

Philip Eigen

Von Intuition und Überlebensintelligenz

Strategieentwicklung in kleinen
Familienunternehmen der Automobil-
zulieferindustrie

2011

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag
Vangerowstr. 14
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
der Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer
Printed in Germany 2011

Erste Auflage, 2011
ISBN 978-3-89670-939-4
© 2011 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Diese Publikation beruht auf der Inauguraldissertation „Strategieentwicklung in kleinen Familienunternehmen der Automobilzulieferindustrie“ zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft der Universität Witten/Herdecke gGmbH im Bereich Wirtschaftswissenschaft, 2010.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt beim Autor.
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

INHALTSVERZEICHNIS

1	<i>Einleitung</i>	9
1.1	Forschungsfrage	12
1.1.1	Weiteres Vorgehen	12
1.1.2	Bisherige Literatur zum Thema.....	14
1.2	Kleine Familienunternehmen: Definition	16
1.2.1	Definition von Familienunternehmen	17
1.2.2	Größenkriterien: Deckungsgleichheit und Unterschiede von KMU und Familienunternehmen	18
1.3	Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen ..	19
1.4	Die Figur des Eigentümerunternehmers.....	20
1.5	Strategisches Management: eine Ortsbestimmung	22
1.5.1	Was ist Strategisches Management?	23
1.5.1.1	Definition von „Strategie“	23
1.5.1.2	Entstehung und Entwicklung des Strategischen Managements.....	28
1.5.1.3	Entwicklung der Disziplin: vom Plan zum Prozess.....	32
1.5.2	Die Strategieindustrie	33
1.5.2.1	Die besondere Rolle von „Tools“	36
1.5.2.2	Die Rolle von Tools in kleinen Familienunternehmen.....	38
1.6	Der Rationalitätsbegriff im Strategischen Management.....	39
1.6.1	Das Verhältnis präskriptiver und deskriptiver Strategieansätze	40
1.6.2	Notwendige Störungen: Die Rolle des unternehmerischen Elements im Strategischen Management	47
1.6.3	Die Grenzen der Rationalität und „Mechanisms of Hope“	53

1.6.4	Unsinn ist unerträglich: Zur rückwirkenden Konstruktion von Sinnhaftigkeit	55
1.7	Gute Strategien – schlechte Strategien: Probleme der Strategiebewertung	59
1.8	Strategieentwicklung als paradoxe Führungsaufgabe	62
1.8.1	Entscheiden unter Unsicherheit	63
1.8.2	„Schaffe Orientierung und rede darüber!“	65
1.9	Das Strategie-Dilemma der Familienunternehmen	65
1.9.1	Was tun Unternehmer?	66
1.9.2	Asymmetrien der Anschlussfähigkeit.....	69
1.10	Professionalisierungsbedarf der Strategieentwicklung in Familienunternehmen	71
1.10.1	Erhöhter Kommunikations- und Rechtfertigungsbedarf	72
1.10.2	Professionalisierung der Kernaufgabe: Überleben!	73
1.10.3	Die Zeit als limitierender Faktor	74
1.10.4	Komplexere Entscheidungen	75
1.10.5	Reflektion der Kundenbeziehungen	76
1.10.6	Anschlussfähigkeit für (neue) Mitarbeiter.....	77
1.11	Erste Lösungsansätze für die Strategieentwicklung in kleinen eigentümergeführten Familienunternehmen.....	78
1.12	Zusammenfassung 1. Kapitel	80
2	<i>De- und Rekonstruktion der Strategischen Planung</i>	83
2.1	Dekonstruktion (der Strategischen Planung).....	84
2.1.1	Prämissen der Strategischen Planung	85
2.1.2	Trugschlüsse der Strategischen Planung	88
2.1.2.1	Der Trugschluss der Determination	89

