

Zeppelin University

Department Corporate Management & Economics
Lehrstuhl für Innovation, Technologie und Entrepreneurship
Prof. Dr. Reinhard Prügl

Masterarbeit

Der Einfluss der digitalen Transformation auf das Geschäftsmodell von Familienunternehmen

Bearbeitet von:	Fabian Grupe
Immatrikulationsnummer:	14201942
Studiengang:	Corporate Management & Economics
Semester:	Spring 2016
Betreuer:	Prof. Dr. Reinhard Prügl, M.A. Maximilian Lude
Abgabedatum:	08. Juni 2016

Zusammenfassung

Dieses Paper thematisiert die digitale Transformation im Spannungsfeld von Familienunternehmen und einer zunehmenden Veränderung des Wettbewerbsumfelds. Es wird gezeigt, dass die spezifischen Herausforderungen von Familienunternehmen die digitale Reife und damit das Geschäftsmodell beeinflussen können. Damit gibt es einen direkten Zusammenhang zwischen der digitalen Reife und der Wettbewerbsfähigkeit von Familienunternehmen, der sich durch frühe Planung des Nachfolgeprozesses und strategische Investitionen positiv auswirken kann.

Schlagwörter:

Familienunternehmen, digitale Transformation, Wettbewerb

Abstract:

This paper addresses the digital transformation which is being applied in family businesses during an ongoing change of market conditions. It is shown that specific challenges of family businesses influence the application of digital transformation projects and that this fact may arise in changes of the business model. Therefore, there seems to be a positive correlation between digital maturity and the ability to compete which can be faced appropriately by pre-arranging a replacement as well as by doing strategically aligned investments.

Keywords

Family business, digital transformation, competitiveness

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Forschungsprozess.....	21
Abbildung 2: Branchendigitalisierung bis 2020	23
Abbildung 3: Branchenselektion der Fallstudienforschung	38
Abbildung 4: Digitale Reife von AMB1	40
Abbildung 5: Digitale Reife von AMB2	42
Abbildung 6: Digitale Reife von HAN1	43
Abbildung 7: Digitale Reife von HAN2	45
Abbildung 8: Digitale Reife von HAN3	46
Abbildung 9: Digitale Reife von HAN4	48
Abbildung 10: Vergleich der digitalen Reife der Branchen AMB und HAN.....	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Harmonisierte Analyse der Reifegradkriterien	12
Tabelle 2: Definition der KMU	15
Tabelle 3: Dimensionen und Themenfelder des Interviewleitfadens	28
Tabelle 4: Harmonisierte Auswahl der Reifegradkriterien	35
Tabelle 5: Beispielhafte Auswertungslogik der Reifegradkriterien	36
Tabelle 6: Beispielhafte Auswertungslogik des Reifegradmodells	37

Abkürzungsverzeichnis

AMB	Anlagen- und Maschinenbau
CEO	Chief Executive Office, Geschäftsführer
CIO	Chief Information Officer, IT-Verantwortlicher
CTO	Chief Technical Officer, IT-Verantwortlicher
EDI	Electronic Data Interchange, Protokoll für Datenaustausch
ERP	Enterprise Resource Planning, Geschäftsmanagementsoftware
FMCG	Fast moving consumer goods, Verbrauchsgüter des täglichen Bedarfs
FF	Forschungsfrage
HAN	Handel
IW	Interview
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
M2M	Machine-to-Machine / eigenständige Maschinenkommunikation
MIT	Massachusetts Institute of Technology
RGK	Reifegradkriterium
SCM	Supply-Chain-Management
SD	Selbstdarstellung, Eigenwerbung (Egodokumententyp)
ST	Sonstiges (offizieller Dokumententyp)
VoIP	Voice-over-IP, Internettelefonie/Videotelefonie

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Theoretischer Hintergrund und Literaturüberblick	3
2.1 Digitalisierung und digitalisierte Geschäftsmodelle	3
2.1.1 Digitales Reifegradmodell	8
2.2 Familienunternehmen	13
2.2.1 Spannungsfelder	15
2.3 Zwischenfazit und Forschungsfrage	18
3 Methodik	20
3.1 Forschungsdesign	20
3.2 Selektionsprozess	21
3.3 Datenerhebung	25
3.3.1 Fallstudienforschung	25
3.3.2 Datenerhebung I: Tiefeninterviews	26
3.3.3 Datenerhebung II: Weitere Daten	31
3.4 Datenauswertung	32
3.4.1 Datenauswertung I: Tiefeninterviews	32

3.4.2 Datenauswertung II: Weitere Daten.....	33
3.4.3 Datenauswertung III: Digitales Reifegradmodell.....	35
4 Resultate.....	38
5 Diskussion.....	50
6 Limitationen und Implikationen.....	51
6.1 Limitationen	51
6.2 Implikationen für die Forschung.....	52
6.3 Implikationen für die Praxis.....	53
7 Fazit	53
Literaturverzeichnis.....	54
Anhang	LXXV
Teil A: Reifegradmodelle und Zuordnung der Reifegradkriterien.....	LXXV
Teil B: Beispielhafte Datenerhebung I	LXXXI
Teil C: Beispielhafte Datenerhebung II	LXXXIV
Teil D: Fallstudiendokumentation	LXXXVI

1 Einleitung

Mit der Digitalisierung wurden bahnbrechende und fundamentale Veränderungen in fast allen Industriezweigen ausgelöst (Vgl. Veit, 2014). Dieser Veränderungen betreffen den gesamten Kontext des unternehmerischen Handelns und zeigen sich besonders deutlich und zum Teil kurzfristig in drei wesentlichen Bereichen (Vgl. Riemensperger, Hagemeyer, Pfannes, Wahrendorff & Feldmann, 2016; Westerman, Tannou, Bonnet, Ferraris & McAfee, 2012):

Traditionelle Märkte verändern sich, indem der stetig zunehmende, kanalübergreifende Handel den Preisdruck erhöht, während gleichzeitig die Markteintrittsbarrieren durch geringere technologische und finanzielle Hürden für Start-Ups und branchenfremde Konkurrenz den Wettbewerbs- und Innovationsdruck erhöhen (Vgl. Roland Berger, 2015; Schweer & Sahl, 2016). Kundenbedürfnisse verändern sich (Vgl. Brenner et al., 2014), indem durch zunehmend nicht-materielle und gemietete (digitale) Produkte im Sinne der „Share Economy“ das Eigentum in den Hintergrund rückt (Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie [BMWi], 2014), während Qualität, permanente Verfügbarkeit, Nachhaltigkeit und Transparenz an Bedeutung gewinnen (Vgl. Gutsche et al., 2014). Die gesamte unternehmerische Wertschöpfung verändert sich, in dem Produkte als digitale Dienstleistungen angeboten bzw. um digitale Ergänzungen im Sinne der so genannten „Customer Experience“ erweitert werden, während gleichzeitig die Angebote zunehmend individueller werden – mit dem Ergebnis, dass Geschäftsmodelle entweder in einzelnen Bereichen oder sogar ganzheitlich digitalisiert werden (Vgl. Gutsche et al., 2014; Pagani, 2013; Sensler & Grimm, 2016; Westerman et al., 2012). Im Sinne dieses tiefgreifenden Veränderungsprozesses beschreibt die Fähigkeit der Geschäftsmodelladaption und –innovation die Möglichkeit dem höheren Wettbewerbsdruck standzuhalten, die eigene Marktposition zu verteidigen und sogar die Profitabilität im Sinne der EBIT-Marge und der

Nettoumsatzrendite deutlich zu steigern (Vgl. Barrett, Davidson, Prabhu & Vargo, 2015; Westerman et al., 2012).

Insbesondere bei Familienunternehmen ist der Prozess der Adaption und Novellierung zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit von großer Bedeutung (Vgl. Kapitel 4). Hinzukommen weitere spezifische Einflüsse, wie die langfristig ausgerichtete Unternehmensbeständigkeit, die ihren Ausdruck in der Transgenerationalität und der Konzentration des familiären Vermögens im Unternehmen findet. Aber auch die Vereinheitlichung von Eigentum und Besitz können bereits Entscheidungen im Tagesgeschäft maßgeblich beeinflussen (Vgl. Leiber, 2008). In einer mittel- bis langfristigen Perspektive kann dadurch die digitale Reife und damit das Ausmaß der digitalen Transformation beeinflusst werden (Vgl. Kapitel 5). In der Folge können ein im Vergleich zu anderen Mitbewerbern weniger stark steigender Umsatz und ein geringerer Firmenwert entstehen (Vgl. Westerman et al., 2012), welche wiederum Einfluss auf die mögliche Investitionsintensität und damit auf die Wettbewerbsfähigkeit haben. Insofern ist das intergenerationale Überleben von Familienunternehmen, das selbst in der prädigitalen Ära lediglich bei 66%-50% von der ersten zur zweiten bzw. bei 35%-30% zur dritten Generation liegt (Vgl. Hennerkes, 1998; Jaskiewicz, Gonzalez, Menendez & Schiereck, 2005), noch einmal verschärft durch das Erscheinen der digitalen Innovatoren, die als Disruptoren in den bisherigen Markt eintreten und mit ihren Geschäftsmodellen bisherige Marktgesetze aushebeln (Vgl. Azhari, Faraby, Rossmann, Steimel & Wichmann, 2015). Gelingt es aber neue, digitalisierte Fähigkeiten vor dem Hintergrund der familientypischen Spannungsfelder anzueignen und sie durch Innovation des Geschäftsmodells individuell in die eigene Wertschöpfung zu integrieren, dann kann die Digitalisierung z.B. durch signifikante Effizienzsteigerungen in der operativen Leistungserstellung sowie der Kundenkommunikation aber auch durch z.B. eine effizientere Ressourcenallokation und flexiblere Prozesse entscheidende Wettbewerbsvorteile generieren (Vgl. Deloitte, 2014; Westerman et al., 2012).

Um diesen Sachverhalt zu untersuchen lautet daher die Forschungsfrage: *„Hat die digitale Transformation einen Einfluss auf das Geschäftsmodell von Familienunternehmen?“*. Um diese Annahmen untersuchen zu können, wurde diese Arbeit wie folgt strukturiert. In **Kapitel 2** folgt eine grundlegende Literaturanalyse zu den hier verwendeten Definitionen sowie die Entwicklung eines eigenen digitalen Reifegradmodells als Mess- und Dokumentationsinstrument typischer Elemente eines Geschäftsmodells. In **Kapitel 3** wird die zu Grunde liegende Methodik der Datenerhebung und -auswertung erklärt. **Kapitel 4** zeigt die Resultate der Datenerhebung, während **Kapitel 5** die speziellen Herausforderungen der Familienunternehmen, ihren digitalen Reifegrad und schlussendlich den konkreten Einfluss der Digitalisierung auf ihr Geschäftsmodell kontrastierend darstellt.

2 Theoretischer Hintergrund und Literaturüberblick

In diesem Kapitel wird zunächst zu den hier benutzten Schwerpunktthemen der digitalen Transformation und Familienunternehmen ein Überblick über den aktuellen, definitorischen Stand der Forschung gegeben. Gleichzeitig werden grundlegende Modelle erklärt und eingeführt, die im weiteren Verlauf der Arbeit den Einfluss der digitalen Transformation auf das Geschäftsmodell von Familienunternehmen dokumentieren. Abschließend werden die Forschungsfrage dieser explorativen Arbeit abgeleitet.

2.1 Digitalisierung und digitalisierte Geschäftsmodelle

Wie anfangs bereits beschrieben, bewirkt die Digitalisierung tiefgreifende und schnelllebige Umbrüche. In der Literatur werden die gesellschaftlichen, digitalen Veränderungen als digitale Revolution bzw. Wandel beschrieben (Vgl. Glotz, 2008; Kagermann, 2015). Dieser Wandel beschreibt die Art und Weise, wie Menschen „arbeiten, konsumieren und kommunizieren“ (BMW, 2014, S. 23) und damit insgesamt die Folgen der Veränderungen zunehmend vernetzter

Infrastrukturen (Vgl. BMWi, 2014; Digitale Initiative D21 e.V., 2014). Die Verwendung der neuen, digitalen Technologien aber auch das gesellschaftliche Verständnis dafür, verändern in Anlehnung an das (Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie [BWi], 2015) die gesellschaftliche Erwartungshaltung. Dadurch rückt beispielsweise das bereits angesprochene Eigentum von Produkten in den Hintergrund, während die Nutzung desselben zunehmend im Vordergrund steht. Dieses als so genanntes „Share Economy“ etablierte Paradigma der (anfangs) kostenlosen Tauschleistungen drückt den veränderten Umgang an etablierte Angebote durch die zunehmende gesellschaftliche Vernetzung aus. Beispielsweise werden Mobilitätsdienstleistungen (Car2Go) gebucht anstatt das Nahverkehrsmittel (Auto) selbst gekauft werden.

In der weiteren Folge der veränderten Erwartungshaltung der Konsumenten folgt die direkte Auswirkungen auf die unternehmerische Ausrichtung: „The digital users and their use of information technology (...) is going to be the central focus of many decision making processes in companies“ (Brenner et al., 2014, S. 60). Diese Reaktion der Unternehmen beschreibt den Versuch, die zunehmend veränderte Erwartungshaltung zu internalisieren. Dieser Prozess kann dabei von einem digitalen Mehrwert für bestehende Produkte über Zielgruppenadressierung durch den Einsatz multipler, digitale Kundenkanäle bis hin zu einem vollständig neuen, digitalen Geschäftsmodell führen und wird im Folgenden digitale Transformation genannt. Sie „beschreibt eine klassische Business Transformation, die durch eine fundamentale Neuausrichtung des Geschäftsmodells auf Basis disruptiver Technologien charakterisiert ist“ (PWC, 2013, S. 15). Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet und Welch (2014) unterstützen diese Definition, wobei sie jedoch allgemeiner den Einsatz der neuen, digitalen Technologien mit dem Ziel einer wesentlichen Verbesserung des Geschäftsbetriebs begründen. Diese Definition umfasst dabei die Bereiche höherer Kundenbindung durch intensivere Kundenerfahrungen, rationalisierte Geschäftsprozesse aber auch neue Geschäftsmodelle. Analog zu PWC sehen Back, Berghaus und Kaltenrieder (2015) die digitale Transformation im Umfeld einer klassischen Business Transformation, die durch die „Kombination von

Veränderungen in Strategie, Geschäftsmodell, Organisation / Prozessen und Kultur“ (Back, Berghaus und Kaltenrieder, 2015, S.2) im Unternehmen ganzheitlich umgesetzt wird. Dabei begründen sie den „Einsatz von digitalen Technologien mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern oder zu halten“ (Back, Berghaus und Kaltenrieder, 2015, S.2). Damit wird deutlich, dass es sich bei der digitalen Transformation um einen ganzheitlichen Veränderungsprozess handelt, der auf die gesamte unternehmerische Wertschöpfung und damit auf das der Unternehmung zu Grunde liegende Geschäftsmodell wirkt.

2015 veröffentlichte die Beratungsfirma Ernst & Young eine Studie, die eben diese Auswirkungen der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell und damit die Wertschöpfung von Unternehmen untersucht hat. Bei der Untersuchung von 12 Branchen zeigte sich im internationalen Vergleich, dass im Branchenquerschnitt 52% der deutschen Unternehmen in den letzten 5 Jahren bzw. 62% in den kommenden 5 Jahren Auswirkungen auf ihr Geschäftsmodell gespürt haben bzw. erwarten und das dabei 29% aller befragten Unternehmen neue Technologie als entscheidenden Faktor identifizieren. Besonders stark konnten expandierende Unternehmen Veränderungen des Geschäftsmodells spüren: „Wachstumsstarke Unternehmen haben ihr Geschäftsmodell deutlich häufiger überarbeitet als Unternehmen mit einer stagnierenden oder rückläufigen Umsatzentwicklung“ (Ernst & Young, 2015, S. 5).

Osterwalder und Pigneur (2010) verdeutlichen nun den Zusammenhang von Geschäftsmodell und Wertschöpfung, den Back et al. (2015) explizit und Ernst & Young (2015) implizit formuliert haben (Osterwalder und Pigneur, 2010, S.14): “A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers and captures value”. Dieser Zusammenhang verdeutlicht die hohe Bedeutung von Geschäftsmodellen, der durch einen Konsens in der Literatur nochmals bestätigt wird (Vgl. Mitchell & Coles, 2003; Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005; Turber, Brocke vom & Gassmann, 2015; Weiner,

Renner & Kett, 2010). Dennoch herrscht überwiegend Uneinigkeit über das allgemeine Verständnis. So konstatiert Wirtz (2010, S. 3) das es „still not a generally accepted definition“ gibt. Aus den unterschiedlichen Auffassungen resultiert letztlich Uneinigkeit, welche Elemente ein Geschäftsmodell in jedem Fall beinhalten sollte (Vgl. Bieger & Reinhold, 2011; Osterwalder et al., 2005; Weiner et al., 2010). Insofern folgt eine kurze Darstellung typischer Bestandteile von Geschäftsmodellen, die durch umfassende Literaturanalysen der Vergangenheit identifiziert werden. Aus der Summe dieser Elemente werden generisch Geschäftsmodellkomponenten herausgearbeitet.

Wirtz, Pistoia, Ullrich und Göttel (2015) führen eine umfassende Literaturliteraturauswertung zu den Bestandteilen von Geschäftsmodellen durch, in der mehr als 80 Quellen über einen Zeitraum von 1975 bis 2013 berücksichtigt wurden. Dabei wurden unterschiedliche als Komponenten betitelte Dimensionen eines Geschäftsmodells identifiziert: Die *strategische Komponente* (Geschäftsstrategien, Ressourcen und Netzwerke), *Marktkomponente* (Kunden- und Marktfokus sowie Erlösmodell) und *Wertschöpfungskomponente* (unternehmerische Leistungserstellung, Beschaffung, Finanzierung). Alt und Zimmermann (2001) sehen auf Grundlage einer mehr als 20 Quellen umfassenden Auswertung von Geschäftsmodelldefinitionen, die einen Zeitraum von 1985 bis 2000 umfassen, weiterhin folgende Bestandteile im Fokus: Die Dimension Mission beinhaltet die Teildimensionen Gesamtstrategie, strategische Ziele und Wertversprechen, die Dimension Struktur beinhaltet den Fokus Industriebezug, Kunden und Produkte, die Dimension Erträge mit dem Schwerpunkt auf Einkunfts- und Investitionsströme, die Dimension Technologie mit dem Fokus einer fortschreitenden Beobachtung technischer Entwicklungen und ihrem Einfluss auf das Geschäftsmodell und abschließend die Dimensionen Geschäftsprozesse sowie Recht.

Aus den Resultaten der vorliegenden Meta-Literaturlauswertungen wird klar, dass es keine allgemeingültige Definition gibt. Vielmehr lässt sich aus den ausgewerteten Geschäftsmodelldimensionen eine Schnittmenge erstellen, deren Bestandteile als Kernkomponenten einer impliziten Geschäftsmodelldefinition aufgefasst werden können. Insofern wird eine Definition auf Grundlage der gemeinsamen Schnittmenge der vorgestellten Meta-Literaturlauswertung vorgenommen: Ein Geschäftsmodell beinhaltet eine *Strategie* und kann durch Zurverfügungstellung der geeigneten *Ressourcen* (Partnernetzwerke, Lieferantennetzwerke, starke und innovative Unternehmenskultur, Wissen, Technologie) und durch geeignete *Geschäftsprozesse* (unternehmerische Leistungserstellung) *Produkte* bzw. *Leistungen* schaffen, die einen Mehrwert für den *Kunden* darstellen und damit *Einkünfte* generieren.

Geschäftsmodelle erfahren im Zeitalter der Digitalisierung notwendige Anpassungen als Reaktion auf geänderte Markt- und Kundenanforderungen (Vgl. Ernst & Young, 2015; Gutsche et al., 2014; Westerman et al., 2012). Diese Anpassungen werden, wie anfangs bereits erwähnt, auf Grund des disruptiven Charakters der Technologien notwendig. Damit kommt der Digitalisierung als spezieller Typ der Technologieinnovationen der Charakter einer disruptiven Innovation zu (Vgl. Moreau, 2013). Solch disruptive Innovationen wirken definitionsgemäß tiefgreifend auf bestehende Geschäftsmodelle und führen zu einer als Geschäftsmodellinnovation betitelten Anpassung: "Bei Geschäftsmodellinnovationen ändern sich das Wertversprechen („value proposition“), die Wertschöpfungsarchitektur und/oder das Ertragsmodell" (Vgl. Prügl & Hauck, 2015, S.16). Als Ergebnis der Geschäftsmodellinnovationen können im Kontext der Digitalisierung entsprechend digitalisierte Geschäftsmodelle entstehen, die je nach Umfang ihrer digitalen Reife als anteilig oder vollständig digitalisiert gelten. So definieren beispielsweise Veit et al. (2014, S. 48) Geschäftsmodelle als digital, sofern „technologies trigger fundamental changes in the way business is carried out and revenues are generated". Deloitte (2014) schließt sich dabei der Bedeutung der Technologie

innerhalb der Definition an, indem sie Geschäftsmodellen und dem Digitalisierungsgrad eine Wechselwirkung unterstellen (Deloitte, 2014, S. 17): „Wesentliche Treiber neuer Geschäftsmodelle – auch digitale Geschäftsmodelle genannt – sind die aus modernen IKT resultierenden Potenziale“. Der Umfang der Wirkung dieser Potentiale, also die digitale Transformationen, wird anhand von Reifegradmodellen gemessen (Vgl. Bruin, Rosemann, Freeze, Kulkarni & Campbell, 2005; Maier & Moultrie, J, Clarkson, J, 2009; van Steenberg, Bos, Brinkkemper, van de Weerd & Bekkers, 2010). Sie werden im folgenden Kapitel vorgestellt, zusammengeführt und weiterentwickelt.

