

Tina Gruber-Muecke

# Innovationskompetenz und musterbasierte Strategieentwicklung im Kontext der Unternehmensnachfolge in KMUs

118 - Innovationskultur, Open Innovation und Innovationspraxis in KMUs

## Abstract

Unternehmensnachfolge stellt in der Regel einen massiven Wandel für das Unternehmen dar, insbesondere des Geschäftsmodells. Der vorliegende Beitrag systematisiert die Phasen der Unternehmensnachfolge und zeigt die Einsatzmöglichkeiten (Funktionen, Instrumente) von Beraterinnen und Beratern bei der Entwicklung von Innovationskompetenz auf. Ein zentrales Ergebnis ist, dass die Funktionen von Beraterinnen und Beratern in den ersten beiden Phasen der Unternehmensnachfolge (Vorbereitungsphase, Entwicklungsphase) für die Entwicklung von Innovationskompetenz besonders wichtig sind. Damit zeigt sich in der Praxis, dass eine langfristige Vorbereitung der Unternehmensnachfolge ein kritischer Erfolgsfaktor für die Innovativität gerade bei KMUs ist, dabei auch der Einsatz von bestehenden Innovationsmustern für die Planung und Überarbeitung von Geschäftsmodellen wesentlich ist.

## Keywords:

Innovationsmuster; Unternehmensnachfolge; Strategie; KMUs

## 1. Einleitung

Eine Unternehmensnachfolge kann aus verschiedensten Anlässen notwendig werden. Aus tragischen Gründen wie dem Tod des Unternehmers/der Unternehmerin, unvorhergesehen oder krankheitsbedingt, oder aus dem bevorstehenden Pensionsantritt. Abgesehen von den diversen Gründen sollte jede Unternehmerin/jeder Unternehmer verschiedenste Möglichkeiten der Weiterführung ihres/seines Unternehmens in Betracht ziehen, vorzeitig planen und Vorsorge treffen. Die Unternehmensnachfolge sollte Bestandteil der strategischen Unternehmensplanung sein, damit die Unternehmerin/der Unternehmer selbst Einfluss darauf nehmen kann und ihre/seine Wünsche und Anliegen integriert werden. Unabhängig vom Alter der Unternehmerin/des Unternehmers sollte das Vorhaben jederzeit verfügbar sein. Früher oder später wird kein Unternehmen um die Thematik bzw. nicht selten eher Problematik der Unternehmensübergabe herumkommen. Die damit verbundene Unternehmensnachfolge stellt nicht nur für die Übergeberin/den Übergeber, sondern im weiteren Verlauf auch für die Übernehmerin/den Übernehmer aufgrund zahlreicher Aspekte und Phasen, die einen Einfluss auf die Nachfolgewahl bzw. den Nachfolgeprozess ausüben, eine enorme Herausforderung dar (Walch, 2011). Da es sich bei einer Unternehmensnachfolge – vor allem im

Familienbetrieb – um eine einmalige Sache aus Sicht der Unternehmerin/des Unternehmers handelt, kann weder auf eigene Erfahrungen noch auf alltägliche Routine zurückgegriffen werden. Im Fall der geplanten Übergabe kommt es nach der Entscheidung über die Übergabe zur gestalterischen Umsetzung der Unternehmensnachfolge. Im Hinblick auf die Entwicklung von Innovationskompetenz widmet sich der vorliegende Beitrag der Forschungsfrage, in welchem Ausmaß die musterbasierte Innovationsstrategieentwicklung im Kontext der Unternehmensnachfolge bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) angewendet werden kann. Im Zentrum der Nachfolgeplanung steht häufig das Geschäftsmodell als zentrales Element, weil *„das Geschäftsmodell abstrahiert die Komplexität eines Unternehmens, indem es dieses auf seine Kernelemente (Value Proposition, Betriebsmodell, Finanzmodell und Kundenbeziehungen) und deren Beziehungen untereinander reduziert und somit die Geschäftslogik des Unternehmens spezifiziert.“* (Bucherer, Eisert und Gassmann, 2014, 120).

