

Mit Vollgas Richtung Digitalisierung

Die Nachfolgeneration in Familienunternehmen übernimmt nicht nur die Leitung eines Familienunternehmens, sondern auch die Verantwortung, es in das Zukunftsfeld Digitalisierung zu führen.

VON GUSTL F. THUM

In vielen traditions- und erfolgreichen Familienunternehmen ist der Generationswechsel voll im Gange oder abgeschlossen. Dabei ist die digitale Transformation zunehmend das zentrale Gestaltungsfeld der Nachfolgeneration. Die Anforderungen an eine „digitalere“ Aufstellung von Familienunternehmen, die alle internen und externen Prozesse im Hinblick auf Geschwindigkeit, Zugänglichkeit der Organisation und daraus resultierend einer sprunghaften Effizienzsteigerung erfassen wird, waren in letzter Zeit deutlich zu erkennen. In Zukunft wird diese Entwicklung weiter an Fahrt gewinnen. Vor allem die Corona-Krise hat offenbart, wo es noch hapert. Denn vor allem kleinere und mittlere Unternehmen stehen beim Thema Digitalisierung oft noch an hinterster Stelle.

Digitalen Aktivitäten versus das Geschäftsmodell

Viele prominente Vertreter der Nachfolgenerationen wie Viessmann, Sixt oder Fielmann haben erkannt, dass zwischen den digitalen Aktivitäten ihrer Familienunternehmen und dem aktuellen Geschäftsmodell sowie markt- und kundenseitigen Erwartungen häufig noch Diskrepanzen herrschen. Trotzdem stehen sie auf dem Gaspedal, wenn es darum geht, diese auszuräumen. Auch wenn die teilweise aktive Vorgängergeneration grundsätzlich bereit ist, diesen Weg mitzugehen – hier und da wird in Sachen Digitalisierung schon mal gebremst.

Zu behaupten, dass die ältere Generation sich nicht gerne von unerfahrenen Junioren in die eigene Agenda reindiktieren lasse und auch nicht die notwendige Bereitschaft oder Fertigkeit für neue digitale Möglichkeiten mitbringe, ist jedoch zu kurz gesprungen. Schließlich sind die Pioniere in Familienunternehmen in der

Regel gestaltungs- und entscheidungsstarke Persönlichkeiten, die viele Umbruch- und Innovationszyklen erfolgreich getrieben und geleitet haben. Trotzdem: Wer das „Gestaltungszepter“ für die digitale Transformation an die Nachfolgeneration abgibt, muss sich wohl auf eine entsprechende Selbstreflexion sowie eine beträchtliche unternehmerische Risikobereitschaft einlassen. Denn um das bestehende Geschäftsmodell in eine digitale Zukunft zu transformieren, müssen das laufende Geschäft erfolgreich weitergeführt und zugleich notwendige Freiräume für innovative Projektteams geschaffen werden. Diese „Beidhändigkeit“ der Organisation erfordert Führungskompetenz mit einer spezifischen Zielgruppen-Kommunikation. Denn die Innovativen und Kreativen müssen erkennen, dass das Routinegeschäft mit den Deckungsbeiträgen von heute das Zukunftsgeschäft von morgen finanziert.

Eine Aufteilung dieser Verantwortungsbereiche in den Händen zweier Unternehmer-Generationen kann deshalb ein großer Vorteil und probater Weg sein, auf dem sich Junioren, von Kindesbeinen an digital sozialisiert.

Freiräume für den Dienst am Kunden schaffen

Es gibt nicht den einen richtigen Startpunkt für die digitale Transformation. Je nach Unternehmenssituation existieren die unterschiedlichsten Möglichkeiten. Doch egal, welche man wählt: Es empfiehlt sich immer, klein zu beginnen. Denn es ist viel schwieriger, eine gesamte Unternehmenskultur von oben nach unten zu drehen, ohne dabei den ein oder anderen Schaden anzurichten, als einzelne Leuchtturmprojekte anzustoßen.

Die ersten Stellhebel liegen vor allen in den drei Bereichen Technologie, Daten und Prozesse. Sie sind die Grundlage für alle weiteren Geschäftsmodellinnovationen und ein gutes Vehikel, um die Mitarbeiter in kleinen Schritten in eine digitalen Unternehmenskultur einzuführen.

Die technologischen Treiber für die Digitalisierung sind mehrheitlich Cloud-Lösungen, die schnelle Datenverfügbarkeit, automatisierte Prozesse, Anbindung von Drittsystemen und vor allem Sicherheit gewährleisten können. In den meisten Unternehmen ist zudem eine große Masse unstrukturierter Daten vorhanden, deren Analyse und Interpretation durch moderne Analytics-Methoden viel Potential für intelligenteren Entscheidungen der Zukunft bieten. Werden Prozesse entsprechend angepasst – in Richtung Markt stark kundenorientiert und in Richtung Supply Chain skalierungsfähig –, entsteht viel Potential, repetitive Aufgaben zu

vermeiden und Freiräume für den Dienst am Kunden zu schaffen.

Unabhängig, in welchem Einzelbaustein der Digitalisierung man startet, der Ansatz ist immer der gleiche: klein anfangen, pragmatisch vorgehen und schnell lernen, anstatt große Analysen und Konzepte zu erstellen. Es darf mit einer „Lizenz zum Scheitern“ experimentiert werden, um durch entsprechende Erfahrungen das strategische Zielbild zu schärfen. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen kann eine Digitalisierungsstrategie entwickelt werden, die das Kerngeschäft stützt, es erweitert – oder sogar disruptiert. Sprich, all diese Einzelbausteine müssen sich wie Mosaiksteine in den Kontext des Unternehmens und seiner Vorstellung über die eigene digitale Zukunft einpassen.

Bei der digitalen Transformation geht es also gar nicht darum, dass die ältere Generation das Feld räumen muss. Vielmehr ist eine optimale Mischung aus Erfahrungs- und Modernisierungsdrang zwischen den Übergebenden und den Nachfolgern gefragt. Damit wird es den Nachfolgern ermöglicht, zu gestalten und neue Wege zu gehen, während sie wissen, dass sie von der Expertise der Übergebenden gestützt werden.

Wer das Potential der Digitalisierung jetzt nutzt, der kann aus der gegenwärtigen Krise als Profiteur und sogar als „Game-Changer“ hervorgehen. Deshalb sollte das Credo lauten: Act digital - generationsübergreifend!

Gustl F. Thum, Partner und Experte für Familienunternehmen der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München