



Christine Bachner; Reinhard Altenburger

Werte als Treiber nachhaltiger Innovationen in Familienunternehmen

106 – Family Business Management

Abstract

Die Gründe für die zunehmende Bedeutung von Innovation sind vielfältig – so werden Globalisierung, Digitalisierung und die sich daraus ergebenden neuen technologischen Möglichkeiten, einhergehend mit steigendem Wettbewerbsdruck, als bedeutende Treiber von Innovation genannt (Kammerlander / Prügl 2016). Unternehmen stehen heute aber auch vor weiteren Herausforderungen wie Ressourcenfragen, Klimawandel und Umweltverschmutzung. Um die Chancen der sich wandelnden globalen Märkte nutzen zu können, aber auch, um auf die Herausforderungen des Wirtschaftens im 21. Jahrhundert zu reagieren, müssen Unternehmen ständig und nachhaltig innovieren. Auch Nidumolu et al. (2009) argumentieren, dass gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen einer der wichtigsten Motoren für Innovation ist. Ziel nachhaltiger Innovationen ist es, die negativen Auswirkungen der Produktion zu minimieren, gleichzeitig aber auch Nutzen und Mehrwert für Kund/innen und andere Stakeholder zu schaffen (Klewitz / Hansen 2014). Die steigende Bedeutung von Innovationen betrifft besonders Familienunternehmen, denn diese verfolgen oftmals das übergeordnete Ziel der Sicherung einer langfristigen Überlebensfähigkeit, möglichst über Generationen hinweg – ein Ziel, das jedoch nur durch beständige Veränderung und Innovation erreicht werden kann (Kammerlander / Prügl 2016). Dennoch wird besonders Familienunternehmen die Fähigkeit, erfolgreich zu innovieren, häufig abgesprochen und ihnen Risikoscheu, mangelnde Strukturen und innovationshemmende Konflikte vorgeworfen (Cassia et al. 2011). Familienunternehmen werden durch die Kultur und Werte, welche die Familie lebt und ins Unternehmen überträgt, wesentlich beeinflusst (Felden / Hack 2014). So spielt die Familie auch im Innovationsprozess eine wichtige Rolle (Halder 2016). Verschiedene Studien betonen die Bedeutung von Organisationskultur, d.h. Werte, Traditionen, Haltungen usw., als einen zentralen Einflussfaktor auf die Innovationsfähigkeit (z.B. Gudmundson et al. 2003). Familienunternehmen wurde aber in der Vergangenheit wenig Beachtung geschenkt und so steht die wissenschaftliche Untersuchung dieser und vor allem der Unternehmerfamilie noch am Beginn ihrer Entwicklung (Süß-Reyes 2015). Im Rahmen dieser Arbeit soll daher mittels Fallstudienanalyse untersucht werden, ob und inwieweit Familienwerte, die ins Unternehmen einfließen, als Treiber für nachhaltige Innovationen in Familienunternehmen fungieren. Zunächst wird kurz in das Thema Familienunternehmen und Innovation eingeführt. Nach einem Überblick über die Methoden der empirischen Forschung werden die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt. Good Practice-Fallstudien über sechs österreichische Familienunternehmen liefern dabei wertvolle Einblicke in die Bedeutung von Familienwerten für die Schaffung nachhaltiger Innovationen.

Keywords:

Familienunternehmen, Nachhaltigkeit, CSR, Innovation, Werte

Einleitung

Die Gründe für die zunehmende Bedeutung von Innovation sind vielfältig – so werden Globalisierung, Digitalisierung und die sich daraus ergebenden neuen technologischen Möglichkeiten, einhergehend mit steigendem Wettbewerbsdruck, als bedeutende Treiber von Innovation genannt (Kammerlander / Prügl 2016). Unternehmen stehen heute aber auch vor weiteren Herausforderungen wie Ressourcenfragen, Klimawandel und Umweltverschmutzung. Um die Chancen der sich wandelnden globalen Märkte und Wettbewerbsdynamik optimal nutzen zu können, aber auch, um auf die Herausforderungen des Wirtschaftens im 21. Jahrhundert zu reagieren, müssen Unternehmen ständig und nachhaltig innovieren. Auch Nidumolu et al. (2009) argumentieren, dass gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen einer der wichtigsten Motoren für Innovation ist. Ziel nachhaltiger Innovationen ist es, die negativen Auswirkungen der Produktion zu minimieren, gleichzeitig aber auch Nutzen und Mehrwert für Kund/innen und andere Stakeholder zu schaffen (Klewitz / Hansen 2014).

