

2 Familienunternehmen

2.1 Begriffsabgrenzung

Lansberg/Perrow/Rogolsky wiesen bereits 1988 im ersten Artikel des Family Business Review darauf hin, dass es für zukünftige Studien essenziell sei, eine einheitliche Definition von Familienunternehmen zu finden. Im gleichen Zug wiesen sie auch auf die damit verbundenen Schwierigkeiten hin.³⁰ Die Theorie des Familienunternehmens bedarf nach wie vor der Weiterentwicklung.³¹ So existiert bisher keine, wie von Lansberg/Perrow/Rogolsky geforderte, einheitliche Definition von Familienunternehmen.³² Pfannenschwarz identifiziert bspw. in der deutschsprachigen Literatur über 70 abweichende Definitionen für den Begriff Familienunternehmen.³³ Für den englischsprachigen Raum macht Flören über 50 unterschiedliche Begriffsbestimmungen ausfindig.³⁴ Trotz der Vielzahl an Definitionen herrscht zumindest darüber weitgehend Einigkeit, dass Größenkriterien, wie bspw. Mitarbeiteranzahl oder Umsatzzahlen, nicht ausschlaggebend für die Bestimmung eines Familienunternehmens sind.³⁵ Diesbezüglich stellen bspw. Becker/Ulrich/Staffel fest, dass die konstituierenden Elemente eines Familienunternehmens vielmehr qualitativer Natur sind.³⁶

Aufgrund der Vielzahl an Definitionen finden sich an einigen Stellen Forderungen nach einem einheitlichen Begriffsverständnis.³⁷ Zahra/Sharma führen jedoch an, dass weniger der Versuch einer einheitlichen Definition im Vordergrund stehen sollte, als vielmehr die Erarbeitung eines für das individuelle Forschungsvorhaben zweckdienlichen Begriffsverständnisses. Dabei ist jedoch auf eine möglichst transparente Operationalisierung und eine Einordnung in die Forschungslandschaft zu achten.³⁸ In diesem Sinne wird im Folgenden ein für die vorliegende Arbeit zweckdienliches Begriffsverständnis erarbeitet. Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) definiert den Unternehmenstyp wie folgt: Es handelt sich immer dann um ein Familienunternehmen, wenn

- „(...) sich ein Unternehmen ganz oder teilweise im Eigentum einer Familie oder mehrerer Familien bzw. Familienverbände befindet und wenn diese aus

³⁰ Vgl. Lansberg/Perrow/Rogolsky (1988), S. 1–2.

³¹ Vgl. Chrisman et al. (2010), S. 22.

³² Vgl. Klein (2010), S. 12; Wiechers (2006), S. 48; Chrisman/Chua/Sharma (2003), S. 2; Zahra/Sharma (2004), S. 333; von Schlippe (2011), S. 19.

³³ Vgl. Pfannenschwarz (2006), S. 23.

³⁴ Vgl. Flören (2002), S. 17–22.

³⁵ Vgl. Klein (2000), S. 158; Wimmer et al. (2005), S. 6; Lansberg/Perrow/Rogolsky (1988), S. 2; Daily/Thompson (1994), S. 238.

³⁶ Vgl. Becker/Staffel/Ulrich (2008), S. 8.

³⁷ Vgl. u.a. Wiechers (2006), S. 48; Zahra/Sharma (2004), S. 333; Klein (2000), S. 172; Daily/Thompson (1994), S. 238.

³⁸ Vgl. Zahra/Sharma (2004), S. 333.

einer unternehmerischen Verantwortung heraus die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich bestimmen.

- Diese Verantwortung der Unternehmerfamilie(n) wird entweder aus einer Führungs- oder Aufsichtsfunktion bzw. aus beiden Funktionen heraus wahrgenommen.

