

# ZUKUNFTSSICHERUNG VON FAMILIENUNTERNEHMEN

## DYNAMISCHE FÄHIGKEITEN ALS ANTWORT AUF DIE DIGITALE TRANSFORMATION

VON PROF. DR. MARCEL HÜLSBECK UND DR. LEOPOLD VON SCHLENK-BARNSDORF

### ABSTRACT

Im digitalen Zeitalter stehen Mittelstands- und Familienunternehmen vor einer ihrer größten Herausforderungen: der digitalen Transformation<sup>1</sup>. Die öffentliche Debatte zur Digitalisierung fokussiert sich jedoch allzu oft auf rein technologische Aspekte. Dieser subjektiv als radikal empfundene technologische Wandel ist nur der letzte Schritt der industriellen Revolution. Nach gut 250 Jahren geht das industrielle Zeitalter zu Ende und ein viel grundsätzlicherer und allumfassender sozioökonomischer Strukturwandel beginnt: die Entwicklung der Industrie- zur Wissensgesellschaft. Die damit einhergehende neue und zunehmend digitale Innovationsdynamik erhöht die Innovationsgeschwindigkeit und somit den Innovationsdruck auf etablierte Unternehmen exponentiell. In diesem neuen Paradigma des digitalen Zeitalters können Mittelstands- und Familienunternehmen nur innovativ und folglich wettbewerbsfähig bleiben, wenn sie sich grundlegend verändern und an die sich immer schneller verändernde Umwelt anpassen.

### I. Das neue Paradigma des digitalen Zeitalters

Vielzählige Familienunternehmen konnten ihre besonderen Vorteile in den letzten disruptiven Wellen (z.B. im Rahmen der Globalisierung) voll ausspielen. Die bisherige geschichtliche Entwicklung hat gezeigt, dass Familienunternehmen besonders geeignet waren und sind, den Herausforderungen des Industriezeitalters zu begegnen. Sie besitzen besondere Vorteile in der Kontrolle knapper Ressourcen (z.B. soziales Kapital, Vertrauen, Mitarbeiterbindung, starke Eigenkapitalbasis). Es besteht allerdings zu befürchten, dass diese Vorteile in der Wissensgesellschaft zusehends schrumpfen, da Wissen als dominanter Produktionsfaktor der Wissensgesellschaft auf einem grundlegend anderen ökonomischen Paradigma beruht. Die Schlüsselressource Wissen ist kein knappes Gut, sondern im Gegenteil im Überfluss verfügbar. Familienunternehmen müssen also nun nicht mehr nur ihre traditionell knappen (natürlichen) Ressourcen, sondern gleichzeitig auch einen Überfluss an (digitalen) Wissensressourcen kontrollieren können.

Die Ergebnisse aus über 20 Jahren Familienunternehmensforschung am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und ein Blick in die etablierte Unternehmenslandschaft (vor allem in Deutschland) untermauern, dass sich das Familienunternehmen als führende Organisationsform der Industriegesellschaft etabliert hat. Seine Vorherrschaft ist vor allem auf seine besondere Eigenschaft zurückzuführen, solche knappen traditionellen Ressourcen besonders gut kontrollieren

zu können. Durch den begrenzten Zugang zu limitierten Ressourcen sind Familienunternehmen historisch stark darin, möglichst effektiv und effizient mit diesen zu wirtschaften und sie folglich in spezifische Ressourcen umzuwandeln. Eine Analyse dieser (familienunternehmens-)spezifischen Ressourcen<sup>2</sup> verdeutlicht diese einzigartige Fähigkeit.

**Spezifisches Humankapital** umfasst das tiefe implizite Verständnis der Familie und der Mitarbeiter über das Unternehmen sowie die Branche und führt durch einen nicht-kopierbaren Wissensvorsprung (= gesicherte Wissensbasis) zu einem Innovations- und Wettbewerbsvorteil<sup>3</sup>.

**Soziales Kapital** beschreibt die langfristige Verankerung des Familienunternehmens in der Region sowie das besondere Beziehungsmanagement innerhalb der Wertschöpfungskette und das daraus resultierende Vertrauen der Stakeholder (= stabile Wertschöpfungsketten)<sup>4</sup>. »

<sup>2</sup> Sirmon/Hitt (2003).

<sup>3</sup> Hülsbeck (2014); Rondi et al. (2021).

<sup>4</sup> Weimann et al. (2021).

### INHALT

- I. Das neue Paradigma des digitalen Zeitalters
- II. Dynamische Fähigkeiten als strategischer Managementansatz für Familienunternehmen
  1. Gelegenheiten erkennen: neues Wissen identifizieren
  2. Gelegenheiten ergreifen: neues Wissen umsetzen
  3. Gefahren abwehren: neu integriertes Wissen verteidigen
- III. Die Unternehmerfamilie als Quelle dynamischer Fähigkeiten

<sup>1</sup> Heider et al. (2020).

