



TRADITION & TRANSFORMATION

Erfolgreiche Digitalisierungsstrategien für Familienunternehmen

Lesedauer: 5 Minuten

Ob erwünscht oder unerwünscht: Auch Familienunternehmen werden fundamental vom digitalen Wandel erfasst. Gesucht werden Strategien, die es Traditionsunternehmen ermöglichen, trotz möglicher Disruptionen an den Märkten zu bleiben. Was eine Digitalisierungsstrategie beinhaltet und welche Herausforderungen auftreten können, erfahren Sie in diesem *aspekte*-Artikel.

Unter Managern von Familienunternehmen gilt die Digitalisierung als Trendthema schlechthin. Laut einer PwC-Studie fühlten sich 85% der befragten Unternehmer schon 2016 stark oder sehr stark von der Digitalisierung betroffen. Verglichen mit anderen Unternehmen wird die Strategie in Familienunternehmen doppelt so häufig von Aspekten rund um die Digitalisierung beherrscht. Nahezu jedes vierte Familienunternehmen befindet sich sogar in der Umsetzungsphase einer eigenen Digitalisierungsstrategie, weitere zwei Drittel erarbeiten derzeit eine solche oder haben den Schritt der Ausarbeitung gerade abgeschlossen.¹

»Familienunternehmen sollten den digitalen Wandel ganzheitlich und frühzeitig angehen.«

Eine eigene Digitalisierungsstrategie bildet das Fundament, um mit der digitalen Transformation umgehen zu können. Sie sollte folgende drei Punkte beinhalten:

- Bestandsaufnahme;
- Handlungsfelder inkl. Festlegung von Verantwortlichkeiten, ggf. Einführung eines Chief Digital Officer und eines Digital Office;²
- Ziele und KPIs.

Auf dieser Digitalisierungsstrategie können im nächsten Schritt eine entsprechende Infrastruktur aufgebaut sowie Anpassungen der Unternehmenskultur vorgenommen werden.

Digitale Aufstellung des Familienunternehmens

Zur Umsetzung der zuvor erarbeiteten Strategie können Familienunternehmen eine Reihe von Maßnahmen ergreifen (Abbildung 1). Darüber hinaus überprüft sogar jedes fünfte Familienunternehmen das eigene Geschäftsmodell dahingehend, ob es im Verlauf der digitalen Transformation seine Berechtigung verloren hat oder verlieren wird.

¹ PwC (2018, S. 4)

² Als Beispiele für Unternehmen mit einem Chief Digital Officer können Henkel und Viessmann genannt werden. Die Oetker Gruppe gründete sogar ein eigenes Digital Office.

In *aspekte* bereiten die Wealth-Management-Kompetenzzentren gemeinsam mit Netzwerkpartnern Themen auf, die für Sie relevant sind. Autoren dieses Beitrages sind Amelie Eichblatt und Jan Morgenstern, Wealth Management Berenberg.

www.berenberg.de/unternehmer

► **Unternehmer**
Stiftungen
Family Offices



Abb. 1: Sechs Maßnahmen der digitalen Transformation



Quelle: eigene Darstellung nach Hille et al. (2016a) und PwC (2018)

Aufgrund der hohen Kosten, die mit der Digitalisierung verbunden sind, sowie fehlenden internen Know-hows, werden Maßnahmen zum Technologietransfer relevant, die gerade für Mittelständler bisher eher unpopulär waren: Verkäufe, Unternehmensübernahmen, Fusionen und Kooperationen. Nicht umsonst wird die Digitalisierung als einer der Haupttreiber für die sogenannte „Fusionitis im deutschen Mittelstand“³ angesehen.

*Auswirkungen des
Digitalisierungsdrucks*

Perspektiven und Stolpersteine

Als tiefgreifender Wandel bringt die Digitalisierung für alle Unternehmen enorme Herausforderungen, aber auch eine Vielzahl an Chancen mit (Abbildung 2). Bei Familienunternehmen, die von mehreren Generationen geführt werden, ist zudem eine klare Governance notwendig: Denn während die Digitalisierung eher von der technologieaffinen Nachfolgeneration umgesetzt wird, verbleiben wichtige Entscheidungen bei der älteren Generation. Folglich kommt es in mindestens jedem zweiten solcher Familienunternehmen manchmal oder auch häufig zum Streit über die Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle oder die Investitionshöhe für Digitalisierung.⁴

³ Markt und Mittelstand (2018), s. auch Ernst & Young (2017)

⁴ PwC (2018, S. 7 f.)