2.1.1 Digitales Reifegradmodell

Die digitale Reife beschreibt den Grad der Anpassung an von der Digitalisierung ausgelösten Veränderungen im Marktumfeld. Je mehr die eigene Wertschöpfung durch den gezielten Einsatz von Digitalisierung in den einzelnen Schlüsselbereichen des Geschäftsmodells unterstützt wird, desto agilere und effizientere Prozesse können realisiert werden (Vgl. Westerman et al., 2012). Dadurch können Unternehmungen auch auf kurzfristige Änderungen reagieren, wodurch sie in einem schnelllebigen Marktumfeld nachweislich erfolgreicher wirtschaften können (Vgl. Westerman et al., 2012). Ein digitales Reifegradmodell erlaubt dabei „eine Verortung des aktuellen Status quo und bildet typische Entwicklungsphasen ab“ (Back et al., 2015, S. 8).

Ein solches auf den Ist-Zustand begrenztes Modell „wird als deskriptives Reifegradmodell bezeichnet“ (Bruin et al., 2005, S. 2) und findet auch in dieser Arbeit Anwendung. Es kann „zur Analyse und Planung von Aktivitäten im Unternehmen eingesetzt werden“ (Back et al., 2015, S. 8), während die Klasse der präskriptiven Reifegradmodelle Entwicklungsperspektiven aufzeigt, Schritte zur Verbesserung ableitet und Veränderungsmaßnahmen kontrolliert (Vgl. Solli-Sæther & Gottschalk, 2010). Die letzte Klasse ist die der komparativen Reifegradmodelle. Diese Typen vergleichen den Reifegrad verschiedener

Bereiche und können auf diese Art den Fortschritt dokumentieren. Digitale Reifegradmodelle arbeiten in Anlehnung an Soule, Puram, Westerman und Bonnet (2016) sowie Winter und Mettler (2016) überwiegend mittels eines Bottom-Up-Ansatzes, da der wesentliche Vorteil die „hohe Transparenz und Nachweisbarkeit“ (Vgl. Winter & Mettler, 2016, S. 172) der daraus resultierenden Reifegradstufen ist. Bei diesem Ansatz wird auf Grundlage der zur Verfügung stehenden Daten mittels analytischer Verfahren (z. B. Rasch-, Cluster-, Faktorenanalyse) versucht, Klassen von Unternehmen zu identifizieren, die einem bestimmten Muster folgen (Vgl. Lahrmann, Marx, Mettler, Winter & Wortmann, 2011; Raber, Winter & Wortmann, 2012). Davon ausgehend bewerten digitale Reifegradmodell zunächst abwägend die wichtigsten Dimensionen und aggregieren anschließend deren einzelnen Reifegradwerte zu einem ganzheitlichen Index (Vgl. Müller, Böhm, Krcmar & Welp, 2016).

Typisierung

Digitale Reifegradmodelle werden typischerweise entsprechend ihrer Struktur in die drei Typen formal strukturierter (Vgl. Kaner & Karni, 2004; Marshall & Geoff, 2004), rasterbasierter (Vgl. Santanen, Golla & Kolfschoten, 2006; Vaidyanathan & Howell, 2007) und hybrider (Vgl. Bruin et al., 2005) Reifegradmodelle gegliedert. In dieser Arbeit wird dem rasterbasierten Typ gefolgt. Sie beschreiben in Anlehnung an Santanen et al. (2006) und Vaidyanathan und Howell (2007) textuell die Reife des jeweiligen Untersuchungsbereichs, also der jeweiligen Dimension, auf Grundlage eines simplifizierten, Kennzahlensystem befreiten Fragebogens. Die Reifebewertung selbst erfolgt dabei durch Einordnung in das entsprechende (Reife-) Raster der jeweiligen Reifedimension, wobei jede (Reife-) Dimension die gleiche Anzahl an Reifegradstufen aufweist. Die entsprechen (Reife-) Dimensionen entsprechen den im vorigen Kapitel hergeleiteten Geschäftsmodell-Dimensionen. Die Reife selbst wird durch den Erfüllungsgrad eines Reifegradkriteriums gemessen. Die einer Reifedimension zugeordneten Reifegradkriterien stellen Teildimensionen und damit Unterkategorien dar. Das Reiferaster wiederum ordnet den

Reifegradkriterien und damit die Dimensionen spezifische Reifestufen zu, die sich in die Stufen „nicht digitalisiert“, „teildigitalisiert“ und „digitalisiert“ differenzieren.

Vorgehenslogik

Die eigene Entwicklung eines digitalen Reifegradmodells ist in Anlehnung an Solli-Sæther und Gottschalk (2010) dahingehend eine Herausforderung, als dass die Wahl der Modellkomplexität die Aussagekraft hinsichtlich des zu Grunde liegenden Informationsgehalts stark beeinflusst. Ein einfach strukturiertes Modell wie beispielsweise ein nicht-iteratives Stufenmodell ist in der Praxis leicht anwendbar und bietet eine hohe Verständlichkeit. Allerdings sollten die Ergebnisse wegen der unter Umständen begrenzten Aussagekraft auf Grund der nur einmaligen Durchführung und dadurch fehlenden Evaluierung durch z.B. Experteninterviews gegengeprüft werden (Vgl. Solli-Sæther & Gottschalk, 2010). Ein iteratives Dimensionsmodell hingegen bietet zwar eine realitätsnahe Abbildung, jedoch ist die Anwendbarkeit in der Praxis auf Grund der Komplexität und erzwungenen Transparenz stark limitiert und es kann durch Fehlinterpretationen der Informationsflut zu Fehleinschätzungen kommen (Vgl. Solli-Sæther & Gottschalk, 2010).

Infolge dieser Unterscheidung folgt diese Arbeit der Entwicklung eines Reifegradmodells in Form eines nicht-iterativen Stufenmodells. Die unter Umständen geringe Aussagekraft auf Grund der nicht-iterativen Entwicklung wird dahingehend berücksichtigt, als dass bei dem folgenden Modell einerseits die bereits in der Praxis erprobten Reifegradkriterien (Teildimensionen) der im nächsten Abschnitt vorgestellten Reifegradmodelle zurückgegriffen wird. Eine alternative Vorgehensweise bei der Entwicklung eines Reifegradmodells wird Theorie-geleitet und wissenschaftlich fundiert von Becker, Knackstedt und Pöppelbuß (2009), Solli- Solli-Sæther und Gottschalk (2010) sowie Bruin et al. (2005) vorgeschlagen. Diese Modelle sind jedoch stark theoretisiert und durch Theorieformulierungen, qualitative Erhebungen und Auswertungen sowie

zusätzlicher Evaluation sehr umfangreich, sodass es sich an dieser Stelle ebenfalls um eine Limitierung und damit einen Anknüpfungspunkt für eine weiterführende Forschungsarbeit handelt.

Vereinheitlichung

Zurzeit existiert eine Reihe eingesetzter digitaler Reifegradmodelle, die sich entweder in ihrer Bezeichnungen oder Auswahl der verwendeten Reifegradkriterien unterscheiden. Sie dienen als Grundlage für das später selbst erstellte, digitale Reifegradmodell (Vgl. Anhang A). Sie wurden im Rahmen von Studien eingesetzt und werden im Folgenden kurz vorgestellt werden, bevor deren Vereinheitlichungsprozess erklärt wird. Die vollständige Durchführung der Vereinheitlichung befindet sich in Anhang A.

Riemensperger et al. (2016) haben in der Unternehmensberatung Accenture auf Basis eines eigenen Reifegradmodells einen auf drei Dimensionen basierenden Digitalisierungsindex eingeführt. Er sollte in einer 500 Führungspersonen umfassenden Studie zeigen, wie deutsche Unternehmen ihre Spitzenpositionen im Zeitalter der Digitalisierung halten können. Back et al. (2015) haben in Zusammenarbeit mit dem Research Center for Digital Business der Hochschule Reutlingen sowie der Unternehmensberatung Crosswalk eine 196 Teilnehmer umfassende Studie durchgeführt. Dazu wurde theoriegeleitet ein digitales Reifegradmodell mit dem Namen Digital Maturity Model entwickelt, dass anhand von acht Dimensionen die digitale Kompetenz ermitteln und Optimierungspotentiale aufdecken sollte. Azhari, Faraby, Rossmann, Steimel und Wichmann (2014) habe in Kooperation mit der Unternehmensberatung Neuland eine Studie mit über 100 Teilnehmern durchgeführt. In ihrem „Digital Transformation Report“ genannten Reifegradmodell wurden mit Hilfe von acht Dimensionen der Stand der digitalen Reife ermittelt. Gutsche et al. (2014) haben durch die Unternehmensberatung KPMG ebenfalls 500 Führungspersonen im Rahmen einer eigenen Studie befragt. Das dabei zu Grunde liegende Reifegradmodell umfasste fünf Dimensionen zur Bestimmung

der Digitalkompetenz, die laut Studie zentraler Erfolgsfaktor für die Begegnung der Herausforderungen der Digitalisierung darstellt. Koch, Kuge, Geissbauer und Schrauf (2014) haben durch das Beratungsunternehmen Strategy& eine Studie mit 235 Teilnehmern zur Digitalisierung der deutschen Industrie durchgeführt. Im Rahmen des eingeführten Maturitätsmodells wurde anhand von drei Dimensionen der digitale Reifegrad ermittelt. Westerman et al. (2012) haben in Zusammenarbeit mit dem MIT und der Beratungsgesellschaft Capgemini eine 469 Führungspersonen umfassende Studie zur digitalen Reife durchgeführt. Das aus zwei Dimensionen (und vier Teildimensionen) bestehende Reifegradmodell wurde bei 391 Unternehmen angewendet. Um nun eine vergleichende Analyse zu ermöglichen und gleichzeitig eine Grundlage für das später selbst entwickelte Reifegradmodell zu legen, wurde folgende Methodik angewandt: In einem ersten Schritt wurden die Dimensionen und Reifegradkriterien der Originalmodelle in jeweils einer Tabelle übersichtlich erfasst (Vgl. Anhang A). Anschließend wurden sie den im letzten Kapitel identifizierten Geschäftsmodell-Dimensionen neu zugeordnet. In einem letzten Schritt wurden die originären Reifegradmodell-Dimensionen vernachlässigt und die unterschiedlichen Reifegradkriterien der Originalmodelle (des gleichen Sachverhalts) zunächst quantitativ und anschließend qualitativ resümiert:

	Riemenspe rger et al. (2016)	Back/Ber ghaus (2015)	Azhari et al. (2014)	Gutsche et al. (2014)	Koch et al. (2014)	Westerman et al. (2012)
Strategie	ja	ja	ja	ja	nein	ja
Ressourcen	ja	ja	ja	ja	ja	nein
Geschäfts- prozesse	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Produkte/Dienst- leistungen	ja	ja	ja	ja	ja	nein
Kunden- orientierung	ja	ja	ja	ja	ja	ja

Tabelle 1: Harmonisierte Analyse der Reifegradkriterien

Quelle: Eigene Darstellung

Alle Modelle untersuchen die Geschäftsprozesse im Sinne eines ganzheitlichen, agilen Prozessmanagements sowie effizienter Unterstützungs- sowie Wertschöpfungsprozesse. Gleichzeitig werden digitale Produkte und Dienstleistungen als auch deren digitalen Mehrwert sowie die Kundenorientierung hinsichtlich, digitalisierter, multipler und persönlicher Kommunikationskanäle untersucht.

Bis auf das digitale Reifegradmodell von Westerman et al. (2012), das in Kooperation mit der Beratungsgesellschaft Capgemini entstanden ist, untersuchen alle (neueren) Modelle ebenso digitale Produkte und Dienstleistungen als auch die unternehmerischen Ressourcen. Insbesondere bei den unternehmensinternen Ressourcen gibt es eine vielfältige Ausprägung der Analysen hinsichtlich der Mitarbeiter (digitale Expertise, Kollaboration), dem Umgang mit Wissen (Wissensmanagement, Verarbeitung Kundendaten) und Innovationen (Open Innovation, Produkt- und Serviceinnovationen). Gleichzeitig setzen sich alle Modelle mit Ausnahme von Koch et al. (2014) mit der digitalen Strategie auseinander, die insbesondere eine Ausrichtung des Geschäftsmodells auf technologische Entwicklungen, ein kontinuierliches Veränderungsmanagement sowie die Sicherstellung der Sorgfaltspflicht einschließt. Eine abschließende Überführung der in diesem Kapitel genannten Schwerpunkte in das eigene Reifegradmodell sowie die zu Grunde liegende Bewertungsmethodik zur Bestimmung der digitalen Reife folgt im Methodenteil.

2.2 Familienunternehmen

Die Herausforderung der Definition eines Familienunternehmens besteht darin, dass es sich um eine heterogene Gruppe handelt (Vgl. Sharma, Chrisman, Pablo & Chua, 2001; Westhead & Cowling, 1998). Insofern herrscht in der wissenschaftlichen Literatur zwar Einigkeit über ihre allgemein hohe Bedeutung für insbesondere den Kontext der (deutschen) Volkswirtschaft (Vgl. Faccio & Lang, 2002; Freund, Kayser & Schröder, 2011; Haunschild & Wolter; Hennerkes,

1998; Weissman & Schultheiss, 2006), jedoch kein Konsens über eine exakte Definition (Vgl. Brockhaus, 2004; Handler, 1994). Stattdessen gibt es zahlreiche Definitionen zu deren Bestandteilen, die sich überwiegend zwei wesentlichen Kategorien zuordnen lassen: qualitative und quantitative Definitionen.

Hinsichtlich der qualitativen Definitionen sprechen Lansberg, Perrow und Rogolsky (1988) davon, die Befähigung zur Einflussnahme auf organisationale Entscheidungen durch die Gründerfamilie in den Fokus zu setzen. Davis und Harveston (1998) sowie Beckhard und Dyer (1983) wiederum begründen ihre Definition auf die Beziehung zwischen den Entitäten Familienunternehmen und involvierte Familie. Und Churchill und Hatten (1997), Ward (2011) und Handler (1989) sehen bezüglich einer Definition grundsätzlich die generationsübergreifende Unternehmensfortführung als zentralen Aspekt an.

Quantitative Definitionen stellen hingegen die Eigentumsverhältnisse und die Managementbeteiligung in den Mittelpunkt. So definieren Forscher eine Unternehmung als Familienunternehmung, wenn der Familienstamm mindestens 5% der Unternehmensanteile (Vgl. Anderson, Reeb & Zhao, 2012; Villalonga & Amit, 2006) bzw. 20% (Vgl. Pindado, Requejo & La Torre, 2011) hält oder die Beteiligungsquote bei über 25% (Vgl. Andres, 2008) bzw. 50% (Vgl. Smyrnios & Romano, 1994) liegt. Daily und Dollinger (1993) setzen hingegen voraus, dass, unabhängig von der Beteiligungsquote, mindestens 2 geschäftsführende Gesellschafter aus der Familie bestellt werden müssen.

Die definitorische Aufspaltung in qualitative und quantitative Ansätze stellt – jeweils für sich genommen – einen inhaltlich eng eingrenzenden Definitionsansatz dar. Auf Grund dessen haben sich mehrdimensionale Definitionen entwickelt, zu denen auch die in dieser Arbeit verwendete gehört (Kirchdörfer, 2011, S. 32) Es wird von einem Familienunternehmen gesprochen, wenn „an einem Unternehmen beliebiger Größe und Rechtsform (...)

mehrheitlich eine oder mehrere Familien beteiligt sind, die *untereinander verwandtschaftlich* (...) (im objektiven oder subjektiven Sinne; Anmerkung des Verfassers) verbunden sind. Zudem muss (müssen) die(se) Familie(n) in bestimmter Weise einen *nachhaltigen Einfluss* auf die Strategie des Unternehmens nehmen (...).“ Entsprechend der Definition sind Familienunternehmen - im Gegensatz zu den kleinen-mittleren Unternehmen (KMU) – nicht an bestimmte Größenvorgaben gebunden, sondern werden über ihre quantitative Eigentums- und qualitative Leitungsstrukturen charakterisiert. Nichtsdestotrotz gehören viele von ihnen zu diesem Bereich, der in Anlehnung an die Europäische Kommission (2003) wie folgt definiert wird:

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	und	Umsatz €/Jahr
kleinst	bis 9		bis 2 Millionen
klein	bis 49		bis 10 Millionen
mittel	bis 499		bis 50 Millionen

Tabelle 2: Definition der KMU

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Europäische Kommission (2003)

Durch die häufige – aber nicht ausschließliche – Zugehörigkeit der Familienunternehmen zu den kleinen-mittleren Unternehmen ergibt sich eine Schnittmenge, die in der Literatur fälschlicherweise gleichgesetzt wird (Vgl. Kayser, 2006). Familienunternehmen weisen, ob nun den KMU zugehörig oder nicht, in Anlehnung an die hier gewählte Arbeitsdefinition spezifische Kriterien auf. Ihr Eigentum wird mehrheitlich von einem oder mehreren Familienstämmen besessen, die gleichzeitig durch Managementbeteiligung effektiven Einfluss auf die Organisation ausüben können. Hinzukommt der transgenerationale Charakter der Stämme, der in Nachfolgeregelungen seinen Ausdruck findet. Diese Spezifika charakterisieren nicht nur ein Familienunternehmen, sondern können sich auch zu Problemfeldern entwickeln, wie das nächste Kapitel zeigt.

2.2.1 Spannungsfelder

Die spezifischen Merkmale einer Familienunternehmung determinieren auch die Bereiche möglicher Konflikte. Diese als Spannungsfelder betitelten Bereiche

beziehen sich aus Relevanzgründen ausschließlich auf die familieninternen Herausforderungen, zu denen das Eigentum, das Management sowie die Transgenerationalität zählen.

Eine der wichtigsten Herausforderungen der langfristigen Unternehmensbeständigkeit stellt die Unternehmensnachfolge dar (Vgl. Chua, Chrisman & Sharma, 1999; Ibrahim, Soufani & Lam, 2001; Pfannenschwarz, 2006). Sie wird als „most critical issue facing family firms“ (Ibrahim et al., 2001, S. 245) bezeichnet und kann vor allem dann zum Problem werden, wenn der Unternehmer sich bewusst oder unbewusst weigert die Übergabe der Führungsrolle vorzubereiten oder letztlich durchzuführen (Vgl. Handler, 1989). Die Gründe dafür können beispielsweise durch Verdrängung auf Grund von Zeitmangel (Vgl. Stavrou, 2003), Verlustängste wegen der Aufgabe der eigenen Lebensaufgabe (Vgl. Bieler, 2012) bzw. der Bedeutungslosigkeit wegen der Aufgabe von unternehmensinterner Macht (Vgl. Kets de Vries, 1996; Stavrou, 2003) oder auch der Glaube an die eigene Unersetzbarkeit (Vgl. Schwass, 2005; Sharma et al., 2001; Westhead, 2003) sein.

Wurde die Nachfolge jedoch bereits rechtzeitig geplant und beispielsweise durch Erreichen des Rentenalters der Seniorgeneration oder eine überwiegend abgeschlossenen Vorbereitung der Nachfolgeneration (Vgl. Müller, 2015) durchgeführt, dann kann sie insbesondere in der sich direkt anschließenden gemeinsamen Übergangs- oder Schaffungsphase (Vgl. Prügl & Hauck, 2015) - aber auch im weiteren Verlauf - die Möglichkeit eröffnen, die so genannte strategische Trägheit (Vgl. Quigley & Hambrick, 2012) zu überwinden. Dadurch eröffnet sich bei historisch gewachsenen Unternehmen mit etablierten Denkmustern bzw. Verhaltensweisen des Führungsverantwortlichen (Vgl. Sydow, Schreyögg & Koch, 2009) die Möglichkeit, ihre bisherigen Strukturen in Form von beispielsweise Geschäftsmodell-, Produkt-, und Prozessinnovationen zu novellieren (Vgl. Kotlar & Massis, 2013) und damit auf geänderte Markt- und Kundenanforderungen zu reagieren. Damit kommt der Nachfolge in

Familienunternehmen eine bedeutsame Rolle zu, die sich auch in der digitalen Durchdringung zeigt: Sie kann die Anpassung der unternehmerischen Leistungserstellung an geänderte Marktanforderungen und Kundenansprüche bewirken, indem der Nachfolger die ihm zur Verfügung stehenden Informationen (Vgl. Aldrich & Cliff, 2003) aus Ausbildung, eigener Erfahrung und sozialem Netzwerk nutzt, um neue Innovationen und Chancen aufzudecken und im Unternehmen zu etablieren (Vgl. Litz & Kleysen, 2001; Salvato, 2004). Der Einfluss der Nachfolgeregelung als Innovationstreiber sowie die unter Umständen vorhandene problematische Grundeinstellung der Seniorgeneration finden daher besondere Berücksichtigung bei der Datenerhebung.

