



Die Beziehung zwischen Familieneinfluss, Kultur und digitaler Transformation: Eine Untersuchung von deutschen und chinesischen Familienunternehmen

Zusammenfassung der Dissertation von Nina Anique Haderler

In einer Zeit, die von der rasanten Entwicklung digitaler Technologien geprägt ist, sehen sich etablierte Unternehmen mit der Dringlichkeit der digitalen Transformation konfrontiert, um im Wettbewerb mit Unternehmen bestehen zu können, die mit dem Internet aufgewachsen sind. Trotz der anerkannten wirtschaftlichen Bedeutung der digitalen Transformation für Familienunternehmen ist das Verständnis für diesen Prozess nach wie vor begrenzt (Groote et al., 2023; Soluk & Kammerlander, 2021).

Digitale Transformation wird definiert als "ein kontinuierlicher Prozess der strategischen Erneuerung, der Fortschritte in digitalen Technologien nutzt, um Fähigkeiten aufzubauen, die das Geschäftsmodell, den kollaborativen Ansatz und die Kultur eines Unternehmens auffrischen oder ersetzen" (Warner & Wäger, 2019, S. 344). Frühere Untersuchungen deuten darauf hin, dass Familienunternehmen vor besonderen Herausforderungen bei der Anpassung an diesen Wandel stehen könnten, bedingt durch ihre historischen Wurzeln und verfestigten Strukturen. Neuere Studien über Familienunternehmen zeigen jedoch ein vielfältigeres Bild. Während einige Familienunternehmen an analogen Praktiken festhalten, sind andere Vorreiter des digitalen Wandels in ihren Branchen. Diese Unterschiede legen nahe, dass familienspezifische und kontextbezogene Faktoren maßgeblich das Ausmaß und die Geschwindigkeit der digitalen Transformation beeinflussen könnten (De Massis et al., 2018; Heider et al., 2022; Soluk, Kammerlander, & Darwin, 2021).

I. Forschungsfragen

1. Familieneinfluss als Determinante der digitalen Transformation?

Obwohl Fortschritte im Verständnis der Herangehensweise von Familienunternehmen an die digitale Transformation und deren Auswirkungen auf Strategien und Geschäftsmodelle erzielt wurden (Brinkerink et al., 2020; De Massis et al., 2018), sind die Gründe für die unterschiedliche Geschwindigkeit, mit der Familienunternehmen die digitale Transformation vollziehen, unklar (Heider et al., 2022; Soluk & Kammerlander, 2021). Der Familieneinfluss, definiert als der Einfluss der Eigentümerfamilie auf die Corporate Governance und das Management (Astrachan et al., 2002, S. 48), gilt als ein prägendes Element für die Unterschiede zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen (Chrisman et al., 2015; Rau et al., 2018). Warum und wie der Einfluss der Familie für die digitale Transformation von Bedeutung ist, bleibt jedoch unklar. Forschungsergebnisse berichten von positiven (Soluk, Miroshnychenko, et al., 2021), negativen (Bruque & Moyano, 2007; Ceipek et al., 2021), gemischten (Cucculelli et al., 2022) oder gar keinen Zusammenhängen (Heider et al., 2021). Diese Dissertation adressiert diese Inkonsistenz, indem sie die folgende Frage beantwortet: **Warum und wie könnte sich der Familieneinfluss auf die digitale**



Transformation in Familienunternehmen auswirken? Die Ergebnisse bieten theoretische und praktische Implikationen, indem sie Herausforderungen und Vorteile aufzeigen, mit denen Familienunternehmen bei der digitalen Transformation konfrontiert sind, und die Heterogenität beleuchten, die zwischen Familienunternehmen und ihrer Herangehensweise an die digitale Transformation besteht (Block et al., 2022; Chrisman et al., 2015; Soluk, Miroshnychenko, et al., 2021).

