

Nachfolge als Innovationstreiber

von Prof. Dr. Sabine Rau

Familienunternehmen haben den Nachteil, dass sie sich in regelmäßigen Abständen der Übung der Nachfolge unterziehen müssen. Viel ist geschrieben worden darüber, wie diese (fehlgehenden) Nachfolgen Unternehmen ruinieren können – und es leider auch immer wieder tun. Weniger Augenmerk wird darauf gerichtet, welche Chancen in Nachfolgen liegen. Ohne die Risiken aus dem Blick zu verlieren, lohnt es sich, diese Chancen genauer zu betrachten. Ich möchte heute eine für unsere Zeit besonders relevante Chance herausgreifen: Die Nachfolge als Innovationstreiber.

Innovation, d.h. die Kreation neuer Produkte oder Dienstleistungen, das Entwickeln und Einführen neuer Technologien, die Entwicklung neuer Rohmaterialien oder die Implementierung verbesserter Organisation und/oder Business-Modelle, ist eine notwendige Voraussetzung zum langfristigen Überleben. So manches Unternehmen ist schon an fehlgeleiteter Innovation zugrunde gegangen, allerdings ist jedes Unternehmen ohne Innovation dem Untergang geweiht. Es gibt also kein Überleben ohne Innovation.

Gerade Familienunternehmen fällt Innovation häufig schwer. Warum? Nun, Familienunternehmer arbeiten mit eigenem Geld bzw. dem ihrer Familie. Das führt u.a. dazu, dass sie im Schnitt weniger für Forschung und Entwicklung ausgeben als ihre vergleichbaren anonym gehaltenen Wettbewerber. Sie sind sparsamer. Zudem sind Familienunternehmen konservativer, Innovation aber heißt Veränderung.

Wie also kann Nachfolge zum Innovationstreiber werden? Zunächst einmal muss man sich anschauen, wie es zu Innovation kommt. Hier sind zum einen Kunden zu nennen, die neue Lösungen nachfragen oder aber bisher unbekannte Probleme zu lösen haben. Häufig getrieben von technologischen Entwicklungen werden alte Lösungen entweder obsolet oder aber ineffizient. Diese, in der Regel inkrementellen Innovationen, sind weniger angstbehaftet als disruptive, radikale Innovationen.

Disruptive Innovationen sind solche, die bestehende Produkte ersetzen oder Prozesse drastisch verändern oder – im extremsten Fall – ein altes Geschäftsmodell durch ein vollkommen neues ersetzen. Diese Innovationen gehen mit grundlegenden Veränderungen in der Organisation, häufig aber auch im Selbstverständnis einher. War ein Unternehmen bis dato ein Hersteller von Produkt X wird es nun zum Problemlöser (mittels integrierter Dienstleistung) oder zum Systemlieferant.

Disruptive Innovationen entstehen unter anderem durch radikales Neu- oder Andersdenken. Dies wird durch die Nachfolge im Familienunternehmen unterstützt. Die

neue Generation ist, auch aufgrund der langen Zeitspanne, in der die ältere Generation am Ruder war, in der Regel deutlich jünger, anders ausgebildet, bringt ganz andere Erfahrungen mit und ist, bei aller Kenntnis des Familienunternehmens, beruflich nicht ausschließlich in diesem groß geworden. Aus dieser Position heraus hinterfragen Nachfolger radikal, was die Vorgänger ihnen übergeben.

Hier wird die Familie des Familienunternehmens zum alles entscheidenden Element. Radikales Hinterfragen führt zu Unsicherheit, gegebenenfalls auch zu Angst. Erst durch das zwischen Eltern und Kindern langjährig gewachsene Vertrauen kann die ältere Generation die Veränderung mitdenken und zulassen. Und durch den Respekt vor der älteren Generation wird die jüngere Generation – wiederum im besten Fall – die Veränderung nicht als Urteil über Bestehendes, sondern als Chance für eine Weiterentwicklung kommunizieren.

Gerade in Zeiten der Digitalisierung gewinnt die Chance, die in der Nachfolge für Innovation steckt, an entscheidender Bedeutung. Hier wird der Nachfolger zum Fachpromotor, der die Entwicklung auf der inhaltlichen und organisatorischen Ebene vorantreibt, während der Vorgänger oder Noch-Amts inhaber diese Veränderungen als Machtpromotor überhaupt erst möglich macht. Gelingt es, dass auf der Basis von Vertrauen und Respekt beide an einem Strang ziehen, können sich Familienunternehmen durch die nachfolgegetriebene, radikale Innovation einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber ihren anonym gehaltenen Wettbewerbern erarbeiten.