

# Digitale Geschäftsmodelle in mittelständischen Familienunternehmen

Hindernisse bei der Etablierung und wie sie überwunden werden

Ove Friedrichsen, Sopra Steria SE, Michael Heins, Berufliche Hochschule Hamburg

## Digital Business Models in Medium-Sized Family Businesses – Obstacles to the Establishment and How They Are Defeated

Digital transformation is a crucial factor for the competitiveness of companies. This article explores obstacles and their interrelationships in establishing digital business models in medium-sized family businesses as well as initial approaches to overcoming these obstacles.

### Keywords:

digital business models, medium-sized family businesses, digital transformation



Ove Friedrichsen unterstützt als Berater der Sopra Steria SE Unternehmen dabei, ihre digitale Transformation voranzutreiben. Geprägt ist seine Erfahrung durch die siebenjährige Tätigkeit in einem mittelständischen Familienunternehmen in Hamburg.



Prof. Dr. Michael Heins ist Professor für allgemeine BWL, insbesondere industrielles Management, an der Beruflichen Hochschule Hamburg. Neben seiner Professur ist er bei Lufthansa tätig.

Die digitale Transformation ist einer der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren für Unternehmen. Dieser Artikel beleuchtet Hindernisse und ihre Wechselwirkungen bei der Etablierung digitaler Geschäftsmodelle in mittelständischen Familienunternehmen sowie Ansätze zur Überwindung der Hindernisse.

Unternehmen befinden sich im Zeitalter temporärer Wettbewerbsvorteile, in dem nachhaltiger Erfolg nur möglich ist, wenn dessen Wurzeln ständig hinterfragt werden [1]. Die hohe Frequenz disruptiver Technologiesprünge und damit einhergehende Produktinnovationen stellen für Unternehmen eine große Herausforderung dar. Für eine stärkere Unabhängigkeit von steigenden Investitionskosten bilden Innovationen von Geschäftsmodellen eine echte Alternative. Wenn ganze Geschäftsmodelle transformiert werden, ist dies für den Wettbewerb schwerer zu imitieren als einzelne innovative Produkte. So ist es beispielsweise für Unternehmen in den Anfangszeiten des MP3-Spielers verhältnismäßig einfach gewesen, einen eigenen innovativen MP3-Spieler zu entwickeln. Als Apple jedoch das ganze Geschäftsmodell änderte, indem es zusätzlich zum iPod mit iTunes und dem App-Store weitere Services anbot, fiel es Anbietern klassischer MP3-Spieler schwer, dies zu beantworten [2].

### Mittelständische Familienunternehmen und die Digitalisierung

Mittelständische Familienunternehmen (< 3 000 Mitarbeitende, < 600 Mio. € Umsatz p. a., > 50 % in Familienbesitz, mindestens ein Familienmitglied in leitender Funktion [3]) verfolgen das Ziel, aus knappen Ressourcen möglichst hohen Kundennutzen zu generieren. Sie positionieren sich deshalb häufig als Spezialisten in abgrenzbaren Nischen und differenzieren sich durch hohe Qualität und Produktinnovationen vom Wettbewerb [4]. Mit einer Abgren-

zung durch die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle scheinen mittelständische Familienunternehmen in Deutschland allerdings zu zögern. So zeigen Studien, dass diese Unternehmen zwar um die Relevanz und die Chancen der Digitalisierung wissen, gleichzeitig aber kaum Ideen entwickeln, wie der eigene Digitalisierungsgrad gesteigert und dadurch der Kundennutzen erhöht werden kann [5].

### Digitalisierung, digitale Transformation und digitale Geschäftsmodelle

Beim häufig inflationär genutzten Begriff der Digitalisierung handelt es sich im Allgemeinen um die durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützte Vernetzung von Akteuren aus Wirtschaft und Gesellschaft. Wenn von der digitalen Transformation gesprochen wird, sind neben technologischen auch strukturelle und kulturelle Veränderungen innerhalb einer Organisation gemeint. Zur automatischen Generierung eines Mehrwerts für Kunden führt die bloße Existenz von digitalen Technologien und neuen Strukturen allerdings nicht. Um diesen Mehrwert zu schaffen, bedarf es zusätzlich eines digitalen Geschäftsmodells [5].