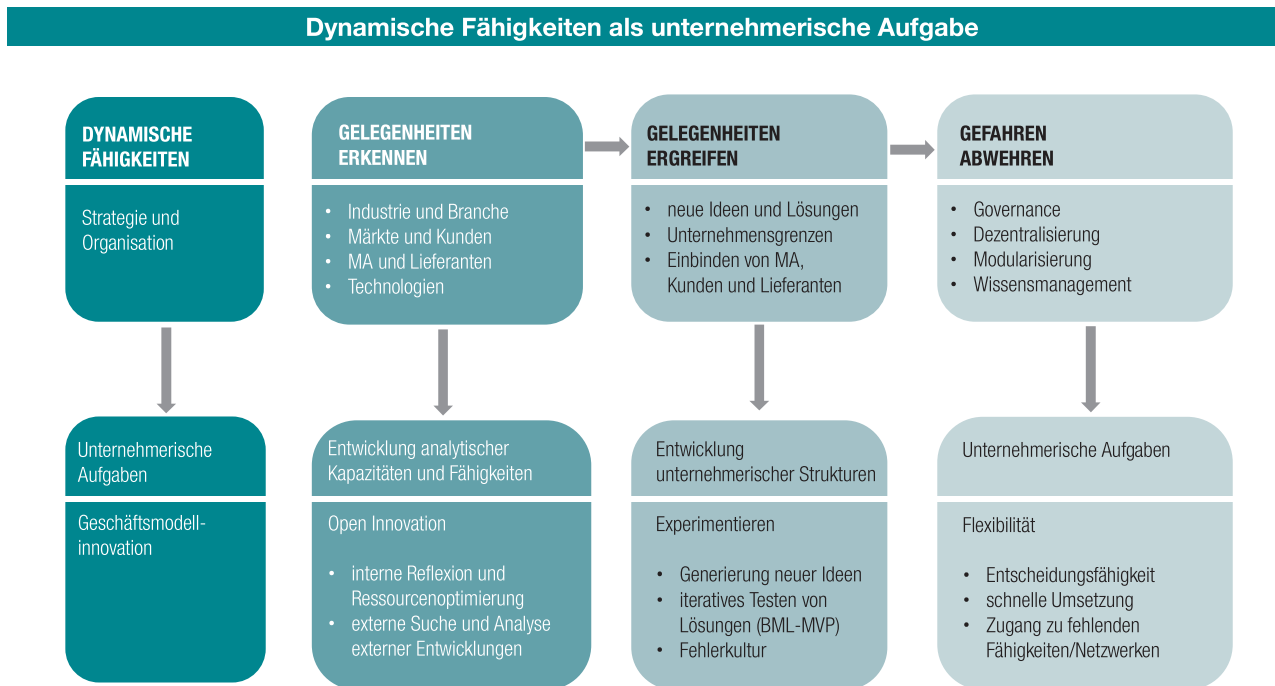


Abb. 1; Quelle: Eigene Darstellung

**Geduldiges Finanzkapital** beschreibt den langfristig zugesicherten Einsatz von familiärem Finanzkapital und ermöglicht eine besondere Kontrolle durch den Ausschluss externer Investoren (= organisches Wachstum).<sup>5</sup>

**Überlebenskapital** steht für die gemeinsame Identifikation der Familie mit dem Unternehmen und ermöglicht eine einzigartige Kontrolle – auch in Krisenzeiten (= langfristige Orientierung).<sup>6</sup>

Die besonderen **Governance-Strukturen** ermöglichen nicht nur die direkte Unternehmenssteuerung durch die Eigentümer, sondern auch die Kontrolle durch schnelle Entscheidungen (= zentralisierte Entscheidungen).<sup>7</sup>

Die digitale Transformation und der ihr zugrunde liegende Wandel zur Wissensgesellschaft haben gerade erst begonnen. Im Gegensatz zur rein informationstechnologisch getriebenen Digitalisierung seit Beginn der 1970er-Jahre, deren Höhepunkt wir längst erreicht und überwunden haben, stehen wir bei der gesellschaftlichen Transformation noch relativ am Anfang<sup>8</sup>. Ihre komplette Umsetzung ist erst in einer Generation zu erwarten. So bleibt den Familienunternehmen noch genügend Zeit, um sich auf

die zu erwartenden drastischen Veränderungen einzustellen. Trotzdem müssen sie sich bereits jetzt Gedanken darüber machen, wie sie ihre besonderen Ressourcen und Kapazitäten entsprechend adaptieren bzw. rekonfigurieren, da es sich um einen fundamentalen Wandel handelt und einen entsprechenden fundamentalen Wandel in Unternehmen und Familie voraussetzt. Diese Veränderungsprozesse brauchen zum einen Zeit; zum anderen wird sich auch dieser langsam beginnende Wandel in Zukunft ähnlich exponentiell entwickeln wie die technologiegetriebene Digitalisierung<sup>9</sup>.

Das bedeutet jedoch nicht, dass Familienunternehmen ihre traditionellen Stärken über Bord werfen müssen<sup>10</sup>. Vielmehr müssen sie neue Fähigkeiten erwerben, um ihre bisherigen Traditionen als Vorteil zu nutzen und diese mit den neuen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu kombinieren, um künftig auch in einer zunehmend digitalen Wissensgesellschaft bestehen zu können. Es ist also zwingend erforderlich, dass Familienunternehmen sowohl über die Fähigkeit verfügen, weiterhin „schneller, besser“ und somit effizienter (Paradigma der Industriegesellschaft) in dem zu werden, was sie traditionell wettbewerbsfähig macht, als auch Neues „anders“ zu machen (Paradigma der Wissensgesellschaft), um

5 Hülsbeck et al. (2019).

6 Heider et al. (2021).

7 Audretsch et al. (2013); Hülsbeck (2020).

8 Bretschneider et al. (2019).

9 Schot/Kanger (2018).

10 Heider (2017).

weiterhin innovativ und schließlich wettbewerbsfähig zu bleiben. Kurz gesagt müssen sie die Fähigkeit entwickeln, neue Fähigkeiten zu entwickeln<sup>11</sup>.

