



DBA thesis

**Relevanz soziokultureller Faktoren für die Strategiemsetzung in Familienunternehmen – eine empirische Untersuchung anhand von Conrad Electronic**

**Zettl, M.**

---

Full bibliographic citation: Zettl, M. 2020. Relevanz soziokultureller Faktoren für die Strategiemsetzung in Familienunternehmen – eine empirische Untersuchung anhand von Conrad Electronic. DBA thesis Middlesex University / KMU Akademie & Management AG

Year: 2020

Publisher: Middlesex University Research Repository

Available online: <https://repository.mdx.ac.uk/item/8q3y4>

---

Middlesex University Research Repository makes the University's research available electronically.

Copyright and moral rights to this work are retained by the author and/or other copyright owners unless otherwise stated. The work is supplied on the understanding that any use for commercial gain is strictly forbidden. A copy may be downloaded for personal, non-commercial, research or study without prior permission and without charge.

Works, including theses and research projects, may not be reproduced in any format or medium, or extensive quotations taken from them, or their content changed in any way, without first obtaining permission in writing from the copyright holder(s). They may not be sold or exploited commercially in any format or medium without the prior written permission of the copyright holder(s).

Full bibliographic details must be given when referring to, or quoting from full items including the author's name, the title of the work, publication details where relevant (place, publisher, date), pagination, and for theses or dissertations the awarding institution, the degree type awarded, and the date of the award.

If you believe that any material held in the repository infringes copyright law, please contact the Repository Team at Middlesex University via the following email address: [repository@mdx.ac.uk](mailto:repository@mdx.ac.uk)

The item will be removed from the repository while any claim is being investigated.

See also repository copyright: re-use policy: <https://libguides.mdx.ac.uk/repository>

# DISSERTATION

## **Relevanz soziokultureller Faktoren für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen – eine empirische Untersuchung anhand von Conrad Electronic**

<b>NAME:</b>	Markus Anton Zettl
<b>MATRIKELNUMMER:</b>	MUDR/0093
<b>STUDIUM:</b>	DBA/Dr.
<b>ADVISOR:</b>	Dr. Andreas Schmitz
<b>ANZAHL DER WÖRTER:</b>	36.664 Wörter
<b>EINGEREICHT AM:</b>	19.11.2020

## EIDESSTÄTTLICHE ERKLÄRUNG

**Hiermit erkläre ich an Eides statt**, dass die vorliegende, an diese Erklärung angefügte Dissertation selbstständig und ohne jede unerlaubte Hilfe angefertigt wurde, dass es noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen hat und dass es weder ganz noch im Auszug veröffentlicht worden ist. Die Stellen der Arbeit einschließlich Tabellen, Abbildungen etc., die anderen Werken und Quellen (auch Internetquellen) dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, **habe ich in jedem einzelnen Fall als Entlehnung mit exakter Quellenangabe kenntlich gemacht**. Hiermit erkläre ich, dass die übermittelte Datei ident mit der geprüften Datei und des daraus resultierenden und übermittelten Plagiatsberichtes ist und die Angabe der Wortanzahl diesem entspricht. **Mir ist bewusst, dass Plagiate gegen grundlegende Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens verstoßen und nicht toleriert werden. Es ist mir bekannt, dass der Plagiatsbericht allein keine Garantie für das Fehlen eines Plagiats darstellt und dass bei Vorliegen eines Plagiats Sanktionen verhängt werden können**. Diese können neben einer Bearbeitungsgebühr je nach Schwere zur Exmatrikulation und zu Geldbußen durch die Middlesex University führen. Die Middlesex University führt das Plagiatsverfahren und entscheidet über die Sanktionen. **Dabei ist es unerheblich, ob ein Plagiat absichtlich oder unabsichtlich, wie beispielsweise durch mangelhaftes Zitieren, entstanden ist, es fällt in jedem Fall unter den Tatbestand der Täuschung.**

Hirschau am 19.11.2020

(Ort, Datum)



.....  
Unterschrift

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1. Kurzvorstellung des Themas .....	2
1.2. Problemstellung .....	4
1.3. Erkenntnisinteresse und Zielsetzung der Arbeit .....	6
1.4. Stand der Forschung.....	11
<b>2. UNTERSUCHUNGSMODELL.....</b>	<b>21</b>
2.1. Forschungsfrage 1 .....	21
2.2. Forschungsfrage 2 .....	22
2.3. Forschungsfrage 3 .....	22
<b>3. UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND .....</b>	<b>22</b>
3.1. Allgemeine Informationen .....	22
3.2. Strategische Zielgruppen und Wettbewerber .....	25
a. Strategische Zielgruppen.....	25
b. Strategische Wettbewerber .....	26
3.3. Ressourcenverteilung und Systemlandschaft .....	28
3.4. Regionale Konsolidierung der Landesorganisationen.....	29
3.5. Meilensteine der strategischen Unternehmensentwicklung .....	32
a. Projekt Medici (2014-2015).....	32
b. Das 70-Wochen Programm (2015-2017).....	35
c. Das Boston Consulting Group Projekt (2018-2019) .....	36
d. Strategisches Projektmanagement von Conrad Electronic (2019-2020) .....	37
3.6. Forschungsinteresse.....	38
<b>4. METHODISCHES VORGEHEN .....</b>	<b>38</b>
4.1. Selektion der Forschungsmethode .....	38
4.2. Untersuchungsdesign.....	40
a. Datenerhebung .....	42
b. Vorbereitung und Durchführung der Interviews.....	43
4.2.b.1. Vorbereitungen der Unterlagen .....	43
4.2.b.2. Auswahl der Interviewpartner.....	44
4.2.b.3. Durchführung der Interviews .....	45

c.	Transkription der Interviews .....	46
d.	Richtung der Analyse.....	47
e.	Forschungslücke .....	47
f.	Auswertung der Interviews .....	48
g.	Zusammenstellung der Ergebnisse und Interpretation in Richtung Fragestellungen .....	50
h.	Anwendung inhaltsanalytischer Gütekriterien .....	51
4.3.	Theoretische Sättigung.....	53
<b>5.</b>	<b>ERGEBNISSE DER EXPERTENINTERVIEWS .....</b>	<b>55</b>
5.1.	Competing Values Framework .....	55
a.	Relevanz der Klans .....	56
b.	Relevanz der Hierarchie .....	57
c.	Relevanz der Adhokratie .....	58
d.	Relevanz des Marktes .....	59
5.2.	6 Probleme der internen Integration .....	61
a.	Relevanz von Sprache und Konzeption .....	61
b.	Relevanz von Grenzen für Inklusion und Exklusion.....	62
c.	Relevanz von Verteilung von Macht und Status .....	64
d.	Relevanz von Vertrautheit und Geschlechterverhältnis .....	65
e.	Relevanz von Belohnung und Bestrafung .....	67
f.	Relevanz von Ideologie und Religion.....	70
5.3.	Kulturelle Unterschiede zwischen Familie und Management .....	71
a.	Relevanz von unterschiedlicher Motivation und emotionaler Orientierung .....	71
b.	Relevanz von unterschiedlichen analytischen Orientierungen .....	72
c.	Relevanz von unterschiedlicher interpersoneller Orientierung.....	74
d.	Relevanz von strukturellen Positionsunterschieden .....	75
<b>6.</b>	<b>INTERPRETATION DER ERGEBNISSE DER EXPERTENINTERVIEWS .....</b>	<b>77</b>
6.1.	Relevanz des Competing Values Frameworks.....	79
a.	Relevanz der Klans .....	79
b.	Relevanz der Hierarchie .....	81
c.	Relevanz der Adhokratie .....	82
d.	Relevanz des Marktes .....	82
6.2.	6 Probleme der internen Integration .....	83
a.	Relevanz von Sprache und Konzeption .....	83
b.	Relevanz der Grenzen für Inklusion und Exklusion .....	84
c.	Relevanz der Verteilung von Macht und Status .....	86
d.	Relevanz von Vertrautheit und Geschlechterverhältnis .....	88

e.	Relevanz von Belohnung und Bestrafung .....	89
f.	Relevanz von Ideologie und Religion.....	91
6.3.	<b>4 Unterschiede zwischen Familie und Management .....</b>	<b>92</b>
a.	Relevanz von unterschiedlicher Motivation und emotionaler Orientierung .....	93
b.	Relevanz von unterschiedlicher analytischer Orientierung .....	95
c.	Relevanz von unterschiedlicher interpersoneller Orientierung .....	97
d.	Relevanz von strukturellen Positionsunterschieden .....	98
<b>7.</b>	<b>NACHBESPRECHUNG MIT EXTERNEN FACHKOLLEGEN .....</b>	<b>99</b>
7.1.	Relevanz des Klans .....	100
7.2.	Relevanz der Hierarchie .....	101
7.3.	Relevanz der Adhokratie .....	102
7.4.	Relevanz des Marktes .....	102
7.5.	Relevanz von Sprache und Konzeption .....	103
7.6.	Relevanz der Grenzen von Inklusion und Exklusion.....	104
7.7.	Relevanz von Macht und Status .....	105
7.8.	Relevanz von Vertrautheit und Geschlechterverhältnis .....	106
7.9.	Relevanz von Belohnung und Bestrafung .....	107
7.10.	Relevanz von Ideologie und Religion .....	109
7.11.	Relevanz von unterschiedlicher Motivation und emotionaler Orientierung.....	110
7.12.	Relevanz von unterschiedlicher analytischer Orientierung .....	111
7.13.	Relevanz von unterschiedlicher interpersoneller Orientierung .....	112
7.14.	Relevanz von strukturellen Positionsunterschieden.....	113
<b>8.</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG .....</b>	<b>114</b>
8.1.	Relevanz des Competing Values Frameworks.....	114
a.	Relevanz des Klans .....	115
b.	Relevanz der Hierarchie .....	116
c.	Relevanz der Adhokratie .....	117
d.	Relevanz des Marktes .....	118
8.2.	Relevanz der 6 Probleme der internen Integration .....	119
a.	Relevanz von Sprache und Konzeption .....	119
b.	Relevanz von Grenzen für Inklusion und Exklusion.....	121
c.	Relevanz der Verteilung von Macht und Status .....	122
d.	Relevanz der Vertrautheit und Geschlechterverhältnis .....	123
e.	Relevanz von Belohnung und Bestrafung .....	126

f.	Relevanz von Ideologie und Religion.....	128
8.3.	Relevanz der 4 kulturellen Unterschiede von Familie und Management .....	129
a.	Relevanz von unterschiedlicher Motivation und emotionaler Orientierung .....	130
b.	Relevanz von unterschiedlicher analytischer Orientierung .....	131
c.	Relevanz von unterschiedlicher interpersoneller Orientierung .....	132
d.	Relevanz von strukturellen Positionsunterschieden .....	133
8.4.	Kritik .....	134
<b>9.</b>	<b>WISSENSCHAFTLICHER WERTZUWACHS .....</b>	<b>135</b>
<b>10.</b>	<b>HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS .....</b>	<b>137</b>
10.1.	Competing Values Framework .....	137
10.2.	Probleme der internen Integration .....	138
10.3.	Unterschiede zwischen Familie und Management .....	143
<b>11.</b>	<b>HYPOTHETISCHE FALLSTUDIE .....</b>	<b>144</b>
11.1.	Selektion der Fallstudie .....	144
11.2.	Kurzportrait der BMW Group.....	145
11.3.	Strategische Herausforderungen .....	147
11.4.	Übertragbarkeit der Ergebnisse .....	148
11.5.	Grenzen der Übertragbarkeit.....	152
<b>12.</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>154</b>
<b>13.</b>	<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>159</b>
<b>14.</b>	<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>160</b>
<b>15.</b>	<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>160</b>
<b>16.</b>	<b>LEBENS LAUF.....</b>	<b>161</b>
16.1.	Persönliche Daten .....	161
16.2.	Beruflichen Tätigkeiten .....	161
16.3.	Akademische Ausbildungen .....	162
16.4.	Berufliche Ausbildungen .....	163
16.5.	Praktika.....	163
16.6.	Sprachkenntnisse .....	164

<b>17. DANKSAGUNG .....</b>	<b>165</b>
<b>18. ANLAGEN.....</b>	<b>166</b>
18.1. Codierungen – Relevanz der Klans .....	166
18.2. Codierungen – Relevanz der Hierarchie.....	178
18.3. Codierungen – Relevanz der Adhokratie .....	183
18.4. Codierungen – Relevanz des Marktes.....	186
18.5. Codierungen – Relevanz von Sprache und Konzeption .....	189
18.6. Codierungen – Relevanz von Inklusion und Exklusion .....	193
18.7. Codierungen – Relevanz von Verteilung von Macht und Status.....	199
18.8. Codierungen – Relevanz von Vertrautheit und Geschlechterverhältnis .....	206
18.9. Codierungen – Relevanz von Belohnung und Bestrafung.....	212
18.10. Codierungen – Relevanz von Ideologie und Religion .....	218
18.11. Codierungen – Relevanz von unterschiedlicher Motivation und emotionaler Orientierung .....	222
18.12. Codierungen – Relevanz von unterschiedlichen analytischen Orientierungen .....	224
18.13. Codierungen – Relevanz von unterschiedlichen interpersonellen Orientierungen 227	
18.14. Codierungen – Relevanz von strukturellen Positionsunterschieden .....	230
18.15. Einladung zum Interview (deutsch).....	235
18.16. Einladung zum Interview (englisch) .....	236
18.17. Leitfadeninterview (deutsch) .....	238
18.18. Leitfadeninterview (englisch).....	244
18.19. Datenschutzerklärung (deutsch) .....	249
18.20. Datenschutzerklärung (englisch).....	251
18.21. Transkriptionen der Experteninterviews .....	252
a. Interview Experte A .....	252
b. Interview Experte B .....	277
c. Interview Experte C .....	298
d. Interview Experte D.....	333
e. Interview Experte E .....	364
f. Interview Experte F .....	381
g. Interview Experte G.....	397
h. Interview Experte H.....	421

i.	Interview Experte I .....	447
j.	Interview Experte J .....	473
k.	Interview Experte K .....	489
l.	Interview Experte L .....	504

# 1. Einleitung

„Culture eats strategy for breakfast“

Peter Drucker

Der Begriff der Strategie wird sowohl im Alltag als auch im Berufsleben auf unterschiedliche Weise definiert. Meist jedoch vereint diese Definitionen das Leitmotiv einer absichtlichen und bewussten Reihe von Handlungsleitlinien, welche die Entscheidungen in der Zukunft bestimmen. Während in der militärischen Strategie die großmaßstäblichen langfristigen Planungen und Entwicklungen den Zielen der Sicherheit und dem Siege dienen, sind es in der Unternehmensstrategie die Bestimmung von grundsätzlichen langfristigen Zielen und Zielsetzungen des Unternehmens, die Adoption von Handlungsweisen und Allokation von Ressourcen, welche die Erreichung meist monetärer Zielsetzungen sicherstellen sollen (vgl. Mintzberg, 1978, S. 935).

Trotz der großen Zahl von Modellen, Studien und Empfehlungen über das Thema Unternehmensstrategie, berichten Führungskräfte und Mitarbeiter<sup>1</sup> über massive Probleme bei der eindeutigen Definition ihrer Strategie und deren Umsetzung.

Die Klärungsversuche und Schuldzuweisungen sind vielfältig, aber die wissenschaftlichen Erkenntnisse über die entscheidenden Faktoren während der Strategieumsetzung sind unzureichend. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter und Unternehmensberater bezeichnen den Faktor Unternehmenskultur als eine hauptsächliche Ursache für das Scheitern oder die mangelhafte Umsetzung der geplanten Unternehmensstrategie.

Druckers Aussage, „Culture Eats Strategy For Breakfast“, verweist in eindrucksvoller Form auf die widerstrebende Rolle einer negativen Unternehmenskultur, welche der Umsetzung von Strategien im Wege steht.

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird im folgenden Text auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, wie z. B. Teilnehmer/innen verzichtet. Im vorliegenden Text wird durchgängig die männliche Form benutzt. Im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes sind diese Bezeichnungen als nicht geschlechtsspezifisch zu betrachten, sondern schließen beide Formen gleichermaßen ein.

## 1.1. Kurzvorstellung des Themas

Was ist eine Strategie und wie entsteht diese in Unternehmen? Der Großteil der Literatur beschäftigt sich mit den Theorien, Modellen und Werkzeugen des strategischen Managements. Vergleichsweise sind nur wenige Studien verfügbar, die versuchen, diesen abstrakten Begriff und das Konstrukt empirisch zu ergründen.

Im Allgemeinen besteht die Übereinstimmung darin, dass strategisches Management durch Definition und Umsetzung unterscheidbar und beschreibbar ist. Aus der Vielzahl der in der Literatur und dem beruflichen Alltag vorkommenden Modelle zur Erklärung und Darstellung des Strategieprozesses wählte der Autor nach intensiven Recherchen aufgrund der Realitätsnähe das Strategiemodell der emergenten Strategie nach Mintzberg als Referenzmodell für die vorliegende Dissertation. (vgl. Abbildung 1)

In einer Studie untersuchte Mintzberg bereits 1978 die Strukturen der Strategiebildung. Er kam zu der Erkenntnis, dass sich die Literatur hauptsächlich mit drei unterschiedlichen theoretischen Gruppierungen des Strategieprozesses befasst. Die erste Gruppe, über die laut Mintzberg in der Literatur am meisten geschrieben wurde, ist die Strategieumsetzung als Planungsverfahren. In diesem wird der Strategieprozess als hochgradig geordneter, stimmig integrierter und zeitlich getakteter Ablauf beschrieben, der von einer zielgerichteten Organisation betrieben wird.

Im starken Kontrast hierzu steht die zweite Gruppe der adaptiven Strategieprozesse, in der eine Vielzahl von Entscheidern mit widersprüchlichen Zielsetzungen durch Verhandlungen untereinander einen Strom an inkrementellen unzusammenhängenden Entscheidungen umsetzt. In der dritten Gruppe, dem unternehmerischen Strategieprozess, ist es eine mächtige Führungskraft, welche die riskanten Entscheidungen für die visionäre Zukunft des Unternehmens trifft und umsetzt. (vgl. S. 934)

Im Gegensatz zu den drei genannten sortenreinen Gruppierungen des Strategieprozesses, entwirft Mintzberg mit seinem Modell der emergenten Strategie (vgl. Abbildung 1) eine realitätsnähere Beschreibung einer Strategieentstehung. In seinem Modell stehen zu Beginn

und Ende des Strategieprozesses die geplante und die realisierte Strategie, welche durch drei unterschiedliche Arten entstehen können.

Die erste Möglichkeit besteht darin, dass die geplante Strategie auch tatsächlich realisiert wird. Diese Strategieentstehung wird als zielgerichtete Strategieumsetzung beschrieben. Bei der zweiten Möglichkeit wird die geplante Strategie nicht umgesetzt. Die Gründe hierzu können auf bewussten Entscheidungen basieren, dass die ursprüngliche Planung mit unrealistischen oder falschen Annahmen stattgefunden hat, oder im Laufe der Zeit neue Erkenntnisse gewonnen wurden, die zum Abbruch der für die Strategieumsetzung gewählten Maßnahmen raten. Dieser Verlauf endet in der nicht realisierten Strategie. Im dritten Verlauf werden die emergenten Strategien beschrieben, die nicht Teil der ursprünglich geplanten Strategie waren und erst im Laufe der Strategieumsetzung entwickelt und mit realisiert werden (vgl. Mintzberg, 1978, S. 945).

Die Studie befasst sich explizit nicht mit den faktischen Gründen und bewussten Entscheidungen zur Strategieumsetzung. Das Erkenntnisinteresse liegt bei den verdeckten Ursachen und unbewussten Verläufen in der Strategieumsetzung. Das Ziel dieser empirischen Untersuchung ist es, die den Strategieprozess beeinflussenden soziokulturellen Faktoren zu ergründen, welche sowohl zum Abbruch der ursprünglich geplanten Maßnahmen als auch zur Entstehung von emergenten Maßnahmen führen. Somit sollen Aussagen über deren Relevanz für die Strategieumsetzung gewonnen werden. (vgl. Abbildung 1).

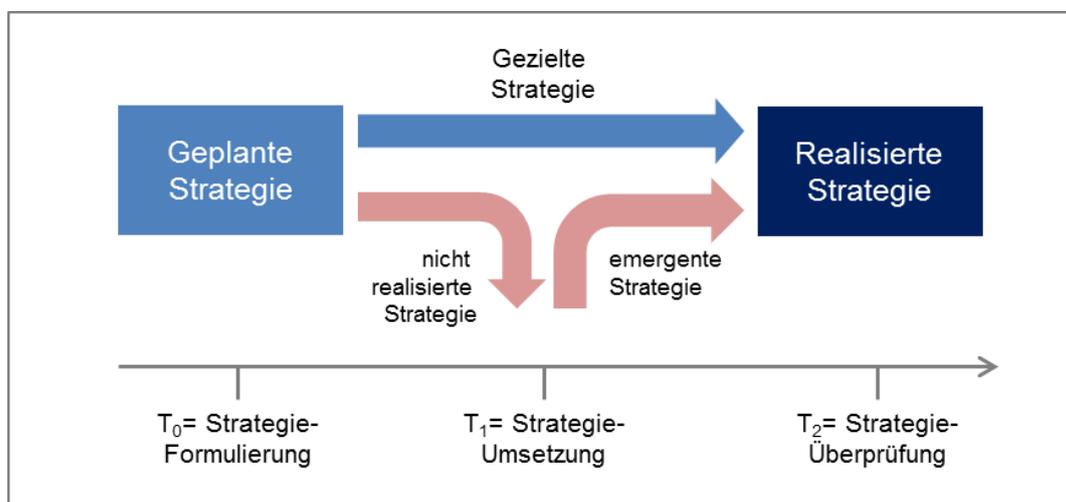


Abbildung 1: Referenzmodell der Studie (Quelle: vgl. Mintzberg, H.; Waters, James, A., 1985, S. 258)

## 1.2. Problemstellung

Die klassische Management-Literatur bietet zumeist keine adäquaten Antworten zu den Umsetzungsproblemen der strategischen Maßnahmen in Unternehmen, da sie die Entwicklung und Einführung einer Unternehmensstrategie zumeist als ein logisches System bestehend aus Analyse, Planung und Umsetzung darstellt (vgl. Johnson, 1992, S. 29).

Huber erläutert in seiner 2008 verfassten Studie, dass 95 % der befragten Manager einen definierten Prozess der strategischen Planung zu implementieren und konsequent anzuwenden als relativ wichtig bzw. sehr wichtig erachten (vgl. S. 12). Jedoch erklären lediglich 43 % der Befragten, dass ihr Unternehmen die Konsistenz zwischen den erklärten Unternehmenszielen und deren Umsetzung durch Kontrollgremien sicherstellt (vgl. S. 18). Letztendlich resümiert die Studie, dass eine von zwei Strategieimplementierungen in deutschen Unternehmen scheitert (vgl. S. 45).

Einer weiteren Studie von Strategy& zufolge, sind 55 % der befragten Manager besorgt, weil sich das Unternehmen nicht genügend auf die Strategie-Umsetzung konzentriert. Laut der Untersuchung sind 42 % der Befragten beunruhigt, da ihrer Meinung nach die Firmenstrategen zu viele Aufgaben mit oft widersprüchlichen Prioritäten an ihre Mitarbeiter weitergeben. Ebenso viele Manager geben an, dass ihr Unternehmen nicht auf die Strategie ausgerichtet ist, und Teile der Organisation diese nicht verstehen oder sich dagegen wehren (vgl. [http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/cds\\_home/the\\_concept/research-strategy-execution-gap](http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/cds_home/the_concept/research-strategy-execution-gap) [abgefragt am 29.08.2016]).

Johnson beschreibt das Management des strategischen Wandels als eine weniger logische Disziplin, als die organisatorische Antwort auf ein Geschäftsumfeld, welches essenziell intern konstruiert, anstatt objektiv verstanden wurde. Die Annahme, dass externe Ereignisse eine objektive und eindeutige Realität besitzen, ist laut Johnson weder für Individuen noch für Gruppen von Managern und Stakeholdern zutreffend (vgl. 1992, S. 33).

Während die Topmanager in deutschen Unternehmen mit den Herausforderungen der Durchführung von signifikanten strategischen Change-Projekten und Maßnahmen in ihren Organisationen kämpften, und oftmals entweder gänzlich scheiterten oder nur mangelhafte

Erfolge verzeichneten (vgl. Huber, 2008, S. 45), entwickelte die angelsächsische Wissenschaft bereits in den 1980er Jahren erste Studien (vgl. Ahmadi, 2012, S. 286) und Theorien über das Phänomen der strategischen Trägheit in Unternehmen, den Einfluss des Faktors Unternehmenskultur bei Change-Prozessen und die Verbindungen zwischen der Unternehmensstrategie und der Unternehmenskultur (vgl. Johnson, 1992, S. 28; vgl. Dainty und Kakabadse, 1990, S. 463; vgl. Ahmadi, 2012, S. 287).

Ungeachtet der Tatsache, dass familienkontrollierte und eigentümergeführte Unternehmen mit einem Anteil von 47 % und 51 % am Gesamtumsatz aller Unternehmen und mit einem Anteil von 56 % und 60 % an der Gesamtbeschäftigung die Gruppe der größten Arbeitgeber in Deutschland repräsentieren (vgl. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/234891/umfrage/familienunternehmen-in-deutschland-anteil-an-unternehmen-beschaeftigten-und-umsatz/> [abgefragt am 25.10.2016]), befasst sich die allgemeine Managementtheorie fast ausschließlich mit den managergeführten Publikumsgesellschaften (vgl. May, 2009, S. 115). Darüber hinaus lassen sich nur wenige wissenschaftliche Studien finden, die sich mit den kulturellen Besonderheiten und deren Relevanz für die erfolgreiche Strategieumsetzung in Familienunternehmen befassen.

Um diese Fragen empirisch zu erforschen, müssen die Begrifflichkeiten und wissenschaftlichen Theorien zu Familienunternehmen, der Strategieumsetzung und der Unternehmenskultur geklärt werden. Die folgenden Modelle und Theorien sind die Grundlage für diese Studie. Die Angemessenheit der operationalen Begriffe wird durch die wissenschaftlichen Theorien begründet und die Ergebnisse der qualitativen Untersuchungen werden anhand dieser bewährten Theorien auf ihre Plausibilität hin geprüft, um somit die Konstruktvalidität als Gütekriterium der qualitativen Sozialforschung zu unterstützen (vgl. Mayring, 2010, S. 117).

Eine einheitliche Definition des Begriffes „Familienunternehmen“ existiert nicht. Jedoch hat die Stiftung Familienunternehmen als offizieller Vertreter der Bundesrepublik Deutschland an einer EU-weiten Definition des Begriffes mitgewirkt, welche seit 2007 in folgender Form verwendet wird.

Ein Unternehmen beliebiger Größe ist ein Familienunternehmen, wenn:

1. sich die Mehrheit der Entscheidungsrechte im Besitz der natürlichen Person(en), die das Unternehmen gegründet hat/haben, der natürlichen Person(en), die das Gesellschaftskapital des Unternehmens erworben hat/haben oder im Besitz ihrer Ehepartner, Eltern, ihres Kindes oder der direkten Erben ihres Kindes befindet, und
2. die Mehrheit der Entscheidungsrechte direkt oder indirekt besteht, und/oder
3. mindestens ein Vertreter der Familie oder der Angehörigen offiziell an der Leitung bzw. Kontrolle des Unternehmens beteiligt ist.

(Quelle: <http://www.familienunternehmen.de/de/definition-familienunternehmen> [abgefragt am 25.10.2016]).

Zur Erforschung der Relevanz der Faktoren der Unternehmenskultur auf das strategische Management und die erfolgreiche Strategieumsetzung in Familienunternehmen, ist der Begriff Unternehmenskultur zu definieren. Janićijević beschreibt diese als ein System von kognitiven Elementen (Annahmen, Werte, Normen und Einstellungen) und symbolischen Elementen (materialistische, semantische und Verhaltenssymbole), welche Mitglieder einer Organisation entwickeln und durch gemeinsame Erfahrungen adaptieren (vgl. 2011, S. 72).

### **1.3. Erkenntnisinteresse und Zielsetzung der Arbeit**

Das Erkenntnisinteresse der empirischen Studie liegt in der Erforschung der Relevanz von ausgewählten kulturellen Faktoren und der Bedeutung der Familie als Stakeholder mit hohem Machteinfluss auf die Strategieumsetzung (vgl. Abbildung 2).

Ein Vier-Phasenmodell bildet qualitativ und vereinfacht einen gesamten Strategieprozess in vier aufeinanderfolgenden Modulen ab. Die farbliche Kennzeichnung beschreibt graphisch das Forschungsinteresse und die Eingrenzung der Erforschung der Relevanz der 14 ausgewählten kulturellen Faktoren für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen.

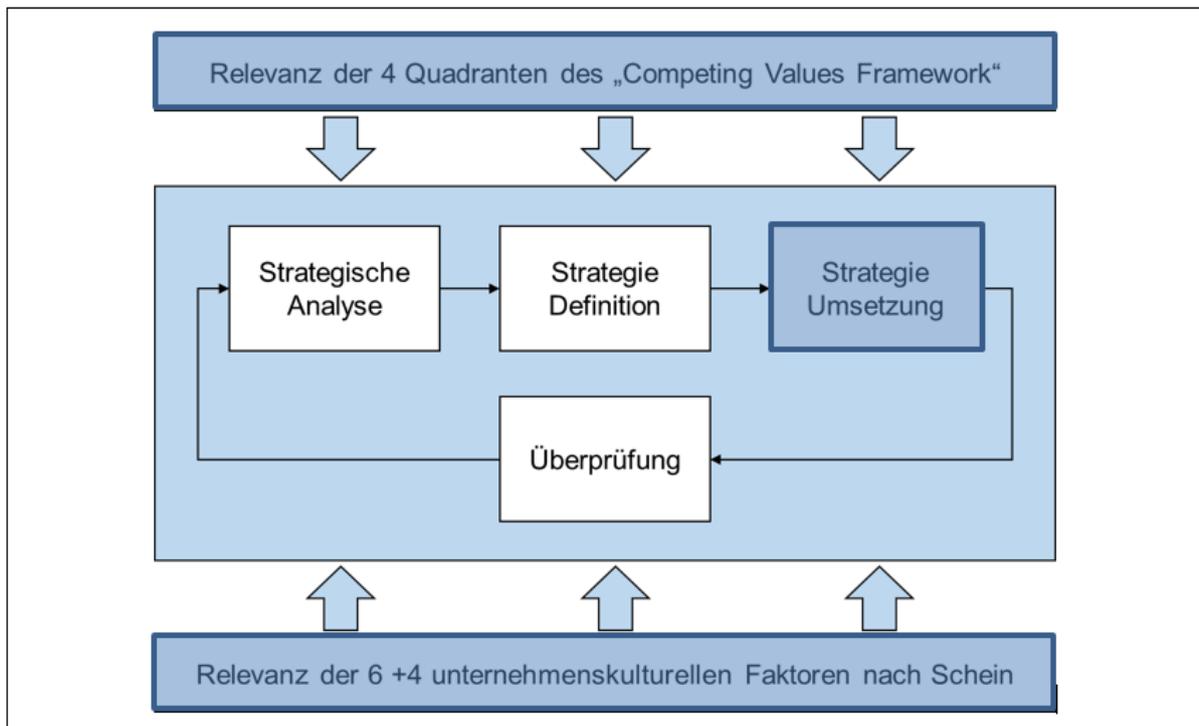


Abbildung 2: Qualitativer Ablauf eines Strategieprozesses (Quelle: eigene Darstellung, 2020)

Die folgenden Ausführungen dienen dem qualitativen Verständnisaufbau und beabsichtigen die Ausbildungen eines Grundverständnisses für den Kontext der Studie und den generellen Ablauf eines Strategieprozesses.

Das erste Modul „Strategische Analyse“ (vgl. Abbildung 2) beschreibt den Startpunkt eines Strategieprozesses. In diesem Abschnitt führt das Topmanagement erste vertrauliche Gespräche mit einer geringeren Anzahl von Führungskräften aus unterschiedlichen Fachabteilungen, um das verantwortliche Kernprojektteam zu bilden. Projektmanagement ist eine spezialisierte Form des Managements, welches zur Umsetzung einer Serie von Geschäftszielen, Strategien und Maßnahmen innerhalb definierter zeitlicher und finanzieller Vorgaben angewandt wird (vgl. Milosevic und Srivannaboon, 2006, S. 99).

In diesem Modul werden die relevanten Wettbewerber der eigenen Industrie identifiziert und deren Wertangebote betrachtet. Eine häufig angewandte Methode ist die Branchenstrukturanalyse nach Porter. Das Modell von Porter (1980, S. 31) untersucht die fünf Kräfte:

1. Verhandlungsmacht des Lieferanten
2. Verhandlungsmacht der Kunden
3. Bedrohung durch neue Wettbewerber
4. Bedrohung durch Ersatzprodukte
5. Wettbewerbsintensität der Branche

Bei der strategischen Analyse untersucht das Team die Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Besonderheiten des Unternehmens, welche als interne Kernkompetenzen anzusehen und beibehalten werden sollen. Neben den internen Faktoren werden auch externe untersucht. Zur Strukturierung der externen Umweltanalyse wird oft das Modell der SWOT-Analyse empfohlen und angewendet (vgl. Huber, 2008, S. 42; vgl. Knott, 2008, S. 28). Die 2x2 Matrix des SWOT-Modells unterteilt die Erkenntnisse der internen Kompetenzen in Stärken und Schwächen sowie die Informationen über externe Faktoren in Chancen und Gefahren (vgl. Pickton und Wright, 1998, S. 104).

Die Erkenntnisse aus den Analysen der internen und externen Faktoren werden im Anschluss in das Modul „Strategie Definition“ (vgl. Abbildung 2) überführt.

Die zwei wesentlichen Fragen in diesem Modell lauten:

1. Was ist unser Geschäftsmodell heute?
2. Was ist unser Geschäftsmodell in der Zukunft?

Das Topmanagement muss sich mit der Vision des Unternehmens auseinandersetzen. Die lange Liste von Unternehmen, die bei der Strategieumsetzung erhebliche Probleme hatten oder gänzlich scheiterten, wie z. B. BMW und Rover, belegen die Dringlichkeit einer klaren Vision für das Unternehmen. Die in der Literatur beschriebenen Zutaten für die Definition

der Unternehmensstrategie sind die Vision und die Mission, an der sich die Mitarbeiter im Unternehmen orientieren können (vgl. Beaver, 2000, S. 205).

Das Mission Statement gibt Auskunft über die Einzigartigkeit des Unternehmens. Es reflektiert die Einzigartigkeit des Unternehmens und beschreibt die Besonderheiten der angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Das Mission Statement ist das zentrale Steuerungsinstrument für den Strategieprozess. Es ist neben der Vision das sichtbare Element der strategischen Planung und die Grundlage zur Regelung von Prioritäten, Verteilung von Ressourcen und Aufbau der Organisationsstruktur (vgl. Harris et al., 1994, S. 160).

Pearce und David (1987, S. 109) untersuchten die wichtigsten Komponenten eines Mission Statements von 218 hoch performanten Fortune 500 gelisteten Unternehmen. Die folgenden acht Schlüsselkomponenten wurden identifiziert:

1. Spezifizierung von Zielgruppen und Märkten
2. Identifikation von Hauptprodukten und Dienstleistungen
3. Spezifizierung der geographischen Territorien
4. Identifikation der Kerntechnologien
5. Ausdruck eines Überlebenswillens, Wachstum und Profitabilität
6. Kernelemente in der Firmenphilosophie
7. Identifikation des Firmenkonzeptes
8. Identifikation des beabsichtigten Firmenimages

Die langfristigen Zielsetzungen für das Unternehmen werden aus den Komponenten des Mission Statements abgeleitet und sind oftmals noch sehr allgemein gehalten, wie z. B. die angestrebte Technologieführerschaft in fünf Jahren oder als Unternehmen unter den Top 3 zu sein. Diese ersten Bezugspunkte dienen der Definition einer Unternehmensstrategie. Zu diesem Zeitpunkt empfiehlt es sich, das ursprüngliche Kernprojektteam zu erweitern und Führungskräfte aus den Geschäftsbereichen und Abteilungen einzubeziehen, die gemeinsam mit ihren Mitarbeitern und Kollegen Workshops und Meetings, die notwendigen Maßnahmen, Meilensteine und deren zeitlichen und finanzwirtschaftlichen Zielgrößen erarbeiten.

