

FAMILY FORWARD

FAMILIENUNTERNEHMEN FIT FÜR DIE
ZUKUNFT MACHEN



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

BCG ALS STARKER PARTNER FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

BCG verfügt über umfangreiche und langjährige Erfahrung in der Beratung von Familienunternehmen. Allein in den letzten fünf Jahren hat BCG etwa die Hälfte der 100 größten Familienunternehmen in Deutschland und Österreich beraten. Neben den klassischen Unternehmensfragen unterstützt BCG Familienunternehmen weltweit auch bei familienspezifischen Themen wie Führungsstruktur und Nachfolgeregelung. Die Beratung von Familienunternehmen ist eines der größten Geschäfte von BCG in Deutschland und Österreich.

BCG besitzt umfassende Branchenexpertise in den Bereichen Industrie- und Konsumgüter. In den letzten fünf Jahren hat BCG 196 der führenden Industriegüterunternehmen und 89 Hauptakteure im Bereich Konsumgüter in Deutschland und Österreich unter anderem in Fragen der Strategieentwicklung und der digitalen Transformation unterstützt.

Zudem steht BCG Unternehmen in allen relevanten Funktionsbereichen als beratender und unterstützender Partner zur Seite – von operativen Abläufen, Strategie und technologischen Vorteilen über Unternehmensentwicklung, Mitarbeiter und Organisation bis hin zu Marketing, Vertrieb und Preisbestimmung. BCG ist Vordenker in allen Bereichen und trägt mit relevanten und aktuellen Publikationen zum Diskurs bei.

The Boston Consulting Group (BCG) ist eine internationale Managementberatung und weltweit führend auf dem Gebiet der Unternehmensstrategie. BCG unterstützt Unternehmen aus allen Branchen und Regionen dabei, Wachstumschancen zu nutzen und ihr Geschäftsmodell an neue Gegebenheiten anzupassen. In partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit den Kunden entwickelt BCG individuelle Lösungen. Gemeinsames Ziel ist es, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu schaffen, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu steigern und das Geschäftsergebnis dauerhaft zu verbessern. BCG wurde 1963 von Bruce D. Henderson gegründet und ist heute an mehr als 90 Standorten in 50 Ländern vertreten. Für weitere Informationen: www.bcg.de.

FAMILY FORWARD

FAMILIENUNTERNEHMEN FIT FÜR DIE ZUKUNFT MACHEN

DR. ANDREAS MAURER

PROF. DR. ULRICH PIDUN

DR. CORNELIUS PIEPER

DR. KARIN VON FUNCK

FAMILY FORWARD

FAMILIENUNTERNEHMEN FIT FÜR DIE ZUKUNFT MACHEN

Über 90 Prozent aller Unternehmen in Deutschland und Österreich sind Familienunternehmen. Sie erbringen mehr als die Hälfte der Wirtschaftsleistung und schaffen den Großteil der Arbeitsplätze in ihren Ländern. Gleichzeitig zeichnen sich Familienunternehmen durch hohe Beständigkeit und Profitabilität sowie durch bessere Bezahlung und stärkere Bindung ihrer Mitarbeiter aus.

Wir erleben einen immer schnelleren Wandel in der Wirtschaft, der von der Digitalisierung angetrieben wird. Big Data, Algorithmen, künstliche Intelligenz – Unternehmen spüren einen starken Veränderungsdruck. Denn Erfolg stellt sich heute zwar rascher ein, ebenso schnell kann er aber wieder vorbei sein. Das stellt gerade Familienunternehmen aufgrund ihrer besonderen Eigentums- und Führungsstrukturen sowie ihrer meist historisch gewachsenen Geschäftsmodelle vor Herausforderungen.

Die Vergangenheit hat jedoch gezeigt: Familie bringt Unternehmen zum Erfolg. Familienunternehmen haben sich als profitabler und weniger anfällig für Schwankungen erwiesen als Firmen, die nicht von Familien geführt wurden. Ziel muss es daher sein, diese Erfolgsgeschichte fortzuschreiben. Dafür ist es nötig, zu verstehen, wo die Schmerzpunkte von Familienunternehmen liegen, wo sie sich verändern sollten und wo sie die ihnen inhärenten Chancen noch besser nutzen können.

Um das herauszufinden, wurden für diesen Report Entscheider in deutschen und österreichischen Familienunternehmen befragt: Was sind die größten Herausforderungen für Familienunternehmen? Welche Strategien sollten sie verfolgen, um langfristigen Erfolg sicherzustellen? Der Report will auf Basis der Umfrageergebnisse Familienunternehmen Orientierung bieten, Handlungsfelder für die Zukunft aufzeigen und Einblicke in mögliche Lösungsansätze geben.

Historische Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen

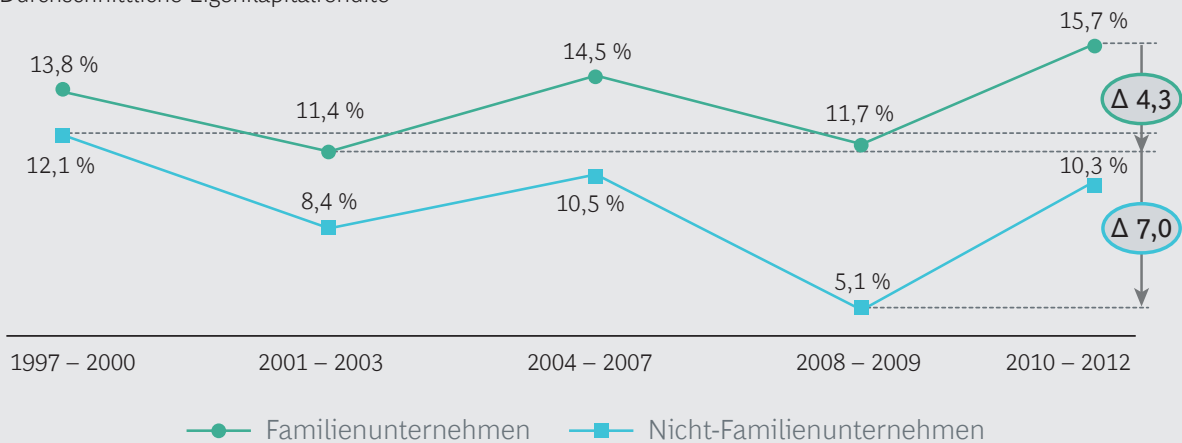
Familienunternehmen sind traditionell stark, stabil und profitabel – und unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von anderen Firmen. Sie zeichnen sich im Durchschnitt durch eine nachhaltig starke Performance aus: Deutsche Familienunternehmen konnten über einen Zeitraum von 15 Jahren eine höhere Eigenkapitalrendite erzielen und wiesen zugleich eine deutlich geringere Volatilität auf als Nicht-Familienunternehmen (siehe Abbildung 1). Während die durchschnittliche Eigenkapitalrendite der betrachteten Familienunterneh-

men im untersuchten Zeitraum zwischen 11 und 16 Prozent lag, waren es bei den Nicht-Familienunternehmen nur 5 bis 12 Prozent. Darüber hinaus schwankte die Rendite bei den Familienunternehmen im Zeitverlauf deutlich geringer.

Für diesen historischen Erfolg waren fünf Faktoren entscheidend: Neben niedrigerer Fremdverschuldung, moderaterer Dividendenpolitik und größerer Vorsicht bei Akquisitionen und Investitionen waren Familienunternehmen international aktiver und legten einen stärkeren Fokus auf ihre Mitarbeiter (siehe Abbildung 2).

ABBILDUNG 1 | Familienunternehmen: Profitabler und weniger schwankungsanfällig

Durchschnittliche Eigenkapitalrendite



Anmerkung: Ergebnisse einer BCG-Analyse von 41 Familienunternehmen und 36 Nicht-Familienunternehmen im Zeitraum 1997 – 2012. Betrachtet wurden an der Börse gehandelte Unternehmen, in denen Familien signifikante Anteile am Eigenkapital hielten und Einfluss auf das Management ausübten.

ABBILDUNG 2 | Fünf historische Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen in Deutschland



Niedrigere Fremdverschuldung

Durchschnittliche Fremdverschuldung von 33 Prozent im Gegensatz zu 38 Prozent bei Nicht-Familienunternehmen.



Moderatere Dividendenpolitik

Durchschnittlich 43 Prozent Dividendenauszahlung gegenüber 49 Prozent bei Nicht-Familienunternehmen.



Größere Vorsicht bei Investitionen

Familienunternehmen sind vorsichtiger bei Akquisitionen und Investitionen, insbesondere bei Geschäften im Ausland.



Höherer Internationalisierungsgrad

Familienunternehmen erzielen durchschnittlich 62 Prozent ihrer Umsätze außerhalb von Deutschland gegenüber 60 Prozent bei Nicht-Familienunternehmen.



Stärkerer Fokus auf Mitarbeiter

Familienunternehmen investieren mehr in ihre Mitarbeiter (4 Prozent mehr Lohnkosten) und haben eine geringere Fluktuation (3,5 Prozent gegenüber 4,4 Prozent bei Nicht-Familienunternehmen).

Um sich im immer rasanteren globalen Wettbewerb zu behaupten, kommt es nun darauf an, dass Familienunternehmen ihre historischen Stärken gezielt nutzen und ihre bewährten Geschäftsmodelle zukunftsweisend weiterentwickeln.

Die fünf zentralen Herausforderungen für Familienunternehmen

Die Welt wächst immer schneller zusammen; gleichzeitig wird sie immer digitaler. Globalisierung und Digitalisierung treiben den Wandel – und stellen Familienunternehmen vor besondere Herausforderungen. Um Chancen wie Risiken besser zu verstehen, befragte BCG die Entscheider von Familienunternehmen mit einem Jahresumsatz von 50 Millionen bis hin zu über acht Milliarden Euro. Antworten gaben unter anderem die Eigentümer, CEOs, Gesellschafter, Mitglieder der Geschäftsführung und Beiräte der Firmen.

Das Ergebnis: Die größten Herausforderungen für Familienunternehmen sind die Digitalisierung und neue Technologien, das neue Wettbewerbsumfeld, die effiziente und anpassungsfähige Organisation der Firma sowie der immer härter werdende Kampf um die besten Talente. Gleichzeitig müssen sich Familienunternehmen mit dem Generationenwechsel und neuen Familienstrukturen auseinandersetzen. Im Folgenden werden diese Herausforderungen genauer analysiert und erklärt.

Neue Technologien und Digitalisierung: Heute werden immer mehr Daten in immer kürzerer Zeit ausgewertet. Künstliche Intelligenz, maschinelles Lernen und digitale Plattformen schaffen neue Möglichkeiten für Unternehmen. Traditionelle Oligopole, die in der Vergangenheit durch wenige Marktführer dominiert wurden, geraten mehr und mehr unter Druck. Heute kann jeder Marktteilnehmer digital vernetzt Marktplätze, Plattformen und Infrastrukturen nutzen. Kunden bilden neue Gemeinschaften, sogenannte *Communitys*, die selbst Innovationen entwickeln und ihre hohen Ansprüche an Produkte und Dienstleistungen öffentlich transparent machen. In

dieser neuen Realität müssen Unternehmen sich neu orientieren und herausfinden, welche Kompetenzen, Angebote und Kanäle sie für eine erfolgreiche Kundenansprache und -bindung benötigen. Für Familienunternehmen kommt es darauf an, wie sie die Digitalisierung nutzen, um ihr gesamtes Unternehmen mit seinen Arbeitsweisen sowie die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten auf die Zukunft auszurichten.

Neues Wettbewerbsumfeld: Das Marktumfeld hat sich grundlegend verändert – und ist immer noch dabei, sich zu wandeln. Das gilt für alle Branchen und Industrien. Grund dafür sind neue Wettbewerber, die mit disruptiven Geschäftsmodellen und neuen Technologien den Markt aufmischen. Weder Marktführerschaft noch Größe oder traditionelle Kundenbindungen sind heute noch Garanten für den zukünftigen Erfolg. Verloren in den 1950er-Jahren nur rund 5 Prozent der Marktführer pro Jahr ihre Führungsposition, sind es heute bereits doppelt so viele. Margen entwickeln sich deutlich volatil. Die Relevanz von Skalenvorteilen nimmt ab. Während im Jahr 1950 der Marktführer mit 40-prozentiger Wahrscheinlichkeit auch bei der Profitabilität führend war, liegt dieser Wert heute bei unter 5 Prozent. Wenn Familienunternehmen langfristig erfolgreich sein wollen, ist es daher nötig, zu hinterfragen, wie sie sich in dem veränderten Wettbewerbsumfeld positionieren sollen.

Anpassungsfähigkeit und Flexibilität der Organisation: Volatilere Märkte, komplexere Wertschöpfungsketten und wachsende politische und wirtschaftliche Unsicherheit – all das verlangt von Unternehmen, sich immer wieder anzupassen. Durch die fortschreitende globale und digitale Vernetzung haben ökonomische und politische Schockwellen heute weitreichende Folgen. Firmen, die diesen Einflüssen in besonderem Maße unterliegen, verzeichnen einen starken Druck auf ihre Profitabilität. Eine Studie des BCG Henderson Institute¹ zeigt: Unternehmen, die politischen und äußeren ökonomischen Einflussfaktoren stärker ausgesetzt sind, wachsen langsamer und sind weniger profitabel als vergleichbare

1 *Business of Business is No Longer Just Business* (2017), <https://www.bcg.com/publications/2017/corporate-strategy-business-no-longer.aspx>

Unternehmen, die davon unabhängiger sind. Es ist daher wichtig, dass Firmen nach Möglichkeiten suchen, wie sie flexibler und anpassungsfähiger werden, um mit dem beschleunigten Wandel Schritt zu halten.

Kampf um Talente: In einer digitalen Welt brauchen Unternehmen digitale Talente, um die Digitalisierung der eigenen Produkte, Services, Prozesse und Strukturen voranzutreiben. Doch der Kampf um diese Talente ist hart. Die Arbeitslosigkeit in Deutschland befindet sich auf dem niedrigsten Stand seit der Wiedervereinigung, und die geringe Geburtenrate wird in den nächsten Jahren dafür sorgen, dass die begehrten Arbeitskräfte noch weniger auf dem Markt verfügbar sind. Gleichzeitig ist es für den zukünftigen Erfolg von Unternehmen entscheidend, qualifizierte digitale Top-Talente zu finden, zu rekrutieren und dauerhaft im Unternehmen zu halten.

Steigende Komplexität der Familie: Nicht nur die Außenwelt wird immer komplexer, auch die Komplexität innerhalb von Familien steigt. Mit jedem Generationenwechsel kann die Zahl der stimmberechtigten Familienmitglieder zunehmen. Durch das Aufeinandertreffen einer Vielzahl unterschiedlicher Interessen, Rollenverständnisse und zwischenmenschlicher Konflikte erhöht sich die Gefahr einer Spaltung des Gesellschafterkreises. Gleichzeitig gewinnen die Nachfolgefrage im Kreis der Gesellschafter, die Strukturierung und Professionalisierung der Familie sowie die Frage nach der Bildung eines Beirats an Bedeutung. Viele Familienunternehmen wandeln sich über die Zeit: Zuerst werden sie meist nur von einer Person oder kleinen familiären Teams geführt, später entwickeln sie sich zu professionell geführten und strukturierten Familien- und Unternehmensorganisationen. Wer trotz steigender Komplexität erfolgreich sein will, sollte sich frühzeitig mit der Frage auseinandersetzen, wie der Wandel in der Familie und im Unternehmen gestaltet werden kann.

Wollen Familienunternehmen heute wie morgen Erfolg haben, müssen sie die Herausforderungen erkennen, die sich dadurch ergeben, dass sich die Welt immer schneller wandelt und an Komplexität gewinnt. Gerade in diesen Zeiten ist es entscheidend, dass sie auf

ihren traditionellen Stärken aufbauen, um auch in Zukunft ihre Erfolgsgeschichte fortzuschreiben zu können.

Schwerpunktt Themen für Familienunternehmen: Organisation, Digitalisierung, Mitarbeiter

Familienunternehmen müssen sich den fünf oben beschriebenen Herausforderungen stellen und sie meistern. Das wird möglich, wenn sie sich darauf konzentrieren, neue Kompetenzen und Strukturen aufzubauen und bestehende zu verbessern.

Doch welche Kompetenzen und Strukturen sind erforderlich? Für die Umfrage wurden diese in neun strategische Handlungsfelder eingeteilt. Gefragt wurde: Welche dieser Handlungsfelder halten die Entscheider von Familienunternehmen für sehr wichtig – und welche für verbesserungsfähig?

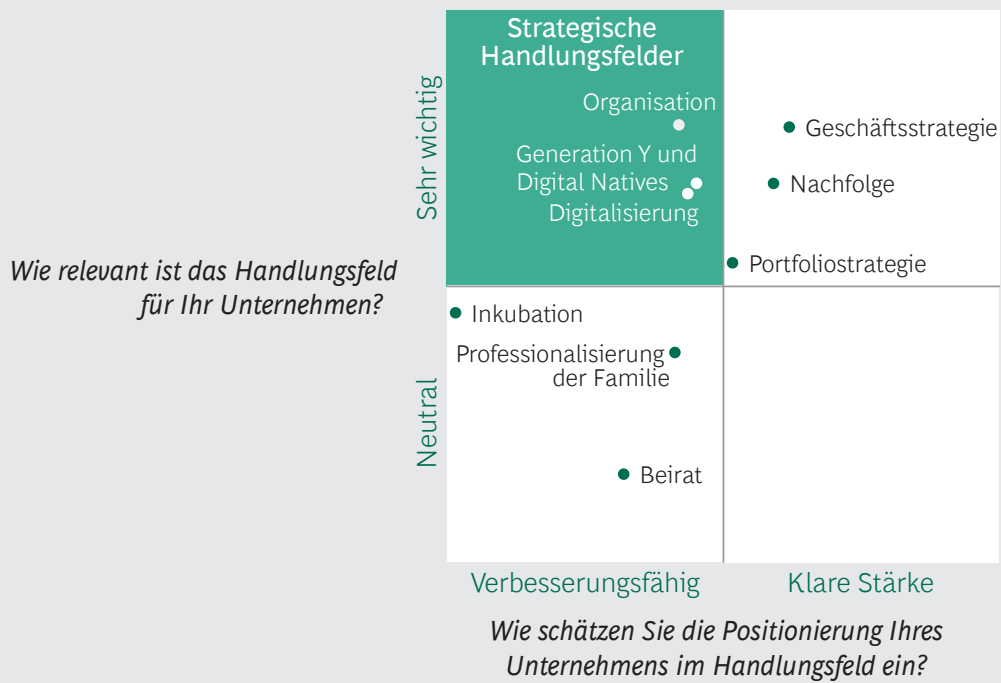
Die Ergebnisse der Umfrage zeigen: Es gibt Aufholbedarf in den Bereichen Organisation (Einfachheit und Agilität) und Digitalisierung sowie im Kampf um die besten digitalen Talente der Generation Y. Dies sind strategische Fokusthemen, die Familienunternehmen angehen sollten, wenn sie nachhaltigen Erfolg sicherstellen möchten (vgl. Abbildung 3).

Im Folgenden werden diese strategischen Fokusthemen erläutert. Dabei geht es insbesondere um die Frage, wie sich Unternehmen in den drei Bereichen langfristig Wettbewerbsvorteile sichern können. Zusätzlich wird ein besonderer Fokus auf die spezifischen Themen von Familienunternehmen gelegt: Nachfolgeregelung, Beiräte und Professionalisierung der Governance der Familie.

Effiziente Organisationen brauchen einfachere Strukturen und agiles Arbeiten

Damit Unternehmen mit dem digitalen Wandel und immer schnelleren Veränderungen ihres Marktumfelds Schritt halten können, muss ihre Organisation angemessen aufgestellt sein. Bisher begegneten Unternehmen der wachsenden Komplexität im Marktumfeld

ABBILDUNG 3 | Strategische Handlungsfelder für Familienunternehmen



meist mit komplizierten internen Strukturen. Doch diese stellen heute für viele Firmen ein Problem dar: Laut einer BCG-Studie hält Kompliziertheit in Unternehmen die Mitarbeiter davon ab, effizient ihren Aufgaben nachzugehen, und hat erhebliche Auswirkungen auf Umsatzwachstum und Gewinnmargen.² Zudem benötigen kompliziert strukturierte Unternehmen mehr Zeit, um Entscheidungen zu treffen. Die Zusammenarbeit über Teams hinweg ist gering und die eigene Innovationskraft schwach. Einfachheit in den Strukturen hingegen hilft Organisationen, schneller und flexibler zu reagieren und Schwankungen im Markt besser auszugleichen.

Organisationsstrukturen müssen es Unternehmen heute ermöglichen, schnell auf Veränderungen am Markt reagieren zu können. Viele blicken deshalb auf die Vorreiter aus der IT-Branche. Diese haben mit agilen Arbeitsmethoden Entwicklungszeiten auf ein Minimum reduziert, um flexibel und umgehend auf neue Kundenanforderungen eingehen zu können. Mit solchen agilen Arbeitsweisen können Unternehmen die Markteinführung von Produkten beschleunigen, bessere Renditen erzie-

len und dadurch Mehrwert schaffen. Und die BCG-Studie *Boosting Performance Through Organization Design* zeigt: Agilität kann noch mehr als das. Wirklich agil aufgestellte Unternehmen haben deutlich zufriedener und produktivere Mitarbeiter. Agile Unternehmen bringen ihre Produkte doppelt bis viermal so schnell in den Markt. Sie erzeugen zudem eine wesentlich höhere Kundenzufriedenheit. Außerdem sind sie innovativer und wachsen schneller als ihre Wettbewerber.

Der Wunsch nach einfacheren Strukturen und agilerer Arbeitsweise ist weit verbreitet. Für drei Viertel der in der Studie befragten Familienunternehmen ist eine Vereinfachung ihrer Strukturen von hoher Bedeutung, und vier von fünf Befragten gaben an, Agilität sei für sie ein wichtiges bis sehr wichtiges Handlungsfeld. Gleichzeitig sehen aber lediglich 12 Prozent einfache und effiziente Strukturen als wahre Stärke ihres Unternehmens an. Nur jedes dritte Familienunternehmen bewertet seine Strukturen und Arbeitsweisen bereits als agil genug, um schnell und flexibel reagieren zu können.

² *Boosting Performance Through Organization Design* (2017), <https://www.bcg.com/publications/2017/people-boosting-performance-through-organization-design.aspx>

Wer seine Organisation agil machen will, muss die Zusammenarbeit und die Arbeitskultur im Unternehmen nachhaltig verändern. Bislang arbeiten Unternehmen häufig wie ein Wasserfall: Aufgaben werden von Stufe zu Stufe weitergereicht und abgearbeitet. Dabei fließt viel Zeit in die Konzeption eines Produkts und interne Abstimmungen. Das Problem dabei ist: Unter Umständen wird erst bei der technischen Umsetzung klar, dass das Konzept grundlegende Fehler enthält. Das führt zu verspäteten Entscheidungen. Agile Arbeitsweisen können hier helfen, denn agile Organisationen leben davon, Aufgaben und Probleme „iterativ“ zu lösen. Das bedeutet, Dinge auszuprobieren, Versuche zu wiederholen, Feedback aktiv einzufordern und offen zu sein für neue Ideen und Experimente. Dadurch können Organisationen schneller lernen, kreativer werden und die besten Lösungen entwickeln.

Agile Unternehmen fördern außerdem kontinuierlich die Risiko- und Lernbereitschaft ihrer Mitarbeiter. Agil arbeiten bedeutet, bereichsübergreifend zusammenzuarbeiten – in Teams mit hoher Eigenverantwortung –, sich bewusst auf ein Projekt zu fokussieren und dabei den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Unternehmen, die herausfinden wollen, wie agil sie sind oder wie sie agiler werden können, sollten sich daher fünf Kernfra-

gen rund um ihre Arbeitsweisen stellen (siehe Abbildung 4).

Fallbeispiel 1: Agiles Arbeiten in der Finanzindustrie

Eine globale Bank reorganisierte ihre Strukturen nach dem Vorbild digitaler Pioniere – von starren Silos hin zu internen Mini-Start-ups, in denen Mitarbeiter verschiedener Bereiche zusammenarbeiten. Diese interdisziplinären Teams erhielten volle Verantwortung für das Testen, Bereitstellen, Warten und Adaptieren ihrer Projekte. Durch das Einführen einer neuen Governance wurden Hierarchieebenen reduziert und agile Strukturen geschaffen. Dadurch konnte die Bank Software-Updates für ihr digitales Geschäft mehrmals pro Jahr zur Marktreife bringen – zuvor hatte dies nur einmal im Jahr geklappt. Gleichzeitig konnte das Personal im Bereich Marketing und Produktmanagement um 30 Prozent reduziert sowie die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber deutlich gesteigert werden.

ABBILDUNG 4 | Fünf Kernfragen für eine agile Organisation



Wird im Unternehmen iterativ gearbeitet?

Iteratives Arbeiten heißt: Dinge werden so lange wiederholt, bis sie richtig funktionieren. Kurze Wiederholungen machen schnelle Anpassungen möglich, und Fortschritt bleibt sichtbar.



Werden agile Teams durch empirische Methoden unterstützt?

Teams verlassen sich auf A/B-Tests und Echtzeitdaten. Durch sogenannte Sprints erhalten sie schneller empirisches Feedback und können schneller Korrekturen vornehmen.



Arbeiten Teams geschäftsbereichsübergreifend?

Teams aus verschiedenen Geschäftsbereichen arbeiten zusammen, um frühes und häufiges gegenseitiges Feedback zu fördern. Jedes Teammitglied hat eine spezielle Rolle.



Können Teams fokussiert arbeiten?

Teams handeln eigenverantwortlich. Sie arbeiten nur an einem Projekt, bis dieses erfolgreich abgeschlossen ist.



Aktualisieren und verbessern sich Teams kontinuierlich?

Agiles Arbeiten ist ein laufender Prozess mit regelmäßigen Updates und Experimenten. Oberstes Ziel ist die Zufriedenheit des Kunden.

Quelle: *Five Secrets to Scaling Up Agile* (2016), <https://www.bcg.com/publications/2016/five-secrets-to-scaling-up-agile.aspx>

Erfolgreiche Digitalisierung braucht die Unterstützung des Top-Managements

Flexibel auf Veränderungen zu reagieren ist eine Seite der Medaille. Die andere ist es, das eigene Unternehmen erfolgreich zu digitalisieren. Über die Hälfte (53 Prozent) der befragten Unternehmen legen einen verstärkten Fokus auf den digitalen Wandel, sehen aber nach wie vor Defizite bei der eigenen Positionierung. Nur rund ein Drittel der befragten Familienunternehmen verfügt über eine klare Technologie- bzw. Digitalstrategie. Zwei von drei Familienunternehmen investieren weniger als 1,5 Prozent ihres jährlichen Umsatzes in die Digitalisierung, und nur jedes fünfte Unternehmen wendet mehr als 3 Prozent des Jahresumsatzes für den Ausbau seiner digitalen Aktivitäten auf.

An der Digitalisierung kommt kein Unternehmen vorbei. Doch gerade weil Wandel in Unternehmen schwer umzusetzen ist und oft auch Führungsebenen noch an alten Werten und Vorstellungen festhalten, ist es wichtig, dass das Top-Management die Digitalisierung

aktiv vorantreibt. Rund die Hälfte der Befragten erklärte, die Digitalisierung sei Top-Thema ihrer CEOs, während bei 38 Prozent der Unternehmen dafür die erweiterte Geschäftsführung verantwortlich ist. Führungskräfte müssen aber auch in der Lage sein, eine Fülle digitaler Initiativen parallel zu bewältigen, beschleunigte Innovationszyklen zu managen und gleichzeitig ihre Organisation zu vereinfachen und an neue digitale Geschäftsmodelle anzupassen. Dabei sind einfache Strukturen und agile Arbeitsmethoden absolut erfolgskritisch.

Wie Familienunternehmen die digitale Transformation am besten meistern können, lässt sich nicht einheitlich festlegen. Um den individuell richtigen Weg für die erfolgreiche digitale Transformation zu finden, können sich Unternehmen an fünf zentralen Fragen orientieren (siehe Abbildung 5).

Um eine starke Digitalstrategie zu entwickeln, ist es für Unternehmen wichtig, über die eigenen Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle hinauszublicken. Denn auch die Beteiligung an digitalen „Angreifern“ kann zielführend

ABBILDUNG 5 | Fünf Kernfragen für eine erfolgreiche digitale Transformation



Hat das Unternehmen eine klare Vision, aber auch Raum für Kursänderungen?

Eine klare Vision und Planung ist erfolgskritisch bei der digitalen Transformation. Es muss aber Raum für Kursänderungen geben, denn bei der Digitalisierung sind nicht alle Schritte plan- und vorhersehbar.



Verfolgt das Unternehmen eine diversifizierte Digitalstrategie?

Die hohe Dynamik und Ambiguität einer digitalen Transformation erfordert mehrere Portfolioalternativen. Schlüssel zum Erfolg ist eine offene Innovationskultur, z. B. durch Entwicklungspartnerschaften und Inkubation.



Wird Digitalisierung im gesamten Unternehmen gelebt?

Digitale Transformation ist nicht nur Chefsache, dazu gehören die Abwägung zwischen dezentralen und zentralen digitalen Initiativen und die Einführung von agilen Arbeitsmethoden.



Verfügt das Unternehmen über digitale Talente?

Wirksame digitale Strategien brauchen Mitarbeiter, die sie effektiv umsetzen – erst müssen die eigenen Mitarbeiter digitale Technologien und Methoden lernen, dann sollten externe Kräfte eingesetzt werden.



Bleibt das Unternehmen seiner DNA treu?

Agiles Arbeiten ist ein laufender Prozess mit regelmäßigen Updates und Experimenten. Oberstes Ziel ist die Zufriedenheit des Kunden.

Quelle: A CEO's Guide to Leading Digital Transformation (2017), <https://www.bcg.com/de-de/publications/2017/digital-transformation-digital-organization-ceo-guide-to-digital-transformation.aspx>

sein. So können etablierte Familienunternehmen digitale Expertise einkaufen und ihr Geschäftsmodell erweitern. Von den befragten Familienunternehmen setzt sich allerdings lediglich jedes zehnte strategisch mit dem Thema Inkubation auseinander. Die übrigen investieren entweder nicht in Inkubation oder nur unstrukturiert. Wenn sich Familienunternehmen selbst in die Rolle eines „Digital Attacker“ begeben und proaktiv nach potenziellen Alternativen zum eigenen Geschäftsmodell suchen, bietet ihnen das die Chance, langfristig die eigene Marktposition abzusichern.

Fallbeispiel 2: Digitalisierung im Einzelhandel

Es wird nicht immer eine allumfassende Digitalstrategie benötigt, um erfolgreich zu sein. Wichtig ist die Frage: Was brauchen die Kunden? Mit diesem Ansatz hatte ein Einzelhändler Erfolg. Seine Ausgangslage war schlecht: Die Umsätze in seinen Läden sanken zunehmend, die Kunden wanderten ins Internet ab. Der Einzelhändler entschied sich, statt in eine große Digitalstrategie zunächst in eine App zu investieren. Diese konnte schnell programmiert und umgesetzt werden. Oberste Priorität: Kundenfreundlichkeit. Die App traf genau die Bedürfnisse der Kunden, bot diesen personalisierte Angebote und Gutscheine an. Vorteil für den Einzelhändler: Er konnte nachverfolgen, welche Angebote seine Kunden nutzten – und so dank Datenanalyse mehr über ihre Präferenzen lernen, um ihnen wiederum noch individualisiertere Angebote zu machen. Der Umsatz in seinen Läden stieg. Der Einzelhändler erweiterte seine Digitalstrategie, indem er digitale Talente einstellte und intern begann, die nötigen Fähigkeiten für mobile Bezahlsysteme, Kundenanalysen und Kodierung aufzubauen. Seine neuen Mitarbeiter entwickelten die App intern weiter und konnten sie so laufend verbessern – mit großem Erfolg.

Die Digitalisierung des Unternehmens braucht digitale Talente

Erfolgreiche digitale Transformation gelingt nur mit entsprechend qualifizierten Mitarbeitern. Unternehmen brauchen die besten Talente, die mit bestehenden wie neuen Technologien arbeiten, neue Ideen entwickeln und den Ausbau des digitalen Geschäfts vorantreiben. Ohne diese Talente werden Familienunternehmen Schwierigkeiten haben, vom digitalen Fortschritt – also beispielsweise von Industrie-4.0-Anwendungen, künstlicher Intelligenz, lernenden Maschinen, digitalen Marktplätzen oder Virtual Reality – zu profitieren.

