

pFIFig | 04/2013

# Innovationen in Familienunternehmen

**Wie kommen Familienunternehmen zu Innovationen? Gehen sie dabei anders vor als Nicht-Familienunternehmen? Welche Möglichkeiten gibt es, von anderen zu lernen? Im Rahmen eines Forschungsprojekts in der chemischen Industrie haben 25 Geschäftsführer, CTOs und Innovationsprojektleiter Einblicke in ihr Innovationsmanagement gegeben, die interessante Anknüpfungspunkte für Familienunternehmen bieten.**

Innovation ist eine Kernaktivität für die erfolgreiche Entwicklung und die Sicherung der Überlebensfähigkeit von Unternehmen. Die besonderen Merkmale von Familienunternehmen, wie beispielsweise ihre längerfristige und risikobewusstere Ausrichtung, lassen ein Innovationsverhalten erwarten, das sich von dem nicht-familiengeführter Unternehmen unterscheidet.

Besonders gilt dies in der frühen Phase von Innovationen, in der eine Idee erst reift, die Basis für ihre Weiterentwicklung gelegt wird und die Unsicherheit über ihren Erfolg sehr hoch ist. Bisher ist zu den Besonderheiten des Innovationsmanagements in Familienunternehmen relativ wenig bekannt, daher stellen sich die beiden Fragen: „Wie verhalten sich Familienunternehmen in dieser entscheidenden frühen Phase von Innovationen?“ und „Gehen Familienunternehmen dabei anders vor als Nicht-Familienunternehmen?“.

Diese Fragen wurden anhand von zehn umfassenden Fallstudien mit Unternehmen aus der deutschen chemischen Industrie untersucht. Die einbezogenen Unternehmen umfassen große und kleinere innovationsaktive Unternehmen. Um unterschiedliche Verhaltensmuster aufzudecken wurden hierzu Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen untersucht, die hinsichtlich der Kriterien „Branche“, „Industriekundenfokus“ und „Innovationskraft“ vergleichbar waren. Im Zuge der empirischen Untersuchung wurde auf unterschiedliche Datenquellen zurückgegriffen und zusätzlich 25 Interviews mit Geschäftsführern, Chief Technology Officers (CTOs) und Forschungsleitern sowie operativ aktiven Projektleitern von Innovationsprojekten durchgeführt. In jeweils eineinhalb- bis zweieinhalbstündigen Gesprächen wurden die Interview-Teilnehmer zur frühen Phase von Innovationen befragt. Besonderes Interesse lag dabei auf der Nutzung von zehn unterschiedlichen Informationstypen, wie Informationen über den Markt, Kunden, Bedürf-

nisse oder Technologien, um Verhalten greifbar zu machen.

## **Wie gestalten Familienunternehmen ihr Innovationsmanagement?**

Die durchgeführte Untersuchung erlaubt es, erste wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse zu spezifischen Verhaltensweisen von Familienunternehmen in der anspruchsvollen frühen Phase von Innovationen zu generieren. Es zeigt sich, dass Familienunternehmen in der frühen Phase des Innovationsmanagements einerseits sehr stark auf bekannte Märkte setzen, andererseits durch eine ausgeprägte Technologietradition aber auch in der Lage sind, radikal Neues zu entwickeln. Konkret zeigt sich dies darin, dass Familienunternehmen stärker als Nicht-Familienunternehmen bestehende Kunden und Märkte sehr früh in den Innovationsprozess einbinden. Dies erlaubt den untersuchten Familienunternehmen, konkrete Wünsche besser zu verstehen, nah am Kunden zu entwickeln und Entwicklungsrisiken zu reduzieren. Auf der anderen Seite sorgen der Aufbau und Erhalt von operativer (Labor-) Entwicklungsarbeit für eine Ausrichtung, die über einen längeren Zeitraum für Entwicklungserfolge und so für nachhaltige Stabilität sorgt. Weiterhin auffällig sind bei Familienunternehmen eine relativ geringe und insbesondere weniger stringente Nutzung von Strategie-Informationen, wie festgelegte Wachstumsfelder sowie ein geringerer Fokus auf Prozess- und Projekt-Management. Allerdings ist in Familienunternehmen typischerweise zu beobachten, dass Entscheidungen permanent hinterfragt werden und insgesamt flexibler agiert wird.

## **Welche Bereiche im Innovationsmanagement bieten Optimierungsmöglichkeiten?**

Die Untersuchung zeigt, dass Familienunternehmen hinsichtlich der frühen Phase des Innovationsmanage-

ments nicht per se besser oder schlechter zu sehen sind als Nicht-Familienunternehmen. Daher bieten sich auch Möglichkeiten, von der Referenzgruppe der Nicht-Familienunternehmen zu lernen (Binder, 2013).

### **(1) Die ganze Wertschöpfungskette berücksichtigen**

Nicht-Familienunternehmen konzentrieren ihre Energie nicht so stark auf bestehende Kunden und Märkte, sondern betrachten einen weitergehenden Handlungsbereich: So analysieren sie bereits sehr früh mögliche Partner entlang der Wertschöpfungskette, um nicht nur die Bedürfnisse der direkten Kunden, sondern auch jene nachgelagerter Kunden oder Endkunden besser adressieren zu können. Auch wenn dies – in gewissem Rahmen – ein Wegbewegen aus dem bekannten Gebiet bedeuten kann, was mit etwas mehr Risiko einhergeht, so kann es doch für eine deutliche Verbesserung des Innovationsmanagements sorgen.

### **(2) Weitere Anwendungsfelder für bestehende Technologien suchen**

Familienunternehmen können davon profitieren, neben operativer (Labor-)Entwicklung auch konzeptionelle, nicht laborbasierte Methoden einzusetzen, wie zum Beispiel die systematische Suche nach neuen Märkten für vorhandene technologische Kompetenzen. Mit diesem Ansatz können in vielen Fällen direkte Anwendungsmöglichkeiten und somit neue Absatzmärkte identifiziert werden, die mit vertretbarem Aufwand und Risiko einhergehen, da die zu Grunde liegenden Technologien bereits vorhanden sind (Keinz und Prügl, 2010).

### **(3) Mehr Orientierung im Prozess geben**

Flexibilität im Umgang mit Innovationen birgt neben den eindeutigen Vorteilen auch den Nachteil, dass Projekte häufig nicht bewusst weiterverfolgt und überhaupt nicht beendet werden. Somit werden Ressourcen gebunden, ohne dass es Aussicht auf den angestrebten Erfolg gäbe. Eine stärkere Stringenz im Innovationsmanagement kann daher sinnvoll sein. Änderungen von Innovationsprozessen und insbesondere die Einschränkung von Flexibilität sind gut abzuwägen, um auf der einen Seite die Innovationskultur im Familienunternehmen nicht zu schädigen, auf der anderen Seite

dennoch eine deutliche Orientierung zu geben. Konkret kann dies heißen, dass für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren vorgegeben wird, welche Innovationsthemen besonders wichtig sind. Diese werden gezielt und transparent gefördert. Innovationen, die nicht zu der strategisch gewünschten Richtung der Unternehmensentwicklung beitragen, aber dennoch interessant sind, können gesammelt und regelmäßig in einem fachlich und hierarchisch hoch angesiedeltem Gremium diskutiert werden. So wird eine stärkere Fokussierung von Innovationsanstrengungen und ein effizienterer Umgang mit Ressourcen geschaffen – zugleich bleibt die Flexibilität hinsichtlich neuer Themen, die langfristige Entwicklungsperspektiven abbilden, erhalten.

Diese konkreten Ansatzpunkte zeigen, dass es für Familienunternehmen Verbesserungsmöglichkeiten im Umgang mit der frühen Phase des Innovationsmanagements gibt. Die individuelle Innovationskultur jedes Familienunternehmens erfordert jedoch ein differenziertes Vorgehen, das wir gerne mit Ihnen diskutieren.

.....  
Bei Fragen und/oder Anregungen kontaktieren Sie gerne Andreas Binder, Alumni am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF der Zeppelin Universität (andreas.binder@zu.de).

Literaturhinweise:

Binder, A. (2013): Die Rolle der Informationsnutzung in der frühen Phase von Innovation – Unterschiede zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen: Eine empirische Untersuchung im Kontext der chemischen Industrie in Deutschland. Dissertationsschrift (im Druck).

Keinz, P., Prügl, R. (2010): A User Community-Based Approach to Leveraging Technological Competences: An Exploratory Case Study of a Technology Start-Up from MIT. *Journal of Creativity and Innovation Management*, 19(3), 269-289.