Das Modul der „Strategie Umsetzung“ (vgl. Abbildung 2) behandelt die Operationalisierung der Strategie, die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen. Laut Milosevic und Srivannaboon (2006, S. 99) erfüllen Organisationen, deren Strategie mit Projekten umgesetzt werden, häufiger ihre Zielsetzungen.

Die „Überprüfung“ (vgl. Abbildung 2) stellt das letzte Modul des vorläufigen Untersuchungsmodells dar und komplettiert den Kreislauf eines strategischen Prozesses mit dem Lernen der Organisation. Bei der Überprüfung werden die gesetzten Zielgrößen und Zielwerte den erreichten Werten gegenübergestellt und kritisch untersucht. Neben den faktisch erzielten Ergebnissen sind die Erfahrungen der Projektteilnehmer und Gruppen für die Organisation von größtem Nutzen. Im Laufe des Strategieprozesses müssen die Teilnehmer lernen, die interne Verbindlichkeit zu erzeugen, mit Kollegen und Mitarbeitern an Projekten zusammenzuarbeiten und im Konflikt stehende Zielsetzungen ohne hierarchische Machtpositionen abzustimmen. Argyris erkannte bereits 1967, dass, selbst wenn ein Teil der ursprünglich gesetzten Ziele nicht erreicht werden konnte, die Organisation dennoch wichtige Lektionen für zukünftige Strategieprozesse gelernt hat (S. 55).

Erkenntnisse der vorliegenden Studie könnten beispielsweise den von Harris et al. beschriebenen kulturellen Einfluss der Familie auf die Strategieumsetzung bestätigen (vgl. Abbildung 2). In deren Untersuchung waren Mitglieder der Familie mit wesentlichen Elementen der neuen Strategie nicht einverstanden, da sie die Aufgabe von traditionellen Produktgruppen und Neuaufnahme von sozialkritischen Produkten als Bruch des Generationenvertrages betrachten und somit ausschließen (1994, S. 161). Auf der anderen Seite konnte die Studie bestätigen, dass inhabergeführte oder familienkontrollierte Unternehmen bei der Umsetzung der Strategie wesentliche Vorteile genießen, da sie aufgrund ihrer finanziellen und unternehmerischen Freiheiten ihre strategischen Entscheidungen schneller und unkomplizierter umsetzen können (vgl. Harris et al., 1994, S. 170; vgl. May, 2009, S. 121).

Die Zielsetzung der empirischen Fallstudie ist die wissenschaftliche Erkenntniszunahme, welche die Relevanz der 14 ausgewählten Faktoren beschreibt (vgl. Abbildung 3). Führungskräfte und Praktiker können durch die in der Studie enthüllten Relevanzen und

Relationen die kulturellen Rahmenbedingungen im Familienunternehmen neu justieren, um die Qualität und Geschwindigkeit der Strategieumsetzung positiv zu beeinflussen.

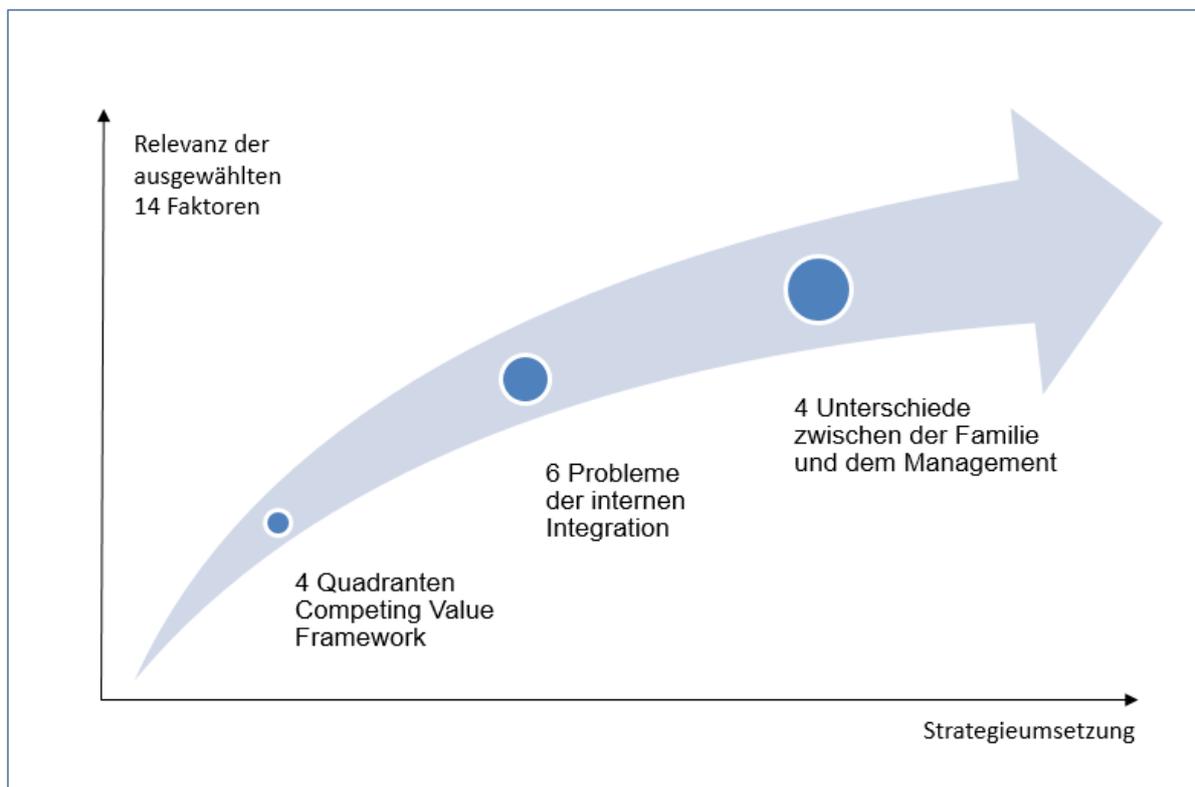


Abbildung 3: Untersuchungsmodell (Quelle: eigene Darstellung, 2020)

#### 1.4. Stand der Forschung

Eine Vielzahl von Modellen und Theorien zur Untersuchung der Unternehmenskultur wurde seit den 1970er Jahren entworfen (vgl. Ahmadi et al., 2012, S. 28; vgl. Maximini, 2015, S. 11). Neuere Studien verweisen auf diese Modelle und Theorien, und untersuchen Verbindungen zwischen Unternehmenskultur und Strategieumsetzung (vgl. Johnson, 1992, S. 28; vgl. Dainty und Kakabadse, 1990, S. 463; vgl. Ahmadi et al., 2012, S. 287; vgl. McDonald und Gandz, 1992, S. 64-76).

Cultural Dimensions	Harrison (1972, 1987)	Quinn and Rohrbaugh (1983)	Schneider (1999)	Deal and Kennedy (2000 a, b)
	Role	Clan	Collaboration	Work hard / Play hard
	Power	Hierarchy	Control	Tough Guy / Macho / Stars
	Task/Achievement	Adhocracy	Cultivation	Progress
	Person/Support	Market	Competence	Bet-Your- Company

Tabelle 1: Übersicht einiger Modelle der Unternehmenskultur (Quelle: eigene Darstellung nach Maximini, 2015, S. 20)

Tabelle 1 zeigt neben den 4 Quadranten des Competing Values Frameworks exemplarisch weitere soziokulturelle Dimensionen und Modelle von Akademikern, die für die Studie aufgrund ihrer begrenzenden Relevanz in Bezug auf das Erkenntnisinteresse des Autors für die Studie nicht inhaltlich weiter ausgeführt werden.

Im Gegensatz dazu legen die für diese Studie relevanten und anwendungsorientierten Forschungsarbeiten von Harris et al. nahe, dass sich der Strategieprozess in Familienunternehmen in wesentlichen kulturellen Dimensionen von nicht-familiengeführten Unternehmen unterscheidet (1994, S. 159).

Eine dieser hoch relevanten Fragen beschäftigt sich mit der Offenheit und Transparenz von Familienunternehmen und den Auswirkungen höherer Geheimhaltung auf das Kompensations- und Incentivierungssystem, Informationssystem und folglich der effektiven Strategieimplementierung (vgl. Harris et al., 1994, S. 170)

Des Weiteren beschäftigen sich Harris et al. mit der Entscheidungsfindung und der Umsetzungsgeschwindigkeit in familiengeführten Unternehmen. Dawn et al. mutmaßen, dass ein operativ aktiver Inhaber und ein externer Aufsichtsrat effektive Ressourcen für die Strategieumsetzung darstellen (1994, S. 170).

Eine weitere der wenigen relevanten und anwendungsorientierten Forschungsarbeiten wurde von Ahmadi et al. verfasst. Sie beschreibt empirische Evidenzen für eine Verbindung von Organisationskultur und Strategieumsetzung (Ahmadi et al., 2012, S. 295). Neben den typologischen und dimensional Korrelationen zwischen den 4 Quadranten des Competing Values Frameworks enthüllte die Studie eine höhere Relevanz der flexiblen Kulturen auf die Strategieumsetzung. Die Forscher vermuten, dass die heutigen Unternehmen dazu neigen, sich kulturell organischer zu verhalten, um auf unvorhersehbare Ereignisse flexibler reagieren zu können. Die Forscher betonen die Schlüsselrolle von kultureller Flexibilität und die Notwendigkeit von Stabilität (vgl. Ahmadi, 2012, S. 295).

Reid und Hubbell beschreiben die Kultur als die Summe von erlernten Annahmen, auf welchen Menschen ihr tägliches Verhalten abstellen. Kultur ist der Weg, wie Sachen hier getan werden. Sie treibt Organisationen, ihre Aktionen und Resultate, und führt Mitarbeiter im Denken, Handeln und Fühlen. Sie ist das Betriebssystem, die organisatorische DNA eines Unternehmens (vgl. 2005. S. 1).

In seinem international bekannten Modell beleuchtet Hofstede (2011, S. 8) die unterschiedlichen Ausprägungen von Nationalkulturen in sechs Dimensionen. Mit diesem Modell wurden und werden qualifizierte Mitarbeiter auf ihre internationalen Führungspositionen vorbereitet, Konfliktsituationen zwischen Nationalkulturen analysiert und generell Mitarbeiter und Führungskräfte in international agierenden Unternehmen und solchen mit einer hohen internationalen Diversität über den Umgang mit anderen Wertesystemen geschult und sensibilisiert.

Die sechs Dimensionen, die je nach Nationalität unterschiedlich stark ausgeprägt sind und somit den Führungskräften und Mitarbeitern verschiedener Länder einen sensibleren Umgang mit den jeweilig anderen Wertesystemen ermöglichen, sind die Machtdistanz, Vermeidung von Unsicherheiten, Individualismus und Kollektivismus, Maskulinität versus Femininität, langfristige Orientierung versus kurzfristige Orientierung und Nachgiebigkeit und Beherrschung.

Hierbei beschreibt Hofstede (2011, S. 9) in seiner ersten Dimension der Machtdistanz die Akzeptanz und Erwartung von Organisationen und Institutionen der ungleichen

Machtverteilung. Die Machtdistanz unterstellt, dass die ungleiche Machtverteilung institutionell und gesellschaftlich von den Führern und Anhängern gleichermaßen geduldet wird. In Gesellschaften mit einer geringen Machtdistanz behandeln beispielsweise Eltern ihre Kinder mehr als gleichwertige Erwachsene im Gegensatz zu Gesellschaften mit hoher Machtdistanz, bei denen Eltern ihre Kinder zu Gehorsam erziehen. Ebenso erwarten Mitarbeiter in Unternehmen mit geringer Machtdistanz, dass sich ihre Vorgesetzten vor einer Entscheidung mit ihnen absprechen, im Gegensatz zu Unternehmen mit hoher Machtdistanz, in denen Mitarbeiter gewohnt sind, lediglich Entscheidungen auszuführen.

In seiner zweiten Dimension beschreibt Hofstede (2011, S. 10) die kulturelle Vermeidung von Unsicherheiten. Diese beschreibt nicht das Risikoverhalten unterschiedlicher Nationalitäten, sondern den Umgang einer Gesellschaft mit unstrukturierten Situationen in Form von Unwissenheit, Überraschungen und Abweichungen von einem Standard. In Gesellschaften schwacher Unsicherheitsvermeidung akzeptieren die Mitglieder den Wandel, so wechseln diese beispielsweise häufiger ihre Arbeitsplätze, sprechen offen aus, dass sie etwas nicht wissen, und akzeptieren die Tatsache, dass das Leben oftmals Überraschungen mit sich bringt. Im Gegensatz dazu neigen die Mitglieder von Gesellschaften mit starker Unsicherheitsvermeidung beispielsweise dazu, in ihren Anstellungen zu verbleiben, obwohl sie sich nicht wohl fühlen, Wissenslücken nicht offen anzusprechen und die Ungewissheiten ihrer privaten und beruflichen Zukunft als ständige Bedrohung zu verstehen.

Die dritte Dimension von Individualismus und Kollektivismus beschreibt, inwiefern sich Mitglieder einer Gesellschaft als Individuen mit dem Anspruch auf Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung definieren oder als Kollektivistinnen nach der Einbettung in harmonische Gruppenstrukturen sehnen. In Gesellschaften mit ausgeprägtem Individualismus sprechen die Mitglieder oftmals von sich selbst und bestehen auf dem Recht, ihrer Meinung Ausdruck zu verleihen. Im Gegensatz dazu sprechen die Mitglieder von Gesellschaften mit ausgeprägtem Kollektivismus oftmals von der Gruppe und vertreten ihre Meinung selten öffentlich, um die Harmonie der Gruppe nicht zu stören (vgl. Hofstede, 2011, S. 11).

Die vierte Dimension, Maskulinität versus Femininität, beschreibt Gesellschaften, deren Mitglieder mit überwiegend maskulinen Ausprägungen eine bestimmende Art und Durchsetzungsstärke schätzen. In maskulinen Gesellschaften werden beispielsweise die

Starke bewundert, das Privatleben der Arbeit untergeordnet und Mädchen dürfen weinen, Jungen nicht. In femininen Gesellschaften bestehen im Gegensatz dazu beispielsweise eine Sympathie für die Schwächeren sowie eine Balance zwischen Arbeit und Privatleben, und beide Geschlechter, Mädchen und Jungen, können ohne gesellschaftliche Ächtung weinen (vgl. Hofstede, 2011, S. 12).

In seiner fünften Dimension beschreibt Hofstede (2011, S. 13) Gesellschaften mit langfristiger Orientierung. Für deren Mitglieder liegen beispielsweise die wichtigen Ereignisse in der Zukunft, eine gute Person passt sich den Umständen an und die Mitglieder versuchen, von anderen Ländern zu lernen. Im Gegensatz dazu zeichnen sich jene von Gesellschaften mit kurzfristiger Orientierung dadurch aus, dass für sie die wichtigen Ereignisse heute stattfinden oder bereits in der Vergangenheit stattgefunden haben, eine gute Person Stabilität aufweist und der Stolz auf das eigene Land einen wichtigen Wert darstellt.

Die sechste Dimension, Nachgiebigkeit und Beherrschung, beschreibt auf der einen Seite Gesellschaften, deren Mitglieder mit der Ausprägung von Nachgiebigkeit zu einem hedonistischeren Lebensstil neigen. Sie erklären beispielsweise eine höhere Zufriedenheit mit ihrem Leben, treiben Sport und neigen in Ländern mit Wohlstand zu Übergewicht. Auf der anderen Seite neigen Mitglieder von Gesellschaften mit einer ausgeprägten Beherrschung beispielsweise zu einer geringeren Zufriedenheit, treiben weniger Sport und haben generell weniger Übergewicht (vgl. Hofstede, 2011, S. 16).

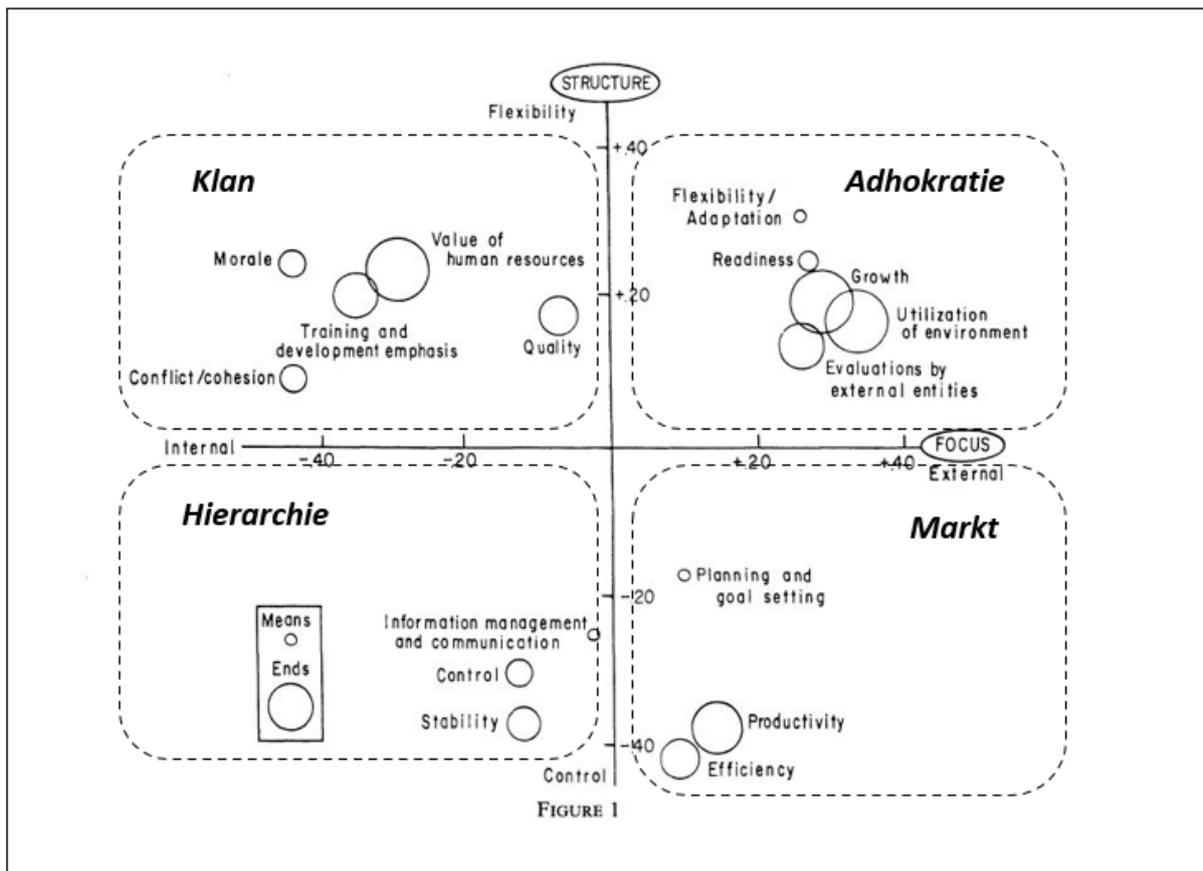


Abbildung 4: Competing Values Framework Modell (Quelle: eigene Darstellung nach Quinn & Rohrbaugh, 1983, S. 367)

Eines der umfangreichsten und in der Praxis bekanntesten Modelle zur Erforschung der Unternehmenskultur ist das Competing Values Framework (CVF) von Quinn & Rohrbaugh (vgl. 1983, S. 367; vgl. Ahmadi et al., 2012, S. 288; vgl. Yu und Wu, 2009, S. 37).

Dieses Modell mit 4 Quadranten und den zugehörigen operationalen Definitionen dient als Referenz für die Gestaltung des ersten Teils des Leitfadens für Interviews und für die Auswertung der Beobachtungen sowie für die Analyse der Dokumente durch die Forschungsmethode der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse.

Das Modell ist in zwei Dimensionen und vier Quadranten unterteilt. Es beschreibt die in den menschlichen Systemen innewohnenden konkurrierenden Spannungen und Konflikte (vgl. Denison und Spreitzer, 1991, S. 2). Die erste Dimension veranschaulicht die konkurrierenden Anforderungen nach Veränderung und von Stabilität. Das obere Ende der Y-Achse betont die Anforderungen nach Flexibilität, Spontanität und Veränderungsbereitschaft, während das

untere Ende die Notwendigkeit von Stabilität, Kontrolle und Ordnung beschreibt (vgl. Abbildung 4).

Die zweite Dimension beschreibt die konkurrierenden Anforderungen, verursacht durch den internen Fokus auf die Organisation und den externen Fokus auf die Umwelt. Auf der linken Seite der X-Achse werden die Anforderungen nach Integration, Vereinheitlichung und Erhaltung des soziotechnologischen Systems beschrieben, während auf der rechten Seite die Anforderungen der Differenzierung, Rivalität und Wettbewerbsfähigkeit dargestellt werden (vgl. Abbildung 4).

Die beiden Achsen unterteilen das Modell in vier Typen kultureller Orientierung. Die links oben angeordnete Gruppe des „Klans“ beschäftigt sich überwiegend mit den menschlichen Beziehungen. Mitglieder eines Klans schätzen ihre Handlungsfreiheiten und dienen dem Erhalt der Gruppe. Sie sind freundlich, offen, ehrlich, loyal und verhalten sich wie eine erweiterte Familie. Die Führungskräfte werden als Mentoren oder Eltern gesehen. Teamwork, Teilnahme, Konsens und Harmonie sind wichtige Werte in diesem Kulturquadranten. Die oben angeordnete Gruppe bezeichnet flexible Organisationsformen. Die Mitglieder dieser beiden Gruppen zeichnen sich durch innovatives, dynamisches und unternehmerisches Handeln aus (vgl. Abbildung 4).

Im Gegensatz zum „Klan“, bei dem die internen Strukturen und kollektiven Werte im Vordergrund stehen, orientiert sich die „Adhokratie“ nicht am Internen, sondern am Externen – dem Wettbewerb. Mitglieder dieser Gruppe sind gekennzeichnet durch Flexibilität, Spontaneität und Veränderungsbereitschaft (vgl. Abbildung 4).

Die links unten angeordnete Gruppe der „Hierarchie“ schätzt Produktivität, Leistung, Kontrolle und Zielerreichung eindeutig vorab definierter Ziele. Mitglieder dieser Gruppe arbeiten strukturiert nach formalen Anweisungen. Erfolg bedeutet, die klar beschriebenen Aufgaben innerhalb definierter Zeitrahmen pünktlich abgearbeitet zu haben. Rationalität, Sicherheit und Vorhersehbarkeit sind wichtige Werte in dieser Kultur (vgl. Abbildung 4).

Die rechts unten angeordnete Gruppe des „Marktes“ fokussiert sich ebenfalls auf den Wettbewerb. Im Gegensatz zur „Adhokratie“, strebt diese Gruppe jedoch nach Stabilität, Kontrolle und Ordnung (vgl. Abbildung 4).

Schein (vgl. 1983, S. 14) beschreibt die Unternehmenskultur als Muster von grundlegenden Annahmen, welches durch eine Gruppe erfunden, gefunden oder entwickelt wurde, um mit ihren Problemen der externen Adaption und internen Integration umzugehen. Dazu gehören Verhaltensmuster, die in der Gruppe gut funktionieren und somit neuen Gruppenmitgliedern als richtiger Weg von Wahrnehmen, Denken und Fühlen vermittelt werden.

Schein identifizierte hierzu fünf Probleme der externen Adaption und des Überlebens sowie sechs Probleme der internen Integration (vgl. 1983, S. 15). Dieser Ansatz wird als theoretische Grundlage gewählt. Seine operationalen Definitionen der sechs Probleme der internen Integration dienen als Referenz für die Gestaltung des 2. Teils des Leitfadeninterviews und der strukturierenden Inhaltsanalyse der empirischen Fallstudie.

Die fünf Probleme der externen Adaption und des Überlebens:

1. Bildung eines Konsenses über die primären Aufgaben, die Kernmission oder die manifesten und latenten Funktionen der Gruppe; Beispiel ist die Strategie.
2. Konsens über Zielsetzungen, diese Ziele sind die konkreten Reflektionen der Kernmission.
3. Bildung von Konsens über die Vorgehensweise, um die Zielsetzungen zu erreichen; Beispiele sind die Organisationsstrukturen und Belohnungssysteme.
4. Bildung von Konsens über die Kriterien, die zur Messung der Zielerreichung der Gruppe dienen; Beispiele sind Informationen und Kontrollsysteme.
5. Bildung von Konsens über Reparaturstrategien für den Fall, dass die Gruppe ihre gesetzten Ziele nicht erreicht (vgl. Schein, 1983, S. 15).

## Die sechs Probleme der internen Integration:

1. Einheitliche Sprache und konzeptionelle Kategorien. Wenn Mitglieder der Gruppe nicht miteinander kommunizieren können und sich nicht miteinander verstehen, dann existiert per Definition keine Gruppe.
2. Konsens über Grenzen der Gruppe und Kriterien für Inklusion und Exklusion. Einer der wichtigsten Bereiche der Kultur ist der Konsens über „Wer ist in der Gruppe“ und „Wer ist raus“, und welche Kriterien die Mitgliedschaft bestimmen.
3. Konsens über die Kriterien der Verteilung von Macht und Status. Dieser Bereich ist wichtig, da er den Mitgliedern der Gruppe hilft, ihre eigenen Gefühle und Aggressionen zu kontrollieren.
4. Konsens über die Vertrautheit, Freundschaft und Liebe. Jede Organisation muss Regeln für den Umgang mit gleichrangigen Mitgliedern, für das Verhältnis zwischen den Geschlechtern sowie für die Offenheit und Intimität zwischen den Mitgliedern entwickeln.
5. Konsens über die Allokation von Belohnung und Bestrafung. Jede Gruppe muss sich über ihr heroisches und sündhaftes Verhalten einig sein, welche Verhalten mit materiellen Gegenständen, Status und Macht belohnt, und welche Verhaltensweisen durch den Entzug dieser bestraft werden.
6. Konsens über Ideologie und Religion. Mitglieder einer Organisation oder Gesellschaft müssen Möglichkeiten haben, unerklärliche Ereignisse zu erklären, um deren Angst vor dem Unerklärbaren und Unkontrollierbaren zu kontrollieren (vgl. Schein, 1983, S. 15).

Darüber hinaus definiert Schein (1983, S. 26) vier kulturelle Faktoren, die bei der Familie und dem Management zu unterschiedlicher Motivation und emotionaler Orientierung, unterschiedlicher analytischer Orientierung sowie unterschiedlicher interpersonaler Orientierung führen, und die strukturellen Positionsunterschiede von Unternehmern und Management beschreiben (vgl. Tabelle 2).

<b>Unternehmer, Gründer, Familie</b>	<b>Professionelles Management</b>
<b>Motivation und emotionale Orientierung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientierung zur Kreation und Aufbau</li> <li>- Ergebnisorientiert</li> <li>- Selbstorientiert, besorgt und das eigene Image benötigt ein „glorreiches“ Hoch</li> <li>- Neid auf eigenes Vorrecht; benötigt ein autonomisches Hoch</li> <li>- Loyal gegenüber eigener Firma</li> <li>- Gewillt und befügt, moderate Risiken einzugehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientierung zur Konsolidierung, Überleben und Wachstum</li> <li>- Macht- und einflussorientiert</li> <li>- Organisationsorientiert, sorgt sich um das Firmenimage</li> <li>- Interessiert an der Entwicklung der Firma und deren Mitarbeiter</li> <li>- Loyal gegenüber dem Management</li> <li>- Gewillt zu Risiken, aber nur sehr vorsichtig und mit Unterstützung</li> </ul>
<b>Analytische Orientierung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primär intuitiv; der eigenen Intuition vertrauend</li> <li>- Langfristiger Planungshorizont</li> <li>- Holistisch: fähig, Muster und das „große Bild“ zu erkennen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primär analytisch, vorsichtig gegenüber der eigenen Intuition</li> <li>- Kurzfristiger Planungshorizont</li> <li>- Spezifisch: fähig, Details und deren Konsequenzen zu erkennen</li> </ul>
<b>Interpersonale Orientierung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partikularistisch: im Sinne von der Betrachtung Einzelner als Individuen</li> <li>- Persönlich, politisch, involviert</li> <li>- Zentrisch, autokratisch</li> <li>- Familienverbindungen zählen</li> <li>- Emotional, ungeduldig, leicht gelangweilt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Universalistisch: im Sinne von der Betrachtung Einzelner als Mitglieder einer Kategorie wie Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten</li> <li>- Unpersönlich, rational, nicht involviert</li> <li>- Teilnehmend, delegierend</li> <li>- Familienverbindungen sind irrelevant</li> <li>- Nicht emotional, geduldig, beharrlich</li> </ul>
<b>Strukturelle Positionsunterschiede</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Haben das Privileg und das unternehmerische Risiko</li> <li>- Haben eine sichere Position aufgrund der Eigentümerschaft</li> <li>- Sind generell sehr sichtbar und erhalten hohe Aufmerksamkeit</li> <li>- Haben die Unterstützung anderer Familienmitglieder</li> <li>- Haben die Verpflichtung, sich mit den Familienmitgliedern auseinanderzusetzen und entscheiden die Prioritäten der Familienangelegenheiten</li> <li>- Haben schwache Vorgesetzte, da das Board unter ihrer Kontrolle ist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Haben minimales Eigentum, daher weniger Privilegien und Risiken</li> <li>- Haben eine weniger sichere Position, müssen sich ständig beweisen</li> <li>- Sind oft sichtbar, erhalten aber nicht so viel Aufmerksamkeit</li> <li>- Funktionieren allein oder mit Unterstützung anderer Nicht-Familienmitglieder</li> <li>- Müssen sich nicht um Familienangelegenheiten kümmern, da diese per Definition irrelevant sind</li> <li>- Haben starke Vorgesetzte, da das Board nicht unter deren Kontrolle ist</li> </ul>

Tabelle 2: Unterschiede zwischen Inhaber und professionellem Management (Quelle: eigene Darstellung nach Schein, 1983, S. 26)

Die operationalen Definitionen der vier Unterschiede zwischen Familie und Management dienen als Referenz für die Gestaltung des 3. Teils des Leitfadeninterviews und der strukturierenden Inhaltsanalyse der empirischen Fallstudie.

## 2. Untersuchungsmodell

Die aus den Theorien und Modellen von Quinn, Rohrbaugh und Edgar Schein hergeleiteten 14 soziokulturellen Faktoren bilden die Erkenntnis- und Handlungsbasis für das folgende Untersuchungsmodell (vgl. Abbildung 5), mit dem die folgenden 3 Forschungsfragen der empirischen Studie beantwortet werden sollen.

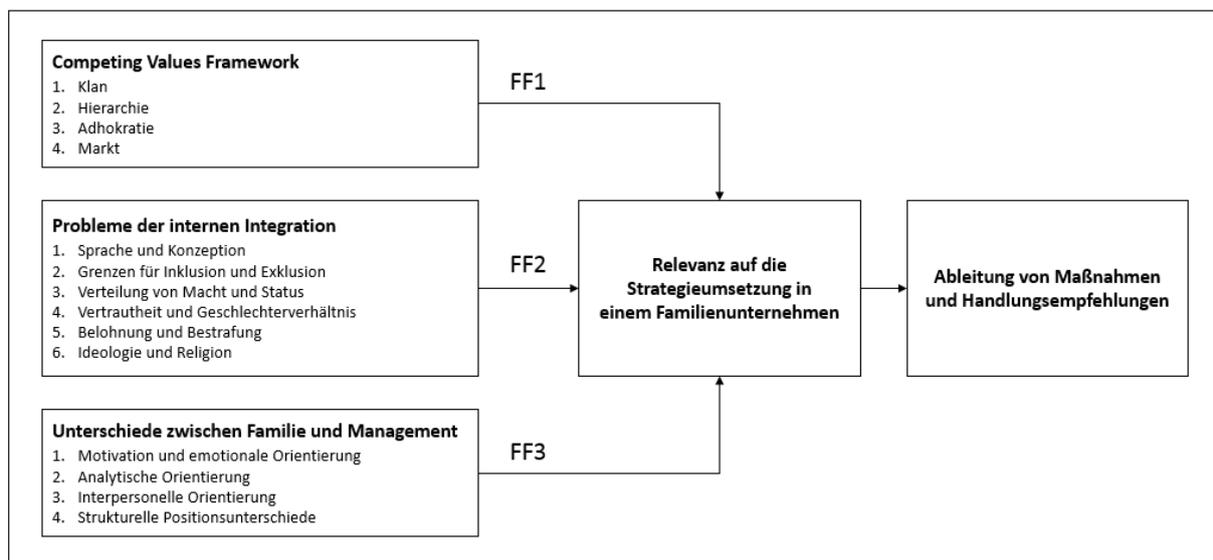


Abbildung 5: Untersuchungsmodell (Quelle: eigene Darstellung, 2020)

### 2.1. Forschungsfrage 1

(FF1): Welche Ausprägungen haben die 4 Quadranten des Competing Values Frameworks bei Conrad Electronic und welchen Einfluss haben diese auf die Strategieumsetzung in einem Familienunternehmen?

## **2.2. Forschungsfrage 2**

(FF2): Welche Ausprägungen haben die 6 Probleme der internen Integration bei Conrad Electronic und welchen Einfluss haben diese auf die Strategieumsetzung in einem Familienunternehmen?

## **2.3. Forschungsfrage 3**

(FF3): Welchen Einfluss haben die 4 Unterschiede zwischen Familie und Management auf die Strategieumsetzung in einem Familienunternehmen?

# **3. Untersuchungsgegenstand**

## **3.1. Allgemeine Informationen**

Als Untersuchungsgegenstand wurde die Conrad Electronic Unternehmensgruppe gewählt, da die langjährige Mitgliedschaft als Führungskraft und Mitverantwortung für die Strategieumsetzung im Unternehmen den Zugang zum Untersuchungsgegenstand gewährte. Somit war die fachliche Kompetenzbasis gegeben, um die soziokulturellen wissenschaftlichen Fragestellungen der Studie zu erarbeiten, auszuwerten sowie mit einem externen Kollegen zu besprechen, um somit einen wissenschaftlich relevanten Mehrwert im Rahmen der Dissertation zu erschaffen.

Die Conrad Electronic Unternehmensgruppe ist ein seit 1923 familiengeführtes Handelsunternehmen für technische und elektronische Artikel mit Hauptsitz in Hirschau, der Oberpfalz in Deutschland. Das eigeneingekaufte Sortiment umfasst derzeit ca. 800.000 Artikel aus den Bereichen Computertechnik, Unterhaltungselektronik, Sound & Light, Kfz-Technik, Kommunikation, Haustechnik, Licht, Akkus, Batterien, Ladegeräte, Hobby, Werkzeuge, Löttechnik, Elektronische Bauteile und Messtechnik. Der 2017 für B2B Kunden begründete Marktplatz fasst zusätzlich ca. 5 Millionen Produkte, die von Händlern ebenfalls auf dem Webshop der Conrad Electronic in Deutschland angeboten werden. Die Vermarktung der Produkte erfolgt nach dem Omnichannel-Prinzip, bei dem der Kunde

kanalübergreifend mittels unterschiedlichster Online- und Offline Marketing Aktivitäten (E-Mails, Kataloge, Flyer, Filial-Promotionen) angesprochen und zum Kauf motiviert wird.

