

## **Ambidexterity in Familienunternehmen. Die Top-Management-Familie als Innovationsinkubator. Kurzzusammenfassung der Studie**

Frank, Hermann; Güttel, Wolfgang; Weismeier-Sammer, Daniela

Published: 01/01/2010

*Document Version*  
Unknown

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Frank, H., Güttel, W., & Weismeier-Sammer, D. (2010). Ambidexterity in Familienunternehmen. Die Top-Management-Familie als Innovationsinkubator. Kurzzusammenfassung der Studie.

# Ambidexterity in Familienunternehmen

Die Top-Management-Familie als Innovationsinkubator

Kurzzusammenfassung der Studie

## I. Theoretischer Hintergrund

Ziel der ambidexterity-Forschung ist es zu untersuchen, wie die Innovativität von Unternehmen gesteigert werden kann. Dabei zielt das Konstrukt der ambidexterity vor allem auf die Frage ab, wie Lernprozesse im Unternehmen, die auf die Schaffung neuen Wissens abstellen (exploration) und Lernprozesse, die auf die Verwendung bestehenden Wissens abstellen (exploitation) im Unternehmen separiert werden müssen, um exploration und exploitation auf hohem Niveau betreiben zu können. Dabei spielt das Top-Management-Team (TMT) eine überwiegend administrative Rolle, d.h. es gibt lediglich den Korridor vor, der das Verhältnis von exploration und exploitation definiert.

Hier ergeben sich zwei mögliche Rollen für das TMT: Entweder vermittelt das TMT zwischen strukturell getrennten Bereichen, die für sich exploration und exploitation betreiben (structural ambidexterity), oder es schafft einen Kontext, damit Mitarbeiter auf Basis eigener Entscheidungen zwischen exploration und



**FOFU**  
Forschungsinstitut für Familienunternehmen

*ao. Univ.-Prof. Dr. Hermann Frank*  
*Institutsleitung*

Augasse 2-6, 1090 Wien  
T: +43-1-31336-4997  
[fofu@wu.ac.at](mailto:fofu@wu.ac.at)  
[www.wu.ac.at/fofu](http://www.wu.ac.at/fofu)

exploitation wechseln können (contextual ambidexterity). Eine aktive (z.B. unternehmerische) Rolle des TMT, die über eine derartige Integrationsleistung hinausgeht, wird hingegen in der Literatur kaum thematisiert. Ebenso unklar bleibt die Beteiligung des TMT bei der Entwicklung und Durchsetzung von Innovationen.

Bei Familienunternehmen wird durch die Verflechtung von Familie und Unternehmen diese Unschärfe gesteigert. Basierend auf einem systemischen Modell von Familienunternehmen, das zwischen den Subsystemen Familie, Management und Unternehmen unterscheidet, stellt sich die Frage, wie durch die Überlappung der beiden Subsysteme (Familie und Unternehmen) die Verhaltenssteuerung, welche die Balance von exploitation und exploration herstellt, ausgestaltet sein könnte. Außerdem ist der Wissensstand zur Forschung betreffend das Innovationsverhalten von Familienunternehmen unterentwickelt, eine detaillierte Analyse der

Rolle der Subsysteme zur Innovationsgenerierung fehlt bislang völlig.

Die Forschungsfrage lautet: Wie ermöglicht ein mittelständisches Familienunternehmen exploration und exploitation auf hohem Niveau? Mittels einer Einzelfallstudie wird gezeigt, wie die Subsysteme Familie und Unternehmen des Systems Familienunternehmen ausdifferenziert und zugleich gekoppelt sind, nach welcher Logik sie operieren und welche Bedingungen Familienunternehmen schaffen, um exploration und exploitation im Sinne einer ambidexterity zu erzeugen. Daraus ergeben sich für die Fallstudie drei zentrale Untersuchungsbereiche (1) Die Rolle des TMT, (2) ambidexterity in Familienunternehmen, und (3) radikale Innovationen im ambidexterity-Kontext.

## II. Fallstudie

Unsere Ergebnisse basieren auf einer Einzelfallstudie, womit eine genaue praxisorientierte Rekonstruktion in Bezug auf die Schaffung und Aufrechterhaltung von ambidexterity ermöglicht wird.

Das untersuchte Unternehmen ist ein 80jähriges Familienunternehmen, das bereits in der dritten Generation tätig ist und in den letzten Jahrzehnten immer wieder radikale Innovationen hervorgebracht hat. Das Unternehmen entsprach allen vorab definierten Kriterien, ohne die eine tiefgreifende Analyse nicht möglich wäre: (1) Die Innovativität stellt einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil dar. (2) Es handelt sich um ein etabliertes Unternehmen, das bereits über

einen langen Zeitraum hohe Innovativität zeigt.

(3) Das Unternehmen ist in einer Branche tätig, die eine hohe Standardisierung der Leistungen nötig macht, was darauf schließen lässt, dass neben explorativen Tätigkeiten (Innovationen), exploitative Fähigkeiten vorhanden sein müssen.

(4) Das Unternehmen ist noch immer zur Gänze in Familienbesitz, sodass ein entsprechender Einfluss der verschiedenen Subsysteme auf die ambidexterity des Unternehmens zu erwarten ist.

## III. Ergebnisse

Das analysierte Familienunternehmen besteht aus zwei getrennten Subsystemen: Dem Subsystem Familie sowie dem Subsystem Unternehmen, die jeweils unterschiedliche Aufgabenbereiche übernehmen (müssen). Abbildung 1 veranschaulicht die jeweiligen Subsystemlogiken und deren Beitrag zur ambidexterity im untersuchten Unternehmen.

Die innerfamiliäre Innovationskultur im untersuchten Familienunternehmen überprüft laufend Wahrnehmungen der einzelnen Familienmitglieder auf ihre potenzielle Verwertbarkeit im Unternehmen. Dabei ist zu beachten, dass die Entwicklung von radikalen Innovationen über Jahre hinweg völlig separiert vom Unternehmen erfolgt. Die Funktion der Familie ist die eines Innovationsinkubators, d.h. radikale Innovationen können bis zur Reife entwickelt werden, ohne dass die Entwicklung durch Kompromisse und abwehrende Aktivitäten aus dem Kreis der MitarbeiterInnen im Unternehmen eingeschränkt werden kann.

Der Innovationsinkubator präsentiert sich als ein abgeschotteter Kommunikationsraum, in dem Neuerungen unter Ausschluss der Unternehmensöffentlichkeit (d.h. unter Ausschluss des Unternehmenssubsystems) oft über mehrere Jahre hinweg reifen können. Damit bietet der Inkubator ausreichend Freiraum für neue Ideen, (Gedanken-)Experimente und Lernprozesse. Aufgabe der Familie ist es auch, die Neuerung zu realisieren und nach ihrer Ausreifung im Inkubator im Unternehmen zu implementieren, wobei dann eine schrittweise Beteiligung der Mitarbeiter erfolgt. Da das Unternehmenssubsystem an der Entwicklung der Neuerung nicht beteiligt ist, kann es durchaus dazu kommen, dass von Seiten der Belegschaft Unverständnis gegenüber der Innovation herrscht, d.h. die Innovation nicht anschlussfähig ist, wodurch sich Widerstand gegen die Neuerung aufbauen kann. Die Überführung der Neuerung aus dem Inkubator in die Organisation stellt damit einen sensiblen Moment für den Erfolg der Innovation dar, dem von Seiten der Familie große Aufmerksamkeit gewidmet wird.

Im Unternehmen herrschen Werte und Normen vor, die auf Beständigkeit und Genauigkeit bauen. Das TMT forciert außerdem eine hohe Risiko- und Fehleraversion der Mitarbeiter, um eine gleichbleibend hohe Qualität des Angebots sicherzustellen. Durch den bewusst vom TMT schmal gehaltenen Korridor, in dem sich die Mitarbeiter einbringen können, werden Veränderungsimpulse von Seiten der Belegschaft unterdrückt, damit Zuverlässigkeit und Präzision

im Unternehmenssubsystem gesichert werden können. Unternehmerisches, Innovationen hervorbringendes Verhalten wird im Unternehmen nicht erwartet, da Innovationen das „daily business“ stören würden, da sie das standardisierte Angebot irritieren. Hauptaufgabe des Unternehmenssubsystems ist es damit die vorhandenen Wissensbestände optimal zu nutzen (exploitation).

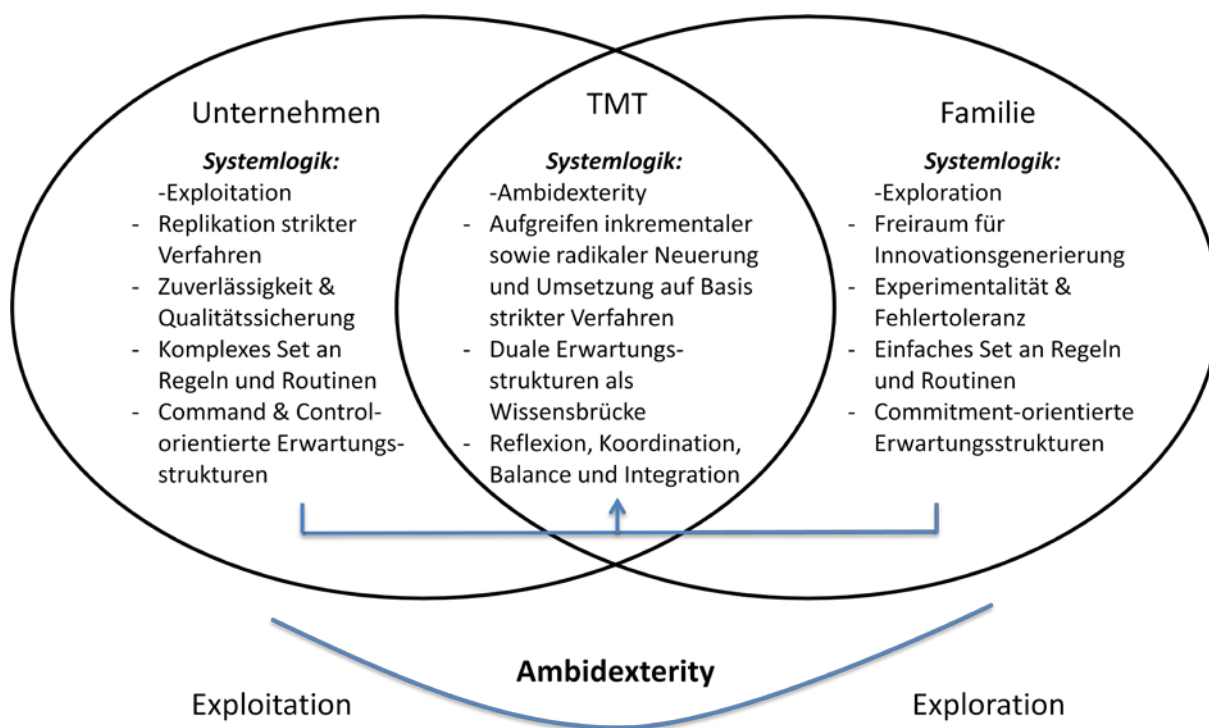
In der Fallstudie zeigt sich, dass die Rolle des TMT, von einer rein integrierenden Aufgabe, wie sie in der vorherrschenden Literatur beschrieben wird, abweicht. Die Rolle des TMT liegt nicht in der Öffnung der beiden Lernmodi exploration und exploitation, sondern vielmehr in der Abschottung der explorativen Aktivitäten, die nur im Kreise der Eigentümerfamilie ein Thema sind. Zur Generierung von radikalen Innovationen wird das Kommunikationssystem der Familie gegenüber dem Unternehmen abgeschlossen und die Idee wird – Inkubatoren- gleich – innerhalb der Familie (Top-Management-Familie) bis zur Marktreife entwickelt. Das heißt weiter, dass die Top-Management-Familie nicht nur eine administrative und integrative Rolle zwischen explorativen und exploitativen Bereichen einnimmt (strukturelle ambidexterity), oder einen entsprechenden Kontext bereitstellt, in dem zwischen den beiden Lernmodi gewechselt werden kann (kontextuelle ambidexterity). Vielmehr wird die Top-Management-Familie selbst unternehmerisch tätig und betreibt exploration in der Familie zur Hervorbringung von radikalen Innovationen. Gleichzeitig wird

darauf geachtet, dass effizienzorientierte exploitation im Unternehmenssubsystem vorherrscht.

Abschließend lässt sich für die ambidexterity-Forschung schlussfolgern, dass radikale Innovationen als Ergebnis explorativen Lernens durch die Abschottung in einem eingegrenzten Kontext ihre Radikalität behalten können. Der Vorteil bei Familienunternehmen resultiert daraus, dass die Familie diesen fördernden Kontext an der Unternehmensspitze ermöglichen kann und gleichzeitig durch die

Rolle als TMT Einblick und Zugang zu den Anwendungsbedingungen für die Einführung in den Unternehmenskontext hat. Hinzu kommt außerdem die positive Wirkung hierarchischer Strukturen, die sowohl eine Sicherstellung der Anwendung von bereits vorhandenem Wissen (exploitation) im operativen Geschäft gewährleisten, als auch den Einführungsprozess radikaler Innovationen (Schaffung neuen Wissens, exploration) im Unternehmen unterstützen.

Abbildung 1: Subsystemlogiken und Ambidexterity



*Hermann Frank*

*Wolfgang H. Güttel*

*Daniela Weismeier-Sammer*

Diese Studie ist in der Managementforschung 20, 2010, Seite 183-222 veröffentlicht worden.