



Online-Appendix zu

„Digital Transformation in Family Businesses”

Georg Streicher

Technische Universität München

Junior Management Science 8(4) (2023) 865-886

A. Newsletter Call Interview Partners Regional Field Hockey Club

FAMILIENUNTERNEHMEN GESUCHT

FÜR GEORG STREICHERS BACHELORARBEIT

Liebe Hockeyfreunde, liebe Hockeyfamilien,

ein Großteil von euch wird mich bereits kennen, mein Name ist Georg Streicher und ich bin Spieler der Herrenmannschaft, wie auch Trainer der männlichen U14- und U16-Mannschaften und Trainer bei unserem Sommercamp. Neben dem Hockeyplatz bin ich Student der Technischen Universität München im Studiengang „Management- und technologieorientierte Betriebswirtschaftslehre mit Themenschwerpunkt digitale Technologien“.

Aktuell befinde ich mich in meinem sechsten Semester und habe gerade mit meiner Bachelorarbeit zum Thema „Digitale Transformation in Familienunternehmen“ am Global Center for Family Enterprises angefangen.

Um meine Bachelorarbeit nun mit Erfahrungen aus erster Hand zu unterstützen, habe ich mich für qualitative Forschungsmethoden, wie unter anderem Interviews, entschieden. Dazu brauche ich nun euch! Arbeitet Ihr in einem Familienunternehmen oder besitzt Ihr ein Familienunternehmen? Dann meldet euch gerne bei mir persönlich am Hockeyplatz, per Mail oder Handy (Mail: , Handy:) oder hinterlegt mir unter folgendem Link eure Kontaktdaten, damit ich euch kontaktieren kann.

Geplant ist es 10-15 Interviews zu folgenden Forschungsfragen im Mittelpunkt zu führen:

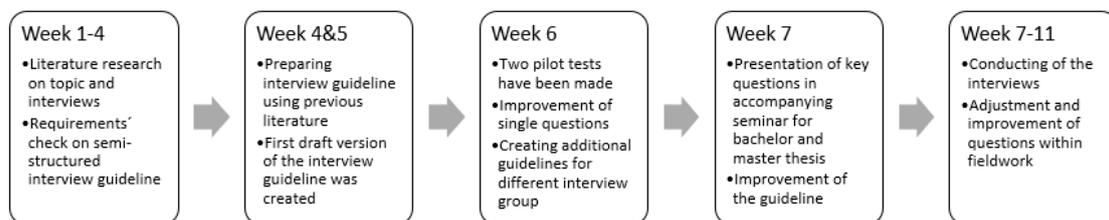
(1) Was sind die Treiber und Hemmnisse der Digitalisierung in Familienunternehmen, und wie und warum fördern oder behindern sie den Digitalisierungsprozess?

(2) Wie wandeln Familienunternehmen ihr Geschäftsmodell in ein digitales Geschäftsmodell um und was sind die Treiber und Hemmnisse bei der Entwicklung und Umwandlung des Geschäftsmodells?

Ich freue mich über jeden Kontakt und auf interessante Gespräche zum zukunftsweisenden Thema der digitalen Transformation. Schauen Sie dazu gerne auch einmal auf der Webseite des Global Center for Family Enterprises vorbei, um einen weiteren Einblick in unsere Forschungsbereiche zu bekommen (<https://www.mgt.tum.de/global-center-for-family-enterprise>).

Ich freue mich darauf, von Ihnen zu hören!

B. Interviews Timeline



C. Interview Guideline Family member

Interview Guideline: Family member

1. Einleitung: Allgemeine Vorstellung des Familienunternehmens und Basisinformationen (max. fünf Minuten)

Ziel ist es, eine Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen und weitere grundlegende Informationen über den Befragten zu sammeln und fehlende Informationen über das Familienunternehmen (Größe, Gründung, historischer Hintergrund, Geschäftsmodell usw.) zu ergänzen.

1.1. Bitte geben Sie mir einen kurzen Einblick über Ihre aktuelle Position im Familienunternehmen und ein paar kurze Worte zu Ihrem beruflichen Werdegang.

1.2. Bitte beschreiben Sie mir in ein paar kurzen Worten Ihr Familienunternehmen (Größe, Gründung, Historie).

1.3. Bitte beschreiben Sie mir in welcher Branche Ihr Unternehmen tätig ist.

Bereits vor dem Interview wurden so viele Hintergrundinformationen (Größe, Gründungszeit, Historie, Geschäftsmodell, etc.) über das Familienunternehmen wie möglich gesammelt. Die Einstiegsfragen stellen hierbei die Möglichkeit dar, fehlende Punkte zu ergänzen oder bereits recherchiertes Hintergrundwissen zu vertiefen.

2. Hauptteil Interviewfragen 1: Treiber und Hindernisse der Digitalisierung im Familienunternehmen (min. 20 Minuten)

Ziel des Hauptteils 1 ist es, einen Einblick in die Treiber und Hindernisse der Digitalisierung im Familienunternehmen zu gewinnen und mit gezielten Fragen zu vertiefen.

Definition: "Die digitale Transformation von Unternehmen ist definiert als die Aktivitäten durch die ein Unternehmen Geschäftsstrategien, Geschäftsprozesse, Unternehmensfähigkeiten, Produkte und Dienstleistungen mit Hilfe digitaler Technologien grundlegend umgestaltet hat, insbesondere die Art und Weise, wie das Unternehmen und ihre Informationssysteme verwaltet werden müssen" (Soluk, J., Kammerlander, N. (2021)

Beispiele: digitale Vernetzung, Veränderung des klassischen Arbeitsplatzes, Umwandlung der Kundendatenbank eines Unternehmens von Papier in digitale Formate, Fernwartung von Heizungsanlagen, etc.

- 2.1. Auf der Grundlage mehrerer Forschungsarbeiten lässt sich die digitale Transformation von Unternehmen in drei Phasen einteilen: der Digitalisierung einzelner Arbeitsprozesse, Produkt- und Dienstleistungsdigitalisierung und der Digitalisierung des Geschäftsmodells. Wo würden Sie Ihr Unternehmen in diesen drei Phasen einordnen und wie würden Sie den aktuellen Stand der Digitalisierung in Ihrem Unternehmen in eigenen Worten beschreiben? Glauben Sie, dass Ihr derzeitiger Digitalisierungsstand auf Ihre Situation als Familienunternehmen zurückzuführen ist? Warum oder warum nicht?
- 2.2. Bitte beschreiben Sie mir, wie sich über die letzten Jahre im Zuge der Digitalisierung Ihr Familienunternehmen verändert hat. Sehen Sie hier einen Zusammenhang zu Ihrer Eigenschaft als Familienunternehmen und auf welche Weise? Was für weitere Digitalisierungsprozesse sind in naher Zukunft noch geplant oder bereits in der Umsetzung und warum werden genau diese Prozesse zuerst digitalisiert?
- 2.3. Wie wird der Digitalisierungsprozess in Ihrem Unternehmen gefördert/behindert? Können Sie bitte einige Beispiele nennen? Glauben Sie, dass dies durch die Tatsache beeinflusst wird, dass Sie ein Familienunternehmen sind? Wie würde der Digitalisierungsprozess vonstattengehen, falls es keinen externen Berater- oder Mitarbeiter-Einfluss darauf gäbe?
- 2.4. Wie verleihen Ihnen die Antreiber (Finanziell, kundentechnisch, erforderlich für einzelne Prozesse, E-Commerce, Mobilität, Social Media, etc.) der Digitalisierung einen besonderen Schub? Wie sehen Sie hier den Zusammenhang zu Ihnen als Familienunternehmen und sehen Sie hier Unterschiede zu nicht familiengeführten Unternehmen?
- 2.5. Wie motivieren Sie sich besonders den Prozess der Digitalisierung anzustoßen/voranzutreiben? (Nachfolger, etc.) Wie bewerten Sie den Wert Ihrer digitalen Initiativen im Vergleich zu anderen strategischen Projekten in Ihrem Familienunternehmen?

3. Hauptteil Interviewfragen 2: Transformation des Geschäftsmodells des Familienunternehmens – Treiber und Hindernisse auf dem Weg hin zu einem digitalisierten Geschäftsmodell (min. 20 Minuten)

Ziel des Hauptteils 2 ist es, genauer auf die Digitalisierung des Geschäftsmodells einzugehen und die Hintergründe der Digitalisierung des Geschäftsmodells genauer zu verstehen. Dabei ist es zuerst wichtig das aktuelle Geschäftsmodell und eventuell bereits getätigte Veränderungen kennenzulernen, um im nächsten Schritt die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells mit ihren Treibern und Hindernissen differenzierter zu analysieren. Während des zweiten Hauptteils werden immer wieder Bezüge auf die gesamtheitliche Digitalisierung des Familienunternehmens unternommen und miteinander verbunden.

