



private wealth

VERMÖGEN, WOHLSTAND & WERTE

how to earn it | *how to invest it* | *how to live it*



Innovation war schon immer der Schlüssel zum Erfolg des Familienunternehmens Sennheiser. Wie die dritte Generation, Andreas (links) und Daniel Sennheiser, dafür sorgt, dass ihre Mitarbeiter „spinnen können“.

Besessen vom Sound.

Die Digitalisierung hat das Hören erreicht. Für das Familienunternehmen Sennheiser ergeben sich so neue Expansionsmöglichkeiten.

Die Klimaretter.

Wie wäre es, wenn wir CO₂ nicht nur vermeiden, sondern aus der Atmosphäre herausholen könnten? Climeworks arbeitet daran.

Besser geht's nicht.

Wirtschaftsboom plus Niedrigzins – Anleger profitieren aktuell von einer Idealkonstellation. Zeit, über die Risiken nachzudenken.

Architektur 4.0.

Stefano Boeri pflanzte Wälder auf Hochhäuser. Und plant nun in China eine Stadt, deren gesamte Klimabilanz positiv sein wird.

Ideen auf die Piste bringen.

Aus der Forscherwerkstatt. Familienunternehmen wird ein besonders innovatives Unternehmertum bescheinigt. Dadurch unterscheiden sie sich von Nicht-Familienunternehmen. Leider führen viele dieser Ideen letztlich nicht immer zu Produkten, die Umsatz bringen. Wie es gelingen kann, die Innovationsvermarktung bei Familienunternehmen zu verbessern.

Der Fischer-Dübel, Herrenknecht-Tunnelvortriebsmaschinen, der Simmerring von Freudenberg, der Thermomix von Vorwerk, die leichteste Brille der Welt von Silhouette, der Kaffeefilter von Melitta, Backmischungen von Dr. Oetker – die Aufzählung bahnbrechender Innovationen deutscher Familienunternehmen würde diese Seiten sprengen. Denn nicht umsonst gelten Familienunternehmen als besonders innovativ.

Das hat nachvollziehbare Gründe. Zunächst einmal sind offenbar die Rahmenbedingungen für Innovation dort besser als bei Nicht-Familienunternehmen. Zu diesen Bedingungen gehört unter anderem eine strategisch langfristige Ausrichtung, welche nicht zuletzt durch den hohen Eigenkapitalanteil in den Familienunternehmen begründet ist. Damit geht einher, dass Familienunternehmen ihre Mitarbeiter tendenziell länger beschäftigen. Vertrauen in die Mitarbeiter sowie kurze Entscheidungswege fördern das Hervorbringen von Ideen für Innovationen. Die meist sehr flachen Hierarchien in der Organisationsstruktur ermöglichen zudem eine schnellere Innovationsentwicklung.

Nicht zuletzt stärkt auch ein verbindliches Orientierungssystem die Identifi-

kation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Kooperative und partizipative Arbeitsformen tragen zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit bei. In Familienunternehmen wird zudem ein konstruktiver Austausch zwischen Funktionen und Bereichen stärker gefördert. Empirische Studien belegen tatsächlich, dass sich derart innovationsförderliche Unternehmenskulturen, die sich durch Risikobereitschaft und Kreativität auszeichnen, signifikant positiv auf die Entwicklung neuer Ideen auswirken. Hingegen senken hierarchisch orientierte Kulturen (Standardisierung und Formalisierung) den Innovationserfolg.

Trotzdem zeigt die unternehmerische Praxis, dass 40 bis 90 Prozent aller Innovationen am Markt scheitern, weil Familienunternehmen oftmals den letzten entscheidenden Schritt in der Innovationskette, die Produkteinführung am Markt, nicht gehen können.

Die Gründe hierfür können vielfältig sein. In den meisten Fällen sorgt aber ineffizientes Innovationsmanagement dafür, dass die Produkteinführung und Vermarktung von Produkten letztendlich nicht stattfinden.

Das ist schade. Denn so verschenken Familienunternehmen oft einen signifikan-

ten Wettbewerbsvorsprung. Was können sie tun, um ihre PS besser auf die Straße zu bringen?

Zunächst einmal sollten Familienunternehmen die bestehenden Stärken noch besser hervorheben. Das bedeutet, die Hierarchien konsequent flach zu halten, das Ausprobieren neuer Ideen zuzulassen sowie die direkte Kommunikation und damit einhergehende schnellere Entscheidungswege zu fördern.

Bei der Umsetzung haben sich in der Forschung zwei wesentliche Ansätze herauskristallisiert, mit denen sich die Erfolgchancen verbessern lassen. Erstens geht es darum, die Selektion der Ideen zu optimieren. Um die passgenaue Ideenfindung zu unterstützen, ist die Verwendung von Kreativitätstechniken wie beispielsweise Suchfeldanalysen oder Brainstorming geeignet. Durch eine systematische Bewertung von Innovationsideen durch vorab festgelegte Kriterien wird eine treffsichere Auswahl Erfolg versprechender Innovationsobjekte gewährleistet.

Bei Planung und Realisierung der Produkteinführung ist dann zweitens eine konsequente Marktorientierung nötig. Die Ausrichtung der Innovation an Kundenbedürfnissen trägt hierbei zur



Illustration: Tom Cool

Verbesserung der marktorientierten Informationsgrundlagen bei.

Vor allem die systematische Erfassung und Auswertung von Kundeninformationen, Anregungen zur Verbesserung bestehender Produktangebote, stellen eine zentrale Voraussetzung für die Informationsvermarktung dar. Dabei empfehlen sich Markttests, in deren Rahmen die Akzeptanz der Neuprodukte bei speziellen Verwendern, sogenannten Lead Usern, analysiert wird.

Dieser Lead-User-Ansatz zielt auf die frühzeitige, umfassende Integration von Kundeninformationen in den Innovationsprozess. Lead User zeichnen sich dadurch aus, dass sie Bedürfnisse, die künftig auf Märkten relevant werden, wesentlich früher erspüren als die Masse der Kunden. Ihre Einschätzung macht die Vorhersage von Bedürfnissen deshalb zuverlässiger.

Insbesondere Familienunternehmen können in starkem Maß von diesem Lösungsansatz profitieren, da sie sich ohnehin in der Regel schon durch eine stärkere Einbindung des Kunden in die Innovationsentwicklung auszeichnen. Darüber hinaus beziehen Familienunternehmen nicht nur absatz- und technologieorientierte Mitarbeiter mit in die

Innovationsentwicklung ein, sondern integrieren häufig Mitarbeiter aller Funktionen und Bereiche in die Ideengewinnung.

Eine weitere Marktquelle der Information für Innovationen stellen die potenziellen Konsumenten dar. Das traditionelle Innovationsparadigma, in dem Familienunternehmen Innovationen streng für eine bestimmte Konsumentengruppe entwickeln, ist allerdings überholt. Seit einigen Jahren wird stattdessen das Konzept der Ko-Produktion in der wissenschaftlichen Diskussion erörtert. Wissenschaftler betonen, dass der Konsument zukünftig in die gemeinsame Wertschöpfung integriert werden muss. Mit zunehmender Vernetzung im Internet und der Verwendung bestimmter Technologien haben Unternehmen immer mehr die Möglichkeit, mit Konsumenten in Kontakt zu treten.

Auch für die Marktforschung ergeben sich hier neue Möglichkeiten, das Verhalten von Konsumenten zu beobachten, Befragungen durchzuführen oder auch Produkte zu testen.

Ist das Produkt gefunden und getestet, empfiehlt sich bei der Innovationsvermarktung das Prototyping. In einem iterativen Prozess werden schrittweise im-

mer detailliertere Prototypen entwickelt und jeweils wiederum das Feedback insbesondere von Lead Usern und Konsumenten eingeholt. Dabei sollen die Innovationsideen möglichst früh mit Lead Usern und Konsumenten ausprobiert werden. So lassen sich etwaige Schwächen frühzeitig aufdecken. Eine fundierte Abbruchsentscheidung kann dann sehr viel schneller getroffen werden. Das spart dem Familienunternehmen wertvolle Ressourcen, lässt es schnell den Fokus auf andere Projekte richten und wirkt sich deshalb insgesamt positiv auf den Innovationserfolg aus.

Gerade in einer Welt, die sich immer schneller verändert, haben Familienunternehmen eine große Chance, aufgrund ihrer einzigartigen Struktur erfolgreich zu sein. So wird eine stärkere Fokussierung von Innovationsanstrengungen und ein effizienterer Umgang mit Ressourcen geschaffen – zugleich bleibt die Flexibilität hinsichtlich neuer Themen, die langfristige Entwicklungsperspektiven abbilden, erhalten. □

*Autorinnen: Dr. Anne Katarina Heider und Dr. Maike Gerken
WIFU (Wittener Institut für Familienunternehmen)*