Die steigende Bedeutung von Innovationen betrifft besonders Familienunternehmen, denn diese verfolgen oftmals das übergeordnete Ziel der Sicherung einer langfristigen Überlebensfähigkeit, möglichst über Generationen hinweg – ein Ziel, das jedoch nur durch beständige Veränderung und Innovation erreicht werden kann (Kammerlander / Prügl 2016). Dennoch wird besonders Familienunternehmen die Fähigkeit, erfolgreich zu innovieren, häufig abgesprochen und ihnen Risikoscheu, mangelnde Strukturen und innovationshemmende Konflikte vorgeworfen (Cassia et al. 2011). Eine Vielzahl empirischer Studien belegt aber, dass Familienunternehmen aufgrund ihrer spezifischen Charakteristika zahlreiche Vorteile für innovative Leistung bieten (Halder 2016).

Familienunternehmen werden durch die Kultur und Werte, welche die Familie lebt und ins Unternehmen überträgt, wesentlich beeinflusst (Felden / Hack 2014). So spielt die Familie auch im Innovationsprozess eine wichtige Rolle (Halder 2016). Verschiedene Studien betonen die Bedeutung von Organisationskultur, d.h. Werte, Traditionen, Haltungen usw., als einen zentralen Einflussfaktor auf die Innovationsfähigkeit (z.B. Gudmundson et al. 2003). Familienunternehmen wurde aber in der Vergangenheit wenig Beachtung geschenkt und so steht die wissenschaftliche Untersuchung dieser und vor allem der Unternehmerfamilie noch am Beginn ihrer Entwicklung (Süß-Reyes 2015).

Im Rahmen dieser Arbeit soll daher mittels Fallstudienanalyse untersucht werden, ob und inwieweit Familienwerte, die ins Unternehmen einfließen, als Treiber für nachhaltige Innovationen in Familienunternehmen fungieren. Zunächst wird kurz in das Thema Familienunternehmen und Innovation eingeführt. Nach einem Überblick über die Methoden der empirischen Forschung werden die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt. Good Practice-Fallstudien über sechs österreichische Familienunternehmen liefern dabei wertvolle Einblicke in die Bedeutung von Familienwerten für die Schaffung nachhaltiger Innovationen. Eine Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse beschließt die Arbeit.

Theoretischer Hintergrund

Familienunternehmen

Familienunternehmen spielen eine große Rolle in den Volkswirtschaften und leisten einen wesentlichen Beitrag zu Wachstum und Stabilität (Halder 2016). Auch in Österreich sind Familienunternehmen der vorherrschende Unternehmenstypus (Frank / Keßler, 2009). Bei der 90 % der österreichischen Unternehmen handelt es sich um Familienunternehmen, nach Ausschluss von Ein-Personen-Unternehmen sind noch immer mehr als die Hälfte (54 %) der Unternehmen in Österreich Familienunternehmen (WKO 2013).

Diese unterscheiden sich von anderen Unternehmen in ihren Zielen, Strukturen und in ihren Ressourcen (Kammerlander et al. 2015). Es gibt jedoch keine einheitliche Definition von Familienunternehmen, denn in der Literatur werden derzeit mehr als 30 Definitionen aktiv verwendet (O'Boyle Jr et al. 2012). Die weitest mögliche Definition von Familienunternehmen stammt von König et al. (2013): Eine Organisation ist dann ein Familienunternehmen, wenn das Unternehmen substanziell durch eine oder mehrere Familien beeinflusst wird – sei es durch die Eigentums- und Stimmrechte, Engagement im Aufsichtsrat bzw. Beirat, operative Führungspositionen im Unternehmen oder aber durch bestimmte Werte, welche die Familie im Unternehmen verankert.

In Familienunternehmen ist die Komplexität aufgrund der Verbindung der beiden Systeme Familie und Unternehmen im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen erhöht. Die Unternehmerfamilie kann daher auch eine Quelle von Belastungen für das Unternehmen sein, vor allem, wenn sich familiäre Konflikte verhärteten und auf das Unternehmen überschwappen und damit Entscheidungen möglicherweise negativ beeinflussen oder blockieren (Lueger / Frank 2015). Besonders den Werten der Familie kommt im Unternehmen aber eine tragende Funktion zu, denn sie verleihen dem unternehmerischen Handeln Kontinuität, dem Unternehmen seinen Charakter und dienen als Entscheidungshilfe (Baus 2013).

Auch die Unternehmensphilosophie von Familienunternehmen ist meist stark mit den Werten und Traditionen der Unternehmerfamilie verknüpft. Die Werte, die das Unternehmen ausmachen, sollen – gemeinsam mit dem Unternehmen – über Generationen erhalten bleiben (von Stietenron 2013). In diesem Zusammenhang belegen u.a. Miller et al. (2007), dass die Unternehmensphilosophie von Familienunternehmen oftmals eine stark soziale bzw. gesellschaftliche Komponente enthält. Auch Dyer und Whetten (2006) zeigen, dass Familienunternehmen im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen eine höhere soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft übernehmen.

Innovation

Innovation spielt bei der Schaffung von dauerhaften Werten und der Erhaltung eines Wettbewerbsvorteils eine zentrale Rolle (Baregheh et al. 2009). Trotz der Tatsache, dass das wissenschaftliche Interesse am Thema Innovation bereits vor rund 100 Jahren begonnen hat, existieren diesbezüglich nach wie vor viele Unklarheiten (Adams et al. 2006). Ähnlich wie beim Begriff Familienunternehmen gibt es auch zu Innovation keine einheitliche und universell anerkannte Definition. Nach Schumpeter (1934) besteht die Innovation aus einem der folgenden Phänomene: 1. Herstellung eines neuen Produktes oder einer neuen Produktqualität, 2. Einführung einer neuen Produktionsweise, 3. Erschließung eines neuen Marktes, 4. Erschließung einer neuen Bezugsquelle von Rohstoffen oder Halbfabrikaten und/oder 5. die Umsetzung einer neuen Organisationsform. Eine der weitest verbreiteten Definitionen von Innovation stammt von Christopher Freeman (1974), der meint "*technical innovation or simply innovation is used to describe the introduction and spread of new and improved products and processes in the economy and 'technological innovation' to describe advances in knowledge*" (S. 18). In den letzten Jahren wurde in theoretischen Untersuchungen vermehrt Aufmerksamkeit auf die Beziehung zwischen Nachhaltigkeit bzw. CSR und Innovationen gelegt. In vielen Arbeiten wurde wiederholt betont, dass Nachhaltigkeit großes Potential für Innovation und Wachstum bietet. So argumentieren Nidumolu et al. (2009), dass gesellschaftliche Verantwortung einer der wichtigsten Motoren für Innovation ist, während Yoon und Tello (2009) hervorheben, dass ein konsequentes Engagement für CSR die Organisation dabei unterstützt, auch weiterhin innovativ und wettbewerbsfähig zu sein. Das Ziel nachhaltiger Innovationen ist es, die negativen Auswirkungen der Produktion zu minimieren, gleichzeitig aber Nutzen und Mehrwert für Kund/innen und andere Stakeholder zu schaffen (Klewitz / Hansen 2014).

Innovation in Familienunternehmen

Was Innovationen angeht, haben Familienunternehmen eine Reihe von Stärken, mitunter aber auch Schwächen. So belegen Duran et al. (2016), dass sich Familienunternehmen trotz geringerer Innovationsausgaben innovativer zeigen, was durch mehr Patente, neue Produkte oder einen höheren Umsatzanteil durch Innovationen als bei Nichtfamilienunternehmen zum Ausdruck kommt. Familienunternehmen sind auch was Prozessinnovationen angeht, deutlich effektiver, was vor allem den besonderen Ressourcen der Familienunternehmen wie der Unternehmerfamilie, aber auch den Netzwerkpartner/innen zugeschrieben wird (Classen et al. 2014). Insgesamt stellen Entscheidungen über Innovationsvorhaben aber eine besondere Herausforderung dar, da sie einerseits ökonomischer Effizienz und andererseits familiär bedingten sozialen Anliegen verpflichtet sind (Astrachan / Jaskiewicz 2008; Halder 2016).

Block (2009, 2012) konnte zeigen, dass der Familieneinfluss bedeutend für den Innovationserfolg ist. Während es in der Natur von Familienunternehmen liegt, dass sich die Familienmitglieder häufig sehr stark mit dem Unternehmen identifizieren (Von Schlippe / Frank 2013), kann die lang gewachsene Beziehung der Familienmitglieder zum Unternehmen aber auch hemmend auf Innovation wirken (Kammerlander / Prügl 2016).

Methodik

Im Zuge der Planung des Forschungsprozesses und des Fallstudiendesigns wurde das Multi-Case-Verfahren von Yin (2003) gewählt. Eine Fallstudie beinhaltet die Untersuchung des zu erforschenden Phänomens, und die Verwendung einer Vielzahl von Arten von Datenerhebungsformen und -analysen kann als ein Hauptmerkmal der Fallstudienmethode angesehen werden (Yin 2003). Die Methodik der Fallstudie kann als geeigneter Ansatz für dieses Forschungsvorhaben gewertet werden, da die theoretischen sowie praktischen Erkenntnisse rund um nachhaltige Innovationsprozesse in Familienunternehmen begrenzt sind (Siggelkow 2007). So konnten durch die Analyse der Good Practice-Fallstudien wertvolle Einblicke in die Auswirkung von Familienwerten auf die nachhaltige Innovationstätigkeit von Familienunternehmen generiert werden.

Für die Fallstudien wurden sechs österreichische Familienunternehmen identifiziert, die in der Vergangenheit für ihr innovatives Verhalten und Nachhaltigkeits-Engagement ausgezeichnet wurden. Die Daten wurden durch die Durchführung von 18 semi-strukturierten Interviews und Vor-Ort-Besuchen gesammelt. Alle Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und auf der Grundlage von Mayring's qualitative Inhaltsanalyse ausgewertet (Mayring 2010). Darüber hinaus wurden sekundäre Informationen wie Nachhaltigkeitsberichte, Zeitschriftenartikel etc. in die Fallstudien integriert. Die aus den Interviews gesammelten Daten wurden mit relevanter Literatur kontrastiert. Aufbauend darauf wurden Analysen durchgeführt, um Aufschluss darüber zu geben, welche Familienwerte zentral sind und wie sich diese auf die Schaffung nachhaltiger Innovationen auswirkt.

Die Forschung wurde im Rahmen des von der FFG geförderten, COIN-Projektes "CSR und Innovation" (2013-2018) durchgeführt.

Ergebnisse

In den Fallstudien-Unternehmen besteht fast durchgängig ein starkes Bewusstsein für die Tradition als Familienunternehmen. Die Ziele der Familie im Unternehmen sind langfristig, ihre Interessen gehen über das simple Gewinnstreben hinaus. Ihnen liegt das Wohl des Unternehmens, der Mitarbeiter/innen, aber auch die Beziehungen zu Partner/innen am Herzen. Die Familienunternehmen legen großen Wert auf Vernetzung und langfristige Partnerschaften, die auf gegenseitigem Vertrauen aufbauen, von Wertschätzung getragen und mit Respekt gepflegt werden. Mit diesen Partnerinnen und Partnern wird

versucht, Probleme gemeinschaftlich zu lösen. Zudem wird versucht bei der Wahl der Lieferant/innen so regional wie möglich zu bleiben.

Der Zusammenhang zwischen Unternehmenswerten und den daraus resultierenden Innovationen in den sechs Familienunternehmen wird im Folgenden dargestellt.

Unternehmen A ist getrieben und durchzogen von den Werten der Geschäftsführerin und ihrer Familie. Ihre Überzeugung ist es, nicht nur eine gute Gastgeberin sein zu wollen, sondern auch verantwortungsvoll mit Ressourcen umzugehen. Die Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft wird ausdrücklich betont und so gehören nachhaltige Innovationen zum Alltag. Dafür werden auch Mehrkosten in Kauf genommen, obwohl sich die Geschäftsführerin bewusst ist, dass damit Kredite schneller zurückgezahlt, Gewinne erhöht oder Investitionen getätigt werden könnten. Im Vordergrund steht aber nicht Wachstum um jeden Preis. Obwohl bei nachhaltigen Innovationen auch immer wieder Mut und Risiko gefragt ist, müssen sich diese langfristig auch rechnen. Darüber hinaus wird auf die Zusammenarbeit mit umweltfreundlich und nachhaltig agierenden Partner/innen großen Wert gelegt. Dabei wird auf Regionalität ebenso geachtet, wie auf die Beständigkeit der Beziehungen.

Auch in **Unternehmen B** ist Nachhaltigkeit ein grundlegender Wert langjähriger traditioneller Unternehmensführung. Für die Druckerei ist die konsequent nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens die zentrale Säule der Unternehmensstrategie und hat oberste Priorität. Auch der Unternehmensslogan unterstreicht die Bedeutung des Umweltschutzes. Das Unternehmen will mit seiner Nachhaltigkeitsorientierung einen Impuls für die nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft bieten.

Die Druckerei sieht sich als „innovativer, engagierter Betrieb“ mit „innovativen Produktlösungen“ und einer „hohen Innovationskraft“. Für das Unternehmen bedeutet Innovation stets auch Verbesserung, Erleichterung und Absicherung bzw. sich Gedanken zu machen und neue Ideen einzubringen. Um das übergeordnete Umweltziel zu erreichen, müssen Innovationen zwingend gleichzeitig auch stets nachhaltig sein. Dennoch ist seitens der Kundinnen und Kunden durch den enormen Kostendruck oft sehr viel Überzeugungsarbeit notwendig. Das Unternehmen arbeitet auch laufend gemeinsam mit Kund/innen und Lieferant/innen daran, den Verbrauch von Energie, Wasser und Rohstoffen sowie Abfällen und Schadstoffen zu reduzieren.

In **Unternehmen C** sind der faire Handel und das ökologische Wirtschaften die bestimmenden Werte nach außen. Großer Wert wird zudem auf eine positive Unternehmenskultur, ökosoziales Wirtschaften, naturverbundene Bautechniken und erneuerbare Energiesysteme gelegt. Ziel des Gründers ist es, langfristig ein stabiles Unternehmen zu errichten, welches unter Beweis stellt, dass man nachhaltig und erfolgreich zugleich sein kann.

Die Mischung aus Innovation, Kreativität und Regionalität ist für das Unternehmen zukunftsfähig. Die Kreativität des Gründers und Geschäftsführers kennt keine Grenzen und ist der Motor des Unternehmens. Innovationen und Nachhaltigkeit gehen stets Hand in Hand. Dennoch ist man sich bewusst, dass der Prozess bei nachhaltigen Innovationen auch länger dauert. Auch die Erlaubnis, mit einer Innovation zu scheitern, ist im Unternehmen besonders wichtig. Als größte Innovation im Unternehmen wird aber das Gesamtkonzept betrachtet – dieses wird täglich überarbeitet und erneuert, verbessert, nachgefeilt und auch immer wieder anders strukturiert.

Für **Unternehmen D** ist seine 450-jährige Geschichte der Beweis für nachhaltiges, unternehmerisches Denken. Das Familienunternehmen legt seit Generationen Wert auf Tradition, ökologischen Weitblick und soziales Engagement. Auch auf integrierten und nachhaltigen Umweltschutz wird seit Jahrzehnten geachtet. Dabei ist es von besonderer Bedeutung langfristig zu handeln, was mitunter auch bedeutet,

querzudenken und gegen den Strom zu schwimmen. Auch die Verantwortung für kommende Generationen wird immer wieder betont.

Nachhaltiges Denken ist auch bei Innovationen von großer Bedeutung. So sind neben den traditionsreichen Produkten Innovationen für das Unternehmen ein wichtiger Wachstumsfaktor. Bei Investitionen und Produktentwicklung ist besonders wichtig, auch die Auswirkungen auf die Umwelt zu berücksichtigen. Produkte und Investitionen sollen lange genutzt werden – die Philosophie der Wegwerfgesellschaft wird abgelehnt. Während sich Investitionen rechnen und Gewinne erwirtschaftet werden müssen, bevorzugt das Unternehmen doch organisches Wachstum.

Unternehmen E sieht sich als unabhängiges österreichisches Familienunternehmen, das zu seinen regionalen Wurzeln steht, sich konsequent am Markt orientiert und national wie international tätig ist. Statt Nachhaltigkeit wird im Unternehmen aber der Begriff Lebensqualität bevorzugt. Der Gründer und Geschäftsführer meint, dass Familienbetriebe von Grund an nachhaltig ausgerichtet sind und deshalb eine andere Art von Beziehung im sozialen Netzwerk besteht. Denn Netzwerke sind für die unternehmerische Entwicklung und Innovationen überaus wichtig. Innovation wird als Wachstumstreiber gesehen, der das Überleben des Unternehmens langfristig sichert. Innovation und Nachhaltigkeit sind und bleiben für das Unternehmen Themen für die Zukunft.

In **Unternehmen F** sind die Werte und Vision des Unternehmens untrennbar mit Nachhaltigkeit verbunden, denn Nachhaltigkeit und Gemeinwohl sind seit 25 Jahren die Basis des unternehmerischen Handelns. Das Unternehmen hat sich dazu verpflichtet, sich in jedem Unternehmensbereich ständig weiterzuentwickeln. Das betrifft die Qualität der Produkte, die ökologische Nachhaltigkeit des Unternehmens, die Arbeitsplatzqualität und den Nutzen für die Gesellschaft. Alle Produkte werden so sozial verträglich und ökologisch wie möglich erzeugt. Das Unternehmen hat sich zudem verpflichtet, das Unternehmenswachstum in einem, auf alle Interessensgruppen abgestimmten, Maß zu gestalten, mit dem aber gleichzeitig auch der wirtschaftliche Erfolg nachhaltig gesichert ist.

Innovationen stehen stets in direkter Verbindung mit den Unternehmenszielen und der sozial-ökologischen Positionierung des Unternehmens. Durch dieses Innovationsstreben hat das Unternehmen auf dem Markt eine Vorreiterrolle übernommen.

Die (familiären) Werte der untersuchten Unternehmen werden in Abbildung 1 dargestellt.

| <i>Unternehmen</i> | <i>Branche</i> | <i>Generation</i> | <i>Werte</i> |
|--------------------|------------------------------|-------------------|---|
| A | Hotellerie | 2. | Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft, Gastfreundschaft, Zufriedenheit der Gäste, wirtschaftlicher Erfolg |
| B | Druckerei | 3. | Umweltschutz, wirtschaftlicher Erfolg, regionale Partnerschaften |
| C | Schokoladen | 1./2 | Vielfalt, Qualität, Kreativität, Nachhaltigkeit |
| D | Emailgeschirr | 9. | Tradition, ökologischer Weitblick und soziales Engagement |
| E | Elektronische Sanitäranlagen | 2. | Lebensqualität, Regionalität, Innovation |
| F | Tee, Gewürze | 1. | Natur, Verantwortung und Wertschätzung, regionale Entwicklung |

Abb. 1: Fallstudienunternehmen mit Branche und Werten

Diskussion

Bei allen analysierten Unternehmen sind es die vom Eigentümer/der Eigentümerin bzw. die aus dem Familiensystem stammenden Werte, die sich im Unternehmen durchgesetzt haben. Die Eigentümer/innen sind mit dem Unternehmen stark emotional verbunden und übertragen durch ihr leidenschaftliches, persönliches Engagement die familiären Werte ins Unternehmen.

Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich dem Unternehmen und auch dem Unternehmer/der Unternehmerin verbunden und tragen die Unternehmenswerte mit, nach innen und nach außen. Dies konstruiert ein Wir-Gefühl, das eine Stärke der Unternehmen darstellt und das System auch gegen externe Einflüsse resistent macht.

Nachhaltigkeit ist in den untersuchten Unternehmen gelebte Firmenphilosophie und so entspricht es auch den Grundwerten, die Prozesse auf Nachhaltigkeit und Qualität auszurichten. Nachhaltigkeit, regionale Entwicklung und wirtschaftlicher Erfolg gehen Hand in Hand. Das Thema der Nachhaltigkeit ist in den untersuchten Unternehmen schon seit jeher präsent, da die Werte bewusst und sparsam mit Ressourcen umzugehen, von Generation zu Generation weitergegeben werden und bei unternehmerischen Entscheidungen viel mehr auf die nachfolgenden Generationen geachtet wird. Dies bedeutet aber nicht, dass die Generierung eines finanziellen Profits außer Acht gelassen wird, da dieser eine notwendige Bedingung für das langfristige Überleben des Unternehmens darstellt.

Werte und Vision der Unternehmen sind in allen untrennbar mit Nachhaltigkeit verbunden. Innovationen wiederum stehen stets in direkter Verbindung mit den Unternehmenszielen und der (sozial-)ökologischen Positionierung der Unternehmen. Innovationen ermöglichen es, nachhaltig zu leben und Nachhaltigkeitsbemühungen kontinuierlich voranzutreiben. Die untersuchten Unternehmen wollen Vorreiter sein, immer wieder etwas Neues schaffen und sich gegenüber Mitbewerber/innen abheben.

Die Verbindung von Innovation und Nachhaltigkeit ist für die Unternehmen also natürlich und beeinflusst sich gegenseitig.

Familienbetriebe bauen auf Tradition auf und haben eine spezielle Tendenz zu Nachhaltigkeit, weil auch immer bereits an die nächste Generation gedacht wird. Die Spannung zwischen Tradition und Innovation wird als positiv und wichtig gewertet, um Prozesse in Bewegung zu halten. Die Unternehmen müssen sich immer wieder mit der Frage auseinandersetzen, ob sie sich auf dem richtigen Weg befinden und authentisch sind oder sich von ihren Wurzeln entfernen. Daher kann es schwieriger sein, Innovationen durchzusetzen, besonders, wenn sich Generationen überschneiden. Wie bereits von Lueger und Frank (2015) betont, kann die Unternehmerfamilie so auch eine Quelle von Belastungen sein, und diese Entscheidungen negativ beeinflussen oder sogar blockieren.

Die Untersuchung hat also gezeigt, dass nicht-finanzielle Aspekte der Unternehmensführung in den Familienunternehmen neben finanziellen Zielen eine bedeutende Rolle spielen. Familienunternehmen ist es besonders wichtig, dass die Werte, die sie verkörpern und ins Unternehmen einbringen, auch über Generationen erhalten bleiben. Abschließend kann festgestellt werden, dass der wesentlichste Beitrag dieser Arbeit die Erkenntnis ist, dass die familiären Werte, die im Leitbild und der Positionierung des Unternehmens zum Ausdruck kommen, auch zentrale Treiber nachhaltiger Innovationen sind, und sich diese auf deren Bestrebungen auswirken, sozial und ökologisch möglichst verträgliche Innovationen hervorzubringen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Literaturverzeichnis

Adams, R./Bessant, J./Phelps, R. (2006): Innovation management measurement: A review. In: International Journal of Management Review, 8(1), 21–47.

Astrachan, J. H./Jaskiewicz, P. (2008): Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. in: Family Business Review, 21(2), 139-149.

Baregheh, A./Rowley, J./Sambrook, S. (2009): Towards a multidisciplinary definition of innovation. In: Management Decision, 47(8), 1323–1339.

Baus, Kirsten (2013): Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Block, Jörn H. (2009): Long-term orientation of family firms: an investigation of R&D investments, downsizing practices, and executive pay. Wiesbaden: Gabler.

Block, Jörn H. (2012): R&D investments in family and founder firms: An agency perspective. In: Journal of Business Venturing, 27(2), 248-265.

Cassia, L./De Massis, A./Pizzurno, E. (2012): Strategic innovation and new product development in family firms: An empirically grounded theoretical framework. In: International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 18(2), 198-232.

Classen, N./Carree, M./Van Gils, A./Peters, B. (2014): Innovation in family and non-family SMEs: an exploratory analysis. In: Small Business Economics, 42(3), 595-609.

- Duran, P./Kammerlander, N./van Essen, M./Zellweger, T. (2016): Doing more with less: Innovation input and output in family firms. In: *Academy of Management Journal*. 59(1), 1224-1264.
- Dyer, W. G./Whetten, D. A. (2006): Family firms and social responsibility: preliminary evidence from the S&P 500. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 30(6), 785-802.
- Felden, B./Hack, A. (2014): Werte und Ziele von Familienunternehmen. In: Felden, B./Hack, A. (Hg.): *Management von Familienunternehmen: Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 33-62.
- Frank, Hermann/ Keßler, Alexander (2009): *Strategisches Verhalten und Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen*. Wien: Forschungsinstitut für Familienunternehmen.
- Freeman, Christopher (1974): *The Economics of Industrial Innovation*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Gudmundson, D./Tower, C. B./Hartman, E. A. (2003): Innovation in small businesses: Culture and ownership structure do matter. In: *Journal of Developmental entrepreneurship* 8(1), 1-18.
- Halder, Annika (2016): *Innovationsfähigkeit und Entrepreneurial Orientation in Familienunternehmen Der Familieneinfluss und die Rolle des Familienunternehmers*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kammerlander, Nadine/Prügl, Reinhard (2016): *Innovation in Familienunternehmen. Eine Einführung für Akademiker und Praktiker*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kammerlander, N./Sieger, P./Voordeckers, W./Zellweger, T. (2015): Value creation in family firms: A model of fit. In: *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 63-72.
- Klewitz, J./Hansen, E. G. (2014): Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. In: *Journal of Cleaner Production*, 65, 57–75.
- König, A./Kammerlander, N./Enders, A. (2013): The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. In: *Academy of Management Review*, 38(3), 418–441.
- Lueger, M./Hermann, F. (2015): Executive Summary. In: Lueger, M./Hermann, F. (Hg.): *Zukunftssicherung für Familienunternehmen Good Practice Fallanalysen zur Family Governance*. Wien: Forschungsinstitut für Familienunternehmen, 6-7.
- Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Mey, G./Muck, K. (Hg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 601–613.
- Miller, D./Le Breton-Miller, I./Lester, R. H./Cannella, A. A. (2007): Are family firms really superior performers?, In: *Journal of Corporate Finance* 13(5), 829-858.
- Nidumolu, R./Prahalad, C.K./Rangaswami, M.R. (2009): Why sustainability is now the key driver of innovation. In: *Harvard Business Review*. September, 56-64.

O'Boyle, E. H. Jr./Pollack, J. M./Rutherford, M. W. (2012): Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects. In: Journal of Business Venturing, 27(1), 1–18.

Schumpeter, Joseph A (1934): The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Harvard University Press, Cambridge.

Siggelkow, N. (2007): Persuasion with case studies. Academy of Management Journal, 50(1), 20–24.

Süß-Reyes, J. (2015): Family Governance: Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. In: Lueger, M./Hermann, F. (Hg.): Zukunftssicherung für Familienunternehmen Good Practice Fallanalysen zur Family Governance. Wien: Forschungsinstitut für Familienunternehmen, 13-32.

Von Schlippe, A./ Frank, H. (2013): The theory of social systems as a framework for understanding family businesses. In: Family Relations, 62(3), 384–398.

Von Stietencron, Philipp (2013): Zielorientierung deutscher Familienunternehmen. Der Zusammenhang zwischen Familieneinfluss, Zielorientierung und Unternehmenserfolg. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

WKO (2013). Familienunternehmen in Österreich. Eine aktuelle Studie der WKO. (Durchgeführt von KMU-Forschung Austria). Wien: Haushofer, C.

Yin, Robert K. (2009): Case Study Research: Design and Methods. 4. Edition. California: SAGE Publications.

Yoon, E./Tello, S. (2009): Corporate Social Responsibility as a Driver of Sustainable Innovation: Greening Initiatives of Leading Global Brands. In: Competition Forum. Vol. 7 (2).