

Mara Korf

**„Der Prozess der Strategieentwicklung
in Familienunternehmen“**

INTES Stiftungslehrstuhl für Familienunternehmen

Forschungspapier Nr. 3

WHU

Otto Beisheim School of Management

Burgplatz 2

56179 Vallendar

Telefon: 0261 6509-331

Telefax: 0261 6509-339

fu@whu.edu

www.whu.edu/fu

Vallendar, 2006 WHU

Forschungspapier Nr. 111

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung	1
1.1	Motivation und Zielsetzung	1
1.2	Aufbau und Eingrenzung	2
2	Grundlagen der Strategieentwicklung	3
2.1	Definition und Abgrenzung der Begriffe Strategie und Strategieprozess	3
2.1.1	Strategie	3
2.1.2	Strategieprozess	4
2.1.3	Referenzmodell des Strategieprozesses	5
2.2	Strategische Zielplanung	7
2.2.1	Leitbild, Unternehmenspolitik und Unternehmenskultur	7
2.2.2	Ermittlung strategischer Ziele	8
2.3	Strategische Analyse und Prognose	9
2.4	Strategieformulierung	9
2.5	Strategieimplementierung	10
2.5.1	Aufgaben und Prozess der Strategieimplementierung	10
2.5.2	Implementierungsstile	12
2.6	Strategische Kontrolle	12
2.7	Träger des Strategieprozesses	13
2.8	Formalisierungsgrad und Zeithorizont des Strategieprozesses	14
3	Besonderheiten von Familienunternehmen	15
3.1	Definition und Abgrenzung des Begriffs Familienunternehmen	15
3.2	Strategieprozess und Eigentümerschaft	16
3.3	Strategische Zielbildung in Familienunternehmen	17
3.3.1	Leitbilder und Unternehmenspolitik der Familie	18
3.3.2	Ermittlung strategischer Ziele in Familienunternehmen	19
3.3.3	Interessensdivergenzen zwischen Familie und Unternehmen	20
3.4	Strategieformulierung in Familienunternehmen	20
3.4.1	Strategieentwicklung und strategische Planung	21
3.4.2	Unternehmensstrategie und Eignerstrategie	22

3.4.3	Besondere Aspekte der Strategieentwicklung in Familienunternehmen	22
3.5	Implementierung der Strategie im Familienunternehmen	24
3.5.1	Bedeutung der Unternehmenskultur	24
3.5.2	Bedeutung der Corporate Governance	25
3.5.3	Organisationsstrukturen	26
3.6	Strategische Kontrolle	27
3.7	Träger des Strategieprozesses in Familienunternehmen	27
3.7.1	Gründer bzw. Familienunternehmer	27
3.7.2	Eigentümerfamilie bzw. Gesellschafterversammlung	29
3.7.3	Kontrollorgane	29
3.7.4	Geschäftsführung.....	30
3.7.5	Interne Stäbe und externe Berater	30
3.8	Formalisierungsgrad des Strategieprozesses in Familienunternehmen	31
4	Strategieentwicklung in Familienunternehmen – Empirische Befunde	33
4.1	Methodik der Untersuchung	33
4.1.1	Art der Befragung	33
4.1.2	Umfang der Untersuchung	34
4.1.3	Charakterisierung der untersuchten Unternehmen	34
4.2	Strategische Zielbildung in den untersuchten Familienunternehmen	35
4.2.1	Leitbilder und Unternehmenspolitik	35
4.2.2	Strategische Ziele.....	36
4.2.3	Unterschiede zwischen den untersuchten Unternehmen.....	37
4.2.4	Schlussfolgerungen und Hypothesen.....	38
4.3	Strategieformulierung in den untersuchten Familienunternehmen	38
4.3.1	Strategische Planungsprozesse	38
4.3.2	Besondere Aspekte der Strategieentwicklung in den untersuchten Unternehmen.....	39
4.3.3	Unterschiede zwischen den untersuchten Unternehmen.....	42
4.3.4	Schlussfolgerungen und Hypothesen.....	43
4.4	Strategieimplementierung in den untersuchten Familienunternehmen	43
4.4.1	Bedeutung der Unternehmenskultur	43
4.4.2	Bedeutung der Corporate Governance	44
4.4.3	Unterschiede zwischen den untersuchten Unternehmen.....	45
4.4.4	Schlussfolgerungen und Hypothesen.....	46
4.5	Strategische Kontrolle in den untersuchten Unternehmen	46