Als direkte Konsequenz der zumeist familienintern gewünschten Unternehmensnachfolge (Vgl. Müller, 2015) folgt die Übergabe der Unternehmensführung und des Besitzes auf den gewählten Nachfolger. Diese Einheit (Vgl. Habbershon, 2006) entsteht jedoch nicht immer automatisch. Vielmehr wird mehrheitlich „zuerst die Führung und dann das Eigentum“ (Müller, 2015, S. 16) übertragen, bis das Vertrauen in die Fähigkeiten der Unternehmensnachfolger besteht. Ist es erst einmal zur familiären Konzentration von Eigentum und Leitung zwischen Mitgliedern eines oder mehrerer Familienstämme gekommen, dann kann dieser Fakt die unternehmerische Entwicklung massiv beeinflussen. Zum einen kann diese Vereinigung die Organisation prinzipiell lähmen, indem „Führungskonflikte zwischen geschäftsführenden Gesellschaftern“ (Felden & Hack, 2014, S. 64) oder Konflikte „zwischen aktiven und passiven Gesellschaftern“ (Roland Berger, 2015, S. 3) entstehen. Die Gründe hierfür können dabei in Konflikten zwischen einerseits den Werten und Traditionen der Familie(n) aber andererseits auch zwischen der Leistungsverantwortung und Vermögensverwendung des Unternehmens begründet liegen. Auch können Meinungsverschiedenheiten über die Unternehmensausrichtung hinsichtlich der nicht-ökonomischen Zielsetzung (kommuniziertes Firmen- und Markenimage, Nachfolgebestimmung usw.) zu Konflikten führen, die durch die familiären Verwandtschaftsverhältnisse sehr emotional (Vgl. Kets de Vries, 1993) geführt werden und dadurch

eskalieren können. Zum anderen kann diese Vereinigung aber auch nützen. So kann ein höherer Grad der so genannten „organizational Empowerment“ eine effizientere Durchsetzung unternehmerischer Entscheidungen bewirken, sodass eine weniger stark formal-bürokratische (Vgl. Posch & Speckbacher, 2012) und konzentriertere Entscheidungskraft zu Performancevorteilen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen führen kann (Vgl. Leiber 2008). Gleichzeitig kann diese familiäre Einheit zu einer Reduzierung der Prinzipal-Agent-Kosten (Vgl. Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1976) auf Grund von familiärem Altruismus (Vgl. Chrisman, Chua & Litz, 2004) bzw. gleichen Zielen zwischen geschäftsführendem Gesellschafter und Familie (Vgl. Daily & Dollinger, 1993) führen. Dadurch rückt die Bedeutung der so genannten formalen „Governance-Strukturen“ (Überwachungs- und Kontrollstrukturen) in den Hintergrund, während soziale Kontrollmechanismen wie beispielsweise das Vertrauen oder die in der Familien- und Unternehmenskultur gelebten Werte an Bedeutung zunehmen. Zusammenfassend kann diesem Spannungsfeld ebenfalls ein potentiell wesentlicher Einfluss auf die Unternehmensausrichtung und damit auch auf die digitale Reife zugesprochen werden.

2.3 Zwischenfazit und Forschungsfrage

In den vergangenen Kapiteln wurde gezeigt, dass der disruptive Charakter der Digitalisierung dem einer disruptiven Innovation gleicht. Aus diesem Verständnis heraus erklärt sich der in aktuellen Erhebungen (BMW, 2014; Deloitte, 2014; Riemensperger et al., 2016; Westerman et al., 2012) erkannte Umbruch in den Bereichen der traditionellen Marktanforderungen, klassischen Kundenansprüche sowie unternehmerischen Wertschöpfung. Dabei betreffen diese Veränderungen in Anlehnung an Veit et al. (2014) fast alle Industriezweige. In diesem Kontext zeigt die bereits vorgestellte Studie von Ernst & Young (2015), dass einige Branchen bereits in den letzten 5 Jahren stark digitalisiert worden sind (58% Energie und Maschinen- und Anlagenbau, 56% Transport und Logistik), während andere Branchen diesen Trend antizipiert haben. Dadurch erklärt sich ein entsprechender Nachholbedarf in

diesen Branchen, der in den kommenden 5 Jahren bei 77% (Banken und Versicherungen), 76% (Telekommunikation und Medien) respektive 73% (Handel) gesehen wird. Daher scheint es ein entsprechendes Digitalisierungsgefälle entlang dieser Referenzbranchen zu geben. Vor diesem Hintergrund bekommen Familienunternehmen eine nochmals spezifischere Bedeutung:

Familienunternehmen weisen typische Spezifika auf, die wegen ihres signifikant negativen bzw. positiven Einflusses auf die Unternehmungsführung als Spannungsfelder deklariert worden sind. Hinsichtlich der transgenerationalen Unternehmensbeständigkeit können die Bewertung der eigenen unternehmerischen Marktposition und die Einstellung zur digitalen Transformation durch die Seniorgeneration einen entscheidenden Einfluss zur (Teil-) Digitalisierung des Geschäftsmodells ausmachen. Wird dann ergänzend die zumeist innovationstreibende Nachfolge nicht vorbereitet, dann kann dies zunächst die digitale Reife und später die Unternehmensperformance beeinflussen (Vgl. Westerman et al., 2012). Im Gegensatz dazu können eine vorbereitete Nachfolge und eine gleichzeitige Vorbereitung der Organisation eine Öffnung hin zur digitalen Reife bewirken, die zunächst während der gemeinsamen Schaffungsphase und später durch die Einheit von Eigentum und Unternehmensführung der Nachfolgeneration effektiv in der Organisation wirken kann. Weiterhin kommt hinzu, dass eine familiäre oder personelle Einheit von Eigentum und Unternehmensführung die Organisation einerseits bei Konflikten lähmen kann, aber sie gleichzeitig auch im Fall überwiegender Zielharmonie effizienter führen lässt. Damit scheinen diese spezifischen Faktoren einen signifikanten – d.h. strategischen – Einfluss auf die Digitalisierung des Geschäftsmodells von Familienunternehmen auszuüben. Formal bedeutet die Summe diese Überlegungen folgende Forschungsfrage:

FF: Hat die digitale Transformation einen Einfluss auf das Geschäftsmodell von Familienunternehmen?

Diese Forschungsfrage wird auf Grund des explorativen Charakters der qualitativen Sozialforschung nicht um feststehende Arbeitshypothesen ergänzt, wie im folgenden Methodenteil erklärt wird.

3 Methodik

3.1 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign dieser Arbeit entspricht dem vorgeschlagenen Prozess von Yin (2003). Er definiert eine Prozesslogik, nach der die Forschungsfrage und deren zu Grunde liegenden Annahmen mit Hilfe der Datenerhebung, Auswertung und Interpretation verbunden werden (Yin, 2003, S. 19): “Colloquially, a research design is a logical plan for getting from here to there, where here may be defined as the initial set of questions to be answered, and there is some set of conclusions (answers) about these questions. Between “here” and “there” may be found a number of major steps, including the collection and analysis of relevant data”. Seinem Vorschlag folgend umfasst das hier verwendete Forschungsdesign folgende Schritte:

1. Forschungsfrage
2. Untersuchungsform (Fallstudien)
3. Datenerhebung und Auswertung

Die Forschungsfrage basiert auf den Themenkomplexen der digitalen Transformation respektive der Familie und wurde bereits in Kapitel 2.4 hergeleitet. Die von Yin (2003) ursprünglich nachfolgende Hypothesenformulierung in Form der „initial set of questions“ (Yin, 2003, S. 19) ist nur optional und wird auf Grund des explorativen Charakters der Studie nicht durchgeführt (Vgl. Kapitel 2.4). Die Untersuchungsform muss weiterhin dem Forschungsgegenstand angepasst werden (Vgl. Punch, 2005; Yin, 2003). Da der Fokus dieser Arbeit auf einem tiefgreifenden Verständnis zur Motivation aber auch zur konkreten Ausprägung von Digitalisierungsmaßnahmen des Geschäftsmodells gesetzt wird, eignet sich in Anlehnung an Eisenhardt (1989)

insbesondere die Fallstudienforschung. Die Auswahl geeigneter Fälle wird dabei Theorie-begründet vorgenommen. Die Datenerhebung erfolgt durch Leitfaden-gestützte Tiefeninterviews (qualitative Methodik) sowie einen Kurzfragebogen und die Dokumentenanalyse (quantitative Methoden). Die durch die Methodentriangulation erhobenen Daten werden (mit Ausnahme des Kurzfragebogens) jeweils inhaltsanalytisch ausgewertet und durch die Datentriangulation fallweise zusammengeführt. Anschließend folgt die Einordnung der fall-basierten Informationen in das digitale Reifegradmodell, das dadurch die digitale Durchdringung respektive Reife erklären wird:

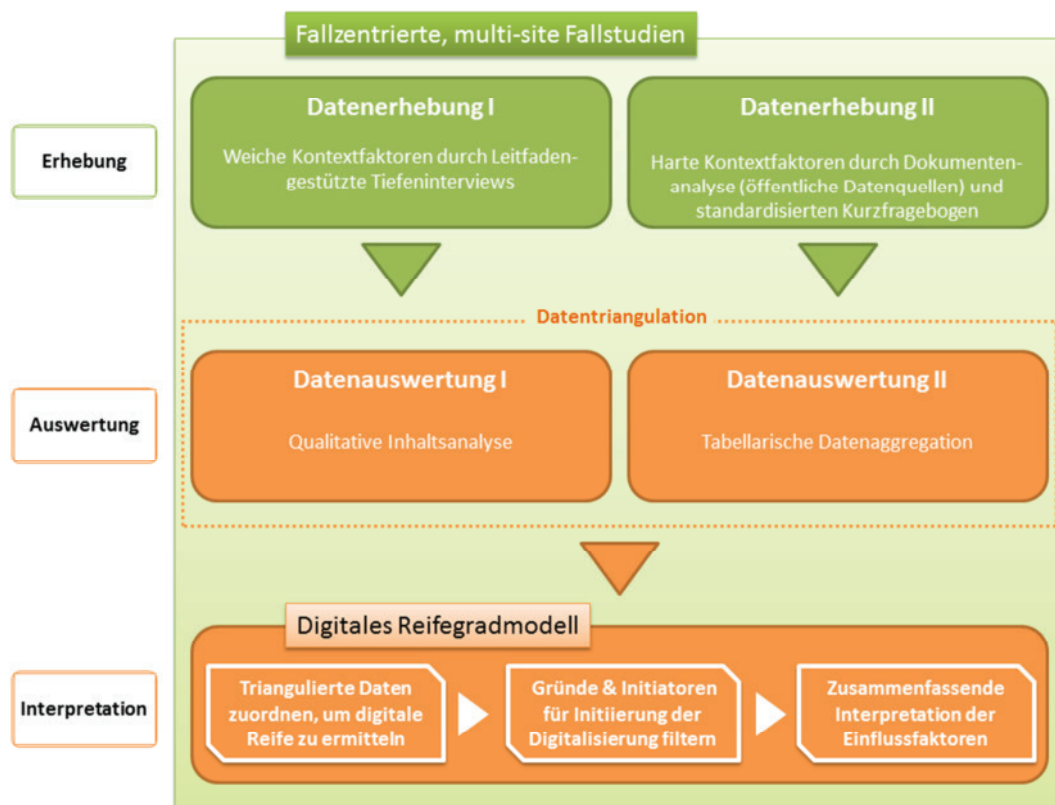


Abbildung 1: Forschungsprozess

Quelle: Eigene Darstellung

3.2 Selektionsprozess

Im Rahmen der qualitativen Sozialforschung suchen Fallstudien typischerweise nach Musterbeispielen. Deren Auswahl erfolgt, je nach Forschungsschwerpunkt, durch unterschiedliche Ansätze des so genannten

Samplings (Vgl. Marshall, 1996). Das theoretische Sampling (Vgl. Lamnek, 2005) beschreibt beispielsweise die Fallauswahl auf Basis zu Grunde liegender Theorien. Die Fälle können gemäß des Prinzips der Konkordanz möglichst ähnlich oder gemäß dem Differenzprinzip möglichst unterschiedlich gewählt werden. Bei Forschungen, die einen spezifischen, einzelnen Untersuchungsfaktor in den Schwerpunkt ihrer Forschung setzen, sollte dem Konkordanzprinzip gefolgt werden. Bei diesem Prinzip wird eine möglichst hohe Variablenzahl möglichst konstant gehalten, während der untersuchte Faktor fallweise variierend untersucht wird. Bei Untersuchungen, die einen innovativen Faktor im Mittelpunkt sehen, bieten sich möglichst kontrastierende Fälle gemäß dem Differenzprinzip an. Diesem Prinzip wird auch dieser Arbeit gefolgt, da diese Forschung den Einfluss der Digitalisierung (im Sinne einer disruptiven Innovation) auf das Geschäftsmodell von Familienunternehmen untersucht.

Entsprechend dem Differenzprinzip werden insofern Familienunternehmen ausgewählt, die möglichst unterschiedliche Merkmale besitzen: Erstens werden dazu die Branchen entsprechend ihres höheren bzw. niedrigeren Grads der in den nächsten fünf Jahren erwarteten Digitalisierung variiert (Vg. Ernst & Young, 2015). Zweitens werden Unternehmen gewählt, die in Anlehnung an die KMU-Definition sich in kleine bzw. mittlere und große Unternehmen differenzieren. Abschließend folgt die Wahl der Ansprechpartner, die in Anlehnung an Gläser und Laudel (2010) als informierte Experten gelten. Hinsichtlich der Branchenwahl zeigt die Studie von Ernst & Young (2015) 12 Branchen mit unterschiedlich starkem Digitalisierungsgrad auf. Um diese Ausprägungen zu verdeutlichen, wurden aus einer Teilbefragung dieser Studie zum Einfluss der Digitalisierung auf das eigene Geschäftsmodell von (Nicht-) Familienunternehmen spezifische Branchen selektiert:

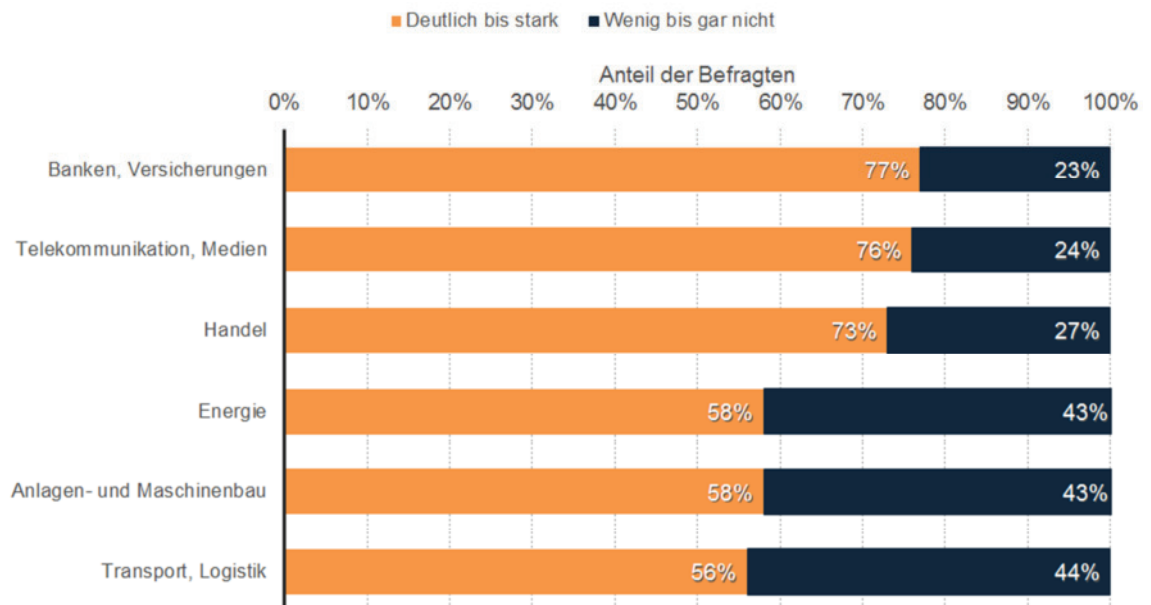


Abbildung 2: Branchendigitalisierung bis 2020

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ernst & Young 2015

Anhand Abbildung 2 wird deutlich, dass 77%, 76% bzw. 73% der Befragten in den Branchen Banken und Versicherungen, Telekommunikation und Medien bzw. (Einzel-) Handel in den nächsten 5 Jahren einen deutlichen bis starken Digitalisierungseinfluss auf ihr Geschäftsmodell erwarten. Dies ist insbesondere mit einer Trendantizipation der vergangenen 5 Jahre und einem entsprechenden Nachholbedarf zu erklären. Demgegenüber stehen diejenigen Branchen, die in den letzten 5 Jahren bereits digitalisiert wurden und mit 58% (Energie, Anlagen- und Maschinenbau) bzw. 56% daher einen vergleichsweise geringeren Digitalisierungseinfluss erwarten. In den ersten 3 Kategorien sind Familienunternehmen überwiegend im Handel präsent, während sie es in den letzten 3 Kategorien im Anlagen- und Maschinenbau sind. Entsprechend werden auf Grund des Untersuchungsschwerpunkts dieser Arbeit diese beiden Branchen gewählt. Die Unternehmen selbst werden in einem zweiten Selektionsschritt aus insbesondere 2 Gründen gewählt: Zum einen sind sie auf Grund ihrer langfristigen Beständigkeit und Branche repräsentativ sowie durch ihre Eigentümerstruktur besonders interessant (Vgl. Yin, 2003). Zum anderen gehören sie den beiden unterschiedlichen Kategorien der kleinen-mittleren sowie großen Unternehmen an. Durch die unterschiedlichen Leitungs- und

Eigentümerstrukturen dieser Größenunterschiede, können interessante Aspekte erschlossen werden.

Die Ansprechpartner der ausgewählten Unternehmen werden in einem dritten Selektionsschritt entsprechend ihrer Funktion im Unternehmen gewählt. Dieser Selektionsprozess ist besonders wichtig, da die befragten Personen nur einen bestimmten und begrenzten Informationsstand sowie eine äußerst subjektive Perspektive haben (Vgl. Gläser & Laudel, 2010). Die Wahl der befragten Personen impliziert insofern die maximal erreichbare Qualität und den maximal möglichen Informationsgehalt der durchgeführten Interviews. Gorden (1975) unterstreicht diese Aussage und ergänzt sie um einen Fragenkatalog zur exakten Bestimmung der passenden Personen (Gorden, 1975, S. 196-197):

1. Wer verfügt über die relevanten Informationen?
2. Wer ist am ehesten in der Lage, präzise Informationen zu geben?
3. Wer ist am ehesten bereit, Informationen zu geben?
4. Wer von den Informanten ist verfügbar?

Personen dieses speziellen Kontexts werden von Gläser und Laudel (2010) als Experten bezeichnet. Drewe (1974) definiert Experten als Personen, die auf Grund ihrer Position über spezifisches Wissen verfügen und in der Lage sind Einfluss auszuüben. Damit handelt es sich gemäß den Anforderungen von Gläser und Laudel (2010) um geschäftsführende oder der Geschäftsführung nahe Personen, die einerseits die Funktionen eines so genannten CEOs bzw. CIOs oder CTOs inne haben und andererseits stammten sie aus der Gründerfamilie bzw. hatten durch ihre Nähe zu ihr sie fundierte Kenntnisse über sie. Nachdem klar gestellt wurde, durch welchen Selektionsprozess die Fälle gewählt werden, stellt sich die Frage nach der Fallanzahl. Grundsätzlich ist die quantitative Grenze dort zu ziehen, an der der inkrementelle Erkenntniszuwachs minimal wird (Vgl. Lamnek, 2005). Yin (2003) definiert jedoch ein Minimum von zwei Fällen, während Eisenhardt (1989) vier bis zehn

Fälle als nützlich ansieht. Entsprechend dieser Einordnung werden zwischen zwei und zehn Fällen untersucht werden.

3.3 Datenerhebung

3.3.1 Fallstudienforschung

Zurzeit gibt es auf Grund der Aktualität des Forschungsthemas noch keine explizit wissenschaftlich-fundierte Untersuchungen. Dadurch kommt dieser Untersuchung der Charakter einer Pilotstudie zu, für deren Untersuchung insbesondere Fallstudien geeignet sind (Vgl. Eisenhardt, 1989). Fallstudien können in Anlehnung an Borchardt und Göthlich (2009, S. 35) „grundsätzlich Antworten auf explorative (...) Fragen liefern, was nicht alle Methoden können“ und werden in neuen oder besonders komplexen (Vgl. Stickel-Wolf & Wolf, 2005) eingesetzt. Chelimsky und Grosshans (1990, S. 15) zeigen diesen Mehrwert durch ihre Definition: „A case study is a method for learning about a complex instance, based on a comprehensive understanding of that instance obtained by extensive description and analysis of that instance taken as a whole and in its context“. Schramm (1971) bestätigt ebenfalls das tiefgehende Verständnis als Ziel einer Fallstudie, jedoch setzt er den Untersuchungsschwerpunkt auf den Prozess der Entscheidungsfindung selbst, also auf die „decision“ bzw. das „set of decisions“ (Schramm, 1971, S. 6). Fallstudien umfassen je nach definitorischem Ansatz entweder nur einen einzelnen Fall (Vgl. Stake, 1995) oder mehrere Fälle (Vgl. Blatter, Janning & Wagemann, 2007; Gerring, 2004; Yin, 2003) und können dabei je nach Untersuchungsziel den methodischen Fokus unterschiedlich einsetzen. Ist ein durch detaillierte Informationen gewonnenes, tiefgreifendes Verständnis das Untersuchungsziel, dann werden fallzentrierte (Vgl. Bryman, Stephens & Campo, 1996) Fallstudien durchgeführt. Sie werden in dieser Arbeit angewendet und sind – im Gegensatz zu variablenbasierten Fallstudien – in Anlehnung an Blatter et al. (2007) bei wenig untersuchten Fällen von hoher Bedeutung. Vor dem Hintergrund dieses als klassischen Typs von Fallstudien werden weiterhin multi-site Fallstudien angewendet. Sie werden – im

Gegensatz zu within-site Fallstudien – bei unterschiedlich inhaltlichen Untersuchungskontexten gewählt (Vgl. Zwicker, 2009).

Gütekriterien der Fallstudienforschung

Die qualitative Sozialforschung ist in Anlehnung an Kuckartz, Dresing, Rädiker und Stefer (2008) überwiegend von der induktiven Logik geprägt, nach denen Schlussfolgerungen erst auf Basis erhobener Daten zulässig sind. Durch die qualitativ erhobenen Daten in Form fallzentrierter Fallstudienforschung können in nur sehr begrenztem Umfang generalisierbare Aussagen getroffen werden. Allerdings ist die Aussagekraft einer qualitativen Auswahlgesamtheit in Anlehnung an Schneider (2002) insofern zu relativieren, als dass ein Anspruch auf Repräsentativität aus solch einer Stichprobe aus wissenschaftlicher Sicht ohnehin nicht ohne weiteres erhoben werden kann. Nichtsdestotrotz können Fallstudien eine zumindest bedingte Allgemeingültigkeit in ihrer Aussagekraft besitzen, sofern die vier Prinzipien der Forschungsqualität – die so genannten Gütekriterien der Fallstudienforschung – konsequent eingehalten werden: In Anlehnung an Yin (2003) ist das erste Kriterium, die Konstruktvalidität, ein Bestimmungsmaß für den Grad der korrekten Operationalisierung einer Untersuchung. Es bestimmt insofern, ob die grundlegende Forschungsmethodik für die angestrebte Aussagekraft geeignet ist. Die interne Validität beschreibt als zweites Kriterium den Grad der Richtigkeit einer Aussage, indem die kausale Kette in der Untersuchung in den Mittelpunkt gestellt wird. Das dritte Gütekriterium, die externe Validität, beschreibt hingegen die Generalisierbarkeit der Untersuchung. Abschließend beschreibt die Reliabilität die Replizierbarkeit der durchgeführten Untersuchung, wie sie auch von Eisenhardt (1989) hervorgehoben wird.

3.3.2 Datenerhebung I: Tiefeninterviews

Die Fallstudien werden in Anlehnung an Abbildung 1 in einem ersten Datenerhebungsschritt durch Tiefeninterviews durchgeführt. Sie sind integraler

Bestandteil dieses Forschungsprozesses. Durch ihren hohen, narrativen Anteil und durch ihre offen erzählende Interviewform, lassen Tiefeninterviews einen umfassenden Informationsgewinn zu (Vgl. Aghamanoukjan, Buber & Meyer, 2009). Im Gegensatz zu rein narrativen Interviews steht dabei jedoch nicht der Befragte selbst mit seiner seine Biographie im Vordergrund, sondern sein Wissen als Experte für das Familienunternehmen und die Familie. Im Rahmen dieser Tiefeninterviews wird ein Interviewleitfaden verwendet, der thematisch begrenzend und inhaltlich strukturierend wirkt. Dabei wird auf den Typ des teilstandardisierten Leitfadeninterviews zurückgegriffen. Bei dieser Art der Interviewführung folgt eine vorherige Festlegung auf offene Fragen die den Interviewverlauf zwar prägt, aber dennoch Raum für spontan-affektive Abweichungen des Gesprächskontexts zulässt (Vgl. Nawratil, Wagner, Schönhagen & Starkulla, 2008). (Witzel, 1985, S. 236-237) begründet die Verwendung eines solchen Leitfadens als „Orientierung und Gedächtnisstütze zur Anregung der freien Erzählung, aber auch zur kontrollierten und vergleichbaren Herangehensweise“. Damit dient der er - trotz zusätzlichem Erkenntnisgewinn im Laufe der Befragungen – der unverfälschten Untersuchung der Forschungsfrage und damit dem Verfolgen des originären Forschungsinteresses. Darüber hinaus ist bei der späteren Datenanalyse möglich weitere und bis zu diesem Zeitpunkt unbekannte Themenfelder zu bestimmen (Vgl. Bortz & Döring, 2006), wodurch die Analyse ein und desselben Interviews zu anderen wissenschaftlichen Fragestellungen ermöglicht wird.

Der Aufbau und die Formulierung des Leitfadens folgen den Überlegungen zur Durchführung qualitativer Interviews (Vgl. Helfferich, 2005; Lamnek, 2005; Witzel, 2000). So gilt es den Redefluss zu stimulieren (Vgl. Witzel, 2000) und nicht zu stören (Vgl. Seidman, 2013), abrupte Themenwechsel zu vermeiden (Vgl. Helfferich, 2005) und im Rahmen entsprechend einer sinnvollen thematischen Einheit eine nicht-Fachwörter geprägte, simplifizierte Sprache zu (Vgl. Lamnek, 2005) verwenden. Dabei ist der Interviewleitfaden jeweils an den vorausgesetzten Wissensstand des Befragten anzupassen (Gläser & Laudel, 2010; Vgl. Kaiser, 2014). Formal richtet sich die Realisierung dabei nach den

methodologischen Prinzipien in Anlehnung an Gläser und Laudel (2010): Das Informationsbedürfnis wird aus der Untersuchungsfrage und den theoretischen Vorüberlegungen abgeleitet und in Bereiche und Fragen des Interviewleitfadens übersetzt. Deren Operationalisierung folgt dabei dem Prinzip des Verstehens als Basishandlung:

Bereich	Ausprägung / Themenfeld
Bereich 1	Einführung
Bereich 2	Familienhistorie und Gründungsgeschichte Eigentumsverhältnisse und Unternehmensführung
Bereich 3	Digitalisierung: Bereiche, Ausprägung, Begründung
Bereich 4	Abschluss

Tabelle 3: Dimensionen und Themenfelder des Interviewleitfadens

Quelle: Eigene Darstellung

Der erste Bereich besteht aus dem einführenden Kurzfragebogen. Der zweite Bereich fragt tiefergehend den familiären Hintergrund bei gleichzeitiger Unternehmensverknüpfung ab. Dabei zählen auch historisch gewachsene Eigentümerstrukturen und informelle Einflussfaktoren. Der dritte Bereich schließt mit offenen Fragen zu bereits durchgeführten oder geplanten Digitalisierungsmaßnahmen an. Im Fall der Bejahung werden inhaltlich vertiefende Folgefragen zu den einzelnen Bereichen gestellt. Dabei wird parallel die Motivation und Begründung für oder wider die Umsetzung der digitalen Transformation erfasst. Der letzte Bereich stellt den formalen Abschluss dar. Bei der Anwendung des Interviewleitfadens bei diesem auf Grund der begrenzten Thematik so genannten problem-zentrierten Interviews (Vgl. Aghamanoukjan et al., 2009) mussten bestimmte Gütekriterien eingehalten werden, um einen möglichst umfassenden und vollständigen Erkenntnisgewinn gewährleisten zu können. Sie lauten Offenheit, Flexibilität, Explikation, Reflexivität, Kommunikation sowie der so genannte Prozesscharakter. Das Prinzip der Offenheit beschreibt eine unvoreingenommene Herangehensweise und wird durch das Prinzip der Flexibilität ergänzt, das eine flexible Anpassung an den spezifischen Untersuchungsrahmen beinhaltet. Der Forschungsprozess ist dabei dynamisch, sodass Änderungen gemäß dem Explikationsprinzip durch

Erklärungen nachvollziehbar gemacht und im Forschungsprozess dokumentiert und verfolgt werden können. Das Prinzip der Kommunikation meint einen zusätzlichen Informationsgewinn durch die beidseitige Interaktion, die durch ein zusätzlich reflektiertes und damit flexibles Einsetzen der Erhebungsinstrumente die Informationstiefe zu maximieren versucht. Diese Gütekriterien sind auch ein entscheidende Grund, weshalb in dieser Arbeit die Kombination von qualitativen und quantitativen Ansätzen in Anlehnung an Lamnek (1995) durchgeführt wird. Bevor nun der quantitative Datenerhebungsprozess beschrieben wird, folgt im nächsten Abschnitt zunächst die Beschreibung des eigentlichen Interviewprozesses:

Interviewprozess

Die ausgewählten Unternehmen wurden zunächst formal-schriftlich gemäß des Prinzips der informierten Einwilligung (Vgl. Gläser & Laudel, 2010) kontaktiert. Das Prinzip entspricht dem ethischen Grundsatz, dass „Menschen, die sich für die Teilnahme an einer sozialwissenschaftlichen Untersuchung entscheiden sollen, (...) über die Ziele der Untersuchung, der Art und Weise ihrer Mitwirkung und über mögliche Folgen dieser Mitwirkung informiert werden“ (Gläser & Laudel, 2010, S. 159). Dabei wird darauf geachtet, dass nur essentiell wichtige Informationen zum Befragungszweck, -hintergrund und -anforderungen kommuniziert wurden, um eine Beeinflussung des Interviewpartners zu vermeiden. Lediglich in den Fällen, in denen zusätzliche Information von einer etwaigen Zustimmung abhängig gemacht wurden, sind weitere Informationen zu den befragten Themengebieten übermittelt worden. Nachdem erste E-Mails mit den grundsätzlich im Interview behandelten Themen sowie den Anforderungen an den Befragten verschickt worden sind und dieser reagiert hat, sind daran anschließend persönliche Telefonate durchgeführt worden. Dort wurde die empirisch notwendige Aufzeichnung angesprochen, die Anonymität garantiert und das Einverständnis zur Mitwirkung gesichert.

Bei den 35 kontaktierten Unternehmen dieser Studie gab eine Antwortquote von 29% (10 Unternehmen) sowie eine finale Zusagequote von 17% (6

Unternehmen). Demgegenüber lag die Ausschöpfungsquote bei 100%. Für die zwischen dem 25. April 2016 und 19. Mai 2016 durchgeführten Interviews wurde eine Strecke zwischen 49km - 565km zurückgelegt, wobei die Gespräche im Durchschnitt 45 Minuten gedauert haben. Während die überwiegende Anzahl der Interviews vor Ort durchgeführt wurde (4 Interviews), sind die übrigen auf Grund von Terminschwierigkeiten der Interviewpartner telefonisch durchgeführt worden. Gemäß Lamnek (1995) soll den Interviewpartnern unnötige Umstände erspart bleiben, während sie sich gleichzeitig in ihrer gewohnten Umgebung befinden sollen. Konnte daher kein persönliches Treffen vereinbart werden, so wurde auf Videotelefonie (VoIP) zurückgegriffen, um die Nachteile von rein telefonischen Interviews – insbesondere fehlende Informationen über Gestik und Mimik – zu vermeiden.

Zu Beginn der Befragung wurden Teilnehmer erneut auf die erforderliche Aufzeichnung und anschließende Anonymisierung hingewiesen. Während des Interviews wurden der standardisierte Kurzfragebogen sowie der flexible Interviewleitfaden angewendet sowie die allgemeinen Handlungsempfehlungen der Interviewführung in Anlehnung an Gläser und Laudel (2010, S. 172-177) eingehalten:

1. Pausen zulassen, keine Unterbrechungen, aktives Zuhören
2. Flexibles fragen
3. Nicht verstandenes klären
4. Verallgemeinerungen minimieren, indem Details erfragt werden
5. Kompetenten Eindruck vermitteln
6. Wertungen vermeiden

Am Ende des Interviews wurde den Befragten nochmals für ihre Teilnahme gedankt und die Möglichkeit für Rückfragen bzw. Feedback eingeräumt.

3.3.3 Datenerhebung II: Weitere Daten

Zusätzlich zur qualitativen Datenerhebung in Form der Interviews folgt die quantitative Datenerhebung, die sich in den Kurzfragebogen und die Dokumentenanalyse gliedert.

Kurzfragebogen

Der Kurzfragebogen gilt durch seine Standardisierung und seine geschlossenen Fragetypen als quantitative Erhebungsmethode (Vgl. Schöneck, 2009). Er hat in Anlehnung an Seidman (2013) das Ziel eines formalen Intervieweinstiegs und versucht spätere Unterbrechungen des Interviews durch Nachfragen zu vermeiden (Vgl. Seidman, É. In diesem Sinn schlägt Seidman (2013) vor die Gesprächskontinuität einzuhalten, damit Informationen gewonnen werden können, die sonst nicht hätten gewonnen werden können. Vor diesem Hintergrund enthält der Kurzfragebogen zwei Themenfelder: Erstens werden Fakten zu dem Befragten selbst, seiner familiären und organisationalen Zugehörigkeit und seinem Unternehmenseinfluss durch seine Tätigkeit erfasst. Zweitens werden Fakten zum Familienunternehmen erfasst. Sie umfassen die wichtigsten Merkmale der Historie, aktuell operativen Geschäftstätigkeit sowie Faktoren zur Beurteilung der Eigentümerstruktur und Größenordnung. Der Kurzfragebogen ist in Anlehnung an den Interviewprozess (Vgl. Abbildung 1) vor den Tiefeninterviews und der ergänzenden Dokumentenanalyse eingeordnet.

Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse beschreibt die Informationssuche in Dokumenten und beschränkt sich in Anlehnung an die Dokumententypen von Salheiser (2014) auf offizielle Dokumente (Presse, Sonstiges) sowie Egodokumente (Selbstdarstellung). Interne Dokumente werden aus Zugriffsgründen aber auch aus Anonymisierungszwängen nicht erfasst. Sie gliedert sich prinzipiell in die Schritte der Recherche und Selektion sowie der Auswertung. Für den

Erhebungsprozess wurde ein flexibler und auf jede Fallstudie abgestimmter Auswahlrahmen festgelegt, damit – trotz eines vorab festgelegten Suchrasters – fallspezifische Aspekte berücksichtigt werden konnten. Die Identifizierung der relevanten Dokumente erfolgte in einem iterativen Prozess, da wiederholt Querverweise gefunden und verfolgt wurden. Die Informationen der Dokumente wurden dabei danach bewertet, ob es sich um Informationen über einen neuen Sachverhalt, eine wesentliche Änderung bekannter Fakten oder schlicht eine Wiederholung handelte. Wiederholungen wurden aus Redundanzgründen nicht dokumentiert. Eine differenzierte Erklärung der Auswertung folgt in Kapitel 3.4.2.

3.4 Datenauswertung

Der Prozess der Datenauswertung gliedert sich in drei Schritte: zunächst werden die Tiefeninterviews ausgewertet, indem die Prozesslogik der Transkription und Auswertung entsprechend der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2008) beschrieben werden. Anschließend folgt im zweiten Schritt die inhaltsanalytische Auswertung der Dokumentenanalyse. Beide Analysen werden in einem dritten Schritt der Datentriangulation unterworfen, tabellarisch dokumentiert in den Kontext des digitalen Reifegradmodells eingeordnet. Dabei wird der Kurzfragebogen absichtlich exkludiert. Er dient der Zuordnung der befragten Familienunternehmen zu den kleinen-mittleren bzw. großen Unternehmen (KMU) und dient damit der Bestimmung des Unternehmenscharakters, der in den Einleitungen der Einzelfalluntersuchungen (Vgl. Kapitel 4) zusammenfassend wiedergegeben wird.

3.4.1 Datenauswertung I: Tiefeninterviews

Die Transkription beschreibt die wortwörtliche Niederschrift der zuvor aufgezeichneten Interviews und hat in Anlehnung an Breuer und Dieris (2009) das Ziel, aufgezeichnete Dokumente für Auswertungsverfahren verwertbar zu gestalten. Weiterhin sensibilisiert die Transkription für das gesprochene Wort

aber auch für das Gespräch als soziale Interaktion im Allgemeinen und ist somit zur Aufbereitung wissenschaftlichen Materials unentbehrlich. Auf Grund der Zusicherung der Anonymität gegenüber den Interviewteilnehmern wurden alle nötigen Identifikationsmerkmale – dazu gehören der Name des Befragten sowie des Unternehmens aber auch die exakten Orts- und Größenangaben – entfernt und durch Kennzeichnungen wie „Experte A“ bzw. „Unternehmen A“ ersetzt, ohne allerdings fallbezogene Kontextinformationen zu eliminieren (Vgl. Gläser & Laudel, 2010; Kluge & Opitz, 2000). In Anlehnung an Kuckartz et al. (2008) wurden bei der Durchführung einfache Transkriptionsregeln befolgt, die „die Sprache deutlich „glätten“ und den Fokus auf den Inhalt des Redebeitrags setzen“ (Kuckartz et al., 2008, S. 27). Aus diesem Grund wurden auch in Anlehnung an Kowal und O’Connell (2008) hinsichtlich der Gesamtheit erfassbarer Merkmale gezielt Wortfolgen und die lautliche Gestaltung exkludiert, während nicht-sprachliches Verhalten (lachen, räuspern, Pausen, Betonungen usw.) an entsprechender Stelle in Klammer vermerkt wurde. Grundsätzlich wurde dabei standardorthografisch verschriftet. Die qualitative Inhaltsanalyse wird anschließend angewendet, um „bestimmte Themen, Inhalte, Aspekte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen“ (Mayring, 2008, S. 89). Dazu wird ein Kategoriensystem entwickelt, das den in den ausgewerteten Textpassagen (latenten) Sinn darstellt, um weitere Interpretationen zu ermöglichen (Vgl. Mayring, 2008). Dazu wurden die für den Interviewleitfaden verwendeten, deduktiv entwickelten Dimensionen und Fragen in Anlehnung an Kruse (2015) gekürzt, abstrahiert und einem Kategoriensystem zugeordnet. Anschließend folgte das Clustern von Zitationen, indem entsprechend des Ablaufmodells von Mayring (2008) gezielt Textpassagen iterativ paraphrasiert, reduziert und konsolidiert wurden. Anschließend wurden diese Kategorien mit einer verallgemeinerten Bedeutung versehen, wodurch letztlich 3 Kategorien als Kategoriensystem entstanden sind.

3.4.2 Datenauswertung II: Weitere Daten

Die Auswertung der weiteren Daten beginnt mit dem Kurzfragebogen. Die durch die Befragung dokumentierten Fakten werden tabellarisch erfasst und im

Rahmen der Unternehmensvorstellung im Hauptteil anonym resümiert. Die Auswertung der Dokumentenanalyse ist hingegen komplexer, da die Dokumente inhaltsanalytisch ausgewertet wurden (Vgl. Mayring, 2008). Die Daten aus der Datenerhebung I und II wurden dabei durch die Zusammenführung der inhaltsanalytischen Auswertungen der Daten- und Methodentriangulation unterworfen, wie im nächsten Abschnitt beschrieben ist.

Triangulation

Die Triangulation kann den theoretischen Gewinn (Denzin, 2012) bzw. „prinzipiellen Erkenntniszuwachs“ (Flick, 2004, S. 12) einer Untersuchung deutlich steigern. Sie gliedert sich in unterschiedliche Ansätze (Vgl. Denzinger, 2012; Flick, 2013), von denen in dieser Arbeit die beiden Typen der Daten- und Methodentriangulation verwendet werden. Die Datentriangulation beschreibt in Anlehnung an Denzin (2012) die Verwendung verschiedener Datenbasen zu unterschiedlichen Zeiten, an unterschiedlichen Orten und mit unterschiedlichen Personen. Demgegenüber beschreibt die Methodentriangulation in Anlehnung an Flick (2013) die Verwendung von qualitativen und quantitativen Methoden zur Untersuchung desselben Forschungsgegenstands. Grundsätzlich dient die Triangulation dabei der Erhöhung der Validität der Befunde und finalen Schlussfolgerungen, indem die Transparenz, der Informationsgehalt und die Nachvollziehbarkeit erhöht werden (Vgl. Eisenhardt, 1989; Scandura & Williams, 2000; Yin, 2003). Gleichzeitig werden auch relevante externe Faktoren erfasst, die nicht direkt mit dem Untersuchungsgegenstand in Verbindung stehen.