Die Conrad Electronic Unternehmensgruppe verfügt neben ihren Katalogen und Printmedien über die folgenden Hauptvertriebskanäle:

1. Online-Webshop für Privatkunden (B2C)
2. Online-Webshop für Geschäftskunden (B2B)
3. Online-Marktplatz für Geschäftskunden (B2B, derzeit auf Deutschland beschränkt)
4. Open Catalogue Interface für Geschäftskunden (B2B)
5. Elektronischer Datenaustausch für Geschäftskunden (B2B)
6. Außendienstmitarbeiter für betreute Geschäftskunden (B2B)
7. Filialen in Deutschland, Österreich und Schweiz (B2B, B2C)

<b>DE</b>	Conrad Electronic SE	conrad.de <b>(B2C)</b> / conrad.biz <b>(B2B)</b>
<b>BE</b> <b>NL</b>	Conrad Electronic Benelux BV	conrad.be <b>(B2C / B2B)</b> / conrad.nl <b>(B2C)</b> / business.conrad.nl <b>(B2B)</b>
<b>FR</b>	Conrad Electronic S.A.S.	conrad.fr <b>(B2C)</b> / conradpro.fr <b>(B2B)</b>
<b>AT</b>	Conrad Electronic GmbH & Co.KG	conrad.at <b>(B2C)</b> / business.conrad.at <b>(B2B)</b>
<b>SE</b> <b>DK</b>	Conrad Elektronik Norden AB	conrad.se <b>(B2C / B2B)</b> conradelektronik.dk <b>(B2C / B2B)</b>
<b>CH</b>	Conrad Electronic AG	conrad.ch <b>(B2C)</b> / biz-conrad.ch <b>(B2B)</b>
<b>SI</b> <b>HR</b>	Conrad Electronic d.o.o.k.d.	conrad.si <b>(B2C)</b> / conrad-si.biz <b>(B2B)</b> conrad.hr <b>(B2C)</b> / conrad-hr.biz <b>(B2B)</b>
<b>CZ</b> <b>SK</b>	Conrad Electronic Česká republika s.r.o.	conrad.cz <b>(B2C)</b> / velkoobchod.conrad.cz <b>(B2B)</b> conrad.sk <b>(B2C)</b> / velkoobchod.conrad.sk <b>(B2B)</b>
<b>UK</b>	Conrad Electronic UK Ltd. Rapid Electronics Holding Limited	conrad-electronic.co.uk <b>(B2C)</b> rapidonline.com <b>(B2B)</b>
<b>HU</b>	SZINKER Kft.	conrad.hu <b>(B2C / B2B)</b>
<b>PL</b>	Conrad Electronic Sp.z o.o.	conrad.pl <b>(B2C / B2B)</b>
<b>IT</b>	Conrad Electronic Italia srl	conrad.it <b>(B2C)</b> / business.conrad.it <b>(B2B)</b>
<b>DE</b>	SOS electronic GmbH	soselectronic.de <b>(B2B)</b>
<b>SK</b> <b>RO</b> <b>PL</b>	SOS electronic s.r.o.	sos.sk <b>(B2B)</b> soselectronic.ro <b>(B2B)</b> soselectronic.pl <b>(B2B)</b>
<b>CZ</b>	SOS electronic s.r.o.	soselectronic.cz <b>(B2B)</b>
<b>HU</b>	SOS electronic Kft.	soselectronic.hu <b>(B2B)</b>

Tabelle 3: Die Conrad Gruppe (Quelle: <https://www.conrad.de/de/ueber-conrad/unternehmen/conrad-gruppe.html> [abgefragt am 08.06.2020])

Die internationale Vermarktung und der Vertrieb der Sortimente erfolgt hauptsächlich online über die in Tabelle 3 gelisteten Landesgesellschaften. Neben den 20 deutschen Filialen betreibt Conrad auch sechs in Österreich und zwei in der Schweiz (Stand Juni 2020).

Der Versand von ca. 250.000 lagernden Artikeln erfolgt aus dem 20 km von der Zentrale Hirschau entferntem Logistikzentrum in Wernberg, Köblitz. Darüber hinaus werden ca.

450.000 Artikel von Lieferanten direkt über sogenannte Strecken- und Cross-Docking Anbindungen bzw. über das Lager an die Kunden geschickt. Die Conrad Unternehmensgruppe besteht aktuell aus ca. 3.500 Mitarbeitern und erwirtschaftet mit 21 Millionen Kunden weltweit einen Umsatz von mehr als 1 Milliarde Euro pro Jahr (Quelle: Interne Kennzahlen aus 2020).

## **3.2. Strategische Zielgruppen und Wettbewerber**

### **a. Strategische Zielgruppen**

Die für Conrad Electronic nicht strategischen Privatkunden, deren Einkäufe sich über die gesamte Sortimentsbreite von konsumartigen Warengruppen (Consumer) bis zu den Warengruppen mit dem Fokus der professionellen Geschäftskunden (Prosumer) erstrecken und intern generell B2C-Kunden genannt werden, wurden unter der Zielgruppe „Enthusiasm & Technology“ zusammengefasst. Hiermit sind Kunden gemeint, die für die Ausführung privater Projekte und zur Lösung technischer Probleme eine breite Sortimentsauswahl benötigen, und es gewohnt sind, ihre Bestellungen einfach und reibungslos online zu platzieren.

Entsprechend eines möglichen Entwicklungspfades von technisch interessierten Kundengruppen, die sich am Anfang ihrer Karriere oder in der Ausbildung befinden und im Laufe ihres beruflichen Lebens technische Berufe ergreifen, wurden die vier Zielgruppen „Education & Training“, „Research & Development“, „Procurement & Purchasing“ und „Maintenance & Repair“ definiert.

Bei der Zielgruppe „Education & Training“ werden sowohl Privatkunden in Form von Schülern und Studenten als auch Bildungseinrichtungen in Form von Schulen, Berufsschulen, Fachhochschulen und Universitäten angesprochen. Viele Hersteller haben speziell für diesen Markt eigens, nicht frei verfügbare Sortimente mit speziell günstigen Preisen entwickelt, um die Bildungseinrichtungen von der Verwendung der jeweiligen Marken zu überzeugen und auch den privaten Kunden bereits vor Eintritt in das Berufsleben an die Marke heranzuführen.

Die verbleibenden drei strategischen Zielgruppen adressieren Kundengruppen, die nach ihrer Schul- und Hochschulausbildung einen technischen Beruf ergreifen, und entweder in der Materialbeschaffung, der Produktentwicklung oder der Instandhaltung arbeiten werden.

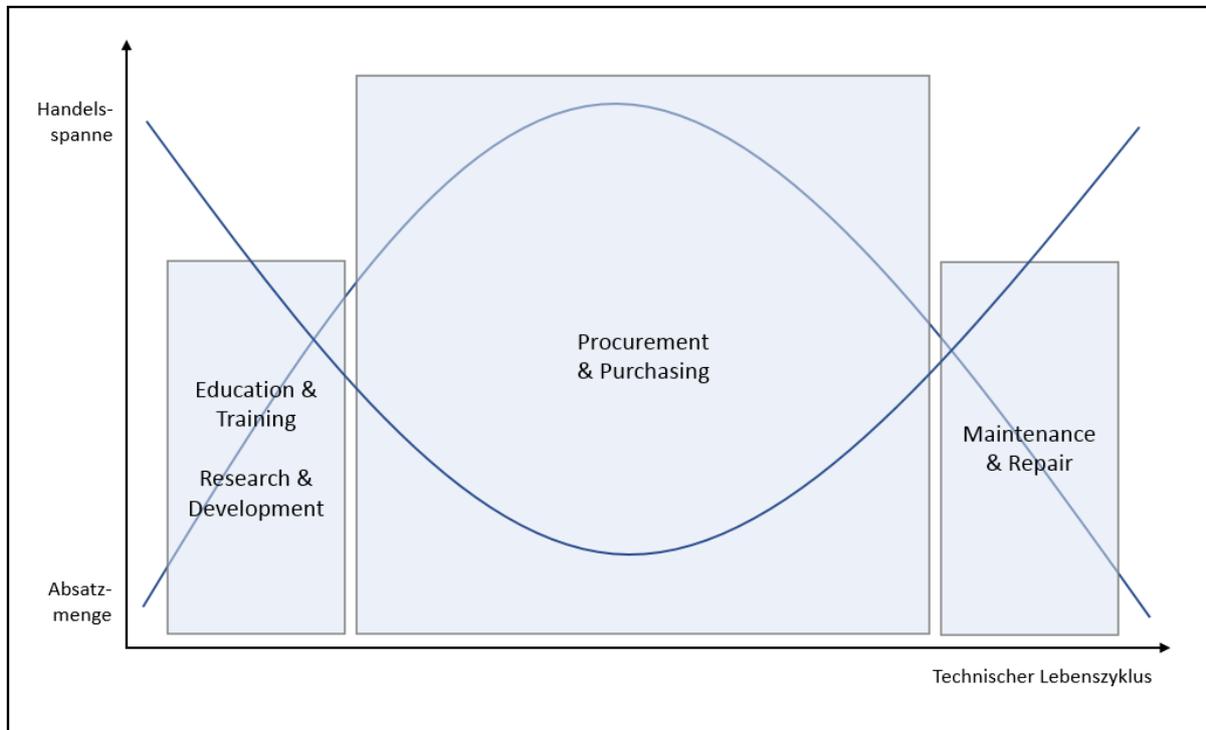


Abbildung 6: Strategische Zielgruppen (Quelle: eigene Darstellung, 2020)

Abbildung 6 zeigt qualitativ die Positionierung der vier strategischen Zielgruppen in Bezug auf deren technischen Kundenlebenszyklus, die bedarfstypischen Absatzmengen und die durchschnittlich zu erwartenden Handelsspannen.

## b. Strategische Wettbewerber

Conrad Electronic steht aufgrund seiner breiten Sortimentierung von technischen und elektronischen Produkten sowie seiner europaweiten geographischen Positionierung mit einer Vielzahl von anderen Anbietern im Wettbewerb. In diesem Wettbewerbsumfeld bewegen sich zum einen Unternehmen, die aufgrund ihrer Spezialisierung auf einige Produktgruppen nur in Teilbereichen einen relevanten Wettbewerb zu Conrad Electronic repräsentieren, und zum anderen auch die Generalisten und Marktplätze, die durch ihre größere Sortimentsbreite einen relevanten Wettbewerb in mehreren Warengruppen darstellen.

So sind beispielsweise die von Conrad Electronic definierten strategischen Wettbewerber im Bereich von elektronischen- und elektrotechnischen Bauteilen und Komponenten die Spezialisten Bürklin, Mouser und Digikey sowie die Generalisten RS-Components und Farnell. Obwohl die beiden Kundengruppen B2B und B2C bedient und auch Umsätze im Bereich der Privatkunden getätigt werden, richtet sich der strategische Fokus bei Conrad Electronic klar auf die Geschäftskunden (vgl. Abbildung 6). Aktuell werden Marktplätze wie Amazon nicht als relevante Wettbewerber dieser Warengruppen angesehen, da es für die Anbieter von preislich geringwertigen Produkten aufgrund der zu zahlenden Kommissionen zumeist unwirtschaftlich ist, einzelne Bauteile auf Marktplätzen anzubieten. Außerdem wurden die Logistikzentren von Marktplätzen nicht für die diffizilen Lager- und Abwicklungsanforderungen entworfen.

Im Bereich der IT, Unterhaltungselektronik und der allgemeinen technischen Konsumgüter befindet sich Conrad Electronic im Hyperwettbewerb mit einer Vielzahl von Anbietern. Da dieser Markt stark aktionistisch über Preisrabattaktionen getrieben ist und die Vielzahl der Mitbewerber immer wieder mit scheinbar ruinösen Angeboten versucht, Marktanteile für sich zu gewinnen sowie nahezu jeder Lebensmittelanbieter auch über sogenannte Non-Food Sortimente verfügt, existieren trotz der privatkundenlastigen strategischen Zielgruppe „Enthusiasm & Technology“ keine strategisch definierten Wettbewerber. Dennoch werden die sichtbarsten Marktbegleiter Mediamarkt und Saturn mit ihren europaweiten Filialketten und Online-Händler wie Notebooksbilliger.de und Cyberport aufgrund ihrer aggressiven Preispolitik intensiv beobachtet, die Angebote regelmäßig diskutiert und die Preissetzungen als Referenz verwendet sowie zu internen Leistungsmessungen herangezogen.

Generell lässt sich feststellen, dass sich der Amazon Marktplatz in den letzten Jahren zum stärksten Wettbewerber für Conrad Electronic im Bereich der Konsumgüter entwickelt hat, da die zumeist technisch versierten Kunden oftmals keine Beratung bei der Auswahl, Installation und Inbetriebnahme benötigen, und der Angebotspreis das wichtigste Auswahlkriterium darstellt.

### **3.3. Ressourcenverteilung und Systemlandschaft**

Die Conrad Electronic SE verfügt als Ursprungsunternehmen und Konzernzentrale über den Großteil der Ressourcen. Sie betreibt und verwaltet die IT-Infrastrukturen, die Logistik, das Produktmanagement und die Beschaffung der Sortimente. Die einzelnen Landesgesellschaften sind dezentral organisierte Vertriebseinheiten.

Die individuellen Organisationsstrukturen der einzelnen Landesgesellschaften basieren auf deren Unternehmensgröße. Die größeren, umsatzstärkeren verfügen bereits über ausgeprägte Organisationsstrukturen mit einer relativ hohen Anzahl von Mitarbeitern, während die kleineren Landesgesellschaften nur über eine geringe Anzahl an Mitarbeitern verfügen. Somit sind die Abhängigkeiten der einzelnen Landesgesellschaften gegenüber der Conrad Electronic SE in Bezug auf die Zuteilung der zentralen Ressourcen unterschiedlich stark ausgeprägt. Während größere Länder eigene Ressourcen aufgebaut haben, um ihr Wachstum weitgehend selbstständig sicherzustellen, sind es die kleineren Länder, die sich aufgrund ihres geringen Budgets keine eigenen Infrastrukturen entwickeln konnten und sich somit in ihrem Wachstum beschränkt sehen. Trotz der unterschiedlichen Umsatzgrößen und Entwicklungsstadien der einzelnen Landesgesellschaften, beweist sich der Trend, dass deren nachhaltiges Umsatzwachstum mit der Steigerung der Kostenbasis proportional finanziert werden muss.

Neben den zentralen Systemen der Conrad Electronic SE existierten bis Mitte 2014 keine zentralen, gruppenübergreifenden Organisations- und Entscheidungsstrukturen für die strategische Führung der internationalen Landesgesellschaften. Obwohl die Conrad Electronic SE die zentrale Wareneinkaufsverantwortung besitzt, duldete die Geschäftsführung der internationalen Unternehmensgruppe auch den Eigeneinkauf der Landesgesellschaften. Diese umstrittene Praxis wird durch die Geschäftsführer der Landesgesellschaften durch die teilweise günstigeren Einkaufspreise und landesspezifischen technischen Anforderungen (z. B. Netzanschlussleitungen) begründet, die die Produkte aus dem Zentrallager nicht erfüllen. Die Verantwortlichen im Zentraleinkauf auf der anderen Seite bemängeln, dass der dezentrale Einkauf zu geringeren Einkaufsmengen des zentralen Sortimentes führt und somit keine günstigeren Einkaufspreise möglich sind. In der Vermarktung der Sortimente existieren keine gruppenweit einheitlichen Definitionen von

Kundengruppen oder Zielmärkten. Jede Landesgesellschaft definiert und entscheidet weitgehend selbstständig darüber, welches Produkt es listen möchte und wie dieses lokal am besten vermarktet werden kann. In 2020 wurde erstmals die gruppenweite Vermarktung der Dachkampagnen Automatisierung, Gebäudetechnik und Informations- und Computertechnik eingeführt.

Da die Unternehmensgruppe aus unterschiedlich großen Landesgesellschaften besteht, und somit die lokalen Budgets für die einzelnen Länder unterschiedlich ausfallen, konnten sich die Geschäftsführer der kleineren Länder die Kosten für IT-Standardsysteme nicht leisten ohne ihre gesteckten Profitabilitätsziele zu gefährden. So wurden beispielsweise die größeren Landesgesellschaften mit dem ERP-Standardsystem „SAP“ ausgestattet und an die Conrad Electronic SE sowie ihre zentrale Logistik angebunden, während die kleineren mit dem kostengünstigeren und leistungsreduzierten Warenwirtschaftssystem „D&G“ ausgestattet wurden. Das gleiche Prinzip wurde auch bei Online-Shops angewandt. Größere Landesgesellschaften konnten sich die verrechneten Kosten für den Gruppenstandard „Hybris“ als Online-shop leisten, bei den kleineren wurde „Websale“ als Online-Shop installiert.

Das Ergebnis sind international fragmentierte System- und Prozesslandschaften, die mit hohen Kosten und zeitlichem Verzug behaftet betrieben und verwaltet (z. B. Software Updates, Entwicklung neuer Funktionalitäten) werden müssen.

### **3.4. Regionale Konsolidierung der Landesorganisationen**

Zur Durchführung von strategischen Projekten und Change-Management-Aktivitäten wurde der Autor der vorliegenden Arbeit im Mai 2014 zum Director of international Projects & Change benannt sowie mit der Leitung des Projektes Medici betraut. Dieses bestand im Wesentlichen aus den drei Zielsetzungen: Reorganisation der Unternehmensgruppe zur Konsolidierung der strategischen Entscheidungskompetenzen, Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch gruppenweite Entwicklung und Ausbau von strategischen Kernkompetenzen und Reduktion der relativen Kostenbasis, und die Nutzung von Synergieeffekten durch Standardisierung von IT-Systemlandschaften und gruppenübergreifenden Geschäftsprozessen. Zur Konsolidierung der strategischen

Entscheidungskompetenzen wurden die bis dahin operativ unabhängigen 17 Landesgesellschaften in die 3 Regionalgruppen „Conrad Nord“ (NL, BE, SE, DK), „Conrad Süd/West“ (FR, IT, UK, conrad.com) und „Conrad Ost“ (PL, HU, SI, HR, CZ, SK) unterteilt. Aufgrund der Unternehmensgröße und organisatorischen Komplexität wurden die beiden Landesgesellschaften Conrad Österreich und Conrad Schweiz nicht in eine Regionalstruktur überführt (vgl. Abbildung 3). Die 2012 und 2013 akquirierten Unternehmen Rapid Electronics und S.O.S. Electronics blieben aufgrund ihrer geringen Integrationstiefe in den Conrad Systemlandschaften und Prozessen ebenfalls eigenständig.

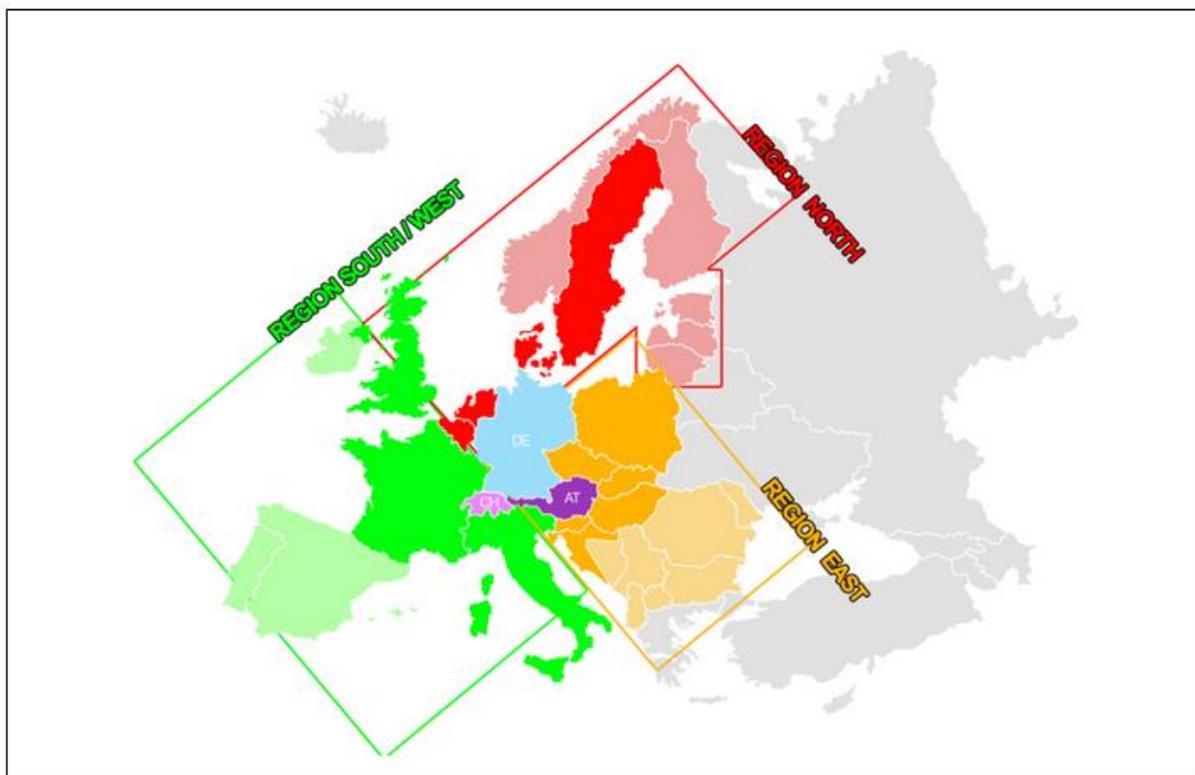


Abbildung 7: Regionalstruktur der Conrad Gruppe (Quelle: eigene Darstellung, 2020)

Mit der Regionalisierung der Conrad Landesgesellschaften (vgl. Abbildung 7) wurde das ILT (International Leadership Team) als strategisches Führungsteam für den internationalen Geschäftsbereich ins Leben gerufen. Das ILT besteht aus zwei internationalen Geschäftsführern, drei regionalen Direktoren der Region Nord, Region Süd/West, Region Ost, zwei Geschäftsführern von Conrad Österreich und Conrad Schweiz sowie funktionalen Direktoren aus den Bereichen Marketing, Projektmanagement und Personalmanagement. Um den Herausforderungen des Change-Managements in den einzelnen Fachbereichen erfolgreich zu begegnen, wurden Regional Manager in den Bereichen Category

Management, Marketing Management und Human Resources benannt, die innerhalb ihrer Region für die Kommunikation und Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen verantwortlich sind.

Bei der Restrukturierung wurden das operativ tätige Management und Mitarbeiter-Ebenen vorerst ausgenommen, um den operativen Betrieb nicht zu gefährden und die Organisationen nicht mit zu vielen Veränderungen zu überreizen. Abbildung 7 illustriert das Zusammenspiel der einzelnen Ebenen von der Entwicklung neuer strategisch relevanter Aktivitäten und Projekten, bis zur Beauftragung und Kommunikation über die einzelnen Organisationsebenen.

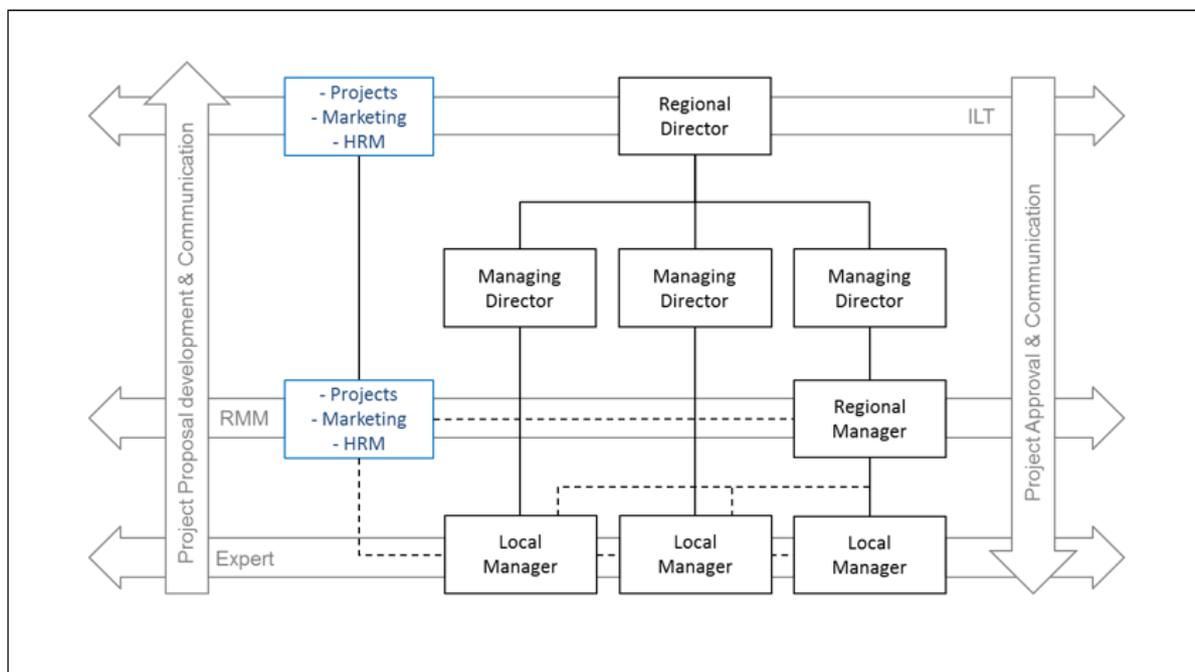


Abbildung 8: Funktionsweise der drei Ebenen (Quelle: eigene Darstellung, 2016)

In Schritt 1 (Eskalation von „Expert“ zu „RMM“) werden Ideen, Probleme, Verbesserungs- und Projektvorschläge von lokalen Managern und Mitarbeitern der operativen Ebenen an die regionalen Manager herangetragen (vgl. Abbildung 8). In Schritt 2 (Eskalation von „RMM“ zu „ILT“) werden diese Themen hinsichtlich ihrer Potentiale und Priorität von den Regionalmanagern und den funktionalen Direktoren untersucht sowie gegebenenfalls zu einem Business Case (fachlich und wirtschaftlich fundierte Entscheidungsgrundlage) weiterentwickelt (vgl. Abbildung 8). In Schritt 3 (Entscheidung im „ILT“) werden die Business Cases dem „ILT“ als strategischer Projektvorschlag oder Maßnahme vorgelegt. Die Mitglieder

des „ILT“ können den Vorschlag akzeptieren, ablehnen oder den Vortragenden auffordern, diesen nach Überarbeitung nochmals vorzulegen (vgl. Abbildung 8). In Schritt 4 (Kommunikation der Entscheidung im „ILT“) wird das Ergebnis der Abstimmung aus dem „ILT“ über den Vortragenden zu „RMM“ und „Expert“ kommuniziert und entsprechende Projekte sowie Maßnahmen beauftragt (vgl. Abbildung 8). Die Vorteile dieses Kommunikations- und Entscheidungsprozesses liegen auf der einen Seite in der aktiven Einbeziehung und Verwendung des in den Expertenebenen vorhandenen operativen Wissensschatzes, und auf der anderen Seite in der offiziellen Beauftragung der Maßnahmen durch das international abgestimmte Führungsteam (vgl. Abbildung 8).

### **3.5. Meilensteine der strategischen Unternehmensentwicklung**

#### **a. Projekt Medici (2014-2015)**

Mit dem Projekt Medici, der Installation des internationalen Führungskreises und der Einführung der Regionalstrukturen, wurde auch die Kommunikationskaskade eingeführt, um sicherzustellen, dass Mitarbeiter in den einzelnen Landesgesellschaften, die nicht an den Projekten beteiligt sind, über den aktuellen Stand der Change-Aktivitäten unterrichtet sind. Analog zu einem Kaskadenwasserfall werden die Informationen und Beschlüsse des Verwaltungsrates über die einzelnen hierarchischen Ebenen der Organisationen zeitnah über die in Abbildung 9 dargestellten Stufen kommuniziert. Zur Kommunikation werden sowohl regelmäßig persönliche Treffen wie Meetings und Seminare organisiert, als auch virtuelle Kanäle und Plattformen wie Online-Konferenzen und das Conrad-Intranet verwendet.

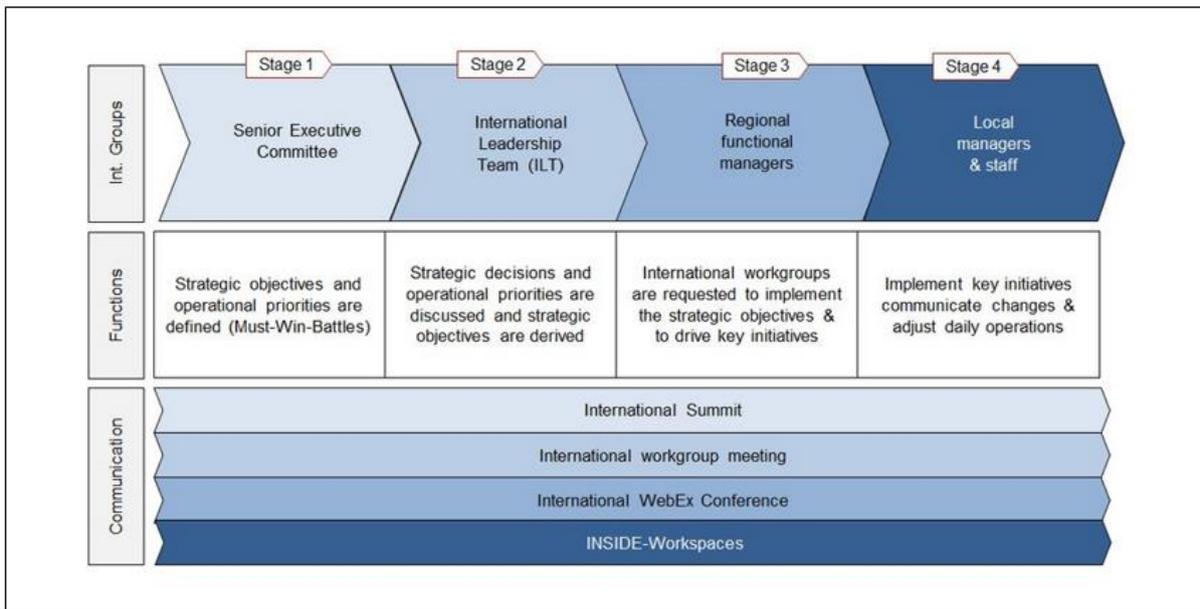


Abbildung 9: Kommunikationskaskade (Quelle: eigene Darstellung, 2016)

Mitte 2014 entwickelte das internationale Führungsteam (ILT) eine erste strategische Landkarte für die internationalen Landesgesellschaften, mit der die strategischen Projekte und Aktivitäten der Unternehmensgruppe entwickelt, organisiert und nachgehalten wurden. Vom Verwaltungsrat zusätzlich definierte strategische Schwerpunktthemen, sogenannte „Must-Win-Battles“ (siehe „MWB“ in Abbildung 10), wurden ebenfalls in die strategische Landkarte überführt und in diesem Rahmen international kommuniziert und betrieben.

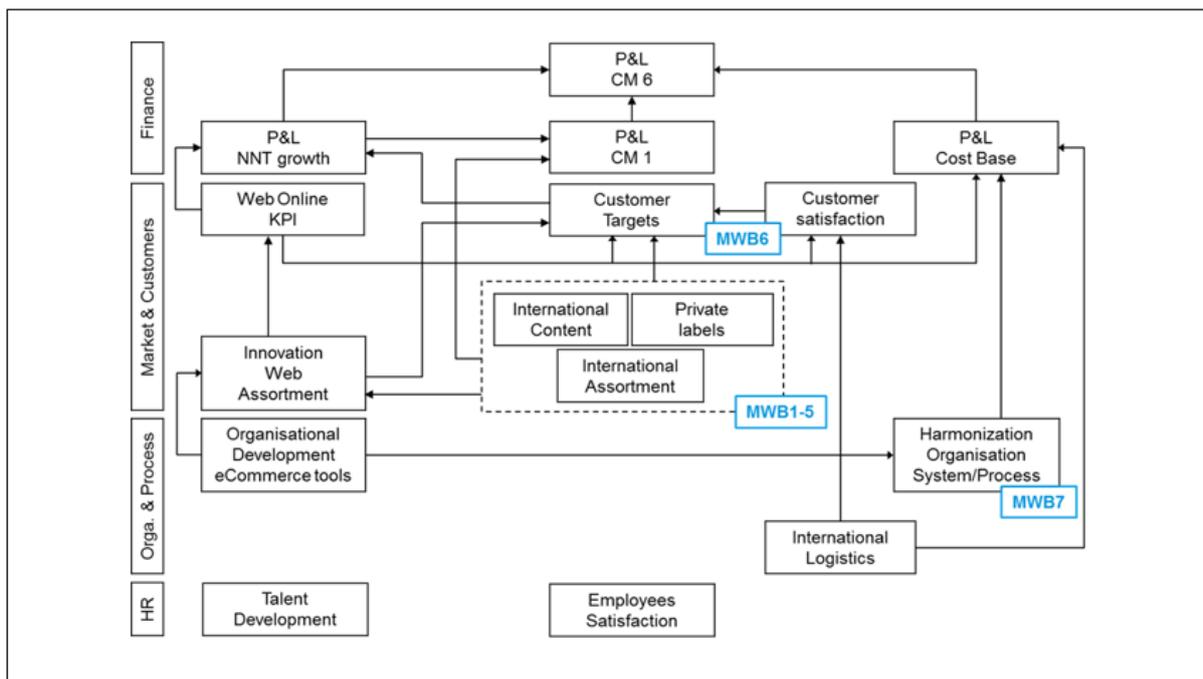


Abbildung 10: Strategische Landkarte (Quelle: eigene Darstellung, 2016)

Das strategische Projektportfolio 2014 basierte auf der strategischen Landkarte der internationalen Landesgesellschaften 2014 und hatte die Zielsetzung, die Projekte und Aktivitäten der Conrad Electronic SE mit jenen der internationalen Landesgesellschaften abzustimmen, um somit die international strategisch relevanten Projekte und Aktivitäten zeitlich synchron mit der Conrad Electronic SE in Hirschau zu betreiben. Das in Abbildung 11 dargestellte Teilportfolio zeigt durch seine farbliche Zuordnung beispielartig den internationalen Zusammenhang der strategischen Projekte in den Entwicklungsbereichen der Beschaffung von Produkten, korrespondierenden Dienstleistungen und IT-Systemen.

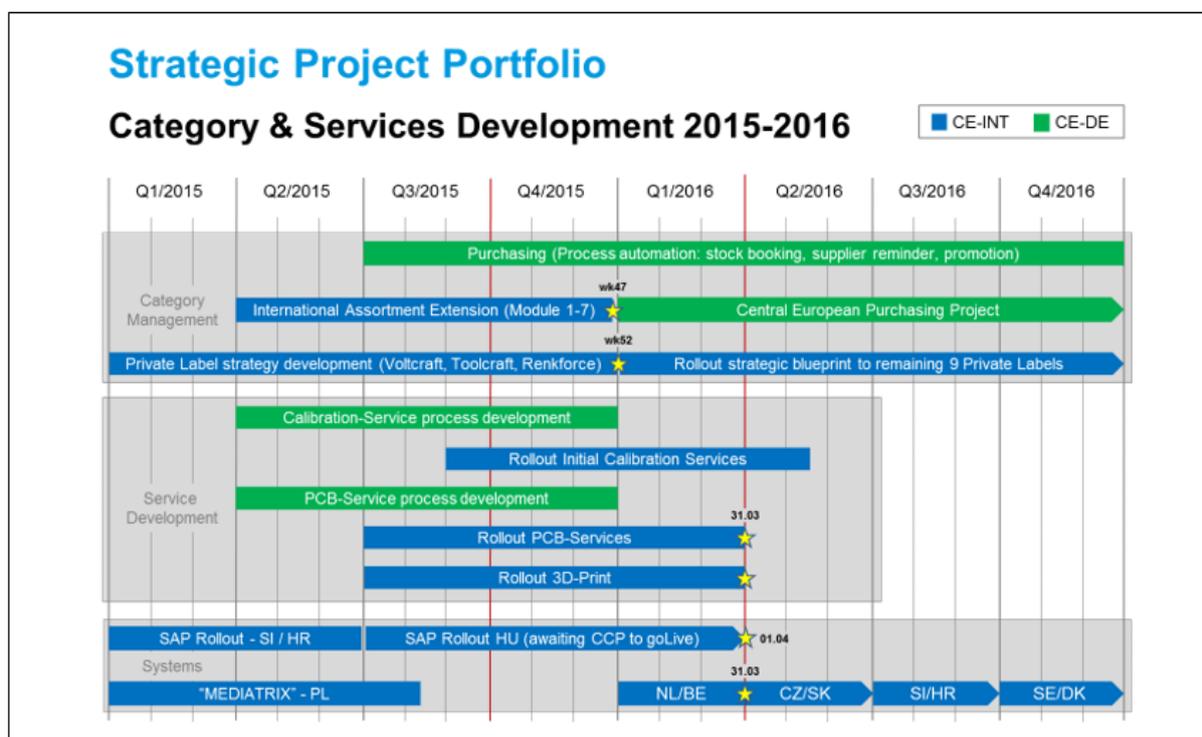


Abbildung 11: Strategisches Projekt-Portfolio (Quelle: eigene Darstellung, 2016)

Mitte 2015 führte die Geschäftsführung der Conrad Electronic SE eine strategische Landkarte für die gesamte Conrad Gruppe ein. Diese ist eine Wiedereinführung einer in der Conrad Electronic SE verwendeten Version von 2012 mit Aktualisierungen der Geschäftsführung.