- 3.1. Bitte beschreiben Sie mir das aktuelle Geschäftsmodell Ihres Familienunternehmens
 - 3.1.1. Wertversprechen: Welche Produkte und Leistungen werden an welche Kunden geliefert?
 - 3.1.2. Wertschöpfung: Wie stellen Sie Ihre Produkte und Leistungen für den Kunden her und welche Produktionsschritte gibt es dabei? Wie bringen Sie Ihren Service an den Kunden?
 - 3.1.3. Ertragsmodell: Welche Kostenpunkte gibt es? Wie verdient Ihr Familienunternehmen Geld? Wofür bezahlt der Kunde?
- 3.2. Hat sich in der Geschichte Ihres Familienunternehmens bereits das Geschäftsmodell verändert und wenn ja, wie genau hat es sich verändert? Sehen Sie bei der Veränderung Ihres Geschäftsmodells einen Unterschied zu zum Beispiel nicht familiengeführten Konkurrenzunternehmen?
- 3.3. Haben Sie in Ihrem Familienunternehmen bereits Wertschöpfungsprozesse digitalisiert und wenn ja, wie lief dieser Digitalisierungsprozess genau ab? Welche anderen Prozesse innerhalb Ihres Unternehmens haben Sie digitalisiert und wie ist Ihr erstes Fazit zu den etablierten Maßnahmen? Warum haben Sie sich dazu entschieden die Digitalisierung in genau diesen Bereichen des Wertschöpfungsprozesses voranzutreiben oder allgemein zu digitalisieren?
- 3.4. Wie haben Sie das Geschäftsmodell bereits digitalisiert und welche weiteren Maßnahmen haben Sie geplant? Was sind besondere Schwierigkeiten im Prozess der Digitalisierung des Geschäftsmodells und warum treten diese Schwierigkeiten genau auf? Sehen Sie hierbei einen Zusammenhang zu Ihnen als familiengeführtes Unternehmen und wenn ja, woran liegt das? Hat in der Vergangenheit ein Umstand bereits die Digitalisierung in einzelnen Wertschöpfungsprozessen verlangsamt oder gar verhindert und wie würden sie die Verzögerung erklären? Was würden Sie als größte Herausforderung auf dem Weg der Digitalisierung des Geschäftsmodells sehen und warum ist genau das die größte Herausforderung für Sie als Familienunternehmen? Glauben Sie, dass Ihre nicht-familiengeführten Wettbewerber exakt die gleichen Herausforderungen haben? Warum oder warum nicht?
- 3.5. Wie wird der Prozess zur Veränderung Ihres Geschäftsmodells zu einem digitalisierten neben all den Herausforderungen besonders angetrieben? Weshalb haben Sie sich dazu entschieden Ihr Geschäftsmodell oder einzelne Teile davon zu digitalisieren? Worin sehen Sie den großen Nutzen der Digitalisierung (finanziell, neue Kundenkreise, Wettbewerbsfähigkeit, etc.)?
- 3.6. Nutzen Sie innerhalb Ihres Geschäftsmodells Datensätze zur Entscheidungsfindung (Data as a product – z.B. Rohdatenverkauf an Dritte; Insight as a service – z.B. Prozessoptimierung kundenseitig; Data enabled solutions – z.B. predictive maintenance) und falls ja, welche Rolle spielen die Daten dabei? Wie werden die Daten erhoben und verarbeitet, um aus ihnen hilfreiche Datensätze zu machen? Nutzen Sie

die Daten neben der Entscheidungsfindung auch anderweitig und falls ja, wie werden diese genutzt und eingesetzt?

4. Abschlussteil: Zusammenfassung des Interviews und offene Diskussion

Ziel des Abschlussteils ist es, der befragten Person die Möglichkeit zu bieten weitere wichtige inhaltliche Punkte zu nennen, welche bisher nicht angesprochen wurden. Des Weiteren soll das Interviewthema nochmal auf einer abstrakteren Ebene reflektiert werden.

4.1. Was ist Ihre Meinung: In welchen Bereichen der Digitalisierung kann sich Ihr Unternehmen noch verbessern oder wo sehen sie, dass der Digitalisierung Grenzen gesetzt sind und warum? Wie sehen Sie sich hiervon als Familienunternehmen besonders beeinflusst im Vergleich zu nicht-familiengeführten Unternehmen?

4.2. Wie könnten Sie Ihrer Meinung nach die Digitalisierungsprozesse Ihres Familienunternehmens besser machen, um gewisse Schwierigkeiten zu umgehen oder besser bewältigen zu können?

4.3. Gibt es etwas, das ich in Bezug auf die Digitalisierung von Familienunternehmen übersehen habe und das Sie gerne hinzufügen würden?

Nach dem Ende des Interviews können erste Erkenntnisse der Bachelorarbeit vorgestellt werden und eine Diskussion folgen. Ziel der Diskussion sollte es sein, bisherige Erkenntnisse entweder zu bekräftigen oder zu entkräften, sowie dem Befragten zusätzliche Einblicke in das Thema der Digitalisierung von Familienunternehmen zu vermitteln.

Interview Guideline: Non-family Member CEO

1. Einleitung: Allgemeine Vorstellung des Familienunternehmens und Basisinformationen (max. fünf Minuten)

Ziel ist es, eine Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen und weitere grundlegende Informationen über den Befragten zu sammeln und fehlende Informationen über das Familienunternehmen (Größe, Gründung, historischer Hintergrund, Geschäftsmodell usw.) zu ergänzen.

1.1. Bitte geben Sie mir einen kurzen Einblick über Ihre aktuelle Position im Familienunternehmen und ein paar kurze Worte zu Ihrem beruflichen Werdegang.

1.2. Bitte beschreiben Sie mir in ein paar kurzen Worten Ihr Familienunternehmen (Größe, Gründung, Historie).

1.3. Bitte beschreiben Sie mir in welcher Branche Ihr Unternehmen tätig ist.

Bereits vor dem Interview wurden so viele Hintergrundinformationen (Größe, Gründungszeit, Historie, Geschäftsmodell, etc.) über das Familienunternehmen wie möglich gesammelt. Die Einstiegsfragen stellen hierbei die Möglichkeit dar, fehlende Punkte zu ergänzen oder bereits recherchiertes Hintergrundwissen zu vertiefen.

2. Hauptteil Interviewfragen 1: Treiber und Hindernisse der Digitalisierung im Familienunternehmen (min. 20 Minuten)

Ziel des Hauptteils 1 ist es, einen Einblick in die Treiber und Hindernisse der Digitalisierung im Familienunternehmen zu gewinnen und mit gezielten Fragen zu vertiefen.

Definition: *"Die digitale Transformation von Unternehmen ist definiert als die Aktivitäten durch die ein Unternehmen Geschäftsstrategien, Geschäftsprozesse, Unternehmensfähigkeiten, Produkte und Dienstleistungen mit Hilfe digitaler Technologien grundlegend umgestaltet hat, insbesondere die Art und Weise, wie das Unternehmen und ihre Informationssysteme verwaltet werden müssen"* (Soluk, J., Kammerlander, N. (2021)

Beispiele: digitale Vernetzung, Veränderung des klassischen Arbeitsplatzes, Umwandlung der Kundendatenbank eines Unternehmens von Papier in digitale Formate, Fernwartung von Heizungsanlagen, etc.

- 2.1. Auf der Grundlage mehrerer Forschungsarbeiten lässt sich die digitale Transformation von Familienunternehmen in drei Phasen einteilen: der Digitalisierung einzelner Arbeitsprozesse, Produkt- und Dienstleistungsdigitalisierung und der Digitalisierung des Geschäftsmodells. Wo würden Sie Ihren Arbeitgeber in diesen drei Phasen einordnen und wie würden Sie den aktuellen Stand der Digitalisierung in Ihrem Unternehmen in eigenen Worten beschreiben? Glauben Sie, dass der Digitalisierungsgrad des Unternehmens von der Eigentümerfamilie beeinflusst wurde, bzw. wie unterstützt die Eigentümerfamilie die Digitalisierung? Warum (nicht) und in welcher Weise?
- 2.2. Bitte beschreiben Sie mir, wie sich über die letzten Jahre im Zuge der Digitalisierung Ihr Familienunternehmen verändert hat. Glauben Sie, dass die Veränderungen maßgeblich von der Eigentümerfamilie beeinflusst wurden und auf welche Weise? Was für weitere Digitalisierungsprozesse sind in naher Zukunft noch geplant oder bereits in der Umsetzung und warum werden genau diese Prozesse zuerst digitalisiert?
- 2.3. Wie wird der Digitalisierungsprozess in Ihrem Unternehmen gefördert/behindert? Können Sie bitte einige Beispiele nennen? Wie ist die Rolle der Eigentümerfamilie im Digitalisierungsprozess und wie steht sie zu der Digitalisierung im Allgemeinen?
- 2.4. Wie verleihen Ihnen die Antreiber (Finanziell, kundentechnisch, erforderlich für einzelne Prozesse, E-Commerce, Mobilität, Social Media, etc.) der Digitalisierung einen besonderen Schub? Gibt es hier Antreiber, auf die die Eigentümerfamilie besonderen Wert legt und somit noch stärker vorantreibt? Wie könnte dieser Fokus zustande kommen?
- 2.5. Wie motivieren Sie sich besonders den Prozess der Digitalisierung anzustoßen/voranzutreiben? (Nachfolger, etc.) Wie bewerten Sie den Wert Ihrer digitalen Initiativen im Vergleich zu anderen strategischen Projekten in Ihrem Familienunternehmen?

3. Hauptteil Interviewfragen 2: Transformation des Geschäftsmodells des Familienunternehmens – Treiber und Hindernisse auf dem Weg hin zu einem digitalisierten Geschäftsmodell (min. 20 Minuten)

Ziel des Hauptteils 2 ist es, genauer auf die Digitalisierung des Geschäftsmodells einzugehen und die Hintergründe der Digitalisierung des Geschäftsmodells genauer zu verstehen. Dabei ist es zuerst wichtig das aktuelle Geschäftsmodell und eventuell bereits getätigte Veränderungen kennenzulernen, um im nächsten Schritt die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells mit ihren Treibern und Hindernissen differenzierter zu analysieren. Während des zweiten Hauptteils werden immer wieder Bezüge auf die gesamtheitliche Digitalisierung des Familienunternehmens unternommen und miteinander verbunden.

