

# Die Bedeutung des Technikvorstands

Das Rückgrat unserer deutschen Wirtschaft sind die vielen Mittelständler und Familienunternehmen. Wenn die Innovationskraft dieser Unternehmen jedoch nachlässt, ist der Wirtschaftsstandort gefährdet.

Es besteht kein Zweifel daran, dass der Mittelstand das Rückgrat der deutschen Wirtschaft ist. Dieser Verdienst ist zuallererst dem hohen Anteil an Familienunternehmen zu verdanken. Doch was jahrzehntelang funktioniert hat, lässt Unternehmen erschreckend schnell zugrunde gehen. Immer häufiger und schneller werden namhafte familiengeführte Unternehmen gnadenlos vom Markt gedrängt.

## Familienunternehmen wollen langfristig bestehen

Familienunternehmen wird eine langfristige Denkweise zugeschrieben, ergänzt um den Wunsch, das Unternehmen für kommende Generationen zu bewahren. Dies gelingt jedoch nur, wenn Familienunternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen können.

Eine Studie mit dem Titel „Digitale Transformation im Mittelstand und in Familienunternehmen“ der Otto Beisheim School of Management (WHU) kommt zum Ergebnis, dass sich nur etwa die Hälfte der Familienunternehmen auf die Herausforderungen der digitalen Transformation gut vorbereitet fühlt.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch eine Studie zum Thema „Der Chief Technology Officer (CTO) in deutschen Familienunternehmen – Wie CTO die Innovationskraft von Familienunternehmen stärken“, die die internationale Personalberatung Odgers Berndtson in Kooperation mit Prof. Dr. Matthias Waldkirch der EBS Universität 2020/2021 durchführte. Während 65 Prozent der befragten CTO noch angeben, dass ihr Unternehmen in den letzten drei Jahren Pro-

zesse digitalisiert hat, sind es nur noch 41 Prozent, die angeben, viele Produkte und/oder Dienstleistungen digitalisiert zu haben. Auf die Frage, ob das Unternehmen sein Geschäftsmodell durch Digitalisierung verändert habe, stimmen lediglich 35 Prozent zu.

## Der CTO als Technologie-Evangelist?

Wenn man einen Blick in das C-Level der Familienunternehmen wirft, wird man den „Chef-Innovator“ vermutlich am ehesten in der Position des Chief Technology Officers vermuten. In einer idealen Welt ist der CTO in Personalunion auch der CDO (Chief Digital Officer). Dann fungiert er als Botschafter und Coach für die Digitalisierung und ist zeitgleich der oberste Datenmanager des Unternehmens. Er ist interner Vernetzer, also ein interkultureller Moderator und Schnittstellen-Manager, der als Organisationsentwickler und Change-Manager agiert. Und nicht zu vergessen die vermutete Hauptaufgabe: Chef-Innovator. Dabei nimmt der CTO die Rolle eines Trendscouts, Unterstützers und für radikalere Innovationen, die Rolle eines internen Investors und Risikomanagers ein. Er treibt dabei Open Innovation und Kooperationen voran.

## Führungskompetenz schlägt Technologiekompetenz

70 Prozent der befragten CTO erwarten, dass ihre Position im Unternehmen in den kommenden fünf Jahren relevanter oder sogar viel relevanter werden wird. Die befragten CTO der Studie wurden auch gebeten, die drei wichtigsten Fähigkeiten für CTO in den nächsten fünf Jahre auszuwählen. Bemerkenswert ist dabei, dass CTO insbe-



## Gut zu wissen i

- Die Innovatorenquote in Deutschland halbierte sich in den letzten 15 Jahren
- Der CTO kann in Familienunternehmen entscheidend zum Innovationserfolg beitragen
- Die Persönlichkeit des CTO muss zur Kultur und zur Ausrichtung des Unternehmens passen

sondere die Führungskompetenzen („Führungsstil und soziale Fähigkeiten“) mit 71 Prozent und analytische Fähigkeiten („analytisches Denken und Innovationsfähigkeit“) mit 70 Prozent als zentrale Fähigkeiten einstufen. Technologiespezifische Fähigkeiten (unter 10 Prozent) werden deutlich seltener genannt.

### Viele Wege führen zum Innovationserfolg

Die CTO-Studie kommt zum Ergebnis, dass es viele Wege gibt, die zum Innovationserfolg in Familienunternehmen führen können. Insgesamt wurden fünf CTO-Archetypen herausgearbeitet, die den Innovationserfolg in Familienunternehmen fördern.

Aber: Der entsprechende CTO-Archetyp muss zum spezifischen Familienunternehmen und seinen Rahmenbedingungen passen. Für Unternehmerfamilien ist es daher zentral, auf folgende Fragen eine Antwort zu finden:

- Wie viel Freiraum sind wir bereit, der CTO-Position einzuräumen?
- Welchen Führungsstil (autoritärer vs. partizipativer) erwarten wir von unserem CTO?
- Soll der CTO das Unternehmen stärker nach außen öffnen und externe Ideen in das Unternehmen hineinragen?
- Wie viel Interaktion und Nähe zwischen CTO und Unternehmerfamilie lassen wir zu?
- Wie gut passt der CTO zu der langfristigen Orientierung des Unternehmens?

### Innovation – Zufall oder Management?

Trotz der besonderen Bedeutung von Innovationen für den Unternehmenserfolg halbiert sich laut einer Studie der KfW die Innovatorenquote in den letzten 15 Jahren. Für die Zukunftsfähigkeit und internationale Wettbewerbsfähigkeit unserer Familienunternehmen ist dies eine gefährliche Entwicklung. Viel zu oft werden neue Lösungen dem Prinzip Zufall überlassen. Weder entstehen Innovationen „einfach so“ noch können sie erzwungen werden. Vielmehr müssen Familienunternehmen die entsprechenden Rahmenbedingungen schaffen und die Erfolgsfaktoren für ihre spezifische Situation kennen. Wenn diese Voraussetzungen gegeben sind, darf man auch ein wenig auf glückliche Umstände hoffen: Fortes fortuna adiuvat – Den Mutigen hilft das Glück. Um alle anderen kümmert sich Darwin.



#### Dr. Marco Henry V. Neumueller

Partner / Mittelstand & Familienunternehmen  
ODGERS BERNDTSON Executive Search  
Mitglied im Bundeswirtschaftssenat

[www.odgersberndtson.de](http://www.odgersberndtson.de)