## 2. Theoretischer Hintergrund

Bereits in den 1990er Jahren knüpfte March (1991, 1995, 1999) das Anpassungspotenzial von Organisationen eng an deren Fähigkeit zur Ausnutzung, also Exploitation, vorhandener Wissenspotenziale sowie der Exploration neuer und bisher unbekannter Alternativen. In Studien zum organisationalen Lernen, so March weiter, stellt sich dagegen das Balanceproblem zwischen Exploration und Exploitation in der Entscheidung zwischen der Weiterentwicklung bereits vorhandener Kompetenzen und der Invention grundsätzlich neuer Alternativen dar. Beide Aktivitätsmuster, so March (1995), seien von fundamentaler Bedeutung für einen effektiven Anpassungsprozess der Organisation an ihre Umwelt und entscheiden somit über den langfristigen Fortbestand einer Organisation. Im Zuge der exploitativen Ausnutzung vorhandener Kompetenzen erfährt die einmal gewählte strategische Ausrichtung einer Organisation, mitsamt den vorherrschenden Strukturen und vorhandenen Prozessen, kurzfristig eine Stabilisierung. In der Konzentration auf eben diese (Kern-)Kompetenzen ließen sich unmittelbar gewinnbringende und für die Aufrechterhaltung der gegenwärtigen Wettbewerbsfähigkeit benötigte Effizienzvorteile sichern. Ein gesteigertes Interesse an der Konzeption Marchs lässt sich auch aus Beiträgen der Innovationsforschung entnehmen (z.B. Andriopoulos und Lewis, 2009; Benner und Tushman, 2002; Chen und Katila, 2008; Yalcinkaya, Calantone und Griffith, 2007).

Während beispielsweise Konlechner und Güttel (2008) Exploration mit Innovation gleichsetzen, unterscheiden andere Forscher Innovationen nach ihrem explorativen bzw. exploitativen Gehalt (Benner und Tushman, 2003; He und Wong 2004; Pandey und Sharma, 2009). Exploitative bzw. inkrementelle Innovationen stellen danach lediglich Weiterentwicklungen bereits bekannter und im Markt etablierter Produkte oder Dienstleistungen dar, die sich durch den Rückgriff auf bereits vorhandenes Wissen relativ schnell und unkompliziert umsetzen lassen (Benner und Tushman, 2003). Mit ihrem radikalen Charakter stellen explorative Innovationen dagegen fundamentale Marktneuheiten dar (Visser und Faems, 2015). Erst in jüngerer Zeit hat sich die Managementforschung der Betrachtung von Kompetenzen auf der organisationalen Ebene zugewandt (Eberl, 2009, S. 26). Die

Entwicklung alternativer Lösungsansätze bzw. die grundlegende Fähigkeit zur Erneuerung kann im Sinne von March (1991) als exploratives Lernen (Renzi und Pausch, 2015, S. 2) oder im Sinne von Argyris (1976) als Double-Loop-Learning verstanden werden (Schreyögg und Kliesch-Eberl, 2007, S. 927).

### **3. Entwicklung von Innovationskompetenz**

Bei der Unternehmensnachfolge zeigt sich das oben dargestellte Problem der Ambidextrie. Einerseits sollen sinnvolle bestehende Prozesse weiterhin verfolgt und exploitiert werden, andererseits muss das bestehende Geschäftsmodell kritisch im Hinblick auf Innovations- und Explorationsmöglichkeiten hinterfragt werden. Gerade für die Unternehmensnachfolge bietet sich dabei der Einsatz von Beraterinnen und Beratern zur Analyse und Entwicklung des Geschäftsmodells an. Aus institutioneller Perspektive des KMUs stehen die am Beratungsprozess direkt oder indirekt beteiligten Personen dabei im Mittelpunkt, somit stehen bei der Unternehmensnachfolge die Übergeber- und die Übernehmerseite im Zentrum des Modells.