Abbildung 12 zeigt die strategische Landkarte der Conrad Gruppe 2015, welche durch die Geschäftsführung der Conrad Electronic SE entwickelt und kommuniziert wurde. Die zentralen Elemente K1, K2 und K3 entstammen einer von dem Autoren entwickelten

Strategie-Präsentation, welche der Geschäftsführung als Entwurf zur Verfügung gestellt wurde.

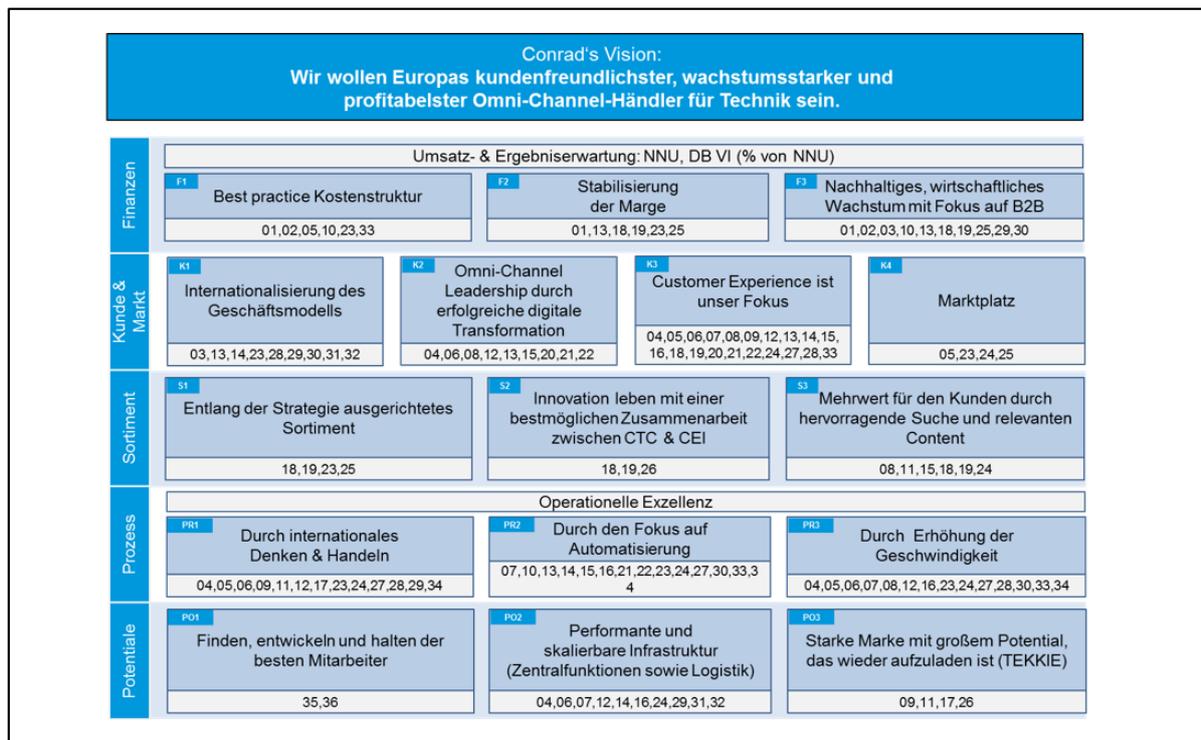


Abbildung 12: Strategische Landkarte der Conrad Gruppe (Quelle: eigene Darstellung, 2016)

## b. Das 70-Wochen Programm (2015-2017)

Mit Einführung der strategischen Landkarte der Conrad Gruppe im Juli 2015 proklamierte die Geschäftsführung der Conrad Electronic SE den Start des „70-Wochen Programms“. Die Bereichsleiter und Führungskräfte wurden von der Geschäftsführung der Conrad Electronic SE aufgefordert, ihre aktuellen Projekte und geplanten Aktivitäten im Rahmen der strategischen Landkarte überblicksartig zu beschreiben und darzustellen.

Das aktuelle strategische Projektportfolio im „70-Wochen Programm“ besteht aus der Ansammlung von 37 Projekten. Die Detailschärfe in Bezug auf die Beschreibung der strategischen Zielsetzungen, finanziellen Zielgrößen (KPIs) und Termine sind derzeit noch unterschiedlich stark ausgeprägt.

Das in Abbildung 13 dargestellte strategische Projekt 18 zeigt ein strategisches Projekt, welches die Zielsetzung hat, die strategischen Handlungsfelder F2 (Stabilisierung der Marge), F3 (nachhaltiges, wirtschaftliches Wachstum mit Fokus B2B), K3 (Customer Experience ist unser Fokus), S1 (entlang der Strategie ausgerichtetes Sortiment), S2 (Innovation leben mit einer bestmöglichen Zusammenarbeit von CTC & CEI) und S3 (Mehrwert für den Kunden durch eine hervorragende Suche und relevanten Content) der strategischen Landkarte der Conrad Gruppe 2015 positiv zu beeinflussen.

Kunde & Markt <span style="float: right; background-color: red; color: white; padding: 2px 5px;">Top Prio</span>					
<b>Perspektiven:</b> F2, F3, K3, S1, S2, S3		<b>Strategisches Projekt:</b> Fokus auf B2B-Kundengruppenmanagement (1/3) Fokus auf ausgewählte Sweet Spots: Betreute-Kunden, Education, B2B		<b>KPI's:</b> - NNU, DBI, Orders, %Marge - Entwicklung aktiver Sweetspots-Kunden (B2B)	
<b>Projekt Nummer:</b> 18	<b>Budget/Ressourcen:</b> Nutzung bestehender Ressourcen	<b>Projektmanager:</b> Stefan Fuchs		<b>Sponsor:</b> Holger Ruban	
Teilziele	Maßnahme / Einzelschritte	Zeitraum	Verantwortlich	KPI	Status
Strategisch relevante Kundengruppen = Sweet Spots sind per kundenzentriertem Marketing so zu bearbeiten, dass sich definierte KPIs signifikant besser entwickeln, als im bisherigen werbemittelzentrischen Marketing-Ansatz.  • Sweet Spot betreute Kunden: NNU Steigerung +16,8% NNU 2016: 101,0 Mio €  • Sweet Spot Education: NNU Steigerung + 15,7% NNU 2016: 18,8 Mio €  • B2B-Kunden Ziele: Neue Kunden +10,1% NNU 2016: 163,7 Mio €	• Identifikation relevanter Segmente: Sweet-Spots	Q2 2015	H. Ruban	Dokument	Erliegt
	• Budgetwerte für die ausgewählten Segmente erstellen	Q4 2015	S. Fuchs	Dokument	Erliegt
	• Handlungsstandards für Sweet-Spots entwickeln: Wahrnehmbare Größe, Wert, Kernsortiment, qualitative Kriterien (Alter, Geschlecht, Urbanität)	Q2 2015	J. Dubiel	Dokument	Erliegt
	• Maßnahmenpläne für Sweet-Spots erstellen	Q4 2015	S. Fuchs	Dokument	Erliegt
	• RFM-Werteraster für kontinuierliche Werbesteuerung	Q1 2016	F. Lustig	Report	In Klärung
	• Multiplikation der von CE DE entwickelten Maßnahmen im internationalen Bereich	2016	M. Lauer	Report	Offen

Abbildung 13: Strategisches Projekt 18 (Quelle: eigene Darstellung, 2016)

### c. Das Boston Consulting Group Projekt (2018-2019)

Basierend auf den Analysen und Diskussionen mit Inhaber und Geschäftsführung entwickelte die Beratergruppe von Boston Consulting Group ein Portfolio von inhaltlich abgestimmten strategischen Projekten zur Umsetzung einer sogenannten „B2B-First“-Strategie. Zur Koordination und Überwachung der strategischen Projekte wurde ein Projekt Management Office installiert, welches in wöchentlichen Meetings Statusberichte der jeweiligen Projektleiter erhielt. Monatliche sogenannte „Deep Dives“ dienten der detaillierten Besprechung von Status, Herausforderung und Maßnahmen zur Erfüllung der strategischen und kaufmännischen Zielsetzungen.

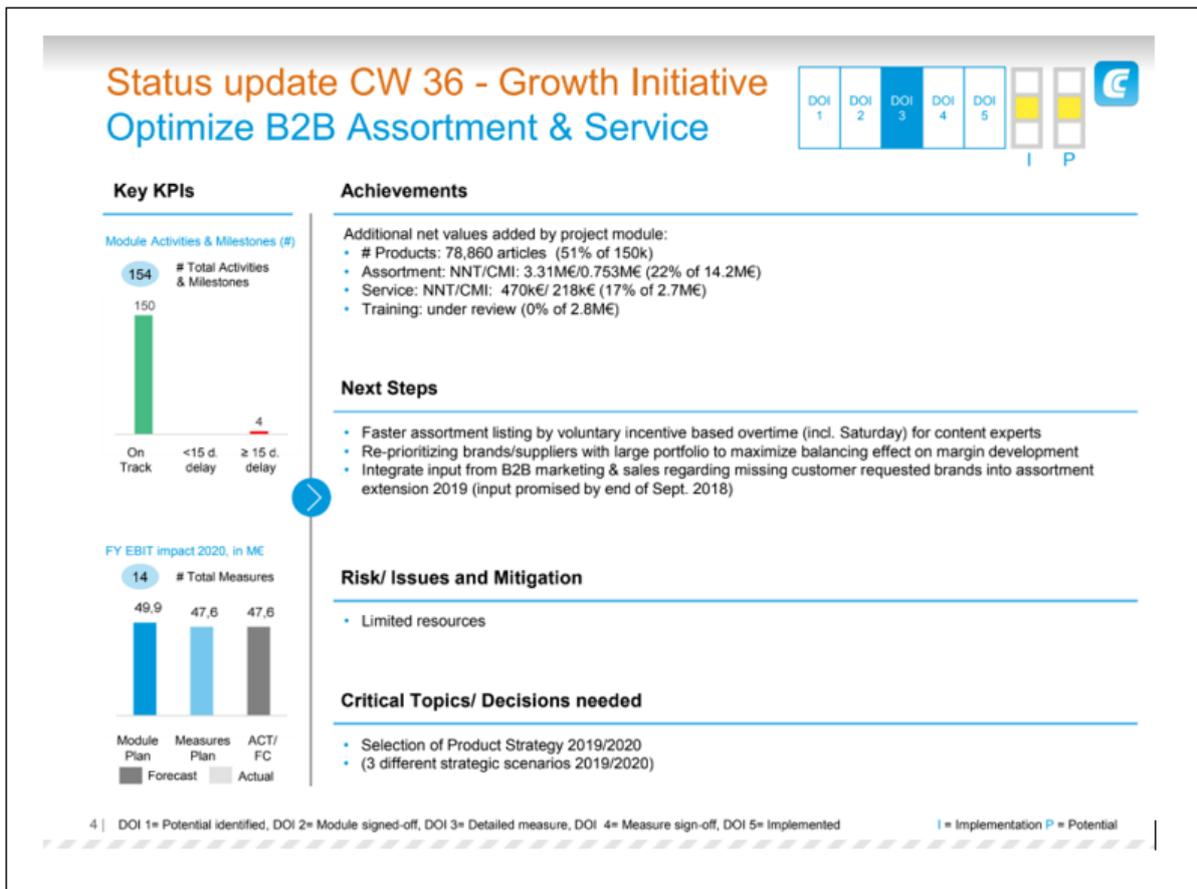


Abbildung 14: Auszug aus dem BCG-Projektportfolio (Quelle: interne Dokumentation, 2018)

Das strategische Projektportfolio diente dem Auf- und Ausbau von Kompetenzen, um das Leistungsversprechen von Conrad Electronic und die spezifischen Anforderungen von Geschäftskunden besser erfüllen zu können, um folglich überproportionale Umsatzzuwächse verzeichnen zu können.

Eines der zentralen Projekte „Optimize B2B Assortment & Service“ (vgl. Abbildung 14) befasste sich mit dem massiven Aufbau von zielgruppenrelevanten Marken durch Einlistung mehrerer hunderttausend Artikel und dem Ausbau spezifischer Serviceangebote für die strategisch definierten Geschäftskunden-Zielgruppen.

**d. Strategisches Projektmanagement von Conrad Electronic (2019-2020)**

Das Projektmanagement, die noch zu leistenden und neu entwickelten strategischen Projekte werden bis heute im Rahmen der durch Boston Consulting Group eingeführte Strukturen und Abläufe in eigener Regie weiterhin betrieben.

### **3.6. Forschungsinteresse**

Neben den operativen Geschäftsführern Ales Drabek (Chief Digital Distribution Officer), Jürgen Groth (Chief Sales Officer B2C) und Ralf Bühler (Chief Sales Officer B2B), der als letzter neuer Geschäftsführer im Mai 2019 (vgl. <https://www.conrad.de/de/ueber-conrad/rechtliches/impressum.html> [abgefragt am 08.06.2020]) zu Conrad stieß, sind zwei Mitglieder der Unternehmensfamilie Dr. Werner Conrad, Vorsitzender des Verwaltungsrates der Conrad Electronic SE und sein Vater, Klaus Conrad, regelmäßig in ihren Büros in der Firmenzentrale in Hirschau anzutreffen.

Neben der Relevanz der 4 Quadranten des Competing Value Frameworks (vgl. Abbildung 2) und der unternehmenskulturellen Faktoren nach Schein (vgl. 1995, S. 222) in Bezug auf die Führungskräfte und Angestellten der Conrad Electronic Gruppe, war es auch Zielsetzung der empirischen Studie, die Relevanz der von Schein dargestellten unterschiedlichen Motivationen und Orientierungen der Unternehmerfamilie und des professionellen Managements (vgl. Tabelle 1) auf die Strategieumsetzung zu untersuchen.

## **4. Methodisches Vorgehen**

### **4.1. Selektion der Forschungsmethode**

In der empirischen Sozialforschung wird generell zwischen der quantitativen und qualitativen Forschung sowie der Grundlagen- und der Anwendungsforschung unterschieden (vgl. Döring und Bortz, 2016, S. 14).

In der quantitativen Sozialforschung werden typischerweise numerische Messwerte mit standardisierten Messinstrumenten an relativ großen und möglichst repräsentativen Stichproben erhoben und anschließend statistisch ausgewertet, um theoretisch begründete Hypothesen zu überprüfen (vgl. Döring und Bortz, 2016, S. 23).

Im Gegensatz dazu wird in der qualitativen Sozialforschung verbales, visuelles und/oder audiovisuelles Material in bewusst nicht strukturierter- oder teil-strukturierter Weise an

relativ wenigen Stichproben erhoben und anschließend interpretativ ausgewertet, um Hypothesen und Theorien aufzustellen (vgl. Döring und Bortz, 2016, S. 25).

Qualitative Forschung wird sowohl von Sozial- und Verhaltenswissenschaftlern als auch von Praktikern in Betrieben betrieben, die sich mit dem menschlichen Verhalten beschäftigen. Dieser Forschungsstil eignet sich zur Erforschung von Individuen, Gruppen oder Organisationen (vgl. Strauss und Corbin, 1996, S. 5).

Die Grundlagenforschung ist darauf ausgerichtet, in einem bestimmten Forschungsbereich einen wissenschaftlichen Mehrwert zu erschaffen, der aus Sicht von Laien oftmals als abstrakt oder belanglos angesehen wird, da diese scheinbar keinen direkten und praktischen Bezug zu der eigenen Erlebenswelt darstellen (vgl. Döring und Bortz, 2016, S. 17 - 18).

Die Anwendungsforschung, die auf der Grundlagenforschung aufbaut, beschäftigt sich nicht mit dem allgemeinen wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn, sondern mit der Beantwortung von praxisorientierten Fragestellungen. Die Befunde einer angewandten Sozialstudie sollen Betroffenen und Entscheidern im Praxisfeld helfen, Probleme zu verstehen und Ableitungen und Maßnahmen zu treffen, die zu einer positiven Veränderung der Situation beitragen (vgl. Döring und Bortz, 2016, S. 18).

Nach ausführlicher Literaturrecherche und Diskussionen mit promovierten Akademikern entscheidet sich der Autor der Studie für die Forschungsmethode der qualitativen Anwendungsforschung. Hierbei erschien die qualitative Inhaltsanalyse, welche klassischerweise für die Hypothesenfindung und Theoriebildung angewendet wird, und sich auch für die Aufdeckung von relevanten Einzelfaktoren sowie zur Konstruktion der möglichen Zusammenhänge dieser Faktoren eignet, als das geeignetste qualitative Auswertungsverfahren, um die Relevanz von ausgewählten Faktoren der Unternehmenskultur für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen zu untersuchen und dadurch wissenschaftliche und praxisrelevante Erkenntnisse zu erzeugen (vgl. Mayring, 2010, S. 22).

## 4.2. Untersuchungsdesign

In der Literatur befinden sich teilweise inkonsistente Ausführungen darüber, was das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse ausmacht (vgl. Schreier, 2014, S. 2). Mayring beschreibt die Inhaltsanalyse zusammenfassend als eine systematische, regel- und theoriegeleitete Vorgehensweise, welche die Absicht verfolgt, im Speziellen fixierte Kommunikation zu analysieren, um somit Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen (vgl. 2010, S. 13).

Mayring (2010, S. 65) unterscheidet bei der qualitativen Inhaltsanalyse die drei Grundformen der zusammenfassenden, explikativen und strukturierenden Inhaltsanalyse. Das Ziel der zusammenfassenden Inhaltsanalyse besteht darin, das Material so zu reduzieren, dass nur die wesentlichen Bestandteile erhalten bleiben, um dadurch eine Abstraktion eines überschaubaren Grundgerüsts zu erhalten, das noch immer ein Abbild des Grundmaterials darstellt. Die explikative Inhaltsanalyse hat das Ziel, zusätzliches Material zu jeweiligen fraglichen Textstellen heranzutragen, um somit das Verständnis der Textstelle zu erweitern. Die Zielsetzung der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse besteht darin, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszuarbeiten, unter vorher festgelegten Kriterien einen Querschnitt durch das Material zu ziehen oder dieses aufgrund vorher bestimmter Kategorien einzuteilen.

Zusätzlich zu der Einteilung in drei Grundformen differenziert Mayring (2010, S. 66) die Grundformen in acht weitere Untergruppen. Da man an dieser Stelle die Grundtypen der zusammenfassenden und explikativen qualitativen Inhaltsanalyse aufgrund ihrer jeweiligen Zielsetzungen bereits ausschließen konnte, und die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse für diese Studie ausgewählt wurde, entfiel die Betrachtung der jeweils zwei Untergruppen der zusammenfassenden und der explikativen Inhaltsanalyse.

Die verbleibenden vier Untergruppen der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse, die im Folgenden näher dargestellt werden, wurden bezüglich ihrer Eignung hin überprüft, um dadurch die für die Studie geeignetste Untergruppe zu identifizieren.

Die vier Untergruppen der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse sind laut Mayring die formale, inhaltliche, typisierende und skalierende Strukturierung. Bei der formalen Strukturierung wird das Material in einer bestimmten Weise untergliedert, zerlegt und schematisiert, um somit gewisse Strukturen herauszuarbeiten. Bei der inhaltlichen Strukturierung werden bestimmte Themen, Inhalte, Aspekte aus den Materialien herausgearbeitet und zusammengefasst. Die typisierende qualitative Inhaltsanalyse hat die Zielsetzung der Typisierung von Personen, Merkmalen, Aussagen und anderen Kriterien im Material. Die skalierende Strukturierung verfolgt das Ziel, die Fundstellen im Material auf einer Skala einzuschätzen und hinsichtlich ihrer Häufigkeit, Kontingenten oder Konfigurationen quantitativ zu analysieren (vgl. Mayring, 2010, S. 94-101).

Nach ausführlichen Betrachtungen der drei Grundformen und der dazugehörigen acht Untergruppen der qualitativen Inhaltsanalyse folgte, dass die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse das geeignetste und somit das übergeordnete und ausgewählte qualitative Forschungs- und Auswertungsverfahren für die empirische Studie darstellt. Zusätzlich wurde in zwei von drei Teilbereichen der Studie, der Relevanz der 4 Quadranten des Competing Values Frameworks und der Relevanz der 6 Probleme der internen Integration, zusätzlich die Methode der Untergruppe der skalierenden Strukturierung angewandt. Dies, um die Experten hinsichtlich ihrer Meinung nach den jeweiligen Ausprägungen der kulturellen Faktoren bei Conrad Electronic auf einer Intervallskala von 0 = keine Ausprägung erkennbar, bis 5 = starke Ausprägungen, zu befragen und somit neben den qualitativen Aussagen auch quantitative Schwerpunkte zu erhalten (vgl. Kuckartz, 2018, S. 123). Die skalierende Strukturierung nach Mayring wird in der empirischen Forschung vielfach verwendet und entspricht im Wesentlichen der Methode der evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018, S. 123).

In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Schritte des Studienablaufs anhand der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010, S. 60) in Abbildung 6 beschrieben.

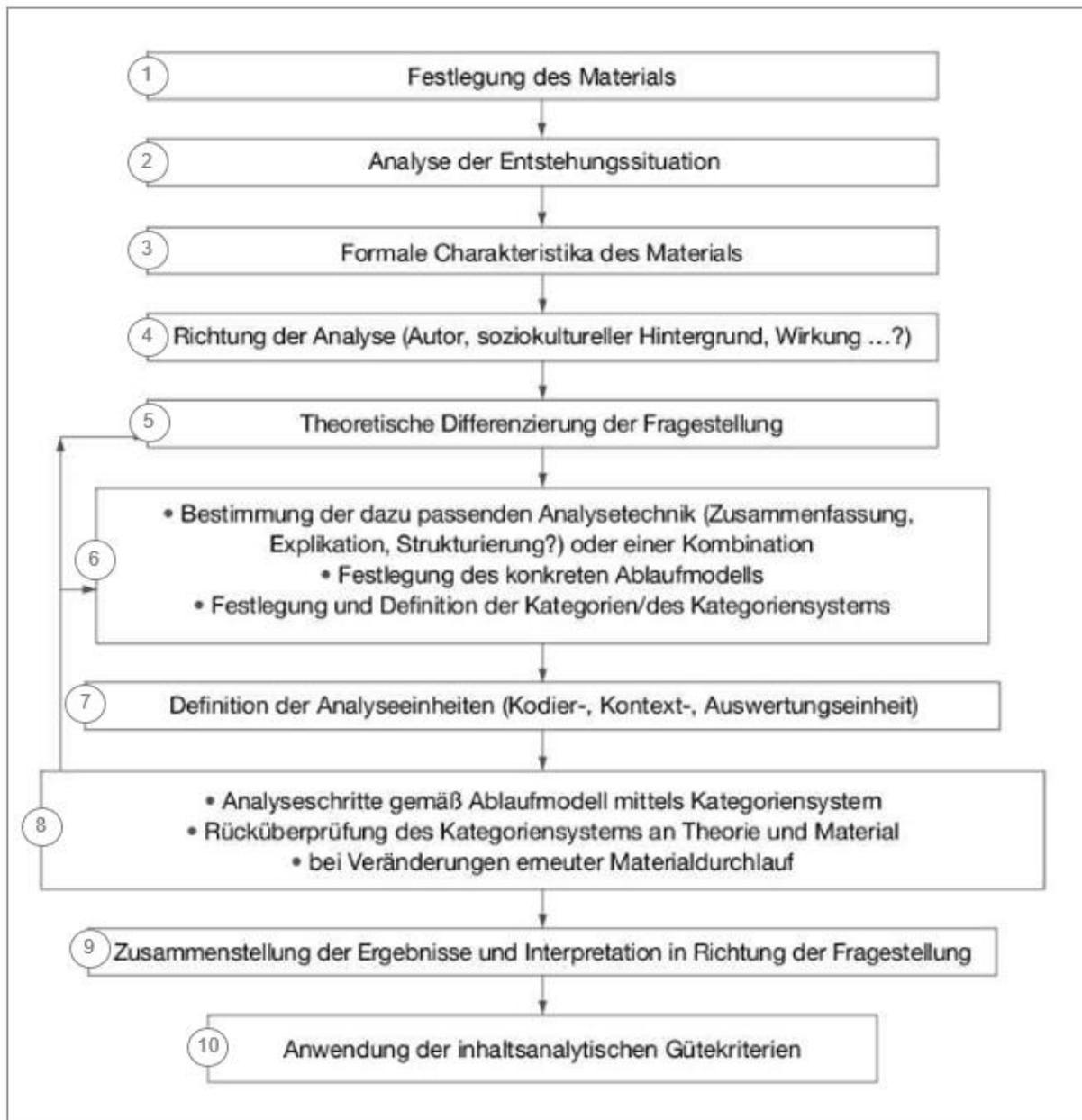


Abbildung 15: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell (Quelle: Mayring, 2010, S. 60)

### a. Datenerhebung

Die Datenerhebung in der Sozialforschung basiert hauptsächlich auf sechs spezifischen Datenerhebungsmethoden; die Beobachtung, das Interview, die Fragebogenmethode, der psychologische Test, die physiologische Messung und die Dokumentenanalyse (vgl. Döring und Bortz, 2016, S. 322).

In Anlehnung an den ersten Schritt des Ablaufmodells nach Mayring (vgl. Abbildung 15), der Festlegung des Materials, wurden numerische und nicht numerische Datenmaterialien

im Rahmen von 12 Leitfadeninterviews mit ausgewählten Experten der Conrad Electronic Gruppe gesammelt. Diese dienten der Beantwortung der Forschungsfragen bezüglich der Relevanz ausgewählter Faktoren für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen. Da die ursprünglich geplanten Datenerhebungsmethoden der teilnehmenden Beobachtung und der Dokumentenanalyse nach ersten Vorbereitungen, Durchführungs- und Auswertungsversuchen keine relevanten Erkenntnisse in Bezug auf die zu untersuchenden kulturellen Faktoren erbrachten, und die Fragebogenmethode, der psychologische Test und die physiologische Messung im Kontext dieser Studie keine praktikable Anwendung fanden, wurde das qualitative Interview in Form eines halbstrukturierten Leitfadeninterviews als die exklusive Datenerhebung für die empirische Studie gewählt.

Der Interviewleitfaden wurde hierzu entsprechend den Forschungsfragen nach der Relevanz von ausgewählten Faktoren für die Strategieumsetzung in einem Familienunternehmen aufgebaut. Quantitative Fragen dienten der Einschätzung der Ausprägung des jeweiligen Faktors bei Conrad Electronic, offene qualitative Fragestellungen zur Erläuterung und Beispielen zu den jeweiligen Faktoren (vgl. Döring und Bortz, 2016, S. 322).

Das ursprüngliche Vorhaben, auch andere externe geschulte Testanwender mit in die Studie einzubeziehen, um somit eine anwenderunabhängige Objektivität der Studie zu gewährleisten, wurde nach den ersten Gesprächen und Tests mit möglichen Testanwendern verworfen. Es wurde erkannt, dass das Fehlen der fachlichen Voraussetzungen zu großen qualitativen Einbußen bei der Befragung, Auswertung und Codierung der Interviews geführt hätte. (vgl. Döring und Bortz, 2016, S. 442).

## **b. Vorbereitung und Durchführung der Interviews**

### **4.2.b.1. Vorbereitungen der Unterlagen**

Gemäß Schritt 2, der Analyse der Entstehungssituation (vgl. Abbildung 15), wurden deutsch- und englischsprachige Datenschutzerklärungen (Anlage 16.19; Anlage 16.20) als Einverständniserklärungen entworfen, welche die relevanten und ausgewählten Personen über den Ablauf der Interviews, über ihre jederzeit gültigen Einspruchs- und Verweigerungsrechte und über die Verwendung des primären Audiomaterials

unterrichteten. Die Datenschutzerklärungen wurden von allen 12 Experten vor den Aufzeichnungen des Interviews durchgelesen und unterschrieben.

Als zentrales Element der Studie wurden deutsch- und englischsprachige teil- bzw. halbstrukturierte Interviewleitfäden für die Befragungen der ausgewählten 10 deutschsprachigen und den 2 englischsprachigen Experten (Anlage 16.17; Anlage 16.18) aus den internationalen Regionen der Conrad Electronic Gruppe entwickelt (vgl. Döring und Bortz, 2016, S. 372-373).

Die ausgewählten Teilnehmer wurden persönlich oder telefonisch für ein Experteninterview rekrutiert. Im Anschluss daran erhielten sie eine offizielle deutsch- oder englischsprachige Einladung (Anlage 16.15; Anlage 16.16) für das Leitfadeninterview, ein graphisches Modell des Competing Values Frameworks und eine deutsch- oder englischsprachige Datenschutzerklärung zur Vorbereitung des Gespräches per E-Mail.

#### 4.2.b.2. Auswahl der Interviewpartner

Die Auswahl der Experten war eine bewusst getroffene Stichprobe, wobei die exklusive Selektion der Interviewpartner aus den höheren Hierarchieebenen zur Erhöhung der qualitativen und quantitativen Aussagen beitrug, da diese Mitarbeiter aufgrund ihrer Schlüsselfunktionen und ihres bereichsübergreifenden Fachwissens ein umfangreiches Strategieverständnis besaßen. Zusätzlich wurden bevorzugt Mitarbeiter selektiert, die direkten Kontakt zu dem Inhaber und Verwaltungsrat haben und somit die kulturellen Unterschiede zwischen Familie und professionellem Management aus eigenen Erfahrungen heraus beurteilen können.

Um die Relevanz der ausgewählten Faktoren über die Conrad Electronic Unternehmensgruppe zu untersuchen, wurden sowohl Interviewpartner von gruppenweiten Funktionen aus der Unternehmenszentrale in Hirschau, als auch aus dezentralen Funktionsbereichen aus anderen Regionen ausgewählt.

Zusätzlich wurden sowohl Mitarbeiter, die seit vielen Jahren für das Unternehmen tätig sind und daher gut über die Veränderungen der Ausprägungen der jeweiligen kulturellen Faktoren über die Jahre hin berichten konnten, als auch solche, die erst vor wenigen

Monaten in das Unternehmen eingetreten sind und daher eine noch eher ungetrübte Perspektive besitzen, in die Selektion mit aufgenommen.

Zur persönlichen Beurteilung des kulturellen Faktors Geschlechterverhältnis wurden 2 weibliche Kollegen aus der Unternehmenszentrale und eine aus einer der internationalen Regionen zu ihren persönlichen Einschätzungen und Beispielen befragt.

Tabelle 4 stellt einzelne Merkmale der ausgewählten Interviewpartner dar. Aus Datenschutzgründen und forschungsethischen Aspekten wurde bewusst darauf verzichtet, deren Funktion, Qualifikation und Berufserfahrung näher auszuführen.

Interview-partner	Merkmale			
	Anzahl	Funktionsbereich	Funktion	Standort
3	Produktmanagement	Gruppe	Deutschland	M, M, M
1	Produkt Service	Gruppe	Deutschland	M
1	Strategisches Pricing	Gruppe	Deutschland	M
2	Strategisches Marketing	Gruppe	Deutschland	W, W
1	Disposition	Gruppe	Deutschland	M
1	Personalabteilung	Gruppe	Deutschland	M
1	Internationaler Vertrieb	Region DACH	Deutschland	M
1	Internationaler Vertrieb	Region Ost-Europa	Polen	M
1	Internationaler Vertrieb	Region West-Europa	Niederlande	W

Tabelle 4: Stichprobenplan (Quelle: eigene Darstellung, 2020)

#### 4.2.b.3. Durchführung der Interviews

Die Leitfadeninterviews wurden im Zeitraum zwischen Januar und April 2020, zum Teil persönlich in einem ruhigen Besprechungsraum in der Zentrale von Conrad Electronic in Hirschau, und bedingt durch die COVID-19 Krise im Homeoffice in Österreich mittels Video-Konferenz, durchgeführt. Die Experten wurden in einem Vorgespräch zu den Interviews mit dem Modell des Competing Values Frameworks, der Struktur des Leitfadeninterviews und den Fragestellungen vertraut gemacht. Darüber hinaus wurden sie im Rahmen der Unterzeichnung der Datenschutzerklärung darüber aufgeklärt, dass ihre Teilnahme freiwillig ist und sie jeder Zeit die Möglichkeit haben, das Interview abzubrechen oder einzelnen Fragen zu widersprechen. Der Forscher wies die Experten darauf hin, dass das

Leitfadeninterview als Gesprächsleitfaden verwendet wird, und vom Leitfaden abweichende Erläuterungen und Ansichten ausdrücklich erwünscht sind.

### **c. Transkription der Interviews**

Entsprechend Schritt 3 der formalen Charakteristika des Materials (vgl. Abbildung 15), wurden die Audiodateien der Interviews in schriftliche Kommunikation überführt.

Hierbei wurden die aufgezeichneten Tonaufnahmen der Interviewgespräche in schriftliche Transkripte übertragen. Die initialen Versuche einer rudimentären Transkription mittels automatischer Spracherkennung durch die Software „Dragon“ des Anbieters Nuance (vgl. <https://www.nuance.com/de-de/dragon.html> [abgefragt am: 03.06.2020]) durchzuführen und anschließend vermeintliche verbleibende Mängel selbstständig zu beheben, scheiterten, da die maschinell erzeugten Transkripte mit Abstand nicht die Qualität besaßen, um diese manuell nachbearbeiten zu können.

Somit erfolgte die Transkription der 12 Leitfadeninterviews (Anlage 16.21) aus zeitlichen Gründen durch den Dienstleister „Transkribieren.at“, dessen Mitarbeiter eine einfache, leicht geglättete Transkription der deutsch- und englischsprachigen Audiodateien in Anlehnung an Dresing und Pehl (vgl. Dresing, Pehl, 2015, <https://www.audiotranskription.de/Praxisbuch-Transkription.pdf> [abgefragt am: 03.06.2020]) vorgenommen haben.

Die Wahl für die einfachen Transkriptionen begründet sich aus dem inhaltlichen Forschungsinteresse der Studie und dem Fokus auf „was-gesagt-wurde“. Die Überlegung, komplexere Transkriptionssysteme anzuwenden, die neben dem inhaltlichen auch das „wiewas-gesagt-wurde“ abbilden konnten, wurden verworfen, da diese zusätzlichen Informationen keinen qualitativen oder quantitativen Mehrwert für das Forschungsprojekt darstellten.

Bei der Transkription der Materialien aus den Interviews wurde besonderes Augenmerk auf die Anonymisierung der qualitativen Datensätze gelegt, um damit keine Rückschlüsse auf die Identität der Studienteilnehmer zu erlauben. Um gleichzeitig sicherstellen, dass durch die Anonymisierung kein Verlust von wichtigen Informationen entsteht, wurden im Speziellen

die Kontextinformationen untersucht und situativ anonymisiert. So wurden beispielsweise Namen der Experten durch einzelne Buchstaben des Alphabets ersetzt (vgl. Döring und Bortz, 2016, S. 584).

#### **d. Richtung der Analyse**

Schritt 4 erforderte die Richtung der Analyse (vgl. Abbildung 15). Zur Auswahl standen die Analyse der auf dem Material basierenden Aussagen in die 3 verschiedenen Richtungen von Wirkung des Textes bei den Experten, Analyse der Textverfasser oder die Beschreibung der im Text behandelten Gegenstände (vgl. Mayring, 2015, S. 58).

Da sich die Studie mit der Relevanz von ausgewählten Faktoren für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen befasst und das gewählte Untersuchungsfeld alle Mitarbeiter der Conrad Electronic Unternehmensgruppe darstellte, wurde die Beschreibung der im Text behandelten Gegenstände als Richtung und Analyse gewählt. Aufgrund der differenzierten interpretativen Rekonstruktion der einzelnen Fälle im Kontext des Untersuchungsfeldes, die einen hohen Arbeitsaufwand für jeden Fall darstellte, wurde eine absichtsvolle Auswahl von 12 Samples (Absatz 4.1.b.2) für die Studie getroffen (vgl. Döring und Bortz, 2016, S. 302).

Die nach dem Stichprobenplan ausgewählten Mitarbeiter (vgl. Tabelle 4) wurden im Rahmen eines durchschnittlich einstündigen Interviews zu der Relevanz der 14 ausgewählten Faktoren in den 3 Bereichen des von Quinn & Rohrbaugh entwickelten Competing Values Frameworks (CVF) und den von Edgar Schein entwickelten 6 Problemen der internen Integration sowie den 4 Unterschieden zwischen Familie und Management befragt. Zur Ableitung einer Theorie oder Erkenntnissen über die Relevanz der ausgewählten kulturellen Faktoren, wurden die jeweiligen Aussagen zu den kulturellen Ausprägungen untersucht und Verbindungen zwischen den jeweiligen Faktoren herausgearbeitet.

#### **e. Forschungslücke**

Schritt 5 der theoretischen Differenzierung der Fragestellung (vgl. Abbildung 15) forderte die klare Fragestellung bzw. die Begründung der relevanten Forschungslücke vor Beginn der Analysen (vgl. Mayring, 2015, S. 60). Die Forschungslücke wurde begründet durch die Erkenntnis, dass, obwohl eine große Anzahl von Studien, Literatur und anderen Materialien existiert, die sich mit den Erfolgsfaktoren, Strukturen und Prozessen des strategischen

Managements beschäftigen, keine Analysen und Studien existieren, die sich mit der Relevanz der für diese Studie gewählten 14 soziokulturellen Faktoren für die Strategieumsetzung im Zusammenhang mit einem Familienunternehmen wissenschaftlich auseinandersetzen.

#### **f. Auswertung der Interviews**

Dem sechsten Schritt im allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodell (vgl. Abbildung 15), der die Bestimmung der dazu passenden Analysetechnik, der Festlegung eines vorläufigen Ablaufmodells und der Festlegung sowie Bildung von Kategorien und Kategoriensystemen forderte, wurde folgendermaßen entsprochen.

Die Analysen der Transkripte, das Codieren der Texte (Anlagen 16.1 – 16.14), die Erstellung von Memos, welche die Basis für die Erkenntnisse aus den Experteninterviews darstellten, erfolgten nach der Teilnahme an einer Online-Schulung in Deutschland in den Pausen am Arbeitsplatz und in Österreich während der Freizeit mittels der käuflich erworbenen Studienlizenzen der QDA-Software „F4analyse“ (vgl. <https://www.audiotranskription.de/f4-analyse> [abgefragt am: 03.06.2020])

Wie bereits einleitend erläutert, wurde für die sozialwissenschaftlichen Fragestellungen dieser Studie das inhaltlich strukturierende Ablaufmodell (vgl. Abbildung 14) der qualitativen Inhaltsanalyse bestimmt (Mayring, 2010, S. 99).

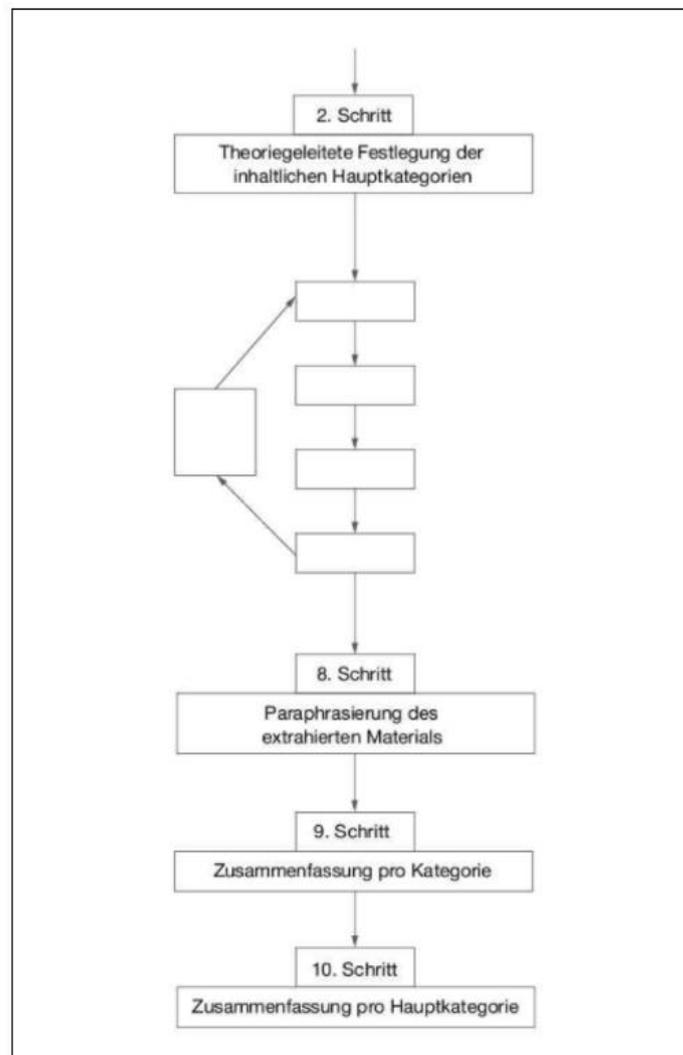


Abbildung 16: Forschungsmodell der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse (Quelle: Mayring, 2010, S. 99)

Dem konkreten Ablaufmodell der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse folgend, wurden bereits im 2. Schritt des spezifischen Modells die Hauptkategorien durch Theorien aus der wissenschaftlichen Literatur inhaltlich festgelegt. Die Hauptkategorien sind die 14 ausgewählten soziokulturellen Faktoren, die in dieser Studie Aufschluss über den Einfluss der Unternehmenskultur und des Inhabers auf die Strategieumsetzung in einem Familienunternehmen geben wird.

In Bezug auf die Bildung und Erprobung des unter dem 6. Schritts des allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodells (vgl. Abbildung 15) geforderten Kategoriensystems, wurde die 3 konkreten Vorgehensschritte nach Mayring (2010, S. 92) eingehalten.

In einem 1. Schritt wurden die 14 ausgewählten Faktoren als oberstes Kategoriensystem definiert und an Textbestandteilen der einzelnen Interviews getestet. Im 2. Schritt wurden

Ankerbeispiele angeführt (vgl. Abbildung 15). Diese sind konkrete Textstellen, die unter bestimmte Kategorie fallen und exemplarisch für diese Kategorie standen. Im 3. Schritt wurden Kodierregeln entwickelt, welche die Abgrenzungsprobleme zwischen den Kategorien regelten, um somit eine eindeutige Zuordnung von Textstellen zu den Kategorien zu ermöglichen.

Die Erprobung der Kategorien und des Kategoriensystems erfolgte in 2 Arbeitsschritten.

Im 1. Arbeitsschritt wurden die kategorierelevanten Textstellen im Material durch unterschiedlich farbige Unterstreichungen lokalisiert und den jeweiligen Kategorien zugeordnet. In einem 2. Schritt wurden die so gekennzeichneten Textstellen inhaltlich strukturierend bearbeitet und aus dem Text extrahiert. Die initialen Kategorien wurden nach dem ersten Probelauf teilweise erneut überarbeitet und mittels neuer Definitionen verändert (vgl. Mayring, 2010, S. 92, S. 94).

Im 7. Schritt des allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodells (vgl. Abbildung 15) wurden die Analyseeinheiten, Kodiereinheiten, Kontexteinheit und die Auswertungseinheit final festgelegt. Gemäß der Schritte 8-10 des Ablaufmodells der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse (vgl. Abbildung 16) und entsprechend dem 8. Schritt des allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodells (vgl. Abbildung 16), wurden die extrahierten Textstellen paraphrasiert, nach Regeln zusammengefasst und den jeweiligen Kategorien und Hauptkategorien zugeordnet (vgl. Mayring, 2010, S. 98).

#### **g. Zusammenstellung der Ergebnisse und Interpretation in Richtung Fragestellungen**

Die im 9. Schritt des allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodells (vgl. Abbildung 16) geforderte Zusammenstellung der Ergebnisse wird in Abschnitt 5 umfangreich dargestellt. Die geforderten Interpretationen in Richtung der Fragestellung werden im Abschnitt 8 ausführlich erläutert.

## **h. Anwendung inhaltsanalytischer Gütekriterien**

Gemäß Schritt 10, die Anwendung inhaltsanalytischer Gütekriterien, des allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodells (vgl. Abbildung 16) wurden zuerst die klassischen Gütekriterien der quantitativen Forschung ausführlich untersucht.

Die klassischen Gütekriterien der sozialwissenschaftlichen Methodenlehre sind die Maße der Reliabilität (vgl. Döring und Bortz, 2016, S. 442-443) und der Validität (vgl. Döring und Bortz, 2016, S. 184). Hierbei ist Reliabilität eine Voraussetzung für Validität. Umgekehrt ist jedoch Validität keine Voraussetzung für Reliabilität (vgl. Mayring, 2010, S. 118).

Bezüglich der Gütekriterien der Reliabilität unterscheidet man üblicherweise drei Verfahren. Der Re-Test beschreibt die Wiederholung der Forschungsoperation mit dem Ziel zu überprüfen, ob diese zum selben Ergebnis führt. Beim Parallel-Test, auch Äquivalent-Form genannt, werden die Forschungsfragen an der gleichen Stichprobe mit anderen Instrumenten untersucht und die Übereinstimmung geprüft. Bei der Konsistenzprüfung, auch Split-half Test genannt, teilt man das Material oder das Instrument in zwei gleiche Teile und überprüft, ob beide Untersuchungsteile zu ähnlichen Ergebnissen führen (vgl. Mayring, 2010, S. 116).

Bei den Gütekriterien der Validität unterscheidet man laut Mayring üblicherweise 4 Verfahren. Beim Außenkriterium werden Untersuchungsergebnisse, welche in enger Verbindung mit den eigenen Fragestellungen und dem zu untersuchenden Gegenstand stehen, und von deren Gültigkeit man überzeugt ist, als Vergleichsmaßstab herangezogen. Bei der Vorhersagevalidität werden Prognosen anhand der Ergebnisse erstellt und deren Eintreffen untersucht. Bei der Extremgruppe werden Teile der Stichprobe, bei denen extreme Ergebnisse zu erwarten sind, herausgenommen und überprüft, ob die zu erwartenden Ergebnisse tatsächlich eingetroffen sind. Die Konstruktvalidität prüft die Plausibilität der Ergebnisse anhand wissenschaftlicher Theorien. Hierbei wird die Angemessenheit der operationalen Begriffe in Bezug auf die wissenschaftlichen Theorien untersucht (vgl. Mayring, 2010, S. 117).

Während in der quantitativen Forschung die zentralen Gütekriterien für methodische Strenge relativ konsensfähig und in vielen Bereichen ausformuliert sind, wird die Debatte um geeignete Qualitätskriterien in der qualitativen Forschung sehr viel kontroverser geführt (vgl. Döring und Bortz, 2016, S. 106; vgl. Kuckartz, 2018, S. 202; vgl. Mayring, 2015, S. 124). Ein Ansatz, die Gütekriterien qualitativer Forschung und die der quantitativen Forschung zu orientieren, führte zu unscharfen Definitionen und Verwendungen der klassischen Testgütekriterien für quantitative Forschungen Objektivität, Reliabilität und Validität im Rahmen von qualitativen Forschungsprojekten. Ein zweiter Ansatz, aus der Logik der qualitativen Forschung heraus, eigene Gütekriterien zu entwickeln, führte zu einem Boom von mehr als 100 qualitativen Kriterienkatalogen (vgl. Döring und Bortz, 2016, S. 107).

Die Auswahl für den Kriterienkatalog der Glaubwürdigkeit von den US-amerikanischen Erziehungswissenschaftlern Yvonna Lincoln und Egon Guba als Güte- und Qualitätskriterien für diese empirische Forschungsarbeit, begründet sich einerseits auf die Tatsache, dass die 4 Kriterien des Glaubwürdigkeitsmodells der Vertrauenswürdigkeit, Übertragbarkeit, Zuverlässigkeit und Bestätigbarkeit ein Pendant zu den Qualitätskriterien der quantitativen Forschungsmethoden von interner Validität, externer Validität, Reliabilität und Objektivität darstellen (vgl. Kuckartz, 2018, S. 202; vgl. Döring und Bortz, 2016, S. 109). Andererseits ist dies mit einer guten Beschreibung relativ genauer Praxishinweise und Techniken zur Sicherung der vier Gütekriterien zu begründen, sowie mit der Information, dass dieser Kriterienkatalog in der internationalen Fachliteratur mit Abstand den am häufigsten verwendeten Kriterienkatalog darstellt (vgl. Döring und Bortz, 2016, S. 108 - 110).

Das 1. Qualitätskriterium der Vertrauenswürdigkeit wurde erfüllt, indem die Ergebnisse und Interpretationen der Experteninterviews mit drei außenstehenden und unvoreingenommenen Fachkollegen, in der englischsprachigen Literatur als Peer Debriefing beschrieben, durchgeführt wurden (vgl. Abschn. 7.).

Dem 2. Qualitätskriterium der Übertragbarkeit wurde durch die Technik der dichten Beschreibung der Vorbereitung des Leitfadenterviews, Auswahl der Interviewpartner und Durchführung der Interviews (vgl. Abschn. 5.1 – 5.4) entsprochen.

Dem 3. Qualitätskriterium der Zuverlässigkeit und dem 4. Qualitätskriterium der Bestätigbarkeit wurde durch die Technik eines Forschungs-Audits, bei dem der Forscher die Vorgehensweise gegenüber internen, außenstehenden und unvoreingenommenen Experten detailliert erläuterte und begründete, ebenfalls Rechnung getragen.

### **4.3. Theoretische Sättigung**

Entgegen den meist sehr hohen Stichprobenzahlen von quantitativen Studien, reicht bei qualitativen Studien oftmals eine wesentlich geringere Anzahl an Stichproben, um die Forschungsfragen zu beantworten. In der Praxis ergeben sich die Summe der benötigten Studienteilnehmer sowie die theoretische Sättigung aus den Forschungsfragen und den gebildeten Kategorien (vgl. Marshall, 1996, S. 523-524).

Truschkat et al. bestätigen den für die Studie verwandten iterativen Forschungsprozess, bei dem nach jeweils drei Interviews die Audiodaten transkribiert, die darin enthaltenen Informationen analysiert, kodiert und für die Eröffnung neuer oder zur Anreicherung bestehender Kategorien verwendet wurden (vgl. Abbildung 17).

Die zirkuläre Abfolge von Datenerhebung und -auswertung bis zur theoretischen Sättigung verleiht dem Forschungsprozess die Offenheit, die notwendig ist, um gegenstandsbezogene Theorien aus der Empirie abzuleiten (vgl. Truschkat et al., 2005, S. 18).

Truschkat et al. (vgl. 2005, S. 19) sehen die theoretische Sättigung gegeben, wenn keine zusätzlichen Daten mehr gefunden werden können, mit deren Hilfe der Forscher weitere Eigenschaften der Kategorie entwickeln kann.

Saunders et al. (vgl. 2018, S. 3-4) beschreiben die Erreichung einer hinreichenden theoretischen Sättigung als einen Punkt in einem Prozess, bei dem keine neuen Kategorien gebildet werden können, keine neuen Informationen vorliegen oder wenn der Forscher immer wieder die gleichen Kommentare und Informationen in den neuen Interviews erhält.

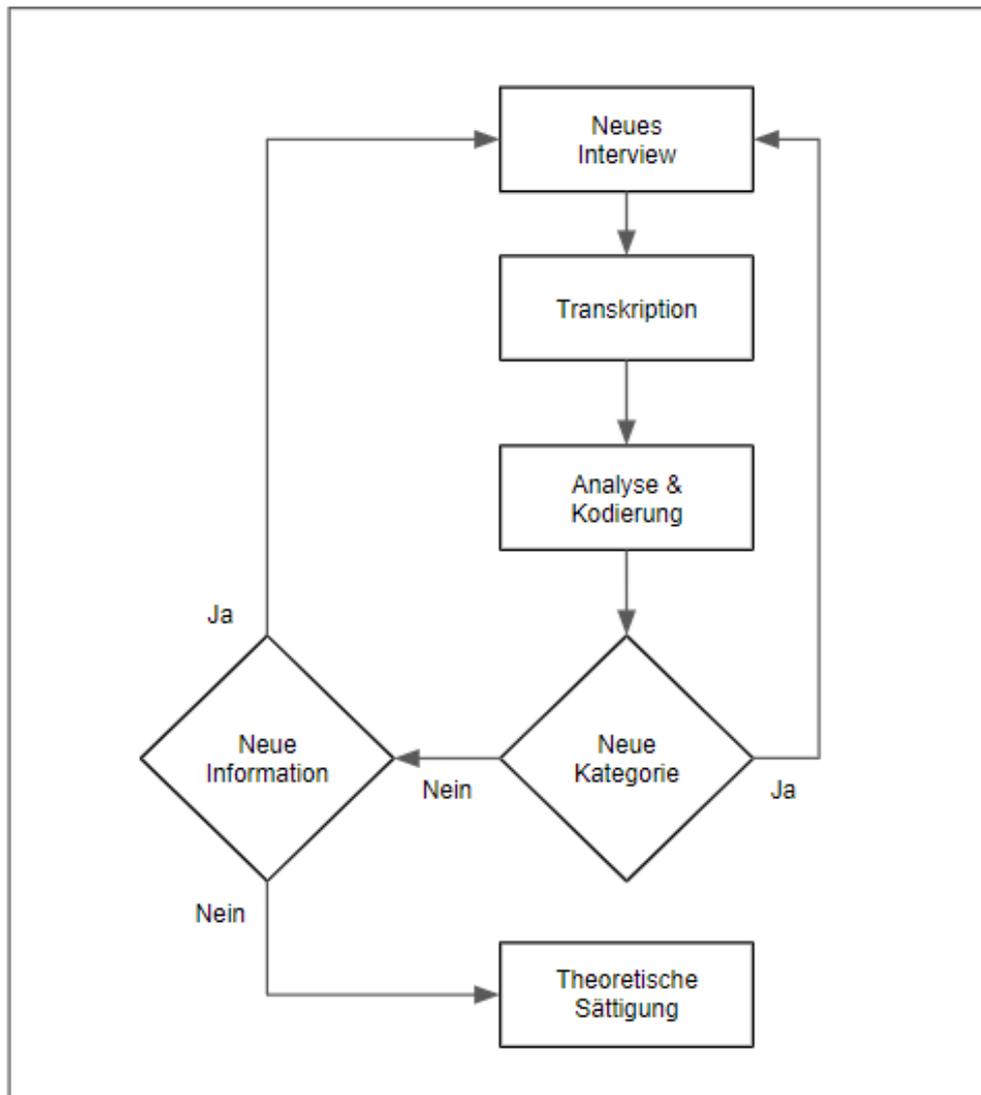


Abbildung 17: Methode zur Überprüfung der theoretischen Sättigung (Quelle: eigene Darstellung, 2021)

Nachdem die Daten aus den Interviews mit den letzten drei Probanden der vierten Gruppe zu keiner Bildung von neuen Kategorien führten und diese nicht weiterführend zu einer Vertiefung oder Erweiterung der Erkenntnisse beitragen konnten, wurde der iterative Forschungsprozess (vgl. Abbildung 17) gestoppt.

Der Forscher entschied sich gegen die Fortführung weiterer Interviews, da für ihn die theoretische Sättigung eingetreten ist (vgl. Strauss und Corbin, 1996, S. 163, 165; vgl. Marshall, 1996, S. 524; vgl. Saunders et al., 2018, S. 3; vgl. Truschkat et al., 2005, S. 18).

## 5. Ergebnisse der Experteninterviews

Die 12 Experten wurden nach ihren Einschätzungen und Beispielen in Bezug auf die 14 ausgewählten kulturellen Faktoren in den drei Kategorien: 4 Quadranten des Competing Values Frameworks, den 6 Problemen der internen Integration und den 4 Unterschieden zwischen Familie und professionellem Management befragt. Die Experten wurden gebeten, ihre Auffassungen der Ausprägungen der kulturellen Quadranten und Faktoren der ersten beiden Kategorien, der 4 Quadranten des Competing Values Frameworks und 6 Problemen der internen Integration bei Conrad Electronic, in einer Intervallskala (0 mit der Bedeutung: keine Ausprägung vorhanden, bis 5 mit der Bedeutung: starke Ausprägung) zu quantifizieren.

### 5.1. Competing Values Framework

Die Befragung der 12 Experten zu ihrer quantitativen Bewertung der einzelnen Ausprägungen des Competing Values Frameworks mit einer Intervallskala von 0 bis 5 ergab die in Tabelle 9 dargestellten Durchschnittswerte. Auffällig hierbei ist, dass die 4 Quadranten mit ihren Werten von 3,09 bis 3,82 verhältnismäßig geringe Abweichungen zueinander aufweisen und keine der 4 Quadranten des Competing Values Frameworks eine herausragende Dominanz in der Unternehmenskultur darstellen (vgl. Abbildung 18). Die qualitative Bewertung der 12 ausgewählten Experten hinsichtlich der Strategieumsetzung bei Conrad Electronic erfolgt in den folgenden Abschnitten.

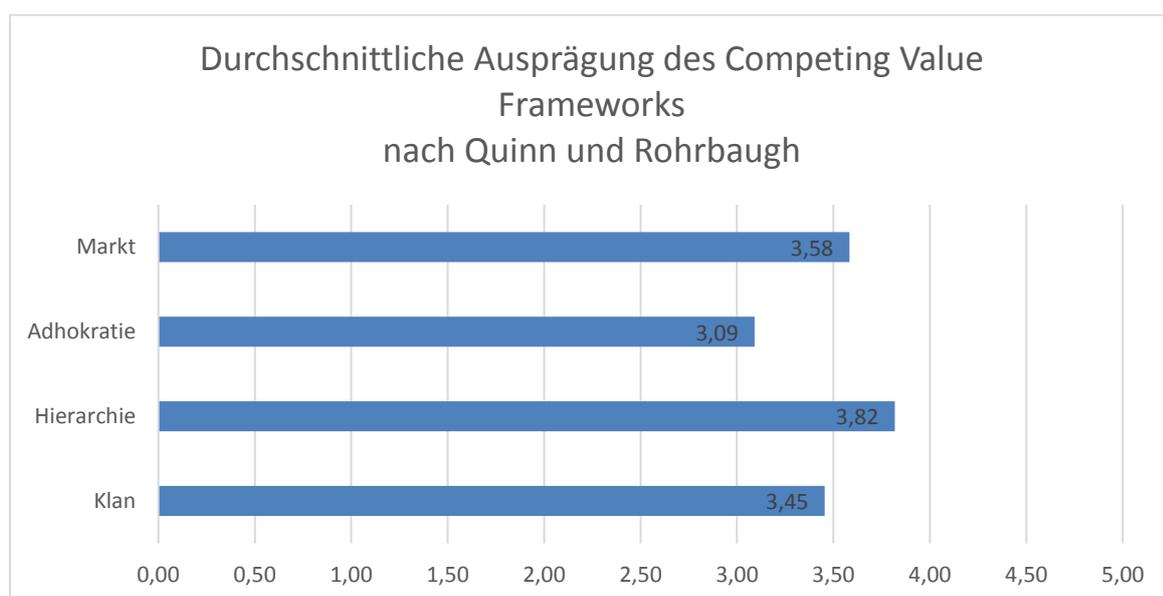


Abbildung 18: Ausprägungen des Competing Values Frameworks (Quelle: eigene Darstellung, 2020)

## a. Relevanz der Klans

Der Klan ist mit einem Durchschnitt von 3,45 der zweitschwächst-ausgeprägte Quadrant des Competing Values Frameworks bei Conrad Electronic.

Die Experten benennen unterschiedliche Gruppierungen als Klan. So werden die Absolventen des, von der Geschäftsführung ins Leben gerufenen, Talententwicklungsprogramms, ebenso wie einzelne Abteilungen, Landesgesellschaften und Regionen als Klan bezeichnet (Experte L, 2020, Anlage 16.1, Absatz 2; Experte I, 2020, Anlage 16.1, Absatz 8).

Ebenso werden alteingesessene Mitarbeiter, die ein höheres Ansehen und Vertrauen genießen als jene mit kurzer Zugehörigkeit (Experte B, 2020, Anlage 16.1, Absatz 6), als eigener Klan und als gewichtige Stakeholder für die Strategieumsetzung wahrgenommen (Experte C, 2020, Anlage 16.1, Absatz 10; Experte E, 2020, Anlage 16.1, Absatz 6; Experte H, 2020, Anlage 16.1, Absatz 4).

Negativ für die Strategieumsetzung seien alteingesessene Mitarbeiter, die sich neuartigen Ansätzen, Meinungen oder Vorschlägen von Mitarbeitern mit kurzer Zugehörigkeit verweigern und weiterhin nach alten Mustern verfahren (Experte H, 2020, Anlage 16.1, Absatz 6).

Die Fusion von Landesgesellschaften in Regionen, und somit die Fusion von vielen kleinen Klans in weniger größere Klans, sei generell positiv für die Strategieumsetzung. Negativ hingegen ist, dass die Verbündung der regionalen Klans, gegen die zumeist zentral verordneten strategischen Maßnahmen, die Strategieumsetzung verzögert und behindert (Experte K, 2020, Anlage 16.1, Absatz 2).

Klans werden im negativen Sinne als "Silos" wahrgenommen, wenn diese sich abschotten und nicht im Rahmen ihrer Aufgabenbereiche mit anderen Klans bzw. Abteilungen kommunizieren und kooperieren (Experte B, 2020, Anlage 16.1, Absatz 2, Absatz 6; Experte K, 2020, Anlage 16.1, Absatz 2).

Auf der anderen Seite unterstützen klanartige Strukturen die Strategieumsetzung, da sie Mitarbeitern neben Identität für Aufgaben und Verantwortlichkeiten, auch ein Wertesystem von Zugehörigkeitsstolz, Vertrauen und Loyalität vermitteln. Dieses verbietet es, Kollegen im Stich zu lassen (Experte F, 2020, Anlage 16.1, Absatz 8, Absatz 11-12; Experte C, 2020, Anlage 16.1, Absatz 60; Experte D, 2020, Anlage 16.1, Absatz 4; Experte A, 2020, Anlage 16.1, Absatz 14, Absatz 16).

Trotz der für die Strategieumsetzung positiven Eigenschaften eines Klans sind starke Führungskräfte entscheidend dafür, dass die Klans untereinander kommunizieren, kooperieren und sich nicht gegeneinander abschotten (Experte G, 2020, Anlage 16.1, Absatz 31-32).

Die Zusammenarbeit der einzelnen Klans ist darüber hinaus mit entscheidend für die erfolgreiche Strategieumsetzung in der Conrad Gruppe. Verlustängste der jeweiligen Klans auf der anderen Seite verhindern die erfolgreiche Umsetzung der Strategie (Experte B, 2020, Anlage 16.1, Absatz 24).

Klanspezifische strategische Zielvorgaben und klanübergreifende Ziele unterstützen die Konfliktvermeidung und unterstützen die Strategieumsetzung (Experte D, 2020, Anlage 16.1, Absatz 14).

## **b. Relevanz der Hierarchie**

Die Hierarchie ist mit einem Durchschnitt von 3,82 der dominanteste Quadrant des Competing Values Frameworks bei Conrad Electronic.

Laut den Experten sorgen Hierarchien im Unternehmen für Klarheit in Bezug auf Rollen, Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse. Sie geben den Mitarbeitern Strukturen, Orientierung und einen gewissen Handlungsrahmen (Experte J, 2020, Anlage 16.2, Absatz 34; Experte L, 2020, Anlage 16.2, Absatz 2).

Dadurch unterstützen hierarchische Strukturen nicht nur die Strategieumsetzung, sondern auch die Umsetzungsgeschwindigkeit, da sie fachlich kompetenten Führungskräfte, welche

die gesamtheitlichen Zusammenhänge verstehen, befugten, erfolgskritische Entscheidungen zu treffen (Experte C, 2020, Anlage 16.2, Absatz 120; Experte F, 2020, Anlage 16.2, Absatz 28-30; Experte G, 2020, Anlage 16.2, Absatz 52).

Stark ausgeprägtes hierarchisches Denken und Handeln von Vorgesetzten sollte vermieden werden, um Mitarbeitern nicht das Gefühl von Erfüllungsgehilfen zu geben. Eine Strategieumsetzung sei maßgeblich von den fachlichen Diskussionsbeiträgen und kreativen Lösungsansätzen von Mitarbeitern und Kollegen abhängig, die sich als Teil der Erfolgsteams sehen (Experte D, 2020, Anlage 16.2, Absatz 60, Absatz 94; Experte J, 2020, Anlage 16.2, Absatz 34; Experte K, 2020, Anlage 16.2, Absatz 2).

Um Unsicherheiten und Konfusion in Bezug auf eigene Handlungsspielräume und die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen und Projektgruppen zu minimieren, sollten die Vorgesetzten die Aufgabenbereiche und Entscheidungsbefugnisse der Mitarbeiter für die Strategieumsetzung möglichst eindeutig definieren (Experte A, 2020, Anlage 16.2, Absatz 118; Experte C, 2020, Anlage 16.2, Absatz 112)

Die klare Definition der Aufgabenbereiche und Entscheidungsbefugnisse fördert die Handlungsfähigkeit von Mitarbeitern, reduziert Unsicherheiten und Vermeidungsverhalten in Bezug auf Entscheidungen (Experte B, 2020, Anlage 16.2, Absatz 42), und führt dadurch auch zur Entlastung der Führungskräfte (Experte A, 2020, Anlage 16.2, Absatz 108, Absatz 111-112; Experte C, 2020, Anlage 16.2, Absatz 86).

### **c. Relevanz der Adhokratie**

Die Adhokratie ist mit einem Durchschnitt von 3,09 der am schwächsten ausgeprägte Quadrant des Competing Values Frameworks bei Conrad Electronic.

Die Experten assoziieren die Adhokratie mit der Gruppe, die sich am stärksten mit den Innovationen am Markt auseinandersetzt. So sei die Untersuchung und das Experimentieren mit Innovationen durch die Adhokratie für die Strategieumsetzung notwendig, da Strategien anfänglich zumeist nur visionären Charakter besitzen und state-of-the-art Technologien, die zum Zeitpunkt der Strategiedefinition noch nicht verfügbar waren, implementiert werden

müssen, um den gewünschten Wettbewerbsvorteil zu erhalten (Experte J, 2020, Anlage 16.3, Absatz 62; Experte I, 2020, Anlage 16.3, Absatz 54; vgl. Experte L, 2020, Anlage 16.3, Absatz 3; Experte B, 2020, Anlage 16.3, Absatz 82).

Bei der Untersuchung und dem Experimentieren mit Innovationen zur Strategieumsetzung sei es jedoch auch wichtig, Lösungsansätze, welche sich nicht als zielführend erweisen, wieder zu verwerfen, damit keine weiteren finanziellen Verluste entstehen und die Kapazität nicht weiterhin für die Implementierung der umsetzbaren Lösungen entzogen wird (Experte K, 2020, Anlage 16.3, Absatz 3 Absatz 48; Experte L, 2020, Anlage 16.3, Absatz 3; Experte C, 2020, Anlage 16.3, Absatz 156, Absatz 164).

Die Adhokratie bei Conrad Electronic läuft bei der Suche und dem Experimentieren mit den Innovationen häufig Gefahr, die Strategieumsetzung aus den Augen zu verlieren und diese nicht zielführend zu evaluieren (Experte A, 2020, Anlage 16.3, Absatz 70; Experte F, 2020, Anlage 16.3, Absatz 50).

Außerdem neige sie dazu, Innovationen in einem zu frühen Stadium als Lösungsansätze zu evaluieren und anschließend nicht vollumfänglich im Unternehmen zu implementieren (Experte F, 2020, Anlage 16.3, Absatz 54; Experte B, 2020, Anlage 16.3, Absatz 82; Experte G, 2020, Anlage 16.3, Absatz 40).

#### **d. Relevanz des Marktes**

Der Markt ist mit einem Durchschnitt von 3,58 der zweitstärkst-ausgeprägte Quadrant des Competing Values Frameworks bei Conrad Electronic.

Laut Experte B muss der erfolgreiche Händler generell in der Lage sein, die für alle Wettbewerber zugänglichen Innovationen schnellstmöglich für sich und seine Kunden mit einem spürbaren Mehrwert umzusetzen, um die Kostenbasis zu reduzieren und die Kundenbindung zu erhöhen. Im Gegensatz dazu besitzen andere Geschäftsmodelle, bei denen Unternehmen über physisches oder geistiges Eigentum verfügen, einen längerfristigen Wettbewerbsvorteil und eine geringere Notwendigkeit der Innovationsrate (Experte B, 2020, Anlage 16.4, Absatz 100).

Experte K zeichnet eine Verbindung zu einem anderen Quadranten des Competing Values Frameworks, in dem er eine Verringerung der Chancen auf die Erreichung der Strategieumsetzung durch Innovationen sieht, wenn Dominanz des Quadranten Marktes zu hoch ist und kein Budget für die Adhokratie zur Erprobung von Innovationen bereitsteht (vgl. Experte K, 2020, Anlage 16.4, Absatz 3).

Generell fordere der Markt intern die Rechtfertigung der Investitionen durch die Erreichung der kaufmännischen Zielparameter (vgl. Experte K, 2020, Anlage 16.4, Absatz 3; vgl. Experte G, 2020, Anlage 16.4, Absatz 60; vgl. Experte I, 2020, Anlage 16.4, Absatz 68; vgl. Experte L, 2020, Anlage 16.4, Absatz 3).

Trotzdem sei der externe Markt nur bedingt für die Prognose einer erfolgreichen Strategieumsetzung geeignet, da er nur die Vergangenheit und Gegenwart abbilden kann (vgl. Experte D, 2020, Anlage 16.4, Absatz 188; Experte C, 2020, Anlage 16.4, Absatz 206, Absatz 210, Absatz 232; Experte J, 2020, Anlage 16.4, Absatz 78).

Darüber hinaus sei es schwierig, den relevanten externen Markt aufgrund der Vielzahl unterschiedlichster Kunden und deren Bedürfnissen abzugrenzen. Somit sei die Frage der richtigen Strategieumsetzung nur schwer zu beantworten (Experte A, 2020, Anlage 16.4, Absatz 136, Absatz 138, Absatz 150).

Experte D ergänzt, dass die Abgrenzung des relevanten Marktes, die Bestimmung von Referenzbeispielen mit Vorbildcharakter (Best-Practice) und somit die Frage nach der richtigen Strategieumsetzung aufgrund der Vielzahl unterschiedlichster, auf dem Markt befindlicher Geschäftsmodelle nur schwer definierbar ist (Experte D, 2020, Anlage 16.4, Absatz 188).