- 3.1. Bitte beschreiben Sie mir das aktuelle Geschäftsmodell Ihres Arbeitgebers
 - 3.1.1. Wertversprechen: Welche Produkte und Leistungen werden an welche Kunden geliefert?

- 3.1.2. Wertschöpfung: Wie stellen Sie Ihre Produkte und Leistungen für den Kunden her und welche Produktionsschritte gibt es dabei? Wie bringen Sie Ihren Service an den Kunden?
- 3.1.3. Ertragsmodell: Welche Kostenpunkte gibt es? Wie verdient Ihr Familienunternehmen Geld? Wofür bezahlt der Kunde?
- 3.2. Hat sich in der Geschichte Ihres Familienunternehmens bereits das Geschäftsmodell verändert und wenn ja, wie genau hat es sich verändert? Sehen Sie bei der Veränderung Ihres Geschäftsmodells einen Unterschied zu zum Beispiel nicht familiengeführten Konkurrenzunternehmen? Glauben Sie, dass die Digitalisierung des Geschäftsmodells durch die Eigentümerfamilie beeinflusst wurde? Warum und in welcher Weise?
- 3.3. Haben Sie in Ihrem Familienunternehmen bereits Wertschöpfungsprozesse digitalisiert und wenn ja, wie lief dieser Digitalisierungsprozess genau ab? Welche anderen Prozesse innerhalb Ihres Unternehmens haben Sie digitalisiert und wie ist Ihr erstes Fazit zu den etablierten Maßnahmen? Warum haben Sie sich dazu entschieden die Digitalisierung in genau diesen Bereichen des Wertschöpfungsprozesses voranzutreiben oder allgemein zu digitalisieren?
- 3.4. Wie haben Sie das Geschäftsmodell bereits digitalisiert und welche weiteren Maßnahmen haben Sie geplant? Was sind besondere Schwierigkeiten im Prozess der Digitalisierung des Geschäftsmodells und warum treten diese Schwierigkeiten genau auf (Zusammenhang zu Familienunternehmen)? Hat in der Vergangenheit ein Umstand bereits die Digitalisierung in einzelnen Wertschöpfungsprozessen verlangsamt oder gar verhindert und wie würden sie die Verzögerung erklären? Was würden Sie als größte Herausforderung auf dem Weg der Digitalisierung des Geschäftsmodells sehen und wie sehen Sie die Beeinflussung der Eigentümerfamilie bei der Digitalisierung des Geschäftsmodells?
- 3.5. Wie wird der Prozess zur Veränderung Ihres Geschäftsmodells zu einem digitalisierten neben all den Herausforderungen besonders angetrieben? Weshalb haben Sie sich dazu entschieden Ihr Geschäftsmodell oder einzelne Teile davon zu digitalisieren? Worin sehen Sie den großen Nutzen der Digitalisierung (finanziell, neue Kundenkreise, Wettbewerbsfähigkeit, etc.)?
- 3.6. Nutzen Sie innerhalb Ihres Geschäftsmodells Datensätze zur Entscheidungsfindung (Data as a product – z.B. Rohdatenverkauf an Dritte; Insight as a service – z.B. Prozessoptimierung kundenseitig; Data enabled solutions – z.B. predictive maintenance) und falls ja, welche Rolle spielen die Daten dabei? Wie werden die Daten erhoben und verarbeitet, um aus ihnen hilfreiche Datensätze zu machen? Nutzen Sie die Daten neben der Entscheidungsfindung auch anderweitig und falls ja, wie werden diese genutzt und eingesetzt?

4. Abschlussteil: Zusammenfassung des Interviews und offene Diskussion

Ziel des Abschlussteils ist es, der befragten Person die Möglichkeit zu bieten weitere wichtige inhaltliche Punkte zu nennen, welche bisher nicht angesprochen wurden. Des Weiteren soll das Interviewthema nochmal auf einer abstrakteren Ebene reflektiert werden.

- 4.1. Was ist Ihre Meinung: In welchen Bereichen der Digitalisierung kann sich Ihr Unternehmen noch verbessern oder wo sehen sie, dass der Digitalisierung Grenzen gesetzt sind und warum? Wie sehen Sie sich hier von der Eigentümerfamilie besonders beeinflusst im Vergleich zu Nicht-familiengeführten Unternehmen? Haben Sie gewisse andere Ansichten als die Eigentümerfamilie in Bezug auf die Digitalisierung und falls ja, welche Differenzen gibt es hier?

4.2. Was könnten Sie Ihrer Meinung nach in Bezug auf die Digitalisierung Ihres Familienunternehmens besser machen, um gewisse Schwierigkeiten zu umgehen oder besser bewältigen zu können?

4.3. Gibt es etwas, das ich in Bezug auf die Digitalisierung von Familienunternehmen übersehen habe und das Sie gerne hinzufügen würden?

Nach dem Ende des Interviews können erste Erkenntnisse der Bachelorarbeit vorgestellt werden und eine Diskussion folgen. Ziel der Diskussion sollte es sein, bisherige Erkenntnisse entweder zu bekräftigen oder zu entkräften, sowie dem Befragten zusätzliche Einblicke in das Thema der Digitalisierung von Familienunternehmen zu vermitteln.

Interview Guideline: Non-family Member (no Supervisor)

1. Einleitung: Allgemeine Vorstellung des Familienunternehmens und Basisinformationen (max. fünf Minuten)

Ziel ist es, eine Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen und weitere grundlegende Informationen über den Befragten zu sammeln und fehlende Informationen über das Familienunternehmen (Größe, Gründung, historischer Hintergrund, Geschäftsmodell usw.) zu ergänzen.

1.1. Bitte geben Sie mir einen kurzen Einblick über Ihre aktuelle Position im Familienunternehmen und ein paar kurze Worte zu Ihrem beruflichen Werdegang.

1.2. Bitte beschreiben Sie mir in ein paar kurzen Worten das Familienunternehmen für das Sie arbeiten (Größe, Gründung, Historie).

1.3. Bitte beschreiben Sie mir in welcher Branche das Unternehmen für das Sie arbeiten tätig ist.

Bereits vor dem Interview wurden so viele Hintergrundinformationen (Größe, Gründungszeit, Historie, Geschäftsmodell, etc.) über das Familienunternehmen wie möglich gesammelt. Die Einstiegsfragen stellen hierbei die Möglichkeit dar, fehlende Punkte zu ergänzen oder bereits recherchiertes Hintergrundwissen zu vertiefen.

2. Hauptteil Interviewfragen 1: Treiber und Hindernisse der Digitalisierung im Familienunternehmen (min. 20 Minuten)

Ziel des Hauptteils 1 ist es, einen Einblick in die Treiber und Hindernisse der Digitalisierung im Familienunternehmen zu gewinnen und mit gezielten Fragen zu vertiefen.

Definition: *"Die digitale Transformation von Unternehmen ist definiert als die Aktivitäten durch die ein Unternehmen Geschäftsstrategien, Geschäftsprozesse, Unternehmensfähigkeiten, Produkte und Dienstleistungen mit Hilfe digitaler Technologien grundlegend umgestaltet hat, insbesondere die Art und Weise, wie das Unternehmen und ihre Informationssysteme verwaltet werden müssen"* (Soluk, J., Kammerlander, N. (2021)

Beispiele: digitale Vernetzung, Veränderung des klassischen Arbeitsplatzes, Umwandlung der Kundendatenbank eines Unternehmens von Papier in digitale Formate, Fernwartung von Heizungsanlagen, etc.

2.1. Auf der Grundlage mehrerer Forschungsarbeiten lässt sich die digitale Transformation von Familienunternehmen in drei Phasen einteilen: der Digitalisierung einzelner Arbeitsprozesse, Produkt- und Dienstleistungsdigitalisierung und der Digitalisierung

des Geschäftsmodells. Wo würden Sie Ihren Arbeitgeber in diesen drei Phasen einordnen und wie würden Sie den aktuellen Stand der Digitalisierung Ihres Arbeitgebers in eigenen Worten beschreiben? Glauben Sie, dass der Digitalisierungsgrad des Unternehmens von der Eigentümerfamilie beeinflusst wurde? Warum und in welcher Weise?

- 2.2. Bitte beschreiben Sie mir, was sich über die letzten Jahre im Zuge der Digitalisierung bei Ihrem Arbeitgeber verändert hat. Glauben Sie, dass die Veränderungen maßgeblich von der Eigentümerfamilie beeinflusst wurden und auf welche Weise? Was für weitere Schritte sind in naher Zukunft noch geplant oder bereits in der Umsetzung? Wie glauben Sie, hängen die Veränderungen der letzten Jahre mit der Tatsache zusammen, dass Sie für ein Familienunternehmen arbeiten?
- 2.3. Wie wird der Digitalisierungsprozess bei Ihrem Arbeitgeber gefördert/behindert? Können Sie bitte einige Beispiele nennen? Glauben Sie, dass dies durch die Tatsache beeinflusst wird, dass die Eigentümerfamilie den Prozess mitgestaltet?
- 2.4. Was empfinden Sie als besondere Antreiber (Finanziell, kundentechnisch, erforderlich für einzelne Prozesse, E-Commerce, Mobilität, Social Media, etc.) der Digitalisierung, die einen besonderen Schub verleihen, und wie erklären Sie sich diesen Antreiber? Wie sehen Sie als Arbeitnehmer den Zusammenhang zu der Tatsache, dass sie für ein Familienunternehmen arbeiten? Gibt es innerhalb Ihrer Abteilung oder wissen Sie über KollegInnen von besonderen Treibern im Zuge der Digitalisierung und wie kommen diese zustande?
- 2.5. Wie motivieren Sie sich persönlich besonders den Prozess der Digitalisierung anzustoßen/ voranzutreiben? (Jobperspektiven, persönliche Fortbildungsmaßnahmen etc.)