Unsere eigene Forschung zu (Geschäftsmodell-)Innovation und digitaler Transformation in Familienunternehmen beschäftigt sich unter anderem damit, ob und wie diese besonderen (familienunternehmens-)spezifischen Ressourcen und Fähigkeiten zur Kontrolle von Knappheit in der zunehmend komplexen, schnelllebigen und vor allem digitalen Wissensgesellschaft überhaupt noch Erfolgsfaktoren darstellen können. Die neue entscheidende „Metaressource“ ist hier die Entwicklung von sogenannten dynamischen Fähigkeiten, welche es ermöglichen, diese traditionellen Ressourcen zu transformieren.

Das Konzept der „dynamischen Fähigkeiten“<sup>12</sup> ist besonders geeignet für Familienunternehmen, um strukturiert zu analysieren, wo ihre (familienunternehmens-)spezifischen Ressourcen liegen und welche Möglichkeiten bestehen, diese im Kontext einer sich radikal verändernden Umwelt zu rekonfigurieren. Der weiterhin stark steigende digitale Wettbewerbs- und Innovationsdruck setzt insbesondere etablierte Familienunternehmen unter Veränderungsdruck, hin zu neuen Kompetenzen und organisationalen Fähigkeiten, um auch in der digitalen Wissensgesellschaft wettbewerbsfähig zu bleiben. Dynamische Fähigkeiten beeinflussen vor allem die (Governance-)Struktur und Koordination des Familienunternehmens, einschließlich der Entscheidungsfindung, der Anreizstrukturen, der Koordination und Kommunikation, sowie den Grad der Formalisierung. Hinsichtlich digitaler Transformation geht es dabei um die zentrale Kompetenz von Unternehmen, digitale (Veränderungs- und/oder Innovations-)Gelegenheiten zu erkennen und umzusetzen – sowohl rund um das traditionelle Kerngeschäft als auch in angrenzenden und neuen Geschäftsbereichen. Für Familienunternehmen ist hier von zentraler Bedeutung, wie es ihnen gelingen kann, die zuvor diskutierten Erfolgsfaktoren so in die neue, digitale Wissensgesellschaft zu übertragen, dass die oben formulierten Herausforderungen gemeistert werden können. Dabei handelt es sich konkret um die dynamischen Fähigkeiten von Familienunternehmen, neues Wissen zu identifizieren, zu bewerten, damit verbundene Gelegenheiten zu erkennen und diese zu ergreifen, indem dieses neue Wissen der gesamten Organisation mit dem Ziel zugänglich gemacht wird, neue digitale Prozesse, Produkte/Dienstleistungen und/oder Geschäftsmodelle zu entwickeln<sup>13</sup>. Außerdem geht es um die Fähigkeit, Gefahren abzuwehren, indem man die organisationale Resilienz des Familienunternehmens (z.B. gegenüber Nachahmung

durch Wettbewerber oder Disruption durch neue Marktteilnehmer) steigert.

## II. Dynamische Fähigkeiten als strategischer Managementansatz für Familienunternehmen

Das Konzept der „dynamischen Fähigkeiten“ wirkt auf den ersten Blick oftmals sehr abstrakt und wird daher im Folgenden in seinen drei wesentlichen Bestandteilen vorgestellt. Es wird zunächst erläutert, welche Veränderungen im Rahmen der Strategie und Organisation des Familienunternehmens erfolgen müssen, und dann, welche unternehmerischen Aufgaben diese jeweils mit sich bringen. Anschließend wird darauf eingegangen, welche Chancen und Herausforderungen diese Veränderungen für digitale Innovationen und insbesondere Geschäftsmodellinnovationen bedeuten. Zudem geben wir Ihnen 20 zentrale Schlüsselfragen mit an die Hand, um den Status quo der eigenen (Digitalisierungs-)Kompetenzen zu hinterfragen und das Familienunternehmen erfolgreich durch die digitale Transformation zu führen.

Zur Standortbestimmung für die Überlegung, wie und welche Traditionen sich eignen, die digitale Transformation voranzutreiben, bieten sich folgende fünf Leitfragen an<sup>14</sup>:

1. *Warum sind unsere Kunden unsere Kunden?*
2. *Was bieten wir unseren Kunden an, das ihnen wirklich wichtig ist?*
3. *Was war für unsere Kunden früher wichtig, ist es aber heute nicht mehr?*
4. *Was wünschen sich unsere Kunden von uns, das wir nicht können?*
5. *Welche disruptiven Änderungen sind in unserem Markt zu erwarten?*

Obwohl diese bzw. die beiden ersten Fragen vermeintlich leicht zu beantworten sind, sollten Familienunternehmen sich hier nicht mit einfachen Antworten zufriedengeben. So werden die ersten Fragen oft mit einem Verweis auf die Produktqualität beantwortet – das greift aber in der Regel zu kurz. Bohrt man weiter nach, kommt oft ein einzigartiges Ökosystem aus Produkteigenschaften, persönlichen Beziehungen, Services, besonderer Kundenorientierung etc. zum Vorschein, welches sich eben nicht einfach vom Wettbewerb kopieren lässt. Wenn es gelingt, auf diese fünf Fragen tiefgehende und zufriedenstellende Antworten zu finden, dann können Familienunternehmen in der Regel den spezifischen Vorteil ihres Unternehmens identifizieren. Dieser nicht-disruptierbare Kern dient als Fundament für die Entwicklung und Ausprägung der notwendigen dynamischen Fähigkeiten, mit denen sie den Herausforderungen der digitalen Transformation begegnen können. »

