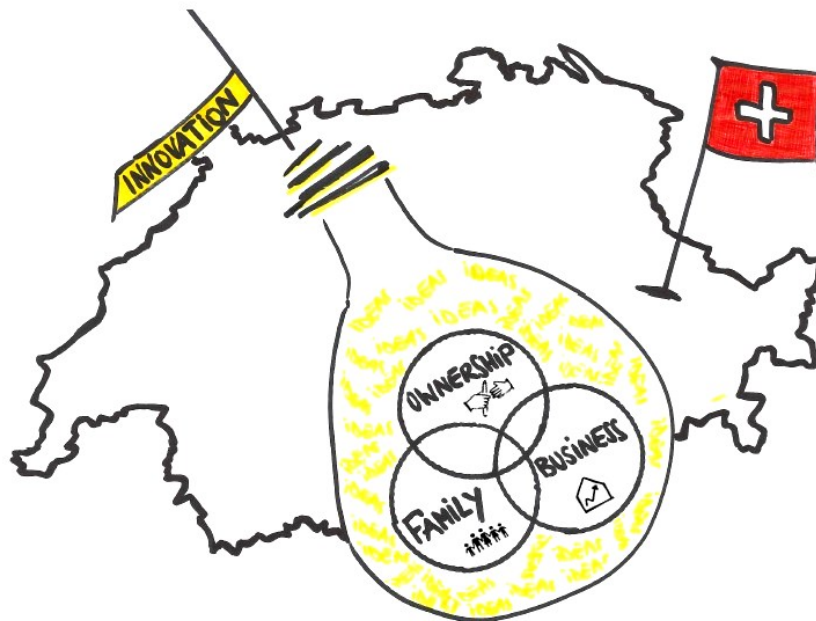


# Innovation

## in Schweizer Familienunternehmen



# Impressum

## Herausgeber

Institut für Organisation und Personal, Universität Bern

Engenhaldenstr. 4

3012 Bern

[www.iop.unibe.ch](http://www.iop.unibe.ch)

Email: [praxis@iop.unibe.ch](mailto:praxis@iop.unibe.ch)

Telefon +41 31 631 80 69

## Autoren

Julia de Groote

Sabrina Schell

## Mitwirkung, Layout und Gestaltung der Titelseite

Carlo Schnetzer

Adrian Ruchti

Jessica Niedermair

## Veröffentlichung

Bern, Mai 2018

## Zugang und Copyright

Die PDF-Version dieser Publikation ist hier erhältlich und darf mit Quellenangabe zitiert werden:

de Groote, Julia & Schell, Sabrina (2018): Innovation in Schweizer Familienunternehmen. In: Arbeitsberichte des Instituts für Organisation & Personal, Abteilung Personal, der Universität Bern. Ausgabe 2018 -1. Bern Open Publishing

DOI: <http://dx.doi.org/10.7892/boris.116487>

ISBN: 978-3-906813-55-4 [pdf]



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

# Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser

Familienunternehmen sind der Motor der Schweizer Wirtschaft. Sie stellen nicht nur den Grossteil der Arbeitsplätze, sie machen die Schweiz auch zu dem, was sie ist; einem wahren Innovationsweltmeister.

Im Herbst 2017 haben wir in einer umfangreichen quantitativen Studie Schweizer Familienunternehmen befragt. Es wurden Antworten von 156 Familienmitgliedern der übergebenden und übernehmenden Generation aus 118 Familienunternehmen ausgewertet.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass sich Schweizer Familienunternehmen in der Tat als sehr innovativ erweisen. Ein hohes Commitment und Übereinstimmung der Ziele von Unternehmen und Familie zeichnen dabei besonders erfolgreiche Innovatoren aus. Darüber hinaus zeigt die Studie auf, dass während sich die nachfolgende Generation durchaus kritisch reflektiert, die übergebende Generation die Leistung der Nachfolgenden als äusserst positiv einschätzt. Diese und weitere Ergebnisse wollen wir Ihnen im Folgenden vorstellen und diskutieren.

An dieser Stelle möchten wir uns bei den zahlreichen Unterstützern dieser Studie bedanken. Zu erwähnen sind hier die teilnehmenden Familienunternehmen selbst, ohne deren Beteiligung keine Erkenntnisse gewonnen werden könnten. Darüber hinaus unterstützende Studierende und Assistierende, insbesondere Carlo Schnetzer und Adrian Ruchti. Die IDEE-SUISSE, Schweizerische Gesellschaft für Ideenmanagement, hat diese Studie als Kooperationspartner begleitet.

Wir wünschen Ihnen interessante und informative Lektüre.



Prof. Dr. Julia de Groote

Assistenzprofessorin für  
Familienunternehmen



Dr. Sabrina Schell

# Abstract

Die vorliegende Studie untersucht das Innovationsverhalten von Schweizer Familienunternehmen und beleuchtet dabei insbesondere die Perspektive der in der Unternehmensführung nachfolgenden Familienmitglieder. Darüber hinaus werden die – teilweise abweichenden – Einschätzungen der übergebenden Generation beleuchtet. Nach einer kurzen Einführung in das Thema Familienunternehmen und Innovation wird die Studienmethodik beschrieben. Darauf folgt eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse. Abschliessend werden Implikationen für die Praxis abgeleitet.

Die Studienergebnisse zeigen auf, dass ein Grossteil der Schweizer Familienunternehmen eine mittlere bis hohe Innovationsreife mitbringt. Schweizer Familienunternehmen fokussieren dabei jedoch auf Prozessinnovationen statt auf Produktinnovationen. Um Innovationen zu fördern, braucht es Ideen. Ein Ideenmanagement ist in vielen Schweizer Familienunternehmen vorhanden und wird sogar teilweise von einem ausgewiesenen Mitarbeitenden verantwortet. Neben Mitarbeitenden, die Ideen- und Innovationsprozesse verantworten, spielen auch die Familienmitglieder selbst eine entscheidende Rolle im Innovationsprozess. Deshalb wurde auch die eigene Leistung der übernehmenden Generation abgefragt. Die übergebende Generation bewertet die Leistung(sfähigkeit) der übernehmenden Generation wesentlich besser, als diese sich selbst. In den befragten Unternehmen wiesen die Familienmitglieder ein hohes Wertebewusstsein auf sowie hohe Werte im Bereich des Commitments zum Familienunternehmen und zur Familie. Diese Werte stimmten zwischen den Generationen in grossen Teilen überein und geben einen Hinweis darauf, dass sich eine Balance zwischen Unternehmenswerten und ein gutes Verhältnis zwischen den Generationen positiv auf die Innovationskraft des gesamten Familienunternehmens auswirkt.

# Inhaltsverzeichnis

Familienunternehmen — Individuen zwischen Familie und Unternehmen .....	4
Innovation in Familienunternehmen .....	5
Methodik .....	6
Personenbezogene Daten Nachfolgende .....	6
Personenbezogene Daten Übergebende .....	6
Die Stichprobe .....	7
Ergebnisse .....	8
Innovation .....	8
Produktinnovation .....	8
Prozessinnovation .....	8
Werte im Familienunternehmen .....	9
Werte der nachfolgenden Generation .....	9
Commitment .....	10
Die Nachfolgenden und das Unternehmen .....	10
Leistungseinschätzung .....	11
Ideenmanagement .....	12
Innovationsreife .....	14
Unterschiede in der Bewertung .....	16
Praxisimplikationen .....	17
Literaturverzeichnis .....	19

# Familienunternehmen

## – Individuen zwischen Familie und Unternehmen

Familienunternehmen machen einen Grossteil der Unternehmen weltweit aus. In der allgemeinen Wahrnehmung jedoch dominieren Grossunternehmen und Aktiengesellschaften mit grossem Aktionärs-kreis. In der Schweiz gibt es derzeit rund 545 000 Unternehmen, von denen rund 480 000 Unternehmen in Familienbesitz sind (Bundesamt für Statistik: Unternehmensdemografie 2015; Frey, Halter und Zellweger 2004). Damit bilden Familienunternehmen das Fundament der Unternehmenslandschaft, schaffen und sichern Arbeitsplätze und tragen elementar zum allgemeinen Wohlfahrtsgewinn bei.

---

**Die Besonderheit von Familienunternehmen liegt in der Überschneidung von Familie, Management und Eigentum.**

Familienunternehmen integrieren drei Systeme: Das System der Familie, das System des Eigentums und das System des Managements. Diese Systeme beeinflussen das Unternehmen, jedes auf seine Weise. Die Familie selbst kann eigene Ziele verfolgen, wie zum Beispiel die Absicherung der eigenen Familienmitglieder, den Erhalt des Unternehmens über Generationen hinweg und einen gesellschaftlichen (lokalen) Wohlfahrtsgewinn, zum Beispiel durch Standortloyalität. Das System des Eigentums beeinflusst das Unternehmen zum Beispiel durch Ressourcenlimitation. Die Einstellung «Eigentum verpflichtet», kann dazu führen, dass die Haftbarkeit der Familie strategische Entscheidungen beeinflusst. In schwierigen Zeiten kommen oftmals zusätzliche Ressourcen aus der Familie. In guten Zeiten werden diese Ressourcen abgesichert und zusammengehalten. Das System Management beeinflusst die strategischen Entscheidungen von Familienunternehmen, zu denen zum Beispiel Internationalisierung oder die Erweiterung des Produktportfolios gehören können. In Familienunternehmen können in jedem System Familienmitglieder integriert sein. Dies ist aber keine zwingende Voraussetzung, so dass zum Beispiel das Management an externe Top Manager ausgelagert werden kann (Tagiuri und Davis 1996).

Dieser Familieneinfluss bringt Herausforderungen und Chancen mit sich. Sowohl in der alltäglichen Unternehmensführung als auch in besonders herausfordernden Zeiten bringt sich die Familie ein und prägt dadurch das Unternehmen. Die Unternehmerfamilie ist dabei eine wichtige Ressource, die aber auch ihre eigenen Dynamiken mitbringt. Diese individuellen Familiendynamiken spiegeln sich zum Beispiel im Umgang der Familienmitglieder untereinander wider und beeinflussen Entscheidungsprozesse in Bezug auf die Besetzung von Managementpositionen mit Familienmitgliedern oder der Verwendung von Ressourcen innerhalb des Unternehmens (Habbershon und Williams 1999).

