

Felix Holona

**Strategieimplementierung und
Implementierungskontrolle
in Familienunternehmen**

INTES Stiftungslehrstuhl für Familienunternehmen

Forschungspapier Nr. 7

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, 2007

WHU Forschungspapier Nr. 118

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung	1
	1.1 Motivation und Zielsetzung	1
	1.2. Methodenbeschreibung	1
2	Grundlagen	3
	2.1. Definitionen des Strategiebereiches	3
	2.1.1 Strategie.....	3
	2.1.2 Strategieprozess.....	4
	2.1.3 Strategieimplementierung	5
	2.1.4 Implementierungskontrolle.....	5
	2.2. Definitionen aus dem Bereich der Familienunternehmen	6
	2.2.1 Familienunternehmen	6
	2.2.2 Unternehmenskultur	8
	2.2.3 Corporate Governance	8
3	Strategieimplementierung und deren Besonderheiten in Familienunternehmen	10
	3.1. Referenzmodell der Strategieimplementierung	10
	3.2. Implementierungsstile	13
	3.2.1 Das Führermodell	13
	3.2.2 Das Veränderungsmodell.....	14
	3.2.3 Das Partizipationsmodell.....	15
	3.2.4 Das Kulturmodell	16
	3.2.5 Das Konvergenzmodell.....	17
	3.3. Träger der Strategieimplementierung	19
	3.4. Bedeutung der Unternehmenskultur bei der Strategieimplementierung in Familienunternehmen	23
	3.5. Bedeutung der Corporate Governance bei der Strategieimplementierung in Familienunternehmen	24
	3.6. Auswirkungen der Organisationsstruktur auf die Strategieimplementierung in Familienunternehmen	25
4	Kontrolle von Strategieimplementierung und deren Besonderheiten in Familienunternehmen.....	27
	4.1. Referenzmodell der Implementierungskontrolle.....	27
	4.2. Ausgewählte Instrumente und Modelle	30
	4.2.1 Meilensteine.....	31

4.2.2 Anreizsysteme	32
4.3. Träger der Implementierungskontrolle.....	32
4.4. Auswirkungen der Struktur von Familienunternehmen auf die Träger der Implementierungskontrolle.....	33
5 Empirische Befunde zur Strategieimplementierung und Implementierungskontrolle in Familienunternehmen.....	35
5.1. Methodik der Interviews	35
5.1.1 Art der Befragung	35
5.1.2 Umfang der Interviews.....	36
5.1.3 Charakterisierung der befragten Unternehmen	37
5.2. Strategieimplementierung in den untersuchten Familienunternehmen	37
5.2.1 Träger der Strategieimplementierung.....	38
5.2.2 Rolle des Unternehmenseigners und der Familie bei der Strategieimplementierung.....	39
5.2.3 Prozesse und Instrumente zur Strategieimplementierung	40
5.2.4 Kommunikation der Strategie innerhalb des Unternehmens.....	41
5.2.5 Notwendige Bedingungen zur erfolgreichen Implementierung von Strategien	42
5.2.6 Bedeutung der Unternehmenskultur	43
5.2.7 Bedeutung der Corporate Governance.....	45
5.2.8 Zeithorizont für die Strategieimplementierung	45
5.2.9 Verständnis einer erfolgreichen Strategieimplementierung	47
5.2.10 Schlussfolgerungen und Hypothesen zur Strategieimplementierung.....	47
5.3. Implementierungskontrolle in den untersuchten Familienunternehmen.....	48
5.3.1 Träger der Implementierungskontrolle.....	49
5.3.2 Prozesse zur Implementierungskontrolle.....	50
5.3.3 Kommunikation und Implementierungskontrolle	52
5.3.4 Bedeutung der Unternehmenskultur für die Implementierungskontrolle	53
5.3.5 Bedeutung der Corporate Governance für die Implementierungskontrolle	53
5.3.6 Weitere Formen der strategischen Kontrolle	54
5.3.7 Schlussfolgerungen und Hypothesen zur Implementierungskontrolle.....	55
5.4. Typisierung der betrachteten Familienunternehmen	56
5.4.1 Methodik der Typisierung	56
5.4.2 Typ 1: Informelle Familienunternehmen.....	59
5.4.3 Typ 2: Unabhängige Familienunternehmen	59
5.4.4 Typ 3: Professionelle Familienunternehmen	61
5.4.5 Schlussfolgerungen der Typisierung der betrachteten Familienunternehmen	62

6	Fazit und Ansätze für weitere Forschung.....	64
	6.1. Fazit und Schlussfolgerungen	64
	6.2. Ansätze zur weiteren Forschung	65
	Literaturverzeichnis.....	66
	Anhang.....	69

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka
d.h.	das heißt
et al.	et alii, deutsch: und andere
etc.	et cetera, deutsch: und weitere
f.	Folgende
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
IP	Interviewpartner
KG	Kommanditgesellschaft
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
ROCE	Return on capital employed
S.	Seite
Vgl.	Vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Strategische Kontrolle im Strategieprozess.....	30
Abbildung 2: Familienunternehmen nach Größe und Ausprägung der Prozesse zur Strategieimplementierung und Implementierungskontrolle.....	58
Abbildung 3: Graphische Darstellung des Typ der informellen Unternehmen.....	60
Abbildung 4: Graphische Darstellung des Typs der unabhängigen Unternehmen.....	61
Abbildung 5: Graphische Darstellung des Typ der professionellen Großunternehmen.....	62

1 EINLEITUNG

1.1 Motivation und Zielsetzung

Die Bedeutung von Familienunternehmen wird deutlich, wenn man sich die aktuellen Zahlen der Studie „Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen“ von 2007 des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn betrachtet. In Deutschland fallen rund 95 Prozent aller Unternehmen unter die Definition von Familienunternehmen, dies sind ca. 3 Millionen Unternehmen. Sieht man sich die deutschen Unternehmensumsätze an, so sind ca. 41 Prozent davon von Familienunternehmen erwirtschaftet und rund 57 Prozent aller regulär beschäftigten Arbeitnehmer in Deutschland sind Mitarbeiter in Familienunternehmen. Die Tatsache, dass sich Familienunternehmen häufig gegen einen Trend entwickeln und dennoch erfolgreich sind wird daran deutlich, dass die 500 größten Familienunternehmen in Deutschland ihre Mitarbeiter in Deutschland von 2003 bis 2005 um 10 Prozent erhöht haben, wohingegen die 30 DAX - Unternehmen ihre Mitarbeiter in Deutschland im selben Zeitraum um 3,5 Prozent reduziert haben.¹

Die Bedeutung der Strategie eines Unternehmens als Schlüssel zum Erfolg wird häufig erwähnt. Jedoch ist eine Strategie nur dann von Wert, wenn sie auch im Unternehmen umgesetzt werden kann. Dieses Forschungspapier soll sich daher mit der Frage befassen, wie Familienunternehmen Strategien implementieren und inwiefern sie diese Implementierung kontrollieren. Hierbei sollen Besonderheiten von Familienunternehmen hervorgehoben werden und falls möglich Rückschlüsse gezogen werden, inwiefern die Größe eines Familienunternehmens das Vorgehen beeinflusst.

1.2 Methodenbeschreibung

Dieses Forschungspapier basiert sowohl auf Literatur als auch auf explorativen Interviews. Es wurde Literatur zu den Themen der Strategieimplementierung, der Implementierungskontrolle und darüber hinaus zu Familienunternehmen herangezogen. Im Bereich der Implementierungskontrolle spielte Literatur zu Strategischer Kontrolle eine entscheidende Rolle, da die Implementierungskontrolle hiervon ein Teilgebiet darstellt und die Abgrenzung der einzelnen Bereiche sich nicht immer einfach gestaltet.

Es wurden Interviews mit Vertretern von neun Familienunternehmen geführt sowie mit zwei Unternehmensberatern, die Experten auf dem Gebiet der Familienunternehmen sind. Anhand der Interviews soll ein Vergleich zwischen Theorie und Praxis ermöglicht werden, um Besonderheiten von Familienunternehmen und deren Vorgehen in der Praxis zu beschreiben.

Im zweiten Kapitel werden verschiedene Begriffe und Definitionen erläutert, die für diese Arbeit besondere Relevanz haben. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass gerade bei der Definition von Familienunternehmen, aber auch bei den anderen Begriffen, eine eindeutige Abgrenzung schwierig ist. Die Definitionen in

¹ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung (2007).

Kapitel 2 stellen demnach die für diese Arbeit zweckmäßigsten Definitionen dar und werden zueinander abgegrenzt, sofern dies notwendig erscheint.

Das dritte und vierte Kapitel stellen die Themen der Strategieimplementierung bzw. der Implementierungskontrolle aus theoretischer Sicht dar. Es wird ein Referenzmodell der Strategieimplementierung vorgestellt, das die Implementierung einer Strategie in einzelne Schritte unterteilt und beschreibt. Darüber hinaus werden die in der Literatur analysierten Besonderheiten von Familienunternehmen vorgestellt, sofern sie Auswirkungen auf die Strategieimplementierung und Implementierungskontrolle haben.

Im fünften Kapitel werden die empirischen Ergebnisse aus den Interviews mit Unternehmensvertretern beschrieben. Bei den Gesprächspartnern handelte es sich sowohl um im Unternehmen tätige Familienmitglieder wie auch um Fremdgeschäftsführer oder Führungskräfte der jeweiligen Unternehmen, die nicht der Familie angehörten. Darüber hinaus wurden Interviews mit zwei Beratern geführt, die besondere Erfahrung darin haben, Familienunternehmen im Bereich der Strategie zu beraten. Die Ergebnisse der Interviews werden mit den Erkenntnissen aus der Literatur verglichen und abschließend eine Typisierung der betrachteten Familienunternehmen vorgenommen. Hierbei werden die Unternehmen dahingehend eingeteilt, wie sie die Strategieimplementierung und die Implementierungskontrolle gestalten, wobei hier die Interviews mit Unternehmensvertretern sowie die subjektive Einschätzung des Verfassers als Basis dient. Die hier gewonnenen Erkenntnisse können daher nur als Vermutung von Zusammenhängen fungieren und Ansätze und Hypothesen zur weiteren Forschung liefern. Dieses Vorgehen wurde von Korf ähnlich gewählt, wobei in dem Forschungspapier von Korf, anders als in diesem Forschungspapier, der Prozess der Strategieentwicklung in Familienunternehmen Gegenstand der Analyse war.² Anders als Korf konzentriert sich dieses Projekt primär auf das Vorgehen der Implementierung, unabhängig vom Inhalt und der Zielsetzung der Strategie.

² Vgl. Korf (2006).

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