3. Hauptteil Interviewfragen 2: Transformation des Geschäftsmodells des Familienunternehmens – Treiber und Hindernisse auf dem Weg hin zu einem digitalisierten Geschäftsmodell (min. 20 Minuten)

Ziel des Hauptteils 2 ist es, genauer auf die Digitalisierung des Geschäftsmodells einzugehen und die Hintergründe der Digitalisierung des Geschäftsmodells genauer zu verstehen. Dabei ist es zuerst wichtig das aktuelle Geschäftsmodell und eventuell bereits getätigte Veränderungen kennenzulernen, um im nächsten Schritt die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells mit ihren Treibern und Hindernissen differenzierter zu analysieren. Während des zweiten Hauptteils werden immer wieder Bezüge auf die gesamtheitliche Digitalisierung des Familienunternehmens unternommen und miteinander verbunden.

- 3.1. Bitte beschreiben Sie mir das aktuelle Geschäftsmodell Ihres Arbeitgebers
 - 3.1.1. Werteversprechen: Welche Produkte und Leistungen werden an welche Kunden geliefert?
 - 3.1.2. Wertschöpfung: Wie stellen Sie Ihre Produkte und Leistungen für den Kunden her und welche Produktionsschritte gibt es dabei? Wie bringen Sie Ihren Service an den Kunden?
 - 3.1.3. Ertragsmodell: Welche Kostenpunkte gibt es? Wie verdient Ihr Arbeitgeber Geld? Wofür bezahlt der Kunde?
- 3.2. Hat sich in der Geschichte Ihres Arbeitgebers bereits das Geschäftsmodell verändert und wenn ja, auf welche Weise hat es sich verändert? Wie sehen Sie die Entwicklung des Geschäftsmodells aus Ihrer Arbeitnehmerperspektive? Wie steht für Sie Ihr Arbeitgeber nach der Veränderung des Geschäftsmodells im Vergleich zu nicht familiengeführten Wettbewerbern da?

- 3.3. Hat Ihr Arbeitgeber bereits Wertschöpfungsprozesse digitalisiert und wenn ja, wie lief dieser Digitalisierungsprozess genau ab? Welche anderen Wertschöpfungsprozesse innerhalb Ihres Arbeitgebers wurden digitalisiert und wie ist Ihr erstes Fazit zu den etablierten Maßnahmen? Wie sehen Sie die Veränderung des Geschäftsmodells und den zugehörigen Prozessschritten aus Ihrer Arbeitnehmerperspektive?
- 3.4. Wie wurde das Geschäftsmodell bereits digitalisiert und wie hat die Veränderung des Geschäftsmodells Ihre Arbeit als Arbeitnehmer verändert? Wie stehen Sie (oder auch Ihre KollegInnen) zu den digitalisierten neuen Wertschöpfungsprozessen innerhalb Ihres Arbeitgebers? Gab es für Sie im Zuge der Digitalisierung des Geschäftsmodells Schwierigkeiten und wenn ja, wie sind Sie damit klar gekommen? Welche Verzögerungen gab es während das Management die neuen digitalisierten Prozesse etabliert hat und wie sind Sie damit als Arbeitnehmer umgegangen? Was sind aus Ihrer Perspektive heraus die größten Herausforderungen für Ihren familiengeführten Arbeitgeber die kommenden Jahre und warum sind genau das die größten Hürden?
- 3.5. Wie wird der Prozess zur Veränderung des Geschäftsmodells hin zu einem digitalisierten aus Ihrer Perspektive heraus besonders angetrieben? Sehen Sie hier innerhalb Ihrer Kollegschaft einen gewissen Treiber hinter den Digitalisierungsprozessen und wie würden Sie diesen beschreiben? Wie stehen Sie zu der Veränderung des Geschäftsmodells oder der Digitalisierung einzelner Bereiche davon? Worin sehen Sie persönlich den großen Nutzen der Digitalisierung (verändertes Arbeitsklima innerhalb der Firma, erleichterte Arbeitszeiten, mehr Home Office, etc.)? Wie kommen die neuen digitalen Prozesse innerhalb Ihres Kollegiums an?
- 3.6. Werden in Ihrer Abteilung gewisse Datensätze zur Entscheidungsfindung genutzt (Data as a product – z.B. Rohdatenverkauf an Dritte; Insight as a service – z.B. Prozessoptimierung kundenseitig; Data enabled solutions – z.B. predictive maintenance) und falls ja, welche Rolle spielen die Daten dabei? Wie werden die Daten erhoben und verarbeitet, um aus ihnen hilfreiche Datensätze zu machen? Wie sehen Sie als Arbeitnehmer das gesteigerte Interesse an den Daten der Kunden und evtl. auch der Mitarbeiter? Haben Sie hier irgendwelche Befürchtungen und falls ja, wie gehen Sie und Ihre KollegInnen damit um?

4. Abschlussteil: Zusammenfassung des Interviews und offene Diskussion

Ziel des Abschlussteils ist es, der befragten Person die Möglichkeit zu bieten weitere wichtige inhaltliche Punkte zu nennen, welche bisher nicht angesprochen wurden. Des Weiteren soll das Interviewthema nochmal auf einer abstrakteren Ebene reflektiert werden.

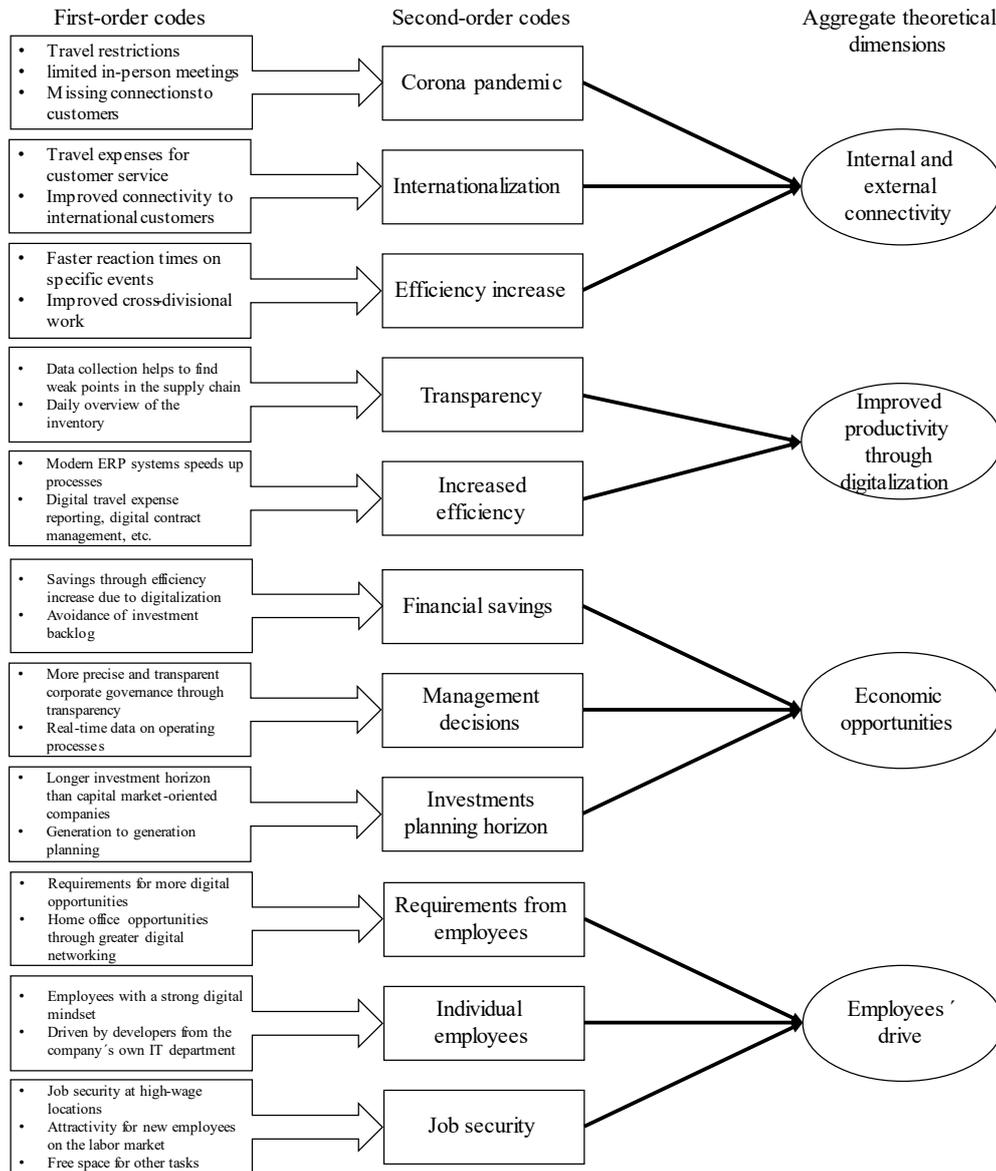
- 4.1. Was ist Ihre Meinung: In welchen Bereichen der Digitalisierung kann sich Ihr Arbeitgeber noch verbessern oder wo sehen sie, dass der Digitalisierung Grenzen gesetzt sind? Haben Sie gegenüber der Digitalisierung gewisse Befürchtungen und wie teilen Sie diese Bedenken Ihren Vorgesetzten mit?
- 4.2. Was könnten Sie Ihrer Meinung nach in Bezug auf die Digitalisierung Ihres Arbeitgebers besser machen, um gewisse Schwierigkeiten zu umgehen oder besser bewältigen zu können? Gibt es innerhalb Ihres Kollegiums gewisse Bedenken und Schwierigkeiten gegenüber der Digitalisierung und wie erklären Sie sich diese Bedenken?
- 4.3. Gibt es etwas, das ich in Bezug auf die Digitalisierung von Familienunternehmen übersehen habe und das Sie gerne hinzufügen würden?

