

Hon.-Prof. Dr. Hermut Kormann

Der Beitrag des Aufsichtsgremiums zum Innovationsmanagement eines Familienunternehmens

Die Familienunternehmung verfolgt ein »dynastisches Projekt«: die Fortführung ihrer Aktivitäten als selbstständiges Unternehmen im Eigentum der Familie über die Generationenfolge hinweg. Ein solch weitreichendes Projekt ist nur dann aussichtsreich, wenn das Unternehmen sich selbst durch Innovationsarbeit in allen Bereichen an die sich ändernden Umweltbedingungen anpasst. Im Zielekatalog von Familienunternehmen ist daher oft davon die Rede, durch Innovationen eine führende Marktposition zu erhalten und so das Unternehmen zukunftssicher zu machen.





Hon.-Prof. Dr. Hermut Kormann war vier Jahrzehnte in technisch geprägten Industrieunternehmen und davon zwei Jahrzehnte als Nicht-Familienmitglied in der Führung eines bedeutenden Familienunternehmens tätig. Er hat Honorarprofessuren an der Zeppelin-University, Friedrichshafen und an der Universität Leipzig auf dem Gebiet der Strategie und Governance von Familienunternehmen inne.

In einem Familienunternehmen bestehen vielfältige Möglichkeiten, die Governance nach den jeweiligen Bedürfnissen zu gestalten. So wird, wenn es einen mitbestimmten Aufsichtsrat gibt, daneben regelmäßig ein Beirat eingerichtet, in dem nur Gesellschafter und die von ihnen bestimmten Beiräte vertreten sind. Bei einigen sehr fortschrittlichen und innovativen Familienunternehmen gibt es sogar einen »wissenschaftlichen Beirat«, dessen Arbeit sich ganz darauf konzentriert, im Gespräch mit der Unternehmensführung wichtige Zukunftstrends zu erkunden und Anregungen für die Innovationsarbeit zu geben. Schließlich finden wir auch Ausschüsse zum Innovationsmanagement, in denen sich beispielsweise ein früherer geschäftsführender Gesellschafter mit seiner Erfahrung einbringt. Dies mögen freilich Sonderfälle sein, bei denen infrage gestellt werden kann, inwieweit das entsprechende Engagement auch von der aktiven Geschäftsführung geschätzt wird.

Konzentrieren wir uns also auf den Normalfall der Governance, der auch vergleichbar ist mit der Arbeit von Aufsichtsgremien in Publikumsgesellschaften: einen Beirat, der in einem größeren Unternehmen mit mehreren Produktparten die Aufsicht über ein (familienexternes) Management ausübt. Welchen Beitrag kann ein nur in größeren Abständen zusammentretendes Gremium für eine Aufgabe leisten, bei der man – anders als bei der Diskussion von Finanzergebnissen, zu denen man auch als Externer ziemlich zuverlässig ein erstes Urteil abgeben kann – tief greifende Kenntnisse der Technologien, der Lösungsangebote und der Kundenmärkte braucht, um wirklich »mitreden« zu können?

Keine Einzeltipps erwarten und keine Lieblingsideen verfolgen

Bevor wir versuchen herauszuarbeiten, was das Governance-Gremium zur Innovationsarbeit beitragen kann, stellen wir die einfachere Frage, was es nicht leisten kann: Kaum möglich ist es, dass ein Beiratsmitglied einen konkreten Vorschlag macht, welches Innovationsprojekt verfolgt werden soll. Die Innovationsarbeit ist

eine umfassende Suchaufgabe, bei der oft gar nicht einmal genau spezifiziert werden kann, was gesucht wird, und bei der zumeist mehrere Optionen ausgelotet werden müssen. Es wäre naiv zu erwarten, dass ein Mitglied des Beirats einen »ganz heißen Tipp« für eine aussichtsreiche Innovation geben könnte. Innovationen sind bislang unbekannte, neue Lösungen, die überhaupt erst entdeckt werden und sich dann noch am Markt durchsetzen müssen. Es wäre paradox, wenn sich erfolgreiche Innovationen ohne intensive technologische und konzeptionelle Vorarbeit sicher vorhersagen ließen. Wenn sich ein Beirat tatsächlich so tief in die Materie einarbeiten wollte, dass er eine führende Rolle in der Innovationsarbeit übernehmen könnte, dann sollte er vermutlich in die Geschäftsführung wechseln.

Eine solche problematische Konstellation entsteht im Grunde auch dann, wenn der Senior und frühere geschäftsführende Gesellschafter nach seinem Ausscheiden aus der aktiven Verantwortung noch ein Geber von Zukunftsideen sein will. Aber für diese Situation sind zumindest auch Ausnahmen denkbar, denn wer sein ganzes Berufsleben in einer Branche verbracht hat, verfügt durchaus über ein tiefes Verständnis für die entsprechenden Technologien und Trends.

In der Regel ist zur Unterstützung der Innovationsarbeit vor allem das gefordert, was auch die Beratungskompetenz eines guten Governance-Gremiums ausmacht: günstige Rahmenbedingungen zu schaffen, zur Arbeit an der Unternehmensstrategie zu ermutigen und kluge Fragen zu stellen. Gelegentlich kann auch einmal ein direkter Hinweis aufgrund eines entsprechenden Erfahrungsfundus hilfreich sein.

Innovationsgeneigtes Strategieklima schaffen

Der Beirat muss deutlich machen, dass er Innovationen für entscheidend für die langfristige Sicherung des Unternehmens hält. Er muss den Grundsatz vertreten, dass es für die langfristige Steigerung des Unterneh-

menswerts und für das nachhaltige Überleben wichtiger ist, das Wachstum zu fördern als die Gewinnmarge. Für Letztere gibt es eine Grenze in einer Wettbewerbswirtschaft, doch für das Wachstum gibt es letztlich keine Grenze. Das Umsatzwachstum ist langfristig die entscheidende Voraussetzung für das Gewinnwachstum. Daher muss die Innovationsarbeit einen hohen und kontinuierlichen Stellenwert in der Agenda der Unternehmensführung haben.

Um ein innovationsgeneigtes Klima zu schaffen, muss man sich eine Vorstellung von der Größenordnung der erforderlichen Projekte machen. Will man innerhalb von zehn Jahren ein zusätzliches Umsatzpotenzial von 10 Prozent des Umsatzes im bisherigen Geschäft aus Innovationsvorhaben generieren, dann muss man in grober Annäherung mit einem Gesamtaufwand in diesem Zeitraum in Höhe des angestrebten Umsatzzuwachses rechnen. Wenn man also von 500 Millionen EUR Basisumsatz ausgeht und 50 Millionen EUR zusätzlichen Umsatz durch ein Innovationsprojekt anstrebt, kostet dieses vielleicht 35 Millionen EUR – das entspricht in etwa dem üblichen Kaufpreis für ein Geschäft dieser Größenordnung. Damit ist aber nur der Aufwand für ein erfolgreiches Projekt erfasst. Vor und neben diesem erfolgreichen Projekt müssen aber auch noch andere Optionen verfolgt werden, deren Kosten letztlich von dem erfolgreichen Projekt mit eingespielt werden müssen. Setzen wir die Kosten für diese zusätzlichen, letztendlich erfolglosen Projekte mit 15 Millionen EUR an, so erhält man die prognostizierte Summe von 50 Millionen EUR. Verteilt man diese 50 Millionen EUR über die Zeitachse der Projektentwicklung von zehn Jahren, so ergibt dies 5 Millionen EUR pro Jahr, was etwa einem Prozentpunkt Umsatzrendite entspricht. Und das ist eher als Untergrenze zu verstehen. Wenn man sich mehr Experimente auf der Suche nach Innovationen leisten muss und leisten kann oder ein höheres Wachstumsziel hat, dann kommt auch leicht ein Aufwand von eineinhalb oder zwei Prozentpunkten des Umsatzes zusammen.

Einige Unternehmen, die systematisch Innovationsarbeit betreiben, schaffen ein eigenes Budget für Innovationsprojekte. Natürlich müssen Regeln bestehen, dass ein solches Budget nicht für die regelmäßige Entwicklungsarbeit im Kontext des laufenden Geschäfts genutzt werden darf. In das Budget für die Innovationsarbeit gehören nur Projekte hinein, die dem Unternehmen zusätzliche Umsatzpotenziale erschließen können.

Damit wird auch deutlich, dass der Aufwand für die Innovationsarbeit im Honorierungskonzept der Geschäftsführung zu berücksichtigen ist, denn man muss damit rechnen, dass das Management primär das tut, was erwartet und belohnt wird. Wenn nur Renditeziele gesetzt werden, droht die Innovationsarbeit vernachlässigt zu werden. Will man verhindern, dass insbeson-

dere in schlechteren Zeiten an der falschen Stelle, nämlich bei den Innovationsprojekten, gespart wird, ist es am besten, wenn man den entsprechenden Aufwand aus der Bemessungsbasis für die variable Erfolgsvergütung ausklammert. Daneben gibt es auch Ansätze, die Innovationserfolge in die Bemessungsbasis miteinzubeziehen, die zu erörtern jedoch über den Rahmen dieser Ausführungen hinausgeht.

Die Innovationsarbeit regelmäßig auf die Agenda setzen

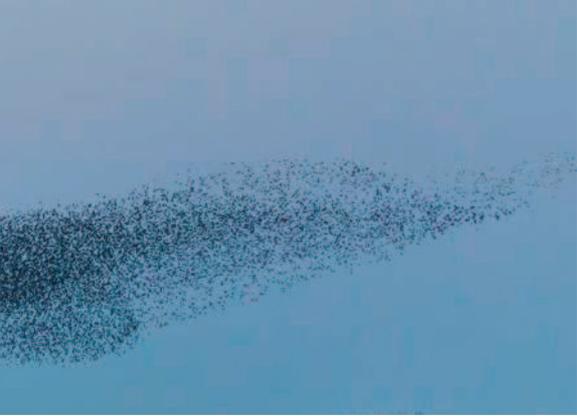
Das wichtigste Instrument eines Beirats, die Bedeutung eines Themas zu unterstreichen, besteht darin, eben dieses Thema auf die Tagesordnung der Sitzungen zu setzen – und zwar anlassunabhängig und regelmäßig. In jeder Sitzung sollte zum Lagebericht ein TOP »Neues aus Markt, Wettbewerb und Technologie« gehören. Das kann und soll aber nur ein Kurzbericht sein, der darüber informiert, ob eine überraschende Entwicklung in einer der darauffolgenden Sitzungen näher erörtert werden muss.

Außerdem sollte es in regelmäßigen Abständen eine Beiratssitzung geben, in der – mit ausreichender Zeit – der Stand und die Pläne zur Innovationsarbeit vorgetragen und diskutiert werden. Die Sondersitzung ist für solche Themen, die keine besondere Terminierung am Jahresanfang (Jahresabschluss) oder am Jahresende (Budget) verlangen, ein günstiger Zeitpunkt. Hier sollten in möglichst immer gleicher Systematik alle Aspekte der Innovationsarbeit – darunter auch die nachfolgend hervorgehobenen Punkte – durchgesprochen werden.

Frühwarnsignale zu Innovationsanforderungen beachten

Wenn man einen branchenspezifischen Schub in der Technologieentwicklung versäumt hat, ist dieser Rückstand kaum mehr aufzuholen. Es ist daher unbedingt erforderlich, darauf hinzuwirken, dass die Geschäftsführung – nicht der Beirat – alle sinnvollen Möglichkeiten heranzieht, um »early warning signals« (Ansoff) zu sich anbahnenden technologischen oder wirtschaftlichen Trendveränderungen zu erkennen. Dazu gehört als





erster Schritt eine sorgfältige Verfolgung der Marktanteilsentwicklung über die Jahre hinweg. Ergänzend müssen die Patentanmeldungen der wichtigsten Wettbewerber beobachtet und ausgewertet werden. Eine signifikante Zunahme der Patentanmeldungen eines Wettbewerbers ist bereits ein Frühwarnindikator. Außerdem sollte ohnehin auch der Inhalt der Patentanmeldungen der Wettbewerber an einer Stelle im Unternehmen analysiert werden; darüber kann dann ebenfalls berichtet werden.

Projektpipeline verfolgen und Schlüsselprojekte festlegen

Zum Innovationsmanagement des Beirats gehören einige Auswertungsschemata, die den Stand und die Entwicklung der Innovationsarbeit über einen möglichst langen Zeitraum hinweg in vergleichbarer Form veranschaulichen. Eine eingängige Darstellung besteht darin, den schematischen Verlauf des Entwicklungs- und Produktlebenszyklus als Grundlage zu nehmen und den Stand der Produkte und der Neuentwicklungen darin einzutragen. Die Größenordnung von Umsatz und Gewinn der aktiven Programme kann durch Kreisgrößen oder Farben illustriert werden. Für die in der Entwicklung befindlichen Projekte sollte man abschätzen, wie weit sie von einer denkbaren Markteinführung entfernt sind.

Es geht hierbei nicht um exakte Prognosen. Daher sollte diese Bestandsaufnahme auch nicht als Gegenstand der Aufsicht behandelt werden, sondern als Input für eine freie Diskussion. Das Ziel einer solchen Inventur sollte in der Festlegung der Priorität der Projekte bestehen. Längerfristig ausgerichtete Zukunftsprojekte sind letztlich immer in Gefahr, von den dringlichen Tagesaufgaben im Entwicklungsbereich verdrängt zu werden. Der Beirat kann dem Management helfen, die Innovationsarbeit auch in schwierigen Zeiten durchzuhalten, indem die Prioritätenliste zu Protokoll genommen wird.

Erfahrungen über Markteinführungsstrategien austauschen

In reifen Märkten mag einem Unternehmen eine große Innovation nur einmal pro Jahrzehnt gelingen. Das be-

deutet auch, dass eine Führungskraft vielleicht nur ein- oder zweimal in ihrer Laufbahn an einer großen Innovation mitwirkt. Umso wichtiger ist es, die Erfahrung von Beiratsmitgliedern zu nutzen, die aufgrund ihres Alters, der Größe ihres Verantwortungsbereichs oder der Vielzahl ihrer Mandate bereits eine größere Anzahl von Innovationsprojekten begleitet haben. Die Geschäftsführung sollte den Beirat aktiv nach solchen Erfahrungen fragen.

Experimente zulassen

Wenn sich der Beirat intensiv um die Innovationsarbeit kümmert, besteht allerdings auch eine ernst zu nehmende Gefahr: Wenn die entsprechenden Projekte viel länger dauern und mehr kosten, als ursprünglich angenommen wurde, oder wenn gar das erhoffte Ergebnis nicht erreicht wird, dann verfällt das Gremium leicht in den »Modus der Aufsicht« und vermerkt in seiner gedanklichen Liste der guten und schlechten Taten der Führung einen dicken Minuspunkt. Eine solche Reaktion ist ein sicherer Weg, um den Mut der Geschäftsführung für eine intensive Innovationsarbeit zu schwächen.

Aussichtslose Markteinführungen konsequent beenden

Erst nach der Markteinführung zeigt sich, ob eine Innovation auch ein wirtschaftlicher Erfolg wird. Auch hier bedarf es vielleicht mehrerer Versuche, um mit verschiedenen Geschäftsmodellen zu experimentieren. Stellt sich aber nach angemessener Zeit heraus, dass man kein erträgliches Geschäft entwickeln kann, dann muss das Experiment auch konsequent beendet werden. Nicht selten tun sich die Promotoren, die über Jahre viel Engagement in die Entwicklung gesteckt haben, schwer mit der Beendigung dieses »Hoffungsprojekts«. Der Beirat ist aus seiner distanzierten Perspektive besser in der Lage, zu einer kritischen Beurteilung zu kommen.

Die Investition in Innovationen ist ein Spieleinsatz, der manchmal zum Gewinn führt, oft aber auch verloren ist. Wenn die entsprechenden Projekte nicht auch einmal scheitern, dann ist man vielleicht nicht ausgreifend genug in der Suche nach möglichen Innovationen. Um die Motivation für die Suche aufrechtzuerhalten, müssen daher alle Beteiligten Gelassenheit bewahren, wenn sich bei einem Projekt der erhoffte Erfolg nicht einstellt. Die Belohnung für diese Geduld zeigt sich nicht selten in einem Nebeneffekt, dass zwar nicht das angestrebte Ergebnis herauskommt, aber dennoch eine nützliche Erkenntnis oder ein Produkt »abfällt«, das man noch gut gebrauchen kann. Denn: Arbeit – so auch Innovationsarbeit – bringt einen immer weiter. «