

DAS BESTE AUS DEN HOCHSCHULEN
Management, Innovation, Unternehmertum

AUTO-MARKEN Wann sich Design auszahlt
FAMILIEN-FIRMEN Woran Fusionen scheitern
CROWD-SOURCING Welche Fehler Sie vermeiden sollten

INNOVATIONEN

Die Macht des Zufalls

Vergessen Sie Strategien
und Pläne: Die besten Ideen
entstehen anders



In Kooperation mit:



Hochschule zwischen
Wirtschaft, Kultur und Politik





ZWEI DICKKÖPFE

Wenn sie streiten, dann richtig. Einmal, erinnert sich Brigitta Groß, musste sie sogar auf der Autobahn rechts anhalten. Sie fürchtete, ihr Sohn würde vor Zorn bei Vollgas aussteigen. Es ging um eine kostspielige Software für ihre Firma Alpha-Board, die Leiterplatten für die Auto-, Luft- und Raumfahrtindustrie herstellt. Gregor Groß, 37, war für die Investition, seine Mutter dagegen. Schließlich überzeugte er sie. „Im Nachhinein war das richtig“, sagt Brigitta Groß. „Bislang hat sich jeder Streit gelohnt.“

Die 62-Jährige hat Alpha-Board in der Nachwendezeit gegründet. Sie startete durch. „Ab einem bestimmten Punkt aber stagnierte der Laden“, sagt sie. „Wir waren nicht mehr up to date. Ich fürchtete, sukzessive den Bach runterzugehen.“ Groß trennte sich von einem angestellten Geschäftsführer, bat ihren Sohn in die Firma. Der Bauingenieur nahm sich noch Zeit für einen Management-Master. Dann kam er – und fragte, fragte, fragte: Wie läuft die Homepage, wer macht die Buchhaltung, wie funktioniert die Technik? Erst nach der Sondierung redete er mit, forderte: „Wir

müssen massig investieren.“ Mutter und Sohn entwickelten dank der neuen Software neue, innovative Leiterplatten. „Heute machen wir mit denen den größten Gewinn“, sagt Gregor Groß. Der Junior hat sich auch für den neuen Standort eingesetzt. Sie zogen von einem Randbezirk in die Berliner City, in einen schicken Bürokomplex. „Die Lage macht uns für junge Fachleute attraktiver“, sagt Gregor Groß. Die Räume sind lichtdurchflutet, die Decken hoch. Mutter und Sohn arbeiten direkt nebeneinander: Ihre Zimmer sind durch eine Tür miteinander verbunden.

Familienbande

Opa und Enkel, Mutter und Sohn: Sitzen zwei Generationen in der Chefetage, sind Familienunternehmen innovativer. Das bestätigt nun erstmals eine empirische Studie

Ob Mutter und Sohn, Vater und Tochter, Oma und Enkel – an der Spitze deutscher Familienunternehmen stehen häufig mehrere Generationen gleichzeitig. Die unterschiedlichen Perspektiven verändern eine Firma. Die Jungen treiben neue Managementideen voran, digitalisieren, bringen frischen Wind rein. Manchmal sorgt der frische Wind für heftige Turbulenzen in Firma und Familie. Harte Zahlen, wie sich unterschiedliche Generationen auf die Innovationskraft und den Unternehmenserfolg auswirken, gab es bislang kaum.

Diese Lücke schließen Nils Kraiczy, Andreas Hack (WHU – Otto Beisheim School of Management) und Franz Kellermanns (WHU und University of Tennessee). Die drei Wissenschaftler haben 77 Mittelständler – davon 63 Familienunternehmen – nach ihrem sogenannten **► Top-Management-Team (TMT)** befragt, das sich meist aus zwei bis drei Führungspersonen zusammensetzt. Sie wollten wissen, wie viele Generationen an der Spitze vertreten sind, wie viele familieninterne und externe Mitglieder dazugehören und wie sich die Produkte der Firmen im Wettbewerb behaupten.