2.1.2.2	Der Trugschluss der Getrenntheit	90
2.1.2.3	Der Formalisierungstrugschluss	92
2.2	Rekonstruktion: Organisationen als soziale Systeme	93
2.2.1	Die kleinste Einheit sozialer Systeme: Kommunikation.....	96
2.2.1.1	Wo bleibt der Mensch?	98
2.2.1.2	Kontinuität durch Definition von Rollen	100
2.2.2	Beobachtung und Unterscheidung.....	101
2.2.3	Der Entscheidungsbegriff und die Rolle des Entscheiders ..	103
2.2.4	Organisationen als autopoietische Systeme	105
2.2.5	Die operationale Schließung von Organisationen.....	107
2.2.6	Stabilität und Erwartbarkeit in Organisationen durch Entscheidungsprämissen	111
2.2.6.1	Programme.....	112
2.2.6.2	Kommunikationswege	113
2.2.6.3	Personen.....	114
2.2.6.4	Stellen	115
2.2.7	Zum Begriff der Systemrationalität.....	116
2.3	Die Strategie der Organisation	117
2.3.1.1	Raum.....	118
2.3.1.2	Wissen.....	120
2.3.1.3	Macht	122
2.4	Ein Strategiekalkül	124
2.5	Wandel und Innovation in sozialen Systemen	128
2.6	... und die Praxis?	131
2.6.1	Grundhaltungen der Systemischen Strategieentwicklung....	132
2.6.1.1	Undurchschaubare Umwelten.....	133
2.6.1.2	Ungewissheit der Zukunft.....	133
2.6.1.3	Gewissheit über die Ungewissheit.....	134
2.6.1.4	Reintegration des Unternehmerischen in den Strategie-prozess.....	134

2.6.2	Fünf Schlüsselstellen der Strategieentwicklung.....	135
2.6.2.1	Musterwechsel in der Bearbeitung von Zukunftsungewissheit.....	135
2.6.2.2	Positionierung der unternehmerischen Zukunft	137
2.6.2.3	Masterplan der wichtigsten Veränderungsbedarfe	138
2.6.2.4	Verzahnung der strategischen Festlegungen mit den operativen Planungsprozessen und Budgets	139
2.6.2.5	Strategische Reviews.....	140
2.6.3	Tool oder Perspektive?	141
2.6.4	Das Ende von Tools?	142
2.7	Rehabilitation der Strategischen Planung?.....	143
2.8	Zusammenfassung 2. Kapitel	146
3	<i>Familienunternehmen der Zulieferindustrie und ihre Strategieentwicklung</i>	148
3.1	Koppelung widersprüchlicher Systeme als Merkmal eigentümergeführter Familienunternehmen.....	149
3.1.1	Doppelte Kontingenz in der Kopplung von Familie und Unternehmen	149
3.1.2	Unterschiede zwischen Familie und Unternehmen	151
3.1.2.1	Unterschiedliche Zielsetzungen der Systeme.....	151
3.1.2.2	Austauschbarkeit / Nicht-Austauschbarkeit von Personen	152
3.1.2.3	Formen der Entlohnung.....	153
3.1.2.4	Formen der Kommunikation	154
3.1.3	Besonderheiten von Familienunternehmen	156
3.1.3.1	Personenorientierung von Familienunternehmen.....	157
3.1.3.2	Koppelung an den Lebenszyklus der Familie	159
3.1.3.3	Der Generationswechsel.....	160
3.1.3.4	Die Organisation von Familienunternehmen	162
3.1.3.5	Konfliktkultur und Fehlertoleranz in Familienunternehmen	163
3.1.3.6	Entscheidungskultur in Familienunternehmen.....	166
3.1.4	Familienunternehmen und ihre Umwelt.....	169

3.1.4.1	Zur Irritationsfähigkeit von Familienunternehmen.....	169
3.1.4.2	Familienunternehmen und ihre Kunden	172
3.1.4.3	Familienunternehmen und ihre (potenziellen) Mitarbeiter.....	173
3.2	Das „Spielfeld“ der Automobilzulieferindustrie.....	178
3.2.1	Exkurs: Wie steht es mit der Umweltturbulenz?.....	178
3.2.2	Die Automobilzulieferindustrie: Zwischen Qualität, Partnerschaft und Unterwerfung	180
3.2.2.1	Definition des Automobilzuliefermarktes	180
3.2.2.2	Struktur und Arbeitsteilung der Automobilzulieferindustrie.....	181
3.2.2.3	Historische Entwicklung: Drei Revolutionen.....	182
3.2.2.4	Aufteilung der Wertschöpfung zwischen OEM und Zulieferern	186
3.2.2.5	Verschiedene Stufen der Wertschöpfung: die „tier“-Systematik	188
3.2.2.6	Volkswirtschaftliche Rahmendaten der Automobilbranche.....	191
3.2.3	Kleine Unternehmen in der Zulieferkette.....	194
3.2.3.1	Qualität als wesentliches Kommunikationsmedium.....	197
3.2.3.2	Allgegenwärtiger Kostendruck.....	199
3.2.3.3	Nichtanschlussfähigkeit der Personenorientierung.....	201
3.2.4	Strategische Implikationen	202
3.2.4.1	Spezialistentum.....	205
3.2.4.2	Flexibilität.....	205
3.2.4.3	Dienstleistung	206
3.3	Zusammenfassung Kapitel 3	207
4	<i>Empirischer Teil: Expertengespräche</i>	209
4.1	Qualitative Forschungsgespräche.....	209
4.1.1	Forschungsgespräche als Lern- und Verständigungsprozess.....	212
4.1.2	Selbstversteckte Ostereier	213
4.2	Vorbereitung und Durchführung der Forschungsgespräche	214

4.2.1	Aufbereitung der theoretischen Erkenntnisse zum Gesprächsleitfaden	215
4.2.2	Auswahl der Gesprächspartner	218
4.2.3	Durchführung der Forschungsgespräche	219
4.3	Aufbereitung der Forschungsgespräche	219
4.3.1	Erste Transkription der Forschungsgespräche	219
4.3.2	Erneute Kontaktaufnahme mit den Gesprächspartnern	220
4.3.3	Aufbereitung der Gesprächs-Transkription	221
4.4	Auswertung der Gesprächs-Transkriptionen	221
4.4.1	Beispiel 1: Herr Z., Firma Z.	221
4.4.1.1	Vorstellung des Unternehmens	222
4.4.1.2	Das Strategieverständnis	222
4.4.1.3	Die Strategieprozesse	225
4.4.1.4	Irritation	226
4.4.1.5	Entscheidungen	229
4.4.1.6	Rekursivität	232
4.4.1.7	Adressaten der Strategie	234
4.4.1.8	Marktspezifika	235
4.4.1.9	Persönliche Rolle	236
4.4.1.10	Beobachtungen und Fazit	238
4.4.2	Beispiel 2: Herr B., Firma O.	238
4.4.2.1	Vorstellung des Unternehmens	239
4.4.2.2	Das Strategieverständnis:	241
4.4.2.3	Die Strategieprozesse	243
4.4.2.4	Irritation	245
4.4.2.5	Entscheidungen	247
4.4.2.6	Rekursivität	250
4.4.2.7	Adressaten der Strategie	251
4.4.2.8	Marktspezifika	252
4.4.2.9	Beobachtungen und Fazit	254

4.4.3	Beispiel 3: Herr D., Firma D.	254
4.4.3.1	Vorstellung des Unternehmens	255
4.4.3.2	Das Strategieverständnis:.....	255
4.4.3.3	Die Strategieprozesse.....	259
4.4.3.4	Irritation	260
4.4.3.5	Entscheidungen	261
4.4.3.6	Rekursivität	264
4.4.3.7	Adressaten der Strategie	264
4.4.3.8	Marktspezifika	264
4.4.3.9	Persönliche Rolle	266
4.4.3.10	Beobachtungen und Fazit.....	268
4.5	Zusammenfassende Auswertung der Expertengespräche	268
4.5.1	Strategieverständnis: Vision und „Sensemaking“	268
4.5.1.1	Visionen	269
4.5.1.2	Beobachtung	273
4.5.2	Strategieprozesse: Teil des Tagesgeschäftes.....	273
4.5.3	Irritation: Nah am Kunden.....	278
4.5.4	Entscheidungen: Alleinentscheider mit treuen Zuhörern....	281
4.5.5	Rekursivität: Zahlen und Gefühl	284
4.5.6	Adressaten der Strategie: Zwischen Desinteresse und Schubladen-Plänen	286
4.5.7	Marktspezifika: Zur Macht der Automobilindustrie	290
4.5.7.1	Die Kosten-/Nutzenaspekte der automobilen Qualitätsstandards....	290
4.5.7.2	Die Beziehung zu den Kunden	292
4.5.7.3	Die zukünftige Rolle von kleinen Familienunternehmen als Automobilzulieferer	294
4.5.8	Persönliche Rolle: furchtlos und weitsichtig.....	297
4.6	Zusammenfassung 4. Kapitel	298
5	Zusammenfassung, aktuelle Entwicklungen und Ausblick	301

6	<i>Abbildungsverzeichnis</i>	305
7	<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	307
8	<i>Literaturverzeichnis</i>	308

1 Einleitung

„Kommen Sie mir nicht mit Strategie, ich habe schon genug mit meinem Laden zu tun.“¹

„Ein Unternehmen ist dann gefestigt, wenn eben die Zukunftsvisionen da sind, der Weg in die Zukunft geschrieben ist, und das dann auch (...) überwacht und durchgeführt wird. Das ist bei uns in dieser Form nicht der Fall.“²

Die ersten Zeilen dieser Arbeit entstehen eingeklemmt zwischen zwei wenig fröhlichen englischen Geschäftsleuten in einem Flieger nach Shanghai. Ich bin Unternehmer und hatte das Glück, von meinen Eltern vor etwa neun Jahren ein kleines Unternehmen für Stanz- und Umformtechnik übernehmen zu können. Ich habe irgendwann entschieden, dass mein kleines Unternehmen der Automobilzulieferindustrie in China eine Chance hat und bin nun nach zwei Jahren der Vorbereitung auf dem Weg zu meinem ersten chinesischen Kunden, um die ersten Prototypen eines geordneten Steckersystems vorzustellen. Meinen mäßig interessierten Nachbarn habe ich das mitgeteilt.

Der eine sagt: „Good strategy!“, der andere: „Good luck!“.

Mit beiden Aussagen kann ich mich anfreunden, aber welche trifft zu, oder vielleicht doch beide? Wie sehr kann man das eigene Unternehmen in Hinblick auf Zukünftiges steuern? Bin ich Stratege oder Glücksritter, und wie werde ich in zehn Jahren diesen Trip nach China bewerten? Als Beginn einer wunderbaren Erfolgsstory, oder als ersten Sargnagel für mein Unternehmen, das durch meine Eskapaden (hätte ich doch der IHK vertraut, die mir abgeraten hat, einfach so Geschäfte mit China zu machen) bald ruiniert sein wird? Es arbeitet in meinem Kopf. Schön, dass die beiden englischen Geschäftsleute nicht so einfach weg können, markieren sie doch in meinen Überlegungen die beiden Extreme³, wenn es um eine grundsätzliche Haltung gegenüber der Frage geht, inwieweit Unternehmen ihre Zukunft gestalten können. Während der Sammelbegriff „Strategie“ die Idee bezeichnet, dass eine geordnete, explizite Auseinandersetzung mit der Zukunft Unternehmen zu gewünschten Ergebnissen führt und damit die grundsätzliche Unsicherheit, die man der Zukunft nun einmal attestieren kann, zu elimi-

¹ Notiz des Autors während eines Telefonates mit einem potenziellen Gesprächspartner, der leider absagte.

² Gespräch mit Herrn B. Firma O. (2006)

³ Oder besser: Pole eines Dilemmas

nieren scheint, so könnte „Glück“ („luck“) als Platzhalter für all das verstanden werden, das sich rückblickend auf das Vergangene und vorausschauend – die Chancen für die Zukunft taxierend – als nicht rational erklärbar bzw. einschätzbar und vor allem für Dritte als nicht nachvollziehbar erweist.

Nicht die beiden Briten, aber die Positionen, die sie aufzeigen, sind Gegenstand dieser Arbeit. Versucht man nämlich die Frage zu beantworten, wie kleine Familienunternehmen ihre eigene Zukunft bearbeiten, stößt man in der Management-Literatur häufig statt auf direkte Antworten eher auf den Hinweis, dass explizite Strategieentwicklung fehlt und eine langfristige Existenzsicherung nur durch Professionalisierung derselben erreicht werden kann. Diese These hat zwei interessante Implikationen: zum einen, dass Unternehmen mit expliziten Strategieprozessen erfolgreicher als andere sind, und zum anderen, dass sich Eigentümerunternehmer in kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) vor allem auf ihr Bauchgefühl und Glück verlassen.

Haben diese Implikationen Substanz? Die Beantwortung dieser Frage ist genauso komplex wie das Thema Strategie selbst. Strategie, Strategieentwicklung, Strategisches Management, das alles sind Teile einer nahezu undurchschaubaren Begriffswolke, die im Himmel der Managementlehre sicherlich die größte Ausdehnung hat. Das Strategische Management, zwar eine verhältnismäßig junge Disziplin, hat in den letzten 50 Jahren Vorstellungen darüber erschaffen, wie Unternehmen sich sinnvollerweise mit ihrer Zukunft beschäftigen sollen. Obwohl sich die Grundannahmen darüber, wie insbesondere durch Planung die Zukunftsbewältigung erreicht werden soll, in der Praxis häufig als falsch erwiesen, und die Literatur, die aufgrund dieser Enttäuschung untersucht, welche Prozesse in Unternehmen wirklich ablaufen, mittlerweile mehr Regalböden füllt als die, die sich mit normativen Strategieprozessen und der Planung selbst beschäftigt, ist letztere immer noch in der Praxis dominierend. Schließlich ist das Strategische Management als „applied science“ angetreten, um Lösungen und nicht Zweifel zu produzieren.

