

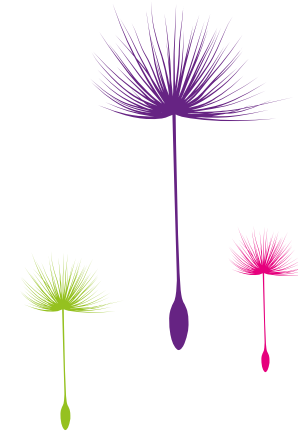
INNOVATION UND RESILIENZ

bei familiengeführten Welt- und
Europamarktführern aus Österreich



INHALT

Vorwort	4	4. Resilienz	34
Über die Julius Raab Stiftung	5	4.1. Anpassungsfähigkeit	36
Einleitung	6	4.2. Widerstandsfähigkeit	38
1. Studiendesign und Unternehmensstruktur	8	4.3. Krisenfestigkeit	40
2. Innovation	12	5. Resümee	42
2.1. Zukünftige Innovationsquellen	14		
2.2. Innovationsarten	16		
2.3. Innovationsprozesse	18		
2.4. Innovationspolitik	20		
2.5. Innovationsmanagement	22		
2.6. Innovationsfördernde und -hemmende Faktoren	24		
3. Forschung und Entwicklung	26		
3.1. F&E-Abteilungen	28		
3.2. F&E-Fördergelder	30		
3.3. Kooperationen im F&E-Bereich	32		



VORWORT

Österreich mag vielleicht nicht an der Weltspitze stehen, wenn es um Bevölkerungszahlen oder Fläche geht. Obwohl Österreich ein – im globalen Maßstab – kleines Land ist, ist es aber die Heimat vieler Unternehmen, die auf ihrem Markt ganz oben als Weltmarktführer mitspielen. Rund 200 österreichische Unternehmen können stolz von sich sagen, eine auf dem Weltmarkt führende Position einzunehmen, während knapp 50 weitere Betriebe in ihrer Branche Europamarktführer sind. Manche Insider werden viele kennen, ob ihrer Größe, Medienpräsenz und ihres Bekanntheitsgrades, für viele aber sind sie Hidden Champions, sprich klein- oder mittelständische Unternehmen, die in der breiten Öffentlichkeit weitgehend unbekannt sind.

Diese Unternehmen sind in höchstem Maß innovativ, überdurchschnittlich krisenfest und resilient. Doch wie schaffen es gerade Österreichs Hidden Champions, die zu rund 80 Prozent familiengeführt sind, derart innovativ zu sein? Was macht diese Unternehmen so krisenfest?

Stellen wir uns diese wichtigen Fragen und erkunden Sie mit uns die Antworten! Denn nur wer die richtigen Fragen stellt und dann darauf Antworten findet, weiß wohin es gehen muss, um Österreich voranzubringen.



Martha Schultz
Präsidentin



Christoph Robinson
Geschäftsführer

ÜBER DIE JULIUS RAAB STIFTUNG

Die Julius Raab Stiftung ist einer der führenden Think-Tanks Österreichs und gehört zu den Gründungsmitgliedern des Verbands für gemeinnütziges Stiften. Ihrem unternehmerischen Selbstverständnis folgend, sieht sie sich auch als „Do-Tank“. Sie will neue politische Ideen entwickeln, die Österreich positiv verändern sollen. Dabei orientieren sich die Denkansätze an den Grundwerten der Freiheit, Verantwortung, Solidarität, Chancengerechtigkeit und Ehrlichkeit. In der Tradition des Namensgebers Julius Raab wird das erfolgreiche Modell der Sozialen Marktwirtschaft für das 21. Jahrhundert weiterentwickelt.

Freiheit
Verantwortung
Solidarität
Chancengerechtigkeit
Ehrlichkeit

EINLEITUNG

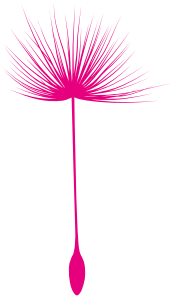
Im Rahmen dieser Studie, die durch FH-Prof. Mag. Dr. Georg Jungwirth von der FH Campus 02 durchgeführt wurde, leistet die Julius Raab Stiftung einen Beitrag zu einem Thema, das mit seinen Ergebnissen in vielen Bereichen Mehrwert schaffen wird. Ziel ist es, mit den Ergebnissen der Studie unter anderem **Good Practices** aus dem österreichischen Unternehmertum in Sachen Innovation und Resilienz zu liefern sowie eine Wissensbasis zu schaffen, mit der auch andere Unternehmen dabei unterstützt werden können, selbst Europa- oder Weltmarktführer zu werden. Außerdem soll die Studie aufzeigen, welche Einflussfaktoren beachtlich sind und welches Auswirkungspotenzial in ihnen liegt – für **Politik und Wirtschaft**.

Auf den kommenden Seiten möchten wir Sie dazu einladen, etwas über die analysierten **familiengeführten¹ Welt- oder Europamarktführer**, die vielfach auch **Hidden Champions²** sind, ihre Innovationskraft, Resilienz sowie ihren Umgang mit Forschung und Entwicklung zu erfahren. Anhand vieler Grafiken und auch Passagen aus Interviews, die sowohl quantitative als auch qualitative Ergebnisse der Studie ausdrücken, soll ein umfassender Einblick ermöglicht werden.

Diese Good Practices in der Wirtschaft und in der Politik in Betracht zu ziehen, hilft nicht nur dabei, Österreich in Zukunft noch stärker zu positionieren, sondern sichert den **Wohlstand für alle** und baut ihn auch weiter aus.

¹ Der Begriff „familiengeführt“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die direkte oder indirekte Entscheidungsgewalt eines Unternehmens mehrheitlich von einer natürlichen Person ausgeübt wird oder im Besitz der Angehörigen (Ehepartner, Eltern, Kinder) liegt, zumindest ein Familienmitglied formal mit der Leitung betraut ist und mindestens eine weitere Person in einem Beschäftigungsverhältnis steht. (vgl. Final Report of the Expert Group of the European Commission 2009, S. 10)

² Der Begriff „Hidden Champions“ schließt mittelständische Unternehmen ein, die sich in ihrer Branche als Europa- oder Weltmarktführer etabliert haben und der Öffentlichkeit meist unbekannt sind (vgl. Simon 2007, S. 29).



1. STUDIENDESIGN UND UNTERNEHMENSSTRUKTUR

Wie sieht die Studie aus?

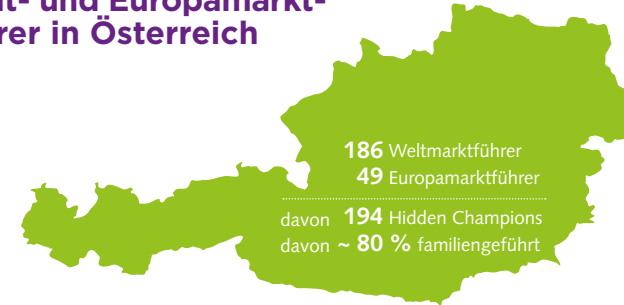
Studiendesign

Phase 1: Vorexploration
3 semi-direktive Tiefeninterviews,
um Themengebiete für quantitative Befragung zu erheben

Phase 2: für die Quantitative Erhebung ←
60 telefonische Interviews

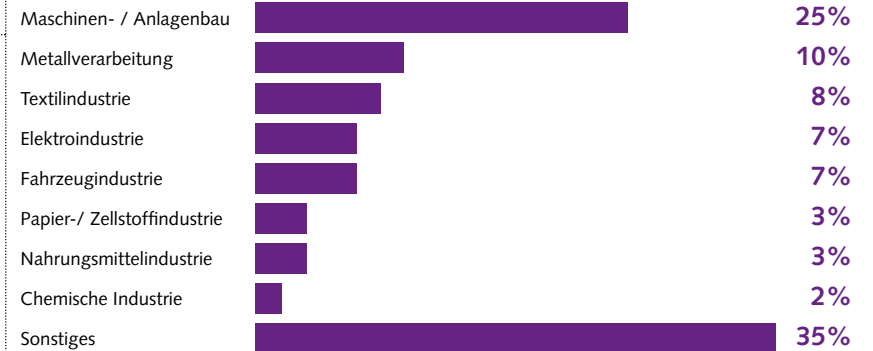
Phase 3: Qualitative Einzelexplorationen
9 qualitative Interviews

Welt- und Europamarktführer in Österreich



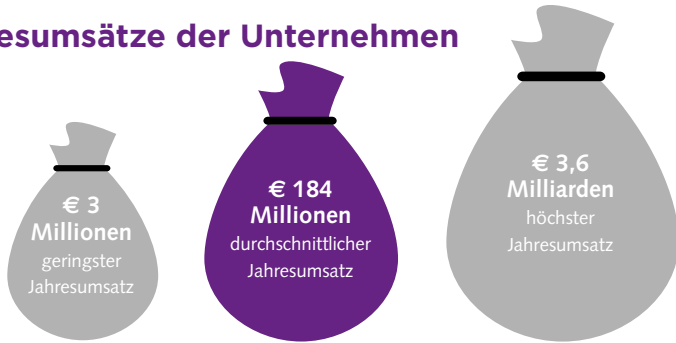
Stand Juli 2019

60 ausgewählte, familiengeführte Welt- und Europamarktführer

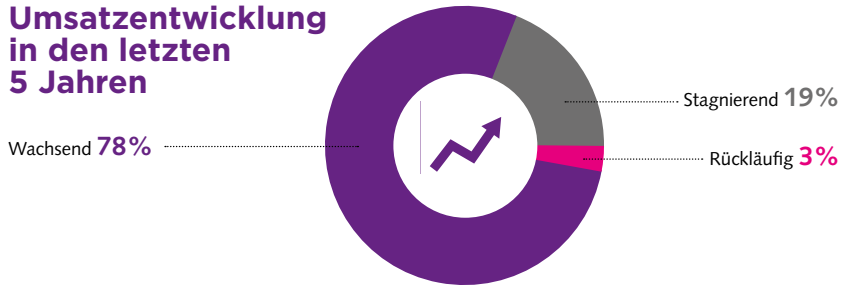


Wie sehen die 60 befragten familiengeführten Welt- und Europamarktführer strukturell aus?

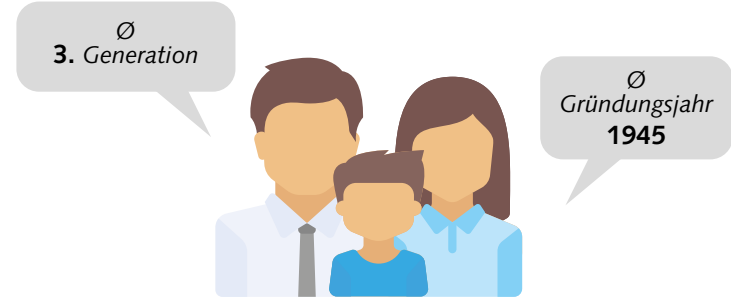
Jahresumsätze der Unternehmen



Umsatzentwicklung in den letzten 5 Jahren



Generationen und Gründungsjahr

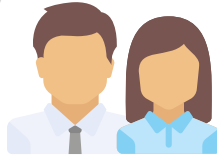


Mitarbeiterzahl der Unternehmen



2. INNOVATION

*„Es ist unser Wachstumsmotor.
Wir arbeiten in einer Industrie, in der
wir unsere Produkte laufend erneuern
und entwickeln müssen.“*

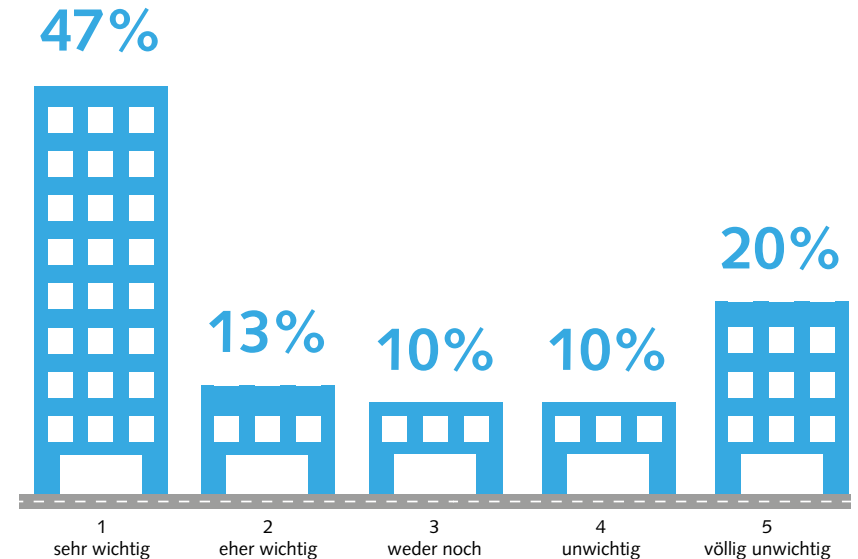


Innovation ist ein allgemeiner Begriff aus den Wirtschaftswissenschaften und bezeichnet Neuerungen, die mit einem technischen, sozialen oder wirtschaftlichen Wandel einhergehen. Innovation entsteht dabei durch Forschung und Entwicklung.³

Im Rahmen dieser Studie hat sich gezeigt, dass Innovation ein entscheidender Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen ist.

³(vgl. Baregheh/Rowley/Sambrook 2009)

Wie wichtig ist Innovation für den internationalen Erfolg der Unternehmen?



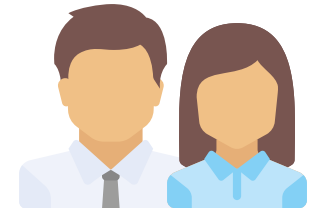
2.1. Was sind die zukünftigen Innovationsquellen?

Zukünftige Innovationsquellen können für Firmen wichtige Anhaltspunkte liefern, wie sie zu Innovationen kommen können und welche Innovationstreiber sie dabei zu beachten haben.



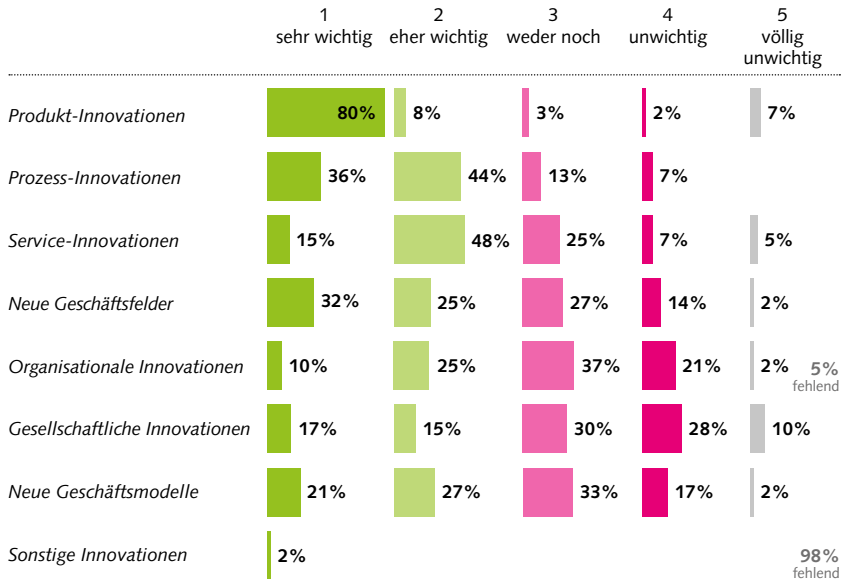
Und was sagen die Unternehmen dazu?

„Man kann beobachten, wie sich neue Technologien schön langsam durchsetzen. In diesem Fall sind es nicht die Kunden, weil sie den Fokus auf das reine Problem haben. Hier sind eher die F&E-Abteilungen und die Geschäftsführung gefordert. Ich denke, es hängt davon ab, wie weit man in die Zukunft blickt.“



2.2. Welche Arten von Innovationen sind für Unternehmen wichtig?

Neben den Innovationsquellen ist es auch wichtig zu erkennen, welche Arten von Innovationen für familiengeführte Welt- und Europamarktführer wichtig sind, um erkennbar zu machen, wie vielfältig diese sein können.



Und was sagen die Unternehmen dazu?

„Neue Geschäftsfelder sind, glaube ich, sehr spartenabhängig (...) ich glaube, dass es einige größere Unternehmen zum Umdenken gebracht hat, wenn man mit nur einem Produkt oder einer speziellen Sparte dem Risiko ausgeliefert ist, dass morgen etwas komplett anderes dasteht und man von heute auf morgen eigentlich ohne Aufträge verbleibt.“



„Bei den Produkten haben wir schon ein breites Portfolio, deshalb denke ich, dass die Innovationen bei Produkten im Vergleich zu Produkten, die in unterschiedliche Anwendungen gebracht werden, eher zurückgehen werden. Neue Anwendungen und Prozessinnovationen werden also eher zunehmen. (...) das Wachstum kommt nicht durch neue Geschäftsfelder, sondern wirklich sehr stark durch Marktdurchdringung. Wir werden Produkte in neue Anwendungen bringen und neue Märkte erobern.“



2.3. Wie sieht der Innovationsprozess aus?

Der **Innovationsprozess** kann sehr unterschiedlich aussehen – einerseits bezüglich Struktur, andererseits bezüglich des Zeitbedarfs von der ursprünglichen Idee bis zur Markteinführung.

Time-to-Market



Und was sagen die Unternehmen dazu?

„Wir haben zwei Innovationsprozesse definiert: Auf der einen Seite die sozusagen klassische F&E-Kernorganisation, wo es um die inkrementellen Weiterentwicklungen und die Optimierung sowie signifikante Verbesserung der Produkte geht. Als ergänzende Struktur haben wir einen Prozess, der stark kundenzentriert und trendorientiert in Richtung Adjacent und Disruptive Innovation geht, um hier auch wirklich Game Changer in der Industrie frühzeitig zu erkennen und sich nach ihnen zu orientieren.“

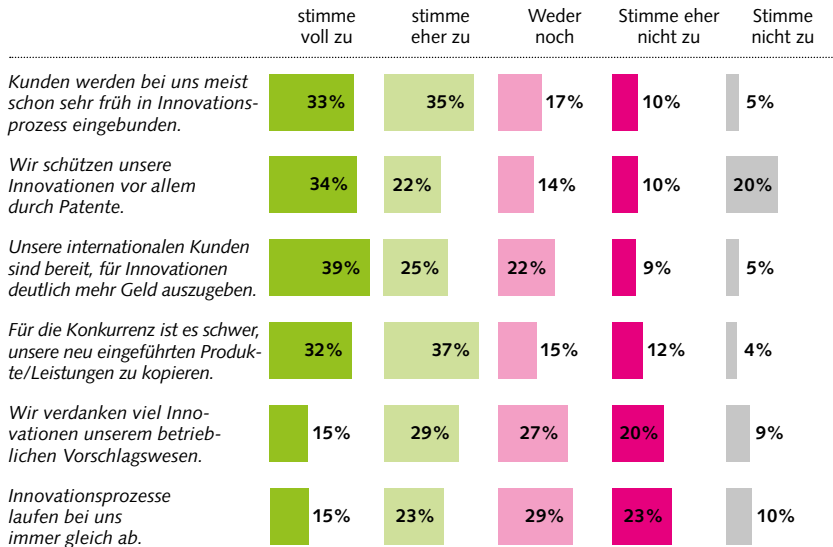
„Wir haben einen klassischen Stage-Gate-Prozess über verschiedene Gates mit Konzept-, Prototypenentwicklung und Serienfreimachung. Dem vorgeschaltet wäre noch die frühe Phase der Ideenfindung und -bewertung. (...) Es ist ganz klar aus der Erfahrung heraus sinnvoll nach dem Prozess zu arbeiten, wenn etwas einen Schritt kürzer ist, trotzdem lieber verkürzt machen, aber keinen Prozessschritt auszulassen.“



2.4. Wie wird die Innovationspolitik gehandhabt?

Mit etwas Einblick in die **Innovationspolitik** der Unternehmen wird unternehmerische Innovation greifbarer und kann als Good Practice für andere Unternehmen und Akteure dienen.

Innovationspolitik der Unternehmen



Und was sagen die Unternehmen dazu?

„Wir haben früher sehr viel entwickelt, ohne Kunden miteinzubeziehen, und sind dabei immer kläglich gescheitert. Jetzt ist es so, dass wir für verschiedene Produktgruppen Key-Kunden haben und die versuchen wir möglichst früh in den Prozess zu integrieren.“



„Es gibt Phasen bei verschiedenen Technologien, in denen Patente extrem wichtig sind, vor allem in der frühen Phase. In dieser sind sie essentiell. Je später die Phase ist, umso schwieriger wird es. Man kann dann keine Grundsatzpatente anmelden. Dann wird das Patentwesen weniger wichtig.“



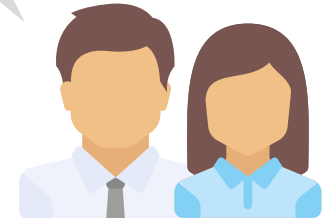
2.5. Was ist für erfolgreiches Innovationsmanagement wichtig?

Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements



Und was sagen die Unternehmen dazu?

„Wir haben für ein neues Projekt z.B. eine Querschnittsgruppe über alle Abteilungen. Da setzen sich die Mitarbeiter, die mit dem zukünftigen Produkt arbeiten werden, zusammen und tauschen sich aus. Der Austausch mit den Mitarbeitern und die Netzwerkpfege sind sozusagen unsere Innovationsküche. Netzwerkpfege steht da wirklich auch an vorderster Stelle, da wir einzelne wirklich sehr gute, industrienaher Forschungspartner haben, die die Bedürfnisse der Industrie verstehen und sehr praxisorientiert sind. Das hilft uns enorm weiter, innovativ zu sein.“

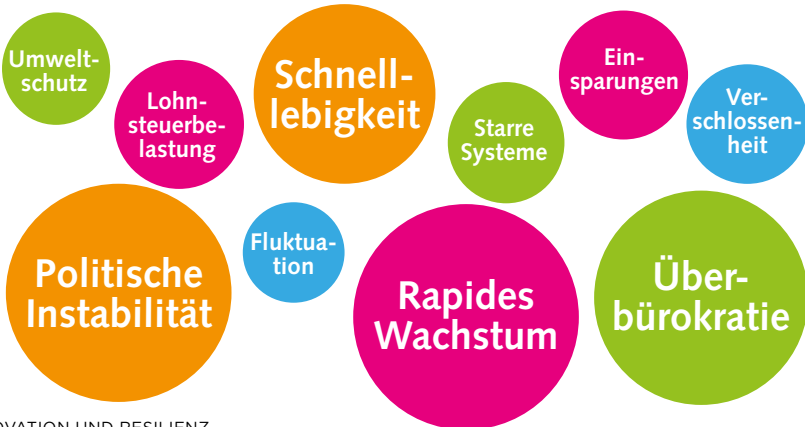


2.6. Was fördert oder hemmt Innovation?

Innovationsfördernd



Innovationshemmend



Und was sagen die Unternehmen dazu?

„In meinen Augen ist Politik dazu da, um Rahmenbedingungen festzulegen, aber sie ist kein Innovationstreiber oder -förderer.

Noch nie sind richtig gute Veränderungen vom Staat angestoßen worden, weil es einfach nicht seine Aufgabe ist.

Er ist dafür zuständig, dass er den Unternehmen stabile Rahmenbedingungen schafft, aber er ist nicht für das Betreiben von Innovationen zuständig. Denn wir möchten nicht in einem Staat leben, der massive Risiken eingeht, der mit finanziellen Mitteln spielt, der darauf zockt, wie die Entwicklung sein könnte.“



„(...) wenn Regelungen eine gewisse Stabilität versprechen, das bedeutet Planungssicherheit bieten; wenn sich Gesetze nicht monatlich radikal verändern, wenn Gesetze dem Unternehmen ermöglichen ein gewisses Risiko einzugehen.“



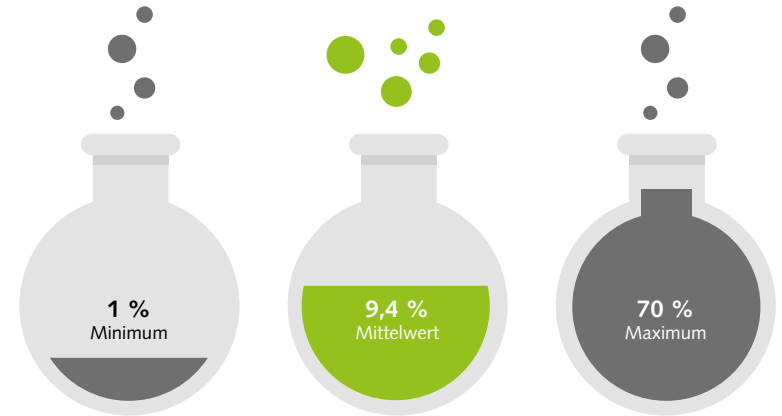
3. FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Forschung und Entwicklung, kurz F&E, beschreibt die systematische Suche nach Innovationen und neuen Erkenntnissen mit Hilfe von wissenschaftlichen Methoden. Forschung inkludiert den generellen Erwerb von neuen Kenntnissen, während Entwicklung sich mit der konkreten Anwendung bzw. praktischen Umsetzung beschäftigt.⁴ Das Thema F&E wurde in dieser Studie aufgegriffen, um zu erörtern, wie die Unternehmen zu dieser Thematik stehen, was ihre Motivation dabei ist und was die Resultate ihrer Bemühungen sind. In diesem Zusammenhang wurden mehrere Teilbereiche genauer beleuchtet: Mitarbeiteranzahl, Budget der F&E-Abteilung, Kooperationspartner und Fördergelder.



⁴(vgl. Bertl, Romuald 2006)

Wie viel von ihrem Jahresumsatz investieren die Unternehmen in F&E?

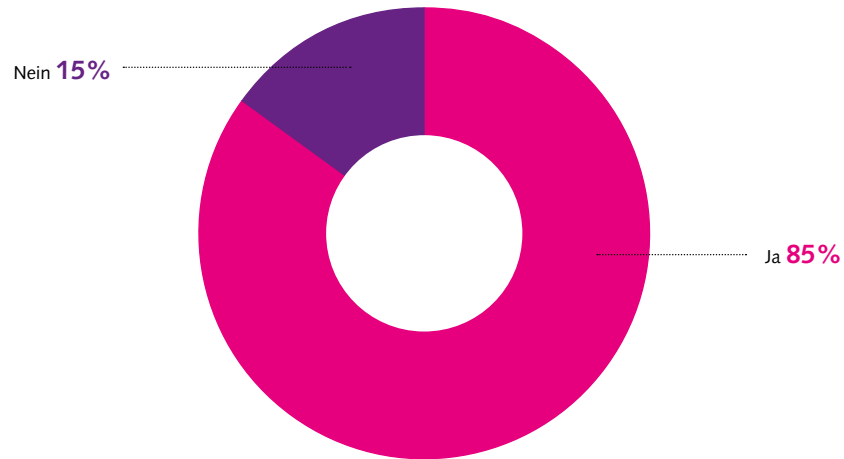


„Wenn ich innovativ bin, beschäftige ich mich auch damit, was der Markt will. Ich sehe Veränderungen früher kommen. Ich glaube, dass diese Unternehmen oft in der Grundstruktur nicht besser dastehen als andere, aber sie erkennen Veränderungen und Bedrohungen früher und können dementsprechend schneller darauf reagieren.“

3.1. Wie stark und warum vertrauen Unternehmen auf F&E-Abteilungen?

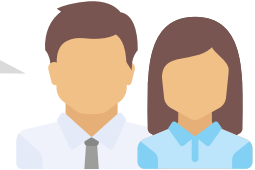
Die Existenz von **F&E-Abteilungen** in Unternehmen macht die Bedeutung von F&E für den wirtschaftlichen Erfolg der familiengeführten Welt- und Europamarktführer erkennbar.

F&E-Abteilungen im Unternehmen

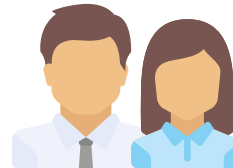


Und was sagen die Unternehmen dazu?

„Wie will ich sonst meine Produkte weiterentwickeln? Also, Wenn man innovative Produkte anbieten möchte, ist eine F&E-Abteilung oder eine Struktur, die sich mit F&E beschäftigt, essentiell.“



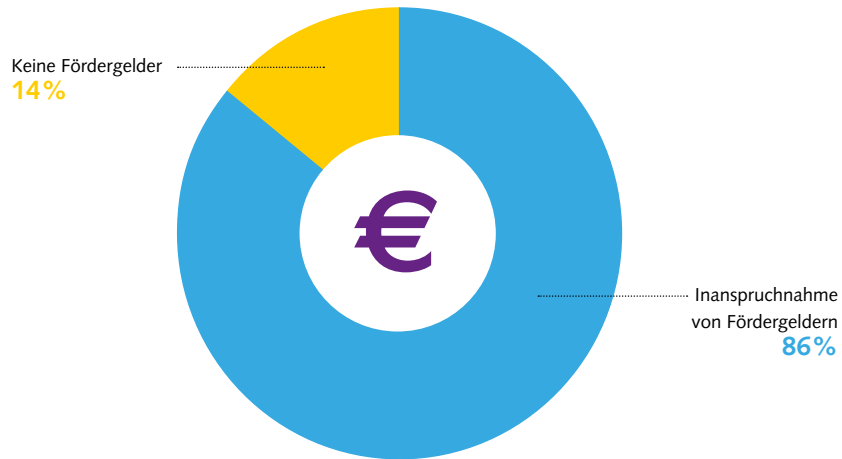
„Wenn man technologisch weiterkommen will, dann braucht man das einfach. Das geht gar nicht anders. (...) Man kann das auch nicht auslagern. Wenn man es aber doch tut, dann man hat im Endeffekt nie das Wissen im Haus, denn dann besitzt es der externe Partner.“



3.2. Wie stark nützen Unternehmen F&E-Fördergelder?

Die weitverbreitete Inanspruchnahme von Fördergeldern offenbart deren Bedeutung für die Unternehmen. Dabei dürfen die Herausforderungen, die bei Lukrierung der Fördergelder für Unternehmen entstehen, keineswegs außer Acht gelassen werden.

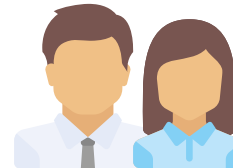
Inanspruchnahme von F&E-Fördergeldern



Und was sagen die Unternehmen dazu?

*„Ja, es geht nicht ohne.
Das ist keine Übertreibung, es ist so.
Wir haben drei F&E-Abteilungen.
Das sind sehr viele Personen.
Das kann man sich nur leisten, wenn
auch Förderungen mit im Spiel sind.“*

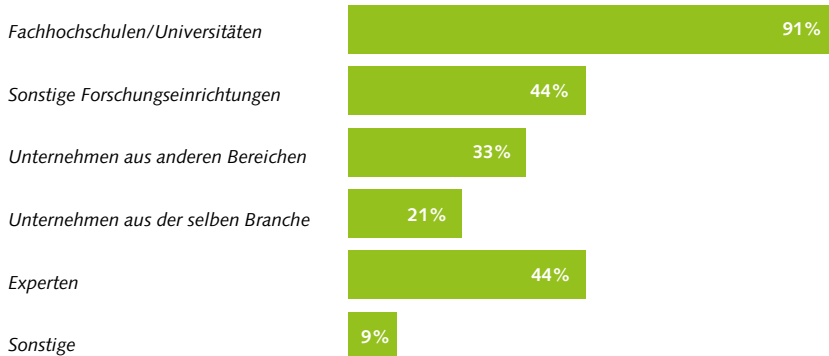
*„Es gibt einfach gewisse Themen, die zwar an sich
förderungswürdig sind, aber die tragen
den Aufwand nicht, den man in
der Administration und der Vorbereitung hat.“*



3.3. Wie stark kooperieren die Unternehmen mit anderen Organisationen?

Die Frage, ob im Zuge von Forschungs- und Entwicklungsprozessen auf die Kooperation mit externen Partnern gesetzt wird, wurde allgemein von 95% der TeilnehmerInnen mit „Ja“ beantwortet. Dabei ist auch interessant zu erfahren, wie die Kooperationen im Detail aussehen und worauf es bei erfolgreichen Kooperationen ankommt.

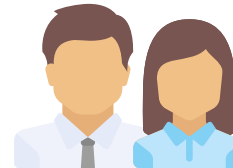
Unternehmenskooperationen im F&E-Bereich



Und was sagen die Unternehmen dazu?

„Wesentlicher Erfolgsfaktor ist, wenn ich klar definiere, was ich überhaupt will bzw. was ich erwarte, damit der Partner auch weiß, in welche Richtung er forschen muss und vor allem welche Fragen ich beantwortet haben will.“

„Eine Grundvoraussetzung ist, dass der Forschungspartner schon akzeptiert und auch das ganz klar verinnerlicht, dass ein Privatunternehmen aus der Wirtschaft keine Geldquelle ist, die man anzapft.“



4. RESILIENZ

Der Begriff **Resilienz** wird in der Fachliteratur oftmals als die Fähigkeit von Individuen oder Organisationen beschrieben, Krisen oder herausfordernde Situationen unter Rückgriff auf eigene Ressourcen bewältigen zu können oder diese für neue Entwicklungen zu nutzen.

Das Thema Resilienz wurde in dieser Studie aufgegriffen, um darauf einzugehen, ob und, wenn ja, warum die österreichischen familiengeführten Welt- und Europamarktführer in der Lage sind, in Krisensituationen zu bestehen und das den zukünftigen Erfolg des Unternehmens zu gewährleisten.

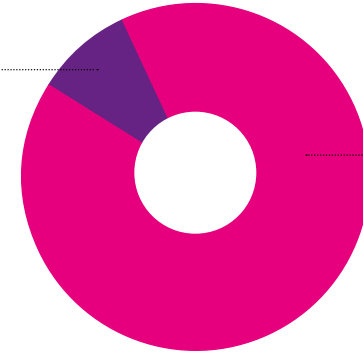
In diesem Zusammenhang wurden drei Teilbereiche von Resilienz genauer betrachtet: Anpassungsfähigkeit, Widerstandsfähigkeit und Krisenfestigkeit.



Innovative Unternehmen sind anpassungs- und widerstandsfähiger

9%

stimmen
der Aussage
nicht zu



91%

stimmen der
Aussage zu

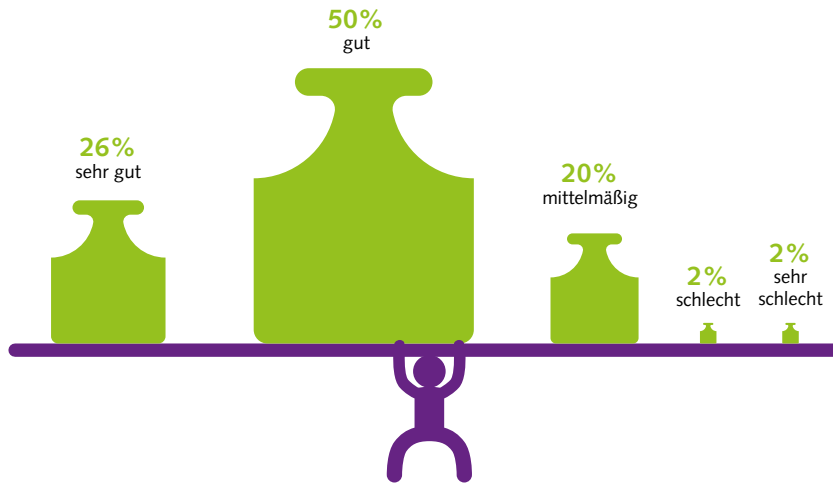


„Wenn man innovativ ist, sorgt man halt eher für die Zukunft. Man schaut, dass das derzeitige Geschäft, das vermutlich ein Ablaufdatum hat, auch durch ein neues Geschäft ersetzt werden kann. Wenn man das nicht macht, wird man irgendwann verschwinden. Die Frage ist halt wann.“

4.1. Wie ist es um die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen bestellt?

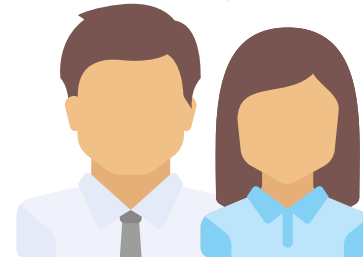
Anpassungsfähigkeit als Teil der Resilienz beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, flexibel und rasch auf Veränderungen gesellschaftlicher oder organisationaler Natur zu reagieren.

Anpassungsfähigkeit der Unternehmen



Und was sagen die Unternehmen dazu?

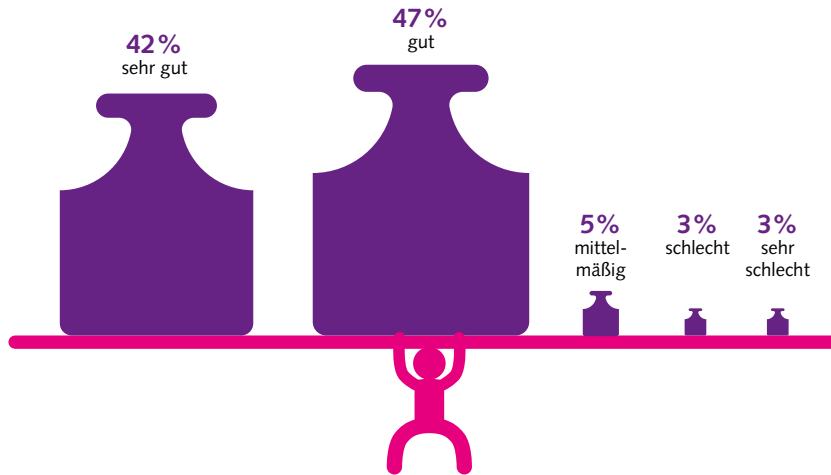
„Ich glaube, das ist eine kulturelle Geschichte, die nicht von heute auf morgen zu machen ist. Aber auch da sind sicher Unternehmensphilosophie und Geschäftsführung ausschlaggebend.“



4.2. Wie widerstandsfähig sind die Unternehmen?

Widerstandsfähigkeit als Teil der Resilienz beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, Krisen oder herausfordernde Situationen mit Hilfe unternehmensinterner Ressourcen bewältigen zu können.

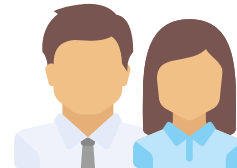
Widerstandsfähigkeit der Unternehmen



Und was sagen die Unternehmen dazu?

„Die widerstandsfähigsten Unternehmen sind wahrscheinlich immer entweder jene mit relativ vielen Alleinstellungsmerkmalen oder Technologieführerschaft.“

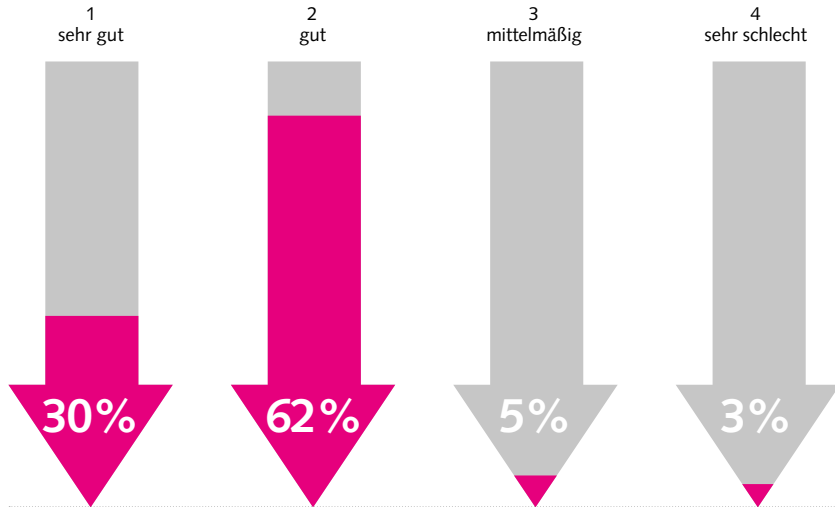
„Man muss auch eine Kultur der Veränderung etablieren, dass es als normal angesehen wird, dass man sich verändert und dass die Mitarbeiter keine Angst vor der Veränderung haben, sondern auch bereit sind, mitzugehen. Die Kultur der Veränderung ist sicherlich ein wesentlicher Punkt, um sich mitzubewegen.“



4.3. Wie krisenfest sind die Unternehmen?

Krisenfestigkeit als Teil der Resilienz beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, Krisen zu überstehen.

Krisenfestigkeit der Unternehmen



Und was sagen die Unternehmen dazu?



„Die Finanzkrise war für uns extrem existenzbedrohend, da sie zur Folge hatte, dass unser Markt völlig eingebrochen ist. Der Markt war einfach weg, auch wenn das nicht unser Verschulden war. Wir reden hier von 80-90 % Umsatzeinbruch, also wirklich massiv. Das hat viel Kraft gekostet, aber auch gezeigt, dass, wenn das Geschäftsmodell intakt ist und alle Stakeholder wie Eigentümer, Kunden, Banken, Kreditversicherung am selben Strang ziehen, eine Krise überwindbar ist.“

„Es gibt Unternehmen, in denen herrscht von Haus aus eine schlechte Stimmung. Die warten eigentlich nur auf eine Krise, und dann potenziert sich das hoch. Wenn die Stimmung im Unternehmen positiv ist, (...), dann sieht man die Krise vielleicht nicht als Bedrohung, sondern als Herausforderung, und man findet eher einen Ausweg.“

5. RESÜMEE

Österreichs familiengeführte Welt- und Europamarktführer verdanken ihre Erfolge auf den internationalen Märkten vor allem ihren innovativen und hochqualitativen Produkten und Dienstleistungen. Dafür investieren sie nicht nur einen überdurchschnittlich hohen Anteil ihres Umsatzes in Forschung & Entwicklung, sondern sie zeichnen sich auch durch eine Unternehmenskultur aus, die flexible Ansätze und kreative Lösungen ermöglicht und nachhaltig fördert.

Diese **Innovationsfähigkeit** ist nicht nur der wichtigste Erfolgsfaktor der österreichischen Markt- und Technologieführer, nicht zuletzt deshalb erwiesen sie sich auch in Zeiten schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen als überaus krisenfest und resilient.

Für Unternehmen, die sich noch nicht in einer marktführenden Position befinden, bieten die Ergebnisse dieser Studie daher zahlreiche **Anregungen und Denkanstöße**.

Quellen:

- Final Report of the Expert Group Overview of Family-Business-Relevant Issues, EU-Generaldirektion Enterprise & Industry, 2009, S. 10
- Simon, Hermann (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt/ New York: Campus Verlag
- Baragheh, Anahita/Rowley, Jennifer/Sambrook, Sally (2009): Towards a multidisciplinary definition of innovation, online, https://www.researchgate.net/publication/41104662_Towards_a_Multidisciplinary_Definition_of_Innovation, 02.09.2019
- Bertl, Romuald (2006): Forschung und Entwicklung: Steuerung, Berichterstattung und Prüfung, Wien: Linde Verlag
- Alle Inhalte der Sprechblasen sind Aussagen von interviewten Personen aus den Interviews mit den familiengeführten, Welt- und Europamarktführern, diese sind aber bewusst anonymisiert gehalten.

IMPRESSUM



Sämtliche Ausführungen gelten natürlich in gleicher Weise für beide Geschlechter.

Für den Inhalt verantwortlich: Julius Raab Stiftung (Kärntner Straße 8, 1010 Wien)

Redaktion: Sebastian Swoboda und Tien Thanh Nguyen

Studienautor: FH-Prof. Mag. Dr. Georg Jungwirth, FH Campus 02

Grafik und Satz: www.fuggersberger.at

Druckerei: druck.at Druck- und Handelsgesellschaft mbH

Wien, November 2019

www.juliusraabstiftung.at

”

Wir denken nicht
in Quartalen,
sondern
in Generationen.“

Oberösterreichischer familiengeführter Weltmarktführer