## 5.2. 6 Probleme der internen Integration

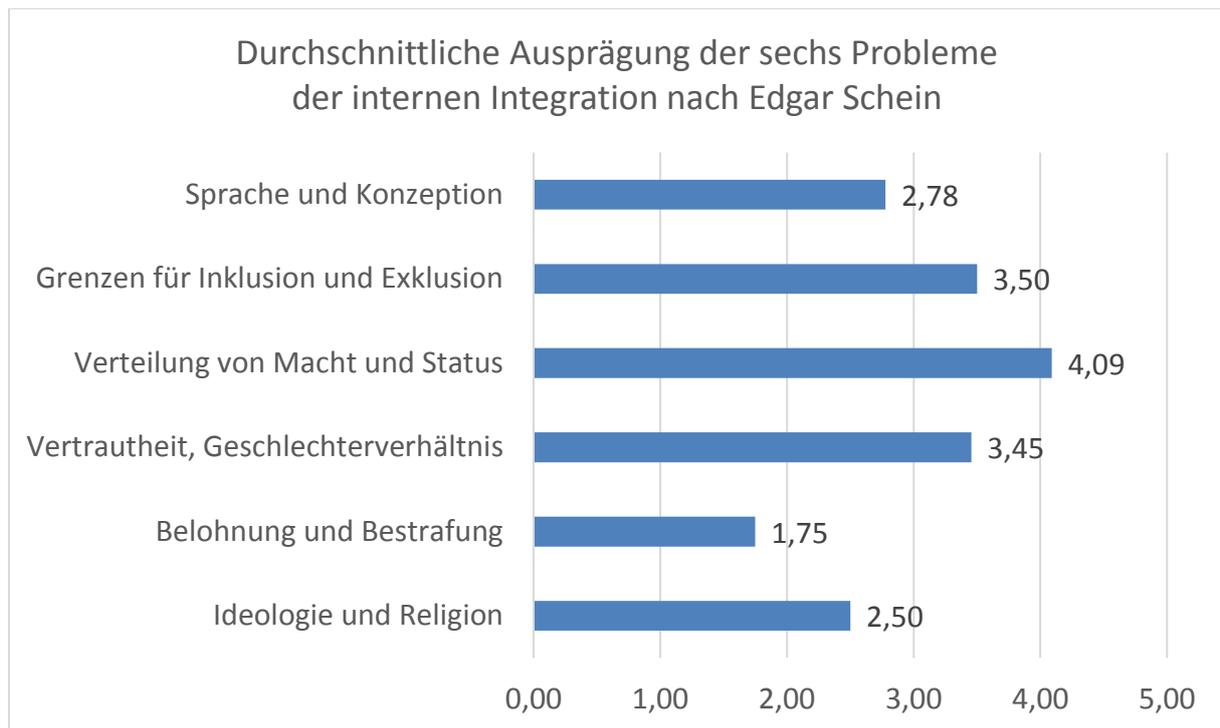


Abbildung 19: Ausprägungen der 6 Probleme der internen Integration (Quelle: eigene Darstellung, 2020)

### a. Relevanz von Sprache und Konzeption

Die gemeinsame Sprache und Konzeption sind mit einem Durchschnittswert von 2,78 der viertstärksten ausgeprägten kulturellen Faktoren der internen Integration nach Edgar Schein (vgl. Abbildung 19).

Die Experten B und C zeichnen eine Verbindung von dem CVF-Quadranten des Klans und der gemeinsamen Sprache und Konzeption, bei der diese in Form von Fachbegriffen und Abkürzungen in den Klans von Conrad Electronic stark ausgeprägt wären (Experte B, 2020, Anlage 16.5, Absatz 108; Experte C, 2020, Anlage 16.5, Absatz 278).

Hingegen sei die bereichsübergreifende Kommunikation in Sprache und Konzeption aufgrund unterschiedlicher Zielgrößen und geringen Verständnissen über die Gesamtzusammenhänge der Strategie weniger stark ausgeprägt (Experte D, 2020, Anlage 16.5, Absatz 208; Experte G, 2020, Anlage 16.5, Absatz 76; Experte I, 2020, Anlage 16.5, Absatz 74, Absatz 76, Absatz 78).

Der strategische Bezug auf die Zielgruppen und Wettbewerber sowie die bereits beschriebenen Abgrenzungsproblematiken von Kunden und Wettbewerbern seien eine weitere Ursache für die unterschiedlichen Interpretationen und abgeleiteten Handlungen für die Strategieumsetzung (Experte F, 2020, Anlage 16.5, Absatz 72; Experte I, 2020, Anlage 16.5, Absatz 3).

Zusätzlich seien die unterschiedlichen Ausprägungen der einzelnen Landesgesellschaften der Conrad Gruppe in Form von Mitarbeiteranzahl, Umsatzgröße, Kundengruppen und technologischen Reifegraden und landeskulturellen Eigenheiten, mitverantwortlich für die unterschiedlichen Auslegungen der operativen Prioritäten, die zu Fehlableitungen in Bezug auf die Umsetzung der Unternehmensstrategie dienen (Experte C, 2020, Anlage 16.5, Absatz 260).

Die zentrale Konzeption der Sourcing-Plattform und die dadurch geprägte gemeinsame Sprache hingegen würden die Unsicherheiten in der Auslegung der Strategie verringern, das eigenständige und strategiekonforme Arbeiten fördern und die Führungskräfte entlasten (Experte C, 2020, Anlage 16.5, Absatz 258; Experte H, 2020, Anlage 16.5, Absatz 68; Experte J, 2020, Anlage 16.5, Absatz 84).

#### **b. Relevanz von Grenzen für Inklusion und Exklusion**

Die Grenzen für Inklusion und Exklusion sind mit einem Durchschnittswert von 3,50 der zweitstärksten ausgeprägten kulturellen Faktor der internen Integration nach Edgar Schein.

4 von 12 Experten haben das Gefühl, dass die Grenzen für die Inklusion und Exklusion teilweise stark ausgeprägt sind, sehen aber unklare Regeln und Grenzen (Experte A, 2020, Anlage 16.6, Absatz 195; Experte C, 2020, Anlage 16.6, Absatz 326, Absatz 328, Absatz 330; Experte E, 2020, Anlage 16.6, Absatz 42; Experte F, 2020, Anlage 16.6, Absatz 88).

Manche Kollegen würden daher den Konsens suchen oder sich der Mehrheitsmeinung anschließen, damit sie aus der Gruppe nicht ausgeschlossen werden (Experte A, 2020, Anlage 16.6, Absatz 185, Absatz 187 Absatz 189; Experte K, 2020, Anlage 16.6, Absatz 4).

Die Grenzen für Inklusion und Exklusion seien bei hierarchisch organisierten Meetings und Arbeitsgruppen hingegen klar erkennbar (Experte D, 2020, Anlage 16.6, Absatz 220, Absatz 222).

Einige Experten sind der Meinung, dass die Erarbeitung von Strategien und die Entscheidung über die Umsetzung von strategierelevanten Maßnahmen von relativ wenigen Leuten mit fachbereichsübergreifender Wissens- und Kompetenzbasis erfolgen sollte (Experte C, 2020, Anlage 16.6, Absatz 359 - 360, Absatz 362; Experte D, 2020, Anlage 16.6, Absatz 248; Experte J, 2020, Anlage 16.6, Absatz 98, Absatz 104).

Jedoch wird die Bildung einer entscheidungsfähigen Gruppe von Führungskräften unterhalb der Geschäftsführung, aufgrund der oftmals konfliktären Zielsetzungen, als schwierig angesehen (Experte D, 2020, Anlage 16.6, Absatz 226).

Mitarbeiter auf hierarchisch niedrigeren Stufen würden strategierelevante Entscheidungen von Gruppen von Führungskräften unterstützen und akzeptieren, wenn deren Beitrag wahrgenommen wurde (Experte I, 2020, Anlage 16.6, Absatz 92; Experte K, 2020, Anlage 16.6, Absatz 3).

Experte I berichtet, dass Kollegen in den Landesgesellschaften generell das Gefühl hätten, nicht ausreichend in strategisch relevante Entscheidungen miteinbezogen zu werden (vgl. Experte I, 2020, Anlage 16.6, Absatz 88). Kollegen aus Landesgesellschaften mit guten Kontakten zur Unternehmenszentrale empfinden hingegen, bei strategisch relevanten Entscheidungen mitwirken zu können (Experte I, 2020, Anlage 16.6, Absatz 88).

Die Experten H und K sehen sich als neuere Kollegen im Gegensatz zu den alteingesessenen, aufgrund der Ablehnungen von neuen Ideen und Ansätzen, nicht inkludiert. Experte K beobachtet die vorübergehende Gründung eines eigenen Klans von neueren Mitarbeitern, um das Bedürfnis nach Orientierung und Zugehörigkeit zu befriedigen (Experte H, 2020, Anlage 16.6, Absatz 85 - Absatz 108; Experte K, 2020, Anlage 16.6, Absatz 3 - Absatz 4).

Langjährige Mitarbeiter aus unterschiedlichen Hierarchiestufen und Abteilungen werden hingegen als eigener Klan mit hohem Einfluss auf die Zusammensetzung der Gruppen der

Entscheider wahrgenommen. Sie stellen durch ihre Unterstützung oder Verweigerung eine relevante Größe in Bezug auf die Inklusion und Exklusion einzelner Kollegen und somit auf die Güte der Strategieumsetzung dar (vgl. Experte B, 2020, Anlage 16.6, Absatz 114; Experte H, 2020, Anlage 16.6, Absatz 82; Experte K, 2020, Anlage 16.6, Absatz 3).

### **c. Relevanz von Verteilung von Macht und Status**

Die Verteilung von Macht und Status ist mit einem Durchschnittswert von 4,09 der ausgeprägteste kulturelle Faktor der internen Integration nach Edgar Schein.

Die Experten B, C und F befinden, dass die klassischen Symbole und Privilegien von Macht und Status wie die Graduierung, die Anzahl der Mitarbeiter, das Firmenauto, das eigene Büro und die Home-Office Vereinbarung klar sichtbar wären (Experte B, 2020, Anlage 16.7, Absatz 126, Absatz 128; Experte C, 2020, Anlage 16.7, Absatz 380, Absatz 386, Absatz 388, Absatz 402, Absatz 406, Absatz 408; Experte F, 2020, Anlage 16.7, Absatz 98).

Ebenso sei Information als Machtinstrument zu verstehen. Somit verleihe der Zugang zu Information in Form von Teilnahme an Meetings oder E-Mailverkehr ebenfalls Macht und Status (Experte I, 2020, Anlage 16.7, Absatz 108, Absatz 112, Absatz 116).

Generell würden Klans und Hierarchien dazu neigen, ihre Macht und ihren Status abzusichern (Experte A, 2020, Anlage 16.7, Absatz 209; Experte E, 2020, Anlage 16.7, Absatz 58). Hierarchisch organisierte Strategiemeetings mit einer großen Anzahl von Mitarbeitern ohne Diskussionsbeitrag seien nachteilig, da sie die Entscheidungsfindungen zur Umsetzung der Unternehmensstrategie verzögern. (Experte I, 2020, Anlage 16.7, Absatz 118, Absatz 120).

Die Regeln, die zur Erlangung, Aufrechterhaltung und Verlust von Macht und Status führen, seien hingegen weitgehend unklar. Politik und die kulturelle Abkehr von der hierarchischen Organisationsstruktur würden hierfür die Gründe sein (Experte A, 2020, Anlage 16.7, Absatz 211, Absatz 217; Experte C, 2020, Anlage 16.7, Absatz 410; Experte E, 2020, Anlage 16.7, Absatz 50).

Einige Experten bewerten die Macht und den Status von Mitarbeitern, die die Befugnisse besitzen, den Diskurs abzukürzen und damit die Umsetzungsgeschwindigkeit von strategierelevanten Sachverhalten zu erhöhen, als positiven kulturellen Faktor (Experte H, 2020, Anlage 16.7, Absatz 118; Experte J, 2020, Anlage 16.7, Absatz 112; Experte L, 2020, Anlage 16.7, Absatz 4; Experte E, 2020, Anlage 16.7, Absatz 64).

Eine starke Ausprägung von hierarchischen Strukturen und Ausübung von Macht und Status hingegen sei negativ für die Strategieumsetzung, da sich Mitarbeiter mit vermeintlich wertvollen Beiträgen weniger einbringen würden (Experte B, 2020, Anlage 16.7, Absatz 130; Experte C, 2020, Anlage 16.7, Absatz 417 - 418; Experte G, 2020, Anlage 16.7, Absatz 130, Absatz 136, Experte L, 2020, Anlage 16.7, Absatz 4).

Trotz der starken Ausprägung von Macht und Status bei Conrad Electronic, würden einige Mitarbeiter aufgrund der abnehmenden Hierarchiekultur und möglicherweise aufgrund der unklaren Grenzen von Inklusion und Exklusion dazu neigen, sich unbefugt in strategierelevante Handlungen und Entscheidungen miteinzubringen und eigene Anweisungen an Kollegen in anderen Abteilungen zu erteilen (Experte G, 2020, Anlage 16.7, Absatz 126, Absatz 128).

Generell besitzen langjährige Mitarbeiter aufgrund ihrer Erfahrung und ihres Einflusses eine höhere Hierarchiestufe oder auch höhere informelle Macht und Status (Experte D, 2020, Anlage 16.7, Absatz 266, Absatz 269 - 272).

#### **d. Relevanz von Vertrautheit und Geschlechterverhältnis**

Das Vertrauen und das Geschlechterverhältnis ist mit einem Durchschnittswert von 3,45 der am drittstärksten ausgeprägte kulturelle Faktor der internen Integration nach Edgar Schein.

Obwohl Expertin K das Gefühl hätte, dass sie anfangs als Führungskraft belächelt würde, und Expertin H das Gefühl äußerte, dass sie von ihrer Führungskraft respektvoller und sanfter behandelt werde, sehen alle drei weiblichen Befragten keine große Geschlechterrelevanz bei Conrad Electronic und der Strategieumsetzung (Experte H, 2020, Anlage 16.8, Absatz 128, Absatz 130; Experte K, 2020, Anlage 16.8, Absatz 4; Experte L, 2020, Anlage 16.8, Absatz 4).

Die Duz-Kultur, das gemeinsame Feiern von Festen, die Verschwiegenheit und die Möglichkeit, Entscheidungen in Frage zu stellen, werden als Zeichen von Vertrautheit bei Conrad angesehen (Experte B, 2020, Anlage 16.8, Absatz 152, Absatz 154; Experte C, 2020, Anlage 16.8, Absatz 438; Experte D, 2020, Anlage 16.8, Absatz 318, Absatz 322; Experte J, 2020, Anlage 16.8, Absatz 134).

Regeln, Grenzen, klare Erwartungshaltungen und vor allem Respekt seien die Basis für professionelle Vertrautheit zwischen Mitarbeiter und Führungskraft bei Conrad Electronic (Experte F, 2020, Anlage 16.8, Absatz 136).

Experten D, I und J stellen eine Relation zwischen Organisationsstrukturen des CVF und dem kulturellen Faktor Vertrautheit fest, indem die Mitarbeiter aufgrund der Zugehörigkeit zu einem Klan eine höhere Vertrautheit ausprägt (Experte D, 2020, Anlage 16.8, Absatz 324; vgl. Anlage 16.8; Experte I, 2020, Anlage 16.8, Absatz 122, Absatz 126; Experte J, 2020, Anlage 16.8, Absatz 124).

Im Gegensatz dazu sei das Vertrauen außerhalb des eigenen Klans und der eigenen Hierarchiestufe laut Experte A weniger stark ausgeprägt (Experte A, 2020, Anlage 16.8, Absatz 249).

Experte H stellt fest, dass klare Organisationsstrukturen das Vertrauen fördern, da sie Identität stiften und einen definierten Aktionsrahmen bieten (Experte H, 2020, Anlage 16.8, Absatz 140, Absatz 142).

Experte F gibt zu Protokoll, dass die Kombination von Vertrauen und Professionalität sich besonders positiv auf die Strategieumsetzung auswirkt (Experte F, 2020, Anlage 16.8, Absatz 150).

Unprofessionelle Verhaltensweisen und nicht objektive Entscheidungen, als Folge von hoher Vertrautheit von Kollegen und Führungskräften hingegen, würden der Strategieumsetzung schaden (Experte D, 2020, Anlage 16.8, Absatz 326; Experte I, 2020, Anlage 16.8, Absatz 122, Absatz 126, Absatz 128, Absatz 130).

Die Vertrautheit bei Conrad befinde sich auf einem gesunden Niveau, da wenig Konkurrenzdenken herrsche (Experte L, 2020, Anlage 16.8, Absatz 4). Das Maß an Vertrautheit bei Conrad unterstütze die Strategieumsetzung (Experte A, 2020, Anlage 16.8, Absatz 237, Absatz 239; Experte C, 2020, Anlage 16.8, Absatz 438; Experte D, 2020, Anlage 16.8, Absatz 324; Experte E, 2020, Anlage 16.8, Absatz 70; Experte I, 2020, Anlage 16.8, Absatz 126; Experte K, 2020, Anlage 16.8, Absatz 4; Experte L, 2020, Anlage 16.8, Absatz 4).

Experten D und F vermuten, dass Conrad Mitarbeiter eine höhere Vertrautheit verbindet als jene von nicht-familiengeführten Unternehmen oder Großunternehmen (Experte D, 2020, Anlage 16.8, Absatz 318; Experte F, 2020, Anlage 16.8, Absatz 132). Experte G sieht die Relevanz von Vertrautheit für die Strategieumsetzung bei größeren Unternehmen als geringer an, da die Anzahl der vertrauten Personen, in Relation zu den an der Strategieumsetzung beteiligten Personen, zu gering ist (Experte G, 2020, Anlage 16.8, Absatz 144, Absatz 146).

Experte H erachtet die aktive Suche nach Nähe von Mitarbeitern zu ihren Vorgesetzten und die hohe Vertrautheit zwischen einzelnen Mitarbeiter und ihrer Führungskraft als negativ für die Strategieumsetzung (Experte H, 2020, Anlage 16.8, Absatz 132, Absatz 134; Experte I, 2020, Anlage 16.8, Absatz 122).

Trotz des gesunden Niveaus von Vertrautheit, haben der Personalabbau und die Fluktuationen der letzten Jahre den Vertrautheitsgrad der Kollegen untereinander deutlich verringert (Experte C, 2020, Anlage 16.8, Absatz 430, Absatz 438).

#### **e. Relevanz von Belohnung und Bestrafung**

Die Belohnung und Bestrafung ist mit einem Durchschnittswert von 1,75 der am schwächsten ausgeprägte kulturelle Faktor der internen Integration nach Edgar Schein.

Laut 5 von 12 Experten bestehe kein ausgeprägtes Belohnungs- und Bestrafungssystem in der Conrad Zentrale, das basierend auf fachbereichsübergreifenden oder nach objektiven Gesichtspunkten hin bewertet (Experte F, 2020, Anlage 16.9, Absatz 150, Absatz 156;

Experte G, 2020, Anlage 16.9, Absatz 170; Experte J, 2020, Anlage 16.9, Absatz 144; Experte K, 2020, Anlage 16.9, Absatz 4; Experte L, 2020, Anlage 16.9, Absatz 4).

Experte K bemängelt, dass das monetäre Belohnungs- und Bestrafungssystem nicht direkt mit strategischen Projektzielen verbunden sei, und die Bewertung der Umsetzung der strategischen Projekte und Maßnahmen nicht objektiv und fair, sondern emotional erfolge (Experte K, 2020, Anlage 16.9, Absatz 5).

Auch Experte C ist der Meinung, dass die Belohnung bei Conrad nicht stark ausgeprägt sei und kaum Verbindung zu strategischen Projekten und Themen bestünde (Experte C, 2020, Anlage 16.9, Absatz 476, Absatz 478; Absatz 480, Absatz 482, Absatz 500, Absatz 502, Absatz 504).

Hingegen ist Experte K der Auffassung, dass die Belohnung in Form von Macht durch eine Beförderung, und Bestrafung in Form einer Degradierung stark ausgeprägt sei. Jedoch seien diese Entscheidungen oft personenbezogen und nicht objektiv (Experte K, 2020, Anlage 16.9, Absatz 4).

Experte E gibt an, dass keine klaren Richtlinien zur Erlangung von Belohnung in Form von Macht durch Beförderung oder monetären Auszahlungen oder Bestrafung in Form von Degradierung existieren würden (Experte E, 2020, Anlage 16.9, Absatz 78).

Experte A ist der Meinung, dass faire und transparente Bewertungskriterien Mitarbeiter und das Unternehmen bei der Strategieumsetzung unterstützen würden (Experte A, 2020, Anlage 16.9, Absatz 281).

Auch Experte C geht davon aus, dass ein ausgewogenes Belohnungs- und Bestrafungssystem dem Mitarbeiter einen Handlungsrahmen bieten und sowohl Motivation als auch Reflektion begründen würde (Experte C, 2020, Anlage 16.9, Absatz 518, Absatz 520). Ebenso würde die Durchführung von verhältnismäßigen Bestrafungen bei strategisch relevanten Verfehlungen die Strategieumsetzung unterstützen, im Gegensatz dazu schade das aktuelle Fehlen von Sanktionen (Experte C, 2020, Anlage 16.9, Absatz 504; Experte H, 2020, Anlage 16.9, Absatz 162).

Expert L ist irritiert darüber, dass Mitarbeiter der Region Ost und Teilnehmer im Talent-Programm gebeten wurden, Lob und Kritik nicht offen auszusprechen, da dies nicht der deutschen Kultur entspräche (Experte L, 2020, Anlage 16.9, Absatz 4). Die Kultur der Belohnung und Bestrafung ist in der Region Ost hingegen stark ausgeprägt (Experte L, 2020, Anlage 16.9, Absatz 4).

Experte I gibt an, dass die Kultur der Belohnung in der Region West aufgrund der starken Zahlenorientierung stark ausgeprägt sei (Experte I, 2020, Anlage 16.9, Absatz 144). Hingegen wäre die Kultur der Bestrafung aufgrund der Vertrautheit von Führungskräften von ihren Mitarbeitern aber weniger stark ausgeprägt. Es wäre jedoch wünschenswert, dass starke Führungskräfte dem menschlichen Bedürfnis „gemocht zu werden“ widerstehen und versuchen, grobe Verstöße objektiv zu bestrafen (Experte I, 2020, Anlage 16.9, Absatz 144, Absatz 146).

Das aktuelle Bonussystem birgt jedoch die Gefahr, dass Mitarbeiter sich primär um die Ziele der Bonusvereinbarungen kümmern und nicht die gesamtheitliche Umsetzung der Strategie im Fokus haben würden (Experte I, 2020, Anlage 16.9, Absatz 150).

Die Belohnung in Form von Anerkennung und Wertschätzung ist bei Conrad unterdimensioniert, die Suche nach den Schuldigen und die Angst vor Bestrafung bei Fehlern ist hingegen in vielen Köpfen verankert (Experte B, 2020, Anlage 16.9, Absatz 170, Absatz 172, Absatz 176).

Experte H ist als neuer Mitarbeiter erstaunt über den Anspruch und die Gewöhnung der Mitarbeiter an positive Einstufungen bei den jährlichen Beurteilungsgesprächen. Für ihn seien die Bonusauszahlungen für die Erledigung operativer Tätigkeiten nicht zielführend (Experte H, 2020, Anlage 16.9, Absatz 148, Absatz 150, Absatz 164). Mehrere neue Mitarbeiter würden helfen, mit offenen Augen und frischen Ideen die Strategieumsetzung nach vorne zu treiben (Experte H, 2020, Anlage 16.9, Absatz 156, Absatz 158).

Experte F erklärt, dass die wiederholte Verweigerung von Auszahlungen bei Erreichung der Zielvereinbarungen von Mitarbeitern als unfaire Bestrafung empfunden würde (Experte F, 2020, Anlage 16.9, Absatz 168).

## **f. Relevanz von Ideologie und Religion**

Die Ideologie und Religion ist mit einem Durchschnittswert von 2,50 der zweitschwächst-  
ausgeprägte kulturelle Faktor der internen Integration nach Edgar Schein.

Laut 5 von 12 Experten bestünden keine speziellen Ausprägungen in Richtung Ideologie und  
Religion bei Conrad Electronic (Experte A, 2020, Anlage 16.10, Absatz 291; Experte B, 2020,  
Anlage 16.10, Absatz 180; Experte D, 2020, Anlage 16.10, Absatz 398; Experte G, 2020,  
Anlage 16.10, Absatz 186; Experte J, 2020, Anlage 16.10, Absatz 160, Absatz 162).

Experte K jedoch sieht im Kollektiv bei Conrad Electronic sektenartige ideologische  
Ausprägungen mit einem stark ausgeprägten Stolz, der von der Vergangenheit des  
technologischen Vorsprungs begründet sei. In Einzelgesprächen würde man zwar  
gegenteiligen Ansichten erkennen, die die Mitarbeiter jedoch aufgrund ihrer Angst, vom  
Kollektiv ausgeschlossen zu werden, nicht öffentlich teilen. Man unterwerfe sich aus  
Gruppenzwang diesem Kredo (Experte K, 2020, Anlage 16.10, Absatz 5).

Auch Experte D erkennt in dem Glauben, dass die Erfolge der Vergangenheit auch zukünftig  
fortbestehen, eine Art der Ideologie (Experte D, 2020, Anlage 16.10, Absatz 418).

Hingegen sehen Experten B, H und L eine stark ausgeprägte negative Ideologie von "es ist  
immer jemand oder etwas anderes Schuld" in Form von "finger-pointing" oder "das Produkt  
war nicht verfügbar" (Experte B, 2020, Anlage 16.10, Absatz 180; Experte H, 2020, Anlage  
16.10, Absatz 172; Experte L, 2020, Anlage 16.10, Absatz 5).

Experten I und E erläutern, dass Mitarbeiter von Conrad Electronic in Fällen von  
unerklärbaren und unerwarteten Situationen und Verläufen, die den strategischen  
Zielrichtungen widersprechen, zu spontanen und irrationalen Handlungen neigen würden  
und dabei die Sicht auf die eigentliche Strategieumsetzung verlieren. (Experte I, 2020, Anlage  
16.10, Absatz 166; Experte E, 2020, Anlage 16.10, Absatz 88, Absatz 90).

Unerklärbare Erfolge hingegen, wie das Umsatzwachstum von 40 %, würden gefeiert, ohne die Wahrheit des während der Krise geschlossenen Stationärhandels mit zu berücksichtigen (Experte L, 2020, Anlage 16.10, Absatz 4).

Experte F bescheinigt Conrad Electronic eine positive Ideologie in Krisenzeiten, bei der die Werte eines Familienunternehmens in den Vordergrund kämen, die Mitarbeiter zusammen stünden und man versuche, die Ängste, das Unerklärbare und Unkontrollierbare gemeinsam durchzustehen (Experte F; 2020, Anlage 16.10, Absatz 182, Absatz 184; Experte C, 2020, Anlage 16.10, Absatz 524).

### **5.3. Kulturelle Unterschiede zwischen Familie und Management**

#### **a. Relevanz von unterschiedlicher Motivation und emotionaler Orientierung**

Experte I, J und K befinden, dass sich die Ungeduld des Inhabers, die Vielzahl der Impulse in kurzer Zeit und die fehlende Stringenz negativ auf die Strategieumsetzung bei Conrad Electronic auswirken würden (Experte I, 2020, Anlage 16.11, Absatz 176; Experte J, 2020, Anlage 16.11, Absatz 168, Absatz 174 - 176; Experte K, 2020, Anlage 16.11, Absatz 4).

Experte G ergänzt, dass die gelegentliche Irrationalität des Inhabers im Gegensatz zur Rationalität des professionellen Managements eine negative Auswirkung auf die Strategieumsetzung habe (Experte G, 2020, Anlage 16.11, Absatz 206; Experte J, 2020, Anlage 16.11, Absatz 166).

Experte D gibt an, dass der Inhaber stark im Tagesgeschäft involviert sei, und seiner Meinung und Entscheidung aufgrund der Machtposition sehr große Bedeutung beigemessen würde (Experte D, 2020, Anlage 16.11, Absatz 446). Laut Experte L habe die Kommunikation des Inhabers über die Ausrichtung nach B2B und das Loslassen der B2C Kunden zu einem besseren Verständnis der strategischen Zielrichtung geführt (Experte L, 2020, Anlage 16.11, Absatz 5).

Experte K erwähnt, dass die Dominanz der Familie, die dem professionellen Management keinen Freiraum gäbe, die Emotionalität, die starken Ideale und die unterschiedlichen

Wertesysteme die Ursachen dafür seien und dass das Management nur wenige Jahre überlebe (Experte K, 2020, Anlage 16.11, Absatz 6). Jedoch könne sich der Inhaber aufgrund der Erbfolge und der damit verbundenen Erwartungshaltungen der familiären Shareholder auch gar nicht aus dem Tagesgeschäft herausnehmen (Experte K, 2020, Anlage 16.11, Absatz 6).

Hingegen gibt Experte I zu bedenken, dass das Familienunternehmen auf dem Weg hin zu einem professionelleren Management einen Teil seiner ursprünglichen Vision und Intension, einen positiven Beitrag für die Gesellschaft zu leisten, verlieren könnte (Experte I, 2020, Anlage 16.11, Absatz 170). Ein Familienunternehmen wie Conrad habe oftmals eine bessere Perspektive über den Nutzen für die Gesellschaft und Welt, als Unternehmen, die an der Börse gehandelt werden (Experte I, 2020, Anlage 16.11, Absatz 170).

#### **b. Relevanz von unterschiedlichen analytischen Orientierungen**

Für den Experten H ist das Vertrauen des Inhabers in die Professionalität des Managements wichtig für die Strategieumsetzung (Experte H, 2020, Anlage 16.12, Absatz 194). Experte L betont die Rolle des Inhabers als Visionär und Treiber für die Entwicklung der Firma (Experte L, 2020, Anlage 16.12, Absatz 5).

Laut Experten C bestehen keine großen Unterschiede in der analytischen Orientierung bei Conrad Electronic, da sowohl der Inhaber als auch das professionelle Management grundsätzlich zahlengetrieben seien (Experte C, 2020, Anlage 16.12, Absatz 58, Absatz 590). Die langfristige Ausrichtung des professionellen Managements in Richtung B2B sei im Einklang mit der langfristigen strategischen Orientierung des Inhabers (Experte C, 2020, Anlage 16.12, Absatz 582; Experte G, 2020, Anlage 16.12, Absatz 196).

Für die Experten E und F ergänzen sich die unterschiedlichen analytischen Orientierungen eines langfristigen Planungshorizonts des Inhabers und des kurzfristig, gewinnorientierten Planungshorizonts des professionellen Managements. Die gemeinsam definierten Budgetzahlen würden sich positiv auf die strategischen Umsetzungen auswirken (Experte E, 2020, Anlage 16.12, Absatz 108; Experte F, 2020, Anlage 16.12, Absatz 224).

Die Gegensätze der analytischen Orientierung mit der Familie auf der einen Seite, für die das Scheitern keine Option darstelle, und dem professionellen Management auf der anderen Seite, das sich nach dem Scheitern einen neuen Arbeitgeber suchen kann, erzeugen laut Experten K Ängste bei der Familie, welche die Ursache für die geringen Entscheidungsfreiheiten des professionellen Managements seien (Experte K, 2020, Anlage 16.12, Absatz 6). Auch hätte die Anzahl der Auswertungen und Reporte aufgrund der Wünsche des Inhabers über die letzten Jahre zugenommen (Experte F, 2020, Anlage 16.12, Absatz 62).

Hingegen sei es positiv, dass die Wunschvorstellungen des Inhabers in den letzten Jahren deutlich realistischer wurden und somit Inhaber und Management näher zusammengerückt wären (Experte C, 2020, Anlage 16.12, Absatz 566 - 568, Absatz 571 - 774). Experte H sieht das diesjährige Budget als ein Zeichen dafür, dass die Erwartungshaltungen des Inhabers deutlich realistischer geworden sind und ein großer Lückenschluss zwischen diesem und dem professionellen Management stattgefunden hat (Experte H, 2020, Anlage 16.12, Absatz 203).

Experte A erklärt, dass die adhokratischen, sehr impulsiven, weniger auf Zahlen gestützten und eher dem Bauchgefühl folgenden Handlungsweisen des Inhabers sehr bedeutend seien, da dieser den Strategieggeber von Conrad Electronic darstelle (Experte A, 2020, Anlage 16.12, Absatz 50). Laut Experten I erzeugen die starken Überzeugungen des Inhabers auf der einen Seite und der Zufluss von professionellem Management auf der anderen Seite, eine gewisse Schizophrenie im Unternehmen (Experte I, 2020, Anlage 16.12, Absatz 170).

Experte K erkennt eine fehlende konsequente Umsetzung von strategischen M&A und Investitionen in Innovationen, da diese Entscheidungen primär intuitiv und emotional getroffen werden und die Scheu vor finanziellen Risiken vorherrsche (Experte F, 2020, Anlage 16.12, Absatz 244; Experte K, 2020, Anlage 16.12, Absatz 7).

Experte G gibt zu bedenken, dass ein professionelles Management heute Geld verdienen müsste, um die Strategieumsetzung und somit die Zukunft des Unternehmens zu finanzieren (Experte G, 2020, Anlage 16.12, Absatz 196, Absatz 200).

Laut Experten K funktionieren Aktienunternehmen anders als Familienunternehmen wie Conrad Electronic. Während bei Letzteren die Werte im Vordergrund stünden und das Mikromanagement dominiere, läge bei Investoren des Aktienunternehmens das Geld im Fokus (Experte K, 2020, Anlage 16.12, Absatz 6).

Experte B hingegen bewertet die Sparsamkeit, das Bekenntnis und die offene Ansprache bei Geldverschwendungen als die positiven Aspekte eines Familienunternehmens, die Großunternehmen nicht besitzen (Experte B, 2020, Anlage 16.12, Absatz 186, Absatz 224).

### **c. Relevanz von unterschiedlicher interpersoneller Orientierung**

Experte L würde sich wünschen, dass eine Anstellung bei Conrad Electronic nicht aufgrund von Familienverbindungen, sondern aufgrund des Lebenslaufs und der Berufserfahrung erfolgen würde (Experte L, 2020, Anlage 16.13, Absatz 6). Sollte jedoch ein Familienmitglied durch den Inhaber im Team platziert werden, so würde man dessen Entscheidung akzeptieren und eine objektive Zusammenarbeit anstreben. Man würde sich allerdings nicht verbiegen, da keine Angst vor Konsequenzen herrsche (Experte L, 2020, Anlage 16.13, Absatz 7).

Experte F und I zeichnen eine Verbindung vom adhokratischen Verhalten des Inhabers und seiner interpersonellen Orientierung, bei dem ausgewählte Mitarbeiter mit zusätzlichen M&A Projekten beauftragen würden und die damit entzogenen Ressourcen die Strategieumsetzung störe (Experte F, 2020, Anlage 16.13, Absatz 224, Absatz 230; Experte I, 2020, Anlage 16.13, Absatz 174). Experte F erkennt eine Verbindung zum CVF Quadranten des Klans, da Mitarbeiter, die vom Inhaber bevorzugt werden, einen eigenen Klan bilden (Experte F, 2020, Anlage 16.13, Absatz 2). Darüber hinaus wäre es schwieriger, den vom Inhaber bevorzugten Mitarbeitern, die nicht nur einen Klan bilden, sondern dadurch auch Inklusion erfahren, die Meinung zu sagen und diese zu bewerten (Experte K, 2020, Anlage 16.13, Absatz 6).

Experte H erklärt, dass Mitarbeiter versuchen, so nahe wie möglich an den Inhaber zu rutschen, um dadurch mehr Macht und Status zu erlangen. Argumenten dieser Mitarbeiter könne man dadurch schwerer begegnen (Experte F, 2020, Anlage 16.13, Absatz 98).

Hingegen sieht der Experte keine aktive Vorteilssuche durch die Nähe zum Inhaber bei neuen und zahlengetriebenen Mitarbeitern (Experte H, 2020, Anlage 16.13, Absatz 244).

Experte C erläutert, dass die durch den Inhaber bestimmte Integration von Mitgliedern aus dem Familienumfeld eine negative Auswirkung auf die Strategieumsetzung hätte (Experte C, 2020, Anlage 16.13, Absatz 598, Absatz 600, Absatz 602). Ebenso bestätigt Experte K, dass sich die organisatorische Integration von Mitarbeitern durch den Inhaber, die dadurch begründete Sonderbehandlung dieser und das Gefühl, einen Maulwurf in der Gruppe zu haben, negativ auf das Arbeitsklima auswirken würden (Experte K, 2020, Anlage 16.13, Absatz 6).

Experte F vermerkt, dass die Sympathie oder die Antipathie vom Inhaber gegenüber Mitarbeitern unabhängig von ihrem objektiven Leistungsvermögen mit ausschlaggebend für die Inklusion oder Exklusion von Mitarbeitern sei (Experte F, 2020, Anlage 16.13, Absatz 88).

Experte H erkennt ein zunehmendes Vertrauen und die Erlaubnis von mehr selbstständigen Arbeiten von Seiten des Inhabers (Experte H, 2020, Anlage 16.13, Absatz 251, Absatz 253).

#### **d. Relevanz von strukturellen Positionsunterschieden**

Laut Experte H wäre ein klares Rollenverständnis zwischen Inhaber und professionellem Management wichtig für die Strategieumsetzung (Experte H, 2020, Anlage 16.14, Absatz 246). Ebenso wären die unterschiedlichen Ausprägungen der strukturellen Positionsunterschiede und das praktizierte Auswechseln des professionellen Managements durch die Familie bei wiederholter Verfehlung der operativen und strategischen Zielvorgaben positiv für die Strategieumsetzung (Experte K, 2020, Anlage 16.14, Absatz 280).

