

Studienzusammenfassung

DIGITALISIERUNG IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Eine Analyse des niederösterreichischen Produktionssektors

Studienziel

Digitalisierung und damit einhergehende Veränderungen in Unternehmen sind zu einer zentralen Führungsaufgabe geworden. Vor allem bei kleinen und mittleren Familienunternehmen hängt der Erfolg von Digitalisierungsmaßnahmen oft von der Qualität der Entscheidungen der Unternehmerfamilie ab. Gerade im Produktionssektor ist das Potential für Digitalisierung sehr hoch. Die zentrale Frage, wie dieses Potential ausgeschöpft werden kann, ist Gegenstand dieser vom Land NÖ finanzierten Studie des Forschungsinstituts für Familienunternehmen an der WU Wien.

Durch den pluralistischen Methodenansatz (qualitatives Modul + quantitatives Modul) und den Fokus auf die Digitalisierungskultur von Unternehmen, leistet diese Studie einen wichtigen Beitrag zum Verständnis komplexer Zusammenhänge von Digitalisierungsfaktoren und zur Identifikation von Digitalisierungspotentialen von Familienunternehmen im Produktionssektor. Fünf ausführliche Good Practice-Fallanalysen und eine Befragung von 255 niederösterreichischen Familienunternehmen liefern zahlreiche aufschlussreiche Ansatzpunkte und Reflexionsmöglichkeiten für digitalisierungsinteressierte UnternehmerInnen. Die im Rahmen der Studie entwickelte Skala zur Messung der Digitalisierungsorientierung (als Teil der Digitalisierungskultur) ist außerdem ein großer und wichtiger Schritt für die Digitalisierungsforschung.

Ergebnisse

Im Schnitt nutzen die befragten Familienunternehmen vier verschiedene Digitalisierungsmaßnahmen. Geht man von der Vielzahl der technologischen Möglichkeiten aus (16 Maßnahmen wurden abgefragt), ist in dieser Hinsicht noch ein Entwicklungspotential unter produzierenden Familienunternehmen zu erkennen. Die am häufigsten genutzten Digitalisierungsmaßnahmen sind eine aktualisierte Website, Social Media und Maßnahmen zur überbetrieblichen elektronischen Vernetzung, wobei das Nutzungsverhalten stark vom Absatzmarkt des Unternehmens und der Unternehmensgröße abhängt.

Die Studienergebnisse zeigen, dass in der Regel zwar finanzielle Mittel für Digitalisierungsmaßnahmen zur Verfügung stehen, diese aber sparsam eingesetzt werden müssen, weil kaum Puffer vorhanden sind. Unternehmen, die über weniger Finanzkapital verfügen, setzen zwar nicht weniger Digitalisierungsmaßnahmen um, sind aber trotzdem weniger erfolgreich in Bezug auf Digitalisierung. Daraus lässt sich schließen, dass es für kleine und mittlere Familienunternehmen mit begrenztem Finanzierungsspielraum sinnvoller ist, in wenige aufeinander abgestimmte Digitalisierungsmaßnahmen zu investieren, als möglichst kapitalsparend mehrere, nicht aufeinander abgestimmte Digitalisierungsmaßnahmen zu setzen. Zu diesem Zweck ist eine gut überlegte Digitalisierungsstrategie, die zu den Zielen des

Unternehmens und zur Unternehmenskultur passt, essentiell. Vor diesem Hintergrund sind Digitalisierungsförderungen ein wesentlicher Hebel für substanzielle unternehmerische Digitalisierungsmaßnahmen, die über punktuelle Einzelmaßnahmen hinausgehen, dann jedoch ein professionelles Vorgehen erfordern.

Die ganzheitliche Denkweise führt in die Richtung einer digitalen Transformation. Im Gegensatz zur Digitalisierung ist die digitale Transformation ein ganzheitlicher Entwicklungsprozess und geht weit über die Umsetzung einzelner Digitalisierungsmaßnahmen hinaus. In dieser Hinsicht spielt die Digitalisierungskultur eine zentrale Rolle. Digitalisierungsorientierte Unternehmen weisen eine Flexibilität auf, die es ihnen ermöglicht, mit den unvorhersehbaren Hindernissen der Digitalisierung umzugehen. Außerdem können sich neue Formen der Kommunikation oder der Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen ergeben. Neue Arbeitsweisen, wie Homeoffice, können mehr örtliche und zeitliche Flexibilität bringen. Diese Veränderungen können aber auch Auswirkungen auf die Identität des Unternehmens haben, weil durch die physische Distanz die Bindung der MitarbeiterInnen zum Unternehmen geschwächt wird. Digitalisierende Unternehmen müssen daher lernen, mit diesen neuen Herausforderungen umzugehen. Durch eine derart ganzheitlich angelegte Digitalisierung entsteht ein deutlicher Druck in Richtung einer Professionalisierung der Unternehmensführung. Damit ist das typischerweise in KMU anzutreffende „muddling through“ in Frage zu stellen. Dieser Professionalisierungsdruck wird auf längere Sicht zu einer Angleichung der Professionalitätsstandards über Unternehmensgrößen hinweg führen.

Was den Digitalisierungserfolg betrifft, zeigen die Studienergebnisse einen geringeren Erfolg bei gleichzeitig höheren Digitalisierungserwartungen bei größeren Unternehmen. Möglicherweise ist dafür die hohe organisationale Komplexität in größeren Familienunternehmen, weil z.B. unterschiedliche Erwartungen und Interessen der Unternehmerfamilie und von Familienexternen oder mehreren Familienstämmen aufeinandertreffen, verantwortlich. Die Funktionsfähigkeit interner Prozesse kann dadurch beeinträchtigt werden und es können Reibungsverluste entstehen. Für diese Unternehmen ist die Entwicklung von organisationalen Fähigkeiten essentiell. Diese ermöglichen es, die internen Prozesse so zu managen, dass die Personen im Unternehmen ihre Fähigkeiten und Anstrengungen der Erreichung der Unternehmensziele widmen. Die Entwicklung solcher Fähigkeiten gestaltet sich aber schwierig, zumal komplexe Organisationszusammenhänge durch Management nicht immer gezielt beeinflusst werden können. Interventionen, die geltende Regeln im Unternehmen in Frage stellen, können helfen, einen neuen Rahmen grundlegender Denk- und Handlungsweisen zu etablieren und damit Veränderungen auf kultureller Ebene in Gang zu setzen. Beispielsweise können die MitarbeiterInnen dazu angehalten werden, die Digitalisierung aktiv mitzugestalten, indem sie den Status Quo ihrer Arbeitsprozesse evaluieren und Vorschläge für Verbesserungen oder Ideen für die sinnvolle Nutzung neuer Technologien im Unternehmen einbringen. Da die Wirkung von Interventionen auf kultureller Ebene schwer abzuschätzen ist, erfordern diese Maßnahmen aber Geduld und sollten genau beobachtet werden.

Diese Studie richtet das Hauptaugenmerk auf die Digitalisierung von Familienunternehmen. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass der Einfluss der Unternehmerfamilie auf die Digitalisierung nicht signifikant

auf die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen oder den Digitalisierungserfolg wirkt. Ein möglicher Grund dafür ist, dass es vor allem kleineren Familienunternehmen, in denen die Familie die zentrale Rolle für die Digitalisierung spielt, an Digitalisierungsknowhow mangelt, während sich größere Unternehmen ExpertInnen eher leisten können. Umso wichtiger ist für kleinere Unternehmen das Sozialkapital, um sich das benötigte Digitalisierungsknowhow von außen ins Unternehmen zu holen. Dabei sollte die Gefahr nicht übersehen werden, in eine Abhängigkeit von externen ExpertInnen zu gelangen. Idealerweise verfügt die Unternehmerfamilie über ein solides Grundverständnis der Digitalisierung und agiert als kompetenter Gesprächspartner gegenüber externen DigitalisierungsexpertInnen. Gerade bei kleineren Familienunternehmen besteht in dieser Hinsicht noch Entwicklungspotential. Darüber hinaus sollten Unternehmerfamilien das Wissenspotential von allen Generationen nutzen. Vor allem die Jungen können mit ihrer Offenheit gegenüber technologischen Neuheiten oder neuartigen Kooperationsmöglichkeiten einen wichtigen Beitrag zur Digitalisierung leisten. Familienunternehmen haben in dieser Hinsicht einen Vorteil, weil der enge und ständige Austausch in der Familie den Wissenstransfer vereinfacht.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass jedes Unternehmen bestimmte Besonderheiten aufweist, woraus unterschiedliche Bedürfnisse bzw. Anforderungen an die Digitalisierung entstehen können. Digitalisierungsentscheidungen sind daher unbedingt vor dem Hintergrund der Spezifika des eigenen Unternehmens zu treffen.

Hinweis

Der vollständige Studienbericht erscheint Ende 2021 unter dem Titel Frank, H./Fuetsch, E./Keßler, A. (Hrsg.) „Digitalisierung in Familienunternehmen. Eine Analyse des niederösterreichischen Produktionssektors“ in Buchform.



Forschungsinstitut für Familienunternehmen

WU Wirtschaftsuniversität Wien

<https://wu.ac.at/fofu>

**WISSENSCHAFT • FORSCHUNG
NIEDERÖSTERREICH** 

Finanziert durch: