit den Anspruch ihrer Mitglieder gegenüber der Führungsorganisation des Unternehmens strukturiert wahrzunehmen. Die aufgeführten Situationen und die dargelegten möglichen Handlungsoptionen mögen dem Leser hierfür erste Anregungen geben. ◆

Literaturverzeichnis

- Bretschneider, U./Heider, A./Rüsen, T. A./Hülsbeck, M. (2019):** Strategien der Digitalisierung in Familienunternehmen. Über spezifische Digitalisierungsansätze für Unternehmerfamilien und Familienunternehmen. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU).
- Chesbrough, H. (2003):** Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston, MA: Harvard Business School Press.

¹⁴ Zum Thema des gezielten Aufbaus von Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien s. insbesondere Rüsen (2018a) und Rüsen (2018b).

¹⁵ S. hierzu auch Rüsen/Löhde (2019).

Habbershon, T. G./Williams, M. L. (1999):

A Resourced-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. In: *Family Business Review*, 12(1), S. 1–22.

Heider, A. K. (2017):

Unternehmenskultur und Innovationserfolg in Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Palfrey, J./Gasser, U. (2008):

Born Digital. Understanding the First Generation of Digital Natives. New York, NY (USA): Basic Books.

Rüsen, T. A./Löhe, A. S. K. (2019):

Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie. Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance. Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU).

Rüsen, T. A./v. Schlippe, A./Groth, T. (2019):

Mentale Modelle von Familienunternehmen – Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU).

Rüsen, T. A./Heider, A. K. (2018):

Die digitalisierte Unternehmerfamilie. In: *Private Wealth: Vermögen, Wohlstand & Werte*, 2018(2), S. 106–107.

Rüsen, T. A. (2018a):

Family Education – überschätzt oder unterschätzt. In: Ebel, K. et al. (Hrsg.): *Familienunternehmen. Gestern. Heute. Morgen*. Hamburg: Murmann., S. 268–277.
Beitrag Festschrift P. May.

Rüsen, T. A. (2018b):

Gesellschafterkompetenz: Programm zur Vorbereitung auf die Unternehmensnachfolge?. In: *IDW Life*, (9), S. 858–860.

Rüsen, T. A. (2016):

Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. 2. Auflage 2016, Berlin: Springer Verlag.

Rüsen, T. A./v. Schlippe, A./Gimeno, A. (2012):

Strukturelles Risiko und Mentale Modelle in Familie und Unternehmen von Familienunternehmen. In: *Familienunternehmen und Stiftungen*, 2012(3), S. 92–98.

Rüsen, T. A. (2011) (Hrsg.):

Familienunternehmen erfolgreich sanieren. Der Einfluss des Familienfaktors bei Restrukturierungen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Schlaadt, C. (2017):

Familienunternehmen 4.0: Wie digitalisiert sind deutsche (Familien-)Unternehmen? In: *zupFIF*, Schriftenreihe des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen, S. 29–37.

v. Schlippe, A./Groth, T./Rüsen, T. A. (2017):

Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategien über Generationen. Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen.

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.

Tsou, H.-T./Hsu, S. H.-Y. (2015):

Performance effects of technology–organization–environment openness, service co-production, and digital-resource readiness: The case of the IT industry. In: *International Journal of Information Management*, 35(1), S. 1–14.

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./Domayer, E./Oswald, M./Vater, G. (2011a):

Familienunternehmen: Auslaufmodell oder Erfolgstyp? 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.



Prof. Dr. Tom A. Rüsen, Jahrgang 1974, ist geschäftsführender Direktor und Honorarprofessor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) der Privaten Universität/Witten Herdecke. Gleichzeitig leitet er die gemeinnützige WIFU-Stiftung als geschäftsführender Vorstand. Schwerpunkte seiner Lehr-, Forschungs- und Beratungstätigkeiten sind die Installation von Familienmanagementsystemen und Familienstrategieprozessen sowie die Nachfolge- und Konfliktberatung.

Prof. Dr. Marcel Hülsbeck ist akademischer Direktor des Wittener Institutes für Familienunternehmen und Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Management von Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke.

Dr. Anne K. Heider ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am WIFU-Stiftungslehrstuhl für Management von Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. In ihrer Forschung befasst sie sich mit digitalen Geschäftsmodellen in Familienunternehmen.

PD Dr. Ulrich Bretschneider vertritt den WIFU-Stiftungslehrstuhl für Corporate Entrepreneurship und Digitale Transformation in Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke. In seiner Forschung befasst er sich schwerpunktmäßig mit der Digitalisierung von Familienunternehmen.

KEYWORDS

digitale Transformation • Digitalisierung • mentale Modelle • Unternehmerfamilie