Dabei spielen die Rechtsform und Größe des Unternehmens keine Rolle. Das transgenerationale Moment ist für Familienunternehmen essenziell. Bei einem Unternehmen kann also, streng genommen, erst dann von einem Familienunternehmen gesprochen werden, wenn in der Familie geplant wird, das Unternehmen in die nächste Familiengeneration weiterzugeben. Start-Ups oder eigentümergeführte Unternehmen sind in diesem Sinn allein noch keine Familienunternehmen.³⁹

Im Gegensatz zu der Definition des WIFU stellt Klein weniger auf das transgenerationale Moment als vielmehr auf den Einfluss ab, den eine Familie auf das Unternehmen in der Gegenwart ausübt. Eine Familie besteht nach Klein aus einer Gruppe von Personen, welche durch direkte Verwandtschaft miteinander verbunden ist und eine gemeinsame Ursprungsebene hat. Zu einer solchen Gruppe zählen auch die Ehepartner.⁴⁰

Bei einem Unternehmen handelt es sich nach Klein um eine Organisation mit dem Charakter eines offenen Systems und einer produktiven Funktion.⁴¹ Der Einfluss einer Familie auf ein Unternehmen wird auch als Familiiness bezeichnet. Darunter kann ein einzigartiges Ressourcenbündel verstanden werden, welches durch die Interaktion von Familie und Unternehmen zu Stande kommt. Nach Habbershon/Williams erhalten Familienunternehmen dadurch eine Prägung, welche den Unternehmenstyp von Nicht-Familienunternehmen differenziert.⁴² Mit dem Fokus auf den Einfluss einer Familie⁴³ auf ein Unternehmen gelangt Klein zu der folgenden Definition:

„Ein Familienunternehmen ist ein Unternehmen, auf das die Familie einen maßgeblichen Einfluss ausübt. Von einem maßgeblichen Einfluss der Familie auf das Unternehmen soll gesprochen werden, wenn die Familie einen der Einflussfaktoren Eigenkapital, Kontrolle oder Management vollständig dominiert oder der Mindereinfluss durch entsprechenden Einfluss bei einem anderen Faktor ausgegli-

³⁹ WIFU (2011).

⁴⁰ Vgl. Klein (2010), S. 18.

⁴¹ Vgl. Klein (2010), S. 18.

⁴² Vgl. Habbershon/Williams (1999), S. 11.

⁴³ Vgl. Rüsen (2009), S. 30: Die an ein Unternehmen angeschlossene Familie wird häufig auch als Unternehmerfamilie bezeichnet.

chen wird. Als notwendige Bedingung wird eine Beteiligung der Familie am Eigenkapital vorausgesetzt.⁴⁴

Sowohl die Definition des WIFU als auch die von Klein heben den maßgeblichen Einfluss einer Familie hervor. Außerdem betonen beide Begriffsabgrenzungen die Eigentumsverhältnisse als konstituierendes Merkmal von Familienunternehmen. Ein Unterschied zwischen den beiden Definitionen kann darin gesehen werden, dass die Begriffsbestimmung von Klein genauere Angaben dazu liefert, auf welchen Wegen und über welche Konstellationen sich der Einfluss einer Familie manifestieren kann. Ein weiterer wesentlicher Unterschied besteht in der bereits erwähnten Beachtung bzw. Nichtbeachtung des transgenerationalen Moments. Es kann davon ausgegangen werden, dass in Familienunternehmen in der Regel der Wunsch besteht, das Unternehmen an Familienmitglieder zu übergeben.⁴⁵ Gesetzt den Fall, es findet bei der Definition eines Familienunternehmens der sich in der Gegenwart vollziehende maßgebliche Einfluss einer Familie als konstituierende Eigenschaft Anwendung, können auch eigentümergeführte Unternehmen oder Start-Ups als Familienunternehmen bezeichnet werden.⁴⁶ Das Verständnis von einem Familienunternehmen stützt sich im Rahmen der vorliegenden Arbeit deshalb nicht auf das transgenerationale Moment, sondern wie bei Klein auf den maßgeblichen Einfluss der Familie, der sich in der Gegenwart vollzieht. Der Definition des WIFU folgend spielen die Rechtsform oder die Unternehmensgröße dabei keine Rolle. Dieser Umstand findet in der Definition von Klein keine Berücksichtigung. Deshalb wird die Irrelevanz von Rechtsform und Unternehmensgröße dem Begriffsverständnis von Klein für den Zweck der vorliegenden Arbeit hinzugefügt.⁴⁷

⁴⁴ Klein (2010), S. 18.

⁴⁵ Vgl. Gottschalk et al. (2010), S. 47: Mittels qualitativer Interviews zeigen Gottschalk et al., dass der Wunsch das Familienunternehmen an eigene Kinder weiterzugeben in Familienunternehmen grundsätzlich vorhanden ist. Spelsberg bestätigt diese Feststellung. Laut Spelsberg wird eine familieninterne Nachfolge ggü. einer familienexternen Nachfolge von den Beteiligten bevorzugt (Spelsberg (2011), S. 23). Als Ursache für diese Präferenz führt Ward u.a. die Chance auf Freiheit in der Gestaltung, Wertschätzung von Tradition und Absicherung der finanziellen Sicherheit für die Unternehmerfamilie an (Ward (1986) zit. nach Ward (2011), S. 16–17).

⁴⁶ Siehe dazu auch IfM (2013b).

⁴⁷ Vgl. Klein (2010), S. 18 i.V.m. WIFU (2011). Eine genauere Auseinandersetzung mit der Operationalisierung der Definition nach Klein mittels des F-PEC Fragebogens findet in Abschnitt 7.4.4.1 statt.

2.2 Besonderheiten von Familienunternehmen

2.2.1 Überschneidung der Systeme und Bivalenz

Familienunternehmen zeichnen sich meist durch einige Besonderheiten aus.⁴⁸ So bezeichnen Tagiuri/Davis ein Familienunternehmen als ein System mit bivalenten Eigenschaften. Diese Besonderheit kann auf die Überschneidung der drei Systeme Eigentümer (E), Management/Mitarbeiter (M) und Familienmitglieder (F) zurückgeführt werden, die Tagiuri/Davis in Form des Drei-Kreis-Modells darstellen. Die Eigenschaften können deshalb als bivalent bezeichnet werden, weil ihnen sowohl Vorteile als auch Nachteile inhärent sein können.⁴⁹ Abbildung 2 stellt das Modell graphisch dar.

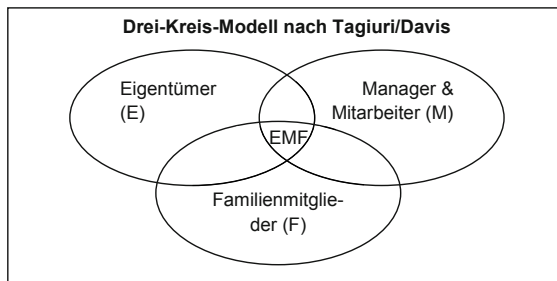


Abbildung 2: Drei-Kreis-Modell nach Tagiuri/Davis⁵⁰

Aus der Überschneidung der drei Systeme ergibt sich eine Vielzahl an Faktoren, die ein Familienunternehmen von einem Nicht-Familienunternehmen differenzieren. Dazu zählen bspw. die parallelen Rollen der Beteiligten: Wegen der Überschneidung der Systeme kann es sein, dass sich die Mitglieder der Eigentümerfamilie sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld begegnen; eine Person kann bspw. gleichzeitig Eigentümer, Vater und Vorgesetzter sein. Dadurch kann es zu einer Zentrierung der Entscheidungsstrukturen kommen. Der Vorteil bei einer solchen Konstellation liegt u.a. darin, dass der zentrale Entscheider sowohl im Interesse der Familie als auch dem des Unternehmens handeln kann. Dadurch kann sich eine effiziente Entscheidungsfindung herausbilden, die ggü. Nicht-Familienunternehmen von Vorteil sein kann. Aufgrund der Bivalenz des Systems sind einer solchen parallelen Rolle allerdings auch Nachteile inhärent: Es kann zu einer Ausstrahlung von Familienkonflikten auf das Unternehmen und anders herum kommen. Dadurch können sowohl die Effi-

⁴⁸ Siehe zu den bivalenten Faktoren bspw. Tagiuri/Davis (1996). Siehe zu den simulierten Rollen der Akteure bspw. Gersick et al. (1997). Siehe zur Koevolution der Systeme bspw. Wimmer/Groth/Simon (2009).

⁴⁹ Vgl. Tagiuri/Davis (1996), S. 200.

⁵⁰ Quelle: In Anlehnung an Tagiuri/Davis (1996), S. 200.

zienz des Entscheidungsverhaltens als auch das Zusammengehörigkeitsgefühl der Familie in Mitleidenschaft gezogen werden.⁵¹

Das Drei-Kreis-Modell von Tagiuri/Davis vermittelt einen ersten Eindruck von dem System Familienunternehmen und liefert erste Erklärungsansätze für die eingangs erwähnte Zentrierung des Entscheidungsverhaltens. Die Bivalenz von Eigenschaften kann insb. für die Diskussion zu Pfadabhängigkeiten und Pfadbrüchen in dem Entscheidungsverhalten der fokalen Unternehmen von hoher Bedeutung sein. Die Überschneidung der Systeme spielt deshalb im Verlauf der vorliegenden Arbeit eine zentrale Rolle.

2.2.2 Die zeitliche Entwicklungsdimension

Basierend auf dem Drei-Kreis-Modell von Tagiuri/Davis entwickeln Gersick et al. ein Drei-Kreis-Modell, das einige Rollen zum Gegenstand hat, die ein Familienmitglied in einem Familienunternehmen im Zeitablauf inne haben kann. Dadurch wird die Komplexität, der sich ein Familienunternehmen aufgrund der vielen unterschiedlichen Rollenprofile der Familienmitglieder gegenüber sehen kann, zum Ausdruck gebracht.⁵² Ein Unternehmen in Familienbesitz kann laut Gersick et al. grundsätzlich drei Entwicklungsphasen durchlaufen: Start-Up, Expansion bzw. Formalization und Maturity. Beginnend mit der ersten Phase, dem Start-Up, bilden sich Arbeitsabläufe heraus. Diese etablieren sich im Zeitverlauf immer nachhaltiger. In der letzten Phase, der Maturity, haben sich die Arbeitsabläufe geradezu automatisiert. Es findet kaum noch eine Weiterentwicklung statt. Bei diesen Arbeitsabläufen kann es sich auch um Entscheidungsabläufe und -verhaltensweisen handeln. Zu diesem Zeitpunkt steht das Familienunternehmen vor der Herausforderungen, an den etablierten Abläufen ggfs. notwendige Veränderungen vorzunehmen, da ansonsten die Gefahr besteht, dass das Unternehmen aus dem Markt ausscheidet. Diese Ausführungen liefern im Kontext von Familienunternehmen sowohl Erklärungsansätze dafür, wieso in den fokalen Unternehmen die erwähnten Pfadabhängigkeiten existieren könnten und welche immense organisationale Herausforderung ein Bruch mit den etablierten Abläufen sein kann.⁵³ Die diskutierten Auszüge aus dem Modell von Gersick et al. sind für den Fortschritt der vorliegenden Arbeit deshalb von entscheidender Bedeutung.

⁵¹ Vgl. Tagiuri/Davis (1996), S. 200.

⁵² Siehe zu den Rollen ausführlich bei Gersick et al. (1997).

⁵³ Vgl. Ortmann (2009), S. 79.

2.2.3 Koevolution der Systeme

Aufgrund ihrer strukturellen Kopplung prägen sich die drei Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum gegenseitig. Im Zuge dieser Koevolution nutzen sich die Systeme wechselseitig für ihren Strukturaufbau, ohne sich in ihrer eigenen Entwicklung zu beschränken. Dadurch entwickelt jedes Familienunternehmen individuelle Züge. Dabei entsendet jedes System Eigenschaften an die jeweils anderen. Im Zuge dessen werden Unternehmen und Familie zu wechselseitigen sinnstiftenden Orientierungspunkten.⁵⁴ Da die Familie in Form des Unternehmens ein gemeinsames Eigentum hat, bildet die Familie eine Schicksalsgemeinschaft. Diese Argumentation wird im Rahmen der Koevolution dadurch bestärkt, dass das Unternehmen als Existenzsicherung der Familie dient. Die so entstehende Abhängigkeit der Familie von dem Unternehmen und dem darin enthaltenen Eigentum kann im Laufe der Koevolution zu einer langfristigen Ausrichtung des Unternehmens führen – dem so genannten Generationen übergreifenden Überlebensziel.⁵⁵ Abbildung 3 stellt die im Rahmen der Koevolution verwendete modifizierte Form des Drei-Kreis-Modells nach Gersick et al. und Tagiuri/Davis dar.⁵⁶

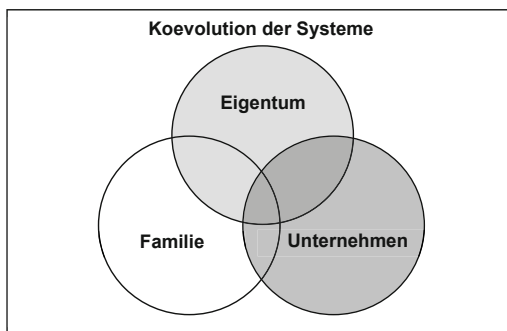


Abbildung 3: Koevolution der Systeme⁵⁷

Die strukturelle Kopplung von Unternehmen und Familie kann dazu führen, dass das Unternehmen familiäre Züge verinnerlicht. Dadurch kann es im Unternehmen zur Herausbildung informeller Strukturen kommen. Der familiäre Einfluss kann aber auch dazu führen, dass die Organisation um einzelne Personen herum wächst. Im Zuge dessen prägt der zentrale Entscheider die Vorgehensweisen des Familienunternehmens maßgeblich.⁵⁸ Die Koevolution der Systeme bestärkt dadurch das Argument

⁵⁴ Vgl. Wimmer/Groth/Simon (2009), S. 103; Groth/Slevogt (2004), S. 5.

⁵⁵ Siehe dazu Groth/Slevogt (2004), S. 103; Zellweger/Nason/Nordqvist (2012), S. 148.

⁵⁶ Vgl. Wimmer et al. (2005).

⁵⁷ Quelle: In Anlehnung an Gersick et al. (1997), S. 6 in Anlehnung an Tagiuri/Davis (1996), S. 200.

⁵⁸ Vgl. Klein (2010), S. 257.