4.6	Träger der Strategieentwicklung in den untersuchten Familienunternehmen.....	46
4.6.1	Bedeutung der Eigentümerfamilie bzw. des Familienunternehmers	47
4.6.2	Bedeutung der Kontrollorgane	47
4.6.3	Bedeutung der Geschäftsführung	48
4.6.4	Bedeutung interner Stäbe und externer Berater	48
4.7	Clusterung der befragten Unternehmen bezüglich des Grades strategischer Planung.....	49
4.7.1	Vorgehen der Clusterung	50
4.7.2	Der Typ 1: Flexible Unternehmen	52
4.7.3	Der Typ 2: Traditionelle Unternehmen	53
4.7.4	Der Typ 3: Professionelle Unternehmen	54
4.7.5	Zusammenfassung und Schlussfolgerung der Clusterung der Unternehmen	55
5	Schlussbetrachtung	56
5.1	Fazit	56
5.2	Ansätze für weitere Forschung	57
	Literaturverzeichnis	58
	Anhang	62

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Konzeption des strategischen Managements.	6
Abbildung 2: Ebenen des Strategiespektrums	10
Abbildung 3: Übersicht der Verantwortungsbereiche der Strategieträger	14
Abbildung 4: Familieneinfluss im Strategieprozess.....	17
Abbildung 5: Aussagen zu familienunternehmensspezifischen Aspekten der Strategieentwicklung.....	40
Abbildung 6: Schematische Darstellung der Beziehung zwischen Unternehmensgröße und der strategischen Planung	51
Abbildung 7: Schematische Darstellung des Unternehmenstyps 1 – Flexible Unternehmen.....	52
Abbildung 8: Schematische Darstellung des Unternehmenstyp 2 – Traditionelle Unternehmen	53
Abbildung 9: Schematische Darstellung des Unternehmenstyp 3 – Professionelle Unternehmen	54
Abbildung 10: Übersicht der Clusterung der untersuchten Unternehmen	55

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AG	Aktiengesellschaft
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
et al.	et alii, deutsch: und andere
etc.	et cetera, deutsch: und weitere
f.	Folgende
ff.	fortfolgend
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
IP	Interviewpartner
KG	Kommanditgesellschaft
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
ROI	Return on Investment
S.	Seite
Vgl.	Vergleiche
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel

1 EINLEITUNG

1.1 Motivation und Zielsetzung

“The best family-business strategies are those that pass all the financial-analysis tests but also fit the owning family’s personality, structure, and values.”¹

Familienunternehmen gehören zu den erfolgreichsten Unternehmen in Deutschland. Weit über die Hälfte der Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 1 Mio. Euro und 50 Mio. Euro und ca. 50% aller Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 50 Mio. Euro und 250 Mio. Euro sind Familienunternehmen.² Für den Erfolg von Familienunternehmen gibt es verschiedene Gründe, einer von ihnen ist die langfristige Ausrichtung der Unternehmensstrategie. Die Erfolgsstrategien der großen Familienunternehmen in Deutschland sind zwar weitgehend bekannt, der Prozess der Entwicklung dieser Strategien jedoch weniger. Es ist zu vermuten, dass die Strategieprozesse in Familienunternehmen so unterschiedlich sind, wie die Familienunternehmen selbst. Denn die strategische Entwicklung eines Unternehmens, die Unternehmensführung und damit letztlich auch die Art der Gestaltung interner Abläufe, Verantwortlichkeiten und Beziehungen sind stark durch die Werte und Vorstellungen der Unternehmerfamilie geprägt.³ Zu einer erfolgreichen Unternehmensführung bedarf es jedoch mehr als Unternehmerpersönlichkeit und ein Gespür für das Geschäft. Konkrete Zielsetzungen, rationale Analysen und klare Organisationsstrukturen gelten als Voraussetzung für die Umsetzung von Strategien und die Realisierung von Erfolgspotentialen. Jedoch haben Johnson, Melin und Whittington sich bereits die Frage gestellt „does it really help managers in their daily activities – for example how to run a strategy meeting or engage in everyday strategy debate in a convincing and motivating manner? In so far as the process tradition has been prescriptive, the typical focus has been on the overarching design of strategic change or decision-making processes, remote from what managers are doing in the day-to-day“⁴.