Als eine besonders praxistaugliche Definition von Geschäftsmodellen hat sich aufgrund der reduzierten Komplexität eine Version erwiesen, die Geschäftsmodelle mit den vier Elementen Zielgruppe, Nutzenversprechen, Wertschöpfungskette und Ertragsmechanik beschreibt. Um aus einem klassischen

Hindernisse		Anteil der Interviews mit Nennung der Hindernisse		
		Experten Mittelstand	Experten digitale Transformation	Gesamt
<b>A Unternehmenskultur</b>				
A1	Dominierende Inhaber:innen	50%	50%	<b>50%</b>
A2	Streben nach Perfektion	50%	0%	<b>25%</b>
A3	Fehlendes Vertrauen in neue Technologie	50%	0%	<b>25%</b>
A4	Einstellung "Aktuelles Geschäftsmodell funktioniert doch"	50%	75%	<b>63%</b>
A5	Veränderung = Risiko / Gefahr	75%	75%	<b>75%</b>
A6	Widerstand durch einzelne Boykottierende	50%	50%	<b>50%</b>
A7	Fehlendes Bewusstsein für Mehrwert	100%	25%	<b>63%</b>
<b>B Struktur</b>				
B1	Etablierte Muster	50%	25%	<b>38%</b>
B2	Fehlende Verantwortung für digitale Transformation	25%	0%	<b>13%</b>
B3	Fehlende digitale Kompetenzen	75%	100%	<b>88%</b>
B4	Fehlende personelle Ressourcen	50%	25%	<b>38%</b>
B5	Fehlende finanzielle Ressourcen	50%	75%	<b>63%</b>
B6	Konflikte in Unternehmer:innenfamilie	25%	25%	<b>25%</b>
<b>C Strategie</b>				
C1	Im Tagesgeschäft gefangen	100%	75%	<b>88%</b>
C2	Fehlende Vision/Strategie	75%	25%	<b>50%</b>

**Bild 1: Ausschnitt aus den Ergebnissen der Experteninterviews.**

ein digitales Geschäftsmodell zu formen, sollten mindestens zwei dieser vier Elemente durch die digitale Transformation verändert werden, da es sich ansonsten nur um eine digitale Produkt- oder Prozessinnovation handelt [1].

### Voraussetzungen für digitale Geschäftsmodelle

Die digitale Transformation von Geschäftsmodellen erfordert grundsätzliche strukturelle Veränderungen innerhalb der Organisation, sodass aufgrund der hohen strategischen Bedeutung die Initiierung zwingend von der Geschäftsführung ausgehen sollte [6]. Eine besonders kritische Voraussetzung für die Etablierung digitaler Geschäftsmodelle ist die Verfügbarkeit ausreichender Ressourcen. Die Realisierungszeit digitaler Transformationen beträgt oft mehrere Jahre, sodass bei der Umsetzung und Finanzierung vor allem Geduld und gefestigte Strukturen im Bereich der personellen und finanziellen Ressourcen gefragt sind [5, 9]. Um Mitarbeitende zur Transformation zu befähigen, ist es notwendig, diese mit den nötigen digitalen Kompetenzen auszustatten. So wird es der Organisation möglich, sich auf neue, digitalgetriebene Wettbewerber einzustellen. Voraussetzung für eine erfolgreiche Transformation ist zudem die Etablierung einer Kultur, in der es erlaubt ist, mit neuen Technologien zu experimentieren und dabei auch zu scheitern [1, 9].

### Digitale Geschäftsmodelle in mittelständischen Familienunternehmen

Bei der Reflexion der Voraussetzungen wird klar, dass die digitale Transformation der Geschäftsmodelle für mittelständische Familienunterneh-