---

**Der Nachfolgeprozess ist einer der bedeutendsten Schritte in der Geschichte von Familienunternehmen.**

Eine besonders herausfordernde Situation für Familienunternehmen ist die Zeit der Unternehmensnachfolge. Mehrere Generationen werden in dieser Zeit in das Unternehmen integriert, welche gegebenenfalls eigene Ziele und Vorstellungen mitbringen. In dieser Zeit verändern sich die Rollen der beteiligten Akteure. UnternehmerInnen müssen loslassen, die nächste Generation integrieren und ihr Managementkompetenz zutrauen. Auch diese Situation wird durch die Unternehmerfamilie geprägt. Mütter und Väter begegnen ihren Nachkommen im Unternehmenskontext. Gemeinsame Entscheidungen müssen getroffen werden. Nach erfolgreicher Management- und Führungsübergabe müssen die Nachkommen das Eigentum des Familienunternehmens übernehmen und eigene Entscheidungen treffen, die nicht zwingend dem entsprechen, was sich die vorhergehende Generation vorgestellt hat. Diese Veränderungen können Herausforderungen und Chancen mitbringen, die sowohl die Familie als auch das Unternehmen belasten können. Einen entscheidenden Faktor, der die Familie zusammenhalten kann, stellt Commitment dar. Unter Commitment kann man die Bindung zwischen Familienmitgliedern verstehen, aber auch die Bindung an die Familie als Ganzes und an das Familienunternehmen. Diese Bindung kann auch mit einer gefühlten Verpflichtung einhergehen. Commitment ist in der Familienunternehmensforschung als ein zentraler Erfolgsfaktor während der Nachfolge identifiziert worden. Commitment ist ein Gefühl, das Nachfolgende entwickeln, die den Wunsch und Willen in sich tragen, zu übernehmen (Gersick 1997; Le Breton-Miller et al. 2004).

Ein weiterer Faktor, der Familienunternehmen prägt, sind die Ziele, die Familienunternehmen verfolgen. In Familienunternehmen gibt es sowohl Familienziele, wie zum Beispiel die Absicherung der Familienmitglieder, aber auch Unternehmensziele, wie die Steigerung des Umsatzes (Binz et al. 2017). Individuen und unterschiedliche Generationen bringen unterschiedliche Erwartungen und Vorstellungen mit, die sich auch in Zielsetzungen widerspiegeln. Die Ziele müssen für eine positive Unternehmensentwicklung in Balance gehalten, aber auch zwischen den Familienmitgliedern abgeglichen werden, damit Konflikte minimiert werden und die Familie eine harmonische Einheit bilden kann. Dadurch wird jedes Familienunternehmen einzigartig und prägt die Unternehmenslandschaft auf seine Weise.

# Innovation in Familienunternehmen

Innovation ist häufig ein Bestandteil von unternehmerischen Zielen und damit auch ein strategisch verankerter Prozess in Familienunternehmen. Innovation ist die Basis dafür, dass Unternehmen im Markt dauerhaft bestehen können. Dabei kann unterschieden werden zwischen dynamischen Branchen, die auch disruptiven Veränderungen ausgesetzt sind, die radikale Innovationen erfordern und eher statischen Branchen, in denen vornehmlich inkrementelle Innovationen von Nöten sind. Globale Veränderungen, wie zum Beispiel die Digitalisierung, können Branchen verändern, die bisher als wenig dynamisch galten und Unternehmen vor die Herausforderung stellen, innovativ zu sein, um am Markt bestehen zu können (Tripsas 2009).

---

Um am Markt zu bestehen, müssen auch spätere Generationen innovative Gedanken in das Unternehmen einbringen.

Familienunternehmen weisen in Bezug auf Innovation Besonderheiten auf. Zum einen gelten Familienunternehmen als weniger innovativ und risikoaverser, was sich vor allem im Zeitverlauf verstärkt. Während Gründende als «Entrepreneure» noch als innovativ und risikofreudig wahrgenommen werden, werden über die Generationen hinweg Familienmitglieder gegebenenfalls risikoaverser und verwalten das Familienunternehmen zunehmend. Zudem ist empirisch belegt, dass Familienunternehmen weniger in Innovation investieren als Nicht-Familienunternehmen. Neue Studien zeigen jedoch auf, dass der Innovationsoutput höher ist als der von Nicht-Familienunternehmen. Dies wird zudem verstärkt, wenn in späteren Generationen neben der Eigentümerschaft auch die Geschäftsführung in Familienhand liegt (Duran et al. 2016).

Für diese Forschungsergebnisse kann es unterschiedliche Erklärungen geben. Zum Beispiel konzentrieren Familienunternehmen ihr Engagement in innovative Projekte eher gezielt auf wenige Projekte. Die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen über Generationen hinweg kann sich positiv auswirken, indem dieses Wissen genutzt wird, um Fehler zu vermeiden und Entscheidungen differenzierter, basierend auf Erfahrungswissen, zu treffen. Familienunternehmen weisen auch oftmals eine Unternehmenskultur auf, die sich durch flache Hierarchien und direkte Kommunikation auszeichnet. Dies öffnet die Möglichkeit der Integration von Wissen von Mitarbeitenden oder externen Partnern. Eine Besonderheit ist zudem, dass FamilienunternehmerInnen ihre Eigentümer- und Shareholderfunktion nutzen, um ManagerInnen und deren Engagement im Innovationsprozess stärker zu kontrollieren, sich aber auch selbst aktiv einzubringen und dadurch Ressourcen effizient einsetzen (Duran et al. 2016).

---

Die Familie beeinflusst den Innovationsgeist durch Erfahrungen und Werte sowie durch das Aufbauen von offenen organisationalen Strukturen.

Die Beziehung der Familienmitglieder zum Unternehmen kann auch den Innovationsprozess beeinflussen. Das unternehmerische Erbe, welches durch Geschichten und Erziehung über Generationen hinweg weitergetragen wird, kann die Innovationsfreudigkeit von Familienmitgliedern positiv beeinflussen. Auch hier wird davon ausgegangen, dass vor allem die Erziehung eben dieses fördert und die Verbindung zwischen FamilienunternehmerIn und Unternehmen auch in späteren Generationen einen positiven Einfluss auf die Innovations-tätigkeit haben kann (Jaskiewicz et al. 2015).

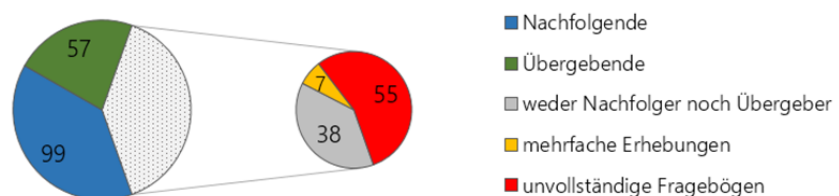
FamilienunternehmerInnen können sich in den gesamten Innovationsprozess involvieren. Von der Ideengenerierung, über die Ideenakzeptanz, bis zur Ideenrealisierung können sie selbst Ideen einbringen oder Ressourcen zur Verfügung stellen. Damit prägen FamilienunternehmerInnen die Innovation gesamthaft und können Innovationstreiber oder –bremse sein.

Unternehmen sind immer eingebettet in einen Kontext. Dieser Kontext bildet die Rahmenbedingungen für das unternehmerische Handeln, durch gesellschaftliche und regulatorische Anforderungen. Die Schweiz wird in der allgemeinen Wahrnehmung als traditionell und hochinnovativ beschrieben. Wie sich dieses Klima auf die unternehmerische Gestaltung in Bezug auf Innovation in Familienunternehmen auswirkt und welchen Einfluss auch die Dynamik der Familie haben kann, widmet sich die vorliegende Studie.

Die Studie wurde mit einem Online-Fragebogen durchgeführt. Der Link zum Fragebogen wurde per E-Mail an potentielle Teilnehmende zusammen mit einem Anschreiben des Forschungsteams versendet. Die Teilnahme an der Studie war anonym und freiwillig. Die Zielgruppe der Studie waren Nachfolgende und Übergebende in Schweizer Familienunternehmen. Die Identifikationen der Teilnehmenden erfolgte in einem mehrschrittigen Prozess. Als Startpunkt dienten persönliche Netzwerke sowie Mitgliederlisten von Verbänden. In einem zweiten Schritt wurden die Unternehmen telefonisch kontaktiert und gefragt, ob sie an der Studie teilnehmen würden. War dies der Fall, wurde die E-Mail-Adresse der Nachfolgenden und Übergebenden erfragt. Die Telefonate wurden auch dazu genutzt, um zu verifizieren, dass es sich bei den Unternehmen tatsächlich um Familienunternehmen handelt. Wir definierten Familienunternehmen basierend auf den Kriterien von Chua et al. (1999): Mindestens 50% des Eigentums müssen in Familienbesitz sein, das Unternehmen ist mindestens in der 2. Generation und mindestens ein Familienmitglied ist Teil der Geschäftsführung. Wenn das Unternehmen die Kriterien erfüllte und sich bereit erklärte, teilzunehmen, wurde die Einladung an den Nachfolgenden bzw. Übergebenden im Unternehmen versandt. Einige Unternehmen erklärten sich bereit an der Studie teilzunehmen, wollten oder konnten aber keinen Online-Fragebogen ausfüllen. Diesen Unternehmen wurde der Fragebogen als Papierversion zur Verfügung gestellt.

