



Innovation und Wandel in Familienunternehmen – spezifische Vor- und Nachteile

Dr. Nadine Kammerlander

St. Gallen, Februar 2014

Agenda

-
- **Vor- und Nachteile allgemein**
 - Spezifisches Beispiel: Wandel durch radikale Innovationen
-

Familienunternehmen und Innovationen

Viele Familienunternehmen sind
höchst innovativ ...



otto group

WÜRTH  GROUP

Und viele mehr...

... aber es gibt auch viele, deren
Fokus auf Traditionen sie blind für
Innovation macht


SCHIMMEL
PIANOS

märklin


Rosen

Innovation in Familienunternehmen

Makro-Perspektive



“Sparsamer und vorsichtiger Invest”
(bspw. F&E Investitionen)

“Stärken von Familienunternehmen”

- Tiefes Wissen und profundes Netzwerk zur Ideengenerierung und -bewertung
- Schnelles und ungestörtes Umsetzen

“Familienunternehmen machen häufig aus weniger mehr”

“Aus weniger Input mehr Output generieren”

Vorteile von Familienfirmen bei der “Verarbeitung”

- Ist mehr Investition in Innovation immer besser?
- Nein, denn
 - Effizienz geht verloren
 - Nicht vielversprechende Projekte werden dennoch weitergeführt
 - Fokus auf das Wesentliche geht verloren



Anpassung statt kontinuierlicher Erhöhung des Budgets für Innovationen von Vorteil – Familienunternehmen hier besonders im Vorteil

- Schnelle Entscheidungen
- Allenfalls “richtige” Anreizsysteme für Manager
- Grosser Erfahrungsschatz und Wissen zur Industrie und dazugehörigen Trends

Agenda

-
- Vor- und Nachteile allgemein
 - **Spezifisches Beispiel: Wandel durch radikale Innovationen**
-

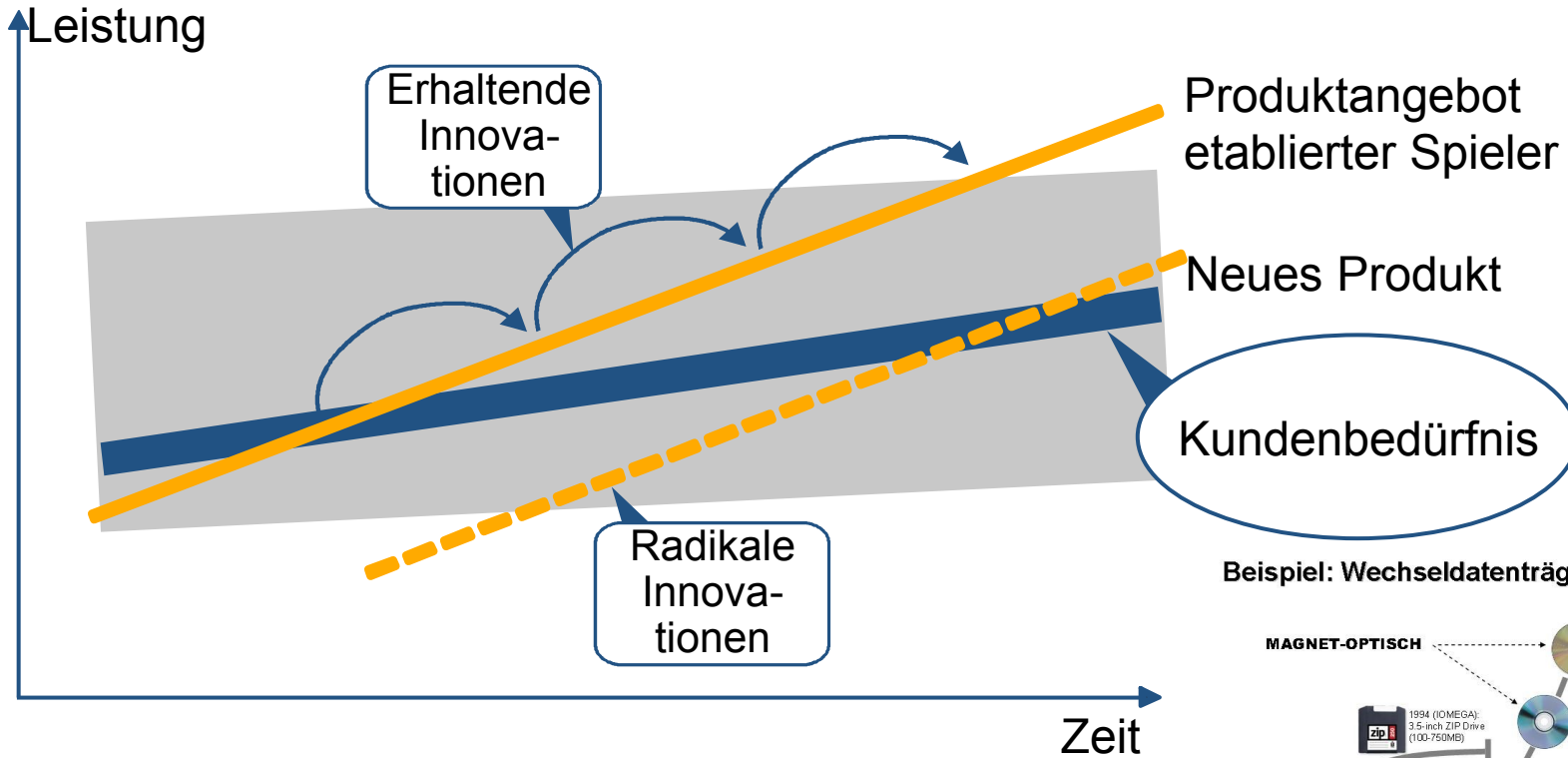
Wandel durch radikale Innovationen

Beispiele “gefallener Giganten”

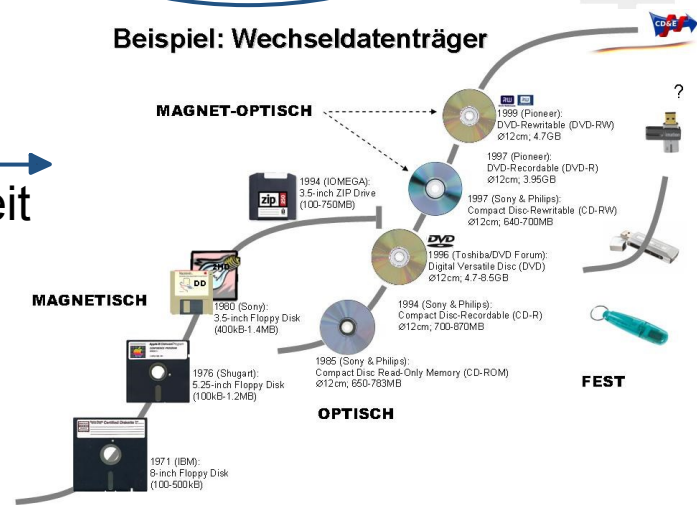


- Neues Geschäftsmodell wird typischerweise von einem Industrie-neuling eingeführt
- Fehlende Anpassung der etablierten Unternehmen führt zu Verschiebungen im Markt
- Kann in jeder Branche auftreten