men trotz ihrer hohen Flexibilität große Herausforderungen mit sich bringt. Welche Hindernisse im Detail den größten Einfluss auf die Verzögerungen bei dieser Transformation haben, wurde durch die Autoren dieses Artikels auf Basis einer empirischen Untersuchung in Form von acht Experteninterviews erörtert. Die Interviews wurden jeweils zur Hälfte mit geeigneten Experten aus der Praxis mittelständiger Familienunternehmen sowie mit erfahrenen Brancheninsidern aus dem Umfeld der digitalen Transformation geführt. Zum Kreis der Praxisexperten zählten unter anderem der CFO eines mittelständischen Maschinen- und Anlagenbauers mit ca. 1 000 Mitarbeitenden und der Mitinhaber und Geschäftsführer einer Bäckerei mit mehreren Verkaufsstellen im Hamburger Umland. Zu den Experten für digitale Transformation gehörten beispielsweise eine selbstständige Beraterin für digitale Transformation in Kleinunternehmen, die zudem langjährige Erfahrung als Miteigentümerin eines IT-Dienstleisters besitzt sowie der Mitinhaber und Geschäftsführer einer Agentur für digitale Transformation in mittelständischen Unternehmen. Die in den Interviews genannten Hindernisse wurden zunächst klassifiziert und quantitativ ausgewertet (Bild 1). Die Ergebnisse wurden dann mit bestehender wissenschaftlicher Literatur abgeglichen und ergänzt. Anschließend wurden mithilfe der System-Dynamics-Methode Zusammenhänge zwischen den Hindernissen analysiert sowie die Kernhindernisse identifiziert.

Im Vordergrund des Handelns von mittelständischen Familienunternehmen stehen laut 88 % der Interviewpartner der Pragmatismus und das Suchen nach kurzfristig nutzbaren Potenzialen. Das Tagesgeschäft steht im Fokus der Arbeit, was häufig zu einer Vernachlässigung des strategi-

sehen Vorgehens führt. Eine Studie bestätigt dies, indem sie zeigt, dass nur 23 % der befragten mittelständischen Unternehmen eine Strategie besitzen, die weiter als fünf Jahre in die Zukunft gerichtet ist [5]. Mittelständische Familienunternehmen sind zudem geprägt durch die Persönlichkeit der Unternehmer. In den Interviews wurden diese in 50 % der Fälle als Hindernis genannt. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Interviewpartner, die die Rolle von geschäftsführenden Gesellschaftern bereits innehatten (weitere 25 % der Interviews), diese Ausprägung nicht genannt haben, sich selbst und ihre Miteigentümer also nicht als Hindernis wahrnehmen (Bild 1). Die Eigentümer treffen i. d. R. selbst die wichtigsten unternehmerischen Entscheidungen und verlassen sich dabei oftmals auf ihre Intuition. Ihnen obliegt die Festlegung der handlungsleitenden Unternehmenswerte, sodass sie insbesondere den Führungsstil und die Kultur des Unternehmens mit ihren Grundeinstellungen und Persönlichkeitsmerkmalen maßgeblich beeinflussen [4, 7]. Je nach Ausprägung der Persönlichkeit, kann dies zu einem autokratischen Führungsstil führen, der eine an Traditionen orientierte Belegschaft mit geringer Bereitschaft zu Eigenverantwortung fördert, die wiederum laut 75 % der Interviewpartner eine Wahrnehmung von Veränderungen als Gefahr zur Folge haben kann (Bild 1) [8]. Die dominante Rolle der Unternehmer führt dazu, dass diese sich mit der Übertragung der Verantwortung für die Transformation an Mitarbeitende schwertun. Zudem befürchten Inhaber oftmals durch eine tiefgreifende Transformation das aktuelle Geschäftsmodell zu schädigen, welches sie nach der Erfahrung von 63 % der Interviewpartner als funktionierend wahrnehmen.

Diese Einstellung ist auch in einer tendenziellen Skepsis gegenüber neuen digitalen Technologien zu erkennen, die das Festhalten an etablierten Handlungsmustern und herkömmlichen Arbeitsweisen verursacht [5]. Ganz unberechtigt ist dieses Vertrauen auf traditionelle Erfolgsfaktoren jedoch nicht. So hat das kompromisslose Streben nach höchster Qualität den deutschen Mittelstand im internationalen Vergleich in den letzten Jahrzehnten überdurchschnittlich erfolgreich gemacht [6]. Besonders die engen Kundenbeziehungen haben bei der Entwicklung immer neuer Innovationen geholfen. Für die Entwicklung disruptiver Geschäftsmodelle reicht eine reine Orientierung an den Wünschen der Kunden allerdings nicht aus, da diese nicht alle zukünftigen Möglichkeiten kennen und deshalb eher Verbesserungen der bestehenden Lösung verlangen [9].

Die durch jahrzehntelange Erfahrung geprägte traditionelle Denkweise in gradlinigen Prozessen führt in der digitalen Transformation dazu, dass

diese besonders in mittelständischen Familienunternehmen als einfache operative Übersetzung analoger Dinge ins Digitale verstanden wird [5]. Dies zeugt von fehlenden digitalen Kompetenzen, die von 88 % der Interviewteilnehmer als Hindernis genannt wurden. Es fehlt oftmals qualifiziertes Personal, das den Mehrwert von digitalen Geschäftsmodellen erkennt und die Verantwortung für die Etablierung neben der alltäglichen Arbeit übernehmen könnte. Das fehlende Bewusstsein für den Mehrwert der digitalen Transformation wurde in 63 % der Interviews als Hindernis bestätigt. Die Akquisition von externen Experten ist für mittelständische Familienunternehmen allerdings finanziell herausfordernd und wird zusätzlich verschärft durch einen akuten Fachkräftemangel (Bild 1) [7]. Der Beschaffung von externen Ressourcen steht zudem oft der Wille nach Unabhängigkeit von externen Partnern im Weg, der laut einer Studie vor allem das Schützen von Geschäftsgeheimnissen und wettbewerbsrelevanten Informationen zum Ziel hat. Die daraus resultierenden beschränkten Ressourcen, die in 75 % der Interviews als Hindernis genannt wurden, führen dazu, dass Unternehmer die Transformation des eigenen Unternehmens oft erst in oder kurz vor Krisen einleiten (Bild 1) [8, 9].

### **Kernhindernisse für die Etablierung digitaler Geschäftsmodelle**

Zur Identifikation der Haupthindernisse für die Etablierung digitaler Geschäftsmodelle in mittelständischen Familienunternehmen ist eine Methodik erforderlich, die Familienunternehmen zum einen als ganzheitliches System darstellt und zum anderen eine Nachvollziehbarkeit auch im Hinblick auf das dynamische Verhalten im System Familienunternehmen sicherstellt. Damit bietet sich die Nutzung der System-Dynamics-Methode an.

Hierbei handelt es sich um eine von Forrester entwickelte Methodik [10] zur ganzheitlichen Analyse der Struktur komplexer und dynamischer Systeme. Die Erarbeitung solcher Systeme erfolgt mittels qualitativer und quantitativer Modelle. Bei der hier genutzten qualitativen Methode geht es im Kern um die Analyse in sich geschlossener Wirkungsketten. Unter einer Wirkungskette wird dabei die Rückführung einer Größe verstanden, die entweder zur Selbstverstärkung des Prozesses oder zu dessen Abschwächung führt.

Bild 2 zeigt die aus dem letzten Abschnitt resultierenden Kernhindernisse. In diesem Fall liegen ausschließlich positive und keine negativen Verstärkungen vor, sodass das jeweils am Startpunkt des Pfeils stehende Hindernis den Effekt des nachfolgenden Hindernisses verstärkt.