#### **3.1 Funktionale Aspekte im Beratereinsatz**

Hier ist in der Praxis das Modell denkbar, dass die Seniorchefin oder der Seniorchef bereits im Vorfeld gemeinsam mit der Juniorunternehmerin oder dem Juniorunternehmer einen Beratervertrag abschließt. Sie/Er wird auf diese Weise weiterhin in das Familienunternehmen und die in diesem Zusammenhang stehenden unternehmerischen Angelegenheiten eingebunden. Demzufolge arbeitet dieser Typus – selbst nach erfolgter Übergabe – bei Bedarf noch fallweise im Familienbetrieb mit und steht der nachfolgenden Generation nach wie vor, beispielsweise hinsichtlich wesentlicher Entscheidungen, mit Rat und Tat unterstützend zur Seite, vorausgesetzt, diese verlangt danach. Wesentlich ist, dass die Nachfolgerin/der Nachfolger die Ratschläge der Seniorchefin oder des Seniorchefs schätzt und ihre/seine Unterstützung auch aktiv sucht und diese/r stets und gerne dazu bereit ist, die jüngere Generation bei etwaigen Frage- bzw. Problemstellungen beratend zu unterstützen. Der klare Vorteil besteht hier zwar in der genauen Kenntnis des Unternehmens, darin besteht jedoch auch der Nachteil – der fehlenden Externalität. Insofern ist an den Einsatz einer externer Beraterin oder eines externen Beraters zu denken, wobei sich dieser Einsatz bei der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen auf fachliche Funktionen – wie Rechtsanwalt/Rechtsanwältin oder Steuerberater/in – beschränkt. Sucht man eine(n) unabhängige(n) BeraterIn, so besteht das Ziel bei der Nachfolge oft darin, eine organisatorische Unabhängigkeit von dem Unternehmen zur Wahrung notwendiger Objektivität und Neutralität im Idealfall zu gewährleisten. Wobei man unter organisatorischer Unabhängigkeit das Fehlen einer hierarchisch-disziplinarischen Einbindung in die Organisation der zu beratenden Institution versteht. Die Handlungsempfehlungen beruhen auf der Fachkompetenz der Beraterin/des Beraters und der Problemkenntnis des/der Beratenden, die miteinander in einer Interaktionsbeziehung stehen. Die erwarteten Nutzenbeiträge der Beraterin/des Beraters für das Unternehmen bestehen in erster Linie in der Wahrnehmung einer

3

Entwicklungs- und Innovationsfunktion. Dabei wird meistens von den UnternehmensberaterInnen eine Interventionsstrategie erarbeitet, die dazu dient, im Unternehmen einen organisatorischen Wandel zu initiieren, um eine Lösung des Problems herbeizuführen. Zudem ist hier auch anzuführen, dass die betriebliche Hauptleistung der Unternehmensberaterin/des Unternehmensberaters in der Erbringung einer Beratungsleistung in einem Nachfolgeunternehmen als zeitlich begrenzte, entgeltliche und am Markt angebotene Dienstleistung besteht.

### 3.2 Instrumentelle Aspekte im Beratereinsatz

Betrachtet man dabei die Gruppe der KMUs, so zeigen sich zwei Phänomene: einerseits der Trend zur externen Unternehmensnachfolge (mangels potentieller Übernahmegeneration), andererseits der Trend zur späteren Übergabe (mit einem zunehmend steigenden Durchschnittsalter der Übernahmegeneration). Gerade für diese zwei Phänomene bietet sich die Analyse des Geschäftsmodells im Zuge der Unternehmensnachfolge an und bietet der Ansatz der musterbasierten Strategieentwicklung (Albers/Gassmann, 2015) zum Aufbau von Innovationskompetenz Lösungsansätze. Diese Muster können einen wesentlichen Beitrag zur Festlegung und Verfolgung von Innovationszielen und -strategien sowie dem Treffen von Entscheidungen zur Durchführung von Innovationen, aber auch der Planung, Steuerung und Kontrolle von Innovationsprozessen leisten. Gerade für Familienunternehmen sind diese wesentlich für die Schaffung einer innovationsfördernden Organisationsstruktur und -kultur mit entsprechenden sozialen Beziehungen. Gerade im Kontext Unternehmensnachfolge ist die Frage nach einem Re-Design der Innovationsstrategie wesentlich (Albers/Gassmann 2005, S. 5 f), da das Innovationsmanagement jede Ebene eines Unternehmens betrifft und sich von der Forschung und Entwicklung, über die Organisation, Finanzierung und das Controlling bis hin zur Vermarktung einer Innovation mit strategischen und operativen Fragen beschäftigt, genau jenen Fragen, die auch bei der Erarbeitung eines Unternehmensnachfolgekonzpts eine wesentliche Rolle spielen. Im Fokus der instrumentellen Sichtweise stehen Mittel, Methoden und Arbeitsweisen, die innerhalb der Beratung Anwendung finden und die Art und Weise des Beratungsprozesses beeinflussen. Im Vordergrund steht dabei das Beratungsprojekt, das zeitlich determiniert und durch Komplexität, Neuartigkeit und Einmaligkeit gekennzeichnet ist. Ein zentrales Element für die Entwicklung von Innovationskompetenz und Arbeit am Geschäftsmodell kann hier der Einsatz von Innovationsmustern (Gassmann und Frankenberger, 2016) sein. Im Ergebnis zeigt sich, dass eine Anwendung der Muster in mehrfacher Hinsicht denkbar ist: Einerseits können in Workshops Muster erarbeitet werden, andererseits sind im Dialog zwischen Übergeber- und Übernehmerseite diese Muster wesentliche Orientierungshilfen für die Überarbeitung bzw. Neugestaltung eines bestehenden Geschäftsmodells. Grundgedanke ist, strategische Vorgehensmodelle („Muster“) anderer Unternehmen auf die Anwendbarkeit im eigenen Unternehmen hin zu prüfen. Ermöglicht wird die musterbasierte Strategieentwicklung durch die Tatsache, dass Strategien grundsätzlich als die Summe in sich konsistenter Verhaltensweisen von Organisationen aufgefasst werden können. Diese Verhaltensweisen lassen sich abstrahieren, so dass sie unabhängig vom einzelnen Unternehmen

beschrieben werden können. Die musterbasierte Strategieentwicklung formalisiert ein intuitives Verhalten von Beteiligten an Strategieprozessen. Typischerweise werden im Rahmen der Strategiearbeit immer wieder Beispiele von anderen Unternehmen als Analogie in die Diskussion miteingebracht (Greiner, 2006).

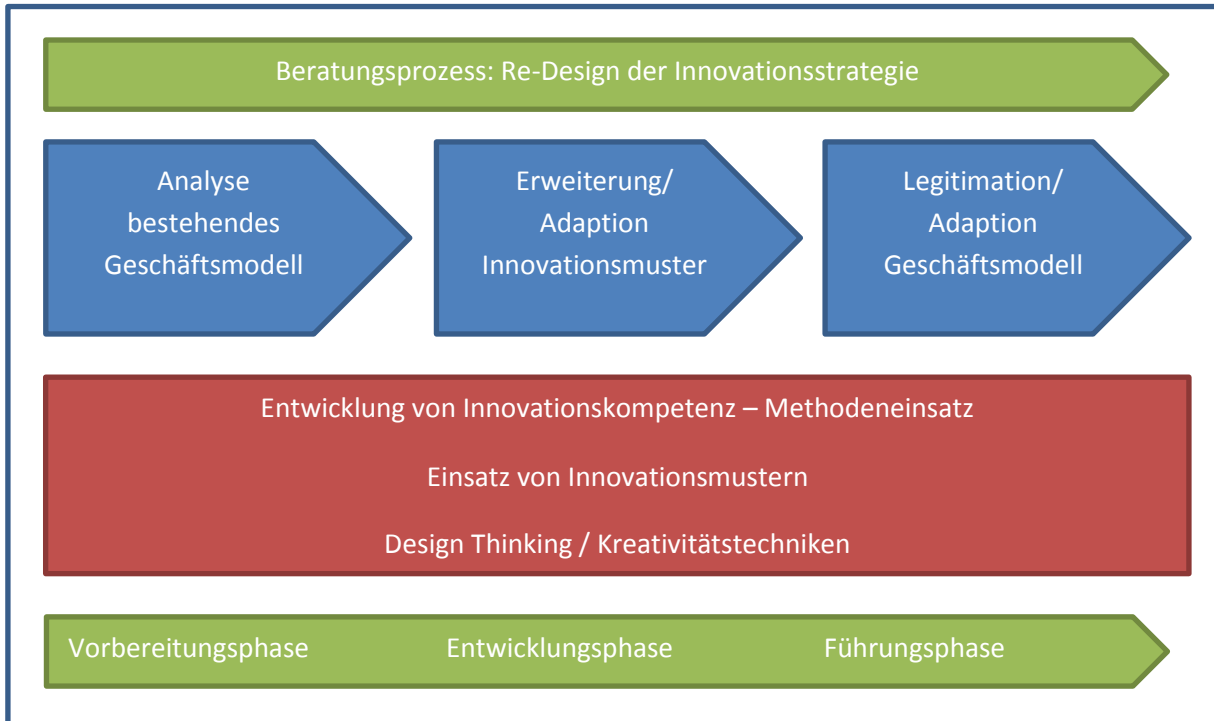


Abbildung 1: Entwicklung von Innovationskompetenz bei der Unternehmensnachfolge (Eigene Darstellung)

