

Innovationen in Familienunternehmen

Dietmar Rössl / Sascha Kraus** / Matthias Fink****

Abstract

Dieser Beitrag will Thesen zur Innovationsneigung und -fähigkeit von Familienunternehmen als Grundlage für nachfolgende empirische Studien formulieren. Dazu werden die idealtypischen Eigenschaften von Familienunternehmen und von Innovationen gegenübergestellt. Aus dieser Kontrastierung werden Thesen zu fördernden und hemmenden Faktoren für Innovationen in Familienunternehmen ableiten. Die identifizierten Aspekte stellen gleichzeitig eine Forschungsagenda zum Thema Innovation in Familienunternehmen dar.

In the present paper we seek to formulate a set of claims concerning the readiness and ability of family businesses to innovate as a basis for future empirical research. For this, we contrast the characteristics of family businesses with the premises of innovation. The resulting profile of fit and misfit allows for the identification of aspects that both promote and hinder innovation in family businesses. The identified aspects may at the same time serve as research agendas for future (empirical) research on innovation in family businesses

1. Präambel

Dieser Beitrag will Thesen zur Innovationsneigung und -fähigkeit von Familienunternehmen (FU) als Grundlage für nachfolgende empirische Studien formulieren. Dazu werden die idealtypischen Eigenschaften von FU und von Innovationen gegenübergestellt. Die Themenstellung bezieht ihre Relevanz aus der Bedeutung sowohl von FU als auch von Innovationen:

FU spielen eine bedeutende Rolle in den Volkswirtschaften weltweit und leisten einen wichtigen Beitrag zu deren Wachstum und Stabilität (Shanker und Astrachan 1996; Klein 2000; Handler 1991: 21; Tio und Kleiner 2005: 142). In einer weiten Abgrenzung stellen FU 85% aller Unternehmen der OECD-Länder und machen auch in Zentraleuropa (Neubauer und Lank 1998: 115; Van den Berghe und Carchon 2003: 171) und den USA (Astrachan und Shanker 2003: 211; Matthews, Moore und Fialko 1999: 159; Potts, Schoen, Loeb und Hulme 2001: 102) den Grossteil der Unternehmen aus. Sie stellen zudem etwa 35% aller Unternehmen im S&P 500 oder dem Fortune 500-Index der grössten Unternehmen (Anderson und Reeb 2003: 1302; Lee 2006: 103). In Deutschland und Österreich wird

* Dietmar Rössl, Prof. Dr., Leiter des RiCC – Research Institute for Co-operation and Co-operatives und Professor am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Wirtschaftsuniversität Wien, dietmar.roessl@wu-wien.ac.at

** Sascha Kraus, Dr. MBA, Associate Researcher am RiCC – Research Institute for Co-operation and Co-operatives, Wirtschaftsuniversität Wien, sascha.kraus@wu-wien.ac.at

*** Matthias Fink, Dr. MMag., Universitätsassistent am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Wirtschaftsuniversität Wien, matthias.fink@wu-wien.ac.at

davon ausgegangen, dass ca. 80%, in der Schweiz ca. 75% der Unternehmen familienkontrolliert sind (Wiedmann 2002: 41f; Hennerkes 1998a: 19).

Innovationen wiederum führen allgemein zu einer verbesserten Wettbewerbsposition (Damanpour, Szabat und Evan 1989; Zahra, Hayton und Salvato 2004). Innovationen sind Ausdruck unternehmerischer Aktivität und können letztlich dazu beitragen, dass das (Familien-)Unternehmen langfristig überlebt (Leenen 2005: 4).

Die Forschung zu FU ist bisher stark auf die Frage fokussiert, worin sich diese von Publikumsgesellschaften unterscheiden. Die Innovationstätigkeit von FU ist hingegen noch wenig untersucht (Leenen 2005: 2f). „Research examining the relationship between innovation and ownership structure appears to be nonexistent.“ (Gudmundson, Tower und Hartman 2003: 3). Als Beispiele für die wenigen Arbeiten, die sich diesem Thema widmen:

- Litz und Kleysen (2001) analysieren in einer Fallstudie die unternehmerische Tätigkeit eines Jazzmusikers mit besonderem Augenmerk auf die Nachhaltigkeit der geschäftlichen Innovationen in Bezug auf die nachfolgenden Familiengenerationen.
- Gudmundson, Tower und Hartmann (2003) haben in einer quantitativ empirischen Studie den Einfluss von Organisationskultur, Eigentümerstruktur (family versus non-family business) und Kundentypen auf die Initiierung und Implementierung von Innovationsprozessen untersucht. Zusammenfassend stellen sie fest: „The results suggest that initiation and implementation of innovation are significantly enhanced [...] when it is a family owned business. Family businesses have unique characteristics positively related to implementation of innovation [...]“ (2003: 14). Wobei allerdings dieser Effekt durch Differenzen der Organisationskultur überlagert wird (2003: 13).
- Leenen (2005) untersucht die Treiber von Innovation in FU, warum Innovationsprojekte initiiert werden, ob Innovationen in FU eher inkrementell oder eher radikal auftauchen, ob eher Produkt- oder eher Prozessinnovationen vorherrschen und wie Unternehmenskultur, Führungsstil, Nachfolge oder die Frage nach Familienmitglied oder Fremdgeschäftsführer den Innovationsprozess beeinflussen etc.