Familienunternehmen tun sich jedoch schwer, digitale Talente und neue Mitarbeiter der Generation Y zu finden. Nur jedes dritte Unternehmen beschreibt seine Positionierung in der Personalbeschaffung als gut und seine Personalstrategie als klar. Alle anderen Unternehmen haben Probleme, die passenden Mitarbeiter erfolgreich anzuwerben.

Die Umfrage zeigt aber auch: Je stärker die Positionierung von Unternehmen in Sachen Digitalisierung, desto einfacher die Ansprache qualifizierter Mitarbeiter. Wer nach außen zeigt, dass er digital arbeitet, lockt auch die entsprechenden digitalen Talente an. Ebenso hilft die bewusste Positionierung als agiles Unternehmen beim Kampf um neue Talente. Diese sind wichtig, um die bestehende Kultur langfristig zu verändern und um eine digitale Unternehmenskultur zu fördern, in der alle Mitarbeiter mehr (digitale) Lernbereitschaft entwickeln und proaktiv den Dialog mit neuen Zielgruppen führen.

Entscheidend bei der Talentsuche ist zum einen, dass die Bewerber über digitale Fähigkeiten verfügen, zum anderen aber auch, dass sie zum Unternehmen passen. BCG empfiehlt, bei der Suche und Auswahl neuer Mitarbeiter vier Fragen zu berücksichtigen (siehe Abbildung 6). Wer diese Fragen für das eigene Unternehmen beantwortet und Mitarbeiter gezielt anhand der so definierten Kriterien auswählt, hat gute Chancen, genau die digitalen Talente zu gewinnen, die er braucht.

ABBILDUNG 6 | Vier Fragestellungen für erfolgreiches Talentmanagement



Wer sind die richtigen digitalen Talente, und welche Fähigkeiten müssen sie haben?

Profil und Aufgaben für digitale Talente im Markt und im Unternehmen müssen definiert werden, um die Anforderungen an Recruiting, Entwicklung und Ausbildung zu bestimmen.



Wo findet man die passenden digitalen Talente?

Global agierende Unternehmen müssen Städte/Regionen identifizieren, in denen viele digitale Talente leben und arbeiten, die zu ihren Anforderungen passen.



Wie kann man Kandidaten vom eigenen Unternehmen überzeugen?

Die Nachfrage nach digitalen Talenten gibt Kandidaten die Entscheidungsmacht. Unternehmen müssen Wege finden, diese Talente anzuwerben, auszuwählen und zu überzeugen.



Welche Fähigkeiten brauchen Mitarbeiter, um in der Digitalisierung Schritt halten zu können?

Wenn die Anforderungen definiert sind, können Unternehmen digitale Unterstützungsprogramme für die Weiterbildung der Mitarbeiter nutzen.

Quelle: *How to Gain and Develop Digital Talent and Skills* (2017), <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-technology-how-gain-develop-digital-talent-skills.aspx>

Fallbeispiel 3: Positionierung als digitaler Arbeitgeber

Ein global agierendes Industriegüterunternehmen entwickelte ein ambitioniertes Programm zur digitalen Transformation. Kernelement war die Gründung eines Bereichs zur digitalen Beschleunigung. Die Suche nach den dafür notwendigen Mitarbeitern betrieb das Unternehmen zusammen mit einem strategischen Partner. Um die richtigen Talente zu finden, wurden zunächst die Profile für digitale Jobs identifiziert und eine Markenstrategie aufgebaut, die das Unternehmen für digitale Talente interessant macht. Darüber hinaus identifizierte das Unternehmen die richtigen Kanäle, um neue Talente zu erreichen. Das Ergebnis: Der Bereich zur digitalen Beschleunigung umfasst über 150 Mitarbeiter, betreut 30 Digitalprojekte und stärkt die digitalen Fähigkeiten im gesamten Unternehmen.

Nachfolge, Professionalisierung und Beiräte – Bewältigung der steigenden Komplexität der Familienstrukturen

Alle Unternehmen müssen heute neue Herausforderungen rund um Organisation, Digitalisierung und den Wettbewerb um digitale Talente meistern. Familienunternehmen stehen zudem noch vor einer weiteren Schwierigkeit: Sie müssen zusätzlich die steigende Komplexität der Familie bewältigen, die durch Generationenwechsel, unterschiedliche Interessen und Ziele, verschiedene Fähigkeiten und Persönlichkeiten der Familienmitglieder oder den Übergang vom Gründer hin zu einem Managementteam entsteht.

Unsere Umfrage zeigt, wie wichtig insbesondere die Nachfolgefrage für deutsche Familienunternehmen ist. Eine schlecht geplante Nachfolge kann sich negativ auf Umsatz, Börsenwert und Marge von Unternehmen auswirken. Die BCG-Studie *Succeeding with Succession Planning in Family Businesses* (2015) zeigt, dass in den beiden auf einen Führungswechsel folgenden Jahren das Umsatzwachstum von Unternehmen mit geplanter Nachfolge 14 Prozentpunkte über dem der Unternehmen mit unvorbereitetem Wechsel lag. Die Marge des operativen Gewinns lag 4,4 Prozentpunkte und der Börsenwert sogar 28 Prozentpunkte höher, wenn die Nachfolge geplant war.