11 Weimann et al. (2020).

12 Teece (2007).

13 Heider et al. (2020); Weimann et al. (2020).

14 Anthony et al. (2017).

Dynamische Fähigkeit: Gelegenheiten erkennen	
Strategie und Organisation	Märkte, Branchen, Technologie, Kunden und Lieferanten
Unternehmerische Aufgabe	analytische Fähigkeiten und Kapazitäten schaffen
Geschäftsmodellinnovation	interne und externe Reflexion

Abb. 2: Gelegenheiten erkennen als dynamische Fähigkeit; Quelle: Eigene Darstellung

### 1. Gelegenheiten erkennen: neues Wissen identifizieren

Eine erfolgreiche digitale Transformation im Familienunternehmen erfordert zunächst die grundlegende (dynamische) Fähigkeit, neue digitale (Veränderungs- und/oder Innovations-)Gelegenheiten zu erkennen. Dabei dreht es sich vor allem um die Kompetenz, sich gegenüber neuem Wissen (z.B. in Form neuer Informationen und/oder Daten) außerhalb der Unternehmensgrenzen, aber auch außerhalb des etablierten Wertschöpfungsnetzwerks sowie der traditionellen Produkt-/Dienstleistungskategorien wie auch der Branche bzw. Industrie zu öffnen und relevantes neues Wissen zu erkennen. Auf strategischer Ebene wird vor allem die organisationale Fähigkeit vorausgesetzt, das erweiterte Unternehmensumfeld kontinuierlich, strukturiert und systematisch zu beobachten (zu „scannen“). Dies umfasst zunächst Märkte und Kunden, aber auch Lieferanten und Wettbewerber in Bezug auf digitale technologische Entwicklungen. Zunehmend wichtiger wird es aber hier, auch Informationen und Wissen aus neuen Quellen und Netzwerken aufzunehmen, die außerhalb des alltäglichen und operativen Fokus liegen.

Familienunternehmen fällt dies aus mehreren Gründen oft besonders schwer. Dies liegt zum einen an den langen und vertrauensvollen Bindungen zu Kunden und Lieferanten. Wo solche engen und beständigen Bindungen sonst ein Vorteil sind, führen sie doch hier zu nach außen abgeschlossenen und eingeschlossenen Kommunikationskreisläufen, die immer wieder dieselben Wissensbestände adressieren und reaktivieren. In solchen engen Netzwerken hat das Neue oft wenig Chancen, sich durchzusetzen. Was im Außenverhältnis zu Kunden und Lieferanten gilt, gilt in stärkerem Maße im Innenverhältnis zu den eigenen Mitarbeitern<sup>15</sup>. Viele Familienunternehmen sind zu Recht stolz auf ihre hohe, langfristige Mitarbeiterbindung und geringe Fluktuation. Darüber hinaus hat sich in der Forschung gezeigt, dass Familienunternehmen in der Weiterbildung dieser Mitarbeiter gerne auf Qualifikationsmaßnahmen setzen, die direkt

dem aktuellen Aufgabengebiet der Mitarbeiter zugutekommen. Um aber neues Wissen auch in die Köpfe der Belegschaft zu bringen, die dieses neue Wissen im operativen Geschäft umsetzen, ist ein Mindestmaß an Fluktuation ebenso notwendig wie eine vermeintliche (!) Überqualifikation der Fach- und Führungskräfte<sup>16</sup>.

Neben neuen digitalen Prozessen, Produkten und Dienstleistungen beschleunigt die digitale Transformation vor allem die Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle. Doch im Gegensatz zu traditioneller technologischer (Prozess- oder Produkt-)Innovation, die typischerweise unternehmensintern (z.B. innerhalb der eigenen F&E-Abteilung) erfolgt, erfordert Geschäftsmodellinnovation einen möglichst offenen Innovationsansatz<sup>17</sup>. Man spricht hier von „Open Innovation“. Vor allem der deutsche (industrielle und größtenteils familiengeführte) Mittelstand ist weltweit dafür bekannt, auf der einen Seite zwar sehr innovativ, auf der anderen Seite aber manchmal eher unaufgeschlossen gegenüber externen Einflüssen, Ideen oder Innovationen zu sein. Ein offener Innovationsansatz hingegen würde es Familienunternehmen ermöglichen, sowohl mögliche Kooperationsbarrieren gegenüber der Unternehmensumwelt einzureißen als auch aus einem eventuellen „Silodenken“ auszubrechen. Dies würde jedoch die Fähigkeit der internen und externen Reflexion erfordern, um neben der kontinuierlichen Verbesserung des traditionellen Kerngeschäfts (d.h. schneller, besser, effizienter) auch strukturiert und systematisch an externen (z.B. digitalen) Entwicklungen zu partizipieren.