System aus Hindernissen

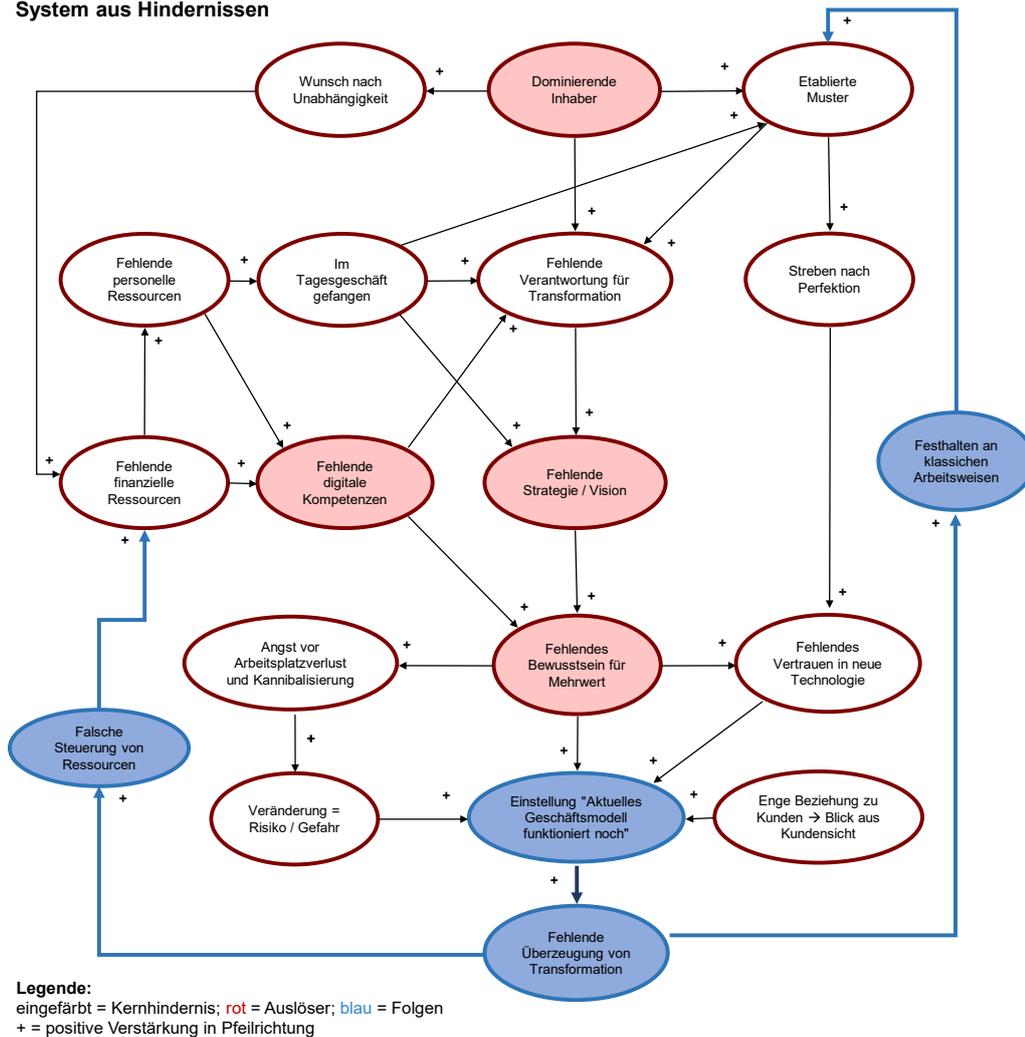


Bild 2: Hindernis-Wirkungsketten bei der Etablierung digitaler Geschäftsmodelle in mittelständischen Familienunternehmen.

