

Innovieren im Familienunternehmen – mit 11 Leitprinzipien zum Erfolg

Innovation – vom Schlagwort zu praxisingerechten Leitprinzipien

Innovationen sind ein Schlüsselfaktor für den Erfolg eines Unternehmens, zumal innovative Unternehmen meist höhere Gewinne erzielen und schneller wachsen. Familienunternehmen kommt diesbezüglich eine besondere Rolle zu: Sie sind in vielen Branchen die „Hidden Champions“ und nehmen gerade in Nischenmärkten häufig eine starke Wettbewerbsposition durch Innovationsführerschaft ein. In Punkto Innovationen werden aber Familienunternehmen nicht nur Vorteile, sondern auch Nachteile zugesprochen: Einerseits werden sie angesichts ihrer starken regionalen Verwurzelung, ihrer stabilen Beziehungen zu Stakeholdern und ihrer langfristigen, traditionsbezogenen Ausrichtung oftmals als konservative Unternehmensform porträtiert, welche von riskanten und innovativen Vorhaben eher Abstand nimmt. Andererseits weisen sie häufig konzentrierte Eigentums- und Kontrollstrukturen auf, die es ihnen ermöglichen, Entscheidungen schneller durch- bzw. umzusetzen. Zudem legen viele Familienunternehmen eine große Aufopferungsbereitschaft an den Tag, wenn es um die Sicherung des Unternehmensfortbestandes geht. Sie finanzieren Investitionsvorhaben zumeist überwiegend aus der eigenen Tasche und sind auch bereit, auf kurzfristige Gewinnchancen zu verzichten, wenn dies der Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges zugutekommt. Familienunternehmen verfügen damit über gute Voraussetzungen für die Entwicklung von Innovationen. Doch **was macht die besonders erfolgreichen Innovatoren unter den Familienunternehmen aus und was kann man von ihnen lernen?**

Eine **Studie zu den Erfolgsfaktoren von Innovation in Familienunternehmen** des Forschungsinstituts für Familienunternehmen an der WU Wien und des Departments of Business an der IMC FH Krems hat sogenannte Good Practice-Familienunternehmen, d.h. Unternehmen, die in Bezug auf Innovation besonders erfolgreich sind, untersucht und 11 Prinzipien erfolgreichen Innovierens identifiziert:

1. Innoviere in kontrollierbaren Schritten von einer soliden Basis aus!

Aufgrund des Wunsches das Familienunternehmen an die nächste Generation weiterzugeben, sind Familienunternehmen häufig langfristig und nachhaltig orientiert. Da Innovationen nicht nur chancen-, sondern auch risikobehaftet sind, können sie für den Erfolg oder gar den Fortbestand des Unternehmens eine Gefahr darstellen. Ein Erfolgsfaktor ist, eine Balance zwischen Innovation und Stabilität herzustellen, indem auf eine intensive Nutzung der Kernkompetenzen Wert gelegt wird und neue Technologien kritisch geprüft und nur dann aufgenommen werden, wenn sie den alten Technologien tatsächlich überlegen sind!

2. Beobachte die Umwelt und dich selbst als Quelle für Innovation!

Die Beobachtung von Umweltentwicklungen ist eine Voraussetzung für das Entwickeln und Umsetzen innovativer Lösungen. Mitbewerber, Kunden und andere Kontakte innerhalb und außerhalb der Branchen können Anregungen für Innovationen geben. Auch eine gute Kenntnis über und holistische Perspektive auf das eigene Unternehmen sind hilfreich, um aus Beobachtungen generierte innovative Ideen in den eigenen Betrieb zu integrieren. Reflektiere das „Was“ und das „Wie“ der eigenen Beobachtungen!

3. Orientiere dich im Innovationsprozess an deinen Werten!

Wenngleich erfolgreiche Innovationen oft durch Beobachtungen der Umwelt inspiriert sind, sind sie dennoch von den Werten des Unternehmens geleitet. Diese Werte dienen als zentraler Anker für die Innovationsschwerpunkte. Bemerkenswert ist bei den analysierten (innovations-)erfolgreichen Familienunternehmen, dass auch Tradition als Wert mit Innovation nicht im Widerspruch steht. Im Gegenteil: wenn das Unternehmen in der Lage ist, altes, beinahe schon verloren gegangenes Wissen

zu verinnerlichen und zu re-interpretieren, so dass daraus ein Wettbewerbsvorteil entsteht, kann Tradition sogar eine wichtige Quelle für Innovation sein.

4. Innoviere mit Bedacht auf Qualität und hebe das Unternehmen damit von vielen anderen ab!

Erfolgreiche Innovatoren haben ein ausgeprägtes und umfassendes Qualitätsverständnis. Sie haben keine Scheu auch mit großen Mitbewerbern um die Qualitätsführerschaft zu buhlen. Viele Ressourcen werden für die MitarbeiterInnenschulung und -entwicklung aufgewendet. Die Unternehmerfamilie selbst zeigt sich bei Innovationsmeetings und im Entwicklungsbereich engagiert, um für ein nachhaltiges Innovation- und Qualitätsverständnis zu sorgen.

5. Finde einen eigenen authentischen Innovationsweg jenseits von Moden!

Die Eigenschaft Familienunternehmen definiert sich über Anderssein, Querdenken, Individualität, man macht oft das Gegenteil von dem, was erwartet wird. Indem man sich für nicht vergleichbar hält, wird konsequent ein eigenständiger Weg verfolgt. Managementmoden werden kritisch reflektiert, bevor entschieden wird, was davon übernommen wird bzw. ob man bewusst einen anderen Weg geht. Dazu gehört Mut, es bietet aber auch eine Chance, damit in Nischenstrategien erfolgreich zu agieren. Dieser Weg wird als authentisch empfunden, was zur Stärkung des Selbstverständnisses und des Zusammengehörigkeitsgefühls und folglich auch zu einer höheren Innovationskraft beiträgt.

6. Investiere in Vertrauensbeziehungen, die Innovationen bereichern und erleichtern!

Vertrauen ist eine wichtige Ressource für erfolgreiche Innovationsprozesse. Beispielsweise können aus vertrauensvollen Beziehungen mit anderen Unternehmen gemeinsame Innovationsprojekte entstehen. Ebenso erleichtert Vertrauen eine intensive Zusammenarbeit mit Lead UserInnen oder Auftraggebern, um deren Erfahrungen für Innovationen zu nutzen. Vertrauensvolle Beziehungen mit MitarbeiterInnen steigern deren Loyalität und stellen sicher, dass diese Innovationen mittragen und schaffensfreudig vorantreiben. Kritisches Hinterfragen bleibt aber ein Wert!

7. Betrachte als Unternehmerfamilie Innovation als eine Kernaufgabe und schaffe Freiräume dafür!

Eine intensive Diskussion und Entwicklung des Innovationsverständnisses allgemein und von Innovationszielen und -aktivitäten im Speziellen sollte in der Unternehmerfamilie regelmäßig erfolgen. Durch kreatives, konstruktives und empfängliches Gegenüberstellen von Pro- und Kontraargumenten, kann die Unternehmerfamilie als „Innovationsinkubator“ fungieren, wo Innovationen, geschützt vor destruktiven Einflüssen von außen, entstehen und reifen können. Es sollte zugleich überlegt werden, auch langjährige Führungskräfte in diesen erweiterten Kreis einzubinden („erweiterter Innovationsinkubator“) und dann die von der Innovation betroffenen MitarbeiterInnen mit den Innovationsimpulsen vertraut zu machen.

8. Kommuniziere den hohen Stellenwert von Innovation nach innen und außen!

Eine offene Kommunikation über Innovation in der Familie trägt zur Reproduktion und Stärkung der identitätsstiftenden Werte und Ziele von Familie und Unternehmen bei. Ein regelmäßiger Austausch über (geplante) Innovationsaktivitäten sowie unternehmensinterne und -externe Dynamiken hilft Fehlentwicklungen und übersehene Chancen rasch zu erkennen. Geschichten über „Heldentaten“ und Schlüsselerlebnisse während maßgeblicher Unternehmensveränderungen stärken die Identifikation und die gemeinsame Ausrichtung von Familienmitgliedern und MitarbeiterInnen. Wichtig ist auch die Kommunikation der Innovationsleistungen an Kunden, Lieferanten und andere wichtige Stakeholder.

9. Entwickle ein eigenständiges Nachhaltigkeitsverständnis für die Innovationsaktivitäten!

Familienunternehmen sehen sich in vielerlei Hinsicht als Vorzeigemodell. Ein unmittelbarer Vergleich mit der Konkurrenz wird gar nicht angestrebt. Man arbeitet lieber an der Einzigartigkeit des Unternehmens und an der Nutzung der oft langfristig aufgebauten Ressourcenbasis bzw. Kernkompetenzen. Man steht in Familienunternehmen auch zu Investitionen, die sich erst sehr langfristig rechnen, wie

bspw. Investitionen in erneuerbare Energien, wenn dies als mit den Werten vereinbar und als sinnvoll für die Unternehmerfamilie betrachtet wird. Dies bietet eine wesentliche Differenzierungschance gegenüber Nicht-Familienunternehmen, die oftmals an kurz- und mittelfristige Zeitvorgaben bei Investitionsentscheidungen gebunden sind.

10. Hole rasch und von mehreren Seiten Feedback zu Innovationsprojekten ein!

Die Einbindung von Entwicklungspartnern wie bspw. Kunden ermöglicht auch ein rasches Feedback, ob die Entwicklungsrichtung passt. Einfache Prototypen oder der Einsatz in einem überschaubaren Testmarkt erlauben eine deutliche Beschleunigung des Prototyping und reduzieren das Risiko von Fehlinvestitionen. Feedback soll möglichst schnell erfolgen, dies kann durch eine gemeinsame Entwicklungsarbeit mit Kunden oder Lieferanten geschehen. Diese Einbindung soll als Wertschätzung der Partner verstanden werden und ermöglicht gemeinsame Lernprozesse.

11. Lerne aus der Auseinandersetzung mit Offenheit und Kreativität sowie Strukturen und Prozessen!

Der Unternehmerfamilie und der Aufgabenverteilung zwischen ihren Mitgliedern kommt eine entscheidende Rolle bei der Festlegung, welche Innovationsaktivitäten intern durchgeführt werden und in welchen Phasen des Innovationsprozesses eine Öffnung stattfindet, zu. Eine Öffnung kann Lernprozesse anstoßen, alte und festgefahrene Routinen aufbrechen und neuartige Lösungen möglich machen. Eine zu hohe Irritierbarkeit kann aber auch die Stabilität des Unternehmens gefährden. Daher ist ein ausgeglichenes Verhältnis an stabilisierenden und verändernden Kräften erforderlich. Innovationserfolgreiche Familienunternehmen haben häufig eine Experimentierkultur entwickelt, in der vieles ausprobiert werden darf, auch Fehler gemacht werden können und nicht passende Lösungen auch rasch ohne Schuldzuschreibungen verworfen werden können.

Leitprinzipien sind keine Rezepte!

Es ist deutlich darauf hinzuweisen, dass trotz der allgemein formulierten Prinzipien, jedes der untersuchten Familienunternehmen, seinen eigenen, individuellen Zugang zu Innovation aufweist. Diese Unterschiede resultieren aus den historisch gewachsenen Strukturen, Kulturen und Umwelten der Unternehmen, die situationsadäquate Handlungsstrategien notwendig machen. Darum sind die 11 Prinzipien erfolgreichen Innovierens keineswegs als rezeptartige Empfehlungen zu verstehen, sondern als konkrete Anregungen für eine unternehmensinterne Reflexion bei der auch immer eine Analyse und Bewertung der eigenen Ist-Situation erfolgen muss.

Innovation ist eine strategische Aufgabe und daher auch als Bestandteil des strategischen Managements zu betrachten. Eine externe Sichtweise mit zu berücksichtigen, kann dabei besonders sinnvoll sein, weil jede Organisationen ihre „eigene Welt erzeugt und in dieser lebt“ und eine externe Beratung mit einer anderen Sicht auf das Unternehmen auch wichtige neue Handlungsmöglichkeiten eröffnen kann. Die vorgestellten Prinzipien müssen also stets vor dem Hintergrund des Einzelfalls gründlich reflektiert und adaptiert werden!

*Die detaillierten Studienergebnisse können in Buchform nachgelesen werden: „**Innovation in Familienunternehmen. Good Practice-Fallanalysen aus Niederösterreich**“, veröffentlicht 2018 bei *Facultas*, herausgegeben von Reinhard Altenburger, Hermann Frank und Alexander Keßler.*

Der vorliegende Beitrag basiert auf der Einleitung und dem ausführlichen Schlusskapitel des Buches, das von den Herausgebern Reinhard Altenburger, Hermann Frank und Alexander Keßler verfasst wurde und die Erkenntnisse aus den Good Practice Einzelfallanalysen zusammenführt.