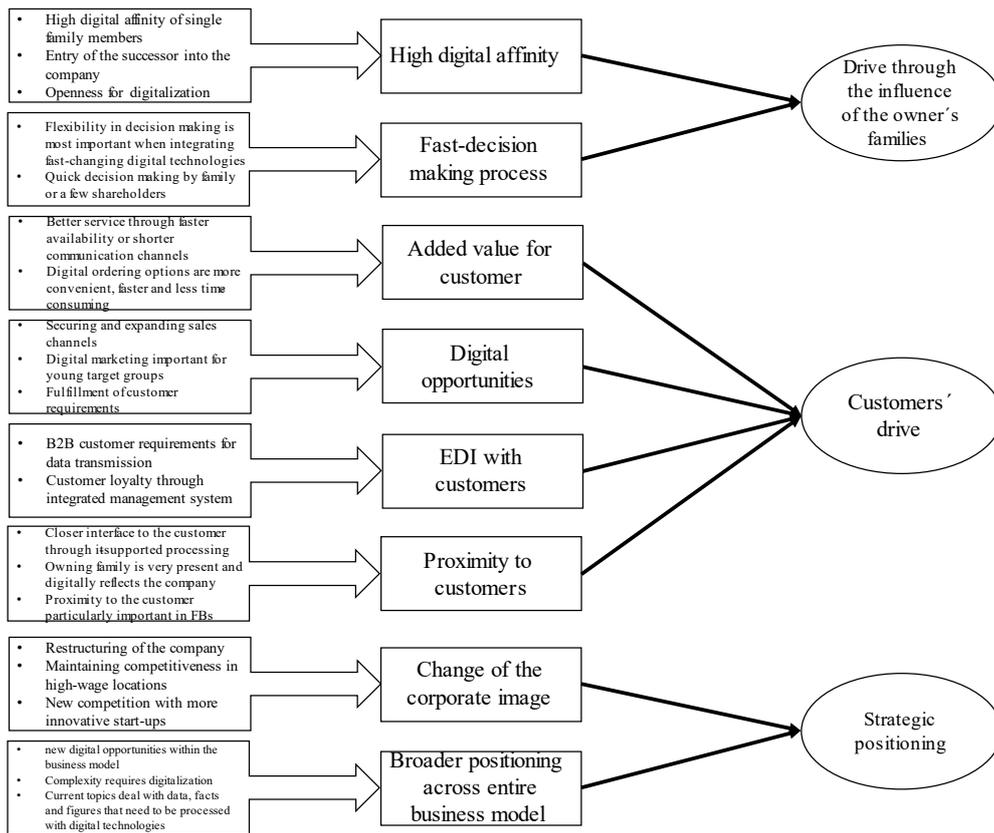
Nach dem Ende des Interviews können erste Erkenntnisse der Bachelorarbeit vorgestellt werden und eine Diskussion folgen. Ziel der Diskussion sollte es sein, bisherige Erkenntnisse

entweder zu bekräftigen oder zu entkräften, sowie dem Befragten zusätzliche Einblicke in das Thema der Digitalisierung von Familienunternehmen zu vermitteln.

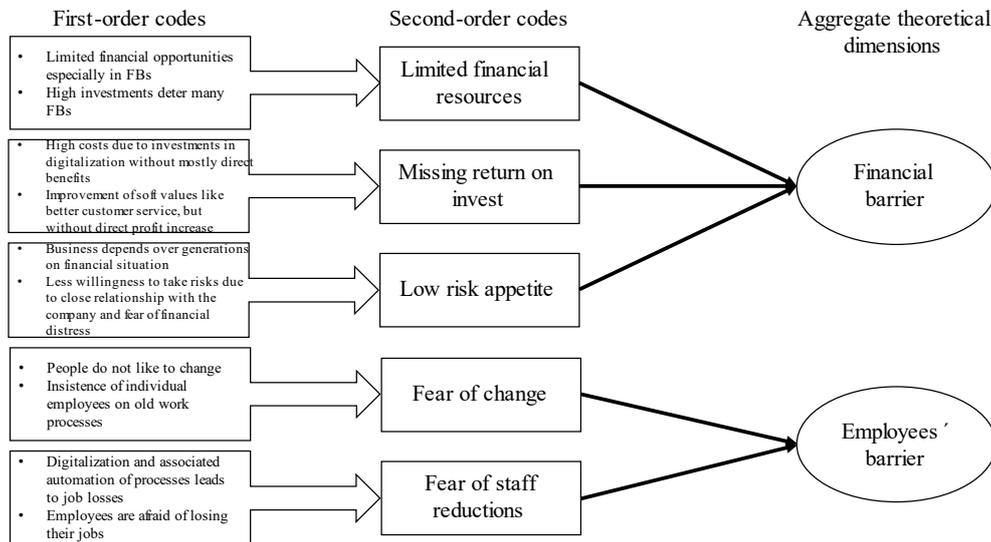
D. Data Structure according to Gioia-Method

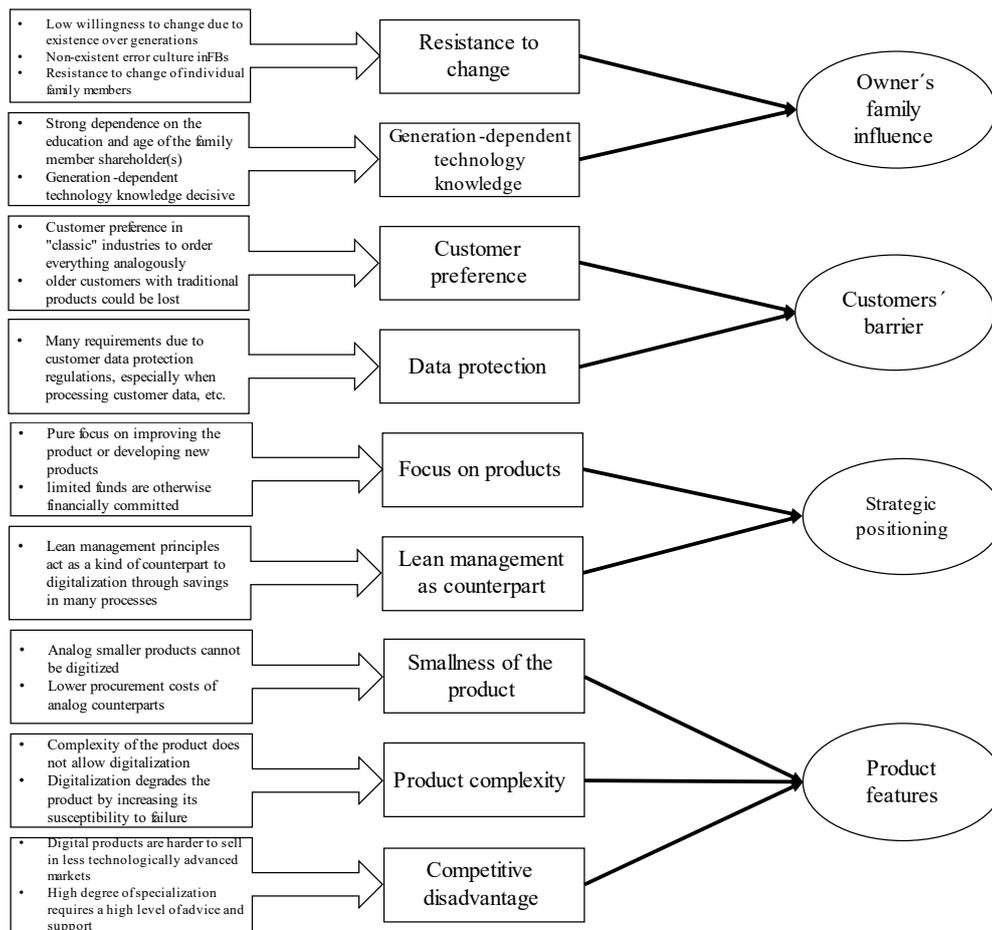
1. Digitalization Drivers in FBs





2. Digitalization Barriers in FBs





E. Interviews' Transcripts with selected Points and corresponding Quotes

Question	Corresponding FBs	Selected points and quotes
2.1.	FB1, 3, 4, 5, 6	<p>“wir befinden uns im ersten Teil und dabei ist die Entwicklung der unterschiedlichen Unternehmen stark unterschiedlich [...] einzelne Bereiche sind recht weit [...] gesamtes Betriebs- und Logistiksystem digitalisiert, Personalabteilung digitalisiert, aber andere Bereiche noch gar nicht angefangen“</p>

