

Auf neuen Pfaden

Beidhändigkeit in familiengeführten KMU

Rudolf Wimmer

Familienunternehmen sind anders. Sie unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von Nichtfamilienunternehmen, vor allem wenn diese am Kapitalmarkt orientierte Publikumsgesellschaften sind. Ihre Besonderheiten rechtfertigen es, einen genaueren Blick darauf zu werfen, wie diese Unternehmen mit den disruptiven Veränderungen in ihren Branchen umgehen und unter welchen Bedingungen es ihnen gelingt, mit innovativen Organisationslösungen in der aktuellen Wettbewerbsdynamik zu bestehen.

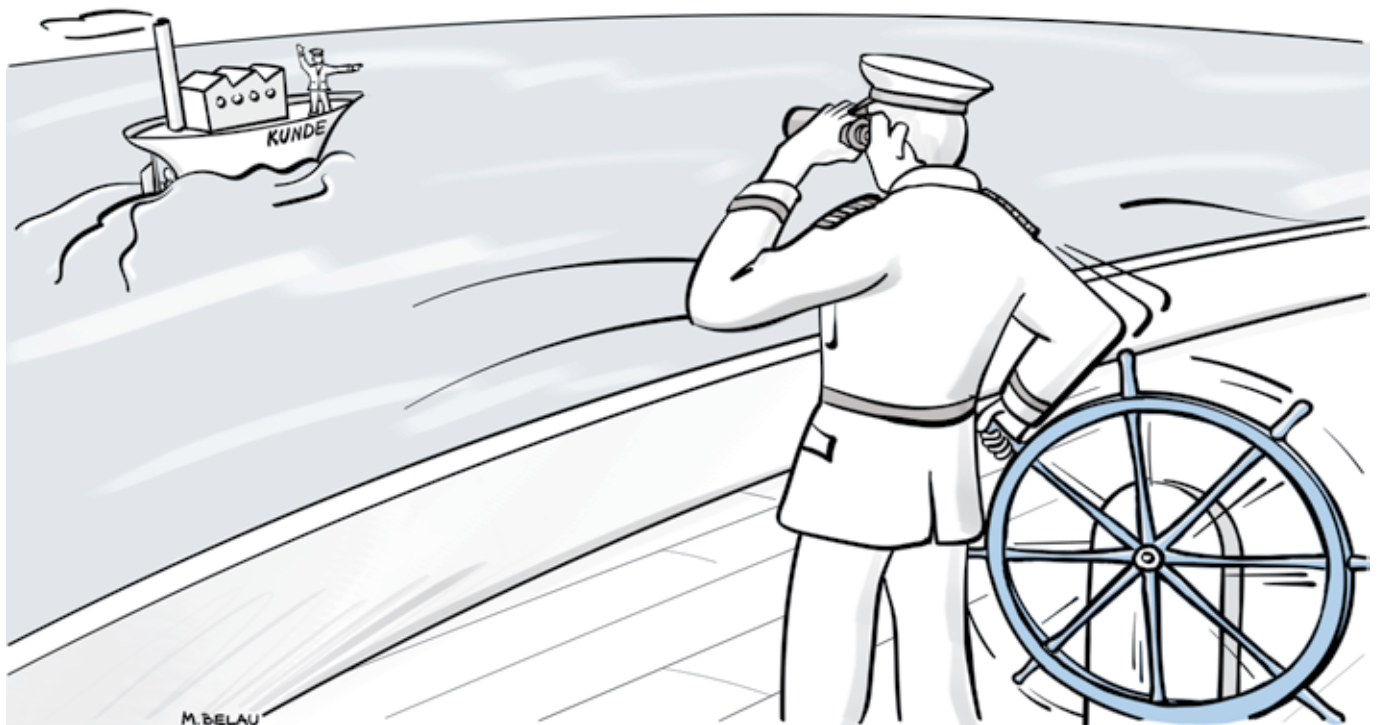
Folgt man der landläufigen Einschätzung, so sind familiengeführte Unternehmen aufgrund ihrer traditionell veränderungsaversen Ausrichtung durch die in Gang befindlichen Umbrüche in Wirtschaft und Gesellschaft besonders gefährdet (zum Stand der Forschung bzgl. ihrer Innovationsfähigkeit Calabro et al. 2019). Dieser pauschale Befund benötigt allerdings für eine realitätsgerechte Einschätzung eine deutlich differenziertere Betrachtung. Dem sind in der gebotenen Kürze die folgenden Überlegungen gewidmet.

Mittelständisch geprägte Familienunternehmen stellen im deutschsprachigen Raum die ganz überwiegende Mehrheit an Unternehmen dar. Ihre enorme volkswirtschaftliche Bedeutung ist unbestritten. In der Praxis trifft man auf eine ausgesprochen heterogene Vielfalt unterschiedlicher Ausprägungen dieses Typs, je nach Größe, Internationalisierungsgrad, Alter, Branchenzugehörigkeit, Familienkonstellation, etc. Gemeinsam ist all diesen Formen, dass die Koevolution von Eigentümerfamilie und Unternehmen eine Organisationsform entstehen lässt, die in ihren wesentlichen Merkmalen durch eine charakteristische «Familienhaftigkeit» gekennzeichnet ist (im Detail dazu Wimmer, u. a. 2018). Dies betrifft die Art und Weise, wie geführt wird, wie sich organisationsintern um Personen herum Einheiten ausdifferenzieren, in welchen Mustern kommuniziert wird, um Abstimmung und Koordination sicherzustellen, wie Personal gefunden und ans Unternehmen gebunden wird, wie Entscheidungen fallen, welche Ziele mit dem Unternehmen verfolgt werden und vieles mehr. Diese Prägun-

gen festigen sich ganz besonders dann, wenn an der Unternehmensspitze die Führungsverantwortung, die Eigentümerrolle und die Funktion des Familienoberhauptes in einer Hand vereint sind. Diese Einflussbündelung schafft in der Regel eine besondere Autoritätsstellung, die der Persönlichkeit dieser Funktionsträger über Jahre hinweg eine stark organisationsprägende Wirkung verleiht. Bei ca. zwei Drittel dieser Unternehmen ist diese Funktionsbündelung nach wie vor anzutreffen. In späteren Phasen im Lebenszyklus löst sich diese «patriarchale Konstellation» in der Regel auf und weicht anderen, deutlich differenzierteren Formen der Governance, die den Grad der Familienhaftigkeit sinken lassen.

Wie innovieren Familienunternehmen?

Blickt man auf die Innovationspraxis von familiengeführten Unternehmen, so erschließt sich diese dem außenstehenden Beobachter nicht sofort. Erst ein genaueres Hinsehen eröffnet einen angemessenen Zugang zu der Frage, welche Innovationsmuster für diesen Unternehmenstyp charakteristisch sind und welche spezifische Bedeutung diesem Erneuerungsgeschehen für ihre längerfristige Überlebenssicherung zukommt und wie dieses im Alltag angestoßen und realisiert wird (vgl. dazu ausführlicher Kammerlander, Prügl 2016). Die Impulse für Neuerungen entstehen zumeist durch Begegnungen im persönlichen Netzwerk der Inhaber und anderer Schlüsselspieler im engeren Umfeld derselben. Dem unternehmerischen Spürsinn der Spitze kommt in diesen Prozessen vielfach eine ganz



besondere Bedeutung zu, wobei die wohl wichtigsten Anregungsquellen zweifelsohne die eigenen Kunden und deren bislang ungelöste Herausforderungen sind. Die große Nähe zu diesen schafft immer wieder Anstöße, um das eigene Leistungsangebot zu verbessern oder auch ganz neue Lösungen zu entwickeln. Neben den Kunden können auch die laufenden Kontakte zu anderen Stakeholdern (wie Lieferanten, Kooperationspartner, etc.) wichtige Inspiration sein. Familienunternehmen sind in ihrer ganzen Existenzsicherung darauf ausgerichtet, dass es ihnen gelingt, ihre hervorgehobene Bedeutung und besondere Werthaltigkeit, die sie für ihre externen Kooperationspartner darstellen, laufend unter Beweis zu stellen und zu erneuern. Die damit verbundene spezifische Sensibilität für Veränderungsimpulse von außen schafft die nachhaltige Grundlage, um in den überlebenswichtigen Geschäftsbeziehungen laufend nach Möglichkeiten zu suchen, durch eigene Verbesserungen stabile Win-win-Beziehungen aufrecht zu erhalten. In diesem Sinne bieten die persönlichen Netzwerke sich wiederholende Beobachtungsgelegenheiten (wie z. B. auf Messen und anderen Branchentreffs), die (eine entsprechende unternehmerische Neugierde vorausgesetzt) als vertraute Quellen für Erneuerungsimpulse fungieren, sowohl die eigenen Produkte und Dienstleistungen betreffend, als auch hinsichtlich der wesentlichen Prozesse im eigenen Unternehmen.