In vielen Familienunternehmen sind diese grundlegenden Fähigkeiten noch sehr unausgereift oder werden teilweise schlichtweg zu unregelmäßig und unsystematisch genutzt. Es ist daher die zentrale Aufgabe des Familienunternehmers bzw. der Unternehmerfamilie, sowohl die Strukturen und Prozesse als auch die analytischen Fähigkeiten und Kapazitäten in der gesamten Organisation auf- und auszubauen. Hierbei können die folgenden analytischen Fragen helfen<sup>18</sup>:

15 Gerken et al. (2019).

16 Heider et al. (2020a).

17 Clauß/Scheffler (2021).

18 Felin/Powell (2016).



6. *Wo ist das Wissen über neue Technologien und Märkte in unserem Familienunternehmen verortet? Wie greifen wir dieses Wissen auf?*
7. *Welche Arten von (Markt-)Chancen sind besser durch dezentrale Wahrnehmung aufspürbar als durch Vorgaben aus dem Management?*
8. *Wer – innerhalb und außerhalb des Unternehmens – sind unsere „Sensoren“ für neue Gelegenheiten?*
9. *Wie können wir diese Sensoren dafür begeistern, ihr Wissen mit uns zu teilen?*
10. *Wie können wir zentrale Partner (z.B. Kunden, Lieferanten) in die Wahrnehmung neuer Gelegenheiten miteinbeziehen?*

**2. Gelegenheiten ergreifen: neues Wissen umsetzen**

Obwohl diese erste grundlegende dynamische Fähigkeit in Familienunternehmen oftmals noch unterentwickelt ist oder unzureichend genutzt wird, stellt dies nicht das eigentliche Hauptproblem im Kontext der digitalen Transformation dar. Die meisten Familienunternehmer, insbesondere die operativ tätigen, sind in der Regel Experten mit einem unvergleichbaren und oftmals sogar generationsübergreifenden (unternehmens- und industriespezifischen) Wissen und können daher oft schon aus der eigenen Erfahrung heraus hervorragend abschätzen, in welche Richtung sich sowohl die Märkte als auch die Branche bzw. Industrie sowie die relevanten (Schlüssel-)Technologien entwickeln. Die eigentliche Herausforderung liegt vielmehr darin, dass Familienunternehmer in vielen Fällen deutlich visionärer sind als ihre eigenen Mitarbeiter bis hin zu ihren (Fremd-)Geschäftsführern. Letzten Endes sind sie jedoch dafür verantwortlich, die zuvor erkannten (Veränderungs- und/oder Innovations-) Gelegenheiten operativ umzusetzen. Digitale Transformation erfordert also nicht nur eine dynamische Fähigkeit, „neue Gelegenheiten zu erkennen“, sondern auch eine weitere: jene des „Ergreifens von Gelegenheiten“.

Allerdings dreht es sich bei solchen Gelegenheiten im Rahmen der digitalen Transformation oft auch um weitreichende Veränderungen, welche die natürlichen Grenzen des Familien-

unternehmens überschreiten und sich auch in Form klassischer Make-or-Buy-Entscheidungen äußern. Dabei kann es sich entweder um Ideen handeln, die sehr nah am traditionellen Kerngeschäft sind und somit intern sinnvoll umgesetzt werden können, aber dann auch von den Mitarbeitenden sowie Führungskräften verstanden, mitgetragen und umgesetzt werden. Oder aber es handelt sich um Gelegenheiten, die das klassische Geschäftsmodell des Familienunternehmens (früher oder später) obsolet machen können. Für solche Maßnahmen kann es durchaus sinnvoll sein, mit Stakeholdern außerhalb des Unternehmens zusammenzuarbeiten, die zum einen über das nötige Wissen (z.B. Know-how bzw. Expertise) verfügen und zum anderen nicht „am eigenen Ast sägen“ (d.h. ihre eigene interne Position gefährden).

Gleichwohl setzt sowohl eine interne als auch eine externe Umsetzung von (Veränderungs- und/oder Innovations-)Gelegenheiten im Rahmen der digitalen Transformation dringend voraus, dass alle zentralen Stakeholder abgeholt werden. Das sind in erster Linie die eigenen Mitarbeitenden, welche die Veränderungen im eigenen Unternehmen nicht nur persönlich treffen (können), sondern diese auch mit anstoßen und realisieren müssen. Zudem sind das die Kunden, die den Mehrwert neuer digitaler Produkte und/oder Dienstleistungen wertschätzen müssen. Auch Zulieferer oder Distributionspartner sind an dieser Stelle zu nennen, denn die Digitalisierung hat vielerorts das Potenzial, ganze Wertschöpfungsketten oder Teile davon zu revolutionieren<sup>19</sup>.

Daher liegt die wesentliche Aufgabe des Familienunternehmers bzw. der Unternehmerfamilie zum einen in der klaren und offenen Kommunikation der Auswirkungen der eigenen (digitalen) Transformation und der damit einhergehenden Veränderungen. Auf diese Weise kann das über viele Jahre aufgebaute Vertrauen der verschiedenen Stakeholder-Gruppen weiter gefestigt und von vornherein verhindert werden, dass eine für weitreichende Veränderungssituatio- ➤

<sup>19</sup> Heider et al. (2020a).

Dynamische Fähigkeit: Gelegenheiten ergreifen	
Strategie und Organisation	Unternehmensgrenzen, Ideen, Einbindung von Beleg- und Kundschaft
Unternehmerische Aufgabe	unternehmerische Strukturen und Prozesse etablieren
Geschäftsmodellinnovation	mit neuen Geschäftsmodellen experimentieren, Fehlerkultur etablieren und parallel Ideen entwickeln