	<p>„wir befinden uns aktuell in Phase eins. [...] ERP System was die gesamten Bereiche im Unternehmen steuert [...] der Verkauf findet weiterhin über Verkäufer vor Ort und zum Teil über digitale Marktplätze bei den Herstellern statt [...] Arbeitsprozesse finden in Präsenz statt und werden digital unterstützt [...] Aus dem Geschäftsmodell ergibt sich keine Digitalisierung“</p> <p>„Ganz sicher hat der hohe Digitalisierungsgrad unserer Firma auch mit dem Umstand einer Familienfirma zu tun. Sehr früh mit einer hohen digitalen Affinität einzelner Gesellschafter haben wir investiert und begonnen Arbeitsprozesse und Dienstleistungen zu digitalisieren. [...] Damit haben wir uns schon früh unsere Wettbewerbsfähigkeit erhalten, insbesondere am Produktionsstandort Deutschland.“</p> <p>„Digitalisierung des Geschäftsmodells hat noch nicht stattgefunden, allerdings die Digitalisierung der Arbeitsprozesse hat bereits stattgefunden [...] gezwungen durch unsere Großkunden auf dem Technikstand der Zeit zu bleiben“</p> <p>„erste Phase mit Digitalisierung einzelner Arbeitsprozesse fast abgeschlossen [...] Einfluss der Eigentümerfamilie ist überschaubar aber vorhanden. Die Eigentümerfamilie schaut</p>
--	---

		sich Investments in digitale Technologien an aber stimmt überwiegend [den Investitionen] zu“
2.2.	FB1, 2, 3, 4, 6, 7	<p>„zugeschnittenes Warenwirtschaftssystem für eine EDV unterstützte gesamte Abwicklung der internen und externen Warenabwicklungen [...] Schnittstellen Verbindung mit Kunden und Lieferanten über IT gestützte Prozesse zur gesamten Geschäftsabwicklung [...] Fehlende Weiterentwicklung führt zu einem nur schwer finanzierbaren Berg an Investitionsrückständen“</p> <p>„kein Zusammenhang zum Fakt des Familienunternehmens, sondern mehr produktbezogener Stand der Digitalisierung [...] Unsere gesamte Branche ist stark geprägt von vor Ort Geschäften. [...] Ich sehe dabei keinen Zusammenhang bei der Digitalisierung zum Fakt als Familienunternehmen, allerdings Zusammenhang dadurch gegeben, dass Großteil der Familienunternehmen nur an einem Standort gebunden sind und nahe Betriebswege zu sowieso besserer Konnektivität führen und daher Digitalisierung weniger von Nöten ist [...] jedoch ist die interne Kommunikation durch die Coronapandemie häufiger digital genutzt worden.“</p> <p>„Vollzug der digitalen Transformation hat eine Unternehmensstrategie benötigt, um überhaupt digitalisieren zu können. [...] Personalsystem, Betriebs und Logistiksystem hausübergreifen und interne Kommunikation</p>

		<p>zum Beispiel über unser Intranet zu integrieren, waren die wichtigsten Bausteine in der Strategie.“</p> <p>„Für uns liegt der strategische Wert der Digitalisierung an dritter Stelle: Sie wird mitgezogen, aber die entscheidenden Prozesse liegen in der Produktverbesserung und -entwicklung sowie der Internationalisierung, die alle vor der Digitalisierung kommen.“</p> <p>„Bei uns ist die Digitalisierung ein seit gut 5 Jahrzehnten andauernder kontinuierlicher Veränderungsprozess. [...] Die Digitalisierung ist für unsere Familienfirma überlebensnotwendig und falls unsere IT 30 Minuten stehen sollte, können wir unsere Mitarbeiter nach Hause schicken.“</p> <p>„Die Coronapandemie war ein Digitalisierungsturbo für uns. Dadurch flächendeckend über alle Arbeitsplätze und Standorte Videokonferenzen mit GoToMeeting möglich, technische Aufrüstung sämtlicher Besprechungsräume mit Videokonferenztechnik.“</p> <p>„Je digitaler die Produkte sind, desto schwieriger wird es, das Produkt über den Export in einfache, technologisch weniger fortgeschrittene Märkte, wie Südamerika oder Afrika, zu verkaufen. [...] Die Digitalisierung würde also unsere hohe Exportquote als Familienunternehmen oder die Expansion in Entwicklungsländer verhindern oder deutlich einschränken.“</p>
--	--	--

		<p>„Wir sind aktuell dabei, das Image unseres Familienunternehmens zu verändern, weg von einem traditionellen Unternehmen mit seinen traditionellen Produkten hin zu einem diversifizierten Unternehmen mit Online-Angeboten und neuen Geschäftsfeldern.“</p> <p>„Cyber-Security als Antreiber da vorherige Firma heftig angegriffen wurde, dadurch deutlich technisch aufgerüstet mit technischen Sicherheitswänden [...] gesteigerte Mitarbeiter Aufmerksamkeit in puncto Cyber-Security durch Schulungen und Fortbildungen.“</p>
<p>2.3.</p>	<p>FB 2, 3, 4, 5, 6</p>	<p>„Wettbewerber sind auch nicht stärker digitalisiert, da uns mehr Digitalisierung aktuell keinen Vorteil bringen würde“</p> <p>„Bewusste mit den Gesellschaftern abzustimmende Investitionsentscheidung mit einem Ziel-ROI von 3 Jahren oder besser. [...] Kurze Entscheidungswege mit nur drei Gesellschaftern, dadurch unschlagbar schnell im Vergleich zu vielen Wettbewerbern.“</p> <p>„wichtig viele junge Menschen und Mitarbeiter die den internen Antrieb und das Know-how haben [...] Eigenkompetenz Einkauf durch die Einstellung neuer Mitarbeiter [...] Hemmnisse sind vor allem des klassischen Menschen verändern sich nicht gerne, dadurch ist es umso wichtiger die Mitarbeiter mitzunehmen und ihnen die neuen Tools an die Hand zu geben und zu erklären mit</p>

	<p>entsprechenden zugeschnittenen Schulungen. [...] Besonders wichtig Mitarbeiter mitzunehmen und Ängste der Mitarbeiter zu begegnen und zu entkräften.“</p> <p>„Bezug zum Familienunternehmen: Familienunternehmen haben eine Wertstellung da eine Familie mit Gesichtern und gewissen Werten im Hintergrund stehen, wodurch ein Zugehörigkeitsgefühl entsteht. Mitarbeiter gehören zur Familie und der Wert der Mitarbeiter ist dadurch deutlich höher als in Nicht-Familienunternehmen.“</p> <p>„Es muss sich rechnen, nach dem Motto: Was bringt es, was kostet es?“</p> <p>„Wir wollen moderner werden im Umgang mit unseren Kunden und versprechen Innovationen durch die Digitalisierung unserer Marke, weg vom alten, traditionellen Zeitungsverlag hin zu einem vielseitigen, modernen Unternehmen mit einem breiten Online-Angebot und neuen Geschäftsfeldern.“</p> <p>„mithilfe der Digitalisierung sehe ich durch die analysierten Daten, welche nicht wertschöpfenden Prozesse ich herausnehmen kann oder verbessern muss [...] Familie ist sehr präsent um das Familienunternehmen widerzuspiegeln und dabei zählt auch die Digitalisierung und die Dimension zum Kunden auf der Homepage.“</p>
--	---

		<p>„großer Vorteil und Antreiber als Familienunternehmen dadurch, dass Abteilungen bereichsübergreifend arbeiten und nicht jeder für sich selber arbeitet.“</p> <p>„Wir denken und investieren von Generation zu Generation, während unsere nicht-familiengeführten Wettbewerber von Quartal zu Quartal handeln.“</p> <p>„aktuelle Lage durch Krisen leitet die Eigentümerfamilie dazu aktuell weniger zu investieren und mehr Liquidität anzusammeln [...] geringere Risikobereitschaft aktuell durch Unsicherheiten mit den aktuellen Krisen.“</p> <p>„Produzierender Betrieb mit Kernkompetenz im spezifischen Produktbereich und darauf liegt der Hauptfokus daher weniger Fokus auf Digitalisierung“</p>
<p>2.4.</p>	<p>FB1, 2, 3, 4, 5, 6, 7</p>	<p>„Das Unternehmen muss im Stande sein dem Kunden alles recht zu machen und dabei ist die Kundenbindung hier besonders wichtig [...] am besten alle Dienstleistungen und Waren aus einer Hand, wie es etwa Amazon anbieten kann und was nur über digitale Wege zum Kunden möglich ist.“</p> <p>„der Hauptantreiber aktuell ist es, dass die alten Systeme nicht mehr unterstützt werden und dadurch neue Systeme angeschafft werden müssen. Zudem fehlende Anschlüsse um mit Verkäufern etc. sich zu connecten. [...] Vorgreifen zum Ende der alten Software.“</p>