Die Umfrage wurde in erster Linie an Familienunternehmen gerichtet, welche eine Übergabe bzw. einen Generationswechsel vollzogen haben oder in naher Zukunft einen solchen planen. Insgesamt wurde die Umfrage von 256 Personen ausgefüllt. Davon wurden 100 Fragebögen für die Datenauswertung ausgeschlossen. 55 Fragebögen waren unvollständig, 38 Teilnehmende konnten nicht den Gruppen Nachfolgende oder Übergebende zugeordnet werden, was für diese Untersuchung ein entscheidendes Merkmal ist. In sieben Fällen sendeten mehr als eine nachfolgende und eine übergebende Person des gleichen Unternehmens den Fragebogen ein. Damit diese Unternehmen nicht stärker gewichtet werden, wurden die Mehrfacherhebungen auf höchstens ein Mitglied der übergebenden und eines der übernehmenden Generation pro Unternehmen reduziert. Im dieser Studie zu Grunde liegenden Datensatz können 99 Nachfolgende und 57 Übergebende verzeichnet werden. In 38 Fällen können wir die Antworten des Übergebenden, denen des Nachfolgenden zuweisen. Letztgenannte Fälle werden zu Vergleichen zwischen den Generationen herangezogen. Für einige Betrachtungen werden die Daten auf Unternehmensebene betrachtet. Aus diesen unterschiedlichen Analyseperspektiven ergeben sich unterschiedliche Fallzahlen für einige Ergebnisse.

Abbildung 1: Aufteilung der Stichprobe



### Personenbezogene Daten Nachfolgende

Von den insgesamt 99 Nachfolgenden sind 21 schon mehr als 20 Jahre im Unternehmen aktiv. Mehr als doppelt so viele sind zwischen 2000 und 2010 in das Unternehmen eingetreten. Knapp ein Drittel haben erst nach 2010 die Nachfolge angetreten. Die Nachfolgenden in den befragten Unternehmen sind überdurchschnittlich gut ausgebildet. Knapp 80% haben eine tertiäre Ausbildung, davon mehr als die Hälfte einen Universitätsabschluss. Hauptsächlich absolvierten die befragten Nachfolgenden eine Ausbildung mit einer handwerklichen oder technischen Fachrichtung. Zwei Drittel der Befragten haben Berufserfahrung ausserhalb des Familienunternehmens gesammelt. Jene mit mehr als 10 Jahren externer Erfahrung sind im Durchschnitt fünf Jahre älter als die Vergleichsgruppe. Von den Nachfolgenden sind insgesamt 81 Personen männlich, lediglich 18 Personen sind weiblich.

### Personenbezogene Daten Übergebende

21 der insgesamt 57 Übergebenden sind nun schon fast 40 Jahre in ihrem Unternehmen. Zwischen 1980 und 1990 traten 25 Personen dem Unternehmen bei und nur elf sind seit 1990 oder später dabei. Knapp 60% der ÜbergeberInnen haben eine tertiäre Ausbildung. Auffallend ist die Differenz der Abschlüsse an Universitäten oder Hochschulen im Vergleich zu den Nachfolgenden, von denen 25% mehr einen Abschluss an einer Universität oder Hochschule haben. Die Richtung der Ausbildung ist jedoch identisch. Auch hier absolvierten die meisten eine Ausbildung mit handwerklicher oder technischer Fachrichtung. Fast die Hälfte hat weniger als fünf Jahre Berufserfahrung ausserhalb des Unternehmens. Die 17 Personen mit mehr als zehn Jahren externer Berufserfahrung sind mittlerweile 55 Jahre oder älter. Ein Drittel der befragten ÜbergeberInnen sind bereits über 65 Jahre alt und wie bei den Nachfolgenden sind auch bei den Übergebenden mehr als 80% männlich.



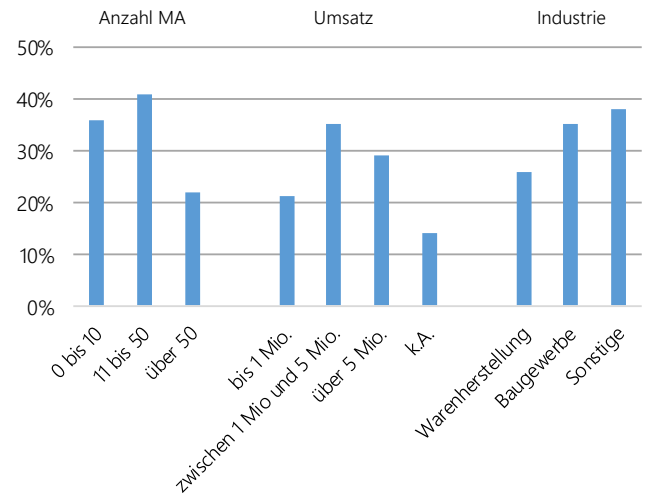
# Die Stichprobe

Insgesamt setzt sich die Stichprobe aus 118 Unternehmen zusammen. Der durchschnittliche Umsatz der Unternehmen der Kategorie Warenherstellung/ Verarbeitendes Gewerbe beträgt rund CHF 19 Millionen. Er ist mehr als doppelt so hoch wie der Umsatz der teilnehmenden Unternehmen im Baugewerbe (knapp CHF 9 Mio.) und fast drei Mal so hoch wie jener der restlichen Industrien (CHF 6.8 Mio.). Auch bei der Anzahl Mitarbeitenden im Unternehmen weist die Kategorie Warenherstellung/Verarbeitendes Gewerbe mit Abstand den höchsten Durchschnitt auf. Mit durchschnittlich 80 Mitarbeitenden im Vergleich zu 30 des Baugewerbes sind es mehr als doppelt so viele.

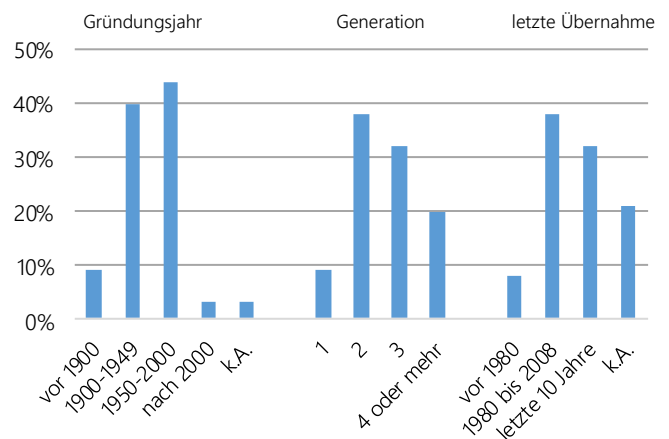
Die Befragten wurden zudem gebeten, Angaben zur Gründung, Generation und der letzten Übernahme zu machen. Fast die Hälfte der Unternehmen wurden zwischen 1950 und 2000 gegründet. Rund 40% in den Jahren 1900 bis 1949. Nur 3% der Unternehmen wurden in diesem Jahrhundert gegründet. Die meisten Unternehmen befinden sich mittlerweile in Händen der zweiten Generation. 87% der Unternehmen sind in 100% Besitz der Unternehmerfamilie. Weiter gaben 79% der Unternehmen an, als Aktiengesellschaft geführt zu werden, sieben Prozent als einfache Gesellschaft und die restlichen 14% haben die Rechtsform einer GmbH.

Abbildung 4 zeigt, wie viele Familienmitglieder aktiv bzw. nicht im Unternehmen tätig sind, sowie wie viele im Topmanagement des Unternehmens sind. Bei über 40% der Unternehmen sind ein oder zwei Familienmitglieder aktiv im Unternehmen tätig. Bei rund 13% sind sogar mehr als vier Mitglieder aktiv im Unternehmen. In den meisten Unternehmen arbeiten zwei oder drei Familienmitglieder nicht im Unternehmen. In mehr als einem Viertel der Fälle sogar mehr als drei. Weiter gaben rund die Hälfte der Unternehmen an, dass in ihrem Topmanagement zwei Familienmitglieder vertreten sind. 21% haben ein Mitglied, weitere 19% drei Mitglieder im Topmanagement. Nur in neun Fällen ist das Topmanagement durch vier oder fünf Familienmitglieder besetzt.

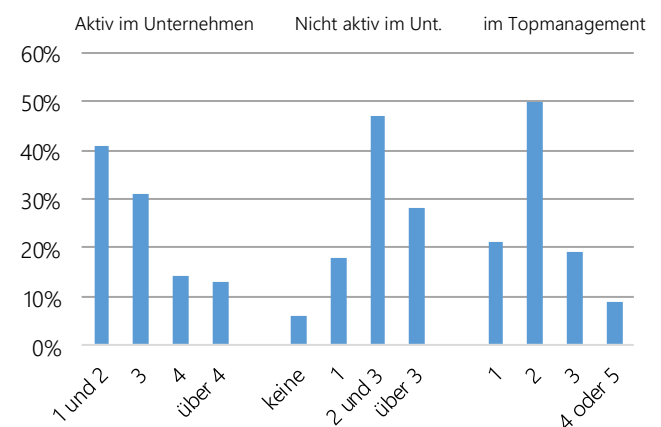
**Abbildung 2: Stichprobe nach Anzahl Mitarbeitende, Umsatz und Industrie**



**Abbildung 3: Stichprobe nach Gründungsjahr, Generation und letzter Übernahme**



**Abbildung 4: Stichprobe nach Rolle der Familienmitglieder**



## Produktinnovation

Die Unternehmen wurden befragt, ob sie in den letzten drei Jahren mindestens eine Produktinnovation realisiert haben. Von den insgesamt 99 Nachfolgenden der Unternehmen gaben zwei Drittel an, mindestens eine solche Innovation realisiert zu haben. Ein Drittel der Unternehmen verneinten diese Frage.

Differenziert man die Unternehmen bezüglich der Industrie, fällt auf, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen ohne Produktinnovation (20 der insgesamt 37) im Baugewerbe tätig sind. Auch bei der der Kategorie Warenherstellung/ Verarbeitendes Gewerbe ist ein deutlicher Unterschied ersichtlich. 88% der Unternehmen der Industrie Warenherstellung/ Verarbeitendes Gewerbe gaben an, mindestens eine Produktinnovation in den letzten drei Jahren realisiert zu haben. Auch von den restlichen 38 Unternehmen in unterschiedlichen Branchen gaben mit 63% fast zwei Drittel an, eine Produktinnovation getätigt zu haben.