4 von 12 Experten sind der Meinung, dass die Doppelrolle des Inhabers als operativer Geschäftsführer und Vorsitzender des Verwaltungsrates zu Konflikten führe, die Komplexität erhöhe und die Strategieumsetzung schwieriger mache (Experte C, 2020, Anlage 16.14, Absatz 540; Experte D, 2020, Anlage 16.14, Absatz 446; Experte F, 2020, Anlage 16.14, Absatz 214-216; Experte K, 2020, Anlage 16.14, Absatz 6).

Auch Experte A sieht einen negativen Einfluss auf die Strategieumsetzung durch die Einmischungen des Inhabers in das operative Geschäft des Managements, welches sehr zahlen-, daten- und faktenbasiert arbeite (Experte A, 2020, Anlage 16.14, Absatz 297).

Experten D, H und J bemängeln, dass der sehr dominante und omnipräsente Einfluss des Inhabers auf das Alltagsgeschäft mit detaillierten Aufgabenstellungen und Entscheidungen sich negativ auf die Strategieumsetzung auswirken würde (Experte D, 2020, Anlage 16.14, Absatz 446; Experte H, 2020, Anlage 16.14, Absatz 268; Experte J, 2020, Anlage 16.14, Absatz 204). Die Vielzahl der unterschiedlichen Wünsche und Signale des Inhabers verhindern die Ausprägung der gemeinsamen Sprache und Konzeption, und führen zur Ausführung von Anweisungen, ohne diese zu strategischen Gesichtspunkten zu hinterfragen (Experte K, 2020, Anlage 16.14, Absatz 72).

Experte A erläutert, dass sich die einzelnen Projekte zur Strategieumsetzung an der intuitiven Entscheidung des Inhabers und der Familie Conrad, als Marktplatz Plattform auszubauen, orientieren würden (Experte A, 2020, Anlage 16.14, Absatz 319). Auch Experten F, J und L sehen die Familie als dominante Größe bei der Strategievorgabe. Es sei klar sichtbar, dass diese die Regeln vorgibt (Experte F, 2020, Anlage 16.14, Absatz 12). Letztendlich würden die Entscheidungen vom Inhaber getroffen werden (Experte H, 2020, Anlage 16.14, Absatz 263; Experte J, 2020, Anlage 16.14, Absatz 206). Hingegen erklärt Experte L, dass es klar wäre, dass der Inhaber die Regeln in Deutschland vorgäbe, aber in den jeweiligen Regionen diese Vorgaben durch die Führungskräfte erfolgen würden (Experte L, 2020, Anlage 16.14, Absatz 3).

Experte L gibt an, dass Mitarbeiter die finale Entscheidung durch den Inhaber erwarten würden. Wurde diese nicht ausgesprochen, wären die Mitarbeiter mit ihrem eigenen Verständnis in unterschiedliche Richtungen vorgegangen (Experte L, 2020, Anlage 16.14, Absatz 5).

Experte C hingegen stellt fest, dass die Doppelrolle des Inhabers als inoffizieller Geschäftsführer und Vorsitzender des Verwaltungsrates bewirke, dass wenig konstruktive Kritik und Feedback vom Verwaltungsrat in Bezug auf die Maßnahmen zur Strategieumsetzung aufkomme (Experte C, 2020, Anlage 16.14, Absatz 636). Die Doppelrolle

des Inhabers habe einen positiven Verzahnungseffekt, da das Management nur bedingt kritisch hinterfragt werden könne, eine gute Steuerung des Boards ermöglicht wäre und es der Entscheidungsfindung zuträglich sei, da das Board die Sachverhalte nur sehr begrenzt durchblicken würde (Experte C, 2020, Anlage 16.14, Absatz 646, Absatz 648, Absatz 650, Absatz 654, Absatz 666).

Experte B sieht keine klaren Trennungen mit einem gutsherrenartigen Unternehmer und einem schwachen Management. Der Ausgleich zwischen Unternehmer und Management gelinge sehr gut, es gäbe keine widersprüchlichen Unterschiede (Experte B, 2020, Anlage 16.14, Absatz 212, Absatz 214). Laut Experte J seien die strukturellen Positionsunterschiede bei Conrad Electronic sehr wohl vorhanden und signifikant ausgeprägt (Experte J, 2020, Anlage 16.14, Absatz 201).

## **6. Interpretation der Ergebnisse der Experteninterviews**

Grundsätzlich sollte die Interpretation der Experteninterviews, und folglich der Beurteilung der Relevanz der 14 ausgewählten soziokulturellen Faktoren auf die Strategieumsetzung in Familienunternehmen, nur im Kontext von relevanten übergeordneten Faktoren und allgemeingültigen Rahmenbedingung erfolgen.

So galt es, die emotionalen und organisatorischen Einflüsse der aktuellen COVID-19 Krise auf die Vorbereitung und Durchführung, die Aussagen, die Interpretation der Experteninterviews und die Beurteilung der Relevanz der 14 ausgewählten soziokulturellen Faktoren auszublenden, um die Ergebnisse der Studie nicht zu verfälschen.

Ebenso bildeten die spezifischen begleitenden und durchgeführten Change-Management-Maßnahmen von Conrad Electronic, die in dieser Studie nicht näher beleuchtet wurden, weitere entscheidende übergeordnete Faktoren und einen spezifischen Kontext. Dieser kann außerhalb der Fallstudie und dem Untersuchungsgegenstand der Conrad Electronic Gruppe nicht ohne Weiteres reproduziert werden.

Es ist daher anzunehmen, dass abweichende Rahmenbedingungen zu abweichenden Aussagen bei den Experteninterviews, den Interpretationen und der Ableitung von

Ergebnissen führen würden. Im Speziellen ist der Autor der Studie der Auffassung, dass das tiefe und übergreifende Verständnis für die Notwendigkeit der Veränderung bei allen Mitgliedern in der Organisation einen entscheidenden Schlüsselfaktor darstellt. Dieser prägt die soziokulturellen Verhaltensmuster der jeweiligen Gruppen und beeinflusst somit die Strategieumsetzung in Familienunternehmen stark.

Zur Erläuterung und Reflektion, der mitentscheidenden, jedoch nicht näher beschriebenen begleitenden und durchgeführten Change-Management-Maßnahmen für die Strategieumsetzung bei Conrad Electronic, dient das 8-Stufen-Modell von Dainty und Kakabadse. Die beiden Forscher schlagen in ihrem Modell die folgenden 8 Schritte der Identifikation über die Notwendigkeit von Veränderung, Anerkennung der Notwendigkeit von Veränderung, Diagnose der Probleme, Bestimmung der Veränderungsziele, Selektion eines Change-Programms, Implementierung der Veränderung, Kreation eines angemessenen Klimas für die Veränderung und Auswertung der Effektivität der Veränderungen mit Anpassungen der Strategie, falls notwendig, vor (vgl. 1990, S. 470, 471).

Während sich die Schritte 1-4 des Modells auf die Phase der Strategiedefinition beziehen, und der 8. Schritt auf die Leistungskontrolle und Strategieüberarbeitung, sind die Schritte 6 und 7 die für die Studie relevanten übergeordneten Faktoren.

Entgegen dem Ablaufmodell von Schritt 6, der Implementierung von Veränderung, gefolgt von Schritt 7, der Kreation eines angemessenen Klimas für die Veränderung, ist der Autor der Studie der Auffassung, dass der 7. Schritt bereits vor dem 6. Schritt erfolgen sollte. Somit kann bereits vor der Strategieumsetzung ein übergreifendes Verständnis für die Notwendigkeit der Veränderung bei allen Mitgliedern in der Organisation als Basis erzeugt werden, um somit Resistenzen der Mitglieder im Vorfeld zu begegnen (vgl. Dainty; Kakabadse, 1990, S. 478).

Die in dieser Studie nicht näher ausgeführten organisatorischen und kommunikativen Maßnahmen zur Erzeugung eines übergreifenden Verständnisses für die Notwendigkeit der Strategieumsetzung gemäß Schritt 7, beinhalten regelmäßige Informationsveranstaltungen der Geschäftsführung für die gesamte Belegschaft, die Ausbildung von Change-Agenten in den einzelnen Unternehmensbereichen und Workshops über den Untersuchungszeitraum.

Die im Schritt 5 dargestellte Selektion von Change-Programmen, die in Kapitel 3.5. Meilensteine der strategischen Unternehmensentwicklung ausführlich beschrieben wurden, bilden zusammen mit Schritt 7 einen spezifischen Kontext und spezielle Rahmenbedingungen für die Interpretation der Experteninterviews und die Beurteilung der Relevanz der 14 ausgewählten Faktoren auf die Strategieumsetzung in Familienunternehmen.

## **6.1. Relevanz des Competing Values Frameworks**

Die quantitativen Ergebnisse der durchschnittlichen Ausprägung (vgl. Abbildung 9) und qualitativen Aussagen aus den Experteninterviews belegen, dass keiner der 4 Quadranten des Competing Values Frameworks in der Conrad Electronic Gruppe besonders dominant ausprägt ist. Vielmehr existieren diese in einer eher leicht überdurchschnittlich ähnlichen Ausprägung im Unternehmen.

Die unterschiedlichen charakteristischen Eigenheiten der jeweiligen 4 Quadranten scheinen sich vorwiegend positiv zu ergänzen und damit die Strategieumsetzung in Familienunternehmen überwiegend zu fördern.

Um den überwiegend positiven Einfluss eines jeden Quadranten auf die Strategieumsetzung zu erwirken, sollte allen Mitarbeitern das Gefühl von individueller Wertschätzung vermittelt werden. Hierzu gehören die regelmäßigen Informationsveranstaltungen für alle Mitarbeiter, die Gelegenheit von Gestaltung durch Teilnahme an Projekten von ausgewählten und qualifizierten Mitarbeitern, und das Mitsprache- und Entscheidungsrecht bei untergeordneten Detailmaßnahmen. Im Gegensatz dazu werden Mitarbeiter, die sich nicht wertgeschätzt fühlen, da sie weder über die Ereignisse informiert werden noch Anteil nehmen und einen Beitrag leisten können, das Unternehmen verlassen, die Maßnahmen für die Strategieumsetzung nicht unterstützen oder sogar versuchen, zu behindern.

### **a. Relevanz der Klans**

Die Experteninterviews verweisen auf die Existenz von einer Vielzahl von verschiedenen Klans, bestehend aus Mitarbeitergruppen mit ähnlichen Aufgabenbereichen, Fach- und

Methodenkenntnissen, Wertesystemen, kulturellen Prägungen, Jahren der Zugehörigkeit und Erfahrungshintergründen, in der Conrad Electronic Gruppe.

Diese Klans erscheinen von hoher Bedeutung für die erfolgreiche Strategieumsetzung in Conrad Electronic und im Allgemeinen für Familienunternehmen. So können die informalen Organisationsstrukturen der Klans sowohl positive wie auch negative Einflüsse auf die Strategieumsetzung in Familienunternehmen ausüben.

Positive Beiträge und Mehrwerte für die Strategieumsetzung leisten Klans, wenn die Mitglieder dieser Gruppen neben der professionellen Umsetzung ihrer fachspezifischen Aufgabenstellungen auch die Sichtweisen, Komplexitäten und Herausforderungen anderer Klans erkennen, akzeptieren und wertschätzen. Auch gilt es, diese Überlegungen bereits in die eigenen, teils für andere Fachabteilungen vorbereitenden Handlungen miteinfließen zu lassen.

Neben den Klans selbst, scheinen auch die Führungskräfte innerhalb dieser eine wichtige Rolle zu besetzen. Führungskräfte in Klans sollten für die erfolgreiche Strategieumsetzung klan-spezifische und klanübergreifende Zielvereinbarungen definieren, die vertikale Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern aktiv betreiben und fördern, die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Klans unterstützen sowie den durch die Veränderungen hervorgerufenen Verlustängsten aktiv begegnen.

Den Klans von alteingesessenen Mitarbeitern wurde, aufgrund ihrer informellen Macht und Status, ein besonders hoher Einfluss auf die Strategieumsetzung zugesprochen. Individuen und Gruppen von Mitarbeitern mit langjähriger Mitgliedschaft genießen aufgrund ihrer Verdienste und der guten kollegialen Vernetzungen ein hohes Ansehen. Es ist wichtig, diese relativ mächtigen Klans von der Notwendigkeit der Veränderung und somit von der aktiven Teilnahme an der Strategieumsetzung zu überzeugen, da ansonsten deren Negativität gegenüber dem Neuen und alte Verhaltensmuster dominieren, und die Strategieumsetzung erschweren sowie möglicherweise sogar gefährden.

Die Reduktion der Anzahl von Klans durch Konsolidierung von Abteilungen, Geschäftsfeldern und Landesgesellschaften scheint sich positiv auf die Strategieumsetzung auszuwirken. Aufgrund der neuen Identität und dem Zugehörigkeitsstolz zu einer größeren und

mächtigeren Einheit, herrschen weniger Konflikte, Silodenken und Abschottung im Unternehmen vor. Die Standardisierung der Systeme und Prozesse wird vorangetrieben und erleichtert somit die Strategieumsetzung.

#### **b. Relevanz der Hierarchie**

Die Experten schreiben der formalen Organisationsform des Competing Values Frameworks durchaus positive Einflüsse auf die Strategieumsetzung zu. Die Klarheit in Bezug auf Rollen, Aufgabenverteilung und Entscheidungsbefugnisse, die klaren Strukturen, die Orientierung und der spezifische Handlungsrahmen seien positive Rahmenbedingungen für Mitarbeiter und Vorgesetzte. Die Hierarchie fördere aufgrund ihrer transparenten Verteilung von Macht und Status, und den damit einhergehenden klaren Aufgabenverteilungen und Entscheidungsbefugnissen, die Umsetzungsgeschwindigkeit der Strategieumsetzung.

Ebenso, wie informale Organisationsformen, benötigen Hierarchien auch fachlich fähige und menschlich kompetente Führungskräfte, die für ihre Mitarbeiter möglichst eindeutige Handlungsrahmen definieren und entsprechende Entscheidungskompetenzen gewähren. Somit werden Mitarbeiter anhaltend motiviert, Handlungsunsicherheiten und Vermeidungsverhalten reduziert, Konfusion und Frustration vermieden und die Strategieumsetzung vorangetrieben.

Auf der Gegenseite besitzen hierarchische Strukturen auch das Potential, sich auch negativ auf die Strategieumsetzung auszuwirken. Sollten Mitarbeiter das Gefühl verspüren, dass ihnen kein fachlicher und menschlicher Respekt entgegengebracht wird, Vertrauen und Wertschätzung nicht vorhanden ist, die Führungskräfte in den jeweiligen Hierarchiestufen ihre fachlichen Meinungen und Lösungsvorschläge nicht berücksichtigen sowie ihre Vorgesetzten keine eigenen Entscheidungsspielräume zulassen, so werden sie zu passiven Beobachtern, die die Strategieumsetzung nicht mittragen und vorantreiben.

### **c. Relevanz der Adhokratie**

Da für Strategieumsetzungen keine standardisierten Lösungsansätze existieren und zumeist nur Leitideen und Konzepte die Ausgangsbasis darstellen, bewerten die Experten die kulturellen Eigenschaften der Adhokratie, das Untersuchen und Experimentieren mit denen am Markt verfügbaren Lösungsansätzen und Innovationen, als grundsätzlich positiv für die Strategieumsetzung.

Die Auseinandersetzung der Adhokratie mit den, für die effektivste und effizienteste Form der Strategieumsetzung erforderlichen technischen, Lösungen sei essenziell für die Erreichung der angestrebten Positionierung, den erhofften Wettbewerbsvorteil, die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit sowie für das Fortbestehen des Unternehmens.

Die Experten sehen bei der Adhokratie jedoch auch die Gefahr, dass sich die Gruppen nicht zielgerichtet und ohne zeitlichen Nachdruck mit den Innovationen und Lösungsansätzen für die Strategieumsetzung auseinandersetzen. Eher führt deren Begeisterung dazu, technische Lösungen verfrüht zu implementieren, zu lange an den technischen Lösungsansätzen festzuhalten oder die Strategieumsetzung als primäre Zielsetzung aus dem Auge zu verlieren.

Um finanzielle Verluste, zeitliche Verzögerungen und nicht praktikable oder nur teilweise fertiggestellte operative Prozesse und Systeme zu vermeiden, müssen Führungskräfte von Adhokratien ihre Mitarbeiter motivieren, die technologischen Lösungen zeitgerecht und voll umfänglich zu implementieren, um somit strategiekonforme effektivere und effizientere Systeme und Prozesse zu erhalten.

### **d. Relevanz des Marktes**

Die Experten schreiben dem Markt grundsätzlich einen positiven Einfluss auf die Strategieumsetzung zu. Diese Gruppen fördern und fordern die vereinbarten und zeitgerechten Umsetzungen der zumeist budgetierten Maßnahmen. Der Markt bildet durch seinen Fokus auf die vereinbarten Kosten und der Forderung nach der internen Rechtfertigung zu Investitionen sowie durch die Erreichung der kaufmännischen

Zielparameter ein natürliches Gegengewicht zu der Adhokratie, welche tendenziell immer noch besser geeignete Innovationen vorschlagen und untersuchen würde.

Der Markt unterstützt die Strategieumsetzung vor allem dadurch, in dem er die definierten kaufmännischen und zeitlichen Rahmenbedingungen einfordert und dadurch dazu beiträgt, die Existenz des Unternehmens während der Strategieumsetzung nicht finanziell zu gefährden.

Es bestehen jedoch auch negative Einflüsse auf die Strategieumsetzung durch Gruppen des Marktes, wenn die Kosten und Investitionen von Elementen und Projekten, die in keiner ursprünglichen Budgetierung vorgesehen waren (vgl. Mintzberg, 1978, S. 945) und somit keine Rechtfertigung in den Augen eines Gruppenmitgliedes des Marktes besitzen, verzögert oder nicht freigegeben werden.

Neben dem Fokus auf Kontrolle mit langfristigen Verbindlichkeiten und Budgetierungen, stellt die externe Orientierung an einen heterogenen und nur teilweise verstandenen Markt von Kunden und Wettbewerbern, der nur bedingt mit den intern konstruierten Strategievorstellungen in Einklang gebracht werden kann, die Mitglieder dieser Gruppen vor die Herausforderung, die einzelnen ursprünglichen und emergenten Projekte und Maßnahmen in Bezug auf ihren Wertgehalt für die Strategieumsetzung zu beurteilen und gegebenenfalls vorzeitig zu beenden (vgl. Johnson, 1992, S. 33).

## **6.2. 6 Probleme der internen Integration**

### **a. Relevanz von Sprache und Konzeption**

Eine gemeinsame Sprache und Konzeption sind wichtige soziokulturelle Faktoren, die die Strategieumsetzung unterstützen. Je stärker die Ausprägung der gemeinsamen Sprache und Konzeption, desto verbundener fühlen sich die an der Strategieumsetzung beteiligten Mitarbeiter. Visualisierungen der Konzeption und der strategischen Zielsetzungen durch Analogien, Storytelling und Graphiken fördern ein gemeinsames Verständnis und eigenständige strategiekonforme Handlungsweisen, verringern Unsicherheiten bei Mitarbeitern und entlasten dadurch Führungskräfte.

Die Ausführungen der Experten verweisen auf eine Relation zwischen dem CVF Quadranten des Klans und einer stärkeren Ausprägung einer gemeinsamen Sprache und Konzeption in Form von Fachbegriffen und Abkürzungen. Die gemeinsame Sprache und Konzeption ist bereichsübergreifend aufgrund unterschiedlicher Fachthemen, des geringeren Fachverständnisses gegenüber den anderen Gruppen sowie unterschiedlicher Zielsetzungen deutlich geringer ausgeprägt. Eine Relation von gemeinsamer Sprache und Konzeption zu den anderen 3 Quadranten des CVF könnte vorhanden sein, wird aber von den Experten nicht explizit angesprochen.

Die individuellen Reflektionen und Bewertungen der strategischen Maßnahmen und Projekte gegenüber definierten und undefinierten Zielgruppen und Wettbewerbern, zu deren Motivationen, Positionierungen und Handlungen zumeist nur ungenügende Informationen verfügbar sind, führen zu unterschiedlichen Interpretationen der strategischen Vorgehensweisen und abgeleiteten Handlungen, und somit zu einer Abschwächung der gemeinsamen Sprache und Konzeption.

Die gemeinschaftliche Sprache und Konzeption über die gesamte Conrad Electronic Unternehmensgruppe sind durch die unterschiedlichen Kundengruppen, Mitarbeiteranzahl, technologischen Reifegrade und kulturellen Eigenheiten der Landesgesellschaften, und folglich derer individuellen Auslegung der operativen und strategischen Prioritäten zur Erreichung der Strategieumsetzung, weniger stark ausgeprägt.

#### **b. Relevanz der Grenzen für Inklusion und Exklusion**

Die Grenzen der Inklusion und Exklusion leisten einen wichtigen Beitrag bei der Strategieumsetzung, da diese die für die Strategieumsetzung ausgewählten, verantwortlichen und entscheidungsbefugten Mitarbeiter von den nicht-verantwortlichen und unbefugten Mitarbeitern abtrennen, und somit Transparenz und Nachvollziehbarkeit geschaffen werden.

Die formale Organisationsform der Hierarchie zeichnet durch die positionsentsprechenden Merkmale wie Entscheidungsbefugnisse sowie Zugang zu Informationen in Form von

Unterlagen, Gesprächen und Meetings, die klarsten Grenzen für Inklusion und Exklusion im Unternehmen.

Da die strategischen Projekte und Maßnahmen für die Strategieumsetzung während eines operativen Geschäftsbetriebes stattfinden, meist zeitkritisch umzusetzen sind, einer spezifischen Diversität von Mitarbeitern mit entsprechenden Fachkompetenzen und Berufserfahrung bedingen, die Inhalte teilweise einer strengen Vertraulichkeit unterliegen und ein Scheitern potentiell die Zukunft des Unternehmens gefährdet, sollte die gezielte Auswahl und somit die Inklusion der Mitarbeiter für die Strategieumsetzung aus den höheren Hierarchiestufen des Unternehmens erfolgen.

Außerhalb von organisatorischen Hierarchien, definierten Projektgruppen und spezifisch ausgeprägten Gruppen oder Klans, erscheinen die Grenzen und Regeln für Inklusion und Exklusion eher unklar. So erleben lokale und internationale Mitarbeiter ohne Einbezug in strategische Projektaufgaben und ohne Beziehungen zu gewichtigen Entscheidern und Stakeholdern ein stärkeres Gefühl von Exklusion als Mitarbeiter mit entsprechenden Aufgaben und Kontakten.

Um zu verhindern, dass Mitarbeiter passives Verhalten aufbauen, in dem sie sich lediglich der Mehrheitsmeinung der jeweiligen Gruppe anschließen, um keine Exkommunikation von dieser zu erleiden oder gar Resistenzen von Mitarbeitern, die nicht explizit für Projekte und Maßnahmen für die Strategieumsetzung ausgewählt wurden, ausprägen, sollten Plattformen gebildet werden, in denen alle Mitarbeiter ihre Beiträge einbringen können, um Beteiligung, Wertschätzung und Inklusion zu erfahren.

Die aktive Aufforderung an alle Mitarbeiter, sich an der Strategieumsetzung zu beteiligen, ermöglicht den sich ausgeschlossen gefühlten Personen, ihre Beiträge und Vorschläge anzubringen und verhindert dadurch passives Verhalten und Resistenzen.

Diese Mitarbeiter von zumeist unteren Hierarchiestufen könnten zu Promotoren der Strategieumsetzung entwickelt werden, indem ihre Beiträge im Verlauf der Projekte mitberücksichtigt werden.

Neuere Mitarbeiter berichten, dass sie sich im Gegensatz zu jenen mit langjähriger Mitgliedschaft nicht als Teil einer Gruppe verstehen, da ihre neuen Ansätze und Lösungsvorschläge keine Beachtung finden, die Geschichten und Anekdoten nicht miterlebt haben und daher oftmals nicht die gleiche Sprache sprechen. Um den menschlichen Bedürfnissen nach Kontakt, Kommunikation und Reflektion des im Unternehmen Erlebten nachzukommen, bilden diese neuen Mitarbeiter zumindest vorübergehend eigene Gruppen.

Trotz der formalen hierarchischen Organisationsstrukturen und der damit einhergehenden Definition von Gruppen mit Mitgliedern mit ähnlichen formalen Attributen, wird die Bildung von Gruppen von Führungskräften unterhalb der Geschäftsführung als schwierig beschrieben, da diese unterschiedliche Zielsetzungen erhalten haben und verfolgen. Es sind also neben den formalen Strukturen vor allem die geteilten Werte, die eine Gruppe und das Zugehörigkeitsgefühl der Mitglieder zu dieser definieren.

### **c. Relevanz der Verteilung von Macht und Status**

Die Verteilung von Macht und Status ist der am stärksten ausgeprägte kulturelle Faktor der 6 Probleme der internen Integration nach Schein in der Conrad Electronic Gruppe. Die identifizierten Elemente, Symbole und Privilegien von Positionstiteln, Anzahl der Mitarbeiter, Firmenfahrzeug, eigenes Büro, Homeoffice-Vereinbarungen und Zugang zu Informationen durch anvertraute Dokumente und hierarchisch organisierten Meetings, sind stark ausgeprägt, für die Mitarbeiter klar ersichtlich, formal gekoppelt und durch die stärkste organisatorische Ausprägung der Hierarchie des Competing Values Frameworks von Quinn und Rohrbaugh stark verankert.

Die Koppelung von Macht und Status mit den hierarchischen Organisationsstrukturen, und der damit klar verständlichen und erkennbaren Grenzen für Inklusion und Exklusion, wirkt sich positiv auf die Strategieumsetzung und die Umsetzungsgeschwindigkeit aus. Die formal verliehenen Entscheidungskompetenzen befähigen die Führungskräfte, langwierige und möglicherweise nicht zielführende Expertendiskussionen durch Vorgesetztenentscheidung abzukürzen und Veredlungsversuche der Experten zu vermeiden.

Die Neigung starker Klans und starker Hierarchien zur Gewinnung, Erhaltung und Ausbau von Macht und Status, wirkt sich negativ auf die Strategieumsetzung aus. Dies deshalb, da die Mitglieder dieser Gruppen ihr vermeintliches Recht auf Teilnahme, Berücksichtigung und Mitsprache zu strategierelevanten Themen einfordern. Somit entsteht eine größere Anzahl von Diskussionsbeiträgen und Standpunkten, welche die Entscheidungsprozesse komplizieren und somit die Umsetzungsgeschwindigkeit reduzieren.

Die Bestrebungen von Ausbau und Erhaltung von Macht und Status von dominanten Individuen, Klans und Hierarchien behindern die intensive und objektive Auseinandersetzung mit vermeintlich wertvollen Beiträgen und effektiven Lösungsansätzen von weniger dominanten Mitarbeitern und Gruppen. Oberflächliche Betrachtungen, Bewertungen und Geringschätzung der Wertbeiträge von weniger dominanten Mitarbeitern und Gruppen führen zu verringerter Motivation und Passivität.

Zu geringe Ausprägungen hierarchischer Organisationsstrukturen mit formellem Status und Positionsmacht, zu geringe Ausprägungen von Klans mit geringem informellen Status und Macht sowie die Abwesenheit von starken Führungskräften innerhalb dieser Gruppen hingegen schaden der Strategieumsetzung, da sich Individuen und Gruppen aufgrund des Signalverlustes von Inklusion und Exklusion berufen fühlen, deren eigene Interpretationen der notwendigen Maßnahmen anzuweisen und selbst umzusetzen.

Die Studie offenbart, dass die langjährigen Mitarbeiter als besonders dominante Stakeholder die entscheidendsten Einflussnehmer auf die Strategieumsetzung darstellen, da sie mit zumindest 2 von 4 Quadranten des Competing Values Frameworks und zumindest 4 von 6 Problemen der internen Integration in Verbindung gebracht werden können.

So erlangen langjährige Mitarbeiter im Laufe der Zeit entweder formale hierarchische Macht durch Beförderung im Unternehmen, oder starke informale Macht und Status durch die Wertschätzung ihrer vergangenen Verdienste und ihre Mitgliedschaft in Klans.

Langjährige Mitarbeiter und Führungskräfte besitzen untereinander eine höhere horizontale Vertrautheit sowie gegenüber ihren Vorgesetzten eine höhere vertikale. Aufgrund ihrer gemeinsamen Erlebnisse verfügen sie über einen anekdotenhaften Wissensschatz, der die

gemeinsame Sprache und Konzeptionen stärkt. Sie beeinflussen als dominante Stakeholder und Mitglieder von Klans die Inklusion und Exklusion von Individuen und Gruppen, sowie die Aufmerksamkeitsverteilung, die Selektion der strategischen Projekte und Maßnahmen, und folglich den Verlauf der Strategieumsetzung

#### **d. Relevanz von Vertrautheit und Geschlechterverhältnis**

Trotz einer anfänglichen Skepsis von Mitarbeitern einer neuen weiblichen Führungskraft gegenüber und der Aussage einer anderen weiblichen Führungskraft, die sich aufgrund ihres Geschlechtes von ihrem Vorgesetzten sanfter als ihre männlichen Kollegen behandelt fühlt, sind alle befragten männlichen und weiblichen Experten der Meinung, dass das Geschlecht bei Conrad Electronic aktuell eine untergeordnete Rolle spielt und somit keinen relevanten Einfluss auf die Strategieumsetzung in der Conrad Electronic Gruppe darstellt.

Die in der Studie identifizierten Symbole und Elemente der Vertrautheit sind die Duz-Kultur, das gemeinsame Feiern von Festen, die Verschwiegenheit und die Möglichkeit, Entscheidungen in Frage stellen zu können, ohne Bestrafung oder Exkommunikation zu erleiden.

Die Experten bestätigen die Relevanz der Vertrautheit und im Speziellen die Relevanz der professionellen Vertrautheit auf die Strategieumsetzung. Ein Experte erklärt, dass die Relevanz von Vertrautheit mit der Unternehmensgröße abnimmt, da sich keine Vertrautheit zwischen einer größeren Anzahl von an der Strategieumsetzung beteiligten Mitarbeitern – die sich nur gelegentlich begegnen, in keinem persönlichen Kontakt miteinander stehen oder voneinander keine Kenntnis haben – ausbilden kann.

Sie attestieren der Vertrautheit eine höhere Relevanz in kleineren Familienunternehmen mit einer begrenzten Anzahl von an der Strategieumsetzung beteiligten Mitarbeitern, die häufig im persönlichen Kontakt stehen, positive Erfahrungen miteinander durchlebt und im Laufe der Zeit ein gegenseitiges Vertrauen ausgebildet haben. Sie betonen darüber hinaus die Wichtigkeit von einem gesunden Maß an Vertrautheit, um die folgenden positiven Effekte zu gewinnen und die nachfolgenden negativen Auswirkungen zu vermeiden.

Professionelle Vertrautheit – die durch respektvollen Umgang miteinander, kulturelle Regeln und Grenzen, klare Organisationsstrukturen sowie klare Erwartungshaltungen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften in der gemeinsamen Zusammenarbeit entsteht – bildet eine gemeinsame Basis für Vertrauen und einen gemeinsamen kulturellen Wert, der die Mitarbeiter und Führungskräfte emotional verpflichtet, andere bei der Strategieumsetzung zu unterstützen und deren Fehler oder Schwächen zu kompensieren.

Unprofessionelles Verhalten, eine nicht objektive Beurteilung von Arbeitsleistungen, unkoordinierte Handlungsweisen, die durch zu hohe Vertrautheit entstehen und geduldet werden, schaden der Strategieumsetzung. Dies deshalb, da die emotionalen Schutzinstinkte der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern und der emotionale Herdenschutz zwischen den Mitarbeitern in den Vordergrund rücken, und somit die objektive Beurteilung der strategischen Maßnahmen und deren Zielerreichung schwieriger gestalten. Ein Experte warnt Führungskräfte vor Kollegen und Mitarbeitern, die sich durch Anpassung und Nachahmung aktiv um Nähe und Vertrautheit bemühen, um dadurch Belohnungen in den in der Studie identifizierten Formen Beförderung, Auszahlungen von Tantiemen, Anerkennung und Wertschätzung zu erhalten oder Bestrafungen in Form von Degradierung, Tantiemenverweigerung, Exklusion und Exkommunikation zu vermeiden.

Es besteht eine Relation des CVF Quadranten des Klans und der Vertrautheit, bei der letztere innerhalb von Klans eine stärkere Ausprägung aufweist, als jene außerhalb des Klans. Ein Experte erklärt, dass sich die Vertrautheit bei Conrad Electronic aktuell auf einem, für die Strategieumsetzung noch gesunden Niveau, befindet, sich aber in den letzten Jahren durch die Fluktuationen und den Personalabbau sichtbar verringert hat.

#### **e. Relevanz von Belohnung und Bestrafung**

Die Experten identifizieren Beförderung, Auszahlungen von Tantiemen, Anerkennung von Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie Wertschätzung von Mitarbeitern und Vorgesetzten als Ausdrucksweisen des soziokulturellen Faktors der Belohnung. Im analogen Gegenzug hierzu definieren sie die Degradierung, die ungerechtfertigte Verweigerung von Tantiemen, fehlende Anerkennung und fehlende Wertschätzung als Formen des soziokulturellen Faktors der Bestrafung.

5 von 12 Experten beschreiben die soziokulturellen Faktoren von Belohnung und Bestrafung in der Zentrale von Conrad Electronic als schwach ausgeprägt, da die Mitarbeiter nicht fachbereichsübergreifend nach objektiven Gesichtspunkten bewertet werden. Ein Experte bemängelt in diesem Zusammenhang, dass die monetären Belohnungen und Bestrafungen nicht direkt mit den strategischen Projektzielen verbunden sind und die Bewertung der für die Strategieumsetzung erforderlichen Projekte und Maßnahmen oftmals nicht nach objektiven und fairen Gesichtspunkten erfolgt, sondern eher auf Emotionen beruht. Ein anderer Experte ergänzt, dass zwar die Belohnung in Form von Anerkennung und Wertschätzung bei Conrad Electronic schwach ausgeprägt ist, aber die Suche nach den Schuldigen und somit die Angst vor Bestrafungen bei Fehlern bei Mitarbeitern starke Ausprägungen besitzt.

Die Belohnung und Bestrafung sind laut Experten in der Region Ost aufgrund ihrer Zahlen- und Erfolgsorientierung stärker ausgeprägt als in der Unternehmenszentrale. Die Aufforderung von Mitarbeitern aus der Unternehmenszentrale, Lob und Kritik aus kulturellen Gründen nicht offen anzusprechen, wird mit Unverständnis zur Kenntnis genommen, als Beleg für die schwache Ausprägung von Belohnung und Bestrafung in der Unternehmenszentrale angeführt und als mitverantwortlich für eine ineffektive und verzögerte Strategieumsetzung angesehen.

Laut einem Experten ist die Belohnung in der Region West aufgrund der Zahlenorientierung ebenfalls stark ausgeprägt. Die Bestrafung hingegen ist wegen der starken Vertrautheit zwischen Führungskraft und Mitarbeitern weniger stark ausgeprägt. Der Experte würde sich eine stärkere Ausprägung des soziokulturellen Faktors der Bestrafung wünschen, um nicht strategiekonformen Handlungen und beabsichtigten Verstößen zu begegnen sowie dadurch die Strategieumsetzung zu unterstützen.

Eine Führungskraft, die vor kurzem bei Conrad Electronic zu arbeiten begonnen hatte, ist über die Anspruchshaltung und das Gewohnheitsrecht auf die, nicht mit der Strategieumsetzung verbundenen, Zielvereinbarungen der Mitarbeiter verwundert. Der Experte berichtet von Irritationen bei der Objektivierung der Zielerreichungsgrade in Mitarbeitergesprächen. Er würde sich mehr Kollegen wünschen, die ihre Mitarbeiterbeurteilung in Bezug auf die Ziele der Strategieumsetzung ausrichten und dem

Druck der langjährigen Mitarbeiter, auf die positive Beurteilung und die Auszahlung der Tantiemen, weniger nachgeben.