Mit ihrer Studie erweitern die Forscher die an Bedeutung gewinnende Upper-Echelon-Theorie (siehe Kasten nächste Seite) um das Feld der Familienunternehmen. Die Theorie geht davon aus, dass Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens in erster Linie von der Zusammensetzung des Top-Management-Teams abhängt. Dabei spielt nicht nur jede Person eine Rolle, ihr Denken, Fühlen, Handeln und Wissen. „In kleinen und mittleren Familienfirmen wird das Top-Management-Team oft durch Werte, Vorstellungen, Absichten und Ideen der Familie beeinflusst“, schreiben die Wissenschaftler. Das Engage-

ment der Inhaber spielt nachweislich eine Rolle. Andere Untersuchungen haben zum Beispiel gezeigt, dass Angestellte in Familienunternehmen besser zusammenarbeiten, wenn diese von Familienmitgliedern gelenkt werden.

Erstes Ergebnis der Studie: Nur jedes zehnte Unternehmen in Familienbesitz kommt ganz ohne Familienmitglied im Führungsteam aus. Bei den übrigen ergibt sich ein buntes Bild: Es gibt Firmen, in denen nur die Familie das Sagen hat, andere, in denen – neben der Familie – unterschiedlich viele Fremde führen.

Bei immerhin einem Drittel der befragten Unternehmen stehen zwei Generationen des Inhaberclans an der Spitze. Diese Konstellation, das zeigt die Auswertung der empirischen Daten, erhöht tatsächlich die Erfolgchancen des Unternehmens. Dies gilt vor allem für innovationsgetriebene Branchen. „Unsere Zahlen zeigen, dass neu entwickelte Produkte besser abschneiden, wenn im TMT mehrere Generationen vertreten sind“, erklärt Kraiczy.

Die möglichen Gründe: Wissen wird von einer Generation an die nächste auf kürzestem Weg ►

► Top-Management-Team (TMT)

Die mächtigsten Akteure in einem Unternehmen entscheiden über Erfolg oder Misserfolg. Wissenschaftler interessiert deshalb die genaue Zusammensetzung der Führungsmannschaft und ihre Folgen.

Abstract

Der Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens hängt vor allem von der Zusammensetzung der Führungsmannschaft ab. Deren Entscheidungen werden vom Denken, Fühlen, Wissen und Handeln einzelner Personen geprägt, in Familienunternehmen auch von der Familie. Wissenschaftler der WHU haben jetzt herausgefunden: Familienunternehmen sind innovativer, wenn mehrere Generationen an der Spitze stehen. Führen aber ausschließlich Verwandte, sinkt die wirtschaftliche Performance.



DREI FÜR KABEL

Großvater Paul Muckenhaupt, 90, kommt noch jeden Tag in die Firma. Er hat zwar keinen Posten mehr, aber seine Erfahrung verleiht ihm auch so Macht und Gehör. Er unterhält sich mit möglichst vielen der 115 Mitarbeiter, misst die Stimmung an der Basis. Sein Enkel Christian, geschäftsführender Gesellschafter, ist dankbar dafür. Der 29-Jährige hat andere Stärken. „Mein Job ist es, Dinge zu hinterfragen, die schon immer so waren.“ Der Junior nimmt im Führungsteam

des Hightech-Kabelwerks Muckenhaupt & Nusselt klar die Rolle des Stürmers und Drängers ein. „Ich habe von der Uni viele Ideen mitgebracht, wie man Abläufe verbessern und neue Kunden gewinnen kann.“ Heute warten die Familienunternehmer nicht mehr ab, bis die Kunden neue Lösungen nachfragen. Sie versuchen schon vorher, innovative Systeme für Fahrstühle, Solaranlagen, Maschinen oder Kräne zu entwickeln, nehmen auch an Innovationsprojekten teil. Das hat Christian Muckenhaupt angestoßen.

Er wurde gleich nach seinem Wirtschaftsingenieurstudium Teil der Führungsspitze – der überraschende Tod seines Vaters hatte dort 2006 eine Lücke gerissen. Zweiter geschäftsführender Gesellschafter ist Hermann Blanke, Christian Muckenhauts Onkel. Der 66-Jährige weiß, was umsetzbar ist, welcher Lieferant geeignet ist, wie die Produktionsprozesse ablaufen. Er ist der Realist im Team und wichtig für den Ausgleich, sagt Christian Muckenhaupt. „Wir setzen Dinge erst um, wenn wir beide überzeugt sind.“

Upper Echelon

Wie die Zusammensetzung des Führungsteams den Erfolg von Unternehmen beeinflusst

Die Upper-Echelon-Theorie ist ein recht junger Forschungsansatz. Wegbereiter waren Donald Hambrick und Phyllis Mason, die 1984 an der New Yorker Columbia University eine Studie mit dem Titel „Upper Echelons: The Organizations As a Reflection of Its Top Managers“ vorlegten. Der Begriff Upper Echelon kommt aus der Militärsprache, bezeichnet höhere Offiziere. Inzwischen wird er in den USA als Synonym für Führungsteam verwendet. Die wichtigste Annahme der Echelon-Theorie lautet: Die

unterschiedlichen Persönlichkeiten von Topmanagern haben Einfluss auf ihre Einschätzungen. Individuelle Erfahrungen und Werte führen zu unterschiedlichen Entscheidungen. Wer an der Spitze steht, beeinflusst somit maßgeblich den Erfolg einer Firma.

Alter, Nationalität, Geschlecht und die Ausbildung wirken sich nicht nur auf Beschlüsse der Geschäftsleitung aus, sondern auch auf die Art und Weise, wie Führungskräfte kommunizieren und zum Beispiel Konflikte lösen.

Diese Prägungen untersucht die Theorie: Was machen ältere Vorstandschefs anders als jüngere, was unterscheidet männliche Chefs von weiblichen? Nachdem sich die Wirtschaftswissenschaftler zunächst allein auf den CEO konzentrierten, erweiterten sie später den Blick auf die gesamte Führungsschicht, das sogenannte Top-Management-Team (TMT). Neu ist der Fokus auf Familienunternehmen. Hier kommen zu den individuellen Charakteren der Chefs die Werte der Inhaberfamilie hinzu.

weitergegeben – und zwar in beide Richtungen. Die Jungen bringen die neuen Ansätze, Methoden und Ideen von der Uni und ihren eigenen Lebensstil in die Führungsspitze ein. Die Alten wissen aus jahrzehntelanger Erfahrung, was machbar ist und was nicht. Diesen Austausch können externe Berater nicht ersetzen. Zudem lassen sich Entscheidungen, die mit bisherigen Mustern brechen und bei Mitarbeitern Unsicherheit auslösen, eher von Familienangehörigen durchsetzen. Schließlich besteht oft ein gewachsenes Grundvertrauen in die Inhaber.

So gut Familienmitglieder unterschiedlicher Generationen für eine Firma sein können, so gefährlich wäre es, nur noch Söhne und Töchter zu berufen. Jeder Unternehmer kennt Beispiele, bei denen das furchtbar schiefgegangen ist. Die Empirie bestätigt die Relevanz von Fremdmanagern und Steuerungsinstrumenten wie Beiräten. „Ein neutraler Blick von außen ist sehr wichtig“, sagt Kraiczky. Wenn alle Positionen im Top-Management-Team ausschließlich von Verwandten besetzt werden – das war bei einem Drittel der untersuchten Firmen der Fall –, verkehren sich die Ergebnisse ins Negative: Neue Produkte sind in solchen Fällen weniger erfolgreich am Markt.

Woran das liegen könnte? Konflikte zwischen Familienmitgliedern werden nicht abgefedert, zudem fließt kein externes Wissen ein. Bei strategischen Entscheidungen fehlen neutrale Analysen. So wird an Produkten und Prozessen festgehalten, die in der Vergangenheit erfolgreich waren, aber in der Zukunft an Wert verlieren. *Felix Wadewitz* □

LITERATUR

Nils Kraiczky, Andreas Hack, Franz Kellermanns: Family Firm specific TMT diversity and its moderating role on the relationship between TMT innovation orientation and new product portfolio performance. WHU-Working Paper, 2011. Weitere Informationen finden Sie unter www.impulse.de/impulswissen



Nils Kraiczky ist Doktorand am Institut für Familienunternehmen (Intes) der WHU Otto Beisheim School of Management.



Prof. Dr. Andreas Hack leitet das Institut für Familienunternehmen (Intes) an der WHU und den gleichnamigen Lehrstuhl.



Prof. Dr. Franz Kellermanns ist Professor an der WHU und an der University of Tennessee. Er ist Founding Fellow des MSU Center of Family Enterprise Research, Mississippi State University.