Es ist davon auszugehen, dass im Baugewerbe Produktinnovation eine weniger grosse Rolle spielt, zum Beispiel auf Grund der limitierten Dynamik in dieser Branche, als zum Beispiel in der Warenherstellung, die sich unter anderem auf Grund von Digitalisierung stark verändert hat.

## Prozessinnovation

In der folgenden Abbildung ist die Prozessinnovation der Unternehmen dargestellt. 69 der insgesamt 99 Nachfolgenden bestätigten, in den letzten drei Jahren mindestens eine Prozessinnovation realisiert zu haben. Die anderen 30 weisen keine Prozessinnovation aus.

Beleuchtet man wie bei der Produktinnovation die Branchenunterschiede, sticht auch hier die Kategorie Warenherstellung/ Verarbeitendes Gewerbe deutlich heraus. Über 96% der Unternehmen stimmten der Aussage, Prozessinnovationen in den letzten drei Jahren realisiert zu haben, zu. Im Baugewerbe sowie in den übrigen Branchen haben rund 60% in den letzten drei Jahren mindestens eine Prozessinnovation durchgeführt.

Bis auf das Baugewerbe sind die Resultate im Vergleich zur Produktinnovation beinahe identisch. Im Baugewerbe wurden mehr Prozess- als Produktinnovationen realisiert. Insgesamt deutet es also darauf hin, dass bei der Warenherstellung und im verarbeitenden Gewerbe Prozess- und Produktinnovationen für ein Unternehmen unverzichtbar sind. Weiter wurde untersucht, wie offen Familienunternehmen für die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen oder Institutionen in Bezug auf Innovationen sind und ob Innovationen in Kooperation realisiert wurden.

Abbildung 5: Produktinnovation in den letzten drei Jahren

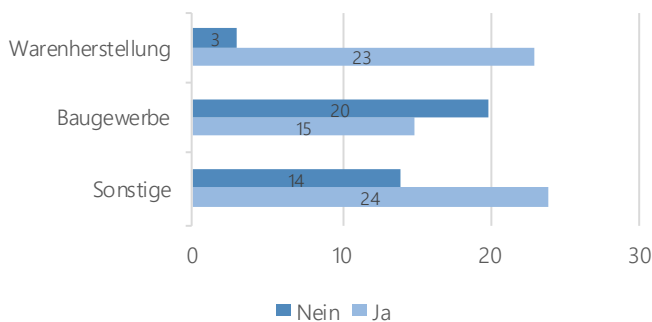
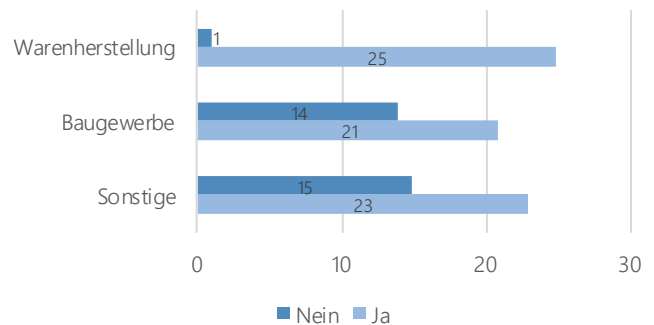


Abbildung 6: Prozessinnovation in den letzten drei Jahren



Gemessen wurden die Prozess- und/oder Produktinnovationen in den letzten drei Jahren, die in Kooperationen mit anderen Unternehmen oder Institutionen entstanden sind. Knapp über 47% aller Familienunternehmen gaben an, mindestens eine Innovation in Zusammenarbeit realisiert zu haben. Mehr als die Hälfte führte weder eine Produkt- noch eine Prozessinnovation in Zusammenarbeit mit externen Partnern durch.

In Bezug auf die Offenheit für Kooperationen mit anderen Unternehmen lassen sich kaum Branchenunterschiede feststellen. Einzig im Baugewerbe sind deutliche Differenzen ersichtlich. Knapp zwei Drittel der Unternehmen im Baugewerbe haben keine Innovation in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen

oder Institutionen realisiert. Inkludiert man den Umsatz in die Analyse, so fällt auf, dass der Umsatz in Unternehmen ohne Innovation in Kooperation mit anderen Unternehmen rund 50% höher ist. In der Kategorie Warenherstellung/Verarbeitendes Gewerbe ist der Umsatz sogar drei Mal so gross. Eine mögliche Erklärung dafür wäre, dass Unternehmen mit mehr Umsatz auch mehr Ressourcen für eigene Innovationen zur Verfügung haben. Neben der Möglichkeit, dass es deshalb mehr Ressourcen für unternehmensinterne Innovationstätigkeiten gibt, kann aber auch eine allgemeine Zurückhaltung in Bezug auf «Open Innovation» vermutet werden.

# Werte im Familienunternehmen

## Werte der nachfolgenden Generation

In Familienunternehmen spielen Familienwerte und Unternehmenswerte eine wichtige Rolle und müssen kontinuierlich abgestimmt und in Einklang gebracht werden. Der englische Fachbegriff für diesen Prozess lautet Goal Alignment und wurde in der Untersuchung mit einer wissenschaftlich validierten Fragenbatterie abgefragt. Die Fragebogen Items wurden in übersetzter Form aus der F-PEC Skala (Family – Power, Experience, Culture; Familie – Macht, Erfahrung, Kultur) entnommen (Astrachan, Klein, Smyrniotis; 2002). In der Tabelle 1 sind die jeweiligen Aussagen sowie Mittelwerte angegeben und in Abbildung 7 sind die relativen Anteile der Antwortmöglichkeiten ersichtlich. Die befragten Nachfolgenden (n = 99) werteten die Aussagen zwischen «1 = stimme gar nicht zu», und «5 = stimme voll und ganz zu». Die Mittelwerte weisen auf eine generell starke Zustimmung hin, da alle den Wert «4 = stimme eher zu» übersteigen (siehe Tabelle 1). Die stärkste Zustimmung folgt auf die Aussage: «Uns liegt das Schicksal des Familienunternehmens am Herzen.» Hier wurde ein Mittelwert von 4.77 erreicht und 79% der Nachfolgenden stimmten dieser Aussage voll und ganz zu.

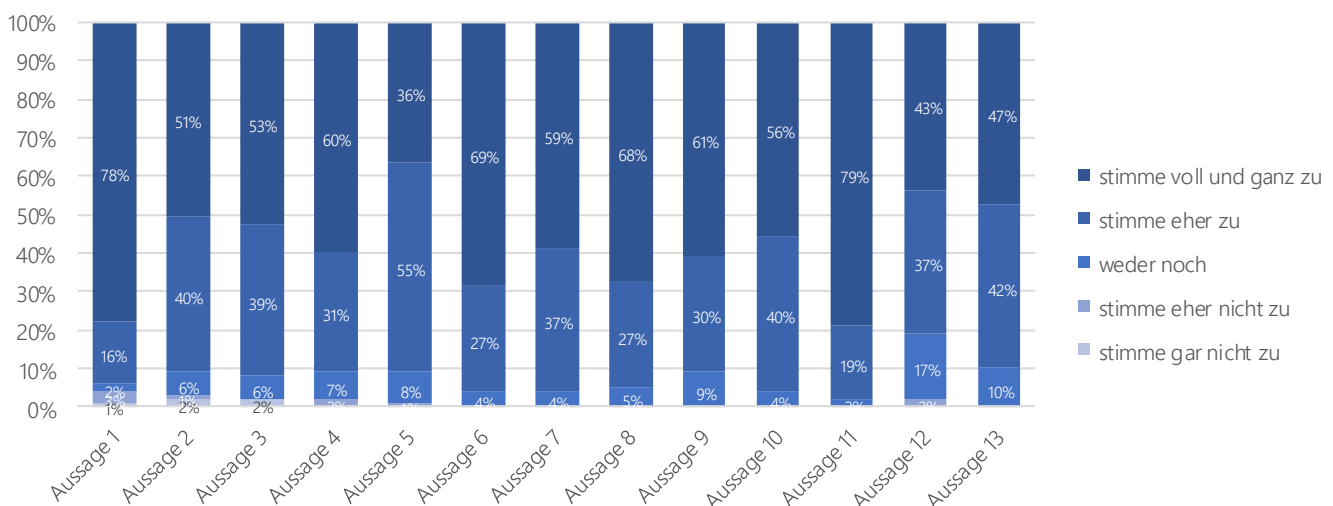
Die Zustimmung bezüglich der Aussage «Die Entscheidung, in das Familienunternehmen involviert zu sein, hat einen positiven Einfluss auf mein Leben», weist den tiefsten Mittelwert auf. Der tiefste Mittelwert mit 4.22 kann dennoch als eine weitgehende Zustimmung interpretiert werden. Es ist jedoch auch erwähnenswert, dass 17% der befragten Nachfolgenden diese Aussage nicht eindeutig bewerten (Antwortoption «3 = weder noch»).

Die relative Verteilung zeigt weiter, dass die Antwortoption «5 = stimme voll und ganz zu» bei 12 von 13 Aussagen die meistgewählte Antwort ist. Bei der Aussage «Wir unterstützen das Familienunternehmen in Diskussionen mit Freunden, Mitarbeitenden und anderen Familienmitgliedern», ist dies nicht der Fall. Hier stimmen nur 36% der befragten Nachfolgenden voll und

Tabelle 1: Goal Alignment der Nachfolgenden: Fragebogen Items (Astrachan et al. 2002)	Mittelwert n=105
Aussage 1: Die Familie hat einen Einfluss auf das Unternehmen	4.67
Aussage 2: Die Familienmitglieder teilen ähnliche Werte.	4.36
Aussage 3: Die Familie und das Unternehmen teilen ähnliche Werte.	4.40
Aussage 4: Unsere Familienmitglieder sind bereit, sich über das normale Mass hinaus in das Unternehmen einzubringen, um den Erfolg des Familienunternehmens voranzutreiben.	4.48
Aussage 5: Wir unterstützen das Familienunternehmen in Diskussionen mit Freunden, Mitarbeitenden und anderen Familienmitgliedern.	4.26
Aussage 6: Wir sind gegenüber dem Familienunternehmen loyal.	4.65
Aussage 7: Wir glauben, dass unsere Werte mit denen des Unternehmens kompatibel sind.	4.55
Aussage 8: Wir sind stolz anderen Menschen zu sagen, dass wir ein Teil des Familienunternehmens sind.	4.63
Aussage 9: Es ist sehr bereichernd, wenn man auf langfristiger Basis im Familienunternehmen mitwirken kann.	4.52
Aussage 10: Wir sind mit den Unternehmenszielen, den Unternehmensplänen und der Unternehmenskultur einverstanden.	4.52
Aussage 11: Uns liegt das Schicksal des Familienunternehmens am Herzen.	<b>4.77</b>
Aussage 12: Die Entscheidung, in das Familienunternehmen involviert zu sein, hat einen positiven Einfluss auf mein Leben.	<b>4.22</b>
Aussage 13: Ich verstehe und unterstütze die Entscheidungen meiner Familie, wenn es um die Zukunft des Familienunternehmens geht.	4.37

ganz zu, weitere 55% stimmen jedoch eher zu. Somit scheint es über alle Aussagen hinweg eine starke Übereinstimmung der Werte von Nachfolgenden, Familie und Unternehmen innerhalb der Stichprobe zu geben. Nimmt man den Durchschnitt aller Fragen, so erhält man einen Wert von 4.49.

Abbildung 7: Goal Alignment der Nachfolgenden (n=99)



## Die Nachfolgenden und das Unternehmen

Unter organisationalem Commitment wird die Hingabe und das Engagement gegenüber dem Familienunternehmen verstanden. Eine solche Bindung sollte bei Familienunternehmen durch die Familiengeschichte, Anteilsbeteiligungen und Entscheidungsverantwortung vergleichsweise hoch ausfallen. Um dies zu messen, wurden die Nachfolgenden gebeten, acht Aussagen von «1 = trifft überhaupt nicht zu» bis «5 = trifft voll und ganz zu» zu bewerten. Die Fragen stammen aus einer validierten Skala von Allen und Meyer (1990) und sind in der Tabelle 2 aufgeführt.

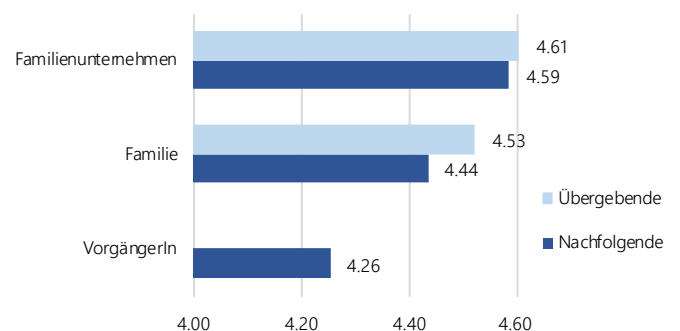
Folgende Aussagen wurden besonders hoch bewertet: «Ich diskutiere gerne mit Leuten ausserhalb der Arbeit über mein Familienunternehmen», «Ich wäre sehr glücklich darüber, den Rest meiner Karriere in dieser Organisation zu verbringen», «Dieses Unternehmen hat für mich eine grosse persönliche Bedeutung», «Ich empfinde, dass Probleme meines Unternehmens auch meine eigenen sind». Die hohen Mittelwerte weisen auf ein überdurchschnittlich starkes Commitment hin. Die weiteren 4 Aussagen «Ich habe kein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meinem Familienunternehmen», «Ich fühle mich diesem Familienunternehmen nicht emotional verbunden», «Ich fühle mich im Unternehmen nicht als Teil der Familie» und «Ich denke, dass ich mich ohne Problem auch zu einem anderen Unternehmen gleich hingezogen fühlen kann» wurden negativ formuliert. Hier ergaben sich tiefe Mittelwerte, was weiterhin auf ein starkes Commitment des Nachfolgenden gegenüber dem Familienunternehmen hinweist.

Commitment braucht immer einen Bezugspunkt. Dieser kann ein Objekt oder auch eine Gruppe oder eine Person sein (Klein et al. 2014). Für eine differenzierte Betrachtung wurde das Commitment gegenüber dem Familienunternehmen, das Commitment gegenüber der Familie und das Commitment gegenüber der Übergebenden erfasst. Die Aussagen wurden auch hier von «1 = trifft überhaupt nicht zu» bis «5 = trifft voll und ganz zu» bewertet und waren für alle drei Teilbereiche gleich formuliert. Die Bereiche Familienunternehmen und Familie wurden zusätzlich mit den Werten der übergebenden Person verglichen.

Die Ergebnisse in Abbildung 8 zeigen, dass die Hingabe und die Bindung zum Familienunternehmen sowohl für Übergebende, als auch für Nachfolgende am stärksten ist. An zweiter Stelle folgt die Familie und zuletzt der Übergebende. Familienmitglieder, die sich im Familienunternehmen befinden, scheinen somit häufig eine enge Bindung zum Unternehmen zu haben, welche die Bindung zur Unternehmerfamilie sogar übersteigen kann. Dabei ist aber zu beachten, dass die Mittelwerte in allen Kategorien generell sehr hoch ausfallen.

Item	Tabelle 2: Commitment (Allen und Meyer 1990)	Wertung	Mittelwert
1	Ich habe kein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meinem Familienunternehmen.	negativ	1.60
2	Ich fühle mich diesem Familienunternehmen nicht emotional verbunden.	negativ	1.29
3	Ich diskutiere gerne mit Leuten ausserhalb der Arbeit über mein Familienunternehmen.	positiv	3.75
4	Ich fühle mich im Unternehmen nicht als Teil der Familie.	negativ	1.64
5	Ich wäre sehr glücklich darüber, den Rest meiner Karriere in dieser Organisation zu verbringen.	positiv	4.32
6	Dieses Unternehmen hat für mich eine grosse persönliche Bedeutung.	positiv	4.66
7	Ich empfinde, dass Probleme meines Unternehmens auch meine eigenen sind.	positiv	4.00
8	Ich denke, dass ich mich ohne Problem auch zu einem anderen Unternehmen gleich hingezogen fühlen kann.	negativ	2.41

Abbildung 8: Commitment gegenüber Familie, VorgängerIn und Unternehmen (Nachfolgende n=99, Übergebende n=57)



# Leistungseinschätzung

Die Nachfolgenden wurden im Verlauf der Umfrage gebeten, Angaben zu ihrer Arbeitsleistung (Job Performance) zu machen. In der Tabelle 3 sind die Fragen sowie die zugehörigen Mittelwerte aufgeführt. In einem ersten Frageblock, wurden die Nachfolgenden gebeten ihre eigene Leistung im Vergleich zu anderen Personen, die in einer ähnlichen Position arbeiten anzugeben. Die 5-stufige Skala reichte von «1 = sehr viel schlechter» bis «5 = sehr viel besser» als eine Person in einer vergleichbaren Situation.

Bei allen Fragen fiel der Mittelwert ähnlich aus. Die Werte liegen zwischen 3.49 und 3.77, wobei auffällt, dass die Teilnehmenden sich im Durchschnitt besser als ihre Vergleichspersonen einschätzen, da alle Werte die Einstufung «3 = gleich gut wie Vergleichspersonen» übersteigen. Am besten schätzten sich die Nachfolgenden bei der Frage ein «Wie gut stellen Sie sich in Ihrer Arbeit auf Veränderungen und Neuerungen ein?», was für eine hohe individuelle Innovationsbereitschaft spricht.

Die ÜbergeberInnen wurden gebeten die Leistung der Nachfolgenden einzuschätzen. Bei den 38 Vergleichsfällen, in denen sowohl Daten der Übergebenden als auch die der zugehörigen Nachfolgenden zur Verfügung standen, konnten Abweichungen berechnet werden. Die Ergebnisse sind in Abbildung 9 dargestellt und zeigen, dass die Übergebenden ihre Nachfolgenden im Durchschnitt besser bewerten, als diese sich selbst.

<b>Tabelle 3: Leistungseinschätzung: Selbstbewertung der Nachfolgenden</b>	<b>Mittelwert n=99</b>
Leistung 1: Wie schnell erledigen Sie gewöhnlich Ihre Aufgaben?	3.60
Leistung 2: Wie ist die Qualität Ihrer Arbeit insgesamt?	3.70
Leistung 3: Wie gut gelingt es Ihnen, mit unerwarteten bzw. unvorhergesehenen Ereignissen umzugehen?	3.49
Leistung 4: Wie gut stellen Sie sich in Ihrer Arbeit auf Veränderungen und Neuerungen ein?	3.77
Leistung 5: Wie umgänglich treten Sie in der Zusammenarbeit mit anderen Personen auf?	3.61
Leistung 6: Wie verlässlich halten Sie in der Arbeit Zusagen und Abmachungen ein?	3.53

**Abbildung 9: Leistungseinschätzung des Übergebenden im Vergleich mit den Einschätzungen des Nachfolgenden**



# Ideenmanagement



Ein Teil der Datenerhebung erfolgte in Zusammenarbeit mit der IDEE-SUISSE, der Schweizerischen Gesellschaft für Ideenmanagement. Diese erhebt bereits seit Jahrzehnten regelmässig Daten zu Ideenmanagement und Innovation in Schweizer Unternehmen. Die Fragen zu Ideenmanagement der aktuellen Befragung basierten auf von den von der IDEE-SUISSE entwickelten Fragen. Insgesamt 66 Teilnehmende aus 56 Unternehmen gaben an, dass ihr Unternehmen über ein Ideenmanagementsystem verfügt. Somit lagen für zehn Unternehmen Angaben von mehr als einer Person vor. Ebenso wie für andere Auswertungen dieser Studie für die mehrere Antworten eines Unternehmens vorlagen, wurde auch hier, um Verzerrungen zu vermeiden, nur eine Antwort pro Unternehmen gewertet. Eine Ausnahme bilden die Angaben zu offenen Fragen, da hier die individuelle Perspektive eine wichtige Rolle spielt.

---

**Die Professionalisierung des Ideenmanagements fördert Innovation und kann Einsparpotential aufzeigen.**

53.6 % der Unternehmen haben einen Mitarbeitenden, der explizit für das Ideenmanagement zuständig ist und zeigen damit einen gewissen Grad der Professionalisierung in diesem Bereich auf. Die Anzahl der bisher eingereichten Ideen weist eine sehr grosse Spannweite auf. Während einige Unternehmen berichten, dass bisher keine Ideen eingereicht wurden, sind es in anderen bis zu 1500. Der Durchschnitt liegt hier bei 115. Eine vergleichbar grosse Spanne lässt sich bei der Anzahl der realisierten Ideen erkennen, die zwischen 0 und 400 liegt. Während einige Unternehmen sehr hohe Prämien zahlen, verzichten andere gänzlich auf ein Prämiensystem und das Setzen finanzieller Anreize. In den Unternehmen, in denen Prämien ausbezahlt werden, bringt eine realisierte Idee im Durchschnitt der einreichenden Person eine Belohnung von mehreren Tausend Schweizer Franken ein. Sowohl das Verhältnis zwischen Ausgaben für Verbesserungsprozesse und den daraus resultierenden Gewinnen und Einsparungen zeigt eine grosse Varianz, wobei aber alle Unternehmen eine positive Bilanz berichten. Im Schnitt dauert es ca. 60 Arbeitstage bis ein Verbesserungsvorschlag oder eine Idee umgesetzt wird.

---

**Fehlende Ressourcen wie Zeit und finanzielle Mittel können Ideenmanagement behindern; motivierte Mitarbeitende gleichen diese Limitation wieder aus.**

In zwei offenen Fragen wurde nach Hindernissen von Ideen- und Innovationsmanagement sowie nach selbst identifizierten Erfolgsfaktoren dieser gefragt. Abbildung 10 enthält eine Sammlung von Aussagen aus diesen Fragen. Es lassen sich wiederkehrende Themen erkennen. Als Hemmnis werden immer wieder mangelnde finanzielle sowie personelle und zeitliche Ressourcen genannt. Auch Widerstände und hinderliche Strukturen innerhalb des Unternehmens sowie mangelnde Machbarkeit wurden aufgezeigt. Als Erfolgsfaktoren lässt sich insbesondere das Einbeziehen verschiedener Personengruppen innerhalb des Unternehmens (Mitarbeitende) aber auch externer Partner wie z.B. Hochschulen und Universitäten sowie Kunden identifizieren. Als weiterer wichtiger Erfolgsfaktor wird das schnelle Treffen von Entscheidungen genannt. Damit liegen unsere Befunde weitgehend im Einklang mit früheren Forschungsarbeiten zu Ideenmanagement in der Schweiz (vgl. Thom, 2014; Thom & Piening, 2009).

## Ideenmanagement: Erfolgsfaktoren

---

Abbildung 10a:



## Ideenmanagement: Hindernisse

---

Abbildung 10b:



Die Erhebung der Innovationsreife (engl. Innovation Readiness) stellte einen zentralen Teil der Umfrage dar. Ziel der Untersuchung ist es, die Fähigkeiten und Voraussetzungen der Familienunternehmen hinsichtlich innovativer Leistungen und Projekte genauer unter die Lupe zu nehmen. Die Ergebnisse sollen dabei helfen zu verstehen wie innovativ Schweizer Familienunternehmen sind und in welchen Aspekten Handlungsbedarf bzw. Verbesserungspotenzial besteht.

Die Innovationsreife wurde mithilfe eines Instruments von McGrath (2013) erhoben. Im Fragenblock wurden jeweils zwei Aussagen gegenübergestellt, wobei die rechte Aussage einen innovationsreifen Unternehmenskontext beschreibt und die linke einen innovationsschwachen. Die Auflistung der Aussagenpaare findet sich in Tabelle 4.

Thema	Linke Aussage trifft stärker zu				Rechte Aussage trifft stärker zu		
	1	2	3	4	5	6	7
Kontrolle der Ressourcen	Alle unsere Ressourcen werden von Führungskräften kontrolliert, die für unser laufendes Geschäft verantwortlich sind.				Unsere Ressourcen für Innovationsprojekte werden von Führungskräften kontrolliert, die nicht gleichzeitig für unser laufendes Geschäft verantwortlich sind		
Etablierte Wettbewerbsvorteile	Wir versuchen, unsere etablierten Wettbewerbsvorteile so lange wie möglich auszudehnen.				Wir verlassen frühzeitig einen etablierten Wettbewerbsvorteil mit dem Ziel, etwas Neues in Angriff zu nehmen.		
Rückzug als systematischer Prozess	Wir haben keinen systematischen Prozess für den Fall, dass wir einen etablierten Geschäftsbereich verlassen wollen.				Wir nutzen einen systematisierten Prozess, wenn wir einen etablierten Geschäftsbereich verlassen wollen.		
Rückzug als Teil des Geschäftszyklus	Das Verlassen bestehender Geschäftsbereiche ist in der Regel schmerzhaft und schwierig für uns.				Das Verlassen bestehender Geschäftsbereiche gehört zu unserem normalen Geschäftszyklus dazu.		
Umgang mit Fehlern	Gerade in ungewissen Zeiten versuchen wir, Fehler weitgehend zu vermeiden.				Wir sind der Auffassung, dass Fehler unvermeidbar sind und lernen aus ihnen.		
Flexibilität der Budgetierung	Wir budgetieren für den Zeitraum von einem Jahr oder länger.				Wir budgetieren vierteljährlich oder rollierend.		
Flexibilität der Planung	Wir halten uns gerne an einmal festgelegte Pläne.				Wir haben kein Problem damit, unsere Pläne umgehend zu ändern, sobald wir neue Informationen erhalten.		
Ressourcenoptimierung und Flexibilität	Bei der Nutzung unserer Ressourcen (Assets) ist Optimierung für uns wichtiger als Flexibilität.				Bei der Nutzung unserer Ressourcen (Assets) ist Flexibilität für uns wichtiger als Optimierung.		
Innovation als System	Innovation findet bei uns eher sporadisch statt.				Innovation ist bei uns ein systematischer und zentraler Kernprozess für uns.		
Abzug von Ressourcen	Für uns ist es schwierig, Ressourcen aus einem erfolgreichen Geschäftsbereich abzuziehen, um gewisse neue Chancen zu finanzieren.				Bei uns ist es völlig normal, Ressourcen aus einem erfolgreichen Geschäftsbereich abzuziehen, um gewisse neue Chancen zu finanzieren.		
Einsatz der fähigsten Talente	Unsere fähigsten Talente verwenden Ihre meiste Zeit dafür, Probleme im Kerngeschäft zu lösen.				Unsere fähigsten Talente verwenden Ihre meiste Zeit dafür neue Chancen für unser Unternehmen zu entwickeln.		
Flexibilität der Organisationsstruktur	Wir versuchen, unsere bewährte Organisationsstruktur möglichst stabil zu halten. Neue Ideen versuchen wir zu integrieren.				Wir reorganisieren unsere Organisationsstruktur, wenn neue Chancen eine andere Struktur erfordern.		
Analysieren und Experimentieren	Analysieren ist uns wichtiger als Experimentieren.				Experimentieren ist uns wichtiger als Analysieren.		
Informationsfluss im Problemfall	Es ist nicht einfach offen gegenüber den Führungskräften zu sein, wenn etwas schief läuft.				Wir finden es sehr einfach offen gegenüber den Führungskräften zu sein, wenn etwas falsch läuft.		



In Abbildung 11 sind die Ergebnisse der Nachfolgenden dargestellt und in Abbildung 12 die Ergebnisse der Übergebenden. Die Balken visualisieren, wie stark die Antworten um den Mittelwert schwanken. Zudem wurde der Median schwarz markiert.

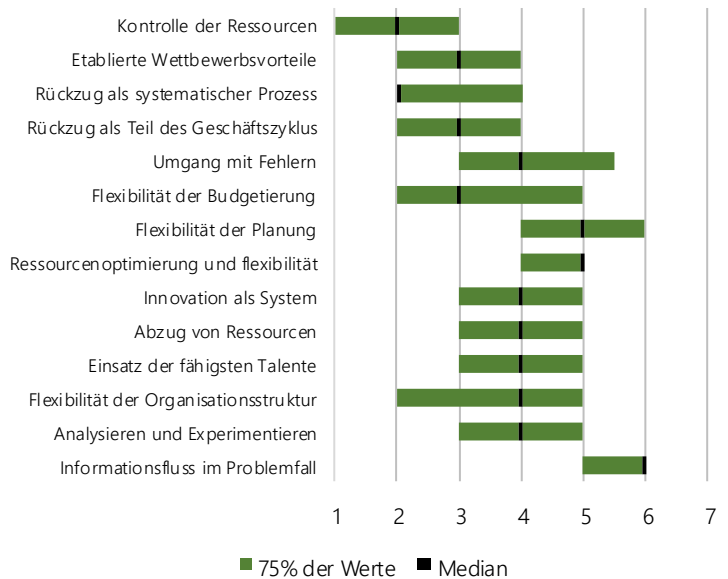
Auf den ersten Blick fällt das tiefe Ergebnis im Bereich «Kontrolle der Ressourcen» auf. Mit einem Median von 2 Punkten kann darauf geschlossen werden, dass in vielen der befragten Unternehmen die Kontrolle der Ressourcen den Führungspersonen unterstellt ist, welche sich auch um das laufende Geschäft kümmern. In kleinen und mittleren Familienunternehmen kann dies ein zielführendes Geschäftsmodell sein, da die Eigentümerfamilie einen Überblick über alle laufenden Innovationsaktivitäten hat und damit die Ressourcen entsprechend verteilen kann. Dies ist vor allem dann positiv, wenn Familienmitglieder sich als Innovatoren verstehen. In grösseren Unternehmen kann eine solche zentrale Ressourcenüberwachung die Innovationsreife hemmen, da Ressourcen häufiger an das Kerngeschäft gebunden werden und es an Freiräumen für Mitarbeitende fehlt, Ideen auch umzusetzen.

Weitere Teilbereiche, welche vergleichsweise zurückhaltend abschliessen sind: «Etablierte Wettbewerbsvorteile», «Rückzug als systematischer Prozess» und «Rückzug als Teil des Geschäftszyklus». Diese drei Bereiche stellen in erster Linie das Festhalten an bereits etablierten Geschäftszweigen und Kompetenzen dem Umstürzen und Erneuern gegenüber. Innovative Veränderungen scheinen somit nicht direkt ein Teil des Geschäftszyklus zu sein, sondern eher seltene Prozesse oder ungeplante Events. Ein sehr innovationsreifes Unternehmen besitzt hingegen häufig geplante und systematische Zyklen, welche sowohl Neuerungen anstreben als auch den Ausstieg aus etablierten Geschäftsbereichen regeln.

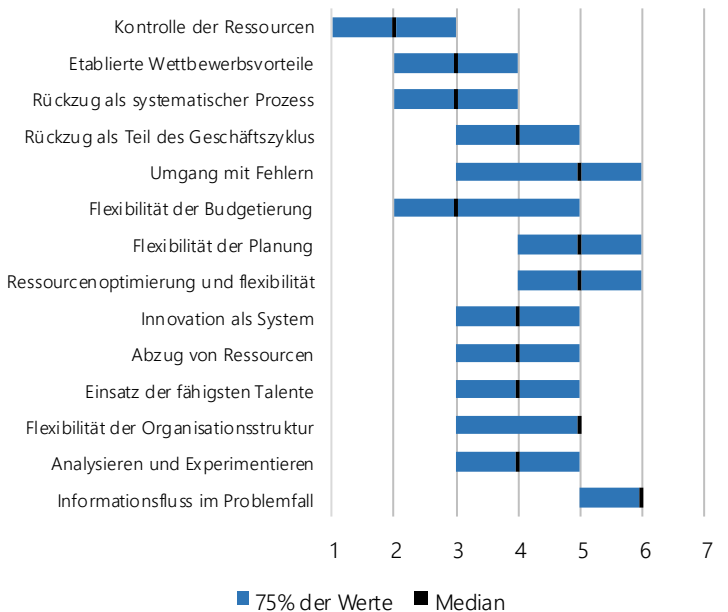
Ein Bereich, der bei fast allen befragten Unternehmen sehr gut abschneidet, ist der «Informationsfluss im Problemfall». Der Median beträgt hier 6 Punkte und weist auf eine hohe Innovationsreife hin. Zudem ist hier auch die Streuung der Antworten am kleinsten. Die Kommunikation im Problemfall kann somit auch zwischen den Hierarchiestufen offen und effizient erfolgen. Weitere Bereiche, welche überdurchschnittlich gut bewertet wurden, waren die «Flexibilität der Planung» und die «Ressourcenoptimierung und Flexibilität». Daraus kann geschlossen werden, dass sowohl in der Planung sowie in der Nutzung der Ressourcen Wert auf Flexibilität gelegt wird, denn neue Voraussetzungen verlangen womöglich nach Anpassungen innerhalb der Planung und Ressourcenverteilung. In den übrigen Bereichen schneiden die befragten Unternehmen im mittleren Bereich ab.

Über alle Bereiche fallen die durchschnittlichen Bewertungen zwischen Nachfolgenden und Übergebenden sehr ähnlich aus. Aggregiert man die Resultate nicht pro Frage, sondern pro Unternehmen, können die erreichten Gesamtpunktzahlen pro Unternehmen betrachtet werden. Mit diesen kann man die Unternehmen in fünf Innovationsreife -Klassen einteilen. Die

**Abbildung 11: Streuung der Antworten pro Kategorie bei Nachfolgenden (n=99)**



**Abbildung 12: Streuung der Antworten pro Kategorie bei Übergebenden (n=57)**



Einteilung und die vorausgesetzten Punkte sind in Tabelle 5 dargestellt. Einige der Unternehmen wurden in Abbildung 11 und Abbildung 12 sowohl auf Nachfolgendenseite, wie auch auf Übergebendenseite bewertet. Bei der Einteilung in die Innovationsreifeklassen wird die Einschätzung der Nachfolgenden priorisiert, falls Mitglieder beider Generationen das Unternehmen evaluierten.

In den Kategorien «hohe Innovationsreife» und «sehr hohe Innovationsreife» befinden sich etwa 44% der Unternehmen. Ein beachtlicher Teil der Unternehmen scheint somit in Bezug auf

Tabelle 5: Innovationsreife der befragten Unternehmen. (n=118)

Innovationsreife	Sehr hoch	Hoch	Mittel	Tief	Sehr tief
Erreichte Punktzahl	>70 Punkte	57-70 Punkte	43-56 Punkte	30-42 Punkte	14-29 Punkte
Anzahl Nachfolgende	2	39	40	18	0
Anzahl Übergebende	2	9	7	0	1

das aktuelle Innovationsverhalten bereits gut abzuschneiden. Weitere 40% schätzen laut Auswertung ihre Innovationsreife im mittleren Bereich ein und 15% weisen tiefe Werte in Bezug auf die Innovationsreife auf.

Wie wichtig die Innovationsreife für den zukünftigen Geschäftserfolg ist, hängt von Faktoren ab, wie zum Beispiel der Branche, Kundengruppe oder der Unternehmensgrösse. Während einige Unternehmen ihr Innovationspotenzial vollkommen ausschöpfen müssen, um am Markt zu bestehen, werden andere Unternehmen langfristig erfolgreich in etablierten Geschäftsbereichen tätig sein. Es besteht jedoch allgemein ein Risiko bei Unternehmen mit tiefer Innovationsreife gegenüber Veränderungen der Marktsituation. Ist ein Unternehmen entweder selbst Innovator oder sehr anpassungsfähig, schützt es sich somit davor, aus dem Rennen geworfen zu werden und kann gleichzeitig die Marktverhältnisse stärker beeinflussen.

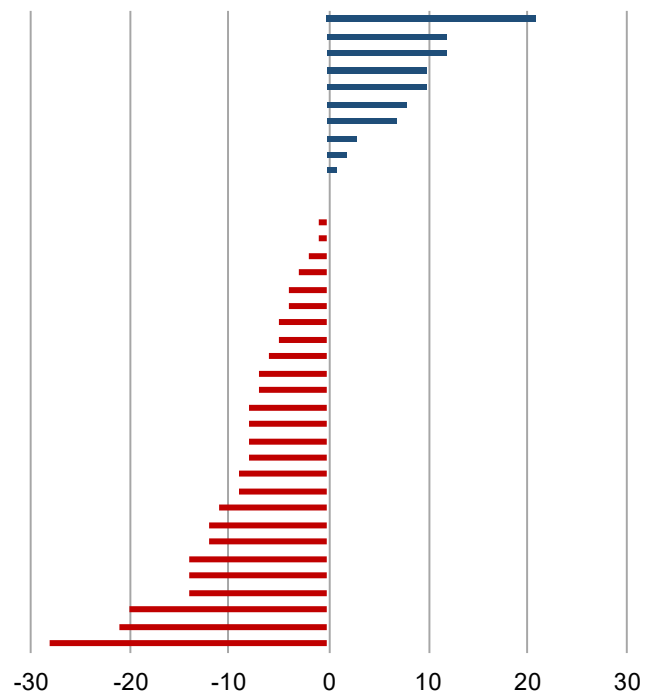
## Unterschiede in der Bewertung

Um zu illustrieren, wie sehr sich die Bewertungen derselben Unternehmen zwischen Nachfolgenden- und Übergebendenperspektive unterscheiden, wurden zuerst die zugehörigen Daten dementsprechend gepaart und danach pro Fall die Abweichung der Gesamtpunktzahl ausgerechnet.

Bei den 38 Unternehmen, welche aus beiden Perspektiven bewertet wurden, fiel die Einschätzung des Nachfolgenden im Durchschnitt für den Gesamtwert um etwa 4 Punkte tiefer aus. Werden die absoluten Abweichungen betrachtet, so unterschied sich die Einschätzung des Nachfolgenden durchschnittlich um 8.6 Punkte von der des Übergebenden. In der Abbildung 13 sind alle 38 Fälle dargestellt, wobei bei zwei Unternehmen beide Personen das Unternehmen genau gleich bewerteten und somit keine Abweichung visualisiert ist.

Die negativen Werte (rot) bedeuten, dass der Nachfolgende im Vergleich zum Übergebenden die Innovationsreife tiefer einschätzt. In beachtlichen 68% der Fälle schätzten die Nachfolgenden das Unternehmen weniger innovationsreif ein als die übergebende Generation. Darüber hinaus schätzten 16% der Nachfolgenden die Innovationsreife mindestens 13 Punkte tiefer ein, das entspricht mindestens einer ganzen Stufe in der verwendeten Klassifikation (siehe Tabelle 5).

Abbildung 13: Vergleich der Einschätzungen (Gesamtpunktzahl) der Nachfolgenden mit denen der Übergebenden (n=38; zwei Nullwerte)



# Praxisimplikationen

Die empirischen Daten, die wir im Rahmen unserer Studie in Schweizer Familienunternehmen erhoben haben, geben Aufschluss über den Status Quo der Innovationskraft. Die Analysen zeigten aber auch Potenzial für Massnahmen, die Familienunternehmen ergreifen können, um diesen Status quo zu erhalten oder noch zu verbessern. An dieser Stelle präsentieren wir sechs Praxisimplikationen, die wir aus den Ergebnissen der Studie herleiten.

---

## Zusammenhalt ermöglicht Freiräume

Commitment zum Familienunternehmen und Zusammenhalt in der Familie wird in Schweizer Familienunternehmen grossgeschrieben. Wissenschaftler können nur die Unternehmen befragen, die noch am Markt existieren. Man nennt dieses Phänomen Positivselektion. Die Werte in Bezug auf Commitment und Zusammenhalt waren so ausgesprochen positiv, dass beide Faktoren als klarer Erfolgsfaktor verstanden werden können. Eine gute Beziehung zwischen Familienmitgliedern ermöglicht Freiräume für Entwicklung und Entfaltung und die Übernahme von Verantwortung. Vor allem im Nachfolgeprozess, können Nachfolgende Schritt für Schritt Verantwortung übernehmen und Übergebende Schritt für Schritt Verantwortung abgeben. In Zeiten, in denen Wirtschaft und Gesellschaft von technologischen Veränderungen geprägt werden, gilt es immer schneller zu lernen und sich anzupassen oder selbst mit eigenen Ideen voranzugehen. Ein starker Zusammenhalt zwischen Familienmitgliedern und ein hohes Commitment zum Unternehmen stellt dabei die Basis für Entscheidungsfreiräume für beide Generationen dar.

---

## Zutrauen und Vertrauen fördert die Risikobereitschaft

Nachfolgende wurden gebeten, ihre eigene Leistung einzuschätzen. Die Auswertung der vorliegenden Daten zeigt, dass Nachfolgende recht kritisch mit sich selbst ins Gericht gehen. Aus wissenschaftlichen Studien ist weiterhin bekannt, dass Nachfolgende sich häufig im Schatten der vorangegangenen Generation sehen. Der übergebenden Generation wird häufig auch ein mangelndes Zutrauen in die jüngere Generation unterstellt. Dieses Vorurteil wird in unserer Studie nicht bestätigt. Insgesamt fallen die Bewertungen der übergebenden Generation für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens als auch der Nachfolgenden insgesamt positiver aus als die der nachfolgenden Generation. Das Vertrauen und Zutrauen der übergebenden Generation scheint somit vorhanden und kann von der übernehmenden Generation genutzt werden, um Neuerungen anzugehen, Innovationen voranzutreiben und das Unternehmen weiterzuentwickeln. Zurückhaltung und Abwertung der eigenen Leistungsfähigkeit kann ein Hindernisfaktor für die Risikobereitschaft darstellen. Deshalb ist es wichtig, dass beide Generationen in die Fähigkeiten und Fertigkeiten der übernehmenden Generation vertrauen.

---

## Wenn das Ziel klar ist, kann man auch nach links und rechts schauen

Familienunternehmen sind geprägt von Unternehmens- und Familienzielen und müssen beide Typen von Zielen immer wieder in Einklang bringen. Unterschiedliche Generationen können ein andersartiges Verständnis von Zielen mitbringen. Auch diese unterschiedlichen Sichtweisen müssen vereint werden, um gemeinsam entscheidungsfähig zu sein, vor allem wenn mehrere Generationen im Unternehmen aktiv sind. Die untersuchten Schweizer Familienunternehmen wiesen im Allgemeinen hohe Werte in Bezug auf Zielkongruenz aus. Zudem lässt sich feststellen, dass übereinstimmende Ziele sich in Familienunternehmen positiv auf Innovationsaktivitäten auswirken. Das kann zum Beispiel daraus resultieren, dass Reibungsverluste vermindert werden und man offen für die Ideen anderer Familienmitglieder ist, wenn klar ist, dass die Basis aus Zielen und Werten übereinstimmt. Das eröffnet zudem Möglichkeiten, offen für neue Ideen und Massnahmen zu sein, die die Zielerreichung begünstigen. Ein aktiver, transparenter und offener Austausch über die Ziele der beteiligten Familienmitglieder und die Abstimmung, gegebenenfalls auch mit Hilfe von Beratern oder Mediatoren, kann dabei helfen, stets offen für neue Ideen zu sein.

---

#### Schweizer Unternehmen: Ready for Innovation?!

Schweizer Familienunternehmen weisen im Durchschnitt eine hohe Innovationsreife auf. Dies liegt unter anderem daran, dass der Kommunikationsfluss in Unternehmen und die Flexibilität des Unternehmens positiv bewertet werden. In dynamischen Zeiten, in denen von Unternehmen schnelle Anpassungsfähigkeit gefordert wird, ist es wichtig, diese positiven Werte zu erhalten. Die Auswertung ergab eine eher zurückhaltende Einstellung in den Bereichen der geplanten und zyklischen Innovationen. Eine kontinuierliche Offenheit für neue Entwicklungen kombiniert mit einem Managementprozess der Innovation zum Ziel hat, eröffnet Potentiale und Chancen, um in diesen dynamischen Zeiten am Markt bestehen zu können. Damit einher geht auch eine Reflektion der Ressourcennutzung für Innovationstätigkeiten. Es kann ein Vorteil sein, gezielt in einzelne Projekte zu investieren und dieses Investment auch gesamtheitlich durch die Familie zu steuern. Es kann sich aber auch als Nachteil erweisen, Mitarbeitende demotivieren und Prozesse verlangsamen. Eine Evaluation der Ressourcenverteilung und -kontrolle kann Aufschluss darüber geben, in wie weit diese der Innovationsfähigkeit dienlich ist.

---

#### Ideenmanagement bedeutet Stakeholder-Management

Ideen sind in den untersuchten Familienunternehmen vorhanden und werden auch gemanagt. Obwohl es an einigen Stellen an strukturierten Prozessen fehlt, ist es die offene Kultur, die einfache und unkomplizierte Einbindung der Mitarbeitenden und der direkte Kundenkontakt, der in der Praxis das Ideenmanagement positiv beeinflusst. Zeit und Ressourcen sind das grösste Hindernis in Bezug auf die Generierung aber vor allem die Umsetzung von innovativen Ideen. Für die Ideengenerierung und erste Schritte zu deren Umsetzung zusätzliche Freiräume zu schaffen, ist eine Managementaufgabe, muss aber auch im Rahmen des Tagesgeschäfts für Mitarbeitende machbar und attraktiv sein. Schweizer Unternehmen nutzen bisher nur eingeschränkt monetäre Anreizsysteme, sondern setzen verstärkt auf die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden. Diese kann aber vor allem dann verloren gehen, wenn keine ausreichende Würdigung stattfindet und Prozesse der Ideenbewertung und -Umsetzung zu lange dauern. Ideenmanagement sollte im 21. Jahrhundert «Lean» sein und somit neben der Verbesserung der Unternehmensprozesse auch den «Faktor Mensch» beachten, kontinuierlich gefördert werden und ein natürlicher Prozess zur Erreichung von übergeordneten Zielen, wie einer beständig hohen Innovationsfähigkeit, sein.

---

#### Die Schweiz: Ein Kontext, der beeinflusst

Die Studienergebnisse zeigen auf, dass das Bildungsniveau der übernehmenden Generation im Vergleich zur vorhergehenden Generation gestiegen ist. Dies entspricht der allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklung, ist aber auch ein Zeichen für Professionalisierung. Die Schweiz, mit ihren Kantonen, der direkten Demokratie, einer diversen Unternehmenslandschaft und zahlreichen Technologieführerschaften, bildet einen Kontext, der vielfältige Ideen hervorbringen und fördern kann. Schweizer Familienunternehmen greifen auf die Möglichkeiten der vielfältigen Bildungsangebote zurück und sind auch offen für externe Berufserfahrung. Bei der Öffnung für Innovationskooperationen mit anderen Unternehmen, Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Institutionen oder staatlich geförderte Innovationsprogrammen ist eher Zurückhaltung zu beobachten. Warum diese Potentiale aktuell nicht voll ausgeschöpft werden, bleibt offen, bietet aber für viele Familienunternehmen ein erfolgversprechendes Entwicklungsfeld zur weiteren Steigerung der Innovationsfähigkeit.

# Literaturverzeichnis

- Allen, Natalie J., & Meyer, John P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), S. 1-18.
- Astrachan, Joseph H., Klein, Sabine B., & Smyrniotis, Kosmas X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family business review*, 15(1), S. 45-58.
- Binz Astrachan, Claudia; Ferguson, Keith E.; Pieper, Torsten M. & Astrachan, Joseph H. (2017). Family business goals, corporate citizenship behaviour and firm performance. Disentangling the connections. In: *International Journal of Management and Enterprise Development* 16 (1-2), S. 34-56.
- Bundesamt für Statistik (2018). Unternehmensdemografie, Analysen der Daten von 2013 bis 2015. Publikation erhältlich auf: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte.assetdetail.4883231.html>
- Duran, Patricio; Kammerlander, Nadine; van Essen, Marc & Zellweger, Thomas (2016). Doing more with less. Innovation input and output in family firms. In: *Academy of Management Journal* 59 (4), S. 1224-1264.
- Frey, Urs; Halter, Frank; Zellweger, Thomas (2004): Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz. St. Gallen: Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG).
- Gersick, Kevin E. (1997). *Generation to Generation: Life cycles of the family business.*: Harvard Business Press.
- Habbershon, Timothy G. & Williams, Mary L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review* 12 (1), S. 1-25.
- Jaskiewicz, Peter; Combs, James G. & Rau, Sabine B. (2015). Entrepreneurial legacy. Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. In: *Journal of Business Venturing* 30 (1), S. 29-49.
- Le Breton-Miller, Isabelle; Miller, Danny & Steier, Lloyd P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice* 28 (4), S. 305-328.
- McGrath, Rita Gunther (2013): *The End of Competitive Advantage: How to keep your strategy moving fast as your business.* Harvard Business Review Press.
- Tagiuri, Renato & Davis, John (1996): Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review* 9 (2), S. 199-208.
- Thom, N. (2014). Erkenntnisse und Perspektiven zum Ideenmanagement. Einsichten eines Managementforschers. In: *Management des Wandels im Kontext der Innovation*, hrsg. von Svetlana Franken, Aachen (Shaker Verlag), S. 80 -102
- Thom, N., & Piening, A. (2009). Vom Vorschlagswesen zum Ideen- und Verbesserungsmanagement. Kontinuierliche Weiterentwicklung eines Managementkonzepts. Verlag Peter Lang, Band 12 der Reihe «Kreatives Management. Beiträge zum Ideen- und Innovationsmanagement», hrsg. von IDEE SUISE, Schweizerische Gesellschaft für Ideen- und Innovationsmanagement (Zürich).
- Tagiuri, Renato & Davis, John (1996): Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review* 9 (2), S. 199-208.
- Tripsas, Mary (2009): Technology, identity, and inertia through the lens of "The Digital Photography Company". In: *Organization science* 20 (2), S. 441-460.