2. Der mögliche Einfluss der nationalen Kultur

Neben dem Familieneinfluss hat die bisherige Forschung die Bedeutung des nationalen Kontexts für das Handeln von Familienunternehmen aufgezeigt (Bornhausen, 2022; Gómez-Mejía et al., 2020). Dennoch sind länderübergreifende Studien in der Forschung zu Familienunternehmen noch selten, was zu einer Lücke im Verständnis des Einflusses führt, den die nationale Kultur auf Familienunternehmen und ihre organisatorischen Prozesse haben kann (Bornhausen, 2022; Gómez-Mejía et al., 2020). Die digitale Transformation bietet einen interessanten Kontext, um die potenzielle Heterogenität und kulturelle Ambiguität während eines globalen Transformationsprozesses zu untersuchen, da die COVID-19-Pandemie selbst die zögerlichsten Unternehmen gezwungen hat, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, wie sich ihre Organisationen an die Anforderungen des digitalen Zeitalters anpassen sollten (Soluk, Kammerlander, & De Massis, 2021). Diese Dissertation untersucht, wie kulturelle Normen, Werte und Traditionen Entscheidungen im Kontext der digitalen Transformation beeinflussen und beschäftigt sich mit der Frage: ***Wie und in welchem Ausmaß kann Kultur die digitale Transformation in Familienunternehmen beeinflussen?***

II. Forschungsaufbau und Modell

Zur Beantwortung der Forschungsfragen verwendet die Dissertation einen qualitativ-explorativen Ansatz und stützt sich auf die Methodik der Grounded Theory (Charmaz, 2014). Auf der Grundlage umfangreicher qualitativer Daten aus 31 halbstrukturierten Interviews mit deutschen und chinesischen Familienunternehmen und 24 Experteninterviews mit Experten für digitale Transformation wurde ein Prozessmodell entwickelt, das hilft zu erklären, wie familiäre und kulturelle Einflüsse den digitalen Transformationsprozess prägen.

Das Modell zeigt, dass sich der familiäre und kulturelle Einfluss in vier Phasen des digitalen Transformationsprozesses eines Unternehmens verändert: (1) Bewertung der externen Welt, um zu verstehen, wie Unternehmen die Relevanz des externen Umfelds für ihr Familienunternehmen wahrnehmen, (2) Bewertung der internen Welt, um die Faktoren innerhalb der Organisation zu analysieren, die die digitale Transformation beeinflussen, (3) Abgleich der beiden Welten und Ableitung von Entscheidungen sowie (4) Umsetzung von Maßnahmen und Überarbeitung des Prozesses auf der Grundlage der aus diesen Maßnahmen gewonnenen Erkenntnisse.



III. Ergebnisse

1. Yin- und Yang des Familieneinflusses

Die Ergebnisse zeigen, dass der Einfluss der Familie einen Yin- und Yang-Effekt hat. Er kann zu Reibung und Unsicherheit führen, aber auch Ruhe und langfristige Resilienz fördern. Letztendlich beeinflusst die Einstellung der Familie zur digitalen Transformation, ob und wie die digitale Transformation angegangen wird. Dies zeigt beispielhaft das folgende Zitat aus einem der am weitesten fortgeschrittenen Unternehmen des Samples, welches auf eine ganzheitliche, iterative und partizipative Transformation setzt: *„Ich denke, wir haben eine ganzheitliche Vorstellung davon, wo wir in fünf Jahren stehen wollen, und wir haben eine klare Vision und Mission, wie wir dorthin kommen. Die Meilensteine auf dem Weg dorthin formulieren wir auf dem Weg.“* Im Gegensatz dazu steht der eher patriarchalische Ansatz eines der befragten Nachzügler, in dem der Nachfolger erklärt: *„Er (der Vater) hat alle Macht, und wenn er entschieden hat, in welche Richtung wir gehen sollen, werden die Leute ihm folgen; wenn man das nicht akzeptieren kann, kann man gehen“*. Es kann argumentiert werden, dass der Einfluss der Familie, einschließlich Faktoren wie Traditionen, Führungsstile und zwischenmenschliche Beziehungen, als reichhaltige Linse dient, um die Unterschiede in der digitalen Transformation von Familienunternehmen zu interpretieren.

2. Nationale Kultur als Determinant des Handelns

Kulturelle Unterschiede zwischen deutschen und chinesischen Familienunternehmen beeinflussen den Fortschritt der digitalen Transformation, spielen aber entgegen ersten Erwartungen eine untergeordnete Rolle bei der Erklärung der unterschiedlichen Geschwindigkeit der digitalen Transformation. Durch die Berücksichtigung kultureller Besonderheiten können Unternehmen ihre digitale Transformation jedoch reibungsloser gestalten. So sollten chinesische Nachfolgende beispielsweise vorsichtiger mit Hierarchiebrüchen im Rahmen der digitalen Transformation umgehen als ihre deutschen Kollegen. Dies unterstreicht die Aussage eines chinesischen Familienunternehmers: *„In China wird traditionell sehr stark von oben nach unten geführt. So werden Regierungen geführt. So werden Familienunternehmen geführt.“*, welche im Gegensatz zu den Ansinnen eines deutschen Nachfolgers steht, welcher die Unternehmenskultur mittels digitaler Technologien erneuern möchte: *„Ich glaube, wenn man die Digitalisierung in Unternehmen richtig einführen will, muss man auch die Hierarchie überdenken (...).“*

IV. Implikationen dieser Dissertation

Das Eintauchen in diese familien- und kulturspezifischen Aspekte beleuchtet nicht nur die Komplexität der digitalen Transformation, sondern enthüllt auch die einzigartigen Narrative und kontextuellen Nuancen, die diesem Transformationsprozess zugrunde liegen. Diese Betrachtung führt zu neuen Erkenntnissen über die Transformation von Familienunternehmen, die durch die folgenden fünf Thesen zusammengefasst werden:



- (1) Um den Einfluss der Familie auf die digitale Transformation zu erfassen, muss man die Vorstellung aufgeben, dass der Einfluss der Familie als quantitative Zahl eines Ereignisses oder Zustands verstanden werden kann, und ihn stattdessen als transformativen Einfluss auf einen fließenden Prozess betrachten.
- (2) Das Streben der Familie nach digitaler Transformation erfordert ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der Nutzung vorhandener Ressourcen und der Erforschung neuer digitaler Optionen.
- (3) Eine erfolgreiche digitale Transformation erfordert eine harmonische Integration von strategischer Planung, effizienter Führung, einer klaren Vision und einem unerschütterlichen Engagement der Familie.
- (4) Das Tempo der digitalen Transformation wird stark von der Entscheidungslogik beeinflusst, die von der Familie bestimmt wird. Die Effectuation-Theorie liefert wertvolle Erkenntnisse, um unser Verständnis der digitalen Transformation in Familienunternehmen zu verbessern.
- (5) Die nationale Kultur beeinflusst das „Wie“ der digitalen Transformationsprozesse, während das „Ob“ und „Warum“ von der nationalen Kultur relativ unbeeinflusst bleiben.

Zusammenfassend bietet diese Dissertation eine facettenreiche Untersuchung der Auswirkungen familiären Dynamiken und kultureller Unterschiede auf das Tempo und den Prozess der digitalen Transformation. Sie unterstreicht die Bedeutung des familiären Engagements für die digitale Transformation, selbst für jene Familienunternehmen, die sich anfangs nicht gut mit digitalen Technologien auskennen, da die digitale Transformation zur langfristigen Nachhaltigkeit beiträgt. Die Erkenntnisse aus der vorliegenden Studie tragen zu einem umfassenderen Verständnis der digitalen Transformation in Familienunternehmen bei, indem sie die Rolle kultureller Normen und Werte sowie der Familiendynamik betonen und gleichzeitig die Entscheidungsprozesse unter unsicheren Bedingungen beleuchten. Neben der wissenschaftlichen Relevanz liefert die Dissertation auch viele praktische Handlungsempfehlungen. So wird unter anderem aufgezeigt, dass 1) durch eine positive und unterstützende Haltung der Familie die digitale Transformation wesentlich reibungsloser und schneller verläuft, aber dennoch Ambiguitäten ausgehalten werden müssen. 2) Familienunternehmer zwar großzügig in den Wandel investieren sollten, jedoch in überschaubaren finanziellen Schritten und eher in vielen kleinen Projekten, die unter einer Vision oder Strategie gebündelt werden, um auch eine Neuausrichtung oder Beendigung digitaler Initiativen zu ermöglichen ohne den Wandel komplett zu stoppen. 3) Es sollte überlegt werden, welche positiven Eigenheiten die eigene Kultur hat und wie diese positiv zum Wandel beitragen können, z. B. haben deutsche Familienunternehmen die Stärke einer relativ offenen Kommunikation, wodurch u. a. die nachfolgende Generation den Wandel aktiver gestalten kann als im chinesischen Kontext. Gleichzeitig können jedoch auch eher Konflikte entstehen, wenn die nachfolgende Generation aktiv bestehende Hierarchien umgeht.