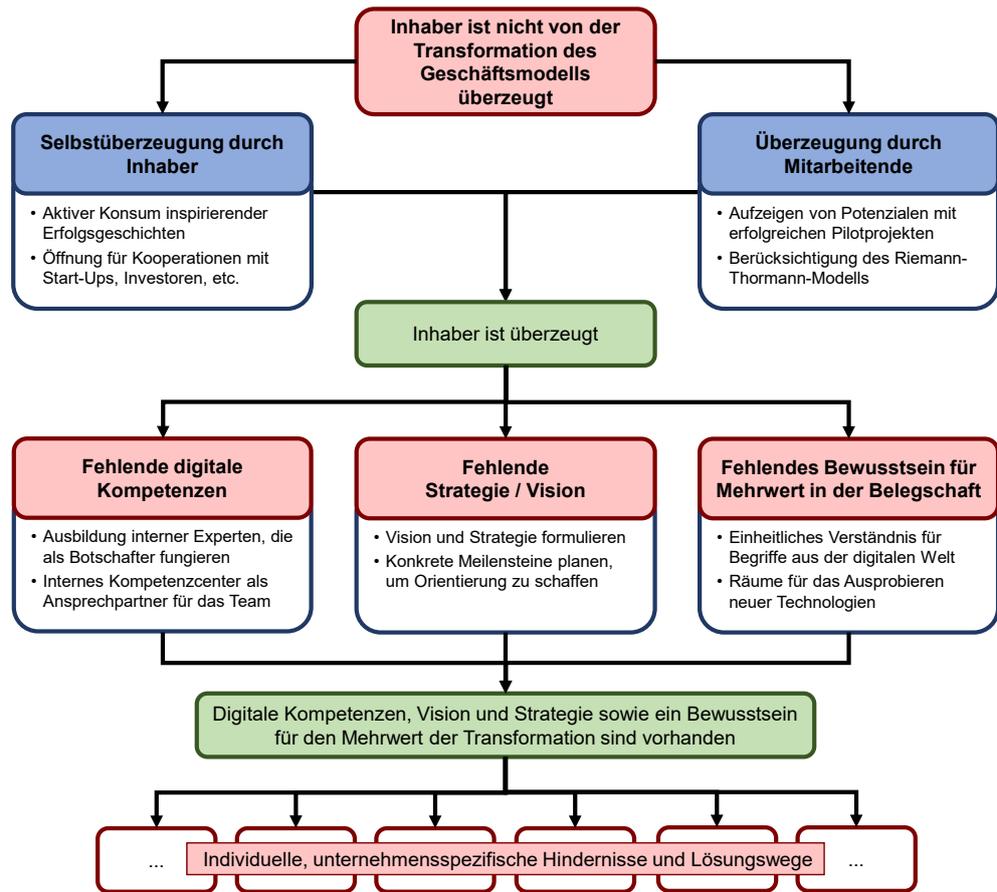
Als Auslöser für viele weitere Hindernisse wurden dominante Inhaber identifiziert. Über knappe finanzielle und personelle Ressourcen führt der Pfad zu fehlenden digitalen Kompetenzen als weiteres Kernhindernis. Ebenfalls aus knappen personellen Ressourcen hervorgehend unterminieren die Routinen des Tagesgeschäfts die Entwicklung von Strategien und Visionen für die digitale Transformation. Die Kombination aus fehlenden digitalen Kompetenzen und unklaren Zielbildern führt dann zu einem fehlenden Bewusstsein für den Mehrwert der Etablierung digitaler Geschäftsmodelle. Dies ist wiederum Auslöser weiterer Hindernisse, wie der Wahrnehmung von Veränderungen als Risiko oder dem fehlenden Vertrauen in neue Technologien. Setzt sich diese Einstellung beim Inhaber fest, fehlt die intrinsische Überzeugung, die einerseits für das Begeistern der Belegschaft für neue Arbeitsweisen und andererseits für die auf eine Transformation ausgelegte Ressourcensteuerung benötigt wird. So ergeben sich aus dieser fehlenden Überzeugung neue Hindernisse. Der sich verstärkende Kreislauf beginnt erneut, bis es dem Unternehmen gelingt, diesen an mindestens einem der Kernhindernisse zu unterbrechen.

### Potenzielle Lösungswege für die Überwindung der Kernhindernisse

Um diesen Schritt des Unterbrechens zu bewältigen und die Voraussetzungen für die Etablierung digitaler Geschäftsmodelle zu schaffen, sollten Unternehmen zunächst analysieren, welche der beschriebenen Voraussetzungen noch nicht erfüllt werden und welche individuellen Hindernisse dahinterstecken. Helfen kann dabei die in Bild 2 dargestellte Übersicht zu Wechselwirkungen zwischen den Hindernissen.

Wie beschrieben, ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Transformation die Überzeugung des Inhabers, mit der Transformation den richtigen Schritt zu gehen. Zwei Wege können zur Erreichung dieses Zustands führen (Bild 3). Entweder identifiziert der Eigentümer die eigene kritische Haltung selbst als Hindernis und schafft es, sich durch den aktiven Konsum von inspirierenden Erfolgsgeschichten zu überzeugen. Oder die Überzeugung muss durch Mitarbeitende erfolgen. Diese sollten dann vorhandene Freiräume dafür nutzen, neue Technologien zu

**Bild 3: Potenzieller Prozess zur Überwindung der Hindernisse für die Etablierung digitaler Geschäftsmodelle in mittelständischen Familienunternehmen.**



**Legende:**  
 rot = Hindernisse; blau = potenzielle Lösungswege, grün = überwundene Hindernisse

Literatur

[1] Gassmann, O.; Frankenberger, K.; Choudury, M.: Geschäftsmodelle entwickeln. 55+ innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, 3. Auflage. München 2021.

[2] Amit, R.; Zott, C.: Creating Value Through Business Model Innovation. In: MIT Sloan Management Review 53 (2012) 3, S. 41-49.

[3] Becker, W.; Staffel, M.; Ulrich, P.: Mittelstand und Mittelstandsforschung. Deloitte-Mittelstandsinsitut. Bamberg 2008.