## 4. Ergebnisse

### 4.1. Die Bedeutung von Innovationskompetenz

In Bezug auf den Innovationsprozess und die organisatorische Verankerung legt die Autorin als Ergebnis nahe, dass beim Einbezug von Beraterinnen und Beratern im Kontext der Unternehmensnachfolge ein strukturierterer und ganzheitlicher Ansatz erfolgsversprechend ist, bei dem Best Practices aus dem Innovationsmanagement genutzt und erweitert werden. Die im Rahmen des Papers identifizierten bzw. entwickelten Innovationsmuster erweisen sich insofern als äußerst relevant für KMUs in der Gestaltung der Unternehmensnachfolge, da sie Ansatzpunkte für die Überarbeitung und Weiterentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells darstellen, welche im Dialog von ÜbergeberInnen und ÜbernehmerInnen im Zuge des Nachfolgeprozesses überarbeitet werden können und darüber hinaus sehr praxisbezogen sind. Die Hauptgründe für die Beauftragung einer Beraterin bzw. eines Beraters liegen in der Legitimation von Entscheidungen und der Hilfe bei der Umsetzung von Projekten, aber tiefgründiger verankert sind sie insbesondere in der Vermittlung von zweckorientiertem Wissen und dem Transfer von Erfahrungen.

## 4.2. Beratungsphasen in der Praxis

Da es sich insbesondere für KMUs bzw. auch für die Beratungspraxis als äußerst hilfreich erweist, Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge zu identifizieren, werden abschließend Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen betreffend das VorgängerIn- und NachfolgerInverhalten aus den vorgestellten Erkenntnissen der Literatur und Forschung abgeleitet und anhand der drei Phasen Vorbereitung, Entwicklung sowie Führung im Folgenden kurz zusammengefasst dargestellt:

Vorbereitungsphase:

- gezielte Auseinandersetzung der Übergeberin oder des Übergebers mit der Nachfolgeregelung,
- Bereitschaft der Übergeberin oder des Übergebers zurückzutreten, loszulassen und schließlich auch endgültig auszusteigen,
- adäquate Analyse des bestehenden Geschäftsmodells,
- Wille bzw. Motivation der Unternehmerin oder des Übernehmers, das Unternehmen zu übernehmen bzw. UnternehmerIn sein zu wollen.

Entwicklungsphase:

- ausreichende Diskussion der Übergeberin oder des Übergebers und Übernehmerin oder Übernehmers im Hinblick auf das Geschäftsmodell,
- Suche nach Analogien aus Geschäftsmodellen aus der Branche,
- Einsatz von Innovationsmustern,
- Einsatz von Kreativitätstechniken und/oder Design Thinking.

Führungsphase:

- weitere Unterstützung durch die Übergeberin oder den Übergeber auch nach der Unternehmensnachfolge (z.B. Beratervertrag),
- Durchführung operativer und/oder strategischer Veränderungen durch die Übernehmerin oder den Übernehmer,
- Legitimation der Änderungen im Geschäftsmodell und Adaption des Modells.

Im Ergebnis zeigt sich, dass die Aufgabenstellungen zur Entwicklung von Innovationskompetenz bei der Unternehmensnachfolge sehr komplex sind und BeraterInnen als externe Dritte wesentlich Unterstützung bei der Geschäftsmodellanalyse und -adaption leisten können.

## 5. Diskussion

Der zentrale Forschungsbeitrag dieser Arbeit liegt im Aufzeigen der musterbasierten Strategieentwicklung für die Innovationspraxis von KMUs, die vor der Herausforderung der Unternehmensnachfolge stehen. Damit wird ein Werkzeugkasten präsentiert, der in der Praxis von

UnternehmensberaterInnen einsetzbar ist und abgestimmt wurde auf die jeweiligen Phasen der Unternehmensnachfolge. Bei langjährig bestehenden Unternehmen stellt das Thema der Nachfolge ein zentrales dar, eine besondere Funktion kommt dabei der Rolle des CEOs zu. Theoretisch konzeptionell wurde daher ein Modell entwickelt und diskutiert, welches in der Praxis seine empirische Überprüfung finden wird. Insgesamt unterstreicht das Paper die Notwendigkeit der Auseinandersetzung nicht nur mit der neuen Entwicklung von Produkten oder Dienstleistungen, sondern darüber hinaus mit einer ganzheitlichen Betrachtung des Systems Unternehmen im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Die im Zuge der Erarbeitung dieses Papers mittels der theoretischen Untersuchung erlangten Erkenntnisse können allerdings nicht nur KMUs zugutekommen, sondern darüber hinaus ebenfalls (Unternehmens-)BeraterInnen in der Praxis besonders nützlich sein. So können die gewonnenen Resultate NachfolgeberaterInnen bei der Verbesserung ihres Leistungsangebots im Hinblick auf die Entwicklung von Innovationskompetenz von KMU bzw. Familienunternehmen unterstützen, um auf diese Weise die angebotenen Hilfestellungen zukünftig besser zielgerichtet an den Bedürfnissen der übergabenden und übernehmenden Generation im Zuge des Nachfolgeprozesses ausrichten zu können. Aktuelle und zukünftige Herausforderungen in der Forschung umfassen unter anderem die empirische Überprüfung und Weiterentwicklung des hier präsentierten Modellansatzes oder die Auseinandersetzung mit der Frage, wie mit unterschiedlichen Brancheneinflüssen und -dynamiken bei der Entwicklung von Innovationskompetenz im Kontext der Unternehmensnachfolge umzugehen ist.

### Literaturliste/Quellenverzeichnis:

- Affenzeller, P., Hartlieb, D. D. E. und Posch, S. (2016). Praxisorientierter Ansatz für die Entwicklung von Geschäftsmodellen. In *Geschäftsmodellinnovationen* (S. 51-63). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Albers, S. und Gassmann, O. (2015). Handbuch Technologie-und Innovationsmanagement: Strategie-Umsetzung-Controlling. Springer-Verlag.
- Andriopoulos, C. und Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative science quarterly*, 363-375.
- Benner, M. J. und Tushman, M. (2002). Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 676-707.
- Benner, M. J. und Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
- Bucherer, U., Eisert, E. und Gassmann, O. (2014). Auf dem Weg zur systematischen Geschäftsmodellinnovation. Erkenntnisse aus dem Produktinnovationsmanagement. In: P. Granig et al. (Hrsg.), *Innovationsstrategien*, (S. 119-136), Springer Fachmedien Wiesbaden
- Gassmann, O. und Frankenberger, K. (2016). Geschäftsmodelle entwickeln: Von der Kunst zum Handwerk. In *Geschäftsmodellinnovationen* (S. 17-33). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Greiner, O. (2006). Musterbasierte Strategieentwicklung. Controlling Verlage C. H. Beck / Vahlen, München
- Gülpen, C. und Lüttgens, D. (2016). Systematische Geschäftsmodellinnovation. In *Geschäftsmodellinnovationen* (S. 145-153). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- He, Z. L. und Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Katila, R. und Chen, E. L. (2008). Effects of search timing on innovation: The value of not being in sync with rivals. *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 593-625.
- Konlechner, M. S. W. und Güttel, W. H. (2008). Die Entwicklung von Replikationsstrategien. In *Strategisches Kompetenz-Management in der Betriebswirtschaftslehre* (pp. 13-19). Gabler.
- March, J. G. (1995). The future, disposable organizations and the rigidities of imagination. *Organization*, 2 (3-4), 427-440.



March, J. G. (1996). Continuity and change in theories of organizational action. *Administrative Science Quarterly*, 278-287.

March, J. G. (1999). *The pursuit of organizational intelligence: Decisions and learning in organizations*. Blackwell Publishers, Inc.

March, J. G. und Olsen, J. P. (2006). Elaborating the “new institutionalism”. *The Oxford handbook of political institutions*, 5, 3-20.

Pandey, S. und Sharma, R. R. K. (2009). Organizational factors for exploration and exploitation. *Journal of technology management & innovation*, 4(1), 48-58.

Renzl, B. und Pausch, C. (2016). Dynamic Capabilities im Franchising – die „beidhändige“ Organisation im Spannungsfeld zwischen Replikation und Innovation. In *Wissens- und Innovationsmanagement in der Franchisepraxis* (S. 1-17). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Schreyögg, G. und Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-933.

Visser, M. und Faems, D. (2015). Exploration and Exploitation within Firms: The Impact of CEOs' Cognitive Style on Incremental and Radical Innovation Performance. *Creativity and innovation management*, 24(3), 359-372.

Walch, M. (2011). Vergleich familieninterne versus familienexterne Nachfolge im deutschsprachigen Raum, Trauner Verlag, Linz.

Yalcinkaya, G., Calantone, R. J. und Griffith, D. A. (2007). An examination of exploration and exploitation capabilities: Implications for product innovation and market performance. *Journal of International Marketing*, 15(4), 63-93.