Referenzen

- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition. *Family Business Review*, 45-58.
- Block, J. H., Hansen, C., & Steinmetz, H. (2022). Are family firms doing more innovation output with less innovation input? A replication and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 104225872210842. <https://doi.org/10.1177/10422587221084249>
- Bornhausen, A. M. (2022). Conceptualizing cross-country analyses of family firms: A systematic review and future research agenda. *International Business Review*, 31(4), 101924. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101924>
- Brinkerink, J., Rondi, E., Benedetti, C., & Arzubiaga, U. (2020). Family business or business family? Organizational identity elasticity and strategic responses to disruptive innovation. *Journal of Family Business Strategy*, 11(4), 100360. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100360>
- Bruque, S., & Moyano, J. (2007). Organisational determinants of information technology adoption and implementation in SMEs: The case of family and cooperative firms. *Technovation*, 27(5), 241-253. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.12.003>
- Ceipek, R., Hautz, J., De Massis, A., Matzler, K., & Ardito, L. (2021). Digital transformation through exploratory and exploitative Internet of Things innovations: The impact of family management and technological diversification. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 142-165. <https://doi.org/10.1111/jpim.12551>
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd edition). Introducing qualitative methods. Sage.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318. <https://doi.org/10.1111/jpim.12207>
- Cucculelli, M., Dileo, I., & Pini, M. (2022). Filling the void of family leadership: Institutional support to business model changes in the Italian Industry 4.0 experience. *The Journal of Technology Transfer*, 47(1), 213-241. <https://doi.org/10.1007/s10961-021-09847-4>



- De Massis, A., Audretsch, D. B., Uhlaner, L. M., & Kammerlander, N. (2018). Innovation with limited resources: Management lessons from the German Mittelstand. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 125-146. <https://doi.org/10.1111/jpim.12373>
- Gómez-Mejía, L. R., Basco, R., Gonzalez, A. C., & Muller, C. G. (2020). Family business and local development in Iberoamerica. *Cross Cultural & Strategic Management*, 27(2), 121-136. <https://doi.org/10.1108/CCSM-02-2020-223>
- Groote, J. K. de, Soluk, J., Laue, S.-L., Heck, M., & Kammerlander, N. (2023). How can family-owned Mittelstand firms use their unique resources to master the age of digitalization? The role of family historical, venture, and collaborative capital. *Business Horizons*, 1(66), 133-152. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.04.001>
- Heider, A., Clauß, T., Hülsbeck, M., Gerken, M., & Rösen, T. A. (2022). Blood is thicker than water: The role of family willingness and family ability in achieving holistic digitalisation in family businesses. *International Journal of Innovation Management*, 26(3). <https://doi.org/10.1142/S1363919622400096>
- Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N., & Hülsbeck, M. (2021). Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises: Evidence from the German Mittelstand. *Journal of Business Research*, 130, 635-645. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.051>
- Rau, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2018). The F-PEC Revisited: From the family business definition dilemma to foundation of theory. *Family Business Review*, 31(2), 200-213. <https://doi.org/10.1177/0894486518778172>
- Soluk, J., & Kammerlander, N. (2021). Digital transformation in family-owned Mittelstand firms: A dynamic capabilities perspective. *European Journal of Information Systems*, 30(6), 676-711. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1857666>
- Soluk, J., Kammerlander, N., & Darwin, S. (2021). Digital entrepreneurship in developing countries: The role of institutional voids. *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 120876. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120876>
- Soluk, J., Miroshnychenko, I., Kammerlander, N., & De Massis, A. (2021). Family influence and digital business model innovation: The enabling role of dynamic capabilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 867-905. <https://doi.org/10.1177/1042258721998946>



Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>