

# Digitalisierung in Familienunternehmen als Generationenfrage?

*Die Coronapandemie hat zweifellos die Digitalisierungsprozesse beschleunigt. Während junge Unternehmen oder solche unter der Leitung von Digital Natives damit kein Problem haben dürften, fällt dies in Familienunternehmen zuweilen schwerer.*

VON THOMAS BERNER

**E**in Seniorchef und Eigentümer eines KMU zur Digitalisierung von Prozessen: «Das sollen der-einst meine Söhne oder Töchter in die Wege leiten. Ich tue mir das nicht mehr an.» Diese Aussage mag etwas klischeehaft anmuten, ist aber vielleicht gar nicht so selten. Eine repräsentative Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke aus dem Jahr 2019 hat aufgezeigt, dass die Haltung innerhalb der Unternehmerfamilie entscheidend dazu beiträgt, wie schnell und wie konsequent Digitalisierungsprozesse umgesetzt werden. Die Studie hält fest, dass die Digitalisierungsdynamik eines Familienunternehmens vom «digitalen Reifegrad» der Meinungsführer in der Unternehmerfamilie abhängt. «Handelt es sich bei diesen z.B. um Vertreter/-innen der den Verwaltungsrat dominierenden Senior-Generation, die einer Digitalisierung der Produkte, der innerbetrieblichen Prozesse oder des Geschäftsmodells eher kritisch gegenüberstehen und entsprechende Entwicklungen in der Branche als eine vorübergehende Modeerscheinung abqualifizieren, sind strukturelle Probleme vorprogrammiert», heisst es dazu.

## Digital offen und digital bereit sind nicht dasselbe

Den Begriff der Digitalisierung muss man bekanntlich differenzieren. Auf der einen Seite geht es um die Produkt- oder Prozessdigitalisierung. Auf der anderen Seite steht die digitale Transformation von Geschäftsprozessen. Und diese Differenzierung korreliert mit dem Unterschied zwischen «digitaler Bereitschaft» (digital readiness) und «digitaler Offenheit» (digital openness). Wer «digitally ready» ist, also über

digitale Kompetenzen und Skills verfügt, wird – so die Wittener Studie – auch in Familienunternehmen bereit sein, Produkte und Prozesse zu digitalisieren. Die digitale Transformation des Geschäftsmodells wird davon aber nicht beeinflusst. Diese wiederum hängt davon ab, wie «digitally open» die Eigentümer eines Unternehmens sind. Je positiver die Eigentümerschaft gegenüber der Digitalisierung eingestellt ist, desto eher wird ein solches Familienunternehmen sein Geschäftsmodell transformieren. Was sich gemäss der Untersuchung aber negativ auf die digitale Transformation des Geschäftsmodells auswirkt, sind emotionale Bindungen von Familienmitgliedern an das Unternehmen und/oder an externe Stakeholder wie z.B. Kunden oder Lieferanten.

## Wenig Generationenkonflikte

Entzündet sich also entlang der Digitalisierungsfrage in Familienunternehmen mitunter Generationenkonflikte? Laut Yannick Brunner, Verwaltungsrat beim Beratungsunternehmen Continuum AG in St.Gallen und hauptberuflich Leiter Digitalisierung, Projekte & Robotics bei Swisscom, sei dies selten und wenn, dann bei jenen Unternehmen zu beobachten, wo der Patron (noch) nicht endgültig loslassen kann. Er hat jedoch eine andere interessante Beobachtung gemacht: Vor allem bei der älteren Generation besteht oft eine Überforderung durch die Vielfalt der heutigen Möglichkeiten. Auch die Furcht vor hohen Investitionskosten und wie man diese auf die Effizienz des Unternehmens ummünzen könne, sei eine häufig geäusserte Sorge.

## Digitalisierung braucht Strategie

Daraus lässt sich schliessen, dass Intuition allein für eine erfolgreiche Entscheidungsfindung nicht mehr ausreicht. Es benötigt

eine klare Strategie. Die Problematik besteht gemäss Yannick Brunner auch darin, dass viele Unternehmer viel zu schnell Ergebnisse erwarten. Auch wenn – wie die Studie der Universität Witten/Herdecke aufgezeigt hat – die Digitalisierung eines Familienunternehmens «Chefsache» ist, braucht es das richtige Mindset dazu. Digitalisierung sei Change Management und das bedinge, dass alle Mitarbeitenden involviert werden müssten, so Yannick Brunner. «Denn bei ihnen ist die Angst vor Veränderung am grössten.»

Was empfiehlt sich also für das Aufgleisen einer Digitalisierungsstrategie? Yannick Brunner nennt folgende drei Punkte: «Erstens: Schaffen Sie Klarheit im heutigen Digitalisierungsüberangebot. Beantworten Sie die Frage: Was aus der Angebotsvielfalt bringt mich als Unternehmen weiter? Zweitens: Checken Sie Ihren Reifegrad. Was haben wir schon im Haus? Was können wir und unsere Mitarbeitenden bereits jetzt schon leisten? Und drittens: Beurteilen Sie Ihre End-to-End-Prozesse und nicht nur einzelne Bausteine daraus. Fragen Sie sich: Wo können wir uns verbessern? Aufgrund dieser Punkte lässt sich die passende Digitalisierungsstrategie ableiten.»

Soll man sich dafür Unterstützung von aussen holen? Für eine Standortbestimmung sowie Strategieerarbeitung sei dies sicher sinnvoll, meint Yannick Brunner. Doch für die Umsetzung der Strategie soll man auf Berater verzichten und die Aufgaben zusammen mit den Menschen innerhalb des Unternehmens gemeinsam anpacken, denn sie sind die Know-how-Träger und der Grundbaustein für eine erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierungsstrategie. Die Beratungsfirma ist dann für eine regelmässige Fremdbeurteilung herbeizuziehen, damit eine 360-Grad-Reflexion auf der Journey sichergestellt ist.



**Bettina Weishaupt**  
ist Vorsitzende der Geschäftsleitung von Weishaupt AG Innenausbau mit 40 MA

**Weishaupt AG Innenausbau**  
Zielstrasse 34  
9050 Appenzell  
T 071 788 04 40  
info@weishaupt.ch  
www.weishaupt.ch



**Karin von Rotz**  
ist Vorsitzende Geschäftsleitung bei Auto Welt von Rotz AG mit 125 Mitarbeitenden

**Auto Welt von Rotz AG**  
Wilerstrasse 72  
9542 Münchwilen  
T 071 913 30 77  
info@vonrotz.ch  
www.vonrotz.ch



**Philippe Köppel**  
ist CEO bei GK Grünenfelder AG mit 75 Mitarbeitenden

**GK Grünenfelder AG**  
Zollstrasse 25  
9451 Kriessern  
T 071 757 65 65  
info@gk-gruenenfelder.com  
www.gk-gruenenfelder.com



**Daniel Arn**  
ist Geschäftsführer von Hans Christen AG mit 38 Mitarbeitenden

**Hans Christen AG**  
Biblisweg 32  
3360 Herzogenbuchsee  
T 062 956 50 50  
info@christenag.com  
www.christenag.com

**Wer aus der Firmenleitung erwies (oder erweist) sich im Unternehmen als «Treiber» der Digitalisierung?**

Es ist hauptsächlich die Geschäftsführung, welche die Digitalisierung vorwärtreibt. Auch in der gesamten Branche finden Entwicklungen statt, denen wir uns anschliessen. Es stellt sich aber auch immer die Frage, welche Prozesse man als Unternehmung wirklich digitalisieren möchte.

Treiber der Digitalisierung in unserem Betrieb ist mein Mann, Andrej Rüegg, Mitglied der Geschäftsleitung. Er ist sehr kreativ und immer auf der Suche nach neuen Trends in Sachen Digitalisierung.

Grundsätzlich steht die gesamte Geschäftsleitung hinter der Digitalisierung. Treibende Kräfte – wenn man so will – sind unser CFO und ich selbst. Begonnen mit ersten Digitalisierungsprozessen (Dokumentenmanagement) haben wir im Jahr 2017.

In unserem Fall bin ich das selbst.

**Inwiefern erwies bzw. erweist sich die Digitalisierung im Unternehmen auch als Generationen- oder Eigentümerfrage?**

Mein Vater ist jemand, der schon immer mit der Zeit ging. Diskussionen gab und gibt es aber immer wieder. Ein Beispiel: So meinte mein Vater noch lange, dass es genüge, die Arbeitszeit manuell zu erfassen. Doch inzwischen haben wir eine digitale Lösung, die die Effizienz klar steigert.

Das ist sicherlich eine Generationenfrage – wir, die «Jungen», sind mit den digitalen Medien aufgewachsen. Uns geht dies sicherlich einfacher von der Hand als dem Senior. Wir haben das Glück, dass mein Vater der Digitalisierung sehr offen gegenübersteht und uns Neues ausprobieren lässt. Hier sind wir sehr dankbar für sein Vertrauen und seine Weitsicht.

In der Tat gab die jüngere Generation den Anstoss, indem sie Möglichkeiten aufzeigte, was sich dank Digitalisierung optimieren lässt. Schnell wurde dies aber generationenübergreifend aufgenommen und ist inzwischen breit abgestützt. Es sind nun alle Generationen, die die Entwicklung weiter pushen.

Die Digitalisierung ist heute zwingend, wenn man morgen noch am Markt bestehen will. Nach meiner Meinung ist es zu einfach, dieses Thema als Generationenthema zu behandeln. Der Markt bzw. die Kunden verlangen heute Anstrengungen in diese Richtung, und die Technik macht es einem immer einfacher.

**In welcher Form werden externe Stakeholders in die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie einbezogen? Z.B. lassen Sie sich beraten?**

Viele Entwicklungen erfolgen im Austausch mit Lieferanten. Auch verfügen wir über eine branchenweit eingesetzte Software für Bestellungen. Wenn jemand digitale Bestellprozesse anbieten kann, ist das für uns sehr hilfreich. Umgekehrt wurden auch wir schon von Zulieferern angefragt, welche Bedürfnisse wir gerne abgedeckt haben möchten.

Wir haben einen externen Berater, spezialisiert auf die Automobilbranche, hinzugezogen. Mit ihm und unserem Kader haben wir eine Digitalstrategie für die nächsten Jahre entwickelt. Damit haben wir eine grobe Marschrichtung, um eines nach dem anderen in Angriff zu nehmen und nicht zu viel auf einmal anzupacken.

Für die Implementierung etwa unseres Dokumentmanagementsystems (DMS) haben wir mit unserem ERP-Partner zusammengearbeitet. Auch der technische Support erfolgt durch ihn. Ideen für neue Prozesse entwickeln wir aber selbst. Angestrebt wird, dass dereinst auch die Implementierung durch unsere eigenen Fachleute erfolgen kann.

Ohne externe Unterstützung würden wir es nicht umsetzen. Uns selber fehlt das Wissen. Unser ERP-Partner sowie auch die Maschinenhersteller zeigen uns auf, was alles möglich ist und welche Konsequenzen daraus resultieren.

**Welche Schritte in Sachen Digitalisierung wurden bisher konkret umgesetzt?**

Aktuell arbeiten wir an einem Projekt, das uns erlaubt, digitale Planungsdaten direkt an die CNC-Maschinen zu übermitteln.

Dazu gehören unser Digitalstrategie-Workshop, die Einstellung eines Softwareentwicklers, Ernennung des CDOs und somit Eröffnung unserer eigenen Softwareabteilung. Ferner: Go-live unseres ersten Softwaremoduls (Fahrzeugdisposition) und Einführung eines digitalen Taskmanagers.

Das digitale DMS bildete die Basis weiterer Entwicklungen. Ferner digitalisiert haben wir die Kreditoren-/Debitorenprozesse, das Absenzenmanagement sowie das Qualitätsmanagement. Aktuell arbeiten wir an der Digitalisierung des Auftragswesens.

Umgesetzt haben wir eine medienbruchfreie Auftragsbearbeitung bis zum Versenden der Rechnung mit einem Klick. Wo möglich, haben wir die Produktionsmaschinen ins System integriert.