Diesem Ansatz folgend werden zunächst im Rahmen des qualitativen Interviews Daten erhoben, die durch den Kurzfragebogen und die Dokumentenanalyse nochmals ergänzt bzw. korrigiert werden. Die Summe der Erkenntnisse wird im Ergebnisteil zusammengefasst wiedergegeben, wobei die Zitationen einem bestimmten Code folgen: Zunächst folgt bei Zitationen die jeweilige Fallabkürzung (z.B. HAN1 für das erste Handelsunternehmen). Dann folgt das Dokumentenkürzel, das für Interviews IW und für die

Dokumentenanalyse SD (Selbstdarstellung des Unternehmens), PR (Pressequelle) bzw. ST (Sonstige Datenquelle) lautet. Werden mehrere Dokumente desselben Dokumententyps verwendet, werden diese numerisch fortlaufend gekennzeichnet. Abschließend folgt die Seitenangabe, der nach einem Doppelpunkt die Zeilennummer(n) folgen.

3.4.3 Datenauswertung III: Digitales Reifegradmodell

Die durch die vorigen Kapitel stehen die notwendigen Datenbasen zur Bestimmung der Gründe und der Ausprägung für die digitale Durchdringung respektive Reife bereit. Wie bereits in Kapitel 2.1 beschrieben, wird dabei in dieser Arbeit ein rasterbasiertes und nicht-iteratives Stufenmodell zur Messung der Ausprägung genutzt, dessen erster Schritt die Zuordnung inhaltlich klar abgegrenzter Reifegradkriterien zu den entsprechenden Reifedimensionen in einer so genannten Zuordnungsmatrix darstellt:

Dimension	Reifegradkriterium
Strategie	(1) Geschäftsmodell auf Technologieentwicklung ausrichten (2) Veränderungsmanagement etablieren (3) Sorgfaltspflicht sicherstellen
Ressourcen	(1) Mitarbeiter: digitale Expertise, Kollaboration (2) Wissen: Verarbeitung Kundendaten, Wissensmanagement (3) Innovation: Open Innovation, Produkt-/Serviceinnovation
(Geschäfts-) Prozesse	(1) Prozesse: Agilität, Steuerung, ganzheitliche Planung (2) Wertschöpfungsprozesse (3) Unterstützungsprozesse
Produkt/Leistung	(1) Digitale Produkte (2) Digitale Dienstleistungen (3) Digitaler Mehrwert
Kundenorientierung	(1) Digitale Kundenkommunikation (2) Personalisierte Kundenkommunikation (3) Multiple Kanäle der Kundenkommunikation

Tabelle 4: Harmonisierte Auswahl der Reifegradkriterien

Quelle: Eigene Darstellung

Die Festlegung auf einzelne so genannte Fragebogenelemente, also spezifischen Fragen als Konkretisierung der Reifegradkriterien, wurde gezielt unterlassen. Grund dafür ist der narrative Grad des Interviews, der den abzufragenden Sachverhalt möglichst offen erfassen sollte. Die Auswertung der Interviews sowie der Dokumentenanalyse werden in der qualitativen Inhaltsanalyse fallweise zusammengeführt, wodurch der Informationsgehalt insgesamt steigt. Diese triangulierten Ergebnisse werden anschließend durch folgende Darstellung in das digitale Reifegradmodell überführt:

	Phase I < 2016	Phase II 2016	Phase III 2016 >
Dimension 1			
Reifegradkriterium	Zustands- beschreibung	Zustands- beschreibung	Zustands- beschreibung
Explikation	Begründung für oder wider der Digitalisierung durch Junior- bzw. Seniorgeneration oder Fremd-Geschäftsführer; dadurch Erklärung der Zustandsbeschreibung und Motivation der Durchführung / des Unterlassens		

Tabelle 5: Beispielhafte Auswertungslogik der Reifegradkriterien

Quelle: Eigene Darstellung

Phase I beschreibt die bereits in der Vergangenheit durchgeführten Maßnahmen, Phase II beschreibt aktuell in der Umsetzung befindende Maßnahmen und Phase III beschreibt bereits geplante Maßnahmen. Jede Dimension wird diesem Phasenmodell unterworfen, sodass die Initiatoren, Veränderungen und die dahinter stehende Motivation exakt bestimmt werden können. Damit wird dem Qualitätskriterium der Explikation, also der Nachvollziehbarkeit, gefolgt und transparent die zu Grunde liegende Entscheidung begründet. Folgende Abbildung zeigt die aggregierten Informationen aus der Auswertung der einzelnen Reifegradkriterien in Form des Reiferasters, das als Ergänzung (rechter Bereich) der Zuordnungsmatrix (linker Bereich) anhängig ist:

Dimension	Reifegradkriterium	Status		
		ND	TD	D
Strategie		Status		
	(1) Geschäftsmodell auf Technologieentwicklung ausrichten	✓		
	(2) Veränderungsmanagement etablieren		✓	
	(3) Sorgfaltspflicht sicherstellen			✓
...	

Tabelle 6: Beispielhafte Auswertungslogik des Reifegradmodells

Quelle: Eigene Darstellung

Die Einordnung der Reifegradkriterien der jeweiligen Reifedimension erfolgt durch textuelle Kennzeichnung. Ein Fettdruck bedeutet den Status „erfüllt“ und nicht-fette Schrift den Status „nicht erfüllt“. Ein Reifegradkriterium gilt als erfüllt, wenn es durch die tabellarisch im Anhang abgebildete Datentriangulation als positiv beantwortet werden konnte. Dabei bedeutet erfüllt, dass es digitalisiert ist (Kennzeichnung durch „D“) und nicht erfüllt, dass es entweder nur teil-digitalisiert (Kennzeichnung durch „TD“) oder nicht digitalisiert ist (Kennzeichnung durch „ND“).

Die Anzahl der erfüllten Reifegradkriterien der jeweiligen (Reife-) Dimension determiniert dabei ihre digitale Reife: Ist kein Reifegradkriterium der Dimension erfüllt, so gilt die sie als nicht digitalisiert respektive 0% digitalisiert. Sind hingegen 1 bzw. 2 Kriterien erfüllt, dann gilt sie als zu 33% respektive 66% teil-digitalisiert. Bei der der Erfüllung aller Reifegradkriterien gilt die Reifedimension mit 100% als digitalisiert. Die vollständige Bestimmung der digitalen Reife erfolgt in Anlehnung an den Forschungsprozess (Vgl. Abbildung 1) jeweils fallweise im Anhang Teil E.

4 Resultate

Auf Grund der Beschreibung des Selektionsprozesses in Kapitel 3 wurden möglichst divergierende Fälle aus den bereits angeführten Branchen gewählt. Folgende Abbildung verdeutlicht die Fallunterschiede und Branchenwahl:

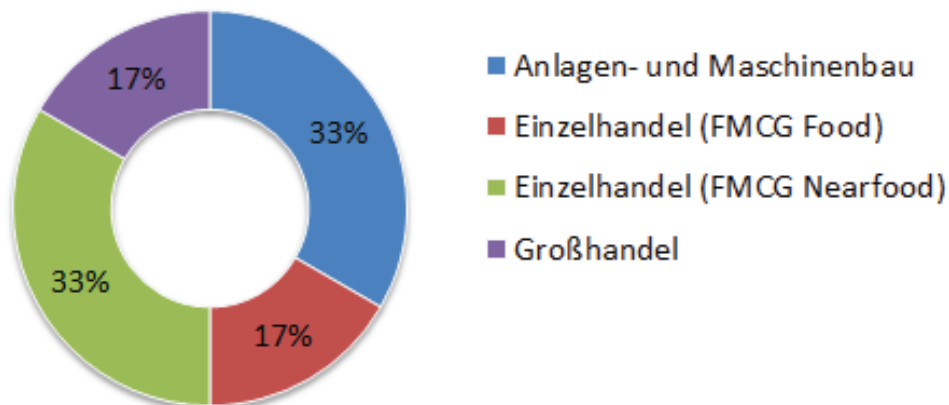


Abbildung 3: Branchenselektion der Fallstudienforschung

Quelle: Eigene Darstellung

Die Unternehmen entstammen einerseits der Branche des Anlagen- und Maschinenbaus (AMB) sowie andererseits der Handelsbranche (HAN), die sich ihrerseits in den Einzelhandel (EH) sowie Großhandel (GH) gliedert. Während der Großhandel überwiegend gewerbliche Kunden adressiert, liegt der Fokus des Einzelhandels mit seiner Unterkategorie der so genannten Fast Moving Consumer Goods (FMCG) für den (Nicht-) Nahrungsmittelsektor auf Privatkunden. Im Folgenden werden die Ergebnisse der einzelnen Fallstudien gezeigt, bevor sie nach Branche und Größe getrennt aufgezeigt werden.

Fallstudie AMB1

Das erste Unternehmen der Branche besteht seit über 100 Jahren und erwirtschaftet mit über 150 Mitarbeitern jährlich über 45 Millionen Euro im europäischen Raum. Das als AMB1 betitelte Unternehmen zählt damit zu den mittelgroßen Familienunternehmen und wird durch die fünfte Nachfolgeneration zweier Familienstämme sowie einen Fremdgeschäftsführer geleitet. Der Fremdgeschäftsführer wurde durch den

unerwarteten Tod der Seniorgeneration notwendig, da die Nachfolgegeneration eines Stammes zu diesem Zeitpunkt noch in der unternehmensinternen Ausbildung war und die Geschäftsführung sich als komplexe Aufgabe darstellte. Mittlerweile ist die Nachfolgegeneration auch in der Geschäftsleitung präsent, wobei die Besitzanteile schrittweise übertragen werden.

Es zeigt sich im Gespräch, dass das Unternehmen der digitalen Transformation eine strategische Bedeutung beimisst (AMB1 IW:325-327): „Ja, also das ist bei uns eben strategisch eingeplant. Dem Ganzen geben wir natürlich (...) Bedeutung, also was der Markt will, was es gibt (...)“. Als Gründe wurden die Konkurrenzsituation und die steigenden Kundenforderungen genannt. Gleichzeitig wird die digitale Transformation als kontinuierlicher Veränderungsprozess auf das Geschäftsmodell verstanden (Vgl. AMB1 IW:393-396), dessen Sorgfaltspflicht über formale Standards und personelle Verantwortung (Vgl. AMB1 IW:393-396) sichergestellt wird. Neben der strategischen Komponente zeigt sich auch die Ressourcenverwendung als durchdacht: Innovationen werden einerseits durch externe Kooperationen mit Hochschulen, industriellen Arbeitskreisen und Normierungsinstituten generiert und andererseits durch interne Ideenwettbewerbe gefördert. Hinzu kommt das Wissen aus vertikal organisierten Vertriebseinheiten, tertiären Kundenanforderungen sowie Informationen aus verarbeiteten Kundendaten, die das Unternehmen insgesamt dazu nutzt, um organisch zu wachsen (AMB1 IW:209-217): „(...) wir sind ein Familienunternehmen, das heißt, unsere Gesellschafter haben ja ihr ganzes Einkommen, ihren Besitz hier in die Firma gesteckt. (...). Und wenn wir (...) wachsen wollen (...) können wir nur organisch wachsen (...) und das heißt auch (...) wir können nur kleine Schritte machen, aber diese Schritte müssen sitzen“. Das generierte Wissen wird anschließend um Daten der Produktion ergänzt, die durch die ganzheitlich geplante und vollständig digitalisierte Wertschöpfungs- und Produktionsprozesse im Sinne der „Industrie 4.0“ (AMB1 IW:202) entstehen (AMB1 IW:288-298): „Gut wenn wir über Anlagen reden, damit ist das Ganze für mich ja erfasst. (...) Unsere Idee, unsere Anlagen müssen miteinander kommunizieren können (...)“. Dieses

Wissen wird dabei zur Vorbereitung auf die zukünftigen Kundenanforderungen genutzt, indem neue, digitale Dienstleistungen (Vgl. AMB1 IW:313-314, AMB1 IW:478-481) sowie ein digitaler Mehrwert (Vgl. AMB1 IW:447-457) angeboten werden. Dabei zeigt sich bei der Prozessexzellenz in den Bereichen Fertigung (M2M-Kommunikation) und der digitalen Produkte derzeit noch ein Aufholbedarf, der jedoch von AMB1 bereits identifiziert worden ist. Hinsichtlich der Kundenorientierung, die durch den Charakter der Branche sowie den hohen Anteil der Stammkundschaft (Vgl. AMB1 IW:337-346) überwiegend durch persönliche Besuche oder Telefonate bestimmt ist, bietet AMB3 seinen Kunden weiterhin digitalisierte und multiple Kundenkanäle (Vgl. AMB1 IW: 343-343, AMB1 IW:239-239, AMB1 IW: 417-430). an. Insgesamt zeigt sich der Einfluss der digitalen Transformation auf das Geschäftsmodell von AMB1 anhand folgender Grafik:

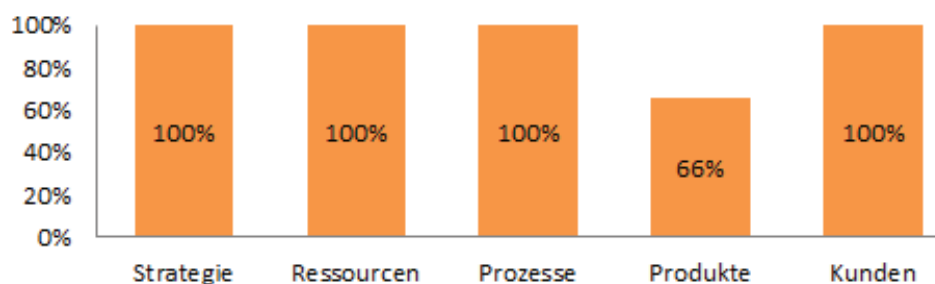


Abbildung 4: Digitale Reife von AMB1

Quelle: Eigene Darstellung

Fallstudie AMB2

Das zweite Unternehmen der Anlagen- und Maschinenbaubranche wurde vor über 350 Jahren gegründet. Seine innovative und langfristige Ausrichtung prägen das Unternehmen in der achten Generation, das in über 50 Ländern mit über 350 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von über 50 Millionen Euro erwirtschaftet. Das zu den großen Unternehmen zugehörige und hier als AMB2 betitelte Unternehmen wird zurzeit von der Senior- sowie Nachfolgeneration in einer gemeinsamen Schaffungsphase geleitet. Durch die gegenseitige Unterstützung und gleichzeitige Eigenverantwortlichkeit in den aufgeteilten Gesellschaften, folgt die rollierende Übergabe dem parallelen

Ausbildungsprozess der Nachfolgeneration. Dabei wird der Besitz in Tranchen von der Senior- an die Nachfolgeneration übergeben.

Während der gemeinsamen Schaffungsphase wurden zahlreiche Digitalisierungsprojekte umgesetzt (Vgl. AMB2 IW:149-150), die sich in einem insgesamt hohen Grad digitaler Reife ausdrücken. So wurde der digitalen Transformation bereits auf strategischem Niveau eine hohe Bedeutung verliehen (Vgl. AMB2 IW:186-188): „wir versuchen unsere Wettbewerbsvorteile darin zu kreieren (...), weil, wenn wir das nicht tun, dann werden die uns irgendwann preislich überholen“. Daher sorgt eine eigene Technologieabteilung, in der die digitale Expertise des Unternehmens gebündelt ist, für sowohl die Umsetzung dieser Veränderungen und Sicherstellung der Sorgfaltspflicht als auch für die grundsätzliche (Vor-) Entwicklung eigener Ideen (Vgl. AMB2 IW:235-236). Weitere Innovationspotentiale werden durch Mitarbeiteranregungen (Vgl. AMB2 IW:140-145), Kundenanforderungen (Vgl. AMB2 IW:135) sowie die Verarbeitung und Auswertung von Kundendaten (Vgl. AMB2 IW:255-260) identifiziert. Dabei kommt insbesondere letzterer Komponente als Teil des proaktiv gelebten Wissensmanagements eine hohe Bedeutung zu, da durch dieses Wissen neue (digitale) Dienstleistungen als Ergänzung zum bestehenden Produktportfolio angeboten werden können (Vgl. AMB2 IW:255-260). Durch das gleichzeitige Angebot von multiplen und digitalen Kundenkanälen kann der bestehende Service dabei optimiert werden, da diese mit dem ERP-basierten Produktivsystem von AMB1 vernetzt ist (Vgl. AMB2 IW:525-535). Möglich wurde dies durch ganzheitlich vernetzte Geschäftsprozesse, deren Wertschöpfungskomponenten unter anderem den bereits beschriebenen Wettbewerbsvorteil ausmachen. Insgesamt stellt sich die digitale Reife von AMB2 wie folgt dar:

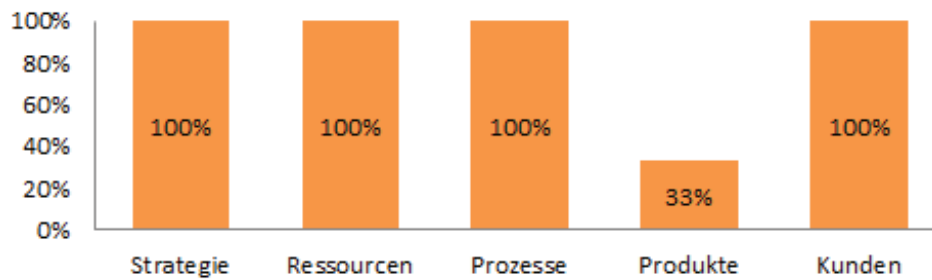


Abbildung 5: Digitale Reife von AMB2

Quelle: Eigene Darstellung

Fallstudie HAN1

Das erste Familienunternehmen der Handelsbranche wird HAN1 bezeichnet und erwirtschaftet mit über 50.000 Mitarbeitern in über 10 Ländern über 10 Mrd. Euro pro Jahr. Das vor über 30 Jahren gegründete Unternehmen wurde bis vor einigen Jahren vom Gründer geleitet, der sich aus Altersgründen (Vgl. HAN1 IW:20) entschloss nur noch eine kontrollierende Funktion zu übernehmen. Durch seine Motivation die potentielle Nachfolgegeneration nicht zu einer extrinsisch motivierten Nachfolge zu zwingen, übertrug er den Besitz treuhänderisch und etablierte eine Fremdgeschäftsführung. Trotz dieser Maßnahmen kam es zu einem verzögerten Einstieg eines Nachfolgers, der sich zurzeit in einer mit begrenzter Kontrolle ausgestatteten Schlüsselposition in der unternehmensinternen Ausbildung befindet.

Der Gründer steht der digitalen Transformation seines Unternehmens grundsätzlich aufgeschlossen gegenüber (Vgl. HAN1 IW:74-76). Im Rahmen dieser digitalen Anpassung wurde dabei die Kundenorientierung im Sinne multipler, digitalisierter Kommunikation (Vgl. HAN1 IW:187) realisiert und mit digitalen Dienstleistungen (Vgl. HAN1 ST 4:1046-1197) unterstrichen. Darüber hinaus wurden jedoch keine digitalen Produkte und Mehrwerte identifiziert oder erschlossen. Für die (interne) Kundengruppe der Handelspartner stellt HAN1 zur Optimierung ihrer eigenen Bestellprozesse transparent Informationen über Waren- und Bestandsdaten zur Verfügung (Vgl. HAN1 SD2 7:363-430). Die technische Grundlage beruht auf einem umfangreich vernetzten ERP-System, das sich zu einem ganzheitlichen und agilen Prozessmanagement im Bereich

der Unterstützungsprozesse entwickelt hat. Durch diese Prozessexzellenz werden Wartungs- und Serviceaufwand bei HAN1 erheblich reduziert und eine anfängliche digitale Expertise in der eigenen IT-Gesellschaft aufgebaut (Vgl. HAN1 ST1 2:0-491). Die Gesamtheit des generierten Wissens fließt dabei im Wissensmanagement zusammen (Vgl. HAN1 IW:191-192): „(...) Wir (...) versuchen alle Ideen aufzuschreiben.. Ich sag mal, die ganze Innovation, die kommt nur daher, dass man das Problem eines anderen Menschen begreift“. Trotz dieser Erkenntnis werden zwar Kundenanregungen (Vgl. HAN1 IW:129) und Konkurrenzideen (Vgl. HAN1 IW:100) aufgenommen, jedoch folgt keine weitere Auswertung im Sinne gezielte Produkt- oder Serviceinnovationen. Gleichzeitig fehlt HAN1 ein Nachweis über eine strategisch strukturierte Identifizierung technologischer Neuerungen – sie wird offenbar nur rudimentär durchgeführt (Vgl. HAN1 IW:234-240). Insgesamt ergibt sich folgende digitale Reife:

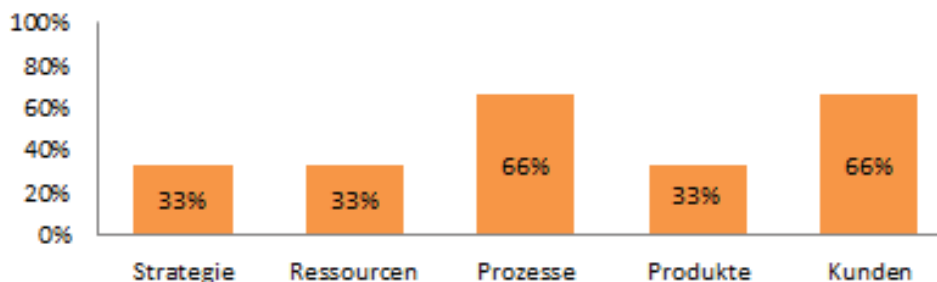


Abbildung 6: Digitale Reife von HAN1

Quelle: Eigene Darstellung

Fallstudie HAN2

Das zweite Handelsunternehmen zählt mit seinen über 300 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von über 150 Mio. Euro in über 3 Ländern ebenfalls zu der Kategorie der großen Unternehmen. Seit der Gründung vor über 75 Jahren sind das Eigentum und die Unternehmensleitung immer in der Hand beider Familienstämme geblieben. Der Nachfolgeprozess der zurzeit dritten Generation ist bei HAN2 eher implizit, da die Nachfolgegeneration durch intrinsische Motivation bereits während des Studiums mehrfach im Betrieb tätig war. Mit der Zeit entwickelte sich ein Gespür für das Geschäft während das

Eigentum schrittweise übergeben wurde. Damit schien eine Übergabe letztlich überflüssig (Vgl. HAN2 IW:117-118).