		<p>„Unser großer Vorteil als Familienunternehmen: Wir sind drei Gesellschafter, die deutlich schneller entscheiden können als mehrere Gremien oder Finanzinvestoren im Hintergrund in großen Konzernen [...] Entscheidungen sind kulturell bedingt manchmal brutal und schnell und manchmal passiert überhaupt nichts. [...] Wir sind zudem als Familienunternehmen deutlich näher am Markt und können schneller agieren auch bspw. bei Firmenübernahmen.“</p> <p>„Kundentechnisch haben wir sehr hohe Anforderungen in unseren Digitalisierungsstand. [...] Die Digitalisierung ist ganz klar erforderlich für einzelne Prozesse um deutlich effizienter arbeiten zu können.“</p> <p>„Durch die Digitalisierung vieler Arbeitsprozesse und Unternehmensabläufe innerhalb unseres Familienunternehmens können wir große Mengen an Energie einsparen und damit dem Kunden ein grünes Angebot machen, auf das unsere Kunden gerade in der heutigen Zeit großen Wert legen. [...] Wie von den Kunden im Vorfeld gewünscht, war dies auch ein Treiber für die Digitalisierung in unserem Familienunternehmen.“</p> <p>„Familienunternehmen wachsen viel langsamer und vorsichtiger, um nicht zu viel Geld auszugeben. Infolgedessen bleiben sie in vielen Bereichen der</p>
--	--	---

		<p>Digitalisierung hinter ihren nicht-familiengeführten Konkurrenten zurück.“</p> <p>„Die Mehrheit der Mitarbeiter ist aufgeschlossen, aber es ist ganz normal, dass 10-20 Prozent der Mitarbeiter, meistens kurz vor der Pensionierung eher verschlossen sind und sich der Digitalisierung widersetzen. [...] Deshalb müssen die Mitarbeiter geschult und weitergebildet werden, damit sie sich auf neue Systeme einlassen können und nicht zu Hemmschwellen werden oder Angst vor der Digitalisierung bekommen.“</p> <p>„Das digitale Bestandsverwaltungssystem ist für die Verwaltung unseres Sortiments von über zehntausend Produkten äußerst wichtig und wesentlich effizienter als das abgelöste System mit Papierbelegen und Ausgabescheinen für die Produkte.“</p> <p>„Mit unserem neu geschaffenen Serviceangebot durch den digitalen Zugang zum Kunden in Sachen Wartungsarbeiten via Teamviewer können wir dem Kunden einen enormen Mehrwert durch eine schnelle und wesentlich effizientere Beratung bei kleineren Problemen bieten.“</p> <p>„Mitarbeiter bekommt Angst, er würde seinen Job verlieren, wenn Arbeiten effizienter mit einem Knopfdruck erledigt werden können, aber nach kurzer Zeit merken die Arbeiter, dass sie viel mehr Zeit für andere Aufgaben haben.“</p>
--	--	--

		<p>„Generationenabhängige Technologie Kenntnisse entscheidend beim Verhältnis zur Implementierung neuer Technologien.“</p> <p>„Unser Reparaturservice für Kunden wird über Online-Meetings zu technischen Problemen angeboten, bei denen unsere Mitarbeiter bspw. über Kameras auf den Köpfen der Kunden Echtzeitvideos von den Problemen erhalten, so dass sie kleinere Probleme beheben können, ohne beispielsweise nach Südamerika fliegen zu müssen.“</p> <p>„Für uns ist es besonders wichtig, diejenigen Kunden anzusprechen, die noch traditionelle [analoge] Produkte nutzen wollen und bereit sind, dafür zu bezahlen. Aber wir glauben, dass es ebenso wichtig ist, sich auf neue Kundengruppen und zukünftige Zielgruppen einzustellen, insbesondere durch neue digitale Möglichkeiten.“</p> <p>„Schwierig durch nicht digitalisierbares Produkt sich einen Wettbewerbsvorteil durch Digitalisierung zu erarbeiten. [...] Möglichkeit durch E-Commerce Verkaufsplattform und dadurch Mehrwert für Kunden zu schaffen. [...] Durch unsere begrenzten Mittel mit Mitarbeiter und finanziell, liegt unser aktueller Fokus eher auf unseren Hauptaufgabenbereichen, wie Produktverbesserung, Entwicklung, etc.“</p>
--	--	--

<p>2.5.</p>	<p>FB3, 4, 7</p>	<p>„Sorge als Unternehmer, dass man zu sehr nach hinten fällt um dann 6/7 Jahre zu brauchen um wieder auf den State of the art zu kommen“</p> <p>„Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit an Hochlohnstandorten wie Deutschland oder Schweiz, zudem Absicherung und Ausbau unserer Vertriebskanäle. [...] Arbeitsplatzsicherung ist für Familienunternehmen immer besonders wichtig.“</p> <p>„Mit Hilfe der Digitalisierung kann ich anhand der analysierten Daten erkennen, welche nicht wertschöpfenden Prozesse ich abschaffen kann oder verbessern muss. Ohne die Datenerhebung wäre ich nicht in der Lage, bestimmte Schwachstellen innerhalb der Lieferkette zu identifizieren und zu verbessern.“</p> <p>„breite Aufstellung mit dem riesigen Sortiment von über 15 tausend Artikeln daher größere Komplexität, was wiederum die Digitalisierung erfordert um besser organisieren zu können. [...] Sehr nahe Bindung zum Kunden als Familienunternehmen mit Tradition und Familienansicht motiviert uns.“</p> <p>„Unser Produkt muss eher einfach bleiben. Vor allem im Ausland ist ein digitalisiertes Produkt schlechter, weil sie [unsere Kunden] ein robustes Produkt mit wenig digitalen Inhalten wollen.“</p>
-------------	------------------	---

<p>3.2.</p>	<p>FB1, 2, 4, 5, 7</p>	<p>„Vor zehn Jahren haben wir die ersten Schritte im Bereich E-Commerce gemacht. [...] Viele kleinere Kunden die im Verlauf der Jahre ihre Anforderungen erhöht und weiterentwickelt haben waren besonders wichtig in der Entwicklung.“</p> <p>„Unser Geschäftsmodell hat sich durch die Internationalisierung hauptsächlich hin zu einem mehr digitalen verändert über mehr geforderte Konnektivität. [...] Online Meetings bei technischen Problemen finden über Kameras auf dem Kopf statt sodass der Mitarbeiter bspw. nicht nach Südamerika fliegen muss und wir deutlich engere Kontakt- und Servicemöglichkeiten haben.“</p> <p>„Seit unserer Internationalisierung und Diversifikation unserer Produktgruppen und daraus resultierender wesentlich erhöhter Komplexität, die nur durch vollständig digitalisierte Prozesse darstellbar waren.“</p> <p>„Familienunternehmen warten oft auf den notwendigen Druck zur Digitalisierung, insbesondere im Bereich neuer Geschäftsfelder. [...] Wir warten in der Regel eher vorsichtig ab und folgen dann dem Wettbewerb, wenn neue Geschäftsfelder erfolgreich umgesetzt werden, als sogenannte Fast Follower.“</p> <p>„viele im Kunden und Servicebereich innerhalb unseres Geschäftsmodells befinden sich in der Schrittweisen</p>
-------------	------------------------	--

		<p>Veränderung und es gibt in naher Zukunft keine disruptiven Veränderungen“</p> <p>„zukünftig mehr Handel über digitale Beziehungen zum Kunden durch bspw. Verkauf über Webseite, allerdings sind wir sehr limitiert durch unser nicht digitalisierbares Produkt.“</p>
<p>3.3.</p>	<p>FB1, 2, 4, 5</p>	<p>„gesamtes Warenwirtschaftsprogramm ist digitalisiert und erfasst Warenein- und ausgang völlig digital, um Lagerbestände auf Knopfdruck zu erhalten [...] mit der Entwicklung weg von internen Umbuchungen durch manuelle Eintragung hin zu voll automatisierter Bestandskorrektur. [...] somit klare Verbesserung unseres digitalisierten Lagerbestands als Hauptbestandteil der Wertschöpfungsprozesse.“</p> <p>„Wir haben im Zuge unserer Digitalstrategie viele Wertschöpfungsprozesse innerhalb unseres Familienunternehmens digitalisiert, wie zum Beispiel in der Logistik durch Pick-by-light, Pick-by-voice, [...] in der Buchhaltung und im Personalbereich.“</p> <p>„Kundenorientierter arbeiten zu können und kosteneffizientere Arbeit waren ausschlaggebend für die Digitalisierung unserer Wertschöpfungsprozesse.“</p> <p>„Unser Hauptkonkurrent ist nicht familiengeführt und finanziell viel stärker und breiter aufgestellt und daher</p>

		<p>Vorreiter in Sachen soziale Medien, E-Commerce usw., während wir uns noch in vielen Testphasen befinden und uns zweimal überlegen, ob wir investieren sollten oder nicht.“</p> <p>„Wir haben unsere ganze Kältesteuerung digitalisiert und jetzt läuft sie auch mit predictive maintenance, damit man ständig nachvollziehen kann was wo an Kühlung läuft, wie die Energieeffizienz ist. [...] Aber es geht noch deutlich mehr.“</p>
<p>3.4.</p>	<p>FB1, 2, 4, 5, 6</p>	<p>„Unser Geschäftsmodell ist abhängig von den kundenseitigen Herausforderungen die uns angegeben werden. [...] Wir hatten etablierte Test Phasen mit Kunden und externer Unterstützung um Hindernisse zu erkennen und Prozesse standhaft zu starten und zu digitalisieren ohne ins Blaue zu laufen.“</p> <p>„Für uns ist die enge auch persönliche Kundenbeziehung und nicht nur digitale Beziehung zu den Kunden immer noch sehr wichtig. [...] Denn der menschliche Kontakt ist für Familienunternehmen und deren Geschäftsmodelle besonders wichtig und auch ein klarer Vorteil als Familienunternehmen.“</p> <p>„Ich sehe die Digitalisierung des Geschäftsmodells als einfacher für nicht-familiengeführte Unternehmen durch ihr einfaches Geschäftsmodell und sie als Dienstleister müssen sich mehr nach den kundenorientierten Anforderungen</p>