Warum also wird an Idealen der Planbarkeit und Rationalität festgehalten? Möglicherweise, weil die Unsicherheit der Zukunft so bedrohlich und einschüchternd ist, dass ihr etwas entgegengehalten werden muss. Denn Unternehmen müssen in der Gegenwart Orientierung über ihre Zukunft schaffen, sonst hören sie auf zu existieren.

Darüber hinaus müssen Unternehmen immer stärker auch kommunizieren, beweisen, dass sie sich dieser Aufgabe annehmen, denn Banken, Kunden und Mitarbeiter beobachten sie auf die Erfüllung dieser Aufgabe hin,

um für oder wider die Platzierung der eigenen Ressourcen im entsprechenden Unternehmen entscheiden zu können.

Mit dieser Einsicht verknüpft ist die Frage, in welcher Form diese Auseinandersetzung geschehen muss, damit – und hier kommen wir zum nächsten Problem der Strategiedebatte – welches Problem eigentlich gelöst wird? Wie kann „gute“ Strategie von schlechter Strategie unterschieden werden? Durch das Vorhandensein besonders ausgefeilter Planungsprozesse? Durch branchenuntypisch hohe Gewinne? Durch glückliche Kunden oder Mitarbeiter? Das einzig verlässliche Zeichen einer guten Strategie, auf das man sich wahrscheinlich einigen kann, ist das schlichte Überleben von Unternehmen. Unternehmen, die noch existieren, werden in der Vergangenheit irgendeine Form von erfolgreicher Strategie gehabt haben.

Kleine Familienunternehmen überleben nicht schlechter als andere, aber haben hinsichtlich expliziter Strategieprozesse oft wenig vorzuweisen. Es ist von außen häufig nicht erkennbar, wie und ob sich diese Unternehmen ausreichend mit ihrer Zukunft auseinandersetzen. In Bezug auf die latenten Funktionen von Strategieentwicklung, die nicht nur Festlegungen für die Zukunft leisten, sondern auch den professionellen Umgang mit dieser Aufgabe nach außen konstatieren soll, könnte hier durchaus von Defiziten die Rede sein. Es ist fraglich, ob die Aufmerksamkeit und Unsicherheit absorbierende Figur des Eigentümerunternehmers noch in der Lage ist, die Forderungen nach Strategieentwicklung zu erfüllen, die immer stärker von Banken und Kunden vorgetragen werden. Diese mögliche „Unzulänglichkeit“ des Eigentümerunternehmers ergibt sich auch durch die potenziellen Risiken, denen dieser Unternehmenstypus ausgesetzt ist. In der Regel sind sie an den Nahtstellen der Koexistenz des Eigentümers und seines Unternehmens verortet.

Wenn man die Präsenz einer oder mehrerer Familien in einem Unternehmen, die dieses durch die Bündelung von operativer Entscheidungsgewalt und Eigentum prägen, als Definition von Familienunternehmen akzeptiert, so muss eigentlich nicht erwähnt werden, dass die Figur des Eigentümerunternehmers in diesen Unternehmen eine wichtige Rolle spielt. Dennoch soll gleich zu Beginn auf die Gruppe der geschäftsführenden Gesellschafter hingewiesen werden, die für diese Arbeit interviewt wurden, um deren exponierte Stellung im Unternehmen und dessen Öffentlichkeit aufzugreifen, wenn es um die Frage nach Strategie geht. Ein weiterer Grund der Fokussierung auf den Eigentümerunternehmer stellt die Tatsache dar, dass sich der nach einer allgemeingültigen Objektivität strebende Rationalitätsbegriff des klassischen Strategischen Managements bei der Erklärung, wie Innovationen zustande kommen regelmäßig durch den Verweis auf

gewissermaßen irrationale Interventionen des schöpferischen Unternehmers selbst in Frage stellt.

Der Vollständigkeit halber sei betont, dass sich der Begriff „klein“ nicht generell auf Familienunternehmen bezieht, sondern sich an der quantitativ orientierten Definition von kleinen und mittleren Unternehmen orientiert, die später noch auszuführen ist. Der Fokus auf kleine Unternehmen, den die vorliegende Arbeit setzt, beruht auf der Annahme, dass diese ihre Strategiearbeit mit besonders eingeschränkten Ressourcen leisten müssen.