

Robert Reisch

Generationswechsel beim Alfons W. Gentner Verlag: Herausforderungen durch Digitalisierung und Nachfolge

Zum 1. Mai 2020 vollzieht sich beim Alfons W. Gentner Verlag der seit zehn Jahren strategisch geplante Generationswechsel an der Spitze des Stuttgarter Familienunternehmens: Erwin Fidelis Reisch (65) wird nach fast vier Jahrzehnten als Verleger den Staffeln an seinen Sohn Robert Reisch (37) weiterreichen. Damit übernimmt die erst vierte Generation die Verantwortung für die weiterhin erfolgreiche Entwicklung des 1927 gegründeten Medienunternehmens. Im folgenden Beitrag beschreibt Robert Reisch die Herausforderungen durch Digitalisierung und Nachfolge.

Die ersten Monate des Jahres 2020 haben nicht nur Familienunternehmen in Deutschland, sondern die gesamte Volkswirtschaft in die größte Krise seit Bestehen der Bundesrepublik geführt. Der aufmerksame Beobachter kann aber auch erkennen, dass viele Entwicklungen in der „Corona-Zeit“ unmittelbar mit einer zunehmenden Digitalisierung zusammenhängen. „Homeoffice“ oder „Home-schooling“ waren ohne eine voranschreitende Digitalisierung kaum denkbar. Inzwischen wird gar von einer „Zwangsdigitalisierung“ für ganze Branchen und eine Vielzahl von Unternehmen gesprochen.

Digitalisierung – Versuch einer Definition

Bevor man sich einem „Mega-Thema“ wie der Digitalisierung inhaltlich nähert, sollte man den Begriff genauer bestimmen. Leider existiert hier für Juristen ungewohnt keine Legaldefinition, die man heranziehen kann. Die Digitalisierung in Deutschland ist bei genauerer Betrachtung keine jüngere Entwicklung, sondern bereits seit zwei Jahrzehnten präsent. Dennoch hat sich bislang keine einheitliche Definition durchgesetzt. Die Digitalisierung wird vielmehr als „Hype“ gesehen, der dies bislang aufgrund der hohen Aktualität und kontroversen medialen Berichterstattung noch nicht zugelassen hat.¹

Ein modernerer und heute verbreiteter Ansatz zur Definition der Digitalisierung, der insbesondere durch die technischen Entwicklungen in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen hat, sieht darin eine „(Teil-) Automatisierung mittels Informationstechnologien“².

Durch die verbesserten Rechenleistungen können heute bereits weitaus mehr Prozesse digitalisiert und somit mehr Aufgaben von Menschen auf Computer übertragen werden, als dies zuvor der Fall war.

Bleibt man bei einer allgemein gültigen Definition der Digitalisierung, kann man darunter den sozio-ökonomischen Veränderungsprozess verstehen, der durch die Einführung digitaler Technologien ausgelöst wurde.³

Warum ist das relevant?

Die Zahl der Menschen in Deutschland, die das Internet *nicht* nutzen, geht jedes Jahr konstant zurück. 2019 waren in Deutschland nur ca. 6 % der Bevölkerung sog. „Offliner“, die nicht mindestens einmal im Jahr das Internet verwenden. Daher ist die Digitalisierung als Massenphänomen und grundlegende, nachhaltige Entwicklung zu betrachten.

In Wissenschaft und Praxis herrscht inzwischen Konsens, dass die Digitalisierung komplett neue technologische Anwendungen ermöglicht und damit nicht weniger als disruptive soziale und ökonomische Konsequenzen in allen gesellschaftlichen Bereichen mit sich bringt. In Deutschland hat sich durchgesetzt, dass darin auch die „vierte industrielle Revolution“⁴ gesehen wird.

Familienunternehmen und ihre Bedeutung

Mit 91 % kann die große Mehrheit der Unternehmen in Deutschland unter den Begriff Familienunternehmen subsumiert

werden. Auch hier ist keine einheitliche und allgemein anerkannte Definition verfügbar. In Deutschland hat sich unter anderem die Definition der „Stiftung Familienunternehmen“ in Theorie und Praxis etabliert. Sie hat vier Kriterien zur Einteilung von Unternehmen in die Kategorie Familienunternehmen entwickelt⁵:

- eine oder mehrere Familien besitzen die Mehrheit an den *Stimmrechten* und/oder am *Kapital*;
- eine oder mehrere Familien üben einen maßgeblichen *Einfluss* auf das Unternehmen aus, indem Familienmitglieder entweder eine Führungstätigkeit im Unternehmen ausüben und/oder Entscheidungs- und Kontrollrechte im Beirat/Aufsichtsrat oder der Gesellschafterversammlung wahrnehmen;
- in einem Unternehmen werden bestimmte *Werte* gelebt beziehungsweise es herrscht eine bestimmte Unternehmenskultur, die von der Familie geprägt wird;

1) Keuper, F., Hamidian, K., Verwaayen, E., Kalinowski, T., Kraijo, C. (2013). Digitalisierung und Innovation: Planung – Entstehung – Entwicklungsperspektiven, 2013.

2) Hess, T. (2016). Digitalisierung – Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik. Unter: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik-Grundlagen/digitalisierung>, (Stand. 5. April 2018)

3) Hirsch-Kreinsen, H. (2016). Digitization of industrial work: development paths and prospects. In: Journal for Labour Market Research, Vol. 49, p. 1–14.

4) Manzei, C., Schlepner, L., Heinze, R. (2017). Industrie 4.0 im internationalen Kontext: Kernkonzepte, Ergebnisse, Trends, (2. Aufl.), 2017.

5) Stiftung Familienunternehmen; Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, 2017, S. 73.

- in einem Unternehmen besteht ein *Fortführungswille*, d. h. das Unternehmen soll an die nächste Generation in der Familie weitergegeben werden.

Familienunternehmen vs. kleine und mittlere Unternehmen

Im volkswirtschaftlichen Kontext sind Familienunternehmen weiter noch abzugrenzen vom allgemein gefassten Begriff des Mittelstandes und auch der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), obwohl es zwischen ihnen durchaus Überschneidungen gibt. Bei KMU bezieht sich die Definition auf rein quantitative Merkmale bzw. der Unternehmensgröße, des erzielten Gesamtumsatzes und der Anzahl der Mitarbeiter.

Zahlreiche Familienunternehmen gehören gemessen an ihrer Größe zum deutschen Mittelstand und sind als KMU zu klassifizieren. Im Gegensatz dazu werden sie jedoch nicht rein über quantitative Merkmale oder Kennzahlen definiert.

Innovation vs. Tradition

Familienunternehmen wurden in der Vergangenheit stellenweise für ihren Mangel an Innovationskraft kritisiert,⁶ da die familiären Beziehungen innerhalb des Unternehmens in den Vordergrund rücken könnten und nicht genug Aufmerksamkeit auf Innovationen und Produktentwicklung gelegt würde. Man könnte auch einen strukturellen Nachteil vermuten im stellenweisen hohen Alter von Familienunternehmen.

Die ältesten deutschen Familienunternehmen, die immer noch wirtschaftsaktiv sind, gehen bis in das 16. Jahrhundert zurück. Es gehört Mut und Entschlossenheit dazu, mit Unternehmens- und folglich auch Familientraditionen zu brechen und diese radikal zu verändern. Durch die hohe emotionale Verbundenheit mit der Geschichte des Unternehmens sind die Beharrungskräfte bei Gesellschaftern und Entscheidern stellenweise höher als in börsennotierten Konzernen. Zudem können Innovationsbestrebungen als Bruch mit der Leistung bisheriger Generationen bewertet werden.

Inzwischen hat sich aber die Meinung herausgebildet, dass Familienunternehmen eigene strategische Ressourcen und Fähigkeiten besitzen, die für sie einen „competitive advantage“⁷ darstellen



Der Vater übergibt an den Sohn: Ich bin dann mal weg ...

können. Festgestellt wurde eine hohe Übereinstimmung, ein hohes Engagement der Familienmitglieder sowie eine hohe Verantwortung gegenüber der Familie. Familienfremde Mitarbeiter in Familienunternehmen legen eine enthusiastischere Arbeitseinstellung an den Tag als ihre Kollegen in Nicht-Familienunternehmen, da sie sich als Mitglied eines Teams verstehen. Familienunternehmen, die in ihre Innovationskapazitäten investieren, können dadurch einen strukturellen Wettbewerbsvorteil erlangen.

Das Wettbewerbsumfeld für Unternehmen, insbesondere in Umgebungen mit vielen technischen Möglichkeiten, erfordert heute eine kooperative und kollektivistische Unternehmenskultur, die stärker mit Familienunternehmen in Verbindung gebracht wird.⁸ Die Fähigkeit von Familienunternehmen, auch in hochtechnologischen Wirtschaftsbereichen überleben zu können, ist heute allgemein hin anerkannt. Dabei spielt die Familie als „Resource“ eine wichtige Rolle.

Der langfristigen Orientierung von Familienunternehmen fällt dabei eine Schlüsselrolle zu. Sie ermöglicht es kurzfristig auch Misserfolge in Kauf zu nehmen für eine nachhaltig erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens. Die Entscheider im Unternehmen müssen dabei weniger Fokus auf den Quartalsgewinn legen, als vielmehr die langfristigen Ziele der Gesellschafter im Auge behalten.

Nachfolge(r) als „Enabler“ für die Digitalisierung

In Deutschland sind laufend ca. 100.000 Unternehmen auf der Suche nach einem geeigneten Nachfolger oder Nachfolgern. Das verdeutlicht, wie relevant der erfolgreiche Übergang auf die nächste Generation für Familienunternehmen ist. Es gilt daher neben den operativen Themen, der richtigen Antwort auf die voranschreitende Digitalisierung auch noch den Fortbestand des Unternehmens für die kommenden Generationen zu sichern.

Aus eigener Erfahrung des Verfassers kann an dieser Stelle festgestellt werden, dass das Zusammenfallen von „vierter industrieller Revolution“ und Nachfolge für Familienunternehmen große Chancen bietet. Beide Generationen und auch das Unternehmen selbst können davon gleichermaßen profitieren.

In der Person des Nachfolgers übernimmt in der Regel jemand aus der Generation Y Verantwortung. Darunter kann jeder subsumiert werden, der zwischen 1980 und 1995 geboren wurde. Charak-

6) Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. In: Family Business Review, Vol. 14, p. 37–48.

7) Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., García-Almeida, D. (Fn. 6), S. 38.

8) Davis, J. H., Schoorman, F. D., Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. In: The Academy of Management Review, Vol. 22(1), p. 20–47.



Familienunternehmen vollziehen durch den Generationenwechsel einen ersten Schritt Richtung digitale Zukunft.

teristisch für Vertreter dieser Generation ist die Tatsache, dass sie sich anders als frühere Generationen weniger über materiellen Status definieren, sondern ganz erheblich über „a complex technological, skills set“.⁹ Die eigenen technologischen Fähigkeiten und das Beherrschen von unterschiedlichen Systemen der Informationstechnologie und Kommunikation sind entscheidend für die Herausbildung der eigenen Persönlichkeit.

Sie sind es weiter gewohnt, Informationen sehr schnell zu bekommen und ihre Mediennutzung ist in hohem Maße digital geprägt. Durch die Sozialisation mit digitalen Produkten und Lösungen bringen Nachfolger der „Gen Y“ digitale Kompetenz direkt ins eigene Unternehmen ein. Wobei dies gleichermaßen für

operativ tätige Nachfolger, wie auch aktive Gesellschafter gilt.

Die Übernahme des „Projektes Digitalisierung“ ermöglicht dem Nachfolger, sich mit Hilfe seiner digitalen Kompetenzen schnell eigene Meriten zu erwerben. Er kann sich so bewusst von der Senioren-Generation abgrenzen und eigene Wege gehen, sich freischwimmen. Er wird dann nicht Gefahr laufen, mit seinen Vorgängern direkt verglichen zu werden. Die Senioren-Generation wird in den wenigsten Fällen die Digitalisierung bereits „gelöst“ haben. Nachfolger können so eines der drängendsten Zukunftsthemen direkt mit ihrer Person verbinden und positiv auch die damit verbundenen Erfolge. Für die übergebende Generation bietet sich die Möglichkeit, dem „Junior“ ein ei-

genes Spielfeld im Unternehmen zu überlassen. Die Konkurrenz zwischen den Generationen wird dabei nicht so stark ausgeprägt sein wie bei traditionellen Geschäftsfeldern und alteingesessenen Prozessen. Bei einer familieninternen Nachfolge wird so digitale Kompetenz an entscheidender Stelle im Unternehmen eingesetzt. Im Vergleich zu Fremd-Management stellt dies gepaart mit einem hohen Vertrauen innerhalb der Familie einen erkennbaren Vorteil dar.

Digitaler „Generationen-Vertrag“

Diese strukturellen Vorteile für Familienunternehmen im Rahmen der Digitalisierung erfordern aber auch ein hohes Maß an Kollaboration der Generationen. Die Herausforderung, bestehende Prozesse und Produkte teilweise radikal zu innovieren und dabei das Kerngeschäft, die bisherige wirtschaftliche Stütze des Unternehmens, nicht zu vernachlässigen oder gar abzuschneiden, ist immens. Die oben beschriebene enge Verbindung der Familie zum Unternehmen und auch den Mitarbeitern gebietet ein hohes Maß an Transparenz bei Veränderungen. Die digitale Transformation benötigt an vielen Stellen konkrete Verhaltensänderungen der Belegschaft und eine Abkehr von bisherigen Prozessen. Die Generationen müssen hier nach innen für die Mitarbeiter und nach außen für Kunden und Partner, erkennbar an einem Strang ziehen. Gehen die Generationen sichtbar den digitalen Wandel gemeinsam an, dann wirkt sich das positiv auf den Prozess aus.

Ausblick

Die Digitalisierung als Herausforderung ist keine neuere Entwicklung, sondern fordert Familienunternehmen schon seit mehr als zwei Jahrzehnten heraus. Auch die „Corona-Krise“ ist nicht der Grund für eine weiter voranschreitende digitale Transformation von Produkten, Prozessen und Arbeitswelten. Es ist ebenso irreführend, von einer „Zwangsdigitalisierung“ in diesem Kontext zu sprechen. Das suggeriert zum einen, dass in den vergangenen Jahren wenig digitale Entwicklung

INFO

Das Familienunternehmen Alfons W. Gentner Verlag ist ein Medienunternehmen mit Sitz in Stuttgart. Schwerpunkte der Verlagstätigkeit sind Fachmedien zu den Themen Sanitär- und Heizungstechnik, Kälte- und Klimatechnik, Fenster, Glas, Fassade, Elektro- und Sicherheitstechnik sowie im Bereich Medizin die Arbeits- und Begutachtungsmedizin.

Robert Reisch ist seit 2013 im Unternehmen aktiv, zunächst als Business Development Manager, später als Verlagsleiter Digitale Medien in der neu aufgebauten Digital Unit. In diese Aufbauzeit fällt unter anderem der Launch des Portals haustec.de, dem reichweitenstarken Portal für die gesamte Gebäudetechnik. Der Rechtsanwalt und Master of Arts (Zeppelin-Universität Friedrichshafen) hat zum 1. Mai 2020 die Gentner-Geschäftsleitung übernommen gemeinsam mit Geschäftsführer/COO Armin Gross. Als Mitglied des SZV-Vorstandes führt er seit 2016 das ehrenamtliche Engagement des Hauses Gentner in den Branchenverbänden fort.

⁹⁾ Combes, B. (o.J.). Digital natives or digital refugees? Why we have failed Gen Y? In: Proceedings of 38th Annual Conference of the International Association of School Librarianship.

in Deutschland stattgefunden hat. Das Gegenteil ist der Fall. Zum anderen erweckt es den Eindruck, dass den Marktteilnehmern die Entscheidung der digitalen Entwicklung des eigenen Unternehmens abgenommen wurde. Auch das wäre nicht richtig. Vielmehr haben die konsequenten Entscheidungen und Investitionen der letzten Jahre in den meisten Familienunternehmen die Basis dafür gelegt, dass binnen kurzer Zeit die Produktion auf in hohem Maße digital vernetzte Teams umgestellt werden konnte. Verglichen mit zahlreichen staatlichen Organisationen in Deutschland haben Unternehmen ihre digitalen Hausaufgaben gemacht. Ohne Zweifel lässt sich aber feststellen, dass die aktuelle Krise noch weiße Flecken in den Digitalstrategien der Unternehmen offengelegt hat. Positiv betrachtet kann man darin auch einen Türöffner und Beschleuniger erkennen, der die Be-

reitschaft zur Nutzung digitaler Produkte und Services spürbar erhöht hat. Nach innen gerichtet werden Barrieren im Unternehmen dadurch schneller abgebaut. Etwaige Berührungspunkte bei Mitarbeitern werden ersetzt durch größtenteils positive Erfahrungen während der akuten Pandemie-Monate. Verdeutlicht am Beispiel der Renaissance der Videokonferenz oder auch flexiblen Homeoffice-Regelungen. Richtet man den unternehmerischen Blick nach außen, so lassen sich in dieser Entwicklung große Chancen und Potentiale für neue Produkte und Lösungen erkennen. Marktstrukturen verändern sich und lassen Raum für neue Kooperationen und senken in vielen Bereichen die Markteintrittshürden. Allein das Beispiel der rasant angestiegenen digitalen Weiterbildungsangebote unterschiedlichster Anbieter illustriert dies eindrucklich.

Betrachtet man die Digitalisierung als Marathon und nicht als Kurzstreckenlauf, dann wird das Jahr 2020 auch nur eine Etappe auf dem Weg zum Ziel sein. Sie wird sicherlich rückblickend als dynamischer als die vorherige Strecke bewertet werden können. Das Ziel ist aber noch nicht in Sicht und Familienunternehmen werden weiterhin die großen und kleinen digitalen Herausforderungen meistern müssen. Wenn der Generationswechsel im Unternehmen und/oder Gesellschafterkreis erfolgreich vollzogen wurde, ist der erste Schritt auf dem Weg in eine erfolgreiche digitale Zukunft gemacht.



Robert Reisch
Rechtsanwalt und CEO,
Alfons W. Gentner Verlag,
Stuttgart
robert.reisch@gentner.de