Abb. 2: Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung

+	-
<ul style="list-style-type: none">• Kosteneinsparung durch Vereinfachung und Automatisierung der Arbeitsprozesse• Umsatzsteigerung durch neue Markteintritte oder Etablierung neuer Geschäftsmodelle• Erhaltung/ Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit• Entwicklung neuer Produkte (vermehrte Innovationen und Individualisierung)• Höhere Agilität• Wachsende Vernetzung• Online-Marketing• Höhere Mitarbeiterzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none">• Bestehende IT-Infrastruktur unzureichend• Fehlende Kompetenzen/ knappes Personal• Datensicherheit & verlässliche Standards• Knappe finanzielle Ressourcen durch hohe Investitionskosten• Offenheit und Anpassung der Organisationskultur• Auswahl geeigneter Transformationspartner• Mangelndes Interesse interner Stakeholder• Digitale Einbindung der Supply Chain• Komplexität und Geschwindigkeit der Entwicklung

Quelle: eigene Darstellung nach BSP (2017, S. 10) und Hille et al. (2016a, S. 22)

Chancen identifiziert – Herausforderungen bleiben bestehen

Fazit

Die meisten Familienunternehmen setzen sich aktiv mit dem digitalen Wandel auseinander und erkennen – neben all den Herausforderungen – auch die Chancen für sich. Es zeigt sich aber auch, dass die Transformation aufgrund der hohen Ressourcenintensität weniger allein in Angriff genommen wird, sondern in Zusammenarbeit mit weiteren Unternehmen. Ob allein oder im Team: Familienunternehmen sollten den digitalen Wandel ganzheitlich und frühzeitig angehen, um diese Herausforderung bestmöglich zu meistern und damit ihr Unternehmen auch in Zukunft im Wettbewerb besteht. Dafür ist eine umfassende Digitalisierungsstrategie unerlässlich.



Literatur

BSP (2017). Digitalisierung im deutschen Mittelstand: Was sagt die Forschung? Eine Metaanalyse ausgewählter Studien. Mittelstand 4.0, Berlin: HPB University Press.

Ernst & Young (2017). EY Capital Confidence Barometer. Online:

[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-capital-confidence-barometer-nov-2017/\\$FILE/ey-capital-confidence-barometer-november-2017.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-capital-confidence-barometer-nov-2017/$FILE/ey-capital-confidence-barometer-november-2017.pdf)

Gutbrod, N. (2016, 31. August). Zukunft made bei M&A. Digitales Know-how für den technologischen Anschluss.

<https://www.unternehmeredition.de/technologietransfer/>

Hille, M., Janata, S. & Michel, J. (2016a). Familienunternehmen im digitalen Wandel. Handlungsfelder und Strategien zwischen Tradition und Disruption. Kassel: Crisp Research.

Hille, M., Janata, S. & Michel, J. (2016b). Leitfaden Digitalisierung. Strategien, Technologien und Ökosysteme. Kassel: Crisp Research.

Markt und Mittelstand (2018, 7. Februar). Rege Aktivität. So könnte sich der M&A-Markt 2018 entwickeln.

<https://www.marktundmittelstand.de/finanzierung/so-koennte-sich-der-markt-2018-entwickeln-1264661/>

Müller, A. (2018, 12. Oktober). Familienunternehmen benötigen mehr Kapital für Digitalisierung. Handelsblatt. Online:

<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/familienunternehmer/unternehmensfinanzierung-familienunternehmen-benoetigen-mehr-kapital-fuer-digitalisierung/23160124.html?ticket=ST-1853211-pv9MwRHrIsdovfIIDaL1-ap2>

PwC (2018). Generationenkonflikt Digitalisierung.

www.pwc.de/familienunternehmen

Weissman, A. & Wegerer, S. (2018). Digitaler Wandel in Familienunternehmen. Das Handbuch. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

Bei diesem Dokument handelt es sich um eine Werbemitteilung der Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG. Die gemachten Angaben wurden nicht durch eine außenstehende Partei geprüft. Alle Aussagen basieren auf allgemein zugänglichen Quellen. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit sämtlicher Angaben übernehmen wir keine Gewähr. Wir weisen ausdrücklich auf den angegebenen Bearbeitungsstand hin. Angaben können sich durch Zeitablauf und/oder infolge gesetzlicher, politischer, wirtschaftlicher oder anderer Änderungen als nicht mehr zutreffend erweisen.

Zur Erklärung verwendeter Fachbegriffe steht Ihnen auf www.berenberg.de/glossar ein Online-Glossar zur Verfügung. Die gewerbliche Nutzung in Form eines Nachdrucks, der – auch teilweisen – Vervielfältigung sowie der Weitergabe des Beitrages ist ohne unsere ausdrückliche schriftliche Genehmigung nicht gestattet.

Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG
Neuer Jungfernstieg 20
20354 Hamburg
Telefon +49 40 350 60-0
Telefax +49 40 350 60-900
www.berenberg.de
info@berenberg.de