

Auswirkungen des Generationswechsels auf Innovationen

Verlieren Familienunternehmen mit der Zeit ihre Innovationskraft? Und wenn ja, warum? Die Aufmerksamkeit eines Familienunternehmens mit zunehmenden Generationswechseln verlagert sich – weg von Innovationsaktivitäten und hin zu anderen Aufgaben in der Familien- und Unternehmenssphäre. Eine aktuelle FIF-Studie zeigt, dass die individuelle Zukunftsorientierung eines Nachfolgers eine wesentliche Rolle dabei spielt, wie innovativ sich ein Unternehmen nach einem Nachfolgewechsel aufstellt.

In der Innovationsliteratur geht die Theorie der sogenannten attention-based view of the firm davon aus, dass die Aufmerksamkeit eines Entscheidungsträgers im Unternehmen selektiv und begrenzt ist: Bestimmte Themen stehen stärker im Fokus als andere. Durch seine individuelle Ausrichtung prägt der Entscheidungsträger maßgeblich das Verhalten der gesamten Organisation, indem er die Aufmerksamkeit der Organisation auf die Aspekte lenkt, die er als wichtig erachtet. Dies mag für Familienunternehmen in besonderem Maße gelten: So charakterisiert sich dieser Unternehmenstypus durch eine starke Zentralisierung und Personifizierung von Entscheidungsautorität in Gestalt der Familie sowie durch eine im Durchschnitt längere Verweildauer auf der obersten Führungsebene. Doch welche Einblicke kann diese Theorie für das eingangs angesprochene Phänomen des sich über die Generationen wandelnden Innovationsverhaltens von Familienunternehmen liefern?

Die Familie wird größer – die Probleme werden diverser

Das Argument, dass sich der Aufmerksamkeitsfokus eines Familienunternehmens im Laufe der Zeit und mit Generationswechseln verändert, ist unumstritten. Während in einem familiengeführten Gründungsunternehmen der ersten Generation die Suche nach wachstumsfördernden Geschäftspotentialen (Innovationen) im Vordergrund steht, stellen sich die Herausforderungen, mit denen sich ein Familienunternehmen beispielsweise in der fünften Generation konfrontiert sieht, in der Regel als diverser dar. So wächst die Familie und mit ihr in der Regel auch der Kreis der Anteilseigner des Unternehmens. Im Zuge dessen müssen Individualinteressen der Familienmitglieder ausbalanciert und unter Umständen mögliche Konflikte berück-

sichtigt werden. Eine Folge ist, dass sich der Fokus der Entscheidungsträger und damit auch der gesamten Organisation verlagert und nicht mehr primär auf Innovationsaktivitäten gerichtet ist. Weiterhin ist es dem Kreis der Familiengeschafter oftmals wichtig, das Unternehmen langfristig in der Familie zu halten. Entsprechend dazu wird ein vorsichtiger Umgang mit den Ressourcen des Unternehmens gepflegt. Da Innovationen jedoch von Natur aus mit Risiken verbunden sind, lässt sich häufig ein konservatives Verhalten in Bezug auf Forschungs- und Entwicklungsvorhaben feststellen. Infolgedessen kann geschlussfolgert werden, dass im Laufe der Zeit und mit zunehmenden Generationswechseln andere familien- und firmenspezifische Aspekte die Aufmerksamkeit des Entscheidungsträgers und damit der Organisationen beeinflussen und somit von Innovationsaktivitäten ablenken.

Mehr Innovationen durch einen Generationswechsel?

In früheren Studien wurde festgestellt, dass ein Generationswechsel in Familienunternehmen als Katalysator für Veränderungen und Neuerungen im Kontext von Innovationsaktivitäten wirken kann. Aber gilt das zwangsläufig? Tatsächlich hängt dieser Effekt in besonderem Maße von der Zukunftsorientierung des Nachfolgers ab. So wird ein stärker zukunftsorientierter Entscheidungsträger – im Unterschied zu jemandem, dessen Fokus auf der Gegenwart oder gar Vergangenheit liegt – seine Aufmerksamkeit eher auf mögliche, in der Zukunft liegende Entwicklungen lenken und seine Strategie entsprechend progressiv, innovationsfördernd ausrichten.

Methodik

Im Zentrum der quantitativen Befragung mit 306 familieninternen Nachfolgern in kleinen und mittleren Unternehmen standen folglich zwei Annahmen: Erstens, dass Familienunternehmen im Laufe der Zeit und mit zunehmenden Generationswechseln ihren Fokus zu Lasten von Innovationsaktivitäten verschieben. Zweitens, dass die Zukunftsorientierung des Nachfolgers diesem Trend entgegenwirken kann.

Ergebnisse – Die Zukunft wird heute gestaltet

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen: Je mehr Generationswechsel ein Unternehmen durchlaufen hat, desto weniger stehen (im Durchschnitt) Innovationen im Fokus. Gleichzeitig wird dieser Zusammenhang aber, wie angenommen, durch die Zukunftsorientierung des Nachfolgers beeinflusst. So ist der Effekt stärker bei Unternehmen ausgeprägt, bei denen die Nachfolger wenig zukunftsorientiert eingestellt sind, das heißt, deren Aufmerksamkeit stärker auf der Gegenwart oder Vergangenheit liegt. Im Gegensatz dazu kann ein Nachfolger mit starkem Fokus auf die Zukunft eine Trendwende erreichen: Er ist in der Lage, die Organisation und ihre Strategie progressiv aufzustellen und so Innovationen wieder in den Fokus zu rücken

Implikationen – was bedeutet das für die Praxis

Die Ergebnisse machen deutlich, dass Unternehmer die operative Betriebsübergabe als Chance begreifen sollten, die strategische Ausrichtung ihres Unternehmens zu korrigieren und aus gewohnten Routinen auszuberechnen. Ein Nachfolger, der Innovationsaktivitäten eine hohe Priorität einräumt, wird die Organisation dadurch „verjüngen“ und damit die Wettbewerbsposition stärken. Auch für Nicht-Familienunternehmen, in denen die Geschäftsführung in der Regel häufiger wechselt, ist das eine relevante Erkenntnis.

Gleichzeitig liefern die Ergebnisse wertvolle Hinweise für die Wahl eines Nachfolgers. So sollte die Aus-

wahl eines potenziellen Kandidaten auch das Merkmal 'Zukunftsorientierung' mit einbeziehen. Als Leitfaden könnten dabei die folgenden Fragen dienen: Ist der Kandidat zukunftsorientiert eingestellt? Welchen Aufgaben würde er primär Aufmerksamkeit einräumen?

.....
Bei Fragen und/oder Anregungen wenden Sie sich gerne an die Autoren

Prof. Dr. Reinhard Prügl (reinhard.pruegl@zu.de);
Ursula Koners (ursula.koners@zu.de)
Filippa von Nell (f.vonnell@zeppelin-university.net)