
Wo liegen die Stärken und Schwächen von Familienunternehmen im Innovationsprozess?

2

Im Folgenden sollen, wie in Abb. 2.1 zusammengefasst, die Stärken und Schwächen von Familienunternehmen anhand des Innovationsprozesses diskutiert werden. Da das Feld der Produktinnovationen sicherlich einer der in der empirischen Untersuchung am weitesten fortgeschrittenen und dokumentierten Bereiche in der Innovationsforschung ist, soll hier als Beispiel der Prozess des „New Product Development“ (NPD) als Vorlage dienen. Für die weiteren Innovationstypen kann oder muss dieser entsprechend angepasst werden¹.

2.1 Ressourcen für Innovation

Bereits ganz am Anfang des Innovationsprozesses, nämlich bei der Frage, wie viele Ressourcen eigentlich für das Innovationsvorhaben aufgewendet werden sollen, ergibt sich in Familienunternehmen ein Paradoxon zwischen „Können“ und „Wollen“ (Chrisman et al. 2014). Im Prinzip erlaubt ihre Unabhängigkeit es den Familienunternehmen, beliebig viele Ressourcen in Forschung und Entwicklung (und damit den Grundstoff für Innovation) zu stecken (Carney 2005). Bedenkt man, dass Familienunternehmen oft die Langfristigkeit im Auge haben, so sollte man meinen, dass sie auch ein gesteigertes Interesse daran haben, ebendies zu tun. Dem ist aber nicht unbedingt so: Familienunternehmer wollen die Kontrolle über ihr Unternehmen behalten und nicht riskieren, dass das Unternehmen in fremde Hände fällt. Aus diesem Grund sind sie meist vorsichtig mit ihren Investitionen und sparsam mit Ausgaben für Forschungs- und Entwicklungszwecke, wie Chris-

¹ Für eine Diskussion der kognitiven Prozesse unter Eigentümern und Managern in Familienunternehmen, siehe Kammerlander (2014), verfügbar unter <http://nadinekammerlander.files.wordpress.com/2014/09/familyfirmchange.pdf>

Ideen-Phase	Entwicklungs- und Testphase	Kommerzialisierungsphase
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inhalt: Entwicklung eines Ideen-Portfolios und Bewertung davon („Ideen-Trichter“) ▪ Besonderheiten in Familienunternehmen: weniger Ressourcen, geringere Suchbreite, flexibler, hemdsärmeliger, weniger strategisch, besser „interpretierte“ und vorgefilterte Informationen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inhalt: Weiterentwicklung und Testen der Innovationen in-house sowie mit Testkunden ▪ Besonderheiten in Familienunternehmen: intensiverer Kontakt zu Testkunden, häufig aber auch Trend zur Abschottung, dauerhaftes Hinterfragen und Anpassen während des Prozesses 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inhalt: Vermarktung und Vertrieb der ersten Versionen der Innovation an externe Kunden ▪ Besonderheiten in Familienunternehmen: intensiver Kundenkontakt, oft Vorteile im Branding, jedoch Gefahr dass zu stark mit bestehenden und zu wenig mit neuen Kundengruppen gearbeitet wird

Abb. 2.1 Innovationsprozess in Familienunternehmen

man und Patel (2012) zeigen. Aber auch wenn Familienunternehmen nur wenig für Innovationspotenziale ausgeben, so ist das Thema Innovation, vermutlich aufgrund der langfristigen Ausrichtung dieser Unternehmen, zumindest ein wichtiges Thema für sie. Eine Studie unter deutschen kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) (Classen et al. 2014) zeigt, dass KMUs in Familienhand im Durchschnitt eine höhere Wahrscheinlichkeit besitzen, innovativ tätig zu werden, verglichen mit anderen KMUs. Eine aktuelle Metaanalyse kommt zudem zu dem Ergebnis, dass Familienunternehmen zwar weniger in Forschung und Entwicklung (F & E) investieren, aber trotzdem mehr Innovation am Markt etablieren als Nichtfamilienunternehmen (Duran et al. 2015). Es scheint also ein „mysterious something“ zu geben (Gudmundson et al. 2003), das Familienunternehmen besonders stark darin macht, den Input in Innovationen zu Innovations-Output zu transformieren.