Wichtig ist darüber hinaus die Strukturierung und Professionalisierung der Governance der Familie. Nur etwa jedes zweite Familienunternehmen gibt an, die Governance der Familie oder des Familienunternehmens etwa durch eine Familiencharta zu formalisieren und zu professionalisieren. Die Charta kann die „Grundregeln“ für alle familienbezogenen Themen innerhalb des Unternehmens festlegen und damit unterschiedlichen Konflikten vorbeugen. So kann sie beispielsweise definieren, welche Personen als Familienmitglieder angesehen werden und welche Rechte und Pflichten diese haben. Eine Charta kann die

Werte der Familie und der Unternehmensführung festlegen sowie Eigentumsverhältnisse und Positionen von Mitgliedern der Familie innerhalb des Unternehmens klären, bevor es zu kritischen Fragen und Unklarheiten kommt. Mit einer Familiencharta können Familienunternehmen frühzeitig das Umfeld dafür schaffen, dass sich Familie und Geschäft langfristig erfolgreich und harmonisch entwickeln.

Ein Element der Professionalisierung ist außerdem die Bildung eines funktionierenden Beirats. Nur jedes dritte befragte Familienunternehmen gibt an, dass es einen funktionierenden Beirat installiert hat. Mit jedem Beiratsmitglied gewinnt das Unternehmen an Expertise und Erfahrung. Dadurch werden Entscheidungen mit mehr Wissen und Kompetenz getroffen. Ausschlaggebend für den Erfolg ist jedoch eine klare Definition der Verantwortungsbereiche und der Rolle des Beirats in Bezug zur Familie, zum Geschäft, zur Geschäftsführung und zu weiteren relevanten Personen oder Organen.

Familienunternehmen müssen sich jetzt für die digitale Zukunft aufstellen

Familienunternehmen haben gute Voraussetzungen, um in der digitalen Zukunft erfolgreich zu sein. Doch dafür ist es erforderlich, jetzt zu handeln und die richtigen Maßnahmen zu ergreifen. Es liegt an den Familienunternehmen, sich für mehr Agilität einzusetzen, für einfache und effiziente Strukturen und für die digitale Transformation. Dadurch können sie dringend benötigte digitale Talente gewinnen – und die Chancen der Digitalisierung für sich nutzen. Zudem sollten sie die Komplexität ihrer familiären Strukturen angehen. Wenn Familienunternehmen diese Themenfelder mit ihrer Stärke und ihren eigenen Charakteristika in Angriff nehmen, werden sie auch künftig Wachstumsmotor und Rückgrat für unsere Wirtschaft sein.

IHR KONTAKT ZU UNS UND FÜR WEITERE INFORMATIONEN

DR. ANDREAS MAURER,

Senior Partner in Düsseldorf und Experte für Industriegüter und Familienunternehmen:

„Eine zukunftsorientierte Governance und die geordnete Einbindung der Familienmitglieder sind die Grundlage für eine nachhaltig erfolgreiche Entwicklung von Familienunternehmen.“



PROF. DR. ULRICH PIDUN,

Director in Frankfurt und Experte für Unternehmensentwicklung:

„Familienunternehmen schaffen dann überdurchschnittlichen Wert, wenn es ihnen gelingt, ihre langfristige unternehmerische Perspektive zu einem Vorteil im Wettbewerb zu machen.“



DR. CORNELIUS PIEPER,

Partner in Düsseldorf und Experte für Industriegüter:

„Langfristorientierung und loyale, kompetente Mitarbeiter sind eine starke Basis für eine nachhaltig positive Entwicklung – wenn frühzeitig die richtigen strategischen Entscheidungen bezüglich der Digitalisierung getroffen werden.“



DR. KARIN VON FUNCK,

Partnerin in München und Expertin für Konsumgüter:

„Für langfristigen Erfolg müssen Familienunternehmen ihren historisch bedingten Vorteil nutzen und neuen Wettbewerbern mit intelligenten digitalen Strategien sowie schlanken und agilen Strukturen begegnen.“



© 2018 The Boston Consulting Group GmbH. Alle Rechte vorbehalten

Für Nachbestellungen und Nachdruckgenehmigungen wenden Sie sich bitte an BCG unter folgender Adresse:

The Boston Consulting Group GmbH
Marketing & Communications/Rechte
Ludwigstraße 21
80539 München
Fax: 089 2317-4718
E-Mail: marketing.de@bcg.com

Folgen Sie uns auch auf Facebook und Twitter.

02/2018



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Abu Dhabi	Chennai	Kopenhagen	Mountain View/ Silicon Valley	Santiago
Almaty	Chicago	Kuala Lumpur	Mumbai	São Paulo
Amsterdam	Dallas	Lagos	München	Seattle
Astana	Denver	Lima	Nagoya	Seoul
Athen	Detroit	Lissabon	Neu-Delhi	Shanghai
Atlanta	Doha	Ljubljana	New Jersey	Singapur
Auckland	Dubai	London	New York	Stockholm
Bangalore	Düsseldorf	Los Angeles	Oslo	Stuttgart
Bangkok	Frankfurt	Luanda	Paris	Sydney
Barcelona	Genf	Madrid	Peking	Taipei
Berlin	Hamburg	Mailand	Perth	Tel Aviv
Bogotá	Helsinki	Manhattan Beach	Philadelphia	Tokio
Boston	Ho-Chi-Minh-Stadt	Melbourne	Pittsburgh	Toronto
Brüssel	Hongkong	Mexiko-Stadt	Prag	Warschau
Budapest	Houston	Miami	Rio de Janeiro	Washington, D.C.
Buenos Aires	Istanbul	Minneapolis	Riyad	Wien
Calgary	Jakarta	Monterrey	Rom	Zürich
Canberra	Johannesburg	Montreal	San Francisco	
Casablanca	Köln	Moskau		