

Innovation in Familienunternehmen

Wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Fortschritt sind ohne Erneuerung nicht möglich, auch wenn das Interesse nahezu ausschließlich auf Innovationen im Wirtschaftssystem ausgerichtet ist. In Zeiten der Globalisierung kommt der gesellschaftlichen Innovation eine nicht minder bedeutende Aufgabe zu, wobei Familienunternehmen dabei eine zentrale Rolle spielen.

Von Marie-Theres Ehrendorff

In Österreich gibt es rund 157.000 Familienunternehmen mit knapp 1,8 Millionen Beschäftigten und Umsatzerlösen in der Höhe von rund 393,5 Milliarden Euro. Das sind über 50 Prozent der heimischen Wirtschaftsleistung.

Die Vorteile von familiengeführten Unternehmen liegen laut einer Market-Studie klar auf der Hand: zu 86 Prozent die Nachhaltigkeit, Stabilität 85 Prozent, kurze Entscheidungswege 84 Prozent, aber auch die starke Gemeinschaft mit einem Wert von 84 Prozent sowie die Bindung von Mitarbeitern mit 80 Prozent. Diese Ergebnisse überraschen Dietmar Baumgartner, Co-CEO der LGT Bank Österreich, nicht, denn „die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass Stabilität und starker Teamzusammenhalt von Generation zu Generation sogar noch stärker werden“. Das Innovationsverhalten wird in Familienbetrieben oft weitgehend durch die Eigenheiten der Unternehmensfamilie bestimmt. So sorgt der Wunsch der Unternehmerfamilie, das Unternehmen über Generationen zu erhalten, für Langzeitkapital, das sogenannte „geduldige Kapital“, wie es im IMC Krems in einem Forschungsprojekt unter Studienleiter Reinhard Altenburger so treffend beschrieben wird. Diese Tatsache veranlasst Familienmanager dazu, weitsichtige Investitionsentscheidungen für das Unternehmen zu fällen. Darüber hinaus sind Familienbetriebe oft gesuchte Partner gesellschaftlicher Netzwerke, die Menschen für neue Ideen mobilisieren.

Reformen kommen aus dem Betrieb

Viele Ideen für Innovationen kommen von innen, beispielsweise durch neue Ideen von Mitarbeitern, die etwa im Forschungs- und Entwicklungsbereich oder im Vertrieb oder Marketing tätig sind, bestätigt die Wissenschaft. Wie die Innovationsliteratur vielfach zeigt, gehört es zu den Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmen, Mitarbeiter aller Abteilung dazu zu bringen, sich mit ihren innovativen Ideen einzubringen.

Dennoch gibt es Stolpersteine auf dem innovationsgetriebenen Weg. Baumgartner sieht eine mögliche Ursache in einem zu engen Regel-Korsett: „Bei großen und erfolgreichen Familienunternehmen gibt es meist sehr klare Vorstellungen der Familie, wie das



Familienunternehmen sind eine in Europa unterschätzte Innovationsressource, denn gerade die nachfolgenden Generationen sind an der Gestaltung von Innovation in Wirtschaft und Gesellschaft interessiert.

Foto: 123rf.com

Unternehmen zu funktionieren habe. Gute externe Führungskräfte wollen aber selbst gestalten und Familienunternehmen lassen dafür manchmal zu wenig Raum.“

„Der Wunsch, die Unternehmenszügel an die nächste Generation weiterzureichen, ist aber definitiv da – umso deutlicher, je größer und älter das Unternehmen ist“, weiß Baumgartner. Doch die Nachfolge in der Familie birgt auch Tücken: „Einerseits dürfte der älteren Generation das Loslassen schwerfallen, andererseits haben viele Erben gar kein Interesse, die Nachfolge anzutreten, oder sind dazu fachlich nicht ausreichend qualifiziert. In diesem Zusammenhang zeigt sich, dass der Faktor Zeit eine essenzielle Rolle bei der Unternehmensübergabe spielt.“ Als Erfolgstreiber für eine erfolgreiche Übergabe werden die klare Kommunikation mit 90 Prozent, Rechtzeitigkeit mit 88 Prozent und eine strukturierte Nachfolgeregulung mit 82 Prozent genannt.

Obwohl Familienbetriebe zahlreiche Werte bewahren, die sich auf Innovationen günstig auswirken, zeigen Nachforschungen, die den Innovations-Output in Familienunternehmen und nicht familiären Firmen vergleichen, mehrdeutige Ergebnisse, stellt das Forschungsprojekts an der IMC Fachhochschule Krems in Kooperation mit dem Forschungsinstitut für Family Businesses an der Wirtschaftsuniversität Wien fest. Die Ergebnisse legen nahe, dass Familienbetriebe sowohl mehr als auch weniger innovativ sind. Familienbetriebe tendieren beispielsweise dazu, Projekte, die mit einem hohen Risiko verbunden sind, zu vermeiden, weil sie das Erbe von Familienmitgliedern nicht aufs Spiel setzen möchten. Sie bevorzugen Kontinuität, was sie dazu veranlasst, sich auf Bewährtes zu verlassen und Familientraditionen aufrechtzuerhalten, statt Neues auszuprobieren. ■■