2.2 Ideenphase

Bereits in der frühen Phase des Innovationsprozesses zeigt sich, dass Familienunternehmen eher hemdsärmelig und operativ statt strategisch und konzeptionell an die Ideenfindung herangehen (Binder 2013). Diese Hemdsärmeligkeit betrifft nicht nur die Prozesse an sich, sondern auch mit Projektmanagement-Tools und Finanzzahlen wird in Familienunternehmen intuitiver und flexibler umgegangen als in Nichtfamilienunternehmen. Während dieses hemdsärmelige Vorgehen den Suchprozess einerseits effektiver macht, birgt es auch die Gefahr, dass die Fami-

lienunternehmen ein Potpourri an Einzelprojekten aufweisen, statt wie vergleichbare Nichtfamilienunternehmen ein konsistentes Ideen-Portfolio zu besitzen. Einen weiteren Unterschied zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen, den Binder in seinen Fallstudien in der deutschen Chemiebranche aufdeckt, ist, dass Familienunternehmen in dieser frühen Phase restriktiver bei der Beurteilung der Frage sind, welche Innovationen weiterverfolgt werden sollen: Zum einen dient das der Risikominimierung, zum Beispiel in Bezug auf mögliche folgende Rechtsstreitigkeiten, zum anderen werden aber auch moralische Gründe herangezogen, um bestimmte Ideen nicht weiterzuverfolgen. Nichtfamilienunternehmen wählen in der frühen Phase des Innovationsprozesses häufig einen „top-down-Ansatz“, bei welchem von oben strikte Zeit- und Geldbudgets zu Projektideen allokiert werden. Familienunternehmen jedoch verbinden diesen top-down-Ansatz häufig sehr erfolgreich mit einem „bottom-up-Ansatz“ (Binder 2013): Den Mitarbeitern wird hierbei Zeit und häufig auch zweckungebundenes Budget zugesprochen, um Innovationsideen hervorzubringen und an diesen zu feilen.

Eine Studie an belgischen KMUs zeigt, dass Familienunternehmen eine geringere „Suchbreite“ haben als Nichtfamilienunternehmen (Classen et al. 2012). Dies bedeutet, dass Familienunternehmen weniger externe Kontakte und weniger Suchkanäle für ihren Innovationsprozess nutzen als andere Organisationen. Jedoch ist mehr nicht unbedingt besser, stattdessen liegt die optimale Suchbreite irgendwo in der Mitte. Denn Studien aus dem Innovationsbereich zeigen (Piezunka und Dahlander 2015): Informationen aus zu vielen Kanälen überfordern die Organisationen, sie können nicht verarbeitet werden. Eine moderate Anzahl an Informationen, welche aus vertrauten Quellen stammt, kann jedoch die Innovationskraft deutlich steigern. Unter folgenden Umständen ist gemäß der belgischen Studie die Suchbreite in Familienunternehmen häufig sehr gering: Wenn der Familiengeschäftsführer keine universitäre Ausbildung genossen hat und/oder wenn in der Geschäftsführung nur eine geringe Anzahl familienexterner Personen vertreten ist, ist im Durchschnitt die Suchbreite im Durchschnitt besonders gering und sollte gesteigert werden.

Bereits in dieser frühen Phase der Ideenfindung zeigt sich zudem ein unterschiedlicher Umgang mit Unsicherheit in Familien- und Nichtfamilienunternehmen. Familienunternehmen greifen bei der Ideengenerierung und Ideenbewertung meist auf etablierte, vertrauensvolle Beziehungen zu Kunden und Lieferanten zurück, um entsprechend vorgefilterte und „interpretierte“ Information zu bekommen. Nichtfamilienunternehmen versuchen hingegen eher, vollumfängliche Informationen einzuholen, und das aus einer großen Zahl möglichst unterschiedlicher Quellen (Binder und Prügl 2015). Diese müssen dann in einem aufwändigen Prozess innerhalb des Unternehmens gefiltert und bewertet werden.

2.3 Entwicklungs- und Testphase

Auch in der auf die Ideenphase folgende Phase der Produktentwicklung und des Testens ist die oftmals besonders vertrauensvolle Beziehung zu ausgewählten Kunden für Familienunternehmen von Vorteil: Aufgrund der Langfristigkeit und auch Belastbarkeit der Beziehung zu ebendiesen Kunden können diese früh im Entwicklungsprozess wertvolle und ehrliche Rückmeldung geben. So können diese Kunden ohne „Gesichtsverlust“ gebeten werden, Feedback zu rudimentären Prototypen zu geben und diese zu testen. Je nach Dauer und Intensität der Beziehungen zu den Kunden ist sogar eine gemeinsame Entwicklung, teilweise auch mit geteiltem Risiko, denkbar. Zusammengefasst zeigt sich also, dass viele Familienunternehmen in höherem Ausmaß als Nichtfamilienunternehmen bestehende Kunden und Märkte sehr früh in den Innovationsprozess einbinden. Dies erlaubt den untersuchten Familienunternehmen, konkrete Wünsche besser zu verstehen, nah am Kunden zu entwickeln und Entwicklungsrisiken zu reduzieren (Binder und Prügl 2015).

Gleichzeitig und gewissermaßen im Gegensatz zur soeben erwähnten Ko-Entwicklung ist bei einigen Familienunternehmen ein starker Fokus auf Eigenentwicklung zu beobachten (Binder 2013). Dies kann unter anderem auf den Wunsch vieler Familienunternehmer zurückgeführt werden, die Kontrolle über das Unternehmen und die Unabhängigkeit des Unternehmers zu bewahren. Bei jeder vereinbarten gemeinsamen Entwicklungsarbeit gibt der Familienunternehmer gewisse Entscheidungen an Externe ab, wieder andere Entscheidungen bedürfen in der Zusammenarbeit eines Konsenses der Beteiligten. Schnelle und unbürokratische Entscheidungen, wie sie in vielen Familienunternehmen anzutreffen sind, werden in Kollaborationen erschwert. Auf der anderen Seite jedoch sorgen der Aufbau und der Erhalt von operativer Entwicklungsarbeit gemeinsam mit externen Partnern, beispielsweise in ressourcenintensiven Laboren, für eine Ausrichtung, die über einen längeren Zeitraum für Entwicklungserfolge und so für nachhaltige Stabilität sorgt. Insofern sehen sich viele Familienunternehmer vor einem Dilemma stehen: Was soll höher gewichtet werden, die Unabhängigkeit oder die langfristigen Wettbewerbsvorteile?

Analog zur Ideenphase fällt auch in der Entwicklungs- und Testphase die relativ geringe und insbesondere weniger stringente Nutzung von Strategie-Informationen, wie beispielsweise festgelegten Wachstumsfeldern, sowie ein geringerer Fokus auf Prozess- und Projektmanagement in Familienunternehmen auf. Allerdings ist in Familienunternehmen typischerweise zu beobachten, dass Entscheidungen permanent hinterfragt werden und insgesamt flexibler agiert wird. Das Herangehen von Familienunternehmen an Innovationsthemen gleicht in diesem Sinne weniger dem klassischem Projektmanagement, wie es in Nichtfamilienunternehmen oft anzutreffen ist, sondern weist Elemente eines agilen Projektmanagements auf (Binder 2013).

2.4 Kommerzialisierungsphase

In der Kommerzialisierungsphase zeigt sich, dass die oft enge Verbindung von Familienunternehmen zu den Individuen und Firmen in ihrem Netzwerk sowohl eine Stärke als auch eine Schwäche darstellt. Zunächst liegt es auf der Hand, dass die frühe Einbindung möglicher Kunden, wie in den vorangegangenen Abschnitten beschrieben, dazu führt, dass gemäß der Kundenwünsche entwickelt wird. Zudem steht bei einer derart engen Zusammenarbeit meist ein interessierter Kunde schon in den Startlöchern, wenn die Kommerzialisierungsphase beginnt. Gleichzeitig besteht jedoch die Gefahr, dass das Produkt zu sehr an den bestehenden Kunden ausgerichtet ist und potenzielle neue Kundengruppen übersieht.

Ein weiterer Nachteil besteht darin, dass Familienunternehmen oft stark an bestehenden Vertriebsstrukturen festhalten, da diese auf langjährigen persönlichen, teils sogar generationenübergreifenden Beziehungen bestehen. So fanden es einige Familienunternehmer im produzierenden Sektor nicht angebracht, einen Direktvertrieb ihrer Güter anzubieten, als die Digitalisierung dies um die Jahrtausendwende schließlich technologisch möglich machte (Kammerlander und Ganter 2015). So wurde nicht nur auf Marge verzichtet, sondern auch bewusst in Kauf genommen, dass potenzielle, typischerweise junge Kunden auf einen anderen Anbieter auswichen.

Untersuchungen zeigten, dass viele Verbraucher, aber auch Unternehmen ein generell positives Bild von Familienunternehmen besitzen. So werden Familienunternehmen generell als langfristig orientiert und vertrauensvoll angesehen (Beck und Prügl 2015). Diese Wahrnehmung können Familienunternehmen gut in der Kommerzialisierung ihrer Innovationen nutzen, da sie a priori eine höhere Akzeptanz der neuen Produkte und Services mit sich bringen. Besonders relevant scheint dieser Wettbewerbsvorteil von Familienunternehmen dann zu sein, wenn es sich um eine Kaufentscheidung unter hoher Unsicherheit (beispielsweise im High-Tech-Bereich oder in Bezug auf die Qualität von Lebensmitteln) handelt.

2.5 Zusammenfassung und Gesamteinschätzung

Familienunternehmen zeichnen sich entlang des Innovationsprozesses durch eine Reihe von Stärken und Schwächen aus. Aber was bedeutet das nun für die Innovationskraft von Familienunternehmen im Allgemeinen? Eine Meta-Studie von Duran und Kollegen (2015) zeigt, dass Familienunternehmen trotz weniger Ausgaben für Innovationen innovativer sind, d. h. am Ende des Innovationsprozesses mehr wertstiftende Patente, neue Produkte oder einen höheren Umsatzanteil durch Innovationen vorzuweisen haben als Nichtfamilienunternehmen. Diese Beziehun-

gen („weniger Input, mehr Output“) sind umso stärker, wenn ein Nachfolger aus der Familie als Geschäftsführer des Unternehmens tätig ist. Der Grund hierfür ist, dass Nachfolger aus der Familie typischerweise besonderes implizites Wissen über Unternehmen und Branche sowie ein besonders ausgeprägtes, auch persönliches Netzwerk besitzen, das im Innovationsprozess hilfreich sein kann.

Prominente Beispiele:

- In der aktuellsten Forbes-Liste der innovativsten Unternehmen der Welt finden sich viele Familienunternehmen, darunter zum Beispiel: Beiersdorf AG, H & M, Estée Lauder, Marriott und Kühne & Nagel.
- Das im Jahr 1923 gegründete Familienunternehmen Trumpf war ursprünglich ein erfolgreicher Produzent für Maschinen zum Schneiden von Blech und Metall. Mit dem Aufkommen von Lasertechnologie zu Schneidezwecken wandte sich Trumpf verstärkt diesem Bereich zu. Heute ist Trumpf Technologieführer im Bereich Lasertechnologie und verkauft diese auch in andere Branchen, wie zum Beispiel die Medizintechnik.
- Das US-amerikanische Familienunternehmen W. L. Gore, Hersteller der bekannten Goretex-Funktionskleidung, zeichnet sich seit jeher durch hohe Innovationskraft aus. Dies wird unter anderem durch eine sehr spezielle Unternehmenskultur erreicht. Mitarbeiter sind dazu ermuntert, sich aktiv einzubringen (in die Generierung, aber auch Bewertung von Ideen) und auch mal Fehler zu machen – und daraus zu lernen.

Denkanstöße:

- Wie sieht der Innovationsprozess im Unternehmen aus? Gibt es diesen überhaupt? Ist dieser Prozess eher straff und starr oder hemdsärmelig und flexibel organisiert?
- Ist das Familienunternehmen bereit, finanzielle Ressourcen für Innovationen aufzuwenden, und wenn ja, wie viele? Warum nicht mehr/weniger?
- Wie sucht das Unternehmen nach neuen Ideen? Welches Netzwerk verwendet das Unternehmen für den Innovationsprozess? Welche Personen oder Organisationen finden sich darin? Und wie vertrauensbasiert sind diese Kontakte?

- Wie werden Innovationen im Unternehmen evaluiert? Ist die Ideenfindung von der Ideenbewertung abgetrennt? Werden auch scheinbar verrückte Ideen willkommen geheißen? Gibt es eine Fehlerkultur im Unternehmen?
- Wer ist im Familienunternehmen für Innovationen verantwortlich? Gibt es ein Familienmitglied, das langfristig hinter diesem Thema steht? Gibt es ausgebildete (auch familienexterne) Experten, welche dieses Thema treiben?
- Wie effizient und wie effektiv ist der Innovationsprozess im Vergleich zu anderen Unternehmen?

Innovation in Familienunternehmen

Eine Einführung für Akademiker und Praktiker

Kammerlander, N.; Prügl, R.

2016, VIII, 46 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-12314-7