Abb. 3: Gelegenheiten ergreifen als dynamische Fähigkeit; Quelle: Eigene Darstellung

nen typische Angst entsteht – sei es aufseiten der Mitarbeiter oder der Kooperationspartner. Zum anderen liegt es auch am Familienunternehmer bzw. an der Unternehmerfamilie, geeignete Strukturen und Prozesse sowie eine zeitgemäße Unternehmenskultur einzuführen, um (Veränderungs- und/oder Innovations-)Gelegenheiten zu ergreifen und diese auch sukzessive weiterzuentwickeln. Letzteres beinhaltet vor allem auch eine neue Fehlerkultur, die aber noch zuhauf der stark vom Perfektionsstreben geprägten Kultur des deutschen Mittelstands („Made in Germany“) entgegensteht. Es ist allerdings erst dieser essenzielle Kulturwandel, der Familienunternehmen befähigt, neue Anstöße und Ideen zur eigenen (digitalen) Transformation wahrzunehmen und diese auch konsequent (intern/extern) umzusetzen. Eine zeitgemäße Unternehmens- und Fehlerkultur entscheidet demnach auch grundlegend darüber, ob im Familienunternehmen erfolgreiche digitale Innovation stattfinden kann. Insbesondere digitale Geschäftsmodellinnovation setzt die organisationale Fähigkeit des Experimentierens voraus, der im Kontext der Digitalisierung ein zentraler Stellenwert zugeschrieben werden muss. Um eine (Innovations-)Kultur des Experimentierens (z.B. mit Ideen und/oder Technologien) erfolgreich einzuführen und zu etablieren, gibt es bereits vielfältige, sehr vielversprechende Tools und Methoden. Familienunternehmen können sich beispielsweise mit Kunden und/oder Lieferanten zusammenschließen, um gemeinsam neue Prototypen (sogenannte Minimum Viable Products, MVPs) zu entwickeln und zu testen. Eine weitere Möglichkeit wäre das Zusammenstellen von Teams aus Mitarbeitenden (und ggf. externen Fachmenschen), die im Rahmen interner Wettbewerbe („Pitch Contests“) neue digitale Geschäftsmodelle entwickeln. Die vielversprechendsten Projekte können schließlich prämiert, finanziert oder idealerweise gleich im gesamten Unternehmen umgesetzt werden.

Auch hier können einige Leitfragen helfen<sup>20</sup>:

11. *Besitzen wir die notwendige Expertise, um radikale Innovationen anzustoßen und umzusetzen? Wenn nicht, wer besitzt diese und wie können wir diese Expertise nutzen?*

12. *Wie können wir unsere Mitarbeiter ermutigen, kreative Zukunftsszenarien zu entwickeln? Warum funktioniert das bei uns (nicht)? Wie können diese Ideen umgesetzt werden?*
13. *Inspiziert unsere Unternehmenskultur Mitarbeiter dazu, gewagte Ideen zu entwickeln und einzubringen?*
14. *Haben wir Mechanismen und Kapazitäten, um neue Ideen zu testen?*
15. *Haben wir Prozesse etabliert, die es uns ermöglichen, vom Markt zu lernen?*

### 3. Gefahren abwehren: neu integriertes Wissen verteidigen

Das englische Akronym VUCA bezieht sich auf die zunehmende Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit („volatility“, „uncertainty“, „complexity“, „ambiguity“) der modernen Unternehmensumwelt im Kontext der immer stärker digitalisierten Wissensgesellschaft. Neben dem Erkennen und Ergreifen von (Veränderungs- und/oder Innovations-)Gelegenheiten müssen Familienunternehmen daher auch über die dynamische Fähigkeit „Gefahren abwehren“ verfügen. Vor allem ist es wichtig, neue digitale Gelegenheiten – z.B. in Form neuer digitaler Prozesse, Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle – zu schützen, indem man Gefahren in Form von Replikation oder Disruption im Vorfeld abwehrt und die organisationale Resilienz des Familienunternehmens steigert. Im Gegensatz zu den beiden dynamischen Fähigkeiten „Gelegenheiten erkennen“ und „Gelegenheiten ergreifen“ sind solche Maßnahmen zur Gefahrenabwehr weniger strategischer und/oder organisationaler Natur. Im Gegensatz dazu müssen solche Fähigkeiten in der strukturellen Umsetzung (d.h. Governance) verankert sein.

Die zunehmende Komplexität setzt zunächst eine sinnvolle Dezentralisierung – vor allem von Wissen und Entscheidungen – voraus. Entscheidungen (z.B. über Innovations- und Digitalisierungsprojekte) können idealerweise dort selbstständig getroffen werden, wo im Unternehmen das relevante Wissen bzw. die notwendige Expertise liegt. Darüber hinaus erfordert diese dynamische Umwelt eine schrittweise Modularisierung des Familienunternehmens, wodurch einzelne Unternehmensbereiche mit relevantem Wissen bzw. Expertise sowohl autonom als auch crossfunktional (d.h.

20 Felin/Powell (2016).

Dynamische Fähigkeit: Gefahren abwehren	
Strategie und Organisation	Governance, Dezentralisierung, Modularisierung und Wissensmanagement
Unternehmerische Aufgabe	kontinuierliche Anpassung spezifischer Ressourcen
Geschäftsmodellinnovation	Entscheidungsfähigkeit, schnelle Umsetzung und Internalisierung fehlender Fähigkeiten aus Netzwerken