HAN2 scheint zurzeit erst anfänglich digital durchdrungen zu sein. Im Bereich der Kundenorientierung zeigt HAN2 zwar multiple und digitale Kundenkanäle, die jedoch auf Grund der mangelnden Fähigkeit zur Verarbeitung von Kundendaten weder in personalisierter Kundenkommunikation noch in individualisierten Produkten münden. Dabei wird diese fehlende, digitale Expertise mit fehlender betrieblicher Notwendigkeit begründet (Han2 IW:253-255): „Also wir machen ja keine wirklich individualisierten Produkte und ich wüsste auch ehrlich gesagt nicht wie die aussehen sollte (...).“. Gleichzeitig werden auch keine digitalen Produkte oder Dienstleistungen angeboten, jedoch wird ein stark produktbezogener, digitaler Mehrwert in Form von Videoanleitungen über Smartphone-Applikationen (Vgl. HAN2 IW:308-311) zur Verfügung gestellt. Die Stärke von HAN2 liegen zurzeit auf dem Wissensmanagement, das über eine SAP Data Mining-Datenbank (Vgl. HAN2 IW:181-182), ein digitales Verbraucherpanel (Vgl. HAN2 IW:221) und einen strukturierten Innovationsprozess (Vgl. HAN3 IW:387-404) erfolgen. Produkt- und Serviceinnovationen werden daher stark durch flache Hierarchien getrieben. Gleichermaßen haben in der Vergangenheit aber auch innovative Kundenanforderungen zur Weiterentwicklung geführt, da beispielsweise der Bestellprozess vollständig digitalisiert über IDAE abgebildet werden musste (Vgl. HAN2 IW:213-214). Eine vernetztes und vollautomatisches Hochregallager mit autonom fahrenden Kränen sorgt für eine gleichzeitige Lagerverfügbarkeit. Gründe für die digitale Transformation im letzt genannten Bereich liegen in der Notwendigkeit effizienter Betriebsabläufe (Vgl. HAN2 IW:437-440). Dieses eher schwach digitalisierte Unternehmen begründet insgesamt den eigenen digitalen Reifegrad mit dem eigenen Geschäftsfeld (HAN2 IW:419-421): „(...) man muss ja bedenken, dass (...) der Ablauf sehr simpel und sehr beständig ist (...).“ Abschließend zeigt sich nun die Reife wie folgt:

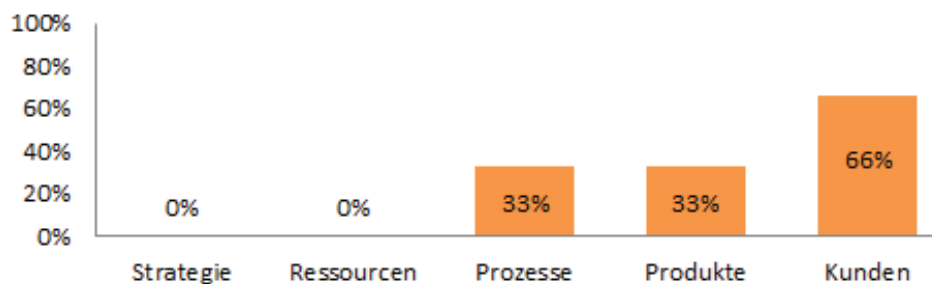


Abbildung 7: Digitale Reife von HAN2

Quelle: Eigene Darstellung

Fallstudie HAN3

Das dritte Handelsunternehmen wurde vor über 150 Jahren und generiert in der mittlerweile sechsten Generation mit über 150 Mitarbeitern in Deutschland jährlich über 40 Mio. Euro. Die Nachfolgeneration von HAN3 kam bereits früh mit den einzelnen Unternehmensbereiche in Kontakt. So wurde der Nachfolger von einem Bereichsleiter in Schlüsselposition eingelernt, war bei Abteilungsleitersitzungen anwesend und übernahm nach seinem Studium eine eigene Abteilungsleiterposition. Im Zuge der rollierenden Übergabe übernahm der Nachfolger die Position des Geschäftsführers, während die Seniorgeneration ohne formelle Entscheidungsbefugnisse weiterhin dem Unternehmen mit Informationen zur Verfügung stand. Die digitale Transformation wurde durch HAN3 zwar bereits als wichtig identifiziert, jedoch wurden auf Grund eines als solide angenommenen Wissensmanagements keine strategischen Maßnahmen zur strukturierten Potentialidentifizierung etabliert. Dafür wurden im operativen Geschäft durchaus Geschäftsbereiche digital durchdrungen: Der Bereich der Geschäftsprozesse ist zwar auf Grund der Unternehmensgeschichte historisch gewachsen, jedoch wurde im Laufe der letzten Jahre eine ganzheitliche und agile Prozessplanung sowie –steuerung für die sowohl Unterstützungsprozesse als auch die Wertschöpfungsprozesse (Vgl. HAN3 IW:369-371, HAN3 IW:303-309) implementiert. Dabei wurden Kosteneinsparungen und ein reibungsloser Betriebsablauf (Vgl. HAN3 IW:481-486) als Gründe für die digitale Transformation angeführt. Bei HAN3 zeigen sich weiterhin bereits anfänglichen Bemühungen der digitalen Transformation in den Dimensionen Ressourcen und Kundenorientierung. In erst genannter wird das

externe und über verschiedene (teilweise digitalisierte) Kundenkanäle bezogene Wissen (Vgl. HAN3 IW:192-201, HAN3 IW:206-209, HAN3 IW:617) mit dem internen und in Abteilungs-Meetings diskutierte Wissen (Vgl. HAN3 IW:143-147) kombiniert, um neue Produkt- und Serviceinnovationen zu generieren. Hinzu kommen Innovationen durch Kundenideen und -anforderungen (Vgl. HAN3 IW:168-172). Das Wissensmanagement wird jedoch nicht für den Aufbau einer eigenen, digitalen Expertise oder die (umsatzsteigernde) Verarbeitung von Kundendaten zur Angebotspersonalisierung genutzt. Zum einen gibt es einen externen Dienstleister, zu dem schon seit Jahren ein vertrauensvoller Kontakt besteht (Vgl. HAN3 IW:589). Zum anderen besteht durch den hohen Anteil der Stammkunden sowie die geringe Anzahl der Neukunden kein Bedarf (Vgl. HAN3 IW:337-346, HAN3 ST1 19:745-943). Das Serviceversprechen gegenüber seinen Kunden verstärkt HAN3, indem es – neben der bereits angesprochenen Kundenorientierung durch multiple, digitalisierte und persönliche Kundenkanäle (Vgl. Anhang E) - digitale Dienstleistungen wie beispielsweise die online Bestellungen und Reklamationen anbietet (Vgl. HAN3 IW:226-227). Digitale Produkte und einen digitalen Mehrwert sieht HAN3 auf Grund der Branche als unmöglich an. Grundsätzlich zeigt sich abschließend die digitale Reife von HAN3 folgendermaßen:

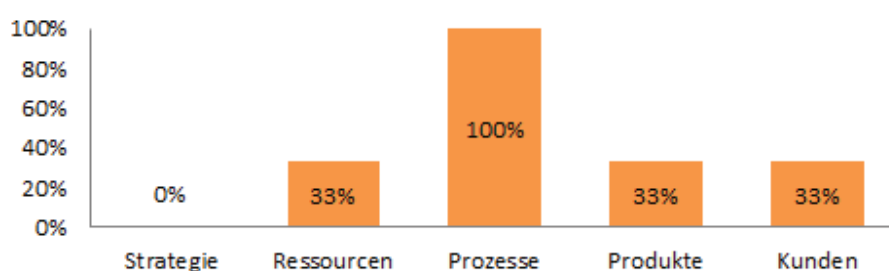


Abbildung 8: Digitale Reife von HAN3

Quelle: Eigene Darstellung

Fallstudie HAN4

Das vierte Handelsunternehmen existiert seit über 75 Jahren und erzeugt mit seinen über 100 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von über 40 Mio. Euro im deutschen Raum. Das mittelgroße Familienunternehmen befindet sich in der

4. Generation und wird von der derzeitigen Nachfolgegeneration in Zusammenarbeit mit einem Mitglied des erweiterten Familienkreises geführt. Durch die unkooperative Seniorengeneration fand weder ein geregelter Übergabeprozess noch eine nachhaltig solide Unternehmensfinanzierung statt. Das hatte zur Folge, dass die Nachfolgegeneration sich ausschließlich auf die eigene, universitäre Ausbildung und auf die Erfahrung seiner intrinsisch motivierten Beschäftigung im Unternehmen während der Studienzeit verlassen musste. Durch gleichzeitig auftretende gesamtwirtschaftliche Probleme mit Auswirkungen auf die Rohstoff- und Absatzmärkte sowie einem von der Seniorengeneration ausgelösten Investitionsstau, musste HAN4 zunächst sein Geschäftsmodell zukunftsfähig gestalten.

Dadurch kam es zu Investitionsverzögerungen, die sich auch auf die digitale Reife ausgewirkt haben. So weist HAN4 eine erst anfängliche Prozessintegration auf, die durch Einführung eines ERP-Systems (Vgl. HAN4 IW:561) zu Bewältigung administrativer Aufgaben sowie der Einrichtung eines neuen IDAE-basierten Lagerverwaltungssystems (Vgl. HAN4 IW:268) zur Erfüllung der Kundenanforderungen initiiert wurde. Um weitere Kosteneinsparungen durch die Reduzierung von beispielsweise Fehlern im Logistikprozess zu begegnen, plant HAN4 die weitere Vernetzung zum Einkaufs-, Lager- und Fertigungssystem. Gleichzeitig wurde ein Kulturwandel vollzogen (Vgl. HAN4 IW:334-335), der auch durch flache Hierarchien zum Einbringen neuer und geschäftsfördernder Ideen führte. Auf diese Weise wurden beispielsweise neue Produktideen aus internem Wissen generiert (Vgl. HAN4 IW:346-348). Dieses anfängliche aber sehr persönlich gelebte Wissensmanagement wird auf Grund notwendiger Ressourcenallokationen noch vergleichsweise wenig digital erfasst. Jedoch wird es stetig über multiple, digitale Kanäle durch Kundenanregungen ergänzt. Die hohe Kundenorientierung unterstreicht HAN4 dabei durch bereits angebotene digitale Dienstleistungen, die weiterhin um einen bereits geplanten, digitalen Mehrwert ergänzt werden soll. Insgesamt zeigt sich die digitale Reife wie folgt:

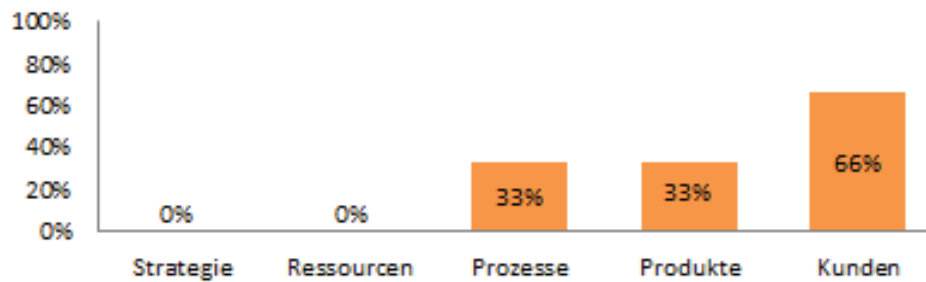


Abbildung 9: Digitale Reife von HAN4

Quelle: Eigene Darstellung

Resultate der fallstudienübergreifenden Analyse

In allen untersuchten Fällen liegt der Besitz vollständig in den Stämmen bzw. dem Stamm der Gründerfamilien und wurde im Fall einer Übergabe sukzessive von der Senior- auf die Juniorgeneration übertragen. Gründe waren dabei entweder steuerrechtliche Aspekte oder es wurde der Ausbildungsfortschritt zu Grunde gelegt. Bei 33% der untersuchten Fälle gab es einen solch expliziten Übergabeprozess, der bereits durch den frühen Eintritt der Nachfolgegeneration begonnen und im Rahmen einer gemeinsamen Schaffungsphase fortgesetzt wurde. Bei den übrigen Fällen wurde keine Übergabe durchgeführt. Das Ausbleiben einer Nachfolgeregelung wurde mit dem plötzlichen Tod der Seniorgeneration (25%), der Nicht-Einschränkung durch impliziten Traditionszwang (25%), fehlender Notwendigkeit (25%) sowie einem offensichtlichen Besitz- und Machtanspruch (25%) sehr unterschiedlich begründet. Demgegenüber steht wiederum, dass in allen untersuchten Fällen die Gründerfamilien das Unternehmen leiten und dass nur die Minderheit (33%) externe Geschäftsführer eingesetzt hat. Bei der Untersuchung der digitalen Reife zeigte sich ein starkes Reifegradgefälle, wobei Unternehmen des Anlagen- und Maschinenbaus bereits sehr stark digital transformiert waren, während Unternehmen der Handelsbranche erst anfängliche Bemühungen unternommen haben. So sind Familienunternehmen der ersten Branche über alle Dimensionen digital transformiert, wobei jedoch die Dimension Produkte auf Grund der typischen Branchenprodukte nicht vollständig digital durchdrungen ist. Unternehmen der zweitgenannten Branche zeichnen sich durch punktuelle Transformationen aus. Sie konzentrieren sich auf eine fundierte Wissens- und

Innovationsbasis sowie eine hohe Kundenorientierung – auch durch Anreize wie einen digitalen Mehrwert – und setzen den Schwerpunkt der digitalen Transformation insbesondere auf eine den betrieblichen Ablauf unterstützende Prozessexzellenz. Die Begründung für die bereits durchgeführten digitalen Transformation ist dabei über beide Branchen identisch: Steigerung der betrieblichen Effizienz (100%) sowie Kosteneinsparungen (50%) bzw. kommunizierte Kundenanforderungen (50%). Als Begründung für die Auswahl bzw. das Ausbleiben bestimmter Investitionen in die digitale Transformation äußerte sich ein Unternehmen beispielhaft (AMB1 IW:209-217): „(...) wir sind ein Familienunternehmen, das heißt, unsere Gesellschafter haben (...) ihren Besitz hier in die Firma gesteckt. (...) wir können zwar kleine Schritte machen, aber diese Schritte müssen sitzen“. Diesem Leitsatz folgend zeigt sich die digitale Reife beider Branchen folgendermaßen:

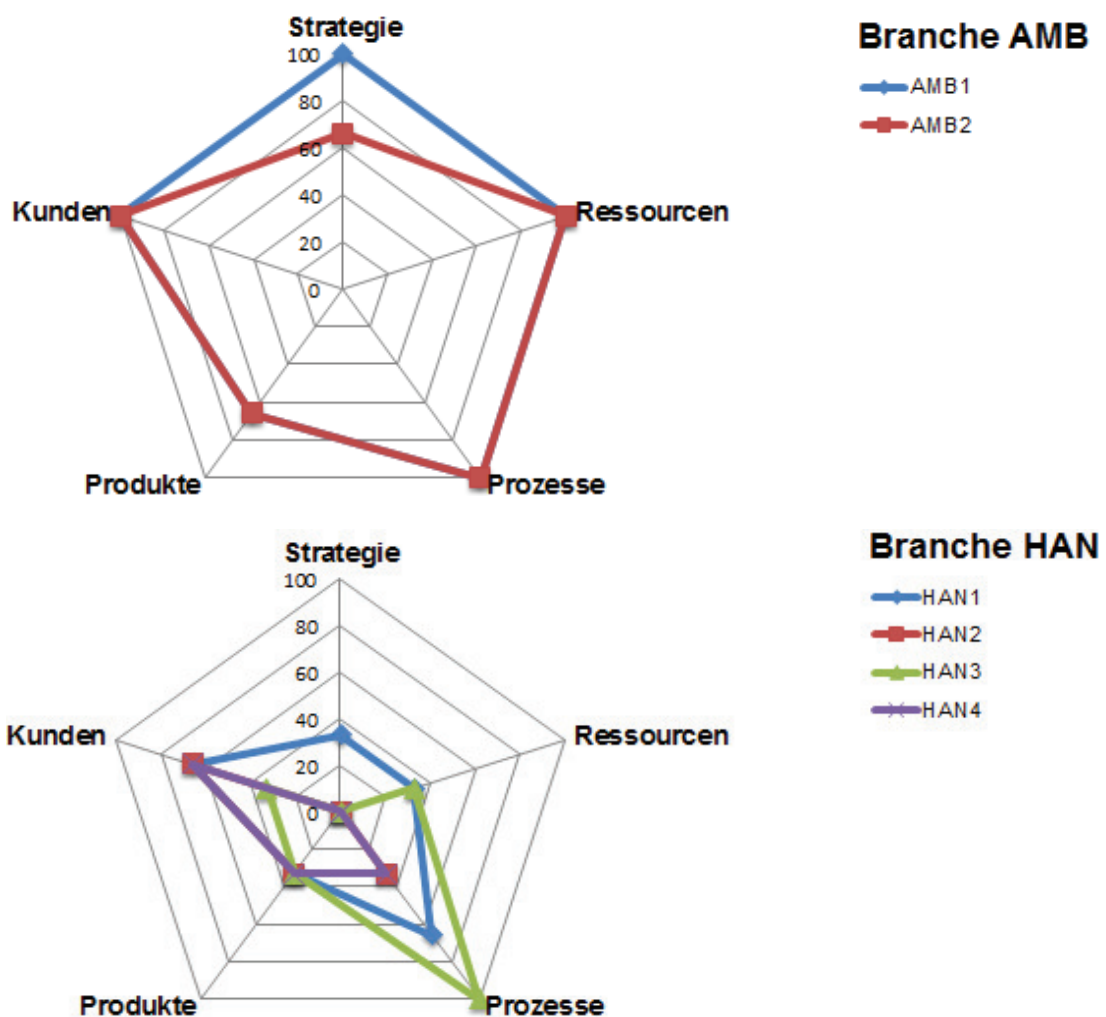


Abbildung 10: Vergleich der digitalen Reife der Branchen AMB und HAN
Quelle: eigene Darstellung

5 Diskussion

In dieser Arbeit wurde der Einfluss der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell von Familienunternehmen untersucht. Dafür wurde in einem ersten Schritt der Begriff des Familienunternehmens definiert und dessen Spannungsfelder herausgearbeitet. Durch die anschließende Untersuchung konnte gezeigt werden, dass die Nachfolgeregelung und die Union von Besitz und Management tatsächlich signifikanten Einfluss besitzen. So wurde der Geschäftsbetrieb durch eine aktive Verweigerung der Seniorgeneration zur Übergabe der Besitz- und Führungsrechte bei HAN4 stark gelähmt. Es baute sich ein Investitionsstau auf, während gleichzeitig der Konkurrenzdruck zunahm und sich die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen verschlechterten. Dadurch kam es zu Investitionsverschleppungen, die erst jetzt – nach einer Personalunion von Besitz und Management in der Nachfolgegeneration – zu notwendigen Investitionen in die digitale Transformation führen. Diese Investitionen sind Ausdruck der identifizierten Ausrichtungspotentiale und sollen zukünftige Zeit- und Kosteneinsparungen generieren (Vgl. HAN4 IW:569-572). Dabei wird der Fokus auf ERP-gestützte Verwaltungsprozesse sowie auf IDAE-basierte Bestellprozesse gelegt. Während die Verschlinkung der administrativen Prozesse stark die Wettbewerbsfähigkeit verbessert, basiert die digitale Transformation der Logistik auf obligatorischen Kundenanforderungen.