Radikale Innovationen im Zeitverlauf

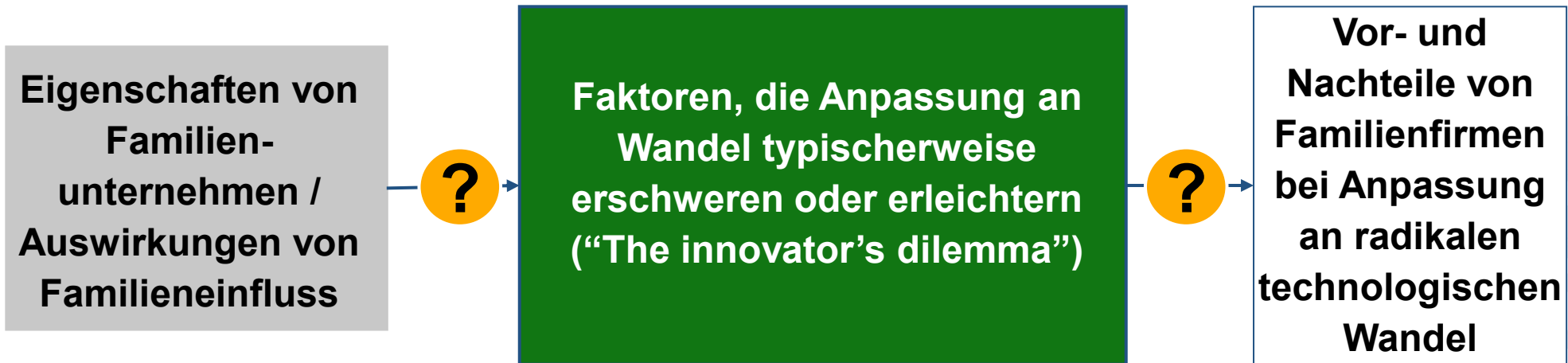


Alte "Leistungsdimensionen" werden mit der Zeit von neuen abgelöst



Radikaler Wandel in Familienunternehmen

Fragestellung



Typische Herausforderungen und Probleme

Anpassungshürden



Organisationen screenen (bewusst und unbewusst) ihre Umwelt

Entscheidungsträger stufen Wandel als relevant oder irrelevant ein

Entscheider beschliessen ob und, falls ja, wie reagiert wird

Beschlüsse werden umgesetzt, Ressourcen entsprechend eingesetzt

Innovation übersehen

Innovation irrelevant

Keine / zu wenige Ressourcen

Keine Anpassung der Routinen

Anpassung (a) zu langsam, (b) zu vorsichtig, (c) zu unflexibel und (d) mit zu wenig Ausdauer



Ergebnisse: Vor-/Nachteile von Familienfirmen

Zusammenfassung wichtigster Unterschiede

Familieneinfluss...



...erleichtert Anpassung an radikale Innovationen

- Weniger Formalisierung erleichtert Entscheidung („Bauchgefühl“)
- Weniger Abhängigkeit von Externen (Kapitalgeber!) und Langzeit-Fokus erleichtern Entscheidung und erhöhen Durchhaltevermögen
- Weniger „politischer“ Widerstand bei Umsetzung, sofern starker Familien-CEO vorhanden

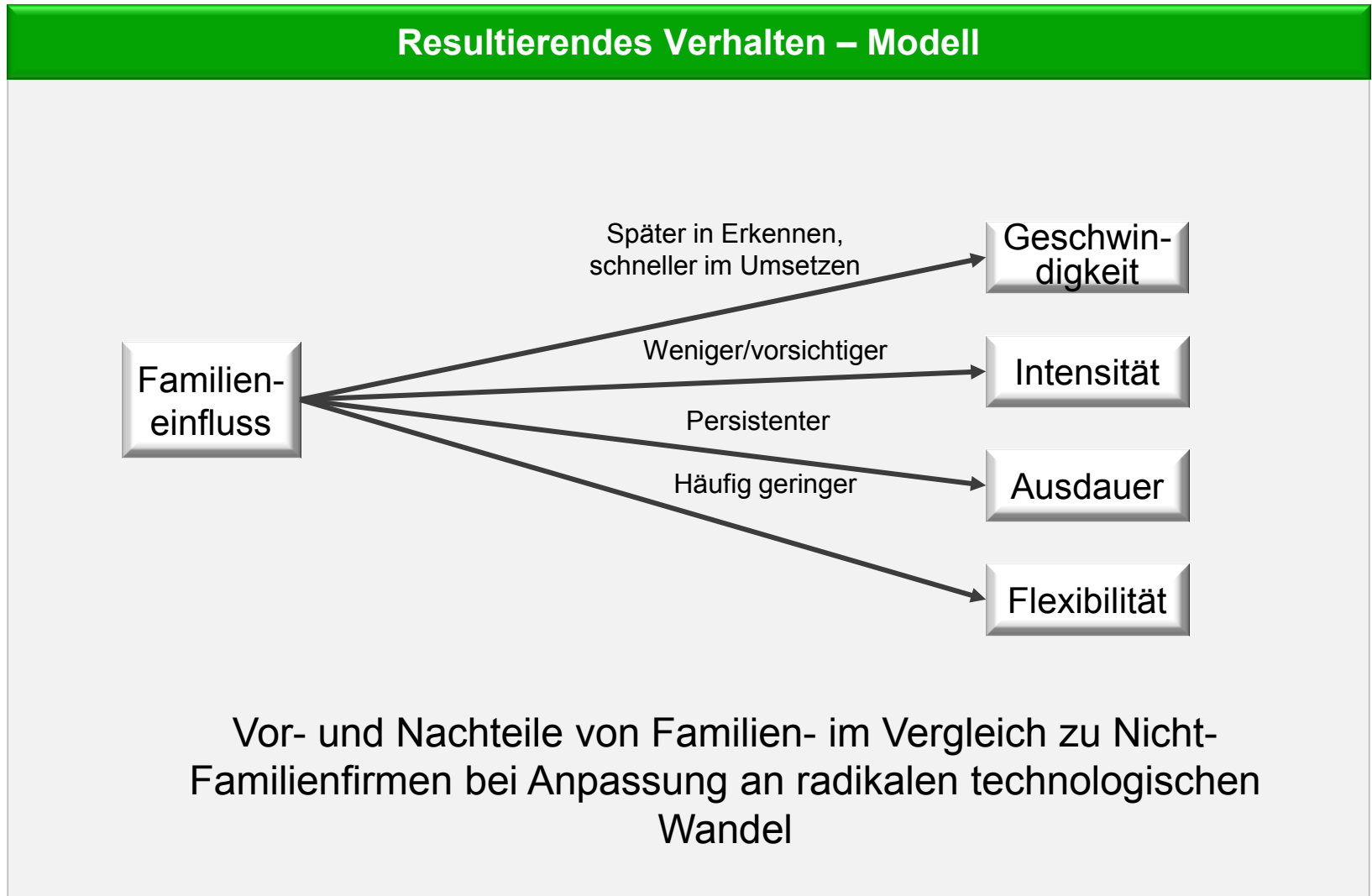


...erschwert Anpassung an radikale Innovationen

- Wenig Einfluss Externer / starke Einbettung in Netzwerk kann dazu führen, dass Trends übersehen oder in Wichtigkeit unterschätzt werden
- Emotionale Verbundenheit zu Produkten, aber auch Kunden, Lieferanten, erschweren Entscheidung
- „Starre“ durch lange Historie, Zentralisierung und wenig Heterogenität erschweren sowohl Entscheidung als auch Umsetzung

Ergebnisse: Resultierendes Verhalten

Zusammenfassung wichtigster Unterschiede



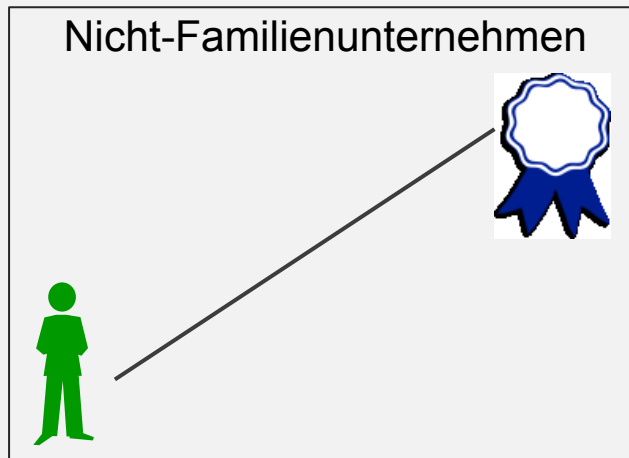
Ergebnisse: Art der Herausforderungen

Zusammenfassung wichtigster Unterschiede

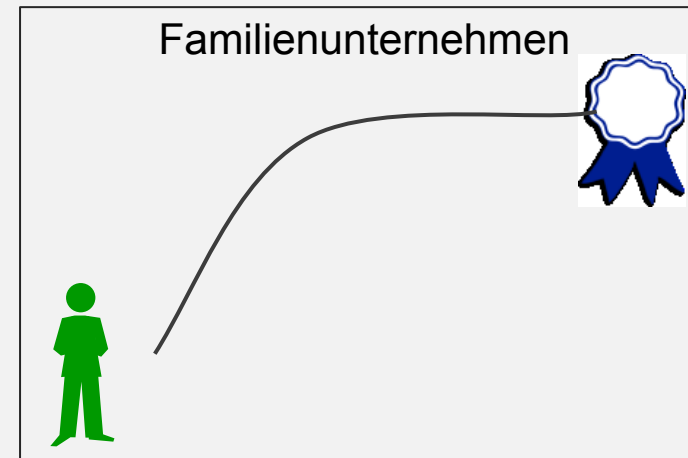
Resultierendes Verhalten – Synthese



Die Art der Herausforderungen für Familienunternehmen ist häufig anders als die für Nicht-Familienunternehmen, wenn radikale Innovationen auftreten



Stetige Herausforderung



Herausforderung v.a. zu
Beginn



CFB-HSG

Center for Family Business HSG
der Universität St. Gallen
Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen

+41 71 224 71 00 (Telefon)

+41 71 224 71 01 (Fax)

+41 71 224 71 16 (direkt)

nadine.kammerlander@unisg.ch

www.cfb.unisg.ch

Download Originalpublikation:

**[https://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/
Zitation/Nadine_Kammerlander/216922](https://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/Zitation/Nadine_Kammerlander/216922)**