Abb. 4: Gefahren abwehren als dynamische Fähigkeit; Quelle: Eigene Darstellung

abteilungsübergreifend) arbeiten können. Auf diese Weise können Mitarbeiter, Abteilungen und ganze Unternehmensbereiche sowohl unabhängig voneinander als auch miteinander an neuen Ideen arbeiten, ohne Synergie- und Lerneffekte aufgeben zu müssen. Damit dies jedoch gelingt, müssen Familienunternehmen zudem ein ganzheitlich funktionierendes Wissensmanagement etablieren, das über klassische betriebliche Vorschlagswesen, Intranets oder Social-Media-Plattformen hinausgeht. Dabei geht es um die zentrale Anforderung der Organisation, jederzeit Zugriff auf ihr gesamtes kumuliertes Wissen (d.h. Informationen und Daten) zu haben. Erst solche Lösungen ermöglichen es dem Familienunternehmen, dass Teams und Abteilungen über Unternehmensbereiche hinweg voneinander und miteinander lernen. Dennoch setzen all diese Maßnahmen zur Gefahrenabwehr (d.h. Dezentralisierung, Modularisierung und Wissensmanagement) eine geeignete Governance voraus – und gerade dabei können Familienunternehmen von ihren besonderen (Governance-)Strukturen profitieren, wie z.B. von der besonderen Nähe zum Eigentümer oder den schnellen sowie flexiblen Entscheidungswegen. Gleichzeitig erfordert der Wandel vom zentralisierten Expertentum hin zur dezentralisierten Expertise auch Strukturen, die Wissen bzw. Expertise von außen zulassen, wie z.B. Technologie- oder Methodenexperten (CIO, CDO, CTO usw.).

Daher liegt die wesentliche Aufgabe des Familienunternehmers bzw. der Unternehmerfamilie im Kontext der digitalen Transformation auch in der kontinuierlichen Anpassung bzw. Rekonfiguration der (familienunternehmens-)spezifischen Ressourcenbasis. Eine einmalige Anpassung des traditionellen Geschäftsmodells hin zu mehr digitaler Wertschöpfung reicht angesichts der volatilen Umwelt nicht mehr aus. Im Gegenteil: Es ist eine kontinuierliche „fluide“ Veränderungsfähigkeit notwendig, die Familienunternehmen in die Lage versetzt, sich ständig an neue Entwicklungen im Unternehmensumfeld anzupassen. Die Unternehmensspitze bzw. die Unternehmerfamilie muss also eine kontinuierliche Anpassung bzw. Rekonfiguration ihrer spezifischen Ressourcenbasis gewährleisten können. Vor allem die Entwicklung und strukturelle Verankerung neuer digitaler Geschäftsmodelle (d.h. Geschäftsmodellinnovation) setzt die Fähigkeit voraus, dass das Familienunternehmen neue (dezentralisierte und somit noch schnellere/flexiblere) Entscheidungswege implementiert und somit die Veränderungsfähigkeit durch den Zugang zu unternehmensexternen Ressourcen (außerhalb des traditionellen Wertschöpfungsnetzwerks) beschleunigt. Die Beantwortung der folgenden Fragen kann dafür hilfreich sein:

16. *Wer darf in unserem Unternehmen dezentral über das Verfolgen und Ergreifen von Gelegenheiten entscheiden?*
17. *Wie stellen wir sicher, dass bei Projektentscheidungen das gesamte Wissen der Organisation berücksichtigt wird?*

18. *Wie lernt unser Unternehmen systematisch aus Fehlern?*
19. *In welcher Weise stellen wir sicher, dass organisationale Expertise Vorrang vor individuellem Expertentum erhält?*
20. *Wie pflegen wir unsere Beziehungen zu unseren Netzwerkpartnern?*

### III. Die Unternehmerfamilie als Quelle dynamischer Fähigkeiten

Dynamische Fähigkeiten sind vor allem für Familienunternehmen essenziell, um deren langfristige Erfolgsgeschichten auch in einer sich immer schneller verändernden Umwelt fortschreiben zu können. Hier ist in Familienunternehmen zunächst insbesondere die Unternehmerfamilie gefragt, diese aufzubauen und weiterzuentwickeln. Doch den meisten Mittelstands- und Familienunternehmen ist unklar, wie sie dynamische Fähigkeiten zur Steigerung der Innovations- und digitalen Transformationsfähigkeit auch auf familiärer Seite etablieren und ihre wertvollen familiären Ressourcen nutzen können<sup>21</sup>. Im Rahmen einer umfangreichen empirischen Studie über 20 deutsche Familienunternehmen konnten wir vor allem die nächste Generation (Next Gen) als vielversprechende Antriebskraft der digitalen Transformation in Familienunternehmen identifizieren. Gleichzeitig bietet sie der Next Gen eine Möglichkeit, sich einzubringen und zu positionieren. Insbesondere bei operativ tätigen Unternehmerfamilien bietet es sich an, die Vorbereitung der Next Gen auf eine operative Nachfolge zukünftig anders zu gestalten. Statt jahrelang in den Aufbau von Führungserfahrungen in Fremdorganisationen zu investieren, kann die Gründung oder Mitarbeit in einem Start-up im Digitalisierungskontext eine gute Vorbereitung für die Führungsaufgabe der Zukunft sein. Die Zugehörigkeit zur und der Netzwerkaufbau in der Digital Community stellen einen wesentlichen Erfolgsfaktor zur Sammlung von praktischen Digitalisierungserfahrungen innerhalb der Nachfolgergeneration dar. Wir sprechen hier von einer sogenannten digitalen Walz der Next Gen im Rahmen einer auf den Aufbau von Digitalisierungskompetenz fokussierten „Nachfolge 4.0“. Unsere Forschungsergebnisse zeigen, dass insbesondere der (inter- und trans-)generationale Wissenstransfer innerhalb der Unternehmerfamilie, sowohl vor als auch während der Unternehmensnachfolge, die digitale Transformation erheblich beschleunigen kann. Durch den radikalen digitalen Paradigmenwandel hin zur Wissensgesellschaft und den damit verbundenen weiter steigenden Innovations- und Veränderungsdruck hat sich allerdings auch die Dynamik (inter- und trans-)generationaler Informationsflüsse radikal verändert. Auf dieser Basis können entsprechende Kompetenzentwick- ➤