[4] Becker, W.; Ulrich, P.; Stradtman, M.: Geschäftsmodellinnovationen als Wettbewerbsvorteil mittelständischer Unternehmen. Wiesbaden 2018.

[5] Schallmo, D. u. a.: Digitalisierung. Fallstudien, Tools und Erkenntnisse für das digitale Zeitalter. Wiesbaden 2023.

[6] Becker, W. u. a.: Geschäftsmodelle in der digitalen Welt. Strategien, Prozesse und Praxiserfahrungen. Wiesbaden 2019.

[7] Bleiber, R.: Digitale Geschäftsmodelle. Neue Potenziale in kleinen und mittleren Unternehmen erkennen und erfolgreich umsetzen. Freiburg 2020.

[8] Meyer, L.: Digitale Strategien im Mittelstand. Ökosysteme, neue Geschäftsmodelle und digitale Plattformen. 2019. URL: [www2.deloitte.com/de/de/pages/mittelstand/contents/digitale-strategien-mittelstand-oekosysteme-plattformen.html](http://www2.deloitte.com/de/de/pages/mittelstand/contents/digitale-strategien-mittelstand-oekosysteme-plattformen.html), Abrufdatum: 18.05.2023.

[9] Christensen, C. M.: The innovator's dilemma. When new technologies cause great firms to fail. Boston 1997.

[10] Forrester, J.W.: Industrial Dynamics. Cambridge 1961.

[11] Riemann, Fritz: Grundformen der Angst. München 1961.

[12] Damian, J.; Enke, C.; Wagner, A.: Ganzheitliches Veränderungsmanagement im digitalen Wandel. Berlin 2019.

[13] Thiessen, T.: Man nehme ... Rezepte für den digitalen Wandel. Berlin 2017.

testen und dem Inhaber die Potenziale einer digitalen Transformation anhand (eigener) erfolgreicher Projekte aufzuzeigen. Das setzt neben fortgeschrittenen digitalen Kompetenzen der betreffenden Mitarbeitenden auch die Fähigkeit zur bedürfnisorientierten Kommunikation in Richtung des Inhabers voraus, angelehnt an das Riemann-Thomann-Modell [11]. Ist der Inhaber von der Transformation des Geschäftsmodells überzeugt, ist eine der wichtigsten Hürden überwunden und es können weitere Kernhindernisse in den Fokus genommen werden. Mittels bereits vorhandener oder noch entsprechend auszubildender interner Experten sind Multiplikationseffekte innerhalb der Belegschaft möglich. Darüber hinaus ist das Schaffen von zeitlichen und physischen Räumen empfehlenswert, in denen alle Interessierten neue Technologien und die Ziele der Transformation kennenlernen, da festgestellt wurde, dass durch das Erproben und Erleben neuer Technologie die Akzeptanz sowie die Motivation signifikant erhöht werden kann [12]. Studien zeigen, dass die Akzeptanz nicht durch philosophische Leitlinien oder wirtschaftlich beeindruckende Kennzahlen entsteht, sondern durch eine nachvollziehbare Geschichte, die

glaubwürdig von Zielen und Erwartungen, aber auch von Hürden und Belastungen erzählt [13]. Aus diesem Grund sollten die geschaffenen Räume die Möglichkeit bieten, eigene Bedenken und Ängste zu kommunizieren.

**Weiterer Forschungsbedarf**

Die Ergebnisse dieses Artikels zeigen, dass es möglich ist, Kernhindernisse für die Etablierung digitaler Geschäftsmodelle in mittelständischen Familienunternehmen zu identifizieren. Im nächsten Schritt gilt es die erzielten Ergebnisse weiter zu überprüfen, indem die identifizierten Hindernisse mithilfe weiterer empirischer Methoden, wie quantitative Umfragen, vertieft werden. Zudem könnten weitere Experteninterviews für eine differenzierte Betrachtung der Ergebnisse innerhalb der Gruppe der mittelständischen Familienunternehmen genutzt werden. Basierend auf der weiteren Forschungsarbeit lassen sich dann für konkrete Zielgruppen geeignete Lösungswege entwickeln.

Schlüsselwörter:  
 digitale Geschäftsmodelle, mittelständische Familienunternehmen, digitale Transformation