Solche Impulse fließen unmittelbar ins operative Geschehen ein. Sie lassen sich in der Regel mit den Anforderungen des Tagesgeschäfts ohne allzu große Ablenkung von demselben ver-

binden. Wenn sie eine größere Reichweite besitzen, benötigen sie natürlich die Mitwirkung der Unternehmensspitze. Mit Blick auf die Realisierung gibt es durchgängig eine klare Präferenz für die Umsetzbarkeit der Innovation in einem überschaubaren Zeitraum und mit einem kalkulierbaren Aufwand. Das gute Verhältnis zu den Kunden macht es leichter, frühzeitig Rückmeldungen einzuholen und diese bei der Veränderung zu berücksichtigen. Die Verantwortung für die Innovationen liegt in enger Abstimmung mit der Spitze jeweils bei jenen, die für das betroffene Thema auch operativ zuständig sind. Dies sorgt für realitätsgerechte Lösungen sowie für eine rasche Realisierung.

Viele mittelständische Familienunternehmen verfügen für ihr Innovationsgeschehen über keine explizite F&E-Abteilung. Die direkt für Innovationsprozesse vorgesehene Ressourcenausstattung ist üblicherweise sehr gering. Dies korrespondiert mit der sprichwörtlichen Sparsamkeit dieses Unternehmertyps. Investiert wird erst, wenn die mit einer Produktinnovation erwarteten Kundenaufträge absehbar sind. Trotz dieses geringen vorweg bereits budgetierten Innovationsaufwandes ist die Innovationsrate bei Familienunternehmen deutlich höher als bei Nichtfamilienunternehmen, ein Umstand der die Forschung schon seit längerem in Erstaunen versetzt (dazu Duran et al. 2015 sowie De Massis et al. 2018). Offensichtlich führt die für Familienunternehmen ganz allgemein gegebene Verknappung von Ressourcen zu einer höheren und in der Umsetzung effizienteren Rate an Innovationen, allerdings sind dies Innovationen eines ganz bestimmten Typs.

Blickt man auf den Grad der Innovationen, so zeigen alle einschlägigen Studien, dass familiengeführte Unternehmen ihren Schwerpunkt eindeutig auf inkrementellen Innovationen haben. Es handelt sich um Verbesserungen des Bestehenden unter Nutzung und Weiterentwicklung des vorhandenen Wissens. Dies gilt ebenfalls für Geschäftsmodellinnovationen, die vorhandene Möglichkeiten klug ergänzen und damit eine andere Qualität an Kundennutzen generieren (dazu Heider et al. 2020). Die in der Unternehmens-DNA fest verankerte Präferenz für ein inkrementelles Innovationsgeschehen wird unter anderem auch durch eine familienhafte Personalpolitik mitgeprägt. Familienunternehmen akquirieren mit Vorliebe junge Leute nach ihrer Ausbildung, setzen bei internen Besetzungsentscheidungen soweit irgendmöglich auf Eigengewächse und vermeiden die Integration von qualifizierten Quereinsteigern. Solche Muster machen auf kollektiver Ebene ein exploratives Verhalten eher unwahrscheinlich, wie schon James March in seinem berühmten Artikel über organisationales Lernen festgestellt hat (ders. 1991). Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass radikalere oder gar disruptivere Innovationen bei diesem Unternehmenstyp sehr selten zu beobachten sind. Diese passen grundsätzlich eher nicht zum Entwicklungs- und Wachstumsmuster dieser Unternehmen. Viel Geld in die Hand zu nehmen bei absolut unsicherem Ausgang, ist nicht Sache dieses Unternehmenstyps.

Und doch: Unter strategischen Gesichtspunkten ist das hier in aller Kürze skizzierte Innovationsmuster nicht gering zu schätzen. Es bildet die Basis für den kontinuierlichen Ausbau einer erfolgreichen Nischenstrategie, die insbesondere bei den vielen *Hidden Champions* des deutschsprachigen Raums zu beobachten ist (Simon 2012). Viele von ihnen haben es geschafft, über Generationen hinweg ihre Langlebigkeit, ihre Resilienz und Erneuerungskraft nachhaltig unter Beweis zu stellen. Ein eindrucksvolles Beispiel bildet die Firma Drägerwerk AG in Lübeck, die die aktuelle Corona-Krise in die öffentliche Aufmerksamkeit gerückt hat. 100 Jahre ständige Verbesserung bei Beatmungsgeräten schaffen einen Vorsprung, der von Mitbewerbern kaum wettzumachen ist.

Organisationale Ambidextrie in Familienunternehmen. Geht das?

Trotz der Unwahrscheinlichkeit disruptiver Innovationen gibt es eine Reihe von familiengeführten Unternehmen, die inzwischen ganz erfolgreich organisationale Ambidextrie realisiert haben (z. B. Reifenhäuser Group, Viessmann, Ottogroup, Russmedia, Beumer Group). Was also machen diese Unternehmen anders?

Diese Firmen haben auf breiter Basis erkannt und akzeptiert, dass es neben den inkrementellen Innovationen im bestehenden Geschäft für ganz neue Wachstumsfelder grundsätzlich andere Herangehensweisen braucht, um zu geeigneten Innovationen zu kommen. Sie weisen außerdem an der

Unternehmensspitze eine teamförmige Führungskonstellation auf, in der zumeist familienfremde Topmanager integriert sind. Den Lead in dieser Konstellation besitzt eine Unternehmerpersönlichkeit aus dem Eigentümerkreis, die quasi als *process owner* und Sponsor für die organisationale Ambidextrie fungiert. Ergänzt wird diese Führungskonstellation in der Regel um erfahrene, technikaffine Personen von außen, die in den Entscheidungsprozessen die Perspektive beidhändiger Organisationslösungen verstärken können.

Diese Führungsmannschaft stützt sich auf eine gemeinsam entwickelte Strategie, die eine sinnstiftende Begründung dafür liefert, warum das Unternehmen für seine Zukunftssicherung auf die gleichzeitige Verbesserung des bestehenden Geschäfts und auf das Erschließen ganz neuer geschäftlicher Aktivitäten durch dafür geeignete radikalere Innovationen setzt. Diese strategische Positionierung ist nicht nur ein intuitiv generiertes Geheimwissen der Führung, sondern sie wird breit im Unternehmen wie auch Gesellschafterkreis kommuniziert und liefert eine Antwort auf die Frage, für welche existenziellen unternehmerischen Herausforderungen das Verfolgen dieser in ihrer inneren Logik so unterschiedlichen Entwicklungsstränge eine Lösung darstellt. Die Auseinandersetzung mit dieser Sinnfrage und der damit unvermeidlich verbundenen Konfliktdynamik bleibt unter diesen organisatorischen Gegebenheiten eine dauerhafte Führungsaufgabe.

Neben solchen strategischen Aspekten bindet die Frage, welche organisatorische Ausgestaltung für die ins Auge gefassten Innovationsziele letztlich geeignet ist, viel Aufmerksamkeit. Dazu zählen heikle Personal- und Ressourcenfragen, Entscheidungen zur organisatorischen und führungsmäßigen Anbindung neu geschaffener Einheiten und zur räumlichen Situierung derselben. Besonders erfolgskritisch ist eine lebbare Balance zwischen einer ausreichenden Autonomie solcher Innovationseinheiten und deren gezielter Verknüpfung mit dem bestehenden Geschäft, um wechselseitig befruchtende Lernimpulse und den Zugang zu den erforderlichen Ressourcen und Wissensbeständen sicherzustellen. Dieses subtile Ausbalancieren stellt hohe Anforderungen an die Arbeitsfähigkeit des Top Führungsteams, um die eingebauten kulturellen Differenzen und Zielkonflikte immer wieder von neuem in eine für alle Beteiligten konstruktive Richtung zu lösen. In der Bewältigung dieser Konfliktdynamik liegt die zentrale Lernherausforderung an Leadership in solchen Organisationskontexten, die auf eine stets komplexe Weise ganz unterschiedliche Dimensionen (Geschäftsfelder, Länder- und Funktionsperspektiven, etc.) miteinander in eine Aushandlung bringen. Dafür sind allseits anerkannte Entscheidungsträger aus der Eigentümerfamilie hilfreich, die sich von ihren patriarchalen Führungsmustern gelöst und ein potentes Team von verantwortungsbewussten Mitspielern mit ganz unterschiedlichen Begabungen um sich haben wachsen lassen.

In der Praxis der genannten Unternehmen ist außerdem durchgängig beobachtbar, dass man sich an unterschiedlichen Stellen gezielt mit externen Know-how-Trägern versorgt hat und dabei einigen Aufwand treiben musste, um diese angesichts der unvermeidlichen Abstoßungstendenzen an die bestehende Unternehmenswelt gut anzudocken.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass familiengeführte Unternehmen für den erfolgreichen Aufbau einer organisationalen Ambidextrie eine Reihe ihrer tiefverwurzelten Grundmuster überwinden müssen. Dieser Musterwechsel impliziert in gewisser Weise ein Abschiednehmen von patriarchalen Führungspraktiken, eine Relativierung der gewohnten Personenorientierung und eine verstärkte Suche nach organisationsförmigen Lösungen, ein Wertschätzen des erhöhten Kommunikationsaufwandes, um auch bei Konflikten gemeinsam getragene Entscheidungen zustande zu bringen, etc. (siehe auch das Interview mit Dr. Beumer auf Seite 33). Diese Weiterentwicklungsschritte gelingen, wenn sie sich bei den anstehenden Veränderungen auf angestammte Stärken stützen können: eine anerkannte Unternehmerpersönlichkeit an der Spitze und deren Nähe zum operativen Geschäft, ein kluges schrittweises, auf ein pragmatisches Lernen ausgerichtetes Vorgehen in der Umsetzung, ausreichend Geduld im Wachslernen des Neuen, eine konsequente Orientierung am Kundenbedarf und das Wissen darum, wie man neu gefundene Businesslösungen ins Verdienen bringt, keine Spaltung in der Wertigkeit der Belegschaft und deren hohe Identifikation mit dem Gesamtwohl des Unternehmens, etc.

Die Sorge, dass es viele familiengeführte Unternehmen mit ihrer angestammten mittelständischen Verfasstheit nicht schaffen, ihre Pfadabhängigkeit hinter sich zu lassen und die zur Zeit geforderte Veränderungsfähigkeit zu erwerben, ist zweifelsohne berechtigt. Die Erfahrungen im Zuge der Corona-Krise haben diese Sorgen keinesfalls verschwinden lassen (Kraus et al. 2020). Deshalb ist es umso wichtiger, erfolgreiche Beispiele im Detail verstehen zu lernen, die zeigen wie das Unwahrscheinliche organisationaler Ambidextrie auch in familiengeführten Unternehmen realisiert werden kann.



Prof. Dr. Rudolf Wimmer

Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Partner der osb international, ehemaliger Herausgeber der ZOE

Kontakt:
rudolf.wimmer@osb-i.com

Literatur

- **Calabro, A. et al (2019).** Innovation in family firms: A systematic literature review and guidance for future research; in: *International Journal of Management Review* 21 (3), S. 317–355
- **De Massis, A., Audretsch, D., Uhlaner, L. & Kammerlander, N. (2018).** Innovation with Limited Resources: Management Lessons from the German Mittelstand; in: *Journal of Product Innovation Management*, 35 (1), S. 125–146.
- **Duran, P. et al (2016).** Doing more with less: Innovation input and output in family firms; in: *Academy of Management Journal*, Vol 59/4, S. 1224–1264.
- **Heider, A., Gerken, M., Dinther, v. N. & Hülsbeck, M. (2020).** Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises – Evidence from the German Mittelstand; in: *Journal of Business Research* (in press).
- **Kammerlander, N. & Prügl, R. (2016).** Innovation in Familienunternehmen, Springer Gabler.
- **Kraus, S. et al (2020).** The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis; in: *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* (in press).
- **March, J. G. (1991).** Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71–87.
- **Simon, H. (2012).** Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, 2. Aufl., Campus.
- **Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M. & Vater, G. (2018).** Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp, 3. überarb. Aufl., Springer Gabler.