2. Familienunternehmen

2.1. Eingrenzung des Objektbereichs

Mit dem Begriff werden verschiedene Inhalte assoziiert (Chrisman, Chua und Sharma 2005: 556; Wimmer, Domayer, Oswald und Vater 2005: 6). Es fehlt eine allgemein akzeptierte Definition (Handler 1989: 255; Chittoor und Das 2007: 66), da das Forschungsfeld „Familienunternehmen“ nach wie vor in seinen Anfängen steckt (Craig und Lindsay 2002: 416).

Die Definition muss FU von Publikumsgesellschaften, Einzelunternehmen bzw. generell von Personengesellschaften aber auch von solchen „Klein- und Mittelunternehmen“ abgrenzen, denen eben keine Familienunternehmenseigenschaft zukommen – obschon es weit reichende Überschneidungsbereiche mit diesen Unternehmenstypen gibt.

Vielen Definitionsversuchen gelingt die klare Abgrenzung von FU zu Einzelunternehmen nicht: So definiert das Institut für Mittelstandsforschung FU als Unternehmen, in denen Eigentumsrechte und Führung in der Person des Unternehmers vereint sind (Schröer und Freund 1999). Die Unternehmensführung durch den Eigentümer ist gegeben, wenn bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen mindestens 50% der Anteile eines Unternehmens halten und diese natürlichen Personen

der Geschäftsführung angehören (Westhead 1997: 132; Chua, Chrisman und Sharma 1999: 28). Auch diverse „Family-Business-Indizes“ können von Einzelunternehmen nicht abgrenzen, da oft sowohl durch den Quotient „Summe des in der Familie gehaltenen Eigenkapitals / gesamtes Eigenkapital“ als auch durch den Quotient „Anzahl der Familienmitglieder im Management / Anzahl der Personen im Management“ das für die Einordnung als FU erforderliche Gesamtscore von 1 unabhängig von Familienunternehmenseigenschaften erreicht wird (z.B. EPU).

Im deutschsprachigen Raum werden FU mitunter implizit mit mittelständischen Unternehmen gleichgesetzt. Abgesehen von wenigen grossen international agierenden FU (Hennerkes 2004: 16) mag zwar ein Grossteil der FU tatsächlich dem Mittelstand angehören. Allerdings sind mittelständische Unternehmen nur zum Teil FU. Mit Reimers (2004:11) sehen wir daher den Begriff „Familienunternehmen“ als einen grössenunabhängigen Begriff an.

Eine Reihe von Eingrenzungsversuchen stellen auf qualitative Merkmale zur Explikation von FU ab: So bezeichnen Habbershon und Williams (1999: 7) FU als einzigartige Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten, die aus Interaktionen zwischen Familie und Unternehmen resultieren. Für Hennerkes (2004: 16) liegt ein FU dann vor, wenn die Verbundenheit der Familienmitglieder gemeinsam mit innerhalb der Familie festgelegten Handlungsprinzipien die Basis für ihr unternehmerisches Handeln ist. Ein Nachteil dieser Abgrenzungen liegt in der schwierigen Operationalisierung.

Laut Klein (2004: 18) liegt ein FU vor, wenn einer der drei Einflussfaktoren Eigenkapital, Management und Kontrolle vollständig von der Familie dominiert wird oder der Mindereinfluss bei einem der drei Faktoren bei einem anderen Faktor ausgeglichen wird. Als notwendige Bedingung wird jedoch eine Beteiligung am Eigenkapital vorausgesetzt. Zur Lösung des Operationalisierungsproblems greift man somit auf die Kriterien „Eigentumsverteilung“, „Mitarbeit im Unternehmen“ bzw. „Mitarbeit im Management des Unternehmens“ und „Kontrolle“ zurück. Wobei es sowohl um die Aufteilung dieser Aspekte auf Personen, die derselben Familie – Kernfamilie oder Familienverband? – angehören, als auch um die insgesamt dominierende Position der Familie in Bezug auf diese Aspekte geht:

Aus dieser Sicht werden FU als Unternehmen definiert, bei welchen das Eigentum auf eine oder mehrere Familien und deren Mitglieder verteilt ist und bei denen, neben dem Unternehmer, noch mindestens ein zusätzliches Familienmitglied im Unternehmen durch Mitarbeit aktiv beteiligt ist (Carsrud 2006: 856; Lyman 1991: 304; Covin 1999: 288; Rutherford, Muse und Oswald 2006: 318). Diese Definitionsversuche sind aber noch zu unbestimmt. Ein Unternehmen – selbst wenn es nur für einen begrenzten Zeitraum gegründet wird – wäre bereits als FU anzusehen, wenn ein weiteres Familienmitglied auf operativer Ebene tätig ist und marginale Eigentumsanteile hätte.

Der Wille, das Unternehmen langfristig in der Familie zu halten muss daher – wie das auch zahlreiche Autoren tun (Barnes und Hershon 1976: 106; Sharma, Chrisman und Chua 1997: 2; Astrachan und Shanker 2003: 211) – als notwendige Bedingung ebenso hinzugefügt werden, wie die Verteilung der Kontrolle auf mehrere Familienmitglieder. D.h. die Mitarbeit weiterer Familienmitglieder auf rein operativer Ebene reicht nicht aus, um eine Familienunternehmenseigenschaft zu konstituieren.

Als FU soll hier ein Unternehmen gelten (Rössl 2005: 204),

- von dem mehrere Mitglieder einer Familie – nicht notwendigerweise einer Kernfamilie – Kapitalanteile halten
- dessen dominierende Kapitalanteile – wenn die Kapitalmehrheit nicht gebündelt agieren kann, folglich nicht notwendiger Weise Kapitalmehrheit – von einem oder mehreren Mitgliedern dieser Familie gehalten wird

- in dem die strategischen Entscheidungen von mehreren Familienmitgliedern aufgrund der Höhe ihrer Kapitalanteile und/oder aufgrund informeller Macht getroffen werden, wobei es unerheblich ist, ob die Unternehmerfamilie selbst das Management stellt, oder ob sie das Unternehmen durch ein durch sie eingesetztes Management kontrolliert
- und von dessen wirtschaftlicher Entwicklung mehrere Personen dieser Familie direkt – d.h. z.B. nicht bloss über das Einkommen des Familienerhalters – existentiell abhängig sind, weil ihre individuellen Kapitaleinkünfte und/oder ihre individuellen Arbeitseinkünfte aus dem Unternehmen einen Grossteil ihrer Einkünfte generieren
- und das aufgrund dieser Bedeutung für die Familie im Einflussbereich der Familie gehalten werden soll.

Diese Eingrenzung zielt darauf ab, dass innerhalb der Familie das Eigentürrisiko, die Entscheidungsgewalt und die existentielle Betroffenheit liegen. Im Unterschied zu Donckels (2001: 166) ergänzen wir die Definition um die existentielle Betroffenheit, um marginale wirtschaftliche Tätigkeiten auszuschliessen. Kritisch sehen Astrachan, Klein und Smyrnios (2002: 47) an den dichotomen Einordnungen in FU oder Nicht-FU die Grauzone in der Mitte. Sie halten daher nicht eine solche Differenzierung für ausschlaggebend, sondern den Grad der Involviertheit der Unternehmerfamilie im FU.

2.2. Charakteristika von Familienunternehmen

2.2.1. Charakteristika der Entscheidungsprozesse

- *Schnelligkeit bei Entscheidungen kurzer und mittlerer Reichweite – Langsamkeit bei Entscheidungen langer Reichweite*

Zu den am häufigsten genannten Charakteristika von FU gehört die Deckungsgleichheit oder zumindest grosse Überschneidung zwischen Eigentum und Führung (LeMar 2001: 8). Häufig wird FU daher auf der einen Seite eine schnellere Entscheidungsfindung konstatiert, da weniger Bürokratie und Hierarchieebenen existieren (Leenen 2005: 3).

Zu den Schwächen von FU zählen aber auf der anderen Seite Konflikte in der Familie bzw. divergente Familieninteressen innerhalb des Unternehmens (Wiedmann 2002: 45), die bei weit reichenden Entscheidungen, die eine Entscheidung der Familie(n) und nicht nur der Geschäftsführung erfordern, sowohl Entscheidungsfähigkeit als auch Entscheidungstempo erheblich behindern.

Bei FU sind immer beide Bestandteile – Familie als auch Unternehmen – relevant (Eisenmann-Mittenzwei 2006: 15), da FU sich immer auch mit den familienbezogenen Themen auseinandersetzen müssen, was mitunter Ressourcen raubend sein kann (Paisner 1999; Lester, Cannella und Miller 2006). Dies liegt daran, dass die Familie im Gegensatz zum Unternehmen nicht primär nach Wirtschaftlichkeit und Marktüberlegungen organisiert ist, bzw. wie Goldberg und Wooldridge (1993: 68) es ausdrücken: „Business is objective, but families tend to be emotional“. Dies führt oftmals zu einem Spannungsverhältnis zwischen den Prioritäten des Unternehmens und denen der Familie und führt dazu, dass der Erfolg eines FU immer vom effektiven – oder eben zeit- und Ressourcen raubenden – Ausbalancieren der beiden Dimensionen abhängt (Habig und Berninghaus 1998: 17; Sharma 2004: 1ff).

➤ *Weitreichende Entscheidungen sind Mehrpersonenentscheidungen*

Strategische Innovationsentscheidungen sind in FU oft Mehrpersonenentscheidungen (Ausnahmen sind gegeben, wenn ein Familienmitglied die Kapitalmehrheit besitzt oder de facto über die Entscheidungsgewalt verfügt). Die Mitglieder des *Family Teams* bilden ein „Gruppendenken“ (Janis und Mann 1979) aus, das im Vergleich zu Individualentscheidungen auf der einen Seite riskantere Entscheidungen nach sich zieht. Diese erhöhte Risikobereitschaft lässt sich durch die sich gegenseitig aufgebaute Illusion der Unverletzlichkeit und durch eine Diffusion der Entscheidungsverantwortung begründen.

Auf der anderen Seite erhöhen Gruppennormen die Organisationsrigidität, da die Diskreditierung von aktuellen Unternehmensstrategien erschwert wird. Dieser Aspekt wird noch verschärft, wenn Familienkonflikte die anstehenden Entscheidungen überlagern (Alcorn 1982: 120).

2.2.2. Grundüberzeugungen im Familienunternehmen

Dem FU werden folgende – hier unter dem Aspekt der Innovationsneigung und -fähigkeit interessierende – Grundüberzeugungen zugesprochen (Wimmer 1998: 60ff; Denison, Lief und Ward 2004; Rössl 2005: 206ff):

➤ *Der Vorrang der Person gegenüber der Organisation*

Das Engagement der Unternehmerfamilie – insbesondere in der Pionierphase – überträgt sich idealer Weise auf die Mitarbeiter.