21 Rösen et al. (2019); Heider et al. (2021).

lungsprogramme innerhalb der Familie aufgesetzt werden, um damit den Anspruch ihrer Mitglieder gegenüber der Führungsorganisation des Unternehmens strukturiert wahrzunehmen. Gelingt diese systematische Integration der Digitalisierungsthematik in den Nachfolge- und familienstrategischen Entwicklungsprozess der Unternehmerfamilie, steigert dies

die Zukunftsfähigkeit des Familienunternehmens erheblich. Im nächsten Beitrag – „Intergenerationales Lernen als Grundlage für die digitale Transformation“ – werden wir noch detaillierter auf die Bedeutung der Nachfolge und die Rolle der Next Gen im Rahmen der digitalen Transformation von Familienunternehmen eingehen. ◆

## LITERATURVERZEICHNIS

**Audretsch, D. B./Hülsbeck, M./Lehmann, E. E. (2013):**

Families as active monitors of firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), S. 118–130.

**Bretschneider, U./Heider, A. K./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). Witten: WIFU.

**Clauß, T./Scheffler, M. A. (2021):**

Digitale Geschäftsmodelle in Familienunternehmen. Systematisierung und Gestaltungsoptionen am Beispiel von vier Familienunternehmen. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten: WIFU.

**Gerken, M./Eßer, T./Hülsbeck, M. (2019):**

Vertrauen und familiäre Werte. In: *zfo – Zeitschrift Führung + Organisation*, 88(5), S. 301–306.

**Heider, A. K./Rüsen, T. A./Hülsbeck, M. (2020):**

Digitalisierungsdynamiken und -strategien in Familienunternehmen. In: Rüsen, T. A./Heider, A. K. (Hrsg.): *Aktive Eigentümerschaft in Unternehmerfamilien. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 127–139.

**Heider, A. K./Rüsen, T. A./Hülsbeck, M. (2021):**

Aktiv oder nicht? Die Eigentümerfamilie und die Digitalisierung. In: *wir – Das Magazin für Unternehmerfamilien*, 15(1).

**Heider, A. K./Hülsbeck, M./Schlenk-Barnsdorf, L. v.:**

Solving the Family Firm Innovation Paradox through the Interplay of Family Firm-Specific Resources: a Structured Review of the Literature. Working Paper.

**Hülsbeck, M. (2014):**

Selektion und Entwicklung von Mitarbeitern in Familienunternehmen. In: *FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen*, 4(3), S. 109–113.

**Hülsbeck, M./Meoli, M./Vismara, S. (2019):**

The board value protection function in young, mature and family firms. In: *British Journal of Management*, 30(2), S. 437–458.

**Hülsbeck, M. (2020):**

Corporate Governance von Familienunternehmen. In: Rüsen, T. A./Heider, A. K. (Hrsg.): *Aktive Eigentümerschaft in Unternehmerfamilien. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 95–108.

**Rondi, E./Überbacher, R./Schlenk-Barnsdorf, L. v./De Massis, A./Hülsbeck, M. (2021):**

One for all, all for one: A mutual gains perspective on HRM and innovation management practices in family firms. In: *Journal of Family Business Strategy*.

**Rüsen, T. A./Heider, A. K./Hülsbeck, M./Bretschneider, U. (2019):**

Die digitalisierte Unternehmerfamilie. In: *FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie*, 9(3), S. 90–95.

**Schlenk-Barnsdorf, L. v./Hülsbeck, M. (2021):**

Digitale Transformation in Familienunternehmen. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten: WIFU.

**Weimann, V./Gerken, M./Hülsbeck, M. (2021):**

Old flames never die – the role of binding social ties for corporate entrepreneurship in family firms. In: *International Entrepreneurship and Management Journal*. Forthcoming.

**Weimann, V./Gerken, M./Hülsbeck, M. (2020):**

Business model innovation in family firms: dynamic capabilities and the moderating role of socioemotional wealth. In: *Journal of Business Economics*, 90(3), S. 369–399.



**Prof. Dr. Marcel Hülsbeck** ist Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Management von Familienunternehmen. In der Forschung befasst er sich vor allem mit der Governance von Familienunternehmen und ihrer Auswirkung auf das strategische Management von Familienunternehmen, insbesondere im Bereich der digitalen Transformation und Nachhaltigkeit.

**Dr. Leopold von Schlenk-Barnsdorf** hat sich während seiner externen Promotion am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) mit den Themen Geschäftsmodellinnovation und digitale Transformation in Familienunternehmen beschäftigt. Währenddessen hat er sich im Rahmen seiner Tätigkeit bei Alphazirkel, der führenden Plattform für Familienunternehmer im deutschsprachigen Raum, auch in der unternehmerischen Praxis sehr intensiv mit diesen Themenschwerpunkten befasst. Aktuell ist er als Experte für Familienunternehmen bei Unternehmertum, dem größten Innovations- und Gründungszentrum in Europa, in verschiedene strategische Innovationsprojekte mit Mittelstands- und Familienunternehmen involviert.

## KEYWORDS

Digitalisierung • digitale Transformation • dynamische Fähigkeiten • Governance • Governance-Strukturen • Wissensmanagement • Wissen