

RESEARCH

Tim Bauer

Innovationen in Familienunternehmen

Eine empirische Untersuchung

 Springer Gabler

Innovationen in Familienunternehmen

Tim Bauer

Innovationen in Familienunternehmen

Eine empirische Untersuchung

 Springer Gabler

RESEARCH

Tim Bauer
Landau, Deutschland

Dissertation Universität Oldenburg, 2012

ISBN 978-3-658-00803-1

ISBN 978-3-658-00804-8 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-00804-8

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.springer-gabler.de

GELEITWORT

Mit der hier veröffentlichten Dissertation von Tim Bauer wird ein bedeutender und innovativer Schritt in der Forschung zu Familienunternehmen unternommen.

Zielsetzung der Arbeit ist, Produktinnovationen in Familienunternehmen auf der Grundlage bisheriger Forschungen in den Feldern Familienunternehmen und Innovation zu untersuchen. Dabei lässt sich Tim Bauer von der Fragestellung leiten, wie sich die Spezifika von Familienunternehmen im Einzelnen auf die Innovationsentstehung auswirken und welche Implikationen sich daraus konkret ableiten lassen. Unterstützt wird die Untersuchung durch einen empirischen Teil, der zahlreiche Innovationen in verschiedenen Familienunternehmen analysiert.

Theoretisch nähert sich Tim Bauer der Fragestellung, in dem er den aktuellen Forschungsstand zu Familienunternehmen als auch zum Innovationsmanagement systematisch darstellt und beleuchtet. Zuerst schafft er mit den definitorischen Grundlagen seiner Arbeit ein verbindliches Ausgangsverständnis. Dazu stellt der Autor zutreffend fest, dass der Begriff Familienunternehmen in der Literatur noch immer sehr heterogen verwendet wird und entwickelt daraufhin eine eigene Definition, die den familiären Einfluss auf das Unternehmen als wichtiges Unterscheidungskriterium in den Vordergrund rückt. Auch im Bereich Innovation entwickelt Tim Bauer eine eigene Typologie zu den unterschiedlichen Ansätzen der Innovationsforschung. Darauf aufbauend werden die bestehenden Charakteristika von Familienunternehmen als Einflussgröße auf Innovationen herausgearbeitet. Dazu formuliert der Doktorand entsprechende Hypothesen, die in der empirischen Untersuchung getestet werden. An der Untersuchung nahmen insgesamt 20 Unternehmen teil, die verschiedenen Branchen entstammen, durchschnittlich über 1.000 Mitarbeiter beschäftigen und zum Teil bereits seit drei Generationen oder länger in Familienbesitz sind. Die untersuchten Produktinnovationen in den Unternehmen sind in der Regel Welt- bzw. Branchenneuheiten. Die Ergebnisse der Untersuchung werden klar aufbereitet, zusammenhängend dargestellt und intensiv diskutiert und interpretiert. Abschließend fasst Tim Bauer die Erkenntnisse folgerichtig zusammen, benennt theoretische und praktische Implikation und liefert einen Ausblick, der seine Expertise in diesem Forschungsfeld deutlich werden lässt. Auf Unternehmensseite sieht er beispielsweise vor

allem Handlungsbedarf in dem differenzierten Einsatz von Managementinstrumenten im Innovationsprozess und der Nutzung von externen Innovationsquellen wie etwa Hochschulen, um den schwierigen Spagat zwischen Tradition und Innovation erfolgreich meistern zu können.

Die vorliegende Dissertationsschrift generiert durch eine aktuelle und relevante Fragestellung einen hohen und bedeutsamen Erkenntnisgewinn in dem Forschungsfeld von Familienunternehmen und Innovationen. Hervorzuheben sind hier insbesondere die fundierten und treffenden Implikationen. Mit diesen zeigt Tim Bauer eindrucksvoll, dass er sowohl die wissenschaftliche Perspektive umfassend analysiert als auch den unternehmenspraktischen Kontext umfassend und intensiv erschlossen hat. Die vielfältigen positiven Rückmeldungen von Unternehmern auf seine Erkenntnisse bestätigen nachdrücklich die hervorragende Qualität der Arbeit.

Persönlich wünsche ich der Dissertation von Tim Bauer daher eine große Verbreitung sowohl in der noch jungen Forschungslandschaft zu Familienunternehmen als auch in den Familienunternehmen selbst. Vor allem die fundierten Implikationen erachte ich für die Wissenschaft als auch für die unternehmerische Praxis als sehr wertvoll und unbedingt bemerkenswert.

Hildesheim, den 22.11.2012

Prof. Dr. Christoph Kolbeck

VORWORT

Diese Dissertation setzt an der Schnittstelle zwischen den Forschungsfeldern Innovationen und Familienunternehmen an. Aus eigener Erfahrung weiß ich zu berichten, dass Erkenntnisse der Managementforschung oftmals nur eingeschränkt auf Familienunternehmen übertragen werden, da deren Strukturen durch familiäre Spezifika geprägt sein können. Vor der Relevanz von Innovationen für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens, habe ich mir die Frage gestellt, wie Familienunternehmen innovieren und welche Besonderheiten hierbei zu berücksichtigen sind. Es sollten nicht nur theoretische Überlegungen angestellt werden, sondern Anspruch dieser Arbeit war es, die tatsächliche Entstehung von Innovationen in Familienunternehmen nachvollziehen und verstehen zu können.

Ohne die intensive Unterstützung meiner beiden Betreuer Prof. Dr. Alexander Nicolai und Prof. Dr. Christoph Kolbeck wäre die Umsetzung dieser Arbeit nicht möglich gewesen. So konnten viele renommierte Familienunternehmen gewonnen werden, die an der Untersuchung teilgenommen haben. An dieser Stelle möchte ich auch den Unternehmerinnen und Unternehmern danken, die mein Forschungsprojekt mit Interesse wahrgenommen und unterstützt haben, sich viel Zeit für meine Untersuchungen genommen haben und mir so die Möglichkeit gaben, tiefe Einblicke in die Innovationsentstehung in Familienunternehmen zu erhalten. Hier möchte ich nochmals Prof. Dr. Christoph Kolbeck (Stiftungslehrstuhl für Familienunternehmen)/ HAWK Hildesheim) danken, der mich dabei unterstützt hat, den Erstkontakt zu vielen renommierten Familienunternehmen aufzubauen. Auch gilt mein Dank der Stiftung Familienunternehmen und Prof. Dr. Dr. h.c. Hennerkes wie auch der Wirtschaftsförderung Hildesheim Region (HI-REG), mit deren Unterstützung weitere führende Familienunternehmen für die Untersuchung gewonnen werden konnten. Des Weiteren gebührt mein Dank auch der Heinz-Neumüller-Stiftung, welche das Projekt mit einem Stipendium unterstützt hat.

Ich möchte meinen Eltern dafür danken, dass Sie durch die Unterstützung meines Studiums meine Dissertation ermöglicht haben. Insbesondere danke ich meiner lieben Frau Juliane, welche mir das notwendige Durchhaltevermögen gegeben hat, wenn ein schwieriger Abschnitt meines Projektes zu bewältigen war. Ich möchte diese Arbeit unserer kleinen

Tochter Charlotte widmen, die mir mit Ihrem Lächeln immer wieder Kraft und Zuversicht gegeben hat.

Ich wünsche Ihnen bei der Lektüre viel Freude und interessante Erkenntnisse.

Landau, den 22.11.2012

Tim Bauer

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
1 Einleitung	1
1.1 <i>Motivation und zentrale Forschungsfragen</i>	1
1.2 <i>Aufbau der Arbeit</i>	5
2 Definitiorische Grundlagen	7
2.1 <i>Die Definition von Familienunternehmen</i>	7
2.2 <i>Die Definition von Innovationen</i>	9
3 Theoretische Grundlagen der Untersuchung	16
3.1 <i>Familienunternehmen in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung</i>	16
3.1.1 Familie und Unternehmen im System Familienunternehmen	17
3.1.1.1 Die Familie im Unternehmen	17
3.1.1.2 Das Unternehmen der Familie	20
3.1.1.3 Familienunternehmen – das Aufeinandertreffen zweier gegensätzlicher Systeme	24
3.1.2 Die Verflechtung von Familie und Unternehmen in Familienunternehmen	25
3.1.2.1 Eigentum in Familienunternehmen	26
3.1.2.1.1 Rechte und Pflichten aus Eigentum	27
3.1.2.1.2 Eigentümerstrukturen in Familienunternehmen	28
3.1.2.2 Verfügungsgewalt in Familienunternehmen	31
3.1.2.2.1 Grundlegende Aspekte der Verfügungsgewalt in Familienunternehmen	31
3.1.2.2.2 Die Beziehung zwischen Eigentum und Verfügungsgewalt in Familienunternehmen	33
3.1.3 Die Besonderheiten von Familienunternehmen	38
3.1.3.1 Die Unternehmenskultur von Familienunternehmen	39
3.1.3.1.1 Grundlegende Aspekte der Unternehmenskultur	39

3.1.3.1.1.1	Definition der Unternehmenskultur	40
3.1.3.1.1.2	Strömungen der Unternehmenskulturforschung.....	44
3.1.3.1.1.3	Die Einbindung der Kultur in die Organisation.....	47
3.1.3.1.2	Der Einfluss einer familiär geprägten Unternehmenskultur auf das Unternehmen	48
3.1.3.1.2.1	Die Einbindung der Kultur in die Organisation von Familienunternehmen	48
3.1.3.1.2.2	Wertvorstellungen in Familienunternehmen	50
3.1.3.1.2.3	Die strategische Ausrichtung von Familienunternehmen auf Grundlage einer familiär geprägten Unternehmenskultur.....	53
3.1.3.2	Spezifische Ressourcen von Familienunternehmen	58
3.1.3.2.1	Finanzressourcen.....	58
3.1.3.2.2	Humanressourcen.....	59
3.1.3.2.3	Wissensressourcen	62
3.1.3.3	Organisatorische Strukturen in Familienunternehmen.....	63
3.1.3.3.1	Aufbauorganisation in Familienunternehmen	64
3.1.3.3.2	Ablauforganisation in Familienunternehmen.....	66
3.1.3.3.3	Wandlungsfähigkeit der Organisation in Familienunternehmen	69
3.1.4	Zusammenfassung.....	70
3.2	<i>Innovationen in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung</i>	71
3.2.1	Eine Klassifizierung der Innovationsforschung	72
3.2.2	Schumpeters Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung	74
3.2.2.1	Innovationen als Grundlage wirtschaftlicher Entwicklung	74
3.2.2.2	Schumpeters Entrepreneur	76
3.2.2.3	Die Bedeutung von Schumpeters Innovationskonzept.....	77
3.2.3	Grundlegende theoretische Aspekte von Innovationen.....	78
3.2.3.1	Innovationen als Forschungsgegenstand.....	78
3.2.3.1.1	Der Innovationsinput	79
3.2.3.1.1.1	Finanzielle Ressourcen	80
3.2.3.1.1.2	Humanressourcen.....	81
3.2.3.1.1.3	Wissen	84
3.2.3.1.2	Der Innovationsprozess.....	86

3.2.3.1.2.1 Die prozessuale Darstellung innovationsbezogener Aktivitäten	86
3.2.3.1.2.2 Die Gestaltung von Innovationsprozessen.....	88
3.2.3.1.2.2.1 Die formalisierte Innovationsentstehung auf Grundlage von Managementsystemen.....	90
3.2.3.1.2.2.2 Die nicht-formalisierte Innovationsentstehung auf Grundlage der Unternehmenskultur	91
3.2.3.1.2.2.3 Managementsysteme versus Unternehmenskultur – der Formalisierungsgrad des Innovationsprozesses.....	93
3.2.3.1.3 Der Innovationsoutput	95
3.2.3.1.3.1 Der Innovationsgrad als Messgröße für den Output – Stand der Forschung.....	95
3.2.3.1.3.2 Der Innovationsgrad aus Perspektive des Unternehmens – explorative und exploitative Produktinnovationen.....	97
3.2.3.1.3.2.1 Exploration und Exploitation von Wissen als Grundlage der Innovationsentstehung	97
3.2.3.1.3.2.2 Voraussetzungen für Exploration und Exploitation	99
3.2.3.1.3.2.3 Auswirkungen exploitativer und explorativer Produktinnovationen auf die Organisation	102
3.2.3.1.4 Der Zusammenhang von Input, Prozess und Output	104
3.2.3.2 Unternehmensinterne Einflüsse auf Innovationen	105
3.2.3.2.1 Die Unternehmensmitglieder als Einflussgröße auf Innovationen – Mikropolitik, Kultur und Strategie.....	106
3.2.3.2.2 Die Organisation als Einflussgröße auf Innovationen	109
3.2.3.2.3 Der Zugang und Umgang mit Ressourcen als Einflussgröße auf Innovationen.....	111
3.2.4 Zusammenfassung.....	112
3.3 <i>Innovationen in Familienunternehmen – Forschungsstand</i>	113
3.3.1 Innovationen in Familienunternehmen – Literaturüberblick	114
3.3.2 Defizite in der Forschung zu Innovationen in Familienunternehmen.....	122
3.4 <i>Zusammenfassung und Relevanz für die Untersuchung der Innovationsentstehung in Familienunternehmen.</i>	123

4	Die besonderen Charakteristika von Familienunternehmen als Einflussgröße auf Innovationen	125
4.1	<i>Ableitung eines konzeptionellen Ordnungsrahmens der Innovationsentstehung in Familienunternehmen.....</i>	<i>125</i>
4.2	<i>Der Einfluss des familiären Faktors auf Innovationen – Hypothesen</i>	<i>128</i>
4.2.1	Die Rolle der Familie als Inputfaktor in der Innovationsentstehung	128
4.2.2	Der Innovationsprozess in Familienunternehmen.....	131
4.2.2.1	Der Einfluss der Spezifika von Familienunternehmen auf die Organisation von Innovationen in Familienunternehmen.....	131
4.2.2.2	Die Auswirkungen einer familiären Beteiligung an der Innovationsentstehung	134
4.2.2.3	Institutionalisierte Managementsysteme als Einflussgröße auf die Innovationsentstehung	137
4.2.3	Der Innovationsoutput in Familienunternehmen.....	138
4.2.3.1	Der Einfluss von Normen, Werten und Zielen in Familienunternehmen auf den Innovationsgrad.....	138
4.2.3.2	Der Einfluss der Innovationsentstehung in Familienunternehmen auf den Innovationsgrad.....	142
4.3	<i>Zusammenfassung</i>	<i>146</i>
5	Methodischer Aufbau der Untersuchung	148
5.1	<i>Grundlegende methodische Aspekte.....</i>	<i>148</i>
5.1.1	Objektivität, Reliabilität und Validität der Untersuchung	148
5.1.2	Verwendung qualitativer und quantitativer Daten	149
5.1.3	Grundlegende Aspekte bei der Erhebung quantitativer Daten.....	150
5.1.4	Vermeidung von Methodenfehlern	152
5.2	<i>Operationalisierung der theoretischen Begriffe</i>	<i>153</i>
5.2.1	Operationalisierung der Ausgestaltung des Innovationsprozesses – Formalisierungsgrad in der Innovationsentstehung	154
5.2.2	Operationalisierung der Ausgestaltung des Innovationsoutputs – der Innovationsgrad.....	156

5.3	<i>Untersuchungsdesign</i>	158
5.3.1	Das Untersuchungsobjekt	159
5.3.2	Auswahlkriterien der Stichprobe	160
5.3.3	Erhebungsmethode	161
5.3.4	Design des Fragebogens	162
5.3.5	Vorgehen bei der Datenerhebung und -aufbereitung der quantitativen und qualitativen Daten	165
5.4	<i>Methodik bei der quantitativen Datenauswertung</i>	167
5.4.1	Deskriptive Auswertung	167
5.4.2	Inferenzstatistische Auswertung	167
5.4.2.1	Zusammenhangsmaß zwischen nominalskalierten und intervallskalierten Variablen	168
5.4.2.2	Zusammenhangsmaß zwischen mehreren intervallskalierten Variablen ...	169
5.5	<i>Zusammenfassung</i>	174
6	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	175
6.1	<i>Deskription der Stichprobe</i>	175
6.1.1	Deskription der untersuchten Unternehmen	175
6.1.2	Deskription der untersuchten Produktinnovationen in Familienunternehmen ...	178
6.1.2.1	Rahmendaten der Innovationsprojekte	178
6.1.2.2	Merkmale der Innovationsprojekte	180
6.1.2.3	Verwendete Wissensquellen	183
6.1.2.4	Auswirkungen der Produktinnovationen	186
6.2	<i>Der Einfluss des familiären Faktors auf Innovationen</i>	190
6.2.1	Die Familie als Inputfaktor in der Innovationsentstehung	190
6.2.1.1	Deskriptive Daten	190
6.2.1.2	Ergebnisse der statistischen Auswertung – Hypothese 1	195
6.2.1.3	Diskussion	197
6.2.2	Der Innovationsprozess in Familienunternehmen	202
6.2.2.1	Deskriptive Daten	202
6.2.2.1.1	Managementinstrumente in der Innovationsentstehung in Familienunternehmen	203

6.2.2.1.2	Die Entstehung von Innovationen in Familienunternehmen	209
6.2.2.2	Die Gestaltung der Innovationsentstehung in Familienunternehmen	213
6.2.2.2.1	Ergebnisse der statistischen Auswertung – Hypothese 2	213
6.2.2.2.2	Diskussion	215
6.2.2.3	Der Einfluss der Familie auf die Ausgestaltung der Innovationsentstehung	224
6.2.2.3.1	Ergebnisse der statistischen Auswertung – Hypothese 3	224
6.2.2.3.2	Diskussion	226
6.2.2.4	Der Einfluss eines institutionalisierten Innovationsmanagements auf die Innovationsentstehung in Familienunternehmen	228
6.2.2.4.1	Ergebnisse der statistischen Auswertung – Hypothese 4	228
6.2.2.4.2	Diskussion	230
6.2.3	Der Innovationsoutput in Familienunternehmen	234
6.2.3.1	Deskriptive Daten	234
6.2.3.2	Der Einfluss der Familie auf den Innovationsoutput	238
6.2.3.2.1	Ergebnisse der statistischen Auswertung – Hypothese 5	238
6.2.3.2.2	Diskussion	239
6.2.3.3	Der Einfluss einer familiär geprägten Innovationsentstehung auf den Innovationsoutput	242
6.2.3.3.1	Ergebnisse der statistischen Auswertung – Hypothese 6	242
6.2.3.3.2	Diskussion	246
6.2.4	Zusammenfassung	251
7	Zusammenfassung und Ausblick	254
7.1	<i>Zusammenfassung der Untersuchung</i>	<i>254</i>
7.2	<i>Theoretische Implikationen – Ansatzpunkte für zukünftige Forschung</i>	<i>260</i>
7.3	<i>Konsequenzen für die Unternehmenspraxis</i>	<i>261</i>
	Literaturverzeichnis	265
	Anhang*	

* Den Anhang dieser Arbeit finden Sie in der Springer Online Mediathek unter: www.springer.de, ISBN 978-3-658-00803-1, OnlinePlus.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.....	6
Abbildung 2: Zentrale Anspruchsgruppen in Familienunternehmen	26
Abbildung 3: Die Eigentümerstruktur in Familienunternehmen	29
Abbildung 4: Einflussgrößen auf das menschliche Wesen	41
Abbildung 5: Die Ebenen der Kultur.....	43
Abbildung 6: Die Klassifizierung der Forschungslandschaft von Innovationen.....	73
Abbildung 7: Der Ordnungsrahmen der Untersuchung.....	127
Abbildung 8: Zusammenfassung der abgeleiteten Hypothesen	147
Abbildung 9: Formalisierung der Innovationsentstehung – Initiierung	210
Abbildung 10: Formalisierung der Innovationsentstehung – Durchsetzung	211
Abbildung 11: Formalisierung der Innovationsentstehung – Umsetzung	212
Abbildung 12: Innovationsgrad – Beschaffung.....	235
Abbildung 13: Innovationsgrad – Technologie	236
Abbildung 14: Innovationsgrad – Vertrieb.....	237
Abbildung 15: Innovationsgrad – Zielgruppe	237

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Rechte und Pflichten, begründet durch Eigentum	27
Tabelle 2:	Managementsysteme und Unternehmenskultur – Formalisierung im Innovationsprozess.....	94
Tabelle 3:	Organisatorische Voraussetzungen für Exploration und Exploitation.....	101
Tabelle 4:	Überblick der Forschung zu Innovationen in Familienunternehmen.....	115
Tabelle 5:	Der Einfluss der besonderen Spezifika von Familienunternehmen auf den Innovationsgrad.....	139
Tabelle 6:	Operationalisierung des Innovationsprozesses	156
Tabelle 7:	Operationalisierung des Innovationsoutputs.....	158
Tabelle 8:	Umsatz- und Mitarbeiterzahlen in der Stichprobe	176
Tabelle 9:	Branchenverteilung in der Stichprobe.....	177
Tabelle 10:	Alter der untersuchten Familienunternehmen nach Generationen.....	177
Tabelle 11:	Zusammensetzung der Unternehmensführung.....	178
Tabelle 12:	Charakteristika der Innovationsprojekte	179
Tabelle 13:	Parameter der Produktinnovationen.....	181
Tabelle 14:	Verteilung der Innovationsprojekte nach Technologiefeldern.....	182
Tabelle 15:	Verwendete Wissensressourcen in den untersuchten Produktinnovationen	184
Tabelle 16:	Der Umgang mit unternehmensinternem Know-how - Wissensträger.....	185
Tabelle 17:	Der Wettbewerbsvorteil der untersuchten Produktinnovationen	187
Tabelle 18:	Die Realisierung des Wettbewerbsvorteils	188
Tabelle 19:	Auswirkungen von Produktinnovationen in Familienunternehmen	189
Tabelle 20:	Träger des Innovationsimpulses.....	192
Tabelle 21:	Prozessträger in der Innovationsentstehung – Initiierung.....	193
Tabelle 22:	Prozessträger in der Innovationsentstehung – Durchsetzung	194
Tabelle 23:	Prozessträger in der Innovationsentstehung – Umsetzung	195

Tabelle 24: Beteiligung von Familienmitgliedern in der Innovationsentstehung – Ergebnisse Hypothese 1	196
Tabelle 25: Schlüsselpersonen in der Innovationsentstehung.....	201
Tabelle 26: Managementinstrumente in der Innovationsentstehung	203
Tabelle 27: Die Dokumentation der Innovationsentstehung.....	208
Tabelle 28: Die Innovationsentstehung in Familienunternehmen – Ergebnisse Hypothese 2	213
Tabelle 29: Entscheidungsgrundlagen in der Innovationsdurchsetzung.....	220
Tabelle 30: Budgetierung bei Geschäftskunden	222
Tabelle 31: Der Einfluss der Familie auf die Innovationsentstehung – Ergebnisse Hypothese 3	225
Tabelle 32: Der Einfluss einer familiären Initiierung auf die Durchsetzung	226
Tabelle 33: Der Einfluss eines institutionalisierten Innovationsmanagements auf die Innovationsentstehung in Familienunternehmen – Ergebnisse Hypothese 4.....	229
Tabelle 34: Index Innovationsgrad.....	238
Tabelle 35: Der Innovationsgrad der untersuchten Produktinnovationen – Ergebnisse Hypothese 5.....	239
Tabelle 36: Korrelationen der Variablen der Regressionsgleichung	243
Tabelle 37: Der Einfluss einer familiären Innovationsentstehung auf den Innovationsgrad – Ergebnisse Hypothese 6.....	245
Tabelle 38: Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	253

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BLUE	Best Linear Unbiased Estimation
bspw.	beispielsweise
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
d.h.	das heißt
ESEE	Encuesta sobre Estrategias Empresariales
et al.	et alii/et aliae
etc.	et cetera
F&E	Forschung und Entwicklung
FOB	Family Owned Business
IFERA	International Family Enterprise Research Academy
ISO	International Organization for Standardization
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
o.g.	oben genannte
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
SEC	United States Securities and Exchange Commission
u.a.	und andere
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
VIF	Varianzinflationsfaktor

1 EINLEITUNG

1.1 Motivation und zentrale Forschungsfragen

Familienunternehmen stellen eine wichtige Unternehmensform in der deutschen Wirtschaft dar. Sie erwirtschaften 41,5 Prozent aller Umsätze, beschäftigen 57,3 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Berufstätigen und machen einen Anteil von 95,1 Prozent aller Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland aus.¹ Die Bedeutung von Familienunternehmen wird in immer größerem Maße auch von Forschung und Politik erkannt. Galten Familienunternehmen in Deutschland zu Beginn der 1990er Jahre noch als antiquiertes Auslaufmodell, das mit Globalisierung, technologischem Fortschritt und dynamischeren Märkten nicht mehr Schritt halten kann, erfahren sie heute eine neue Wertschätzung.² Auch werden Familienunternehmen eine im Vergleich zu Publikumsgesellschaften erhöhte Leistungsfähigkeit und Nachhaltigkeit zugeschrieben.³ Insbesondere die geringe Abhängigkeit gegenüber konjunkturellen Schwankungen lässt diese Unternehmensform wieder stärker ins Forschungsinteresse rücken,⁴ so sind Familienunternehmen Thema vieler jüngerer Publikationen.⁵

In Deutschland wird die Forschung zu Familienunternehmen jedoch noch nicht so intensiv betrieben wie im angloamerikanischen Raum, wo die Wichtigkeit des Themas schon vor längerer Zeit erkannt wurde.⁶ Trotz des hohen volkswirtschaftlichen Beitrags, den Familienunternehmen in Deutschland leisten, hat dieser Unternehmenstypus in der betriebswirtschaftlichen Forschung bislang nur geringe Beachtung erfahren. Zu den in der

¹ Vgl. Wallau (2007), S. 24.

² Vgl. Baus (2010), S. 11.

³ Ein Vergleich der Top 50 familiengeführten Unternehmen mit DAX, MDAX und SDAX-Werten zeigte eine deutliche Outperformance der Familienunternehmen, Vgl. Mendel (2005), S. 101. Vgl. auch Jaskiewicz (2006); Lee (2004); Anderson, Reeb (2008).

⁴ Dies zeigte sich deutlich beim Platzen der Spekulationsblase zu Beginn des neuen Jahrtausends oder bei den weltweiten Verwerfungen an den Finanzmärkten im Jahr 2008, als Familienunternehmen diese Konjunkturreinbrüche relativ gut überstanden, vgl. hierzu Wimmer (2005), S. 5; Wimmer et al. (2009).

⁵ Vgl. bspw. Baus (2010); Hennerkes (2005); James (2005); Klein (2004); Mendel (2005); Schlembach, Schlembach (2004); Simon (2002); Simon et al. (2005); Wimmer (2005).

⁶ Dies zeigt sich schon in der Tatsache, dass an einer großen Anzahl der Universitäten (bspw. Harvard Business School, University of Massachusetts, University Chicago, University of San Francisco, Stetson University, Tulane University) im angloamerikanischen Raum intensiv Forschung und Lehre zu Familienunternehmen betrieben wird.

Vergangenheit intensiver untersuchten Forschungsbereichen zählen insbesondere die Nachfolgeproblematik und deren steuerrechtliche Handhabung.⁷ Einen weiteren Aspekt, der in der betriebswirtschaftlichen Forschung stärkere Beachtung gefunden hat, stellen die besonderen Eigenschaften von Familienunternehmen in Abgrenzung zu Publikumsgesellschaften dar. Diese werden vor allem durch die enge Verflechtung von Familie und Unternehmen, die durch die besondere, familiengeprägte Eigentümerstruktur bedingt wird, hervorgerufen. „The result is a unique blending of family management, and ownership subsystems to form an entire family business system.“⁸

Da die Unternehmensform des Familienunternehmens große volkswirtschaftliche Bedeutung hat, ist die Frage, wie der Erfolg dieses Unternehmenstypus entsteht und gesichert werden kann, von großer Relevanz. Der Erfolg eines Unternehmens hängt unter anderem davon ab, Innovationen zu generieren.⁹ Nur wenn ein Unternehmen in der Lage ist, neue Produkte in den Markt zu bringen und seine Prozesse laufend zu optimieren, wird es sich auf mittlere und lange Sicht am Markt durchsetzen können.¹⁰ Innovationen sind eine Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit und somit für den Erfolg eines Unternehmens¹¹ – auch eines familiengeführten.

Die Innovationsentstehung in Familienunternehmen wurde von der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung bislang allerdings nur ansatzweise untersucht, obwohl davon auszugehen ist, dass Familienunternehmen aufgrund ihrer charakteristischen Spezifika einer differenzierten Betrachtung im Hinblick auf Innovationen bedürfen. Einige Studien untersuchten zwar bereits die Innovationsfähigkeit von Familienunternehmen, kommen aber zu uneinheitlichen Ergebnissen. Zahra und Shaker zeigen einerseits, dass „family ownership and involvement promote entrepreneurship [...]“.¹² Chin und Chen-Lung belegen

⁷ Vgl. bspw. Huber, Sterr-Kölln (2006); Müller (2005); Pfannenschwarz (2005); Wimmer (2009).
⁸ Poza (2010), S. 4.

⁹ Vgl. Berndt et al. (2005).

¹⁰ Vgl. Vahs, Burmester (2005), S. 9.

¹¹ Vgl. van der Panne et al. (2003).

¹² Zahra (2005), S. 23.

andererseits, dass ein Zusammenfall von Eigentum und Verfügungsgewalt Innovationen hemmt.¹³

Auf der einen Seite wird in der Literatur also ein positiver familiärer Einfluss auf die Innovationstätigkeit des Unternehmens festgestellt. Das Handeln in Familienunternehmen ist langfristig geprägt, sodass auch Produktinnovationen entwickelt werden, die nicht unmittelbar eine attraktive Rendite erzielen.¹⁴ Der Zusammenfall von Eigentum und Verfügungsgewalt führt zu einer hohen Durchsetzungskraft des Managements und ermöglicht, auch unpopuläre Innovationsprojekte im Unternehmen durchzusetzen.¹⁵ Vertrauensvolle und partnerschaftliche Beziehungen zu Kunden und Lieferanten führen zu einem Know-how-Austausch, auf dessen Grundlage zielgruppengerechte Innovationen entwickelt werden können.¹⁶ Eine intrinsisch motivierte Belegschaft,¹⁷ die nicht durch eine starre Struktur gelenkt werden muss, stellt eine Ressource in dem dynamischen Prozess der Innovationsentstehung dar.¹⁸

Dementgegen werden Familienunternehmen gerade im Bereich ihrer Innovationskraft Defizite attestiert. Prozesse sind stärker personenbezogen und basieren nur selten auf einer strukturierten, rationalen Analyse und Planung – Produktinnovationen in Familienunternehmen entstehen eher durch ein *Muddling Through* als durch einen rational geplanten Prozess. Viele Familienunternehmen werden als introvertiert, in alten Traditionen lebend, inflexibel und insbesondere als wandlungsresistent beschrieben – ausnahmslos Aspekte, die gegen eine hohe Innovationskraft von Familienunternehmen sprechen.¹⁹ Die hohe Abhängigkeit von einzelnen Individuen im Innovationsprozess²⁰ führt dazu, dass beim Ausscheiden des ‚genialen Erfinders‘ das langfristige Überleben des Unternehmens gefährdet ist. Das Streben nach Unabhängigkeit von Familienunternehmen und die damit verbundenen begrenzten Finanzierungsmöglichkeiten hemmen darüber hinaus deren Möglichkeit,

¹³ Vgl. Chin (2009).

¹⁴ Vgl. Zahra et al. (2004).

¹⁵ Vgl. Westhead et al. (2002).

¹⁶ Vgl. Ibrahim et al. (2008).

¹⁷ Vgl. Eddleston et al. (2008).

¹⁸ Vgl. Augsdorfer (2008).

¹⁹ Vgl. Hall et al. (2001).

²⁰ Vgl. Gersick (1997).

kapitalintensive Innovationsprojekte durchzuführen.²¹ Ortega-Argilés et al. haben vor diesem Hintergrund einen negativen Zusammenhang zwischen der Eigentümerkonzentration und den F&E-Ausgaben identifiziert, was sich entsprechend auf die Innovationskraft der Unternehmen auswirkt.²²

Heck et al. leiten aus diesen heterogenen Ergebnissen zur Innovationsentstehung in Familienunternehmen weiteren Forschungsbedarf ab und stellen die Frage: „Are creativity and innovativeness inherent in entrepreneurial families, or do they disrupt family traditions and relationships?“²³ Diese Promotion setzt an der Schnittstelle zwischen den Forschungsgebieten ‚Innovation‘ und ‚Familienunternehmen‘ an. Um das Forschungsfeld einzugrenzen, wird der Fokus der Arbeit auf Produktinnovationen gelegt. So soll die Studie dazu beitragen, Produktinnovationen in Familienunternehmen umfassend zu untersuchen und die bestehende Forschungslücke weiter zu schließen. Neben den bislang durchgeführten wenigen Studien zu der Thematik mangelt es insbesondere an einer ganzheitlichen Betrachtung der Innovationsentstehung in Familienunternehmen und einer quantitativen Überprüfung der Ergebnisse.

Gegenstand dieser Arbeit ist es, Produktinnovationen in Familienunternehmen aufbauend auf den vorhandenen Forschungsergebnissen zu untersuchen, woraus sich folgende Forschungsfragen ableiten:

Wie ist der Einfluss der besonderen familiären Spezifika auf die Innovationsentstehung in Familienunternehmen?

Welche Folgen hat eine durch das Familienunternehmen geprägte Innovationsentstehung auf die Innovationsfähigkeit, d.h. den Innovationsoutput, des Unternehmens?

Welche Chancen und Risiken entstehen hieraus für Familienunternehmen?

²¹ Vgl. Colot, Croquet (2009).

²² Vgl. Ortega-Argilés et al. (2005).

²³ Heck et al. (2008), S. 326.

So sollen anhand dieses Forschungsvorhabens der Innovationsprozess in Familienunternehmen und dessen Einflussfaktoren, unter besonderer Beachtung der Charakteristika dieses Unternehmenstyps, dargestellt werden. Der zentrale Bestandteil des Forschungsvorhabens ist eine empirische Untersuchung. Insbesondere ist zu prüfen, ob trotz der vielfältigen Ausgestaltungsmöglichkeiten von Familienunternehmen Besonderheiten identifiziert werden können, die dem familiären Charakter und nicht unternehmensspezifischen Unterschieden wie bspw. der Unternehmensgröße zugeschrieben werden können.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in sieben Teile. Einleitend wurden in Kapitel 1 die Relevanz des Themas für Wissenschaft und Praxis sowie die Ziele des Dissertationsprojekts dargestellt. Die für das Promotionsvorhaben grundlegenden Begrifflichkeiten ‚Innovation‘ und ‚Familienunternehmen‘ werden im folgenden Kapitel 2 geklärt.

Im dritten Kapitel werden grundlegende theoretische Aspekte des Forschungsgegenstands erörtert. Vorerst wird die Literatur beider Forschungsgebiete – ‚Familienunternehmen‘ und ‚Innovation‘ – getrennt betrachtet. Anschließend erfolgen eine Bestandsaufnahme der Forschung zu Innovationen in Familienunternehmen und ein Aufzeigen der hier vorliegenden Forschungslücken.

Auf Grundlage der vorhandenen Theorien der Forschungsfelder ‚Familienunternehmen‘ und ‚Innovation‘ erfolgt im vierten Kapitel die Entwicklung eines Modells zur Innovationsentstehung in Familienunternehmen. So wird aufgezeigt, welchen Einfluss die Spezifika von Familienunternehmen auf die Innovationsentstehung haben, sodass entsprechende Hypothesen für die empirische Untersuchung abgeleitet werden können.

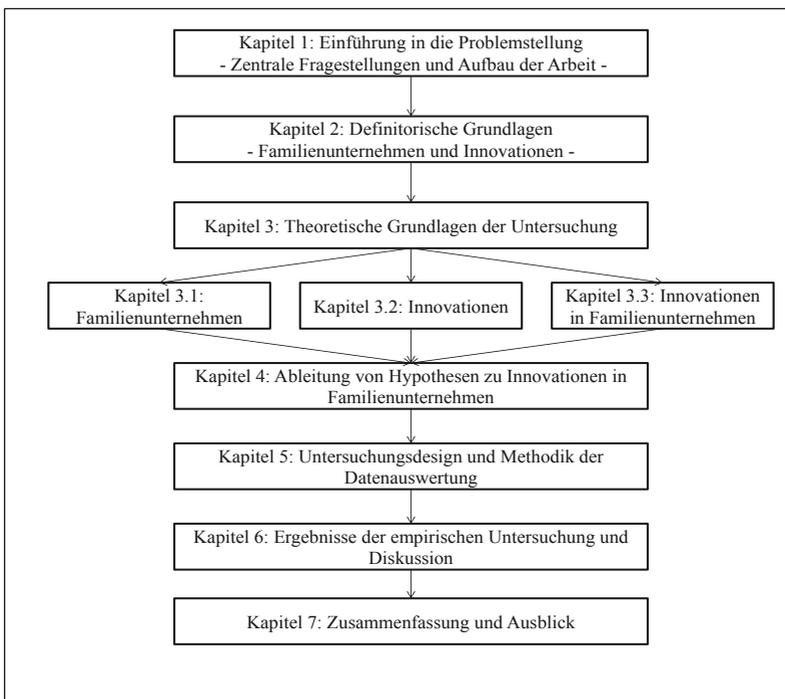
Das fünfte Kapitel beschreibt die in der empirischen Untersuchung angewandte Methodik. Es wird aufgezeigt, mit welchem Forschungsdesign die Forschungsfragen beantwortet und die damit verbundenen Hypothesen überprüft werden. Vor diesem Hintergrund werden auch die statistischen Verfahren erläutert, welche zur Überprüfung der gebildeten Hypothesen

herangezogen werden. Darüber hinaus wird dargestellt, welche Vorgehensweise im Rahmen der empirischen Erhebung angewandt wurde.

Die Auswertung der empirischen Erhebung ist Bestandteil des sechsten Kapitels. In diesem Rahmen werden die vorher entwickelten Hypothesen verifiziert und die Ergebnisse tiefergehend diskutiert.

Anschließend werden in Kapitel 7 die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst, die Grenzen des Forschungsprojekts aufgezeigt und möglicher weiterer Forschungsbedarf diskutiert. Eine Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Praxis erfolgt abschließend.

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit



Quelle: eigene Darstellung (2011)

2 DEFINITORISCHE GRUNDLAGEN

In diesem Abschnitt werden die definitorischen Grundlagen erläutert. Um die Innovationsentstehung in Familienunternehmen im Rahmen dieser Arbeit untersuchen zu können, ist eingangs eine Präzisierung der Begrifflichkeiten notwendig, da für Innovationen wie auch für Familienunternehmen in der Forschungslandschaft eine Vielzahl von unterschiedlichen Definitionen existiert. Es folgt eine Herleitung des hier verwendeten Begriffs von Familienunternehmen, bevor die verwendete Definition von Innovationen erläutert wird.

2.1 Die Definition von Familienunternehmen

Insbesondere in Deutschland wird der Begriff Familienunternehmen oftmals mit dem deutschen Mittelstand gleichgesetzt. Dies suggeriert, dass Größenaspekte wie Umsatz und Mitarbeiterzahlen zur Abgrenzung von Familienunternehmen herangezogen werden können, was allerdings nicht dem Wesen von Familienunternehmen entspricht. Zwar ist ein Großteil des Mittelstands in Deutschland von Familienunternehmen geprägt, die Unternehmensgröße ist aber kein entscheidendes Kriterium. Vielmehr ist der familiäre Einfluss auf das Unternehmen als Unterscheidungskriterium von Nicht-Familienunternehmen heranzuziehen.²⁴

Der Begriff Familienunternehmen wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur sehr unterschiedlich verstanden. Handler sieht darin eine Herausforderung in der Familienunternehmensforschung: „[...] [D]efining the family firm is the first and most obvious challenge facing family business researchers.“²⁵ Dieser Umstand wird vor allem dadurch begründet, dass nicht nur eine Unternehmensart und Branche beschrieben werden soll, sondern die gesamte Vielfalt der Familienunternehmen mit der Definition abgebildet werden muss. Westhead et al. geben einen Überblick unterschiedlicher Ansätze, mittels derer eine begriffliche Abgrenzung von Familienunternehmen zu Nicht-Familienunternehmen erfolgen soll.²⁶ Demnach werden insbesondere folgende Kriterien herangezogen, um Familienunternehmen zu beschreiben: Die Einbindung der Familie in das Unternehmen wird

²⁴ Vgl. Hennerkes (2005).

²⁵ Handler (1989), S. 257.

²⁶ Vgl. Cowling, Westhead (1998).

als wichtiges Kriterium angesehen. Carsrud definiert in diesem Sinne Familienunternehmen durch die Dominanz einer emotional verbundenen Gruppe (der Familie), die im Unternehmen auch so wahrgenommen wird.²⁷ Hinzu kommen Definitionsansätze, welche besonders den generationenübergreifenden Aspekt von Familienunternehmen berücksichtigen. Ward sieht demnach als Kriterium eines Familienunternehmens, dass dieses an die nächste Generation übergeben wird, sodass Kontrolle und Management weiterhin in Familienhand liegen.²⁸

Weiter verbreitet sind allerdings quantitative Kennziffern, um ein Familienunternehmen zu beschreiben. Diese beruhen in der Regel auf den Eigentumsverhältnissen und der Gestaltung der Verfügungsgewalt in Familienunternehmen. Donckels und Fröhlich setzen voraus, dass das Unternehmen mindestens zu 60 Prozent im Besitz von Familienmitgliedern ist.²⁹ Daily und Dollinger wählen als Kriterium, dass mindestens zwei Familienmitglieder in der Führungsmannschaft des Unternehmens wiederzufinden sind.³⁰ Es ist nachvollziehbar, dass diese Kriterien alleinstehend nur eine begrenzte Aussagekraft haben. Vor diesem Hintergrund sind in der Forschungslandschaft überwiegend mehrdimensionale Ansätze wiederzufinden.

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass keine natürliche Trennlinie zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen existiert.³¹ Auch wenn definitiorische Ansätze gewählt werden, wie die vorangegangene 60 Prozentgrenze bei den Eigentumsverhältnissen, darf dies nicht als Dichotomie verstanden werden, sondern vielmehr als konzeptioneller und praktikabler Ansatz, um Familienunternehmen untersuchen zu können. Um die Problematik dieser Dichotomisierung zu vermeiden, haben Klein et al. eine Skala entwickelt, mittels derer der Einfluss der Familie auf das Unternehmen gemessen werden kann. Bei der *F-PEC-Skala* ergibt sich ein Wert, welcher den Einfluss der Familie auf Macht (**P**ower), Erfahrung (**E**xperience) und Unternehmenskultur (**C**ulture) darstellt. Der Machtaspekt greift insbesondere auf, in welchem Ausmaß das Unternehmen im Eigentum der Familie ist und die Familie das Management prägt. Der Erfahrungsaspekt berücksichtigt den generationenübergreifenden Charakter von Familienunternehmen. Der Kulturaspekt zeigt das

²⁷ Vgl. Carsrud (1994).

²⁸ Vgl. Ward (1987).

²⁹ Vgl. Donckels, Fröhlich (1991).

³⁰ Vgl. Daily, Dollinger (1993).

³¹ Vgl. Klein (2004), S. 13.

Ausmaß an, mit dem familiäre Werte und Normen im Unternehmen vorliegen. Um eine Definition von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen in der Praxis vorzunehmen, eignet sich dieses Instrument allerdings nur bedingt, da die hierzu benötigten Informationen nur unter hohem Aufwand vollständig und qualitativ hochwertig ermittelt werden können.³²

Für das vorliegende Forschungsvorhaben sind vor allem die Familienunternehmen relevant, die sich durch ihr Verhalten und ihre Strukturen deutlich von Nicht-Familienunternehmen unterscheiden, sprich eine starke Verflechtung von Familie und Unternehmen vorweisen. Diese wird maßgeblich durch zwei Faktoren charakterisiert: zum einen durch den Besitzfaktor, also den Anteil, den eine oder mehrere Familien an einem Unternehmen halten, zum anderen durch den Führungsfaktor, der darstellt, in welchem Ausmaß die Unternehmensführung durch die Familie beeinflusst wird.³³

Im Rahmen dieser Arbeit werden Familienunternehmen als Unternehmen verstanden, die sich mehrheitlich im Besitz einer oder mehrerer Familien befinden, deren Familienmitglieder die Unternehmensführung prägen oder über ihre Kontrollfunktion deutlichen Einfluss auf die Führungsstruktur ausüben. Um eine Abgrenzung zu Gründerunternehmen zu gewährleisten, sind bei Unternehmen der ersten Generation mindestens zwei Familienmitglieder durch Eigentum oder Führungspositionen an das Unternehmen gebunden.

2.2 Die Definition von Innovationen

In der Forschungslandschaft herrscht Einigkeit darüber, dass es sich bei Innovationen um etwas Neuartiges handelt, das eine Veränderung zum Bestehenden beinhaltet. Eine allgemeingültige Definition, welche den Innovationsbegriff weiter präzisiert, fehlt bislang allerdings. Es hat sich stattdessen eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen herausgebildet. „An innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or

³² So besteht bspw. die Dimension Kultur vor allem aus weichen Faktoren der Familie (wie Loyalität, Stolz, Werten etc.) gegenüber dem Unternehmen. Diese Informationen können in der Praxis nur schwer objektiv ermittelt werden.

³³ Vgl. Lehleiter (1996), S. 25.

service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations“³⁴, wie das Oslo Manual³⁵ definiert. Hauschildt liefert zu den unterschiedlichen Definitionsansätzen einen Überblick.³⁶ Die alleinige Beschränkung darauf, dass es sich bei Innovationen um etwas Neuartiges handelt, ist als Definition unzureichend. Bereits in den Schriften von Schumpeter wurde darauf hingewiesen, dass das reine Hervorbringen von Ideen noch keine Innovation ist. In Abgrenzung zu Inventionen gehen Innovationen mit der Durchsetzung einer Idee einher. Schumpeter beschreibt vor diesem Hintergrund Innovationen auch als *kreative Zerstörung* von Bestehendem – sie setzen sich gegenüber dem Status quo durch.³⁷ Bestandteil einer Innovation sind demnach weitere Aspekte, welche bei einer Präzisierung des Begriffs berücksichtigt werden müssen. Hauschildt benennt in diesem Kontext bestimmte Dimensionen der Innovationen, in deren Zusammenhang definiert wird, was innovativ ist bzw. sein soll. Eingangs ist festzulegen, was neu ist. Hier spricht der Autor von der inhaltlichen Dimension. Dann ist die Frage zu klären, ab wann etwas neu ist oder wie neu eine Innovation ist, dies ist die Intensitätsdimension. Auch geht mit Innovationen eine subjektive Komponente einher. In diesem Kontext muss gefragt werden, für wen etwas neu ist. In der prozessualen Dimension wird beschrieben, wo die Neuerung beginnt bzw. aufhört. Zuletzt nennt Hauschildt die normative Dimension. Hier wird beschrieben, dass Bestandteil der Innovation die Durchsetzung am Markt ist. Innovationen müssen demnach auch erfolgreich sein.³⁸ Folgend werden diese Dimensionen näher dargestellt, bevor auf deren Grundlage eine Präzisierung des Innovationsbegriffs für diese Arbeit erfolgt.

Inhaltsdimension

Bei der inhaltlichen Dimension des Innovationsbegriffs wird in erster Linie zwischen Produkt- und Prozessinnovationen unterschieden. Um hier eine Unterscheidung festzulegen, zieht Hauschildt den Ziel- und Durchsetzungsaspekt heran. Bei Prozessinnovationen handelt es sich um neuartige Faktorkombinationen, durch welche ein bestimmtes Produkt günstiger

³⁴ OECD (2005), S. 46.

³⁵ Das Oslo Manual ist ein Leitfaden der OECD, der Richtlinien zum Sammeln und Interpretieren von Innovationsaktivitäten vorgibt.

³⁶ Vgl. Hauschildt, Salomo (2007), S. 3ff.

³⁷ Vgl. Schumpeter (1993).

³⁸ Vgl. Hauschildt, Salomo (2007), S. 8.

oder qualitativ hochwertiger, sicherer oder schneller produziert werden kann. Das Unternehmen versucht mit Prozessinnovationen, die Effizienz des Betriebs zu erhöhen. Produktinnovationen umfassen nicht nur eine neuartige Kombination von Produktionsfaktoren, der Begriff beinhaltet auch den Verwertungsprozess am Markt. Produktinnovationen bieten dem Nutzer eine neue Leistung an, mit der seine Bedürfnisse befriedigt werden können. Kommt der Aspekt der Durchsetzung hinzu, wird die Unterscheidung noch deutlicher. Prozessinnovationen müssen innerbetrieblich durchgesetzt werden, um nicht nur Inventionen zu sein. Darüber hinaus müssen Produktinnovationen in den Markt gebracht werden und sich dort durchsetzen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass Produktinnovationen durchaus auch mit Prozessinnovationen einhergehen können. Ermöglichen neue Abläufe nicht nur eine Effizienzsteigerung, sondern auch neue Produkte, fallen Produkt- und Prozessinnovationen zusammen. Dieser Fall kommt gerade bei Innovationen im Dienstleistungssektor vor. In diesem Fall sind Prozessinnovationen die Voraussetzung von Produktinnovationen. Hauschildt kritisiert vor diesem Hintergrund eine Trennung von Prozess- und Produktinnovationen.³⁹

Neben der klassischen Unterscheidung von Produkt- und Prozessinnovationen kann die Inhaltsdimension weiter durch eine systemorientierte Sichtweise differenziert werden. Hierbei werden die Anzahl und die Verzahnung der einzelnen Elemente des neuen Produkts bzw. Prozesses herangezogen, sodass weitere Varianten von Produkt- und Prozessinnovationen unterschieden werden können. Nach Hauschildt existieren zum einen innovative Systemkomponenten, d.h. Teileinheiten eines Produkts oder Prozesses werden erneuert, zum anderen innovative Systeme. Hiermit werden Produkte und Prozesse beschrieben, welche von Grund auf neu entwickelt sind. Darüber hinaus können Innovationen auch durch die Vernetzung mehrerer eigenständiger Systeme entstehen, Systemverbunde genannt. Des Weiteren ist zu unterscheiden, ob die Innovation in einer neuen Systemkomponente oder in der innovativen Verknüpfung zweier bekannter Systeme zu finden ist. Abschließend lässt sich die Innovation nach ihrer Relevanz für das Produkt untergliedern: Es wird zwischen neuen

³⁹ Vgl. Hauschildt, Salomo (2007), S. 9.

Kernkomponenten oder eher nachrangigen Veränderungen, Peripherkomponenten und -verknüpfungen genannt, unterschieden.⁴⁰

Die vorangegangenen Erläuterungen beziehen sich stark auf eine technische und technologische Sicht des Innovationsbegriffs. Schumpeters Verständnis von Innovationen, das darin einen destruktiven Prozess versteht,⁴¹ umfasst weit mehr als nur technische Produkt- und Prozessneuerungen. Zahn und Weidler führen hier drei weitere Dimensionen zur Unterscheidung ein:⁴²

- technische Innovationen: Produkte und Prozesse wie oben beschrieben,
- organisationale Innovationen: Neue Strukturen, Kulturen und Systeme in der Organisation,
- geschäftsbezogene Innovationen: Erneuerung des Geschäftsmodells, Branchenstruktur, Marktstrukturen.

Es zeigt sich, dass der Innovationsbegriff alle Bereiche des Unternehmens und der Unternehmensumwelt umfasst.

Intensitätsdimension

Hauschildt führt an, dass für eine präzise Verwendung des Innovationsbegriffs auch geklärt sein muss, ab wann etwas ‚neu‘ im Sinne einer Innovation ist.⁴³ Die Beschränkung auf die Tatsache, dass etwas neu ist, geht mit der Problematik einher, dass unklar ist, wer nach welchen Kriterien bewertet, dass etwas neu ist. In der Forschungslandschaft hat sich hier der Begriff des Innovationsgrads gefestigt, mit welchem das Ausmaß der Neuheit einer Innovation gemessen werden soll. Konzepte für den Innovationsgrad sind in der Regel jedoch eher unscharf.⁴⁴ Am weitesten verbreitet ist eine einfache Dichotomisierung zwischen inkrementalen und radikalen Innovationen. Unter inkrementalen Innovationen werden kleinere, schrittweise Neuerungen verstanden, radikale Innovationen sind weitreichende und

⁴⁰ Vgl. Hauschildt, Salomo (2007), S. 10.

⁴¹ Vgl. Schumpeter (1993), S. 87.

⁴² Vgl. Zahn, Weidler (1995).

⁴³ Vgl. Hauschildt, Salomo (2007), S. 14 ff.

⁴⁴ Vgl. Danneels, Kleinschmidt (2001), S. 358.