Demgegenüber steht der Effekt einer geplanten und den Nachfolger unterstützenden Übergaberegulung, wie sie bei AMB2 beobachtet werden konnte: Durch eine frühe Ausbildung im Familienunternehmen konnten parallel zum Studium geschäftsspezifische Qualifikationen erworben und sowohl das Unternehmen als auch der bestehende Kundenkreis mit der Nachfolgegeneration bekannt gemacht werden. Dabei haben die Ausbildung des Nachfolgers und dessen grundlegende Offenheit gegenüber der digitalen Transformation geholfen: Es wurden weitere Digitalisierungsprojekte im Sinne einer Prozessexzellenz bei den wertschöpfenden und unterstützenden Prozessen der unternehmerischen Leistungserstellung initiiert, da diese als

Wettbewerbsvorteil identifiziert wurden. Damit wurden auch aktuelle Untersuchungen bestätigt, die die digitale Transformation als Treiber von Wettbewerbsvorteilen charakterisiert: Durch betriebliche Effizienz in der operativen Leistungserstellung und flexible Prozesse, aber auch durch eine effiziente Ressourcenallokation, kann sie entsprechende Wertschöpfungspotentiale bieten (Deloitte, 2014; Vgl. Westerman et al., 2012). Dabei zeigt sich insbesondere der zuletzt genannte Fakt deutlich: Während im Fall von AMB1 die Konzentration des familiären Vermögens zu Investitionen in Digitalisierungsprojekte und damit zu Wettbewerbsvorteilen geführt hat, musste HAN4 auf Grund der Verweigerung der Seniorgeneration eine neue und selbstständige finanzielle Grundlage schaffen, wodurch die Wettbewerbsfähigkeit stark verzögert wurde.

Durch die Untersuchung zeigte sich auch, dass das Digitalisierungsgefälle zwischen den Branchen der untersuchten Fälle dadurch zu Stande kommt, das im Anlagen- und Maschinenbau bereits früher Kundenanforderungen und technologisch disruptiv aufgestellte Wettbewerber den Markt global beeinflusst haben. Dadurch zeichnet sich dieser Bereich durch einen offensichtlich hohen Grad digitaler Reife aus, während in der Handelsbranche diese Aspekte zurzeit erst relevant zu werden scheinen.

6 Limitationen und Implikationen

6.1 Limitationen

Limitationen dieser Arbeit ergeben sich grundsätzlich aus zwei Bereichen: methodischen und inhaltlichen. Hinsichtlich der methodischen Limitationen lässt sich die Konstruktion des Reifegradmodells hervorheben. So könnte ein iterativ durchgeführtes Reifegradmodell, das auf Grund einer noch tiefer fundierten wissenschaftlichen Herangehensweise (Vgl. Becker et al., 2009; Bruin et al., 2005; Solli-Sæther & Gottschalk, 2010) beruht, weiteren Erkenntnisgewinn bieten. Hinsichtlich der inhaltlichen Einschränkungen lässt sich festhalten, dass

die befragten Experten – zum Beispiel im Fall von HAN1 und HAN3 – teilweise nicht für die Umsetzung der digitalen Transformation verantwortlich gewesen waren, sondern nur übergreifend eine schemenhafte, digitale Strategie festgelegt haben. Dieser Limitation wurde jedoch im Fall von HAN3 mit dem Interview des dafür verantwortlichen Experten begegnet, während im Fall von HAN1 der Schwerpunkt insbesondere auf die Dokumentenanalyse gelegt worden ist. Dennoch wäre eine vergleichbarere Betrachtung durch mehrere Experten beider Bereiche (CEO, CIO bzw. CTO) interessant. Zweitens konnte die zuvor geplante Anzahl von 11 Interviews von Unternehmensseiten terminbedingt nicht erreicht werden. Aus der Summe der nicht erfassten Informationen hätten weitere Erkenntnisgewinne möglich sein können.

6.2 Implikationen für die Forschung

In dieser Arbeit wurde bereits zu Beginn hervorgehoben, dass auf Grund des methodischen Ansatzes keine Repräsentativität der betrachteten Fälle erreicht werden kann. Dennoch wäre eine Ausweitung der Untersuchung in beiden Branchen interessant, um vorhandene Aspekte zu vertiefen und gegebenenfalls weitere Aspekte erschließen zu können. Dieser Ansatz könnte auch mit einem erheblich größeren, quantitativen Teil erreicht werden, der in Form eines umfangreicheren Umfragebogens realisiert werden könnte. Weiterhin war immer wieder die ambivalente Beziehung zu externen Beratern zu spüren. In diesem Kontext wären die notwendigen Anforderungen seitens der Familienunternehmen interessant, die branchenunabhängig für eine geschäftsfördernde und damit positive Assoziation notwendig wären. So könnten beispielsweise Familienwerte oder ehemalige Familienunternehmen als zufriedene Auftraggeber zu Grunde werden. Die Untersuchung dieses Themengebiets könnte für beide Seiten hilfreich sein.

6.3 Implikationen für die Praxis

Die Nachfolgeregelung sollte in der Familienverfassung detaillierter festgelegt werden. Dabei sollten insbesondere Ausnahmefälle (schematisch) geregelt werden, sodass im Fall fehlender Nachfolgenerationen oder kurzfristigem Führungswechsel kompetenter Ersatz übergangsweise in der Geschäftsführung etabliert werden kann.

Gleichzeitig sollte die Bindung von Mitarbeitern und dessen unternehmensinterne Ausbildung fokussiert werden, um auch aus dem internen – und nicht ausschließlich familiären oder externen – Personenkreis Führungspersonal rekrutieren zu können. Weiterhin sollte ein formalisierter Prozess (z.B. Aufgabenerweiterung der technischen Geschäftsführerposition) technische Neuerungen und deren Geschäftspotential regelmäßig untersuchen, um damit strategisch potentielle Wettbewerbsvorteile identifizieren zu können.

7 Fazit

Es konnte gezeigt werden, dass die als Spannungsfelder betitelten Herausforderungen von Familienunternehmen die digitale Reife beeinflussen können und dass dieser Einfluss sich wiederum auf die Geschäftstätigkeit und damit auf das zu Grunde liegende Geschäftsmodell auswirken kann. Damit gibt es einen direkten Zusammenhang zwischen der digitalen Reife und der Wettbewerbsfähigkeit von Familienunternehmen, der sich durch frühe Planung des Nachfolgeprozesses und strategische Investitionen positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirken kann.

Literaturverzeichnis

- Achleitner, A., Herman, K., Lerner, J. & Lutz, E. (2010). Family business and private equity: conflict or collaboration? The case of Messer Griesheim. *The Journal of Private Equity*, 13 (3), 7-20.
- Aghamanoukjan, A., Buber, R. & Meyer, M. (2009). Qualitative Interviews. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung* (S. 415-436). Wiesbaden: Gabler.
- Albach, H., Meffert, H., Pinkwart, A. & Reichwald, R. (Hrsg.). (2015). *Management of permanent change*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A. & Wolf, J. (Hrsg.). (2009). *Methodik der empirischen Forschung* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Aldrich, H. E. & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of business venturing*, 18 (5), 573-596.
- Alt, R. & Zimmermann, H.-D. (11). Introduction to Special Section - Business Models. *Electronic Markets - The International Journal*, 2001 (1), 1019-6781.
- Anderson, R. C., Reeb, D. M. & Zhao, W. (2012). Family-Controlled Firms and Informed Trading: Evidence from Short Sales. *The Journal of Finance*, 67 (1), 351-385.
- Andres, C. (2008). Large shareholders and firm performance—An empirical examination of founding-family ownership. *Journal of Corporate Finance*, 14 (4), 431-445.
- Aronoff, C. Understanding family-business survival statistics. *Supply House Times*.
- Arthen, H. (2015, 20. August). *Abverkaufsdaten des neuen Onlineshops von dm-drogerie markt für Industriepartner im dm-Extranet verfügbar* (1. Aufl.). Karlsruhe: DM-drogerie markt.

Azhari, P., Faraby, N., Rossmann, A., Steimel, B. & Wichmann, K. (2014, 01. Februar). *Digital Transformation Report* (1. Aufl.) (Neuland GmbH & Co KG, Hrsg.), Köln.

Azhari, P., Faraby, N., Rossmann, A., Steimel, B. & Wichmann, K. (2015). *Digital Transformation Report 2015* (1. Aufl.) (Neuland GmbH & Co KG, Hrsg.), Köln.

Back, A., Berghaus, S. & Kaltenrieder, B. (2015). Digital Maturity & Transformation Studie. *Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen* (1), 1-75.

Barnes, L. B. & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in family business. *Harvard Business Review*, 54 (4), 105-114.

Barrett, M., Davidson, E., Prabhu, J. & Vargo, S. L. (2015). Service Innovation in the digital age: key contributions and future directions. *Mis Quarterly*, 39 (1), 135-154.

Baums, A. & Scott, B. (2013, 01. Juni). *Kompendium Digitale Standortpolitik. Vom 1x1 zum 3x3* (1. Aufl.) (978-3-00-042036-8), Berlin.

Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.). (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS.

Becker, J., Knackstedt, R. & Pöppelbuß, J. (2009). Entwicklung von Reifegradmodellen für das IT-Management. *Wirtschaftsinformatik*, 51 (3), 249-260.

Beckhard, R. & Dyer, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12 (1), 5-12.

Bieger, T., Knyphausen-Aufseß, D. zu & Krys, C. (Hrsg.). (2011). *Innovative Geschäftsmodelle* (1. Aufl.): Springer.

Bieger, T. & Reinhold, S. (2011). Das wertbasierte Geschäftsmodell—Ein aktualisierter Strukturierungsansatz. In T. Bieger, D. zu Knyphausen-Aufseß & C. Krys (Hrsg.), *Innovative Geschäftsmodelle* (1. Aufl., S. 13-70). Springer.

- Bieler, S. (2012). Psychologische Hürden der Unternehmensnachfolge aus Sicht des Senior-Unternehmers. *Unternehmensnachfolge im Mittelstand*, 3, 17-36.
- Blatter, J., Janning, F. & Wagemann, C. (2007). *Qualitative Politikanalyse* (Bd. 44, 1. Aufl.). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bloching, B., Leutiger, P., Oltmanns, T., Rossbach, C., Schlick, T., Remane, G. et al. (2015). *Die digitale Transformation der Industrie* (1. Aufl.). München: Roland Berger Strategy Consultants.
- Borchardt, A. & Göthlich, S. E. (2009). Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien. In S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter & J. Wolf (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung* (3. Aufl., S. 33-48). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bortz, J. & Döring, N. (Hrsg.). (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Aufl.): Springer.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). Qualitative Methoden. In J. Bortz & N. Döring (Hrsg.), *Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Aufl., S. 295-350). Springer.
- Brenner, W., Karagiannis, D., Kolbe, L., Krüger, D.-K. J., Leifer, L., Lamberti, H.-J. et al. (2014). User, use & utility research. *Business & Information Systems Engineering*, 6 (1), 55-61.
- Breuer, F. & Dieris, B. (2009). *Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung für die Forschungspraxis* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Brockhaus, R. H. (2004). Family Business Succession. Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17 (2), 165-177.
- Bruin, T. de, Rosemann, M., Freeze, R., Kulkarni, U. & Campbell, B. (Hrsg.). (2005). *Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model*.
- Bryman, A., Stephens, M. & Campo, C. à. (1996). The importance of context. Qualitative research and the study of leadership. *The Leadership Quarterly*, 7 (3), 353-370.

- Buber, R. & Holzmüller, H. H. (Hrsg.). (2007). *Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen* (1. Aufl.): Springer.
- Buber, R. & Holzmüller, H. H. (Hrsg.). (2009). *Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen* (Lehrbuch, 2., überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. (2014). *Mittelstand-Digital: IKT-Anwendungen in der Wirtschaft* (1. Aufl.) (Digitale Agenda des BMWi). Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. (2015). *Impulse für die Digitalisierung der deutschen Wirtschaft* (1. Aufl.) (Digitale Agenda des BMWi). Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. (2015). *Industrie 4.0 und digitale Wirtschaft. Impulse für Wachstum, Beschäftigung und Innovation* (1. Aufl.) (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), Hrsg.) (Digitale Agenda des BMWi), Berlin.
- Chelimsky, E. & Grosshans, W. (1990). Case study evaluations. *United States General Accounting Office: Program Evaluation and Methodology Division, Washington, DC*.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation. Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 354-363.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Litz, R. A. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms. Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 335-354.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23 (4), 19.
- Churchill, N. C. & Hatten, K. J. (1997). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family business. *Family Business Review*, 10 (1), 53-67.
- Cziesla, T. (Hrsg.). (2014). A Literature Review on Digital Transformation in the Financial Sector. *BLED 2014 Proceedings*, 20.07.-28.07.2015, Bled.

- Daems, H. (1975). The Strategy and Structure of British Enterprise. *Business History Review*, 49 (02), 279-282.
- Daily, C. M. & Dollinger, M. J. (1993). Alternative methodologies for identifying family-versus nonfamily-managed businesses. *Journal of small business management*, 31 (2), 79.
- Davis, P. S. & Harveston, P. D. (1998). The Influence of Family on the Family Business Succession Process: A Multi-Generational Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22 (3), 31-54.
- Davis, P. S. & Harveston, P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12 (4), 311-323.
- Deloitte. (2014). *Digitalisierung im Mittelstand* (1. Aufl.) (Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Hrsg.).
- Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 6 (2), 80-88.
- Digitale Initiative D21 e.V. (2014). *D21 - Digital - Index 2014. Die Entwicklung der digitalen Gesellschaft in Deutschland* (1. Aufl.) (Nr. 1), Berlin.
- DM-drogerie markt. (2014). *Kurzportrait dm-drogerie markt* (1. Aufl.), Karlsruhe.
- Dombrowski, U., Riechel, C. & Evers, M. (2014). Industrie 4.0 – Die Rolle des Menschen in der vierten industriellen Revolution. *Kersten/Koller/Lödding*, 129-153.
- Donckels, R. & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4 (2), 149-160.
- Drewe, P. (1974). Methoden zur Identifizierung von Eliten. In J. Koolwijk & G. Albrecht (Hrsg.), *Erhebungsmethoden. Die Befragung* (Bd. 1, S. 169-179). München: Oldenbourg.
- Drewe, P. & Schmidt, J. (Hrsg.). (2016). *Auswirkungen der Digitalisierung auf die Geschäftsmodelle der Finanzindustrie - Eine strukturierte Literaturanalyse auf der Grundlage des Business Model Canvas*. MKWI 2016.

- Dyer, W. G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19 (4), 253-273.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Ernst & Young. (2015). *Digitalisierung: Wer investiert und profitiert – wer verliert? Ergebnisse einer Umfrage unter 1.025 Unternehmen in zwölf Ländern* (1. Aufl.), Essen.
- Faccio, M. & Lang, L. H. P. (2002). The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of financial economics*, 65 (3), 365-395.
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law & Economics*, 26 (2), 301-325.
- Felden, B. & Hack, A. (2014). Nachfolge in Familienunternehmen. In B. Felden & A. Hack (Hrsg.), *Management von Familienunternehmen. Besonderheiten - Handlungsfelder - Instrumente* (S. 169-203). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fichman, R. G., Dos Santos, B. L. & Zheng, Z. (2014). Digital Innovation in the Information Systems Curriculum. *MIS Quarterly*, 50 (2), S. 329-343.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55 (2).
- Flick, U. (2013). *Triangulation: Eine Einführung* (Qualitative Sozialforschung, 1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flick, U. (2004). *Triangulation. Eine Einführung* (Qualitative Sozialforschung, 1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flick, U. & Kardoff, Ernst von, Steinecke, Ines (Hrsg.). (2008). *Qualitative Forschung* (6. Aufl.). Reinbek: Rowohlt.
- Frankfort-Nachmias, C. & Nachmias, D. (1992). *Research methods in the social sciences* (4. Aufl.). New York: St. Martin's Press.
- Freund, W., Kayser, G. & Schröer, E. (2011). Generationswechsel im Mittelstand. *Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, ifm-Materialien* (109).

Friedrichs, J. (Hrsg.). (1973). *Teilnehmende Beobachtung abweichenden Verhaltens*. Stuttgart: Enke.

Frye, T., Hackenberg, D., Kottenhahn, L. & Schmidt, R. (11/2003). *Weltmarktführer und Bestleistungen der Industrie aus Südwestfalen* (4. Aufl.) (IHK Arnsberg, IHK Hagen & IHK Siegen, Hrsg.), Arnsberg.

Gabler, S. & Ganninger, M. (2010). Gewichtung. In C. Wolf & H. Best (Hrsg.), *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse* (1. Aufl., S. 143-164). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American political science review*, 98 (2), 341-354.

Gläser, J. & Laudel, G. (2004). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Glutz, P. (2008). Von Analog nach Digital: Unsere Gesellschaft auf dem Weg zur digitalen Kultur (2001). In M. Meckel & B. F. Schmid (Hrsg.), *Kommunikationsmanagement im Wandel. Beiträge aus 10 Jahren* (S. 55-67). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Goeke, M. (Hrsg.). (2008). *Praxishandbuch Mittelstandsfinanzierung: Mit Leasing, Factoring & Co. unternehmerische Potenziale ausschöpfen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Gorden, R. L. (1975). *Interviewing. Strategy, techniques, and tactics* (The Dorsey series in sociology, 2. Aufl.). Homewood: Dorsey Press.

Gutsche, R., Cebulsky, M., Ennemann, M., Fetsch, S., Deutsch, M., Lichtenau, P. et al. (2014). *Survival of the Smartest 2.0* (1. Aufl.) (KPMG International Cooperative, Hrsg.), Essen.

- Habbershon, T. G. (2006). Commentary. A Framework for Managing the Familiness and Agency Advantages in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 879-886.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2 (3), 257-276.
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business. A Review of the Research. *Family Business Review*, 7 (2), 133-157.
- Hanelt, A., Piccinini, E., Gregory, R., Hildebrandt, B. & Kolbe, L. M. (Hrsg.). (2015). *Digital Transformation of Primarily Physical Industries – Exploring the Impact of Digital Trends on Business Models of Automobile Manufacturer*.
- Hauck, J. & Prügl, R. (2015). *Deutschlands nächste Unternehmergegeneration. Eine empirische Untersuchung der Werte, Einstellungen und Zukunftspläne* (Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen, Hrsg.). Friedrichshafen: Zeppelin Universität.
- Haunschild, L. & Wolter, H.-J. Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen. *Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, ifm-Materialien*, 2010 (199).
- Helbing, D. (2015). *Thinking ahead - essays on Big Data, digital revolution, and participatory market society*. Cham: Springer.
- Helffferich, C. (2005). Die Qualität qualitativer Daten. *Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*, 2 (1), 152-153.
- Hennerkes, B.-H. (1998). *Familienunternehmen sichern und optimieren* (1. Aufl.). Frankfurt a.M.: Campus-Verlag.
- Hennerkes, B.-H. & Hund, T. (2008). Familienunternehmen—quo vadis? In M. Goeke (Hrsg.), *Praxishandbuch Mittelstandsfinanzierung: Mit Leasing, Factoring & Co. unternehmerische Potenziale ausschöpfen* (1. Aufl., S. 255-267). Springer.
- Hetenyi, A. & Senitz, S. (2015). *Innovationsnachrichten* (1. Aufl.). Karlsruhe: IHK Karlsruhe.

- Hoffmann, C., Lennerts, S., Schmitz, C., Stölzle, W. & Uebernickel, F. (Hrsg.). (2016). *Business Innovation: das St. Galler Modell. Universität St. Gallen* (Business Innovation Universität St. Gallen). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hopf, C. (2016). *Schriften zu Methodologie und Methoden qualitativer Sozialforschung* (1. Auflage). Wiesbaden: Springer VS.
- Ibrahim, A. B., Soufani, K. & Lam, J. (2001). A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, 14 (3), 245-258.
- IET Solutions. (2012). *Mitarbeiterorientierung par excellence - unterstützt durch iET ITSM. Anwenderbericht* (1. Aufl.) (iET Solutions, Hrsg.), Aschheim.
- IHK NRW. (2015). *Digitale Transformation und Industrie 4.0. Unternehmen und Forschungseinrichtungen aus NRW zeigen Best Practice* (1. Aufl.). Düsseldorf: IHK NRW.
- Jahn, B. & Pfeiffer, M. Die digitale Revolution — Neue Geschäftsmodelle statt (nur) neue Kommunikation. *Marketing Review St. Gallen*, 31 (1), 79-93.
- Jaskiewicz, P., Gonzalez, V. M., Menendez, S. & Schiereck, D. (2005). Long-Run IPO Performance Analysis of German and Spanish Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 18 (3), 179-202.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3 (4), 305-360.
- Kagermann, H. (2015). Change Through Digitization—Value Creation in the Age of Industry 4.0. In H. Albach, H. Meffert, A. Pinkwart & R. Reichwald (Hrsg.), *Management of permanent change* (Bd. 1, S.23-45). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kaiser, R. (2014). Konzeptionelle und methodologische Grundlagen qualitativer Experteninterviews. In R. Kaiser (Hrsg.), *Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung* (S. 21-49). Wiesbaden: Springer VS.
- Kaner, M. & Karni, R. (2004). A capability maturity model for knowledge-based decisionmaking, 4 (4), 225-252.

