

Act digital – Agenda der Nachfolgegeneration

Die Nachfolgegeneration in Familienunternehmen übernimmt nicht „nur“ die Leitung eines Familienunternehmens, sondern vielmehr auch die Verantwortung, es in und durch das Zukunftsfeld Digitalisierung zu führen. VON **GUSTL F. THUM** UND **SEBASTIAN BATTON**

Ob Viessmann, Fielmann oder Sixt – in vielzähligen traditionsreichen und erfolgreichen Familienunternehmen ist der Übergang auf die nächste Generation bereits in vollem Gange oder erfolgreich abgeschlossen. Einhergehend mit den „üblichen“ Herausforderungen des Nachfolgeprozesses steht auf der Agenda der Nachfolger zuvorderst die erfolgreiche Fortschreibung des Familienunternehmens. Dabei prägt zunehmend ein Funktionsthema das Gestaltungsfeld der Nachfolgegeneration: die digitale Transformation des Unternehmens und seines Geschäftsmodells.

Erfolgsrezept der Zukunft?

Die Anforderungen an die künftige Aufstellung von Familienunternehmen wurden in den letzten Jahren immer deutlicher erkennbar. Getrieben werden sie allen voran durch die Digitalisierung, die alle internen und externen Prozesse im Hinblick auf Geschwindigkeit, Zugänglichkeit der Organisation und daraus resultierend in einer sprunghaften Steigerung der Effizienz erfasst.

Ist die Digitalisierung deshalb das „Erfolgsrezept der Zukunft“? Eindeutig nein. Bisher war bei vielen Familienunternehmen sogar das Gegenteil der Fall: Die digitale Kommunikation hat zu einer erheblichen Erweiterung der Beteiligten bei administrativen, operativen bis hin zu strategischen Entscheidungsprozessen geführt, dabei die Entscheidungsgeschwindigkeit verlangsamt und ihre Qualität verringert.

Reibungspunkt der Generationen

Trotz alledem: Niemand würde heute mehr bestreiten, dass das Gestaltungsfeld „digitale Transformation“ unumgänglich ist – und dabei eine Menge Konfliktpotenzial auf der Nachfolgeragenda mit sich bringt, denn aktuelle Untersuchungen belegen, dass Nachfolger hinsichtlich des Fits der digitalen Aktivitäten zum aktuellen Geschäftsmodell sowie der grundsätzlichen Bereitschaft der Vorgängergeneration, sich der Digitalisierung zu öffnen, durchaus Bedenken haben. Dass sich ältere Generationen jedoch weder gerne von zwangsläufig unerfahrenen Junioren in die eigene Agenda reindiktieren lassen noch die

notwendige Bereitschaft und Fertigkeit aufbringen können, sich den neuen digitalen Möglichkeiten zu öffnen, ist Klischee und zu kurz gesprochen.

Ohne Zweifel: Die Pionier- und Ausbaugenerationen in Familienunternehmen sind in aller Regel gestaltungs- und entscheidungsstarke UnternehmerInnen-Persönlichkeiten, die ihr Familienunternehmen durch vielerlei Umbruch- und Innovationszyklen hindurch erfolgreich betrieben und geleitet haben.

Wer aber das „Gestaltungszepter“ für die digitale Transformation an die Nachfolgegeneration abgibt, muss sich sehr wohl auf eine entsprechende persönliche Selbstreflexion sowie eine beträchtliche unternehmerische Risikobereitschaft einlassen.

Digitale Transformation – how to make it?

Aber wie „transportiert“ man dann ein bestehendes Geschäftsmodell in eine digitale Zukunft? Das laufende Geschäft muss erfolgreich weitergeführt werden, während zugleich notwendige Freiräume für innovative Projektteams geschaffen werden. Diese „Beidhändigkeit“ der Organisation erfordert im Besonderen Führungskompetenz mit einer spezifischen Zielgruppenkommunikation. Die Innovativen und Kreativen müssen erkennen, dass das Routinegeschäft mit den Deckungsbeiträgen von heute das Zukunftsgeschäft von morgen finanziert. Eine Aufteilung dieser Verantwortungsbereiche in die Hände zweier Unternehmensgenerationen kann ein großer Vorteil sein. →



ZU DEN PERSONEN

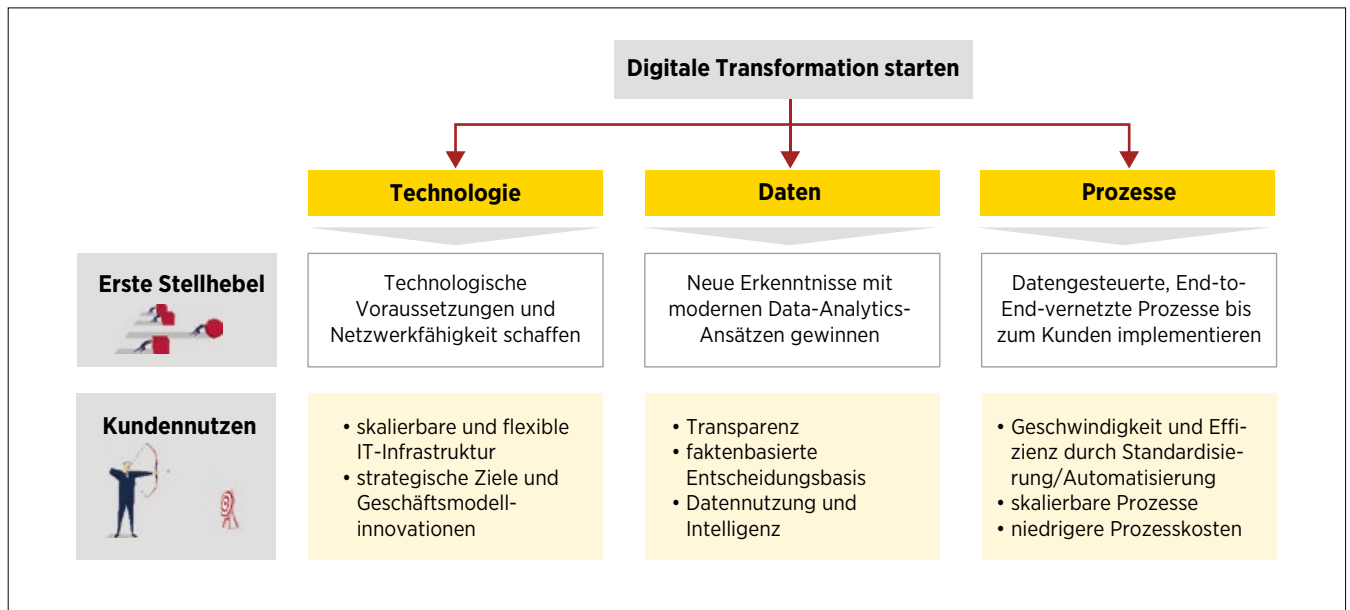
Gustl F. Thum (li.) ist Partner „Familienunternehmen“ bei Dr. Wieselhuber & Partner (W&P).