	<p>richten, aber eher Produktabhängig und nichts familiengetrieben.“</p> <p>„Für uns war das Ziel der Digitalisierung des Geschäftsmodells, sich breiter aufzustellen um eben den Kern zu finanzieren.“</p> <p>„Wir sehen die Digitalisierung unseres Geschäftsmodells als weiter kontinuierlich laufenden Prozess an. Demnächst steht die Entscheidung über unser zukünftiges ERP-System an. [...] Größte Herausforderung für den Mittelstand sind die mit der Digitalisierung verbundenen gigantischen Kosten durch zum Beispiel Lizenzen, Personal, Hardware, und Software, sowie der sich verschärfende Fachkräftemangel und Knowhow-Themen.“</p> <p>„Mit der Digitalisierung kann ein besserer Service geboten werden mit verbesserter Schnelligkeit, allerdings ist der Kunde kaum dazu bereit die Digitalisierung finanziell zu tragen.“</p> <p>„Digitale Möglichkeiten überwachen im Wochentakt den Preis und Margenentwicklung und die Kosten für unsere Rohstoffe um dagegen zu steuern falls etwas passiert. [...] Dies führt zu einer deutlich kürzeren Reaktionszeit bei marktangepassten Preisen.“</p> <p>„Familienunternehmen sind viel mit Eigengewachsen als Arbeitnehmer mit dualen Studenten oder Azubis umgeben,</p>
--	--

		<p>daher zwar sehr enger Kontakt zum Unternehmen aber auch schwindendes Know-how das von außen dazukommen müsste in manchen Fällen.“</p> <p>„Familienunternehmen warten häufig auf den nötigen Druck zu digitalisieren. [...] Es ist viel abhängig davon wie die Familie des Unternehmens drauf ist und wichtig die junge Generation mit zu integrieren. [...] Viele familiengeführten Unternehmen fahren an die Wand, weil der führende Senior nicht rechtzeitig losgelassen hat.“</p> <p>„Belegschaft muss innerhalb der Digitalisierung mitziehen und muss am richtigen Punkt abgeholt werden. Daher geben wir innerhalb der letzten Jahre viel mehr Geld für Schulungen aus, um unsere Mitarbeiter besser abzuholen.“</p> <p>„Zukünftige größte Herausforderung durch großen Fachkräftemangel, was viele Investitionen in die Digitalisierung und Automatisierung erleichtert und antreibt“</p>
<p>3.5.</p>	<p>FB1, 3, 4, 5</p>	<p>„Der Antrieb hat seinen Ursprung immer in der kundenseitigen Anforderung. [...] Die Digitalisierung findet bei uns immer in der Absprache mit den Kunden statt, um solche Prozessdigitalisierungen immer gemeinsam voranzutreiben.“</p> <p>„Es herrscht bei uns grundsätzliche Aufgeschlossenheit gegenüber der Digitalisierung, allerdings ist es am Ende nicht gewinnbringend und in Teilen mehr Arbeit. [...] Es ist</p>

		<p>wie, wenn man ein neues Handy bekommt. Am Ende telefonierst du damit und schreibst Nachrichten allerdings verändert sich großartig anderweitig nichts.“</p> <p>„Ich vergleiche oft einen Blumenkohl mit einem Flugzeug: Ich kann dir genau sagen, wie viel das Flugzeug wiegt, aber der Blumenkohl ist immer individuell und wiegt anders, hat eine andere Anzahl von Röschen, einen anderen Anteil von Blättern. Genauso unterschiedlich wie die Menschen sind, so dass eine Digitalisierung und Automatisierung von Arbeitsprozessen auf der Basis von Produkteigenschaften nicht möglich sind.“</p> <p>„Es geht immer um einen konkreten Nutzen, primär finanziell oder zur Verbesserung unserer Wettbewerbsfähigkeit.“</p> <p>„Ich sehe dort [im Geschäftsfeld] mit Hilfe der Digitalisierung größtes Potential, wie können wir eigentlich nicht wertschöpfende Tätigkeiten aus den Prozessen herausnehmen und viel mehr in Richtung Kunde arbeiten. [...] Wir wollen mehr Zeit mit dem Kunden verbringen, um neue Produkte und Mehrwerte mit dem Kunden zusammen zu entwickeln.“</p>
<p>3.6.</p>	<p>FB1, 2, 4, 6, 7</p>	<p>„Daten werden noch nicht genutzt, aber das entsprechende System und Vorbauten wurden eingekauft, wie bspw. Dashboards etc. aber es gibt noch keine datenbasierten</p>

		<p>Zusammenstellungen um es dem Kunden enger zuzuschneiden.“</p> <p>„Unser Problem ist die Technik, die noch zu lückenhaft ist und daher warten wir noch die technologische Entwicklung der kommenden Jahre ab.“</p> <p>„Datensätze werden noch nicht verarbeitet [...] verhindert durch Individualität und Flexibilität. [...] Geodaten der Produkte werden bereits gesammelt durch Qualitätsprüfung und Erfassung der Geodaten, was uns bei der optimalen Platzierung des Produktes innerhalb des Lagersystems enorm hilft.“</p> <p>„Die Datenerhebung erfolgt manuell und automatisch an den jeweiligen Kostenstellen [...] vor allem moderne Maschinen haben die erforderlichen Schnittstellen.“</p> <p>„Wir schaffen dadurch eine Prozessoptimierung entlang der kompletten Wertschöpfungskette in der Supply Chain, in der Produktion, im Einkauf, der Logistik bis zum Vertrieb.“</p> <p>„Ohne Daten können wir nicht messen und definieren, wie wir wo besser werden wollen oder müssen“</p> <p>„Unser neues ERP System erleichtert die Analyse der Datensätze über die Kunden um schneller Transparenz über den Kunden zu erlangen.“</p>
<p>4.1.</p>	<p>FB1, 2, 3, 4, 5, 6, 7</p>	<p>„Die Grenze der Digitalisierung liegt an den Eigenschaften des Produkts.“</p>

		<p>„Wir brauchen noch den gewissen Punkt an dem wir sagen können jetzt lohnt es sich.“</p> <p>„Die größte Baustelle von Familienunternehmen ist die lange Wachstumsphase über die letzten Jahre mit langer Zeit in einer Entscheider Hand. [...] Entscheider wachsen mit Anfang 30 oder früher im Familienunternehmen auf und bekommen alle Entscheidungen und Abläufe so früh mit, daher sehr wenig externe Ansichten in den Entscheidungen. Zudem werden gewachsene Prozesse über die Jahre zu wenig hinterfragt.“</p> <p>„Grenze liegt für uns in der Regionalität und bei Stufe der Digitalisierung, was für uns sinnvoll ist an Digitalisierung.“</p> <p>„Unsere größte Hürde im Familienunternehmen sind die beständigen Angestellten die schon sehr lange im Unternehmen arbeiten und mit dem Unternehmen gewachsen sind und sich sehr schwer tun mit Veränderungen.“</p> <p>„Mitarbeiter müssen geschult und fortgebildet werden und im Umgang mit neuen Systemen weiterentwickelt werden. [...] Der Prozess der Digitalisierung ist nie zu Ende und muss immer weitergeführt werden.“</p> <p>„In der Verwaltung sind wir erst am Anfang bspw. Reklamationsprozess aber auch viele andere Prozesse entlang des Supply Chain sollten noch verbessert werden.“</p>
--	--	--

		<p>„Big data hat das größte Potential für die nächsten 5 Jahre und dazu wird die weitere Digitalisierung benötigt um bspw. das Kaufverhalten der Kunden zu analysieren. [...] Daten sind das Hauptthema für die Zukunft, das aber auch große Investitionen benötigt um die Daten richtig strukturiert sammeln zu können und zu verarbeiten.“</p> <p>„Unser Hauptthema ist es qualifiziertes Personal zu finden und daran wird es in Zukunft dran hängen das optimale Personal einzusetzen.“</p> <p>„Ein digitales Handelsportal um neue Kundenkreise zu eröffnen und die Bestellung einfacher zu ermöglichen. Dazu Eröffnung im Bereich social Media um engere Kundenbeziehung zu schaffen.“</p>
4.2.	FB2, 4	<p>„Übergreifende Projekte in denen über die Abteilungen hinweg die Mitarbeiter gegenseitig voneinander lernen können als Art Generationenaustausch.“</p> <p>„Wir haben derzeit genügend zu tun und mehr geht gerade einfach auch nicht. Es fehlt vor allem an personeller Kapazität.“</p>
4.3.	FB1, 2, 5	<p>„Die Digitalisierung zieht sich von den Prozessen bis hin in die Buchhaltung und schließt sich mit den Daten der Rechnung nicht ab, sondern geht weiter im System mit Zahlungsüberwachung, Buchhaltungsdaten, etc.“</p>

		<p>„Familienunternehmen tun sich extrem schwer sich zu verändern, weil sie nicht die richtigen Leute ins Unternehmen holen. [...] Sie [die Familienunternehmen] bewegen sich meistens in der eigenen Branche oder im eigenen Netzwerk und kommen nicht darüber hinaus.“</p> <p>„innerhalb der Familie gibt es bisher noch keine Digitalisierung. Soll man dort auch digitalisieren? Welche Interessen innerhalb der Nachfolger gehen wohin und gibt es irgendwelche Verbindungen zur Firma?“</p>
--	--	--