von Tagiuri/Davis, wonach es durch die Überschneidung von Familie und Unternehmen zu einer Entscheidungszentrierung kommen kann. Durch die Übertragung familiärer Werte kann es außerdem zu der eingangs erwähnten persönlichen Prägung von Kundenbeziehungen kommen. Aufgrund der Bivalenz der Eigenschaften sind auch diesem Merkmal von Familienunternehmen sowohl Vorteile als auch Nachteile inhärent. Wegen der persönlichen Interaktion kann es zur Bildung vertrauensbasierter Kundenbeziehungen kommen wie sie bspw. von Lyman beschrieben werden.⁵⁹ Die persönliche Nähe kann aber auch dazu führen, dass relevante Marktentwicklungen aufgrund der zu starken Konzentration auf einzelne persönlich vertraute Kunden übersehen werden. Diesbezüglich hat auch die Entscheidungszentrierung Vorteile und Nachteile inne. Da der zentrale Entscheider i.d.R. auch den direkten Kundenkontakt pflegt, können relevante Kundenentwicklungen von selbigem registriert und unmittelbar in Entscheidungen einbezogen werden. In dieser physischen Nähe des zentralen Entscheiders zu Kunden sieht Ward einen entscheidenden Vorteil von mittelgroßen Familienunternehmen.⁶⁰ Die Gefahr von der Kombination persönlicher Kundenbeziehungen und Entscheidungszentrierung kann darin gesehen werden, dass der zentrale Entscheider aufgrund der persönlichen Nähe zu Kunden relevante Marktentwicklungen übersieht. Die im Laufe der Koevolution zu Stande kommende Prägung von Kundenbeziehungen durch die Familie kann deshalb eine latente Bedrohung für das Unternehmen und damit für das Generationen übergreifende Überlebensziel darstellen.⁶¹ So führt Klein an, dass ein Familienunternehmen im Zeitverlauf individuelle Vitalitätspotenziale und Vitalitätsdefizite herausbildet, die es zu managen gilt.⁶² Wegen der Bivalenz können die Eigenschaften Kundennähe und Entscheidungszentrierung aus den genannten Gründen sowohl Vitalitätspotenziale als auch Vitalitätsdefizite darstellen. Die Notwendigkeit zum Management der Vor- und Nachteile vor dem Hintergrund der strukturellen Kopplung der drei Systeme heben auch Wimmer et al. hervor. Gegenstand eines solchen Nahtstellenmanagements⁶³ kann z.B. die Ausnutzung der physischen Nähe des zentralen Entscheiders zu Kunden für die Informationssammlung im Sinne der anvisierten SKA sein. Dadurch kann sichergestellt werden, dass relevante Entwicklungen nicht übersehen und das Erreichen des Generationen übergreifenden Überlebensziels aufgrund der beschriebenen

⁵⁹ Vgl. Lyman (1991).

⁶⁰ Vgl. Ward (1988), S. 114.

⁶¹ Vgl. Baus (2003), S. 15.

⁶² Vgl. Klein (2010), S. 279.

⁶³ Siehe dazu Wimmer et al. (2005), S. 101.

Prägung der Entscheidungsstrukturen und der Kundenbeziehungen nicht gefährdet, sondern gefördert wird.⁶⁴

Die Koevolution der Systeme ist für die vorliegende Arbeit wegen der folgenden fünf Punkte besonders relevant: Erstens bringt die Koevolution die Individualität von Familienunternehmen zum Ausdruck und bestärkt dadurch die Entscheidung für den qualitativen Zugang. Zweitens bietet die Koevolution eine Erklärung für die langfristige Ausrichtung von Familienunternehmen und damit eine Grundlage für die Argumentation, dass zumindest die Grundsätze des Strategischen Managements und die Ziele von Familienunternehmen Deckungsgleichheiten aufweisen. Drittens liefern die Ausführungen in Kombination mit den Ansätzen von Tagiuri/Davis, Gersick et al. und Klein weitere Aufschlüsse darüber, warum die Entscheidungsstrukturen in Familienunternehmen⁶⁵ häufig stark zentriert sind und wie es zur Prägung der Vorgehensweisen durch den Führenden kommen kann. Viertens unterbreitet die Koevolution einen Erklärungsansatz dafür, wie es zu der persönlichen Prägung von Kundenbeziehungen kommen kann. Fünftens ermöglichen die Ausführungen einen Eindruck zu der Notwendigkeit der SKA in Familienunternehmen.

2.2.4 Fliehkräfte der Eigenschaften

Gesetzt den Fall, ein Familienunternehmen ist sich der Bivalenz der Eigenschaften Kundennähe und Entscheidungszentrierung nicht bewusst, wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit angenommen, dass im Sinne eines Vitalitätsdefizits Fliehkräfte entstehen können, die zu einer Gefährdung des Generationen übergreifenden Überlebensziels führen können. Es wird aber gleichzeitig auch angenommen, dass eine Ausnutzung der mit den beiden Eigenschaften verbundenen Vitalitätspotenziale dem Erreichen des Überlebensziels zuträglich sein kann.⁶⁶ Diesbezüglich sei insb. auf die Generierung kundenrelevanter Informationen durch den zentralen Entscheider verwiesen. Abbildung 4 stellt diese Argumentation graphisch dar. Der Ausgangspunkt der Vitalitätspotenziale (rechtsdrehend) und –defizite (linksdrehend), also Kundennähe und Entscheidungszentrierung, wird in Abbildung 4 anhand des Sterns (*) dargestellt.

⁶⁴ Vgl. Wimmer et al. (2005).

⁶⁵ Eine ausführliche Diskussion zu Entscheidungsstrukturen in mittelständischen Familienunternehmen findet in Abschnitt 3.4 statt.

⁶⁶ Siehe zur Sprengkraft von den Eigenschaften eines Familienunternehmens Wimmer/Groth/Simon (2009), S. 102. Siehe dazu auch Klein (2010), S. 306.

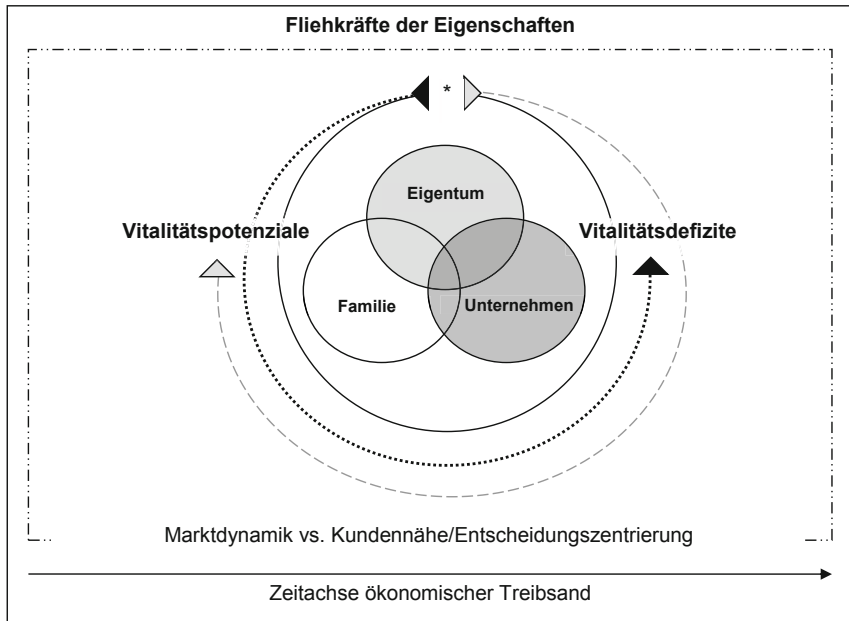


Abbildung 4: Fliehkräfte der Eigenschaften⁶⁷

Die Zeitachse ökonomischer Treibsand⁶⁸ stellt die im Rahmen von Kapitel 1 erwähnte Dynamik dar, der sich Familienunternehmen der Automobilzulieferindustrie⁶⁹ gegenüber sehen und unterstreicht dadurch die Notwendigkeit zur Eindämmung bzw. dem Management der Fliehkräfte. Dabei spielt v.a. das Verhältnis von Marktdynamik und Kundennähe/Entscheidungszentrierung eine Rolle. Bei dem Management der Fliehkräfte gilt es, eine negative Entwicklung der Kräfte zu vermeiden. Das heißt, dass das Vorhandensein der beiden Eigenschaften Kundennähe und Entscheidungszentrierung zu einer bestmöglichen Kundenanalyse führen sollte und nicht zu dem beschriebenen Übersehen relevanter Entwicklungen. Das Ziel dabei ist es, Marktdynamik und Kundennähe/Entscheidungszentrierung miteinander statt gegeneinander arbeiten zu lassen.

⁶⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Wimmer et al. (2005); Wimmer/Groth/Simon (2009); Tagiuri/Davis (1996); Gersick et al. (1997); Klein (2010); Peters (1992), S. 222.

⁶⁸ Vgl. Peters (1992), S. 222: „Markets cannot be conquered. We live amid perpetual quicksand.“

⁶⁹ Eine ausführliche Diskussion zu den Eigenschaften der Automobilzulieferindustrie und den Herausforderungen für mittelständische Familienunternehmen findet in Kapitel 5 statt.