Sebastian Batton ist Senior Manager „Digitale Transformation“ bei Dr. Wieselhuber & Partner (W&P).

W&P ist die führende Top-Management-Beratung für Familienunternehmen in Deutschland.

www.wieselhuber.de

Digitale Transformation – How to make it!



Quelle: Eigene Darstellung

Der eine richtige Startpunkt für die digitale Transformation existiert nicht – vielmehr bestehen je nach Unternehmenssituation verschiedene Möglichkeiten, diese zu starten. Die ersten Stellhebel liegen vor allem in den drei Bereichen Technologie, Daten und Prozesse. Damit werden die Grundlagen für alle weiteren Geschäftsmodellinnovationen geschaffen und, noch viel wichtiger, die Mitarbeiter in kleinen Schritten zu einer digitalen Unternehmenskultur mitgenommen.

- **Technologie:** Legacy-Systeme sind üblicherweise nicht in der Lage, neue Technologien wie Big-Data-Analytics zu unterstützen, oder haben auch keine offenen Schnittstellen, um digitale Lösungen zu integrieren. Treiber für die Digitalisierung sind häufig Cloud-Lösungen. Gemeinsam mit dem CIO ist es wichtig, zu planen, wie die notwendigen Grundvoraussetzungen – wie schnelle Datenverfügbarkeit, automatisierte Prozesse, Anbindung von Drittsystemen und vor allem Sicherheit – gewährleistet werden. Ein wichtiger Baustein der Modernisierung besteht darin, die Altsysteme sukzessive cloud-fähig zu machen.
- **Daten:** In den meisten Unternehmen sind große Datensätze vorhanden, jedoch die Masse strukturierter und un-

strukturierter Daten schlichtweg zu groß. Die Möglichkeiten, diese mittels moderner Analytics-Methoden zu analysieren und zu interpretieren, werden immer umfangreicher. Sie erlauben die Verknüpfung unterschiedlicher Datendimensionen und ermöglichen intelligentere Entscheidungen. In einem ersten Use Case, beispielsweise mit Vertriebs- oder Service-daten, lassen sich neue Erkenntnisse gewinnen und erste digitale Lösungs-ideen entwickeln.

- **Prozesse:** Viele Prozesse werden heute schon digital unterstützt, aber noch nicht von Anfang bis Ende datengetrieben gesteuert. Wichtig ist, in den Prozessen nach vorne stark kundenorientiert zu agieren und in den Prozessen nach hinten skalierungsfähig zu sein. Das Vermeiden von repetitiven Aufgaben schafft die notwendigen Freiräume, um den immer stärker steigenden Anforderungen wie auch Bedürfnissen des Kunden gerecht zu werden und sich von den Wettbewerbern zu differenzieren.
- Mit welchen Einzelbausteinen man auch startet, der Ansatz ist immer: klein anfangen, pragmatisch vorgehen und schnell lernen, anstatt große Analyse und Konzepte zu erstellen. Zu Beginn sind vor allem einfache und unbürokratische

Schritte erlaubt. Es darf mit einer „Lizenz zum Scheitern“ experimentiert werden. Nur wenn Fehler erlaubt sind, entwickelt die Organisation eine Dynamik, Kreativität und Agilität – und dann lernen Mitarbeiter, was es bedeutet, sich mit datenorientierten Ansätzen, digitalen Technologien und agilen Arbeitsweisen zu beschäftigen.

Was lief gut? Wo liegen noch Schwierigkeiten in der Umsetzung digitaler Projekte? Wo besteht Bedarf an Kompetenzen und Unterstützung? Aufbauend auf diesen Erkenntnissen kann eine Digitalisierungsstrategie entwickelt werden, die das Kerngeschäft stützt, es erweitert oder sogar disruptiert.

FAZIT

Bei der Übergabe des Gestaltungszepters „digitale Transformation“ geht es gar nicht darum, dass die ältere Generation das Feld vollkommen räumt. Vielmehr ist ein optimaler Mix aus Erfahrungs- und Modernisierungsdrang zwischen den Übergebenden und den Nachfolgern gefragt. Damit wird es den Nachfolgern ermöglicht, das Zepter hochzuhalten und zu gestalten, wohl wissend, dass sie von der Expertise der Übergebenden gestützt werden. Das Credo sollte also lauten: Act digital – generationsübergreifend! ■