Ausgewogene und transparente Richtlinien und Bewertungskriterien für Belohnung und Bestrafung, die für Mitarbeiter und Führungskräfte klar nachvollziehbar sind, als fair empfunden werden und mit der Strategieumsetzung im Zusammenhang stehen, unterstützen diese, da sie die Motivation zum gewünschten Handeln fördern und Reflektion bei Bestrafung von ungewünschtem Handeln ermöglichen.

Einseitige und intransparente Richtlinien und Bewertungskriterien für Belohnung und Bestrafung, die für Mitarbeiter und Führungskräfte nicht klar nachvollziehbar sind, als unfair empfunden werden und mit der Strategieumsetzung nicht im Zusammenhang stehen, schaden der Strategieumsetzung.

#### **f. Relevanz von Ideologie und Religion**

5 von 12 Experten erkennen keine ideologischen oder religiösen Ausprägungen in der Conrad Electronic Gruppe. Sie empfinden generell keine Verbindungen von Religion und Ideologie zu wirtschaftlich ausgerichteten Organisationen mit primären monetären Gewinnbestrebungen, und haben somit auch keine Assoziation in Bezug auf die Strategieumsetzung.

Andere Experten identifizieren den kollektiven Stolz der Mitarbeiter auf das Familienunternehmen – der durch den technologischen Vorsprung in der Vergangenheit, das Unternehmenswachstum der Vergangenheit und den Glauben an das zukünftige Fortbestehen über die Zeit entstanden ist – als eine Form der Ideologie. Diese erweist sich in Zeiten von Krisen und im Speziellen auf die Strategieumsetzung in wirtschaftlich schwierigen Zeiten als positiver Einflussfaktor, da die Mitarbeiter aufgrund der gemeinsamen Werte ihren Ängste vor dem Unerklärbaren und dem Unkontrollierbaren gemeinschaftlich begegnen und dadurch die schwierigen Phasen besser durchstehen.

Die Ergänzungen eines Experten, der aus seiner Erfahrung heraus berichtet, dass der Stolz auf das Familienunternehmen im Einzelgespräch mit dem Mitarbeiter wesentlich weniger ausgeprägt ist als im Kollektiv, und seine Schlussfolgerung, dass die einzelnen Mitarbeiter

sich der Ideologie im Kollektiv stärker anpassen, um Exklusion und Exkommunikation zu vermeiden, zeichnen eine Verbindung der untersuchten soziokulturellen Faktoren Ideologie und Religion sowie Grenzen für Inklusion und Exklusion.

Wiederum andere Experten entgegnen, dass Mitarbeiter und Führungskräfte bei Conrad Electronic sowohl bei Fällen von positiven unerklärbaren Ereignissen und Situationsverläufen, die die Unternehmenskennzahlen unerwartet positiv erscheinen lassen, als auch bei Fällen von negativen unerklärbaren Ereignissen und Situationsverläufen, die die Unternehmenskennzahlen unerwartet negativ erscheinen lassen, zu spontanen und irrationalen Handlungen neigen, ihren Blick auf die eigentliche Strategieumsetzung verlieren und somit die Strategieumsetzung gefährden.

Andere erkennen in den kulturellen Ausprägungen der Schuldzuweisung und Suche nach den Schuldigen eine Form der Ideologie, die sich auf die allgemeine Unternehmenskultur und die Strategieumsetzung negativ auswirkt.

Verhaltensauffällige Mitarbeiter, die primär nicht an der zielgerichteten Vermeidung von Fehlern und der Lösung von Problemen interessiert sind, indem sie durch objektive Analysen der Verläufe versuchen, aus den gemachten Fehlern zu lernen, diese zukünftig zu vermeiden und somit die Erfolgsquoten der Projekte und die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Strategieumsetzung zu verbessern, beeinflussen die untersuchten soziokulturellen Faktoren, indem sie den Zusammenhalt der einzelnen formalen und informalen Organisationsgruppen des Competing Values Frameworks schwächen, und die Faktoren Inklusion und Exklusion, Macht und Status, Vertrautheit, Belohnung und Bestrafung unbewusst oder bewusst für ihren eigenen Vorteil beeinflussen.

### **6.3. 4 Unterschiede zwischen Familie und Management**

Die drei unterschiedlichen Orientierungen und die Positionsunterschiede zwischen Familie und dem professionellen Management sind relevante kulturelle Faktoren, welche die Strategieumsetzung bei Conrad Electronic beeinflussen.

So besitzen die unterschiedlichen Sichtweisen, Herangehensweisen, Bewertungen und Ableitungen der nächsten Schritte der beiden Parteien in einer komplementären Gesamtausprägung – bei der der Inhaber die Rolle eines Dirigenten einnimmt, der gemeinsam mit seinem Orchester, dem professionellen Management, die Vision über die Zukunft des Unternehmens teilt und gestaltet – einen sehr relevanten und durchaus positiven Einfluss auf die Strategieumsetzung.

Im Gegensatz dazu besitzen die unterschiedlichen Orientierungen und Positionen in einer konfliktären Gesamtausprägung – bei dem Inhaber und professionelles Management aufgrund ihrer unterschiedlichen Visionen, Ansichten und Vorgehensweisen kein Vertrauensverhältnis aufbauen können, und durch ihre uneinheitliche Ansichten, Kommunikationen und Vorgehensweisen die Mitarbeiter der Organisation irritieren, frustrieren und beeinflussen – einen sehr relevanten und durchaus negativen Einfluss auf die Strategieumsetzung, der potentiell mitverantwortlich für das Scheitern des ganzen Unternehmens sein könnte.

#### **a. Relevanz von unterschiedlicher Motivation und emotionaler Orientierung**

Die Experten befinden, dass die unterschiedlichen Motivationen und emotionalen Orientierungen des Inhabers und des professionellen Managements einen Einfluss auf die Strategieumsetzung haben.

Ein Experte bescheinigt einem Familienunternehmen wie Conrad Electronic, bei dem der Inhaber im Unternehmen seine Werte und Ideale einbringt, einen für die Gesellschaft besseren Nutzen, da Familienunternehmen entgegen Großunternehmen, die über ein rein professionelles Management verfügen, nicht nur an der Gewinnmaximierung interessiert sind. Eher sehen sich Familienunternehmen in einer sozialen Verantwortung und um das gesellschaftliche Wohlergehen bemüht. Der Experte gibt zu bedenken, dass ein professionelles Management, welches diese Werte und Ideale nicht teilt, und die Projekte für Strategieumsetzung lediglich als notwendige Maßnahmenbündel für die nachhaltige und kontinuierliche Profitabilitätssteigerung begreift, sich inhaltlich und kulturell grundlegend von der Motivation und emotionalen Orientierung eines Inhabers eines

Familienunternehmen unterscheidet. Abseits der kaufmännisch messbaren Effekte lässt dies keine einheitlichen Zielvorstellungen der Strategieumsetzung zu.

Hierbei identifizieren die Experten die Ungeduld des Inhabers, die sich durch eine Vielzahl von Impulsen in kurzer Zeit ausdrückt. Im Vergleich zum Verständnis und der Akzeptanz des professionellen Managements, das für zeitlich koordinierte und oftmals sequenziell erforderliche Abarbeitungen der jeweiligen Details steht, bedeutet dies einen relevanten Unterschied, der für die Strategieumsetzung einen negativen Einflussfaktor darstellt. Fortschritte in der Strategieumsetzung und vor allem die Umsetzungsgeschwindigkeit von Inhaber und professionellem Management werden unterschiedlich bewertet, und eine gemeinschaftliche Wertschätzung und Anerkennung findet nicht statt. Somit entsteht bei Mitarbeitern und Führungskräften das Gefühl, einer vermeintlichen gemeinschaftlichen Erwartungshaltung nicht gerecht zu werden.

Die Experten beschreiben eine empfundene Irrationalität des Inhabers im Gegensatz zu einer empfundenen Rationalität des professionellen Managements als einen weiteren für die Strategieumsetzung relevanten Unterschied. Es bleibt ungeklärt, ob die empfundenen Irrationalitäten des Inhabers aufgrund nicht strategiekonformer Ansichten und Handlungsweisen entstanden sind, oder fehlende Kommunikation, Informationen und fehlender Kontext als Ursachen, für die von dem Mitarbeiter oder der Führungskraft empfundene Irrationalität, verantwortlich sind.

Eine fehlende Stringenz des Inhabers, als mögliche Folge von Ungeduld und Irrationalität, im Gegensatz zu einer eher stringenten Vorgehensweise des professionellen Managements, ist ein kultureller Unterschied. Diesen definieren die Experten als weiteren negativen Einflussfaktor auf die Strategieumsetzung, welcher die bereits beschriebenen Folgen von Ungeduld und empfundener Irrationalität hervorruft und somit zur Irritation von Mitarbeitern und Führungskräften beiträgt, da diese sich nicht an einheitliche Bewertungsmaßstäbe orientieren und ausrichten können.

Ein Experte definiert die unterschiedlichen Entscheidungsfreiräume von Inhaber und professionellem Management – die als Folge von starker Emotionalität der Inhabers dem Unternehmen gegenüber und aus den Erfahrungen der Vergangenheit herrührendem

beschränkten Vertrauen des Inhabers gegenüber einem professionellen Management entstanden sind – als einen für die Strategieumsetzung relevanten Unterschied. Die verringerten Entscheidungskompetenzen des professionellen Managements führen zu zusätzlichem Erklärungsbedarf und Freigabeansuchen, welche unter Umständen zur Ablehnung der geplanten Maßnahmen führen und die Umsetzungsgeschwindigkeiten herabsetzen.

#### **b. Relevanz von unterschiedlicher analytischer Orientierung**

Während ein Experte keine großen Unterschiede in der analytischen Orientierung von Familie und professionellem Management erkennt und beiden Parteien eine grundsätzliche Zahlenorientierung bescheinigt, bestätigen andere Experten, dass die unterschiedlichen Planungshorizonte von Inhaber, mit einem längerfristigen Planungshorizont, und dem professionellen Management, mit einem kurzfristigeren Planungshorizont, sowie die gemeinsam abgeleiteten Budgetkennzahlen einen positiven Einfluss auf die Strategieumsetzung haben.

Dieser positive Einfluss basiert zum einen auf der klaren Rollenverteilung, in der der Inhaber als Visionär seines zukünftigen Unternehmens maßgeblich die strategischen Zielrichtungen vorgibt, und das professionelle Management maßgeblich für die Finanzierung der Strategieumsetzung durch Erreichung der Budgets verantwortlich ist. Somit leisten beide Parteien einen sich ergänzenden Beitrag für die Zukunft des Unternehmens. Zum anderen basiert der positive Einfluss auf den gemeinschaftlichen Budgetprozess darauf, dass bei den zahlengetriebenen Diskussionen und der Präsentation sowie Lösung von unterschiedlichen Konfliktsituationen ein gegenseitiges Verständnis zwischen Inhaber und professionellem Management erwächst und zur Stärkung des Vertrauens beiträgt.

Trotz der beschriebenen Unterschiede erkennen die Experten, dass Inhaber und professionelles Management in den letzten Jahren näher zusammengerückt sind und ein positiver Lückenschluss, mit deutlich realistischeren Budgets und Erwartungshaltungen von Inhaberseite, stattgefunden hat.

Die unterschiedlichen analytischen Orientierungen der Familie und des professionellen Managements – bei denen der Inhaber das Unternehmen in einer langfristigen und holistischen Form betrachtet und das professionelle Management seine Tätigkeit relativ kurzfristig und primär analytisch – in Verbindung mit den strukturellen Positionsunterschieden, bei denen der Inhaber das unternehmerische Risiko trägt und somit die Existenz des Unternehmens als primären Aufgabe begreift, während sich das professionelle Management jederzeit einen neuen Arbeitgeber suchen könnte, führen zu einer Verunsicherung. Folglich bedeutet dies Einschränkungen von Entscheidungs- und Handlungsfreiheiten im professionellen Management und einer über die Jahre zunehmenden Anzahl von Meetings, Auswertungen, Reporten und Präsentationen. Diese begleiten die Strategieumsetzung und sollen als Frühwarnsystem für etwaige Fehlverläufe dienen.

Darüber hinaus erkennen die Experten in den scheinbar sehr impulsiven Handlungsweisen, bei denen weniger die Analytik, sondern vielmehr die eigene Intuition im Vordergrund steht, eine Verbindung zum Quadranten der Adhokratie im Competing Values Framework. Die vom Inhaber primär emotional und intuitiv getroffenen Einzelfallentscheidungen, sich mit am Markt befindlichen Elementen und Unternehmen zu beschäftigen und diese in Bezug auf die Strategieumsetzung zu evaluieren, stehen im Kontrast zu den Bestrebungen der kontrollierten Durchführung einer budgetierten Strategieumsetzung des professionellen Managements. Wiederholte negativ verlaufende Analysen und Überlegungen zur strategischen Integration der evaluierten Elemente und Unternehmen, erbringen keinen Mehrwert und frustrieren die deutlich mehrbelasteten Mitarbeiter. Positiv verlaufende Analysen und Integration der evaluierten Elemente und Unternehmen als emergente Elemente unterstützen die Strategieumsetzung, führen aber oftmals zur Irritation der Führungskräfte und Mitarbeiter, die mit dem Modell der emergenten Strategieumsetzung von Mitzberg (1985, S. 258) nicht vertraut sind.

Ein Experte sieht einen Zusammenhang zwischen den Werten eines Familienunternehmens, mit einer beruflichen sozialen Verantwortung seinen Mitarbeitern und der Familie gegenüber sowie der Tendenz zum Mikromanagement, und jenen eines Großunternehmens, bei dem sich die Investoren nicht an operativen oder strategischen Umsetzungen beteiligen, sondern primär der Börsenkurs und die Rendite im Vordergrund stehen. Ein anderer Experte ergänzt

hierzu, dass die Sparsamkeit, der zielgerichtete Einsatz der Finanzmittel und die offene Ansprache von Geldverschwendungen durchaus zu den positiven Aspekten eines Familienunternehmens zählen, welche bei Großunternehmen häufig nicht anzutreffen sind.

### **c. Relevanz von unterschiedlicher interpersoneller Orientierung**

Einige Experten beschreiben eine Verbindung zwischen dem adhokratischen Verhaltens des Inhabers – seiner interpersonellen Orientierung, bei dem durch den Inhaber ausgewählte Mitarbeiter mit zusätzlichen Projekten und Aufgaben wie die Analyse eines M&A Vorhabens betraut werden, um deren Sichtbarkeit im Unternehmen zu erhöhen und dadurch ihr Potential als zukünftige Führungskräfte zu evaluieren – dem Quadranten des Klans des Competing Values Frameworks, bei dem die vom Inhaber auserwählten Mitarbeiter aufgrund ihrer Exklusivität und intensiven Zusammenarbeit in Projekten einen eigenen Klan bilden, und der Inklusion. Diese ermöglicht den Mitgliedern dieser exklusiven Gruppe eine Zugehörigkeit zu strategierelevanten Themen, ohne objektive Berücksichtigung der fachlichen Qualifikationen und des Leistungsvermögens.

Im Gegensatz dazu stellt die interpersonelle Orientierung des Inhabers, in Form der Selektion ausgewählter Mitarbeiter, das professionelle Management vor die Herausforderung, die für die Sonderprojekte partikularistisch auserwählten Mitarbeiter trotz ihrer herausragenden Stellung weiterhin gleichwertig, objektiv und ohne Furcht vor Bestrafung durch Rückkopplung durch den Inhaber zu behandeln. Es gilt, das Betriebsklima und Verhältnis der Kollegen untereinander in Bezug auf die offene Gesprächskultur, Emotionen und Frustrationen der Nicht-Erwählten zu beobachten und gegebenenfalls einzugreifen.

Mitarbeiter, welche sich der interpersonellen Orientierung des Inhabers bewusst sind, und aktiv die Nähe zu diesem suchen, um für Projekte und Sonderthemen erwählt zu werden und sich somit Macht und Status in Form von Karrierevorteilen und zusätzlichen Handlungsfreiheiten erhoffen, oder Schutz vor Bestrafung durch den Vorgesetzten erwarten, stellen das professionelle Management gleichermaßen vor die Herausforderung, diesen Mitarbeitern und Kollegen weiterhin offen, objektiv, fachlich und professionell zu begegnen. Dies wohl wissend, dass ihre vermeintliche Vertrautheit und die Kommunikation des

Erlebten mit dem Inhaber zu einer alternativen Bewertung der Ereignisse führen und daraus ein Gesprächsbedarf vom Inhaber mit dem Vorgesetzten erwachsen könnte.

**d. Relevanz von strukturellen Positionsunterschieden**

Ein Experte erkennt keine klaren Positionsunterschiede zwischen einem gutsherrenartig agierenden Inhaber und einem schwachen professionellen Management.

Andere hingegen sehen eine starke Ausprägung und eine hohe Relevanz der strukturellen Positionsunterschiede zwischen Inhaber und dem professionellen Management bei Conrad Electronic. Diese haben einen positiven Einfluss auf die Strategieumsetzung, da der Inhaber mit seinen Motivationen und emotionalen Orientierungen die Rollen eines Visionärs, Strategiegebers und Auftraggebers einnimmt, und das professionelle Management mit seinen Motivationen und Orientierungen die Rolle eines Auftragnehmers besetzt. Das beidseitige Bewusstsein für die unterschiedlichen Rollen motiviert das professionelle Management, die operativen und strategischen Zielvorgaben zu erreichen, und gibt dem Inhaber die Option, Mitglieder des professionellen Managements bei groben Verstößen und wiederholten Verfehlungen auszuwechseln.

Ein weiterer Experte bescheinigt den beiden Parteien eine gute Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Er benennt den Vorteil eines Inhabers, der sich im Tagesgeschäft mit dem professionellen Management mit der Strategieumsetzung auseinandersetzt und diese regelmäßig an die Belegschaft kommuniziert. Aufgrund seiner Machtposition als Inhaber und seiner generell höheren Sichtbarkeit und Aufmerksamkeit, gibt er den Mitarbeitern Orientierung und Vertrauen in die Zukunft des Unternehmens während der Strategieumsetzung. Ein weiterer Experte fügt hinzu, dass Mitarbeiter bei Conrad Electronic die finalen Entscheidungen und Kommunikationen von der Inhaberseite erwarten und diese notwendig sind, damit diese nicht nach ihrem eigenen Verständnis in unterschiedliche Richtungen agieren.

Darüber hinaus besteht durch die Doppelrolle des Inhabers, als Mitglied des Verwaltungsrates und als professionelles Management, und seine Detailkenntnisse der Erfolge, Wechselwirkungen und Herausforderungen der für die Strategieumsetzung

relevanten Projekte und Maßnahmen, ein weiterer positiver Verzahnungseffekt. Dieser ermöglicht es, die Mitglieder des Verwaltungsrats mit relativ geringen Detailkenntnissen durch die teilweise sehr komplexen Themengebiete und Zusammenhänge zu führen und somit die Geschwindigkeit der Entscheidungen und der Strategieumsetzung zu unterstützen.

Auf der anderen Seite erkennt eine Anzahl von Experten auch negative Einflüsse der Positionsunterschiede auf die Strategieumsetzung.

Sie benennen eine Omnipräsenz und einen dominanten Einfluss des Inhabers auf das Alltagsgeschäft und die Strategieumsetzung mit detaillierten Aufgabenstellungen, eine Vielzahl von unterschiedlichen Wünschen, die sich in scheinbaren Gegensätzen zu den strategischen Zielsetzungen des professionellen Managements befinden und dadurch der Ausprägung der gemeinsamen Sprache und Konzeption schaden sowie die Komplexität der Strategieumsetzung erhöhen.

## **7. Nachbesprechung mit externen Fachkollegen**

Die Nachbesprechung mit außenstehenden und unvoreingenommenen Fachkollegen, die in der englischsprachigen Literatur als Peer Debriefing beschrieben wird, diene der Erfüllung des 1. Qualitätskriteriums der Vertrauenswürdigkeit, des 3. Qualitätskriteriums der Zuverlässigkeit sowie des 4. Qualitätskriteriums der Bestätigbarkeit, und trägt damit zur Qualitätssicherung und zur Steigerung der Glaubwürdigkeit der Studie (vgl. Abschn. 4.1.) bei.

Bei der Nachbesprechung der Interpretationen der Ergebnisse der Experteninterviews mit externen Fachkollegen, werden die vom Forscher ausgewählte Vorgehensweise und die abgeleiteten Erkenntnisse von außenstehenden und unvoreingenommenen Fachkollegen in einer konsistenten und systematischen Art und Weise in Frage gestellt sowie miteinander diskutiert (vgl. Poduthase, 2015, S. 26). So soll sichergestellt werden, dass die vom Forscher ausgehenden möglichen subjektiven Faktoren, in Form von Fehlinterpretationen, Fehlimplikationen, Überzeichnungen und Vorurteilen, die Ergebnisse der Studie und die Zielsetzung eines allgemeingültigen Erkenntnisgewinns möglichst nicht beeinflussen.

Explizit wurden drei Personen ausgewählt und befragt, die in ihrer beruflichen Vergangenheit in Familienunternehmen eine Führungsposition im Rahmen einer Strategieumsetzung begleitet haben oder dies gegenwärtig immer noch tun, um somit ein grundlegendes Verständnis für die Notwendigkeit der empirischen Untersuchungen, den methodischen Aufbau der Studie und eine fachliche Basis für die Diskussionen über die 14 ausgewählten soziokulturellen Faktoren und deren Relevanz für die Strategieumsetzung zu gewährleisten.

Bei der Nachbesprechung mit den drei externen Fachkollegen wurden einleitend die wissenschaftliche Methodik, die Zielsetzung der Studie, das Modell des Competing Values Frameworks, und die 14 ausgewählten und untersuchten soziokulturellen Parameter vom Forscher erklärt. Im Anschluss daran wurden die Ergebnisse der Experteninterviews diskutiert. Die Aussagen der Nachbesprechungen wurden im Gespräch stichpunktartig miterfasst und im Anschluss ausformuliert.

## **7.1. Relevanz des Klans**

Welche Relevanz hat der Klan für die Strategieumsetzung in einem Familienunternehmen?

Die externen Fachkollegen bestätigen eine Relevanz des Klans auf die Strategieumsetzung in einem Familienunternehmen. Insbesondere seien es die Klans der alteingesessenen und etablierten Mitarbeiter mit Macht und Status, die in den Strategieprozess inkludiert sind, einen dominanten Einfluss auf die zu treffenden Entscheidungen ausüben, oftmals geringen Veränderungswillen zeigen und Resistenzen in Bezug auf die Strategieumsetzung darstellen. Durch ihre oftmals bewahrende Haltung und den Glauben an die zukünftigen Erfolge des Unternehmens, ohne die anstehenden Veränderungen, seien sie oftmals in der Lage, die geplante Strategieumsetzung zu verzögern oder gar gänzlich vermeiden.

Ein externer Fachkollege erklärt, dass das Familienunternehmen Rodenstock, das Brillenfassungen und Brillengläser entwickelt, fertigt und vertreibt (vgl. <https://www.rodenstock.de/de/de/index.html> [abgefragt am: 11.08.2020]), bei welchem er lange Zeit als Führungskraft tätig war, seine marktführende Stellung mitunter aufgrund der nicht veränderungswilligen Klans verloren habe. Das Unternehmen habe aufgrund der streng hierarchisch organisierten Klans seine Vormachtstellung an die innovativeren Wettbewerber

verloren, da es durch Beschwichtigungen und den Glauben an die Perfektion sowie Qualität der Brillenfassungen die Bedürfnisse seiner Kunden nicht erkannte, die Informationen des Marktes als unrichtig bewertete, folglich ignorierte und damit keine adäquaten strategischen Korrekturmaßnahmen ergriffen hatte.

Ein anderer Fachkollege erläutert, dass die Kommunikation, bei der sich eine gemeinsame Sprache und Konzeption entwickelt, und die Ausbildung, bei der das fachliche Verständnis und jenes der Zusammenhänge gefördert werden, zwei wesentliche Faktoren seien, um die Klans von der Notwendigkeit der teilweise stark einschneidenden Maßnahmen zu überzeugen. Somit können Resistenzen verhindert oder abgebaut, und dadurch im Unternehmen einflussreiche Stakeholder als Unterstützer für die Strategieumsetzung gewonnen werden.

## **7.2. Relevanz der Hierarchie**

Welche Relevanz hat die Hierarchie für die Strategieumsetzung in einem Familienunternehmen?

Die externen Fachkollegen bestätigen eine Relevanz der Hierarchie auf die Strategieumsetzung in einem Familienunternehmen. Sie bemängeln auf der einen Seite, dass die hierarchisch organisierten Meetings, die überwiegende Inklusion von hierarchisch hochgestellten Mitarbeitern und der hierarchisch limitierte Informationsfluss zum Aufbau von Parallelwelten von Wissenden und Nicht-Wissenden mit beitragen, die nur bedingt eine gemeinsame Sprache und Konzeption als Basis für die Strategieumsetzung hätten.

Auf der anderen Seite bestätigen sie die Notwendigkeit von grundlegenden hierarchischen Organisationsstrukturen, um die Aufgabenverteilungen zu regeln und die Investitionen in Personal, Systeme und Prozesse im Einklang mit der zeitlichen Umsetzung der Strategie zu entscheiden.

### **7.3. Relevanz der Adhokratie**

Welche Relevanz hat die Adhokratie für die Strategieumsetzung in einem Familienunternehmen?

Die externen Fachkollegen bestätigen eine Relevanz der Adhokratie auf die Strategieumsetzung in einem Familienunternehmen. Adhokratische Gruppen zuzulassen und zu fördern, bedinge ein entsprechendes Wertesystem in den Familienunternehmen. Dieses unterscheidet sich stark von den vorhersageorientierten Gruppen der Hierarchie und des Marktes, da die Gewissheit über eine erfolgreiche Übersetzung und Implementierung einer System- oder Prozessinnovation oftmals nicht gegeben ist.

Die externen Fachexperten betonen, dass die Adhokraten, als die technologischen Übersetzer der zumeist nur abstrakten und konzeptartigen Strategievorstellungen, für die Strategieumsetzung unabdingbar wären. Jedoch müssten diese bestenfalls kaufmännisch durch die Gruppe des Marktes begleitet werden, um sie bei der zeitlichen, budgetgerechten und zielgerechten Umsetzung zu unterstützen.

Traditionelle Familienunternehmen mit ausgeprägten Klans, Hierarchien und marktorientierten Gruppen, die über hohe Macht und Status verfügen, unterdrücken oftmals die Gruppen der Adhokraten, indem sie die Beiträge, Ideen und Lösungsvorschläge dieser Gruppen oftmals junger Mitarbeiter, deren Sprache und Konzeption sie nur bedingt verstehen und denen sie nur begrenzt vertrauen, herabsetzen oder gänzlich ignorieren. Als Folge würden die Effektivität der Innovationen zu spät erkannt, zeitliche Vorteile und Marktanteile verspielt sowie möglicherweise die gesamte Zukunft des Unternehmens riskiert werden.

### **7.4. Relevanz des Marktes**

Welche Relevanz hat der Markt für die Strategieumsetzung in einem Familienunternehmen?

Die externen Fachkollegen bestätigen eine Relevanz des Marktes auf die Strategieumsetzung in einem Familienunternehmen. So leisteten die Mitglieder dieser Gruppe durch ihre

Erstellung und Überwachung der jeweiligen Finanzreporte und Kennzahlen einerseits einen positiven und stabilisierenden Beitrag für die Strategieumsetzung. Andererseits bestünde auch die Gefahr, dass sich die Mitglieder dieser Gruppe neuen Ideen und Lösungsansätzen – die nicht Bestandteil der ursprünglichen Planung waren oder deren Effekte und Risiken kaufmännisch nur schwer bewertbar sind – verweigern und somit den Erfolg der Strategieumsetzung gefährden.

Ein externer Fachexperte erläutert in Verweis auf das VUCA Modell, dass es für Mitglieder des Marktes schwierig sei, strategierelevante Investitionsvorhaben kaufmännisch zu beurteilen. Dies, da sich die Marktbedingungen schnell, unvorhersehbar und ohne klare Muster ständig ändern, disruptive Technologie und Geschäftsmodelle die Wettbewerbslandschaft nahezu über Nacht verändern könnten, die Komplexitäten und Zusammenhänge oftmals nicht oder nur rudimentär verstanden würden, und sie oftmals mehrdeutige und ungenügende Informationen vom Markt erhalten würden.

## **7.5. Relevanz von Sprache und Konzeption**

Welche Relevanz haben die Sprache und Konzeption für die Strategieumsetzung in einem Familienunternehmen?

Die externen Fachkollegen bestätigen eine Relevanz einer gemeinsamen Sprache und Konzeption auf die Strategieumsetzung in einem Familienunternehmen. Ein externer Fachkollege betont, dass ein Diktat der Strategie und deren Umsetzung nicht funktionieren würde. Vielmehr sei es entscheidend, dass die Mitarbeiter das Gefühl hätten, ein Teil der Strategie zu sein. Eine gemeinsame Sprache und Konzeption bei den an der Strategieumsetzung beteiligten Mitarbeitern könne sich nur ausprägen, wenn diese in die Entscheidungsprozesse miteingebunden und die gemeinsamen Vorgehensweisen besprochen würden.

Bei der Fragestellung, ob alle Mitarbeiter die gleiche Sprache und Konzeption in Bezug auf die Strategieumsetzung besitzen müssten, damit diese erfolgreich umgesetzt werden könne, erklären die externen Fachkollegen, dass man zwar die operativen Kräfte, die man beispielsweise in der Logistik antreffen könne, regelmäßig und überblicksartig informieren

sollte, diese aber generell weniger Details einfordern, sondern primär an der Stabilität des Unternehmens und der Sicherheit ihres Arbeitsplatzes interessiert seien.

Ein externer Fachexperte empfindet es als wichtig, die gemeinsame Sprache und Konzeption durch fachliche Ausbildung zu stärken und Kommunikationsbarrieren über Abteilungen hinaus aufzulösen. Im Speziellen seien es die neuen Fachbegriffe aus den digitalen Geschäftsmodellen, die Mitarbeiter in anderen Fachabteilungen oftmals nur rudimentär begreifen würden.

## **7.6. Relevanz der Grenzen von Inklusion und Exklusion**

Welche Relevanz haben die Grenzen der Inklusion und Exklusion für die Strategieumsetzung in einem Familienunternehmen?

Die externen Fachexperten bestätigen eine hohe Relevanz der Grenzen der Inklusion und Exklusion für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen. Für sie ist die gezielte Auswahl der Mitarbeiter aus den an der Strategieumsetzung beteiligten Abteilungen und Bereichen eine komplexe Herausforderung für die Geschäftsführung und mitentscheidend für den Erfolg.

Ein externer Fachexperte erklärt, dass die Gefahr bestünde, dass exkludierte Mitarbeiter – die sich aufgrund ihrer Fachexpertise, ihrer Zugehörigkeit eines Klans oder ihrer hierarchischen Stellung im Unternehmen gewünscht hätten, ebenfalls ausgewählt zu werden – sich aufgrund emotionaler Ablehnungsgefühle zu Gegnern der Strategieumsetzung entwickeln könnten. Um zu verhindern, dass sich derartige Resistenzen aufbauen, die die Strategieumsetzung behindern und diese möglicherweise zum Scheitern bringen, sei es wichtig, regelmäßig Kommunikationsveranstaltungen zu organisieren, bei denen auch die nicht inkludierten Mitarbeiter ihre Fragen und Beiträge einbringen können.

Zudem bestätigt ein externer Fachexperte, dass Mitarbeiter von zumeist traditionellen Familienunternehmen mit einer geringen Lernfähigkeit weniger in der Lage wären, die positiven Aspekte neuer Mitarbeiter in Form von Kultur und methodischen Vorgehen zu assimilieren. Im Gegensatz zu eher traditionellen Familienunternehmen, bei denen die

bestehende Belegschaft den neuen Mitarbeiter eher argwöhnisch beobachtet und fremde Einflüsse als Bedrohungen empfunden würden, sind es Großunternehmen eher gewöhnt, international zu kooperieren, Frauen und Mitarbeiter aus anderen Kulturkreisen als Kollegen und Führungskräfte zu akzeptieren, und somit positive Wertbeiträge für die Strategieumsetzung zu assimilieren.

## **7.7. Relevanz von Macht und Status**

Welche Relevanz haben Macht und Status für die Strategieumsetzung in einem Familienunternehmen?

Die externen Fachexperten bestätigen eine Relevanz von Macht und Status für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen.

Während die befragten Experten die soziokulturellen Faktoren Macht und Status beispielsweise mit Statussymbolen, Hierarchiestufen, Klans oder langjährigen Mitarbeitern in Bezug setzen sowie die positiven und negativen Einflüsse auf die Strategieumsetzung ohne den Einflussfaktor der Familie oder des Inhabers beleuchteten, bewertet ein externer Fachkollege die Faktoren aus einer anderen Perspektive.

Seiner Meinung nach sei die oberste Entscheidungsinstanz der Inhaber, von dem alle Führungskräfte und Mitarbeiter als Angestellte des Familienunternehmens abhängig wären. Im Gegensatz zu Großunternehmen, in denen Shareholder und profitorientierte CEOs ihre strategischen Entscheidungen aufgrund der Mehrheitsmeinung ihrer Führungskräfte mit Macht und Status treffen, sei es in Familienunternehmen ein Inhaber, der oftmals aufgrund unterschiedlicher Motivationen und emotionaler Orientierungen der Mehrheitsmeinung seiner Führungskräfte mit Macht und Status nicht folgt, und seine Zustimmung für strategierelevante Entscheidungen verweigert oder zumindest verzögert. In diesen Fällen seien die formale Macht und der Status Einzelner sowie von Gruppen für die Strategieumsetzung nicht förderlich. In derartigen Pattsituationen seien die untersuchten soziokulturellen Faktoren, wie die Ausprägung einer gemeinsamen Sprache und Konzeption und Vertraulichkeit in Form von privat geführten Einzelgesprächen, sehr viel zielführender, um die unterschiedlichen Positionen aufzulösen und die Strategieumsetzung weiter voranzutreiben.

## 7.8. Relevanz von Vertrautheit und Geschlechterverhältnis

Welche Relevanz haben die Vertrautheit und das Geschlechterverhältnis für die Strategieumsetzung in einem Familienunternehmen?

Sowohl die befragten Experten als auch die externen Fachkollegen bemängeln in den Interviews und den Nachbesprechungen die Zusammenfassung der beiden Faktoren Vertrautheit und Geschlechterverhältnis. Während sie die anderen fünf soziokulturellen Faktoren der Probleme der internen Integration nach Edgar Schein einvernehmlich als komplementäre Bezugsgrößen wahrnehmen, trennen sie die Vertrautheit und das Geschlechterverhältnis in zwei Fraktionen.

Die externen Fachkollegen bestätigen, dass die Vertrautheit eine hohe Relevanz auf die Strategieumsetzung in Familienunternehmen besitzt. Davon beschreibt einer eine gewisse Vertrautheit als Beschleuniger für die Strategieumsetzung, da diese zu mehr Freiräumen, einer größeren Zufriedenheit und zunehmender Produktivität führen würde. Im Gegensatz dazu erzeuge Misstrauen verstärkte Kontrollen, Hinterfragungen, geringere Zufriedenheit und eine Entschleunigung der Strategieumsetzung.

Ein externer Fachexperte verweist auf die Notwendigkeit der Balance von Professionalität und Vertrautheit. Vertrautheit ohne Professionalität führe zu einem Kuschelkurs ohne Objektivität und Verbindlichkeiten in Bezug auf die vereinbarten Maßnahmen und Umsetzungsziele. Reine Professionalität ohne Vertrautheit führe zu einer Verrohung von Führungskräften und Mitarbeitern, die ihre oftmals konfliktbehafteten Zielsetzungen durch die Mannschaft prügeln ohne diese nach moralischen und ethischen Gesichtspunkten zu führen.

Darüber hinaus sei es in Familienunternehmen durchaus üblich, so ein externer Fachkollege, dass Führungskräfte über die Hälfte ihrer Zeit damit verbringen, das Informationsbedürfnis ihrer Vorgesetzten und eines Inhabers zu stillen, um professionelle Vertrautheit auf- und auszubauen.

Die befragten externen Fachkollegen sehen eine Korrelation von modernen Familienunternