

Die Zukunft von Innovation in Wirtschaft und Gesellschaft: Die besondere Rolle von Familienunternehmen

Reinhard Prügl/Elisabeth Mayerhofer

Reinhard Prügl ist wissenschaftlicher Leiter des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen (FIF) sowie Inhaber des Lehrstuhls für Innovation, Technologie und Entrepreneurship an der Zeppelin Universität am Bodensee und beschäftigt sich seit Jahren intensiv mit der Rolle von Familienunternehmen in Wirtschaft und Gesellschaft, insbesondere mit der Perspektive der nachrückenden Generation sowie strategischen Fragen rund um Innovation und Marke

Elisabeth Mayerhofer ist Geschäftsführerin der Julius Raab Stiftung und setzt sich intensiv mit gesellschaftlicher Innovation im Wirtschaftskontext auseinander

Die Geschichte der Menschheit ist auch eine Geschichte der Innovation. Wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Fortschritt sind ohne Innovation nicht denkbar. Lange Zeit lag der Fokus allerdings nahezu ausschließlich auf Innovation im Wirtschaftssystem. Doch auch gesellschaftliche Probleme und Bedürfnisse stellen zunehmend bedeutsame Handlungsfelder für Innovation dar. In Zeiten der Globalisierung nicht nur von Gütern, sondern auch von Problemen (Stichwort Klimawandel) können wir es uns daher weder wirtschaftlich noch gesellschaftlich länger leisten, in Silos zu denken. Wirtschaftliche und gesellschaftliche Innovation muss zunehmend zusammen gedacht und gebracht werden. Familienunternehmen spielen dabei seit jeher eine besonders zentrale aber bis dato weitgehend unterschätzte Rolle.

1. Innovation: Zukunft mit Geschichte

Die Geschichte der Menschheit ist auch eine Geschichte der Innovation: Seit hunderttausenden von Jahren haben wir in den verschiedensten Kontexten und Umständen mit den unterschiedlichsten Methoden und Ressourcen neue bzw bessere Lösungen für bestehende Bedürfnisse und Probleme entwickelt: So haben wir unterschiedlichste Wege gefunden Energie für unsere Zwecke zu verwenden (zB Beherrschung des Feuers, Wasserkraftwerke etc). Wir haben viele Methoden um uns und unsere Güter fortzubewegen (Vom Fahren mit Rädern bis zum Fliegen). Wir können verschiedenste Krankheiten kurieren (zB Penicillin).

Wir sind in der Lage große Gemeinwesen nachhaltig und stabil zu organisieren (zB Demokratie, Rechtsstaatlichkeit). Wir können Wissen über Generationen hinweg konservieren und weitergeben (zB Schrift, Buchdruck, Internet). Wir haben es geschafft materielle und immaterielle Werte gleichermaßen handelbar zu machen (Geld). Und wir haben einen Weg gefunden wirtschaftliches Risiko zu minimieren (zB GmbH) und damit unternehmerisches Handeln attraktiv zu machen.

Dieser winzige Ausschnitt zeigt, wie stark Innovationen Wirtschaft und Gesellschaft nicht nur beeinflussen, sondern dass wirtschaftliche und gesellschaftliche Systeme Ergebnis von permanenter Veränderung und damit auch von Innovation sind.

2. Innovation ist immer Co-Creation

Im Kern ist eine Innovation eine neuartige Idee und deren Realisierung, sei es am Markt, in der Gesellschaft oder auch innerhalb einer Organisation.

Dabei ist eine Idee, eine Invention oder die bloße Investition in Forschung und Entwicklung noch keine Innovation. Diese stellen zunächst nur Innovationspotenziale dar; ohne die markt- oder gesellschaftsseitige bzw organisationsinterne Realisierung haben sie jedoch noch keinen Effekt Wirtschaft und Gesellschaft. So ist beispielsweise auch ein (noch nicht in einer Anwendung genutztes) Patent an sich noch keine Innovation, sondern nur ein möglicher „Grundstoff“ für eine solche. Eine Idee oder Erfindungen braucht also immer die Kooperationsbereitschaft von anderen Stakeholdern, etwa der AnwenderInnen, diese auch tatsächlich zu nutzen und damit Wirklichkeit werden zu lassen, um zur Innovation zu werden.

3. Innovation ist nicht gleich Innovation

Dabei ist Innovation nicht gleich Innovation. Insbesondere kann nach den folgenden Dimensionen unterschieden werden:

- Was wird verändert?
- Wie stark ist die Veränderung?
- Wer sind die Adressaten bzw Nutzer?
- Woher kommen die Ideen und Lösungsansätze für Innovation?
- Wer setzt die Ideen und Lösungsansätze um?

3.1 Was wird verändert?

Hier unterscheiden wir vor allem folgende Arten von Innovationen: **Prozessinnovationen** sind häufig nur intern sichtbar. Durch geänderte Fertigungs- oder Entwicklungsabläufe werden beispielsweise Kosten gesenkt oder Entwick-

lungszeiten verkürzt, was den entsprechenden innovativen Firmen große Vorteile im Markt bringen kann.

Produktinnovationen sind für den Kunden sichtbar. Hier werden entweder gänzlich neue Produkte entwickelt oder die Eigenschaften bestehender Produkte verändert.

Bei einer **Geschäftsmodellinnovation** ändert sich, wie das Unternehmen Wert generiert (wertschöpfende Strukturen). Hierzu zählt beispielsweise der Übergang von Kauf- zu Leasingmodellen oder ein neu gesetzter Fokus auf Service- und Wartungsarbeiten.

Bei **organisationalen Innovationen** ändern sich die nichtwertschöpfenden Strukturen im Unternehmen, wie etwa Veränderungen im Führungsstil oder in der Organisationsform.

3.2 Wie stark ist die Veränderung?

Der Grad der Innovation kann von inkrementell bis radikal variieren. Er zeigt an, wie stark sich das neue Produkt bzw die neuen Strukturen und Prozesse von den vorherigen unterscheiden. Naturgemäß sind inkrementelle Innovationen für die meisten Organisationen leichter durchzuführen als radikale, bahnbrechende Neuerungen. Oft wird auch unterschieden, wie komplementär die Innovation zu den bestehenden Prozessen im Unternehmen ist (*Henderson/Clark, 1990*):

- Bauen die neuen Kompetenzen auf den alten auf, wie etwa bei der Weiterentwicklung von Einspritzmotoren?
- Sind die neuen Kompetenzen völlig unabhängig von den bestehenden, wie bei einem Unternehmen, das zwei verschiedene Fertigungstechniken verwendet, um unterschiedliche Produkte herzustellen?
- Werden die neuen Kompetenzen als „Zerstörer“ alten Wissens gesehen? Letzteres ist beispielsweise bei diversen Innovationen, die mit Digitalisierung zusammenhängen, der Fall: Digitalisierung baut auf Softwarekenntnissen und IT-Kompetenz auf und macht beispielsweise Kenntnisse im Buchdruck oder im Shop-Layout überflüssig.

3.3 Wer sind die Adressaten bzw Nutzer?

Hier unterscheidet man zwischen Innovationen, die an bestehende Kunden gerichtet sind, und solchen, die eine bisher vom Unternehmen nicht bediente Kundengruppe ansprechen. Im ersten Fall bleibt der Zweck (das Kundenproblem) gleich und wird mit einem neuen Mittel (einer neuen Lösung, beispielsweise einer neueren Technologie) bedient. Im zweiten Fall hingegen bleibt häufig das Mittel (die Lösungskompetenz) gleich, und der Zweck (also das Problem, das für die Kunden damit gelöst werden kann) ist neu (*Keinz/Prügl, 2010*).

Insbesondere Geschäftsmodellinnovationen haben häufig den Anspruch, bisher noch nicht bediente Kundengruppen anzusprechen. Neuerungen der Fluglinien am Ende des 20. Jahrhunderts, welche vor allem auf die Kostensen-

kung zielten, dienten beispielsweise dazu, neue Kundengruppen (beispielsweise Freizeitreisende, welche sonst per Auto oder Bahn gereist wären) anzusprechen.

3.4 Woher kommen die Ideen und Lösungsansätze für Innovation?

Viele Ideen für Innovationen kommen von innen, beispielsweise durch neue Ideen von MitarbeiterInnen, die etwa im Forschungs- und Entwicklungsbereich oder im Vertrieb oder Marketing tätig sind. Wie die Innovationsliteratur vielfach zeigt, gehört es zu den Erfolgsfaktoren innovativer Firmen, MitarbeiterInnen aller Abteilung dazu zu bringen, sich mit ihren innovativen Ideen einzubringen und diese artikulieren und gegebenenfalls umzusetzen.

Aber Innovation kann auch von außen in eine Organisation kommen: Im Dialog und Austausch mit verschiedenen Stakeholdergruppen wie Zulieferern, KundInnen, WählerInnen usw können wertvolle Vorschläge für Innovationen generiert werden. Werden diese Ideen zügig aufgenommen und umgesetzt, kann das Unternehmen „first mover“ bezüglich der entsprechenden Innovation werden. Aber nicht nur bestehende Kunden und Zulieferer gelten als wertvolle externe Innovationsquellen. So hat beispielsweise der Ölkonzern Shell nach der Deepwater-Horizon-Katastrophe alle interessierten Tüftler aufgerufen, ihm ihre Lösungsvorschläge zu schicken (*Piezunka/Dahlander*, 2015). Auf eine ähnliche „Open Innovation“-Strategie (*Chesbrough*, 2003; *Von Hippel*, 2005, siehe dazu auch der Beitrag von Marion Poetz in dieser Ausgabe) setzt beispielsweise das Unternehmen Procter & Gamble, welches etablierte Prozesse hat, wie Ideen durch Externe zu stimulieren und ins Unternehmen aufzunehmen sind.

Häufig jedoch nehmen Unternehmen Innovationen erst auf, wenn diese bereits von den Wettbewerbern etabliert sind, und werden so zu „followers“. Auch ist es möglich, insbesondere bei disruptiven Innovationen (*Christensen*, 1997), dass die Innovationen gänzlich von außen kommen. So kann es sein, dass Start-ups oder Unternehmen, welche zuvor in anderen Märkten aktiv waren, plötzlich mit einer Innovation in den Markt drängen und die bestehenden Marktführer zur Anpassung zwingen oder im Extremfall sogar aus dem Markt drängen. Dieses Phänomen, mit Innovationen in einen neuen Markt hineinzudrängen, ist im heutigen dynamischen Umfeld zunehmend zu beobachten. Während dieser Trend einerseits die Beständigkeit (träger) etablierter Unternehmen bedroht, bringt er andererseits aber auch neue Möglichkeiten für etablierte Unternehmen hervor – sofern diese erkannt werden und entsprechend reagiert wird.

Die Theorie der disruptiven Innovation hat ihren Ursprung im Buch „The Innovator’s Dilemma“ von Clayton Christensen. In seinem Buch stellt Christensen die These auf, dass es neben der „klassischen“ Innovation, die beispielsweise vorhandene Produkte oder Services weiterentwickelt, auch eine disruptive Form der Innovation gibt. Diese folge, so Christensen, bestimmten Regeln: Man spricht von Disruption, wenn es ein kleines Unternehmen mit wenig Ressourcen schafft, etablierte, bislang erfolgreiche Unternehmen vom Markt zu verdrängen. Selbiges gilt auch für Non-Profit-Organisationen, die gesellschaftliche Herausforderungen anpacken und damit eigentlich Aufgaben des Staates übernehmen.

Der „Eindringling“ stützt sich dabei auf neue Technologien und Geschäftsmodelle, und spricht vor allem jene Nutzergruppen an, die der „Platzhirsch“

ignoriert. Mit wachsender Qualität und Attraktivität des Angebots werden die Nutzergruppen für das einst kleine Unternehmen immer größer, was schließlich zu einer Bedrohung für die bisher etablierten Anbieter führt. Aktuelles Beispiel für eine derartige disruptive Innovation ist dabei die Erfolgsgeschichte von Airbnb. Die Online-Buchungsplattform ist mittlerweile zum größten Anbieter von Übernachtungsmöglichkeiten weltweit geworden, und das, ohne eine einzige Immobilie zu besitzen.

3.5 Wer setzt die Ideen und Lösungsansätze um?

Frei nach Joseph Beuys könnte man sagen heute gilt mehr denn je: Jeder ist ein Innovator, oder kann es zumindest sein. Wo früher vor allem etablierte Organisationen eine Art Innovationsmonopol hatten, nehmen heute immer mehr Menschen die Dinge selbst in die Hand, wenn Lösungen für aktuelle Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft fehlen oder zu langsam in die Umsetzung kommen. Durch Faktoren wie ein sich änderndes Ausbildungs- und Kompetenzprofil, höhere Mobilität, weniger stabile Arbeitsplätze, neue Lebensstile und Prioritäten, höhere Veränderungsgeschwindigkeiten und nicht zuletzt durch neue technologische Entwicklungen entstehen Rahmenbedingungen, die immer wieder und immer häufiger neue Möglichkeiten für Innovation und unternehmerisches Handeln schaffen.

4. Innovation als Bindeglied zwischen Wirtschaft und Gesellschaft

Wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Fortschritt sind ohne Innovation nicht denkbar. Damit wird Innovation zum Bindeglied zwischen diesen beiden Dimensionen unserer Systeme. In Zeiten der Globalisierung nicht nur von Gütern, sondern auch von Problemen (Stichwort Klimawandel) können wir es uns weder wirtschaftlich noch gesellschaftlich länger leisten, in Silos zu denken. Das technologisch fokussierte Innovationsparadigma hat im 21. Jahrhundert ausgedient. Auch gesellschaftliche Probleme und Bedürfnisse stellen Handlungsfelder für Innovationen dar, für sogenannte gesellschaftliche Innovationen.

5. Gesellschaftliche Innovation: Gewinn ist gut, Verlust ist schlecht.

Gesellschaftliche Innovationen zielen grundsätzlich auf gesellschaftlichen Wandel bzw auf das Entstehen, das Design und die Umsetzung neuer Praktiken und Wege zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderung ab. Dabei ist es nicht NGOs, karitativen Organisationen oder der öffentlichen Hand vorbehalten, hier neue Lösungsansätze zu entwickeln. Auch Unternehmen sind zentrale Akteure gesellschaftlicher Innovation. Dabei gilt: Gewinn ist gut, Verlust ist schlecht. Denn nur mit einem nachhaltigen Geschäftsmodell können gesell-

schaftliche Innovationen auch skaliert werden und damit echter Impact geschaffen werden.

Unternehmen haben auch in der Vergangenheit immer wieder gezeigt, dass sie modellhafte Lösungen für gesellschaftliche Probleme entwickeln können. Sozialer Wohnbau oder Genossenschaften – wie Raiffeisen – wurden nicht von Staaten erfunden, sondern sind in Unternehmen entstanden. Auch die Gründung von Sparkassen begann als gesellschaftliche Innovation. Unternehmerische Köpfe haben diese gesellschaftlichen Innovationen forciert und gezeigt, welche Mehrwerte damit geschaffen werden können. Ohne diese Vorbilder und Praxisbeispiele hätten zahlreiche gesellschaftliche Innovationen auch nicht den Weg in unsere Gesetzbücher gefunden.

André Habisch von der katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt erklärt dazu: „Ohne unternehmerische Prozessinnovation (gutes Beispiel) gibt es keine ordnungspolitischen Regelveränderungen (gutes Gesetz)“ (Habisch, 2013).

6. Aus Corporate Social Responsibility wird Corporate Social Innovation

Im digitalen Wandel wird unternehmerische Verantwortung immer mehr zum Bestandteil des Geschäftsmodells und zum integralen Teil der Marke. Unternehmen haben auch eine besondere Innovationsverantwortung – die Verantwortung, nicht im luftleeren Raum zu innovieren, sondern Innovationen auf ihren Nutzen für die Gesellschaft zu hinterfragen. Das unterstützt sie bei ihrer „licence to operate“, also dem gesellschaftlichen Konsens, den Unternehmen brauchen um ihrer Tätigkeit überhaupt nachgehen zu können. Dazu braucht es Authentizität, denn unechtes Engagement wird umgehend über die digital vernetzten Communities abgestraft. Corporate Social Responsibility (CSR) hat als Konzept und Zielbild keineswegs ausgedient. Der Fokus verschiebt sich aber. Unternehmen müssen ihre Innovationsverantwortung wahrnehmen – und zwar nicht nur, um Arbeitsplätze zu sichern. Wollen wir nachhaltige und skalierbare Lösungen für unsere gesellschaftlichen Probleme, wird es ohne das Innovationspotenzial verantwortungsvoller Unternehmen nicht gehen.

CSR entwickelt sich also zu Corporate Social Innovation (CSI) weiter. Bei CSI handelt es sich um Innovationen, die nicht nur einen betriebswirtschaftlichen, sondern auch einen gesellschaftlichen Mehrwert schaffen. Mithilfe gesellschaftlicher Innovationen können Unternehmen neue Märkte erschließen und tragen gleichzeitig zu nachhaltig verbesserten und stabileren Rahmenbedingungen bei. Lars Rebie Sørensen, Vorstandsvorsitzender von Novo Nordisk und laut dem „Harvard Business Review“ 2015 bester CEO der Welt, bringt das so auf den Punkt: „In the long term, social and environmental issues become financial issues.“ Und damit sind diese Themen für alle Unternehmen relevant. Für Familienunternehmen ist diese Haltung nichts Neues.

7. Welche Rolle spielen Familienunternehmen im Kontext von Innovation in Wirtschaft und Gesellschaft?

Eine besondere Rolle kommt den Familienunternehmen zu. Sie sind in praktisch allen Volkswirtschaften der Welt DER dominante Unternehmenstypus und spielen gerade im europäischen Kontext eine wesentliche Rolle. So liegt der Anteil der Familienunternehmen an der Gesamtanzahl von Unternehmen in Europa zwischen 70 und 95 Prozent (*Zellweger, 2017, Details siehe Abbildung*). Rund 60% der arbeitsfähigen Bevölkerung sind weltweit in Familienunternehmen beschäftigt (*Neckebrouk et al, 2018*).

Tabelle 1: Anteil an Familienunternehmen in unterschiedlichen europäischen Ländern

Land	Anteil an Familienunternehmen in Prozent
Österreich	80
Belgien	70
Finnland	86
Frankreich	75
Deutschland	95
Italien	93
Niederlande	69
Spanien	75
Schweden	80
Schweiz	88
Vereinigtes Königreich	69

Quelle: *Zellweger, 2017, 25*

Das Besondere dabei: Familienunternehmen verbinden durch ihre trans-generationale Orientierung und die damit verbundene Langfristorientierung oftmals wirtschaftliches und gesellschaftliches Engagement mit einem starken Fokus auf nachhaltiges Denken und Handeln.

8. Wann sind Unternehmen Familienunternehmen?

Hier gibt es unterschiedliche Definitionsansätze, in diesem Beitrag möchten wir gerne eine weit gefasste Definition von Familienunternehmen verwenden (*Chua et al, 1999; Kammerlander/Prügl, 2016*): Eine Organisation ist dann ein Familienunternehmen, wenn das Unternehmen substanziell durch eine oder mehrere Familien beeinflusst wird – sei es durch die Eigentums- und Stimmrechte, Engagement im Aufsichtsrat bzw Beirat, operative Führungspositionen im Unternehmen oder aber durch bestimmte Werte, welche die Familie im Unternehmen verankert. Der Einfluss der Familie wirkt sich schließlich auf unter-

schiedlichste Weise auf das Unternehmen aus: Zum einen folgt das Unternehmen häufig nicht nur finanziellen, kurzfristigen Kennzahlen, sondern ist langfristig ausgelegt und berücksichtigt auch nichtfinanzielle Ziele der Familie. Diese können beispielsweise darin liegen, das Unternehmen in der Hand der Familie zu belassen, oder aber darin, ein besonders guter Arbeitgeber in der Region zu sein und diese auch entsprechend mitzugestalten (*Berrone/Cruz/Gómez-Mejía*, 2012).

9. Problemlöser über Generationen hinweg

Familienunternehmen zeichnen sich vor allem durch ihr generationenübergreifendes Denken aus. Dementsprechend kommt der Sicherung der langfristigen Zukunftsfähigkeit und somit Überlebensfähigkeit der Familienunternehmen eine besondere Bedeutung zu. Langfristiges Überleben kann jedoch nur dann gesichert werden, wenn Unternehmen – und zwar über Generationen hinweg – fähig sind, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen und neue unternehmerische Chancen wahrzunehmen und zu nutzen.

Auch die Investitionspräferenzen, die Strukturen (insbesondere der Aufbau der Organisation) und die Prozesse, vor allem im Hinblick auf Entscheidungen, im Familienunternehmen unterscheiden diese Unternehmen von anderen. Oft präferieren Familien langfristig „sichere“ Investitionen und bauen ein Unternehmen mit flachen Hierarchien, kurzen Entscheidungsprozessen und einer Machtkonzentration an der Unternehmensspitze auf. Der Einfluss der Familie wirkt sich auch auf die vorhandenen (oder eben nicht vorhandenen) Ressourcen im Unternehmen aus: Zum einen können Familienunternehmen häufig von einer hervorragenden Reputation und der Unterstützung durch Familienmitglieder (finanziell sowie bezüglich deren Arbeitskraft) zehren. Zudem können die Werte, welche die Familie lebt und ins Unternehmen transportiert, die Unternehmenskultur erheblich beeinflussen.

10. Verantwortung vor Ort ...

Insbesondere sind Familienunternehmen oftmals sehr stark mit der Ursprungsregion verbunden. Ein spürbarer Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung dieser Region ist vielfach beobachtbar. Dabei werden gesellschaftliche Herausforderungen lösungsorientiert angepackt. Dies zeigt sich in Investitionen in Bildungseinrichtungen, Lösungen für Kinderbetreuung, Engagement im Vereins- und Gemeinwesen, oder aber auch bei Investitionen in andere Infrastruktur, welche die Region langfristig lebenswert gestalten und erhalten.

11. ... und in der DNA

Familienunternehmen spielen seit jeher eine zentrale Rolle im Bereich der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. So zeigt eine Studie der Universi-

tät Stuttgart, unterstützt von der Bertelsmann Stiftung und der Stiftung Familienunternehmen, dass Familienunternehmen in Deutschland sich stark in der gesellschaftlichen Verantwortung sehen - und diese aktiv angehen: Gesellschaftliches Engagement ist für die Mehrheit der deutschen Familiengesellschaften nicht nur derzeit, sondern auch zukünftig von Bedeutung. Bei etwa der Hälfte der Befragten ist sogar eine Ausweitung des Engagements vorgesehen (Schäfer, 2007).

Drei Kernergebnisse sind dabei besonders überraschend:

1. Familienunternehmen sind in Deutschland bislang verkannte Bildungsförderer. Zu den konkret durchgeführten Vorhaben gehören Förder- oder Kooperationsprojekte mit Schulen, Universitäten und Museen. Hohe Bedeutung genießen jedoch auch Weiterbildungsmaßnahmen für die eigenen Beschäftigten sowie die Qualifizierung von Auszubildenden und Praktikanten.
2. Die Familienunternehmer nehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung aus innerem Antrieb und Gestaltungswillen wahr - äußere Einflüsse oder gar Zwänge spielen kaum eine Rolle.
3. Es gilt oftmals der Grundsatz: „Tue Gutes und sprich *nicht* darüber“. Die untersuchten Familienunternehmen sind hinsichtlich der Kommunikation ihres Engagements eher zurückhaltend. Dabei könnte mehr Kommunikation über die gelebte Unternehmensverantwortung nicht nur das eigene Image steigern, sondern auch die öffentliche Wahrnehmung dieser Unternehmensform im positiven Sinn verändern. Darüber hinaus zeigen die Antworten: überaus konkrete, praktische soziale und gesellschaftliche Problemstellungen bilden oft den Ausgangspunkt gesellschaftlichen Engagements deutscher Familienunternehmen und damit die Grundlage für Corporate Social Innovation.

12. Die besondere Rolle der nachrückenden Generation in Familienunternehmen

Der Zugang der nächsten Unternehmergeneration zu Innovation in Wirtschaft und Gesellschaft ist hier besonders spannend - erste Evidenz deutet darauf hin, dass gerade die nachrückende Generation hier eine besonders zentrale Rolle einnimmt. Dies trifft auf den Fokus der Innovationsaktivitäten sowohl in Bezug auf das Unternehmen als auch auf das gesellschaftliche Engagement zu. Die nächste Generation spielt hier eine zentrale Rolle als Auslöser und Gestalter von Veränderungen - die Mitglieder der nachrückenden Familienunternehmergeneration agieren sozusagen als wesentliche „Change agents“ in diesen Bereichen.

Familienunternehmen sind langfristig orientiert. Langfristiges Überleben kann jedoch nur dann gesichert werden, wenn Unternehmen - und zwar über Generationen hinweg immer wieder neu - fähig sind, Veränderungen und neue unternehmerische Gelegenheiten wahrzunehmen und entsprechend zu nutzen. In etablierten Familienunternehmen, die lange Zeit sehr erfolgreich waren und

zudem häufig durch lange Verweildauern in der Geschäftsführung geprägt sind, tritt nicht selten ein erhöhter Anpassungs- und Innovationsdruck im Laufe der Führung durch eine Generation auf. Die nächste Generation bringt in der Regel andere Perspektiven, Ideen und Pläne in ihrer Rolle als Gesellschafter und/oder Geschäftsführer ins Familienunternehmen ein und kann daher als potenzieller Impulsgeber von Veränderung und Innovation gesehen werden. Der Generationswechsel birgt daher die besondere Möglichkeit, das Familienunternehmen im Rahmen der generationsübergreifenden Zusammenarbeit grundlegend neu aufzustellen und somit die langfristige Überlebensfähigkeit zu sichern (Hauck/Prügl, 2015a,b).

13. Wenn das Zepter übergeben wird

Im Ergebnis dieser Studien zeigt sich, dass der Generationsübergang – trotz aller mit ihm verbundenen Herausforderungen für Unternehmen und Familie – spezielle Eigenschaften aufweist, die ihn zu einem besonderen Zeitfenster für Veränderung macht. Somit stellt sich der Generationsübergang in den Augen der nachrückenden Generation als einmalige Chance dar, das Familienunternehmen durch Veränderung und Innovation für die Zukunft wettbewerbsfähig aufzustellen.

Die nächste Unternehmergegeneration sieht die Nachfolgephase, sprich den Zeitraum der gemeinsamen Zusammenarbeit von Senior- und Juniorgeneration, als große Chance für Veränderung. Insbesondere Innovation (Prozess- und Produkt-/Dienstleistungsinnovation) und Wachstum (neue Geschäftsfelder) stehen hoch im Kurs was Veränderungen betrifft, für deren Umsetzung die Nachfolgephase besonders geeignet scheint (siehe *Tabelle 2*).

Tabelle 2: Die Nachfolge als Zeitfenster für Veränderungen

	<i>Die Zeit des Generationswechsels bzw die Zeit der gemeinsamen Zusammenarbeit zwischen Junior-Generation und Senior-Generation ist ein ideales Zeitfenster um...</i>	Zustimmung* in %	Neutral in %	Ablehnung* in %
1	...neue Prozesse zu etablieren	76	14	10
2	...neue Organisationsstrukturen zu schaffen	76	14	10
3	...neue Geschäftsfelder zu erschließen	74	18	8
4	...neue Produkt- und Dienstleistungsangebote zu entwickeln	73	19	8
5	...die Führungskultur zu verändern	68	13	19
6	...die Unternehmensstrategie zu verändern	64	21	15
7	...neue Geschäftsmodelle zu testen	58	28	14
8	...internationale Märkte zu erschließen	54	25	21
9	...die Mitarbeiterstruktur zu verändern	50	27	23
10	...die Markenidentität zu verändern	44	23	33

Quelle: Hauck/Prügl, 2015

Doch auch für die Zeit nach dem Generationsübergang bestehen ambitionierte unternehmerische Pläne, die sowohl auf die Optimierung des Bestehenden als auch auf das Erkunden von Neuem abzielen. Dies deutet auf ein breites, reifes und erfolgsversprechendes Innovationsverständnis der nächsten Generation hin. Auch in Bezug auf die Markenführung versteht der befragte Unternehmernachwuchs den Status „Familienunternehmen“ als wichtigen Bestandteil der Markenführung in Richtung zentraler Anspruchsgruppen - insbesondere für die Positionierung als Arbeitgeber für aktuelle und künftige Mitarbeiter. Darüber hinaus plant die nächste Unternehmergeneration die Möglichkeiten der Digitalisierung künftig verstärkt im Rahmen der Markenkommunikation zu nutzen (Tabelle 3).

Tabelle 3: Wichtigkeit der Information „Familienunternehmen“ für zentrale Anspruchsgruppen

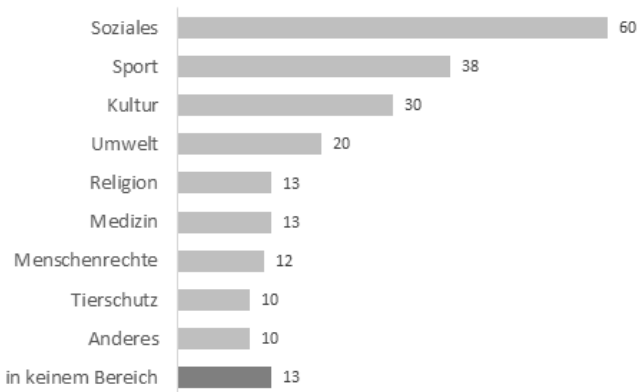
	Wichtigkeit der Information „Familienunternehmen“ für...	Wichtig* in %	Neutral in %	Unwichtig* in %	Wird in Zukunft wichtiger; Zustimmung in %
1	...Mitarbeiter	84	13	3	86
2	...Bewerber	67	21	12	82
3	...Geldgeber	66	20	14	72
4	...Kunden	60	24	16	72
5	...Lieferanten	29	33	38	44

Quelle: Hauck/Prügl, 2015

14. Werte als Treiber

Die gesellschaftliche Verantwortung, die mit der Unternehmerrolle verbunden ist, wird gemäß der Bedeutung klassischer Werte sehr ernst genommen. Wie sieht es jedoch mit den konkreten Taten aus? Es zeigt sich, dass die Werthaltungen auch tatsächlich zu aktivem Engagement führen. So engagieren sich 87% der befragten Unternehmerkinder mit Sachleistungen oder Taten in unterschiedlichen Bereichen des gesellschaftlichen und sozialen Lebens – nur 13% geben an, dies praktisch in keinem der genannten Bereiche zu tun (siehe *Abbildung*).

Abbildung: Bereiche, in denen sich die Vertreter der nächsten Generation in Familienunternehmen mit Sachleistungen und Taten engagieren, in Prozent



Mehrfachnennung möglich; n=315

Quelle: Hauck/Prügl, 2015

Der Unternehmensnachwuchs ist vor allem in den Bereichen Soziales (60%), Sport (38%) und Kultur (30%) aktiv. Aber auch die Bereiche Umwelt, Religion, Medizin und Menschenrechte sind Betätigungsfelder für etliche Befragte. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die nächste Generation der deutschen Familienunternehmer nicht nur ihrer besonderen gesellschaftlichen Rolle und Verantwortung bewusst ist und diese in ihr Wertesystem integriert hat, sondern dass diese Werthaltung auch tatsächlich gelebt wird.

Die Bedeutung konkreten Engagements in der Gesellschaft ist also hoch - und das oftmals seit Generationen. Anekdotische Evidenz deutet hier jedoch auf Veränderungen in Bezug auf die Art und Weise hin. So wird stärker projektbezogen gehandelt, Probleme werden oftmals direkt selbst angepackt und deren Lösung unterstützt, in Summe also ein starker Drang in Richtung oben beschriebener Social Innovation-Aktivitäten. Aber auch in Bezug auf die Kommunikation gibt es hier Veränderungen: eine größere Offenheit und ein höheres Bewusstsein für die Bedeutung des Unternehmensimages in Zeiten digitaler Umbrüche ist hier zu beobachten (Hauck/Prügl, 2015; Spitzley/Prügl, 2017).

15. Resümee: Wie kann Innovation in Wirtschaft und Gesellschaft gelingen?

Dieser Beitrag versucht folgende Punkte klar zu machen:

- **Innovation wird zum zentralen Bindeglied zwischen Wirtschaft und Gesellschaft.**
- **Gewinn ist gut, Verlust ist schlecht:** Gesellschaftliche Probleme mit unternehmerischen Mitteln zu adressieren kann einen nachhaltigen Beitrag zu Lösung großer und komplexer Herausforderungen leisten. Denn sich selbst tragende Geschäftsmodelle ermöglichen, dass Lösungen nicht nur dauerhaft angeboten werden können sondern auch skaliert werden können.
- **Innovation muss breit gedacht werden:** Um die komplexen Probleme unserer Zeit zu adressieren brauchen wir so viele Akteure wie möglich: Wir brauchen Wirtschaft und Gesellschaft, junge und etablierte Unternehmen, digital ausgerichtete Businesses genauso wie das klassische Handwerk, Designer, Künstler, Sozialunternehmen und Non-Profit-Organisationen usw. Auch die öffentliche Hand mit ihren Bundes- und Landeseinrichtungen, Verbände und andere Organisationen spielt hier eine wesentliche Rolle. Auslöser dieser Verbreiterung des Innovationsansatzes ist die zunehmende Komplexität - so sind einerseits immer mehr Akteure dazu in der Lage, einen Beitrag zu leisten, andererseits kann das Denken und Handeln in Kombinationen aus Produkt, Service, und Geschäftsmodellinnovation nur nachhaltig im globalen Wettbewerb gelingen, wenn sämtliche Player im Rahmen von „Innovation Ecosystems“ zusammenwirken, Innovation braucht Umsetzung, Umsetzung braucht kurze Wege bzw räumliche Nähe UND internationale Verdrahtung, mit einem Wort: Innovation ist ein „Multi-Player-Game“.

- **Familienunternehmen als unterschätzte Innovationsressource:** Familienunternehmen sind ein Player in diesem Game, deren zentrale Rolle in Europa, noch häufig unterschätzt wird. Gerade die nachrückende Generation scheint hier ein besonders starker Verbündeter für die Gestaltung von Innovation in Wirtschaft und Gesellschaft zu sein.

Literaturverzeichnis

Berrone, P./Cruz, C./Gómez-Mejía, L. R., Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research, *Family Business Review*, 25(3), (2012) 258-279

Chesbrough, H. W., Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology, Boston, MA (2003)

Christensen, C. M., The innovator's dilemma, Boston, MA (1997)

Chua, J. H./Chrisman, J. J./Sharma, P., Defining the family business by behaviour, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), (1999) 19-39

Coudenhove-Kalergi, B./Mayerhofer, E., Zukunft Made in Austria. Mehr und bessere gesellschaftliche Innovation für und aus Österreich, Julius Raab Stiftung, Wien (2017)

Habisch, A., Ordnungspolitik und Marktwirtschaft: Die vernachlässigte Rolle des Unternehmers, in Sedmack, C. et al, Marktwirtschaft für die Zukunft (2013)

Harari, Y. N., Sapiens: A brief history of humankind, New York (2015)

Hauck, J./Prügl, R., Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective, *Journal of Family Business Strategy*, Jg. 6 (2), (2015a) 104-118

Hauck, J./Prügl, R., Familien-Unternehmergeist über Generationen: Welche Rolle spielt Innovation während der Phase der Führungsübergabe/-nachfolge in Familienunternehmen? *Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen (FuS)*, 2015/1, 9-15

Henderson, R. M./Clark, K. B., Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), (1990) 9-30

Kammerlander, N./Prügl, R., Innovation in Familienunternehmen: Eine Einführung für Akademiker und Praktiker, Wiesbaden (2016)

Keinz, P./Prügl, R., A user community?based approach to leveraging technological competences: An exploratory case study of a technology start-up from MIT, *Creativity and Innovation Management*, 19(3), (2010) 269-289

Mayerhofer, E., Unternehmerische Verantwortung und Digitaler Wandel, Julius Raab Stiftung, Wien (2017)

Neckebrouck, J./Schulze, W./Zellweger, T., Are family firms good employers? *Academy of Management Journal*, 63 (2), (2018) 553-585

Piezunka, H./Dahlander, L., Distant search, narrow attention: How crowding alters organizations' filtering of suggestions in crowdsourcing, *Academy of Management Journal*, 58(3), (2015) 856-880

Schäfer, H., Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen, Stiftung Familienunternehmen, München und Bertelsmann Stiftung, Gütersloh (2007)

Spitzley, D./Prügl, R., Deutschlands nächste Unternehmergeneration: Eine empirische Untersuchung der Einstellungen, Werte und Zukunftspläne, Stiftung Familienunternehmen, München (2017)

Von Hippel, E., Democratizing innovation, Cambridge, MA (2005)

Zellweger, T., Managing the Family Business: Theory and Practice, Cheltenham (2017)

Abstract

JEL-No: A1

The Future of Innovation in Economy and Society: The Role of Family Firms

The history of mankind is also a history of innovation. Economic and social progress is inconceivable without innovation. Innovation thus becomes the link between these two dimensions of our societal systems. In times of globalization, not only of goods but also of problems (eg climate change), we can neither economically nor socially afford to think in silos any longer. Thus, we suggest focusing attention on a widely underestimated but central player in connecting the dots: family firms.