„[...] hat aber als Familienunternehmen einen besonderen Zugang zu seinen Mitarbeitern. Deren Einsatzfreude, Qualitätsstreben, Loyalität und Verbundenheit mit dem Unternehmen und der Eigentümerfamilie sind wesentliche Stützpfiler des Unternehmenserfolges.“ (aus dem Leitbild eines FU) (vgl. auch Hennerkes 1998b: 60)

Zum einen impliziert diese Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und insbesondere dem Pionierunternehmer entsprechend starke Widerstände gegen Veränderungen, die sie als Veränderung der bestimmenden Kulturelemente „ihrer“ Unternehmung ansehen (Beckhard und Dyer 1983: 59f). Zum anderen korrelieren mit den persönlichen Beziehungen informelle, flache Strukturen und flexible Entscheidungsprozesse.

➤ *Loyalität kommt vor der Qualifikation*

Die Loyalität, die die Mitarbeiter in der Aufbauphase zum Unternehmer bewiesen haben, überstrahlt („Halo-Effekt“) alle weiteren Entscheidungen. Folglich werden neue – möglicherweise attraktive – Ideen mit hoher Vorsicht, ja Argwohn begegnet.

Daraus folgt oft die Besetzung von Leitungspositionen durch Familienmitglieder oder loyale Mitarbeiter unabhängig ihrer Befähigung (Wiedmann 2002: 45).

➤ *Ressourcen sind immer knapp*

FU kultivieren eine auf die Gründungsphase zurückreichende unternehmerische Sparsamkeit – die sich aber nicht unbedingt in privater Sparsamkeit niederschlagen muss. Sowohl die unternehmerische Sparsamkeit als auch die vom aktuellen Unternehmenserfolg unabhängige Aufrechterhaltung eines „standesgemässen Lebensstils“ können jedoch Innovationen und notwendige Investitionsvorhaben vereiteln (Bechtle 1983: 131f). Aus diesem Spargedanken heraus, finden sich in FU auch kaum jene „organizational slacks“, die für Innovationen erforderlich sind.

➤ *Es müssen nicht alle alles wissen*

In FU herrscht oft eine bewusst herbeigeführte oder zumindest akzeptierte Intransparenz bezüglich der Ertragssituation des Unternehmens. Vor dem Hintergrund der mangelnden finanzielle Übersicht und Kontrolle (Wiedmann 2002: 45) ergeben sich, wenn – wie z.B. bei Innovationsentschei-

dungen – dann wirtschaftliche Mitverantwortung von beteiligten Familienmitgliedern eingefordert wird, zwangsweise Fehleinschätzungen: Die eigene Wettbewerbsposition kann überschätzt und/oder die Notwendigkeit der Veränderung unterschätzt werden.

„Mein Bruder hat dann g’sagt: ‚Warum willst plötzlich alles ändern, wenn’s so gut läuft?’ – War meine eigene Schuld, ich wollte nicht, dass mir jemand dreinredet – also hab ich immer g’sagt: ‚alles paletti!’“ (Aussage eines Geschäftsführers eines Hotels, der das Gesamtkonzept in Richtung Appartements und wochenweise Vermietung verändern wollte.)

➤ *Der bisherige Erfolg beweist die Richtigkeit der Weichenstellungen*

Diese Überzeugung kann dazu führen, dass an obsoleten Produkten und Produktionsweisen festgehalten wird (Haake 1987: 99ff), Änderungen mit Argwohn begegnet und nichts riskiert wird. Viele Autoren gehen davon aus, dass FU in Bezug auf Investitionen risikoaverser und veränderungsscheuer sind als Publikumsgesellschaften und somit Gelegenheiten verstreichen lassen (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez und Garcia-Almeida 2001; Gersick, Davis, Hampton und Lansberg 1997; Kellermanns und Eddleston 2006). Daraus folgt das Festhalten an längst wenig rentabel gewordenen Image-Produkten (Wiedmann 2002: 45) oder Produktionsweisen.

➤ *Das Unternehmen muss geschützt werden – Langfristigkeit im Denken*

Diese Überzeugung führt dazu, dass eine Familie sich in wirtschaftlich schwierigen Zeiten eher mit Kapital einbringt. Es wird argumentiert, dass Unternehmen eine grössere finanzielle Unabhängigkeit aufweisen, wenn Familienmitglieder die Anteilsmehrheit halten. Im Gegensatz zu Publikumsgesellschaften werden die Anteile nicht aufgrund von Quartalsergebnissen durch den Kapitalmarkt bewertet; dies begünstigt die Entwicklung langfristiger Strategien (Ensley 2006; Le Breton-Miller und Miller 2006). FU weisen im Durchschnitt ein höheres Lebensalter als Nicht-FU auf. Die Besetzung von Leitungspositionen durch Familienmitglieder (Wiedmann 2002: 45) impliziert eine geringe Fluktuation der Entscheidungsträger und längere Funktionsperioden der Entscheidungsträger (Meyer und Zucker 1989; Leach et al. 1990; Welsch 1991: 191ff).

➤ *Tradierte Grundwerte als Handlungsorientierung*

Die Grundwerte in FU beziehen ihre normative Kraft stark aus Mythen rund um „Ankerpersonen“; damit sind i.d.R. nicht mehr aktiv im Unternehmen tätige meist bereits verstorbene Personen gemeint, die aufgrund ihrer Pionierleistung für das Unternehmen von Bedeutung sind. Grundüberzeugungen reichen dann oft zu diesen Ankerpersonen zurück oder werden auf diese zurückgeführt. Werden solche Grundüberzeugungen in die Argumentation eingebracht, werden auch das „Gewicht“ dieser Ankerpersonen und ihre faktische charismatische Macht genutzt.

Ein Unternehmensnachfolger führt nach dem Tod seines Vaters bereits sein 10. Lebensjahr den Betrieb. Jeder Versuch, sich von den Führungsprinzipien seines Vaters zu emanzipieren, wird von seiner Stiefmutter mit den Worten „Das kannst du dem Papa nicht antun!“ vereitelt.

Die Ansichten der Ankerpersonen sind damit „Richtschnur“ für die nachfolgenden Führungsgenerationen. Die Wahrung von Werten und Traditionen können eine schwer überwindbare Rigidität nach sich ziehen: Neue Ideen müssen sich erst gegen diese „Vorgaben aus der Vergangenheit“ durchsetzen (Levinson 1971: 92f).

3. Innovationen im Familienunternehmen

Eine Innovation bezeichnet „the successful implementation of creative ideas within an organisation“ (Schaper und Volery 2004: 5). Sie ist demnach mehr als eine Idee, sondern zudem ein potentieller Problemlöser, welcher zeitnah Kundenbedürfnisse befriedigt (Kuratko und Hodgetts 2004). Eine

Innovation kann somit als Weiterentwicklung einer Invention zu einem marktfähigen Produkt angesehen werden (Trommsdorff und Schneider 1990: 20).

„[F]amily businesses function with less risk than non-family firms, they function with a higher level of equity control, and they are more closed to outsiders.“ Daher vermutet die Forschung „that family businesses are less innovative than non-family firms“ (Gudmundson, Tower und Hartman 2003: 5), obwohl empirische Befunde in die Gegenrichtung deuten. (Gudmundson, Tower und Hartman 2003: 14)

➤ „*Innovation is a process whereby new ideas are put into practice.*“ (Rickards 1985: 10)

Damit sind Innovationen Resultat langfristiger kulturformender Prozesse und keine punktuellen kontextunabhängigen Ereignisse. Innovationen hängen eng mit der in der Organisationskultur eingebetteten Innovationsneigung zusammen. Folglich kann man zwei konträre Thesen ableiten: Innovationsbereitschaft ist der Ausgangspunkt für Innovationen. Durch die hohe Bedeutung der „Ankerpersonen“ wirkt deren „Innovationsgeist“ in FU generationsübergreifend weiter. Auf der anderen Seite kann man mit Litz und Kleysen (2001) den Generationenwechsel als potentiellen Bruch der Innovationsneigung sehen:

Tabelle 1: Generationenübergreifende Innovation
(adaptiert nach Litz und Kleysen 2001: 340)

	<i>nicht-innovative ältere Generation</i>	<i>innovative ältere Generation</i>
<i>innovative jüngere Generation</i>	aufkeimende Innovation (Innovation muss sich erst gegen rigide Strukturen durchsetzen)	fortgeführte Innovation (Innovationsideen treffen auf hohe Innovationsneigung)
<i>nicht-innovative jüngere Generation</i>	keine Innovation	absterbende Innovation (die Innovationsneigung wird nicht fortgeführt)

➤ *Innovationen erfordern die Koordination inner- und ausserbetrieblicher Aufgabenträger* (Stummer, Günther und Köck 2006: 13)

„[F]ehlendes Innovationsbewusstsein ungenügende Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter am Innovationsprozess [und folglich] geringe Identifikation mit den Lösungsideen“ werden als Gründe für das Scheitern von Innovationen angesehen (Stummer, Günther und Köck 2006: 105). Hier zeigt sich, dass FU die Bereitschaft zur Delegation zentraler Aufgaben auf Familienmitglieder und loyale Mitarbeiter begrenzen – nur wenn diese Personen Innovationsprojekte vorantreiben können, ist die Innovationsfähigkeit von FU gegeben. Aufgrund dieser Orientierung an „persönlichen Beziehungen“ korrelieren die Umsetzungschancen einer Innovation stark mit der Person, mit der sie verbunden ist.

➤ *Innovationsentscheidungen sind hochgradig riskante Entscheidungen*

Empirische Studien zeigen daher, dass Risikobereitschaft ein zentrales Charakteristikum innovativer Unternehmer ist (Kim, Song und Lee 1993). Etwa ein Drittel aller Produktinnovationen scheitert am Markt (Reichart 2002: 2f) wobei nur Grossunternehmen bei Innovationsprojekten eine gewisse Risikostreuung erreichen können.

Zum einen kann man folgern, dass das „Gruppendenken“ im *Family Team* im Vergleich zu Individualentscheidungen riskantere Entscheidungen erlaubt. Der Effekt der höheren Risikobereitschaft begünstigt positive Innovationsentscheidungen. Zum anderen führt der Gruppendruck zur Ableh-

nung von kritischen Argumenten und erhöht über die starken Gruppennormen die Organisationsrigidität, da die Diskreditierung von aktuellen Unternehmensstrategien erschwert wird. Aus dieser Perspektive ist nicht so sehr das Innovationsrisiko, sondern vielmehr die Verteidigung der bisher verfolgten Strategie das eigentliche Innovationshemmnis in FU.

Aus diesen beiden Effekten formulieren wir die These, dass Innovationen in FU schubweise verlaufen: Wenn nach Perioden des Widerstandes gegen stärkere Änderungen dem Änderungsdruck nicht mehr standgehalten werden kann, kommt es zu Innovationsschüben – und hier möglicher Weise gerade zu Radikalinnovationen, die einen sehr hohen Innovations- und Risikograd aufweisen, während es in den Beharrungsphasen zu – als solche vielleicht gar nicht wahrgenommene – Inkrementalinnovationen kommt.

➤ *Innovationsentscheidungen beinhalten ein hohes Konfliktpotential*

Bei Innovationen ist aufgrund des hohen Werteinputs die Wahrscheinlichkeit des Auftretens nicht nur sachlich-intellektueller sondern auch sozio-emotionaler und wertmässig-kultureller Konflikte hoch (Stummer, Günther und Köck 2006: 13)

Grössere Innovationsvorhaben erfordern häufig nicht nur die Zustimmung der Geschäftsführung, sondern der beteiligten Familienmitglieder bzw. der beteiligten Familien. Und so trifft der hohe Konfliktgehalt von Innovationen auf den Konfliktgehalt familienbezogener Themen. So nicht Syndikatsverträge dieses Problem hintanhaltend, vereiteln Konflikte zwischen den an den strategischen Entscheidungen beteiligten Familienmitgliedern und den dahinter stehenden Beeinflussern die Innovationsfähigkeit von FU (Leenen 2005: 204ff).

➤ *Innovationen erfordern vielfach rasche Entscheidungen und Umsetzungen (Spath, Warschat, Auerhammer, Gomeringer und Bannert 2003: 13 ff)*

Zum einen impliziert die Überschneidung zwischen Eigentum und Führung (LeMar 2001: 8) eine hohe Entscheidungsfähigkeit, andererseits können die im Rahmen des Innovationsprozesses aufbrechenden latenten Konflikte in der Familie den Innovationsprozess erheblich hemmen.

➤ *Innovationen sind strategische Entscheidungen, die eine Orientierung an langfristigen Vorteilhaftigkeitskalkülen voraussetzt*

Leenen (2005) untersucht die Treiber von Innovationen in FU. Anhand mehrerer Fallstudien folgert die Autorin u.a. dass langfristige Ziele zur Verbesserung der Produkte oder Dienstleistungen notwendig sind, um den Unternehmenserfolg sicherzustellen – hier trifft eine Voraussetzung für Innovationen auf idealtypische Eigenschaften von FU. Die für FU typische langfristige Orientierung führt zu geringeren Abzinsungen späterer Rückflüsse aus Innovationen, die gegebenenfalls von eigenen Nachkommen als Unternehmensnachfolger realisiert werden.

➤ *Innovationen verlangt neue Akzente*

Obwohl man vermuten kann, dass Innovation durch lange Funktionsperioden der Entscheidungsträger – wie für FU typisch – behindert wird, finden Koberg, Detienne und Heppart (2003: 30) keinen empirischen Hinweis auf einen solchen Zusammenhang.

4. FAZIT

Die Innovationstätigkeit eines FU ist nachhaltig gefährdet, wenn die für FU häufig genannten Eigenschaften Risikoaversion, Nepotismus, Rigidität, Konflikte zwischen Familienmitgliedern oder verschiedenen Linien eines Familienverbandes dominieren (Leenen 2005: 4; Tagiuri und Davis 1996: 199ff).

Der vorliegende Artikel zeigt, dass Innovationen in FU aufgrund der Bedeutung von FU als auch von Innovationen ein hochrelevantes Forschungsgebiet darstellen. Angesichts dieser Relevanz erscheint es notwendig, mehr über die Prozesse, die Innovationen in FU begünstigen bzw. behindern zu erfahren. Insbesondere quantitative Längsschnittanalysen könnten den Wissensstand über Innovation in FU wesentlich verbessern. Da viele FU in die Gruppe der KMU eingeordnet werden können, erscheint es zweckmässig, auch einen Blick auf die bestehende Forschung zu Innovationen in KMU zu werfen und die dort bewährten Forschungsdesigns auf ihre Übertragbarkeit auf FU zu prüfen. Aufgrund der Heterogenität von FU macht es vermutlich auch Sinn, Konfigurationen von FU (Harms, Kraus und Schwarz 2008) zu bilden, um nicht unterschiedliche situationspezifische Wirkungsbeziehungen gegenseitig aufzurechnen und folglich zu übersehen.

Der hier vorgestellte Versuch, aus den idealtypischen Eigenschaften einerseits von FU und andererseits von Innovationsentscheidungen und -prozessen Thesen zu fördernden und hemmenden Faktoren der Innovationskraft von FU abzuleiten, ist durch empirische Studien fortzuführen. Auf Basis von quantitativ-empirisch ermittelten Mustern von Wirkungs- und Beeinflussungsbeziehungen können dann Massnahmen (Syndikats- bzw. Stimmbindungsverträge, Schiedsgerichte, etc.) zur Begrenzung der Innovationsbarrieren in FU generiert werden.

Literatur

- Alcorn, P. (1982). *Success and Survival in the Family Owned Business*, New York: McGraw-Hill.
- Anderson, R. und D. Reeb (2003). "Founding-family ownership and firm performance: Evidence from S&P500", *Journal of Finance*, 58 (3), 1301-1327.
- Astrachan, J. und M. Shanker (2003). "Family Businesses' Contribution to the US Economy: A Closer Look," *FBR*, 16 (3), 211-219.
- Astrachan, J., S. Klein und K. Smyrnios (2002), "The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the Family Business definition problem," *FBR*, 15 (3), 45-58.
- Barnes, L.B. und S.A. Hershon (1976). "Transferring power in the family business," *HBR*, 54 (4), 105-114.
- Bechtle, Chr. (1983). "Die Sicherung der Führungsnachfolge in der Familienunternehmung," Dissertation, HSG.
- Beckhard, R. und Dyer G. (1983). "Managing Change in the Family Firm – Issues and Strategies," *Sloan Management Review*, 24 (3), 59-66.
- Cabrera-Suárez, K., P. De Saá-Pérez und D. Garcia-Almeida (2001). "The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm," *FBR*, 14 (1), 37-46.
- Carsrud, A.L. (2006). "Commentary: Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm: It all depends on perceptions of family, fairness, equity, and justice," *ETP*, 30 (6), 855-860.
- Chittoor, R. und R. Das (2007). "Professionalization of management and succession performance: A vital linkage," *FBR*, 20 (1), 65-79.

- Chrisman, J.J., J.H. Chua und P. Sharma (2005). "Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm," *ETP*, 29 (5), 555-575.
- Chua, J.H., J.J. Chrisman und P. Sharma (1999). "Defining family business by behavior," *ETP*, 23 (4), 19-39.
- Covin, T.J. (1999). "Profiling preference for employment in family-owned firms," *FBR*, 7 (3), 287-296.
- Craig, J. und N.J. Lindsay (2002). "Incorporating the family dynamic into the entrepreneurship process," *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (4), 416-430.
- Damanpour, F., K.A. Szabat und W.M. Evan (1989). "The relationship between types of innovation and organizational performance," *Journal of Management Studies*, 26 (6), 587-601.
- Denison, D., C. Lief und J.L. Ward (2004). "Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths," *FBR*, 17 (1), 61-70.
- Donckels, R. (2001). "Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value: Die echte Herausforderung für Familienunternehmen," *Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen*, 49 (3), 165-181.
- Eisenmann-Mittenzwei, A. (2006). *Familienunternehmen und Corporate Governance: Themen eines Diskurses*. Hamburg: Dr. Kovac.
- Ensley, M. (2006). "Family businesses can out-compete: As long as they are willing to question the chosen path," *ETP*, 30 (6), 747-754.
- Gersick, K., J. Davis, M. Hampton und I. Lansberg (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: MA: Harvard Business School Press..
- Goldberg, S. und B. Wooldridge (1993). "Self-confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family firms," *FBR*, 6 (1), 55-73.
- Gudmundson, D., C.B. Tower und E.A. Hartman (2003). "Innovation in small businesses: Culture and ownership structure do matter," *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8 (1), 1-17.
- Haake, K. (1987). *Strategisches Verhalten in europäischen Klein- und Mittelunternehmen*. Berlin/München/St. Gallen: Dunker & Humblot.
- Habbershon, T.G. und M. Williams (1999). "A Resource-Based framework for assessing the strategic advantages of family firms," *FBR*, 12 (1), 1-25.
- Habig, H. und J. Berninghaus (1998). *Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln*. Berlin: Springer.
- Handler, W.C. (1989). "Methodological issues and considerations in studying family businesses," *FBR*, 2 (3), 257-276.
- Handler, W.C. (1991). "Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firm," *JSBM*, 29 (3), 21-32.
- Harms, R., S. Kraus und E. Schwarz (2008). "The suitability of the configuration approach entrepreneurship research," *Entrepreneurship and Regional Development*, forthcoming
- Hennerkes, B.-H. (2004). *Die Familie und ihr Unternehmen*. Frankfurt: Campus.
- Hennerkes, B.-H. (1998a). "Das Familienunternehmen: Eine Einführung in die Problemfelder," in *Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften*. Hrsg. B.-H. Hennerkes und R. Kirchdörfer. 2. Aufl., Köln: Heymann, S. 1-30.
- Hennerkes, B.-H. (1998b). *Familienunternehmen sichern und optimieren*. Frankfurt/New York: Campus.
- Janis, I.L. und L. Mann (1979). *Decision-making – A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment*. 1st paperback ed., New York: MacMillan.
- Kellermanns, F.W. und K. Eddleston (2006). "Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective," *ETP*, 30 (6), 809-830.
- Kim, Y., K. Song und J. Lee (1993). "Determinants of technological innovation in the small firms," *R & D Management*, 23 (3), 215-226.
- Klein, S. (2004). *Familienunternehmen: Theoretische und empirische Grundlagen*. Wiesbaden: Gabler.

- Klein, S. (2000): "Family Businesses in Germany: Significance and Structure," in: *FBR*, 13 (3), 157-181.
- Koberg, Ch.S., D.R. Detienne und K.A. Heppard (2003). "An empirical test of environmental, organizational, and process factors affecting incremental and radical innovation," *Journal of High Technology Management Research*, 14 (1), 21-45.
- Kuratko, D.F. und R.M. Hodgetts (2004). "Innovation and the entrepreneur," in *Entrepreneurship*. Hrsg. D.F. Kuratko und R.M. Hodgetts. 6. Aufl., Mason, OH: Thomson, 138-150.
- Leach, P., W. Kenway-Smith, A. Hart, T. Morris, J. Ainsworth, E. Beterlsen, S. Iraqi und V. Pasari (1990). *Managing the family business in the UK. A Stoy Hayward Survey in Conjunction With the London Business School*. London: Stoy Hayward.
- Le Breton-Miller, I. und D. Miller (2006). "Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability," *ETP*, 30 (6), 731-746.
- Lee, J. (2006). "Family firm performance: Further evidence," *FBR*, 19 (2), 103-114.
- Leenen, S. (2005). "Innovation in family businesses - A conceptual framework with case studies of industrial family firms in the German 'Mittelstand'," Dissertation, HSG.
- LeMar, B. (2001). *Generations- und Führungswechsel in Familienunternehmen*. Berlin: Springer.
- Lester, R.H., A.A. Cannella und D. Miller (2006). "Interorganizational Familiness: How family firms use interlocking directorates to build community-level social capital," *ETP*, 30 (6), 755-776.
- Levinson, H. (1971). "Conflicts that Plague Family Business," *HBR*, 49 (3-4), 91-98.
- Litz, R.A. und R.F. Kleysen (2001). "Your old man shall dream dreams, your young man shall see visions: Toward a theory of family firm innovation with help from the Brubeck Family," *FBR*, 14 (4), 335-351.
- Lyman, A. R. (1991): "Customer service: Does family ownership make a difference?" *FBR*, 4 (3), 303-324.
- Matthews, C.H., T.W. Moore und A.S. Fialko (1999). "Succession in the family firm: A cognitive categorization perspective," *FBR*, 12 (2), 159-170.
- Meyer, M. und L. Zucker (1989). *Permanently failing organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Neubauer, F. und A. Lank (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: McMillan.
- Paisner, M.B. (1999). *Sustaining the Family Business: An Insider's Guide to Managing Across Generations*. Reading, MA: Perseus Books.
- Potts, T.L., J.E. Schoen, M.E. Loeb und F.S. Hulme (2001). "Effective retirement for family business owner-managers: Perspectives of financial planners (part 1)," *Journal of Financial Planning*, 14 (6), 102-115.
- Reichart, S. (2002). *Kundenorientierung im Innovationsprozess. Die erfolgreiche Integration von Kunden in den frühen Phasen der Produktentwicklung*. Wiesbaden: Dt. Univ-Verl.
- Reimers, N. (2004). *Private Equity für Familienunternehmen: Nachfolgelösung und Wachstumsfinanzierung im deutschen Mittelstand*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Rickards, T (1985). *Stimulating Innovation: A Systems View*. London: Frances Pinter.
- Rössl, D. (2005). "Family Business and Interfirm Cooperation," *FBR*, 18 (3), 203-214.
- Rutherford, M.W., L.A. Muse und S.L. Oswald (2006). "A new perspective on the developmental model for family business," *FBR*, 19 (4), 317-333.
- Schaper, M. und T. Volery (2004). *Entrepreneurship and small business: A Pacific Rim perspective*. Milton: Wiley.
- Schröer, E. und W. Freund (1999). *Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen*. in IfM-Materialien Nr. 136. Hrsg. Institut für Mittelstandsforschung. Bonn: IfM.
- Shanker, M.C. und J.H. Astrachan (1996): "Myths and realities: Family businesses' contribution to the US Economy: A framework for assessing family business statistics," *FBR*, 9 (2), 107-123.

- Sharma, P. (2004). "An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future," *FBR*, 17 (1), 1-36.
- Sharma, P., J.J. Chrisman und J.H. Chua (1997). "Strategic management of the family business: Past research and future challenges," *FBR*, 10 (1), 1-36.
- Stummer, Ch., M. Günther und A.M. Köck (2006). *Grundzüge des Innovations- und Technologie-managements*, Wien: facultas.
- Tagiuri, R. und J.A. Davis (1996). "Bivalent attributes on the family businesses," *FBR*, 9 (2), 199-208.
- Tio, J. und B.H. Kleiner (2005). "How to be an effective chief executive officer of a family owned business," *Management Research News*, 28 (11-12), 142-153.
- Trommsdorff, V. und P. Schneider (1990). "Grundzüge des betrieblichen Innovationsmanagements", in *Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen*. Hrsg. V. Trommsdorff. München: Vahlen, 1-26.
- Van den Berghe, L.A.A. und S. Carchon (2003). "Agency relations within the family business system: an exploratory approach," *Corporate Governance*, 11 (3), 171-179.
- Welsch, J. (1991). "Family enterprises in the United Kingdom, the Federal Republic of Germany, and Spain: A Transnational Comparison," *FBR*, 4 (2), 191-203.
- Westhead, P. (1997). "Ambitions, external environment and strategic factor differences between family and non-family companies," *Entrepreneurship & Regional Development*, 9 (2), 127-158.
- Wiedmann, Th. (2002). "Unternehmensnachfolge in einem krisenbedrohten Familienunternehmen mit Berücksichtigung persönlicher Ansprüche der Unternehmer," Dissertation, HSG.
- Wimmer, R., E. Domayer, M. Oswald und G. Vater (2005). *Familienunternehmen - Auslaufmodell oder Erfolgstyp*. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Wimmer, R. (1998). "Die besondere Unternehmenskultur von Familienunternehmen: Erfolgsfaktor oder Bürde? (zusammengefasst von E. Kaleja und A. Pollner)," in *Familienunternehmen heute*. Hrsg. M. Miller, J. Deecke, Chr. Keyser, O. von Sperber und A. Burfeind. Wiesbaden: Gabler, 59-64.
- Zahra, S.A., J.C. Hayton und C. Salvato (2004). "Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture," *ETP*, 28 (4), 363-381.