Diese Arbeit soll sich den Fragen widmen, wie die Strategieentwicklung in Familienunternehmen abläuft, welche Besonderheiten es bei der Strategieentwicklung in Familienunternehmen gibt, wer die beteiligten Akteure des Strategieprozesses sind und welche Rolle die Familie im Strategieprozess einnimmt. Ziel dieser Arbeit ist es, diesen Fragestellungen anhand theoretischer als auch explorativer Forschung nachzugehen. Darüber hinaus soll untersucht werden, welche Unterschiede zwischen Familienunternehmen existieren sowie ob und inwiefern die Größe eines Familienunternehmens maßgeblich für die Form seines Strategieprozesses ist.

¹ Ward/Aronoff (1994), S. 58, deutsche Übersetzung: Die besten Strategien für Familienunternehmen sind solche, die nicht nur eine finanzanalytische Überprüfung bestehen, sondern auch der Persönlichkeit, der Struktur und den Werten der Eigentümerfamilie entsprechen.

² Vgl. Klein (2000), S. 53.

³ Vgl. Kelly/Athanassiou/Crittenden (2000), S. 31.

⁴ Johnson/Melin/Whittington (2003), S. 12, deutsche Übersetzung: Hilft es Managern bei ihren täglichen Aktivitäten wirklich, wie sie z. B. eine Strategiesitzung führen sollten oder wie sie sich überzeugend und motivierend in strategische Diskussionen einbringen können? Nach Vorschrift des Prozesstradition, lag der typische Fokus auf der allumfassenden Entwicklung strategischer Veränderungs- oder Entscheidungsprozesse, entfernt von dem, was Manager Tag für Tag tun.

1.2 Aufbau und Eingrenzung

Diese Arbeit basiert auf ausgewählter Literatur zum Prozess der Strategieentwicklung und zu Familienunternehmen sowie 18 explorativen Interviews, die mit Vertretern von Familienunternehmen geführt wurden. Die Interviews ermöglichen einen exemplarischen Abgleich der Theorie mit der Praxis, woraus Schlussfolgerungen für die Gestaltung von Strategieprozessen in der heutigen Unternehmenspraxis abgeleitet werden. Hierbei beziehen die Kapitel zwei und drei sich ausschließlich auf die Erkenntnisse aus dem Literaturstudium, während Kapitel vier die Ergebnisse der Interviews darstellt.

Das zweite Kapitel der Arbeit gibt eine theoretische Grundlage der Strategieprozessforschung, grenzt verschiedene Strategieprozessbegriffe voneinander ab und stellt die einzelnen Phasen des Prozesses in ihren Grundlagen anhand des Modells von Welge und Al-Laham⁵ dar. Der hier vorgestellte Prozess gibt darüber hinaus den Rahmen für die folgenden Kapitel, die ebenso den einzelnen Prozessschritten folgen. Das dritte Kapitel stellt auf die Besonderheiten von Familienunternehmen und den sich daraus ergebenden Ableitungen für den Strategieprozess in Familienunternehmen ab. Dazu wird der Strategieprozess aus Kapitel zwei erneut aufgegriffen und die jeweiligen Besonderheiten der Familienunternehmen für die einzelnen Phasen identifiziert.

Das vierte Kapitel widmet sich den empirischen Befunden aus den geführten Interviews. Im Rahmen der Interviews wurden hauptsächlich Familienmitglieder der jeweiligen Unternehmerfamilien zu den Prozessen innerhalb ihres Unternehmens und den Besonderheiten von Familienunternehmen bezüglich des Strategieprozesses befragt. Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse werden denen der Literatur gegenübergestellt, Eigenheiten der Unternehmen identifiziert und Unterschiede herausgestellt. Das vierte Kapitel schließt mit einer Clusterung der befragten Unternehmen bezüglich des Grades ihrer strategischen Planung. Dabei basiert diese Einteilung auf subjektiven Einschätzungen und kann nur als Tendenz für mögliche Zusammenhänge verstanden werden und Ansätze für die weitere Forschung liefern.

⁵ Vgl. Welge/Al-Laham (2003), S. 98.

KONTAKT

Den vollständigen Text der Studie stellen wir Ihnen auf Wunsch gerne zur Verfügung. Bitte nehmen Sie mit uns Kontakt auf:

INTES Stiftungslehrstuhl für Familienunternehmen
WHU – Otto Beisheim School of Management
Burgplatz 2
56179 Vallendar
Deutschland

Telefon: +49 (261) 6509 - 331

Telefax: +49 (261) 6509 - 339

Email: fu@whu.edu

Internet: www.whu.edu/fu