- Kayser, G. (2006). Daten und Fakten - Wie ist der Mittelstand strukturiert? In W. Krüger, G. Klippstein, R. Merk & V. Wittberg (Hrsg.), *Praxishandbuch des Mittelstands. Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen* (1. Bd, S. 33-48). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family controlled firms. The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21 (3), 59-71.
- Kets de Vries, M. (1996). *Family business. Human dilemmas in the family firm ; text and cases*. London: International Thomson Business Press.
- Keuper, F., Hamidian, K., Verwaayen, E., Kalinowski, T. & Kraijo, C. (Hrsg.). (2013). *Digitalisierung und Innovation. Planung, Entstehung, Entwicklungsperspektiven* (1. Aufl.). Wiesbaden, s.l.: Bearingpoint.
- Kirchdörfer, R. (2011). Lexikon: Familienunternehmen. *Familienunternehmen und Stiftungen*, 1 (12), 32.
- Klein, S. B. (2000). Family Businesses in Germany. Significance and Structure. *Family Business Review*, 13 (3), 157-182.
- Kluge, S. & Opitz, D. (2000). Die computergestützte Archivierung qualitativer Interviewdaten mit dem Datenbanksystem "QBiQ". In: Opitz, Diane (Hrsg.), *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1 (3), 1-14.
- Koch, v., Kuge, S., Geissbauer, R. & Schrauf, S. (2014). *Industrie 4.0. Chancen und Herausforderungen der vierten industriellen Revolution* (1. Aufl.) (PWC & Strategy&, Hrsg.), München.
- Kochinka, A. (2010). Beobachtung. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (1. Aufl., S. 449-461). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Koolwijk, J. & Albrecht, G. (Hrsg.). (1974). *Erhebungsmethoden. Die Befragung*. München: Oldenbourg.
- Kotlar, J. & Massis, A. de. (2013). Goal Setting in Family Firms. Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered Goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (6), 1263-1288.

- Kowal, S. & O'Connell, D. C. (2008). Zur Transkription von Gesprächen. In U. Flick & Kardoff, Ernst von, Steinecke, Ines (Hrsg.), *Qualitative Forschung* (6. Aufl., S. 437-447). Reinbek: Rowohlt.
- Kraicz, N. (2013). *Innovations in Small and Medium-Sized Family Firms: An Analysis of Innovation Related Top Management Team Behaviors and Family Firm-Specific Characteristics* (1. Aufl.). Berlin: Springer Science & Business Media.
- Kreutzer, R. T. (2015). *Digitale Revolution. Auswirkungen auf das Marketing* (Essentials, 1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kreutzer, R. T. & Land, K.-H. (2016). *Digitaler Darwinismus - Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke. Das Think! Book* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Krüger, W., Klippstein, G., Merk, R. & Wittberg, V. (Hrsg.). (2006). *Praxishandbuch des Mittelstands. Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen* (1st ed.). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Krüger, W., Klippstein, G., Merk, R. & Wittberg, V. (2006). *Praxishandbuch des Mittelstands. Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz* (Grundlagentexte Methoden, 2. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S. & Stefer, C. (Hrsg.). (2008). *Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lahrman, G., Marx, F., Mettler, T., Winter, R. & Wortmann, F. (2011). Inductive design of maturity models: applying the Rasch algorithm for design science research. In A. Sinha & Jain, Hermant, Vitharana, Padmal (Hrsg.), *Service-Oriented Perspectives in Design Science Research* (1. Aufl., S. 176-191). Wiesbaden: Springer.
- Lamnek, S. (1995). *Methoden und Techniken* (Qualitative Sozialforschung, 3. Aufl.). Weinheim: Beltz PVU.

- Lamnek, S. (2005). *Lehrbuch Qualitative Sozialforschung* (Qualitative Sozialforschung, 4. Aufl.). Weinheim: Beltz PVU.
- Lamnek, S. & Krell, C. (2010). *Qualitative Sozialforschung* (Qualitative Sozialforschung, 5. Aufl.). Weinheim: Beltz PVU.
- Lamnek, S. & Schäfer, W. J. (1998). Befragungsmethoden reviewed: face-to-face, telefonisch oder postalisch? *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 21 (2), 162-171.
- Lansberg, I., Perrow, E. & Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, 1 (1), 1-8.
- Leiber, M. K. (2008). *Performance-Studie deutscher Familienunternehmen* (Diss.), Augsburg.
- Litz, R. A. (1995). The Family Business. Toward Definitional Clarity. *Family Business Review*, 8 (2), 71-81.
- Litz, R. A. & Kleysen, R. F. (2001). Your old men shall dream dreams, your young men shall see visions: Toward a theory of family firm innovation with help from the Brubeck family. *Family Business Review*, 14 (4), 335-352.
- Maier, A. & Moultrie, J, Clarkson, J. (2009). Developing maturity grids for assessing organisational capabilities: practitioner guidance, In *4th International Conference on Management Consulting*, 12.06.-13.06.2009, Wien.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 13 (6), 522-526.
- Marshall, S. & Geoff, M. (Hrsg.). (2004). *Applying SPICE to e-learning: an e-learning maturity model?* (Bd. 30): Australian Computer Society.
- Mayring, P. (2008). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (10. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 601-613). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Mayring, P. & Brunner, E. (2009). Qualitative Inhaltsanalyse. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung* (S. 669-680). Wiesbaden: Gabler.
- Meckel, M. & Schmid, B. F. (Hrsg.). (2008). *Kommunikationsmanagement im Wandel. Beiträge aus 10 Jahren*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Merton, R. K. (1987). The focused interview and focus groups: Continuities and Discontinuities. *Public Opinion Quarterly*, 51 (1), 550-556.
- Mey, G. & Mruck, K. (Hrsg.). (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mieg, H. A. & Näf, M. (2005). *Experteninterview in den Umwelt- und Planungswissenschaften* (1. Aufl.). Zürich: Pabst Science Publishers.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis. A methods sourcebook* (3. Aufl.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Mitchell, D. & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24 (5), 15-21.
- Mittelstädt, R. (2015). *Digitale Transformation und Industrie 4.0. Unternehmen und Forschungseinrichtungen aus NRW zeigen Best Practice* (1. Aufl.). Düsseldorf: IHK NRW.
- Moreau, F. (2013). The disruptive nature of digitization: The case of the recorded music industry. *International Journal of Arts Management*, 15 (2), 18-31.
- Müller, C. (2015). *Nach der Übergabe: Ich bin dann mal weg. Eine Untersuchung, wie Familienunternehmer die Zeit nach der Übergabe gestalten (wollen)*. (1. Aufl.) (PWC, Hrsg.), Frankfurt a.M.
- Müller, S., Böhm, M., Krcmar, H. & Welpel, I. (2016). Machbarkeitsstudie: Geschäftsmodelle in der digitalen Wirtschaft. *Studien zum deutschen Innovationssystem*, 12 (1), 1-76.

- Wagner, H., Schönhagen, P., Nawratil, U. & Starkulla, H. (2009). *Qualitative Methoden in der Kommunikationswissenschaft. Ein Lehr- und Studienbuch* (2. Aufl.). Baden-Baden: Nomos Ed. Fischer.
- Nissen, J. & Velten, G. (2016). *eNVenta - Das Magazin* (1. Aufl.). Stockach: Nissen & Velten Software GmbH.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Clark, T. (Hrsg.). (2010). *Business model generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers* (1. Aufl.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (1. Aufl.). New York: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16 (1), 1.
- Pagani, M. (2013). Digital Business Strategy and Value Creation: Framing the Dynamic Cycle of Control Points. *MIS Quarterly*, 37 (2), 617-632.
- Pfannenschwarz, A. (2006). *Nachfolge und Nicht-Nachfolge im Familienunternehmen. Fallstudien zum familieninternen Generationswechsel* (Bd. 2, 1. Aufl., 2 Bände). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Philipps, A. (2015). Die digitalisierte Gesellschaft. *Soziologische Revue*, 38 (4).
- Pickel, G. & Pickel, S. (2009). Qualitative Interviews als Verfahren des Ländervergleichs. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft: Neue Entwicklungen und Anwendungen* (S. 441-464). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pickel, S., Pickel, G., Lauth, H.-J. & Jahn, D. (Hrsg.). (2009). *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft: Neue Entwicklungen und Anwendungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Pindado, J., Requejo, I. & La Torre, C. de. (2011). Family control and investment–cash flow sensitivity. Empirical evidence from the Euro zone. *Journal of Corporate Finance*, 17 (5), 1389-1409.
- Pöppelbuß, J. & Röglinger, M. (Hrsg.). (2011). What makes a useful maturity model? a framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. In *ECIS*.
- Posch, A. & Speckbacher, G. (2012). Führung in Familienunternehmen. Besonderheiten der Entscheidungsfindung und Verhaltenssteuerung und deren Auswirkung auf den Unternehmenserfolg. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 82 (S3), 5-23.
- PricewaterhouseCoopers AG. (2014). *Industrie 4.0 - Chancen und Herausforderungen der vierten industriellen Revolution* (1. Aufl.), Frankfurt am Main.
- Prügl, R. (2015). *Deutschlands nächste Unternehmergeneration. Eine empirische Untersuchung der Werte, Einstellungen und Zukunftspläne*. München: Stiftung Familienunternehmen.
- Punch, K. F. (2005). *Introduction to social research. Quantitative and qualitative approaches* (2. Aufl.). London: SAGE Publications.
- PWC. (2010). *Geschäftsmodellinnovationen: Neue Wege am Markt beschreiten* (1. Aufl.). Frankfurt am Main: PricewaterhouseCoopers.
- PWC. (2013). *Digitale Transformation - Der größte Wandel seit der industriellen Revolution* (1. Aufl.). Frankfurt am Main: PricewaterhouseCoopers.
- PWC. (2015). *Digital Controlling - Digitale Transformation im Controlling* (1. Aufl.). Frankfurt am Main: PricewaterhouseCoopers.
- PWC. (2016). *Nach der Übergabe: Ich bin dann mal weg*. Eine Untersuchung, wie Familienunternehmer die Zeit nach der Übergabe gestalten (wollen). (1. Aufl.), Düsseldorf: PricewaterhouseCoopers.
- Quigley, T. J. & Hambrick, D. C. (2012). When the former CEO stays on as board chair: effects on successor discretion, strategic change, and performance. *Strategic Management Journal*, 33 (7), 834-859.

- Raber, D., Winter, R. & Wortmann, F. (Hrsg.). (2012). *Using quantitative analyses to construct a capability maturity model for business intelligence*: IEEE.
- Raber, D., Wortmann, F. & Winter, R. (Hrsg.). (2013). Situational business intelligence maturity models: an exploratory analysis, *46th Hawaii International Conference on System Sciences*, 07.01.-10.01.2013, St. Gallen.
- Rammer, C. & Spielkamo, A. (2015). Hidden Champions - Driven by Innovation. Empirische Befunde auf Basis des Mannheimer Innovationspanels. *ZEW-Dokumentation*, 15 (3).
- Rat der Gemeinden und Regionen Europas (2015). *Kommunen im digitalen Zeitalter – Herausforderungen, Chancen, Möglichkeiten*, Ettlingen.
- Reichertz, J. (2009). Cycles of Qualitative Social Research and Cycles within the Qualitative Social Research. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 10 (3), 1-16.
- Reynolds, P. (Hrsg.). (1995). Family firms in the start up process: Preliminary explorations. *Annual Meeting of the International Family Business Program Association*, 20.07-22.07.1995, Nashville.
- Riemensperger, F., Hagemeyer, W., Pfannes, P., Wahrendorff, M. & Feldmann, M. (2016). *Digitalisierung entzaubern - wie die deutschen Top500 die Blockade lösen* (1. Aufl.). München: Accenture.
- Rosemann, M. (2014). *Führung in Familienunternehmen. Erfolgsfaktoren im magischen Dreieck* (1. Aufl.), München: Roland Berger Strategy Consultants.
- Ruso, B. (2007). Qualitative Beobachtung. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen* (1. Aufl., S. 525-536). Wiesbaden: Springer.
- Salheiser, A. (2014). Natürliche Daten: Dokumente. In: N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (1. Aufl., S. 813-827). Wiesbaden: Springer VS.
- Salvato, C. (2004). Predictors of entrepreneurship in family firms. *The Journal of Private Equity*, 7 (3), 68-76.

- Santanen, E., Golla, K. & Kolfschoten, G. (Hrsg.). (2006). *The collaboration engineering maturity model*. In: IEEE.
- SAP SE. (2015). *Zentralisierte Filialwarenwirtschaft nutzt Bestandsdaten in Echtzeit für optimierte Filialprozesse* (1. Aufl.). Walldorf: SAP SE.
- Scandura, T. A. & Williams, E. A. (2000). Research methodology in management: Current practices, trends, and implications for future research. *Academy of Management journal*, 43 (6), 1248-1264.
- Schäffer, B. & Dörner, O. (2011). *Handbuch Qualitative Erwachsenen- und Weiterbildungsforschung*. Leverkusen: Budrich.
- Schatzman, L. & Strauss, A. L. (1973). *Field research. Strategies for a natural sociology* (Prentice-Hall methods of social science series). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schirmacher, F. (2015). *Technologischer Totalitarismus. Eine Debatte* (1. Aufl.). Berlin: Suhrkamp.
- Schlehe, J. (2003). Formen qualitativer ethnographischer Interviews, In: *Methoden und Techniken*, 9 (2), 71-95.
- Schneider, J. (2002). Vom Persönlichen zum Allgemeinen: Diskursivität und Repräsentativität in Interviews. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 3 (3), 1-21.
- Schnell, R., Hill, P. B. & Esser, E. (2011). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (9. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Schöneck, N. M. (2009). Methodische Grundlagen dieser Arbeit. In N. M. Schöneck-Voß (Hrsg.), *Zeiterleben und Zeithandeln Erwerbstätiger. Eine methodenintegrative Studie* (S. 113-124). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schöneck-Voß, N. M. (Hrsg.). (2009). *Zeiterleben und Zeithandeln Erwerbstätiger. Eine methodenintegrative Studie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schramm, W. (1971). *Notes on Case Studies of Instructional Media Projects* (1. Aufl.). Stanford: Stanford University Press.

- Schröder, C., Schlepphorst, S. & Kay, R. (2015). *Bedeutung der Digitalisierung im Mittelstand*. : IfM-Materialien, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn.
- Schwass, J. (2005). Understanding the successor's challenges. *Unconventional wisdom: Counterintuitive insights for family business success*, 77 (1), 77-95.
- Schweer, D. & Sahl, J. C. (2016). Die digitale Transformation der Industrie – wie Deutschland profitiert. *Was treibt die Digitalisierung?*, 9 (3), 39-48.
- Seidman, I. (2013). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences* (1. Aufl.). Massachusetts: Teachers College Press.
- Sensler, C. & Grimm, T. (2016). „Die fantastischen Fünf“—keine Angst vor der digitalen Transformation. *Wirtschaftsinformatik & Management*, 8 (1), 45-53.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L. & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (3), 17-36.
- Sinha, A. & Jain, Hermant, Vitharana, Padmal. (2011). Service-Oriented Perspectives in Design Science Research. *6th International Conference Proceedings*, 5.5.-6.5.2011, Milwaukee.
- Smyrnios, K. & Romano, C. (1994). *The Price Waterhouse / Commonwealth Bank family business survey* (Monash University, Hrsg.). Sydney: Department of Accounting.
- Solli-Sæther, H. & Gottschalk, P. (2010). The Modeling Process for Stage Models. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 20 (3), 279-293.
- Soule, D. L., Puram, A. D., Westerman, G. F. & Bonnet, D. (2016). *Becoming a Digital Organization - The Journey to Digital Dexterity* (1. Aufl.). Cambridge: MIT Sloan School of Management.
- Spriggs, M., Yu, A., DeHrsg, D. & Sorenson, R. L. (2013). Too Many Cooks in the Kitchen. Innovative Capacity, Collaborative Network Orientation, and Performance in Small Family Businesses. *Family Business Review*, 26 (1), 32-50.

- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research* (1. Aufl.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Stavrou, E. (2003). Leadership Succession in Owner-Managed Firms through the Lens of Extraversion. *International Small Business Journal*, 21 (3), 331-347.
- Stickel-Wolf, C. & Wolf, J. (2005). *Wissenschaftliches Arbeiten und Lerntechniken* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Stickel-Wolf, C. & Wolf, J. (2011). *Wissenschaftliches Arbeiten und Lerntechniken* (6. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. *Handbook of qualitative research*, 5 (1), 273-285.
- Sydow, J., Schreyögg, G. & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34 (4), 689-709.
- Turber, S., Brocke vom, J. & Gassmann, O. (2015). Designing Business Models in the age of Pervasive Digitization. In *Academy of Management Proceedings*, 07.08.-11.08.2015, Vancouver.
- Vaidyanathan, K. & Howell, G. (Hrsg.). (2007). Construction supply chain maturity model - conceptual framework. In *International Conference on Lean Constructions Proceedings*, 16.07-22.07.2007, East Lansing.
- Van Steenberghe, M., Bos, R., Brinkkemper, S., van de Weerd, I. & Bekkers, W. (Hrsg.). (2010). *The design of focus area maturity models* (Global Perspectives on Design Science Research, 1. Aufl.). Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
- Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D. et al. (2014). Business Models. In *Business & Information Systems Engineering*, 6 (1), 45-53.
- Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (2015). *Industrie 4.0. The virtual Achenbach Rolling Mill - enhancing product development and commissionin* (1. Aufl.) (Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V., Hrsg.), Frankfurt a.M.

- Villalonga, B. & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of financial economics*, 80 (2), 385-417.
- Wagner, T. (2014, 01. März). *Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle im digitalen Zeitalter - Tools, Methoden und Best Practices aus Forschung und Praxis*. Master, Universität Köln. Köln.
- Wagner, T., Tilly, R., Bodenbenner, Philipp, Seltitz, André & Schoder, D. (2015). Geschäftsmodellinnovation in der Praxis: Ergebnisse einer Expertenbefragung zu Business Model Canvas und Co. In *Wirtschaftsinformatik Proceeding*, 06.03.-09.03.2015, Osnabrück.
- Ward, J. L. (2011). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Weiner, N., Renner, T. & Kett, H. (2010). *Geschäftsmodelle im "Internet der Dienste" – Trends und Entwicklungen auf dem deutschen IT-Markt*. Stuttgart: Fraunhofer-Verlag.
- Weissman, A. & Schultheiss, B. (2006). Familienunternehmen - Auslaufmodelle oder Hoffnungsträger? In: W. Krüger, G. Klippstein, R. Merk & V. Wittberg (Hrsg.), *Praxishandbuch des Mittelstands. Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen* (1. Aufl., S. 71-87). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P. & McAfee, A. (2012). The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry. *MIT Sloan Management and Capgemini Consulting*, MA (2), 2-23.
- Westhead, P. (2003). Succession decision-making outcomes reported by private family companies. *International Small Business Journal*, 21 (4), 369-401.
- Westhead, P. & Cowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37 (6), 1263-1288.
- Winter, R. & Mettler, T. (2016). Kontinuierliche Business Innovation: Systematische Weiterentwicklung komplexer Geschäftslösungen durch

- Reifegradmodell-basiertes Management. In C. Hoffmann, S. Lennerts, C. Schmitz, W. Stölzle & F. Uebernickel (Hrsg.), *Business Innovation: das St. Galler Modell. Universität St. Gallen* (Business Innovation Universität St. Gallen, Bd. 1, S. 163-183). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wirtz, B. W. (2010). *Business Model Management. Design - Instrumente - Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S. & Göttel, V. (2015). Business Models. Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 43 (3), 272-290.
- Witzel, A. (1985). Das problemzentrierte Interview. *G. Jüttemann (Hrsg.), Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Weinheim: Beltz*, 227-255.
- Witzel, A. (2000). The problem-centered interview. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1 (1), 1-9.
- Wolf, C. & Best, H. (Hrsg.). (2010). *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse* (1. Aufl.): VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design and methods* (Applied social research methods series, Bd. 5, 3. Aufl.). Thousand Oaks: Sage.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*: SAGE Publications.
- Zucker, B. & Borwick, B. (1992). Die Beziehung Familie-Unternehmen. Ein entwickelbarer Erfolgsfaktor der Familienunternehmen. In: Gerster, P., Heitger, B. (Hrsg.): *Managerie: Systemisches Denken und Handeln im Management* (1992). Heidelberg: Carl Auer Systeme.
- Zwicker, F. (2009). *Ubiquitous Computing im Krankenhaus. Eine fallstudienbasierte Betrachtung betriebswirtschaftlicher Potenziale* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.