2.3 Die Forschungslücke im Kontext der Besonderheiten

Kunden bilden das Zentrum des langfristigen Erfolges und damit die Grundlage für das Generationen übergreifende Überlebensziel von Familienunternehmen. Aus diesem Grund ist anzunehmen, dass die bestmögliche Analyse des Kundenstammes einen wesentlichen Teil des Tagesgeschäftes der fokalen Unternehmen ausmachen sollte.⁷⁰ Besondere Bedeutung erlangt eine solche Analyse insb. dann, wenn ein Familienunternehmen in einer Marktnische agiert, der Erfolg dadurch von wenigen Kunden abhängt und deshalb wirtschaftliche Abhängigkeiten bestehen.⁷¹

Ward schreibt mittelgroßen Familienunternehmen, in denen der zentrale Entscheider direkten Kundenkontakt hat bez. der Analyse des Kundenstammes den strategischen Vorteil zu, Entwicklungen schnell identifizieren und entsprechend reagieren zu können. Die Kundennähe des Entscheiders – sowohl physisch als auch persönlich – prädestiniert den Unternehmenstyp demzufolge für eine Analyse des Kundenstammes im Sinne der anvisierten SKA.⁷² Wie zu Beginn der vorliegenden Arbeit erwähnt wurde, finden die bestehenden strategischen Managementkonzepte in mittelgroßen Familienunternehmen häufig keine Anwendung.⁷³ Die Ausführungen zu den Besonderheiten des Unternehmenstyps zeigen mögliche Gründe für die Nicht-Anwendung auf: Zum einen kann die diskutierte Begrenzung der Entscheidungsbefugnisse auf einzelne Personen dazu führen, dass die Entscheidungskapazitäten häufig ausgelastet sind und deshalb kaum noch Raum für neue Vorgehensweisen übrig ist.⁷⁴ Zum anderen kann die teils stark ausgeprägte persönliche Kundennähe dazu führen, dass eingehendere Kunden- und Marktanalysen als nicht wichtig erachtet werden.⁷⁵ Wiechers zufolge werden aufgrund der persönlichen Nähe Kundenbeziehungen häufig falsch gedeutet und Kundenloyalität dort vermutet, wo keine ist.⁷⁶ Dieser Umstand unterstreicht die Notwendigkeit für eine verstärkte strategische Reflexion der Kundenentwicklungen und Kundenbeziehungen. Die Notwendigkeit gewinnt dann zunehmend an Brisanz, desto abhängiger das Generationen übergreifende Überlebensziel von einzelnen Kunden ist.⁷⁷ Um eine solche Reflexion zu vereinfachen und

⁷⁰ Vgl. Ward (2011), S. 105, 125; Grant/Nippa (2006), S. 99; Menzel/Puggel (2008), S. 187; Bouncken/Lehmann/Ratzmann (2008), S. 16 und Ergenzinger/Krulis-Randa (2009), S. 66.

⁷¹ Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 115, 123. Siehe zu der praktischen und theoretischen Bedeutung wirtschaftlicher Abhängigkeiten insb. die Kapitel 5 und 7 der vorliegenden Arbeit.

⁷² Vgl. Ward (1988), S. 114.

⁷³ Vgl. Ward (2011), S. 3. Eine detaillierte Diskussion zu strategischen Managementkonzepten in den fokalen mittelständischen Familienunternehmen findet in Abschnitt 6.1 statt.

⁷⁴ Siehe dazu bspw. Kraus/Harms/Schwarz (2006), S. 342; Behrends/Meyer/Korjamo (2005), S. 25-26, 30.

⁷⁵ Siehe dazu bspw. Cooper/Upton/Seaman (2005), S. 250.

⁷⁶ Vgl. Wiechers (2006), S. 277.

⁷⁷ Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 115, 123.

Strategische Kundenanalyse in mittelgroßen
Familienunternehmen

Eine Analyse in der Automobilzulieferindustrie

Holzhauser, H.L.

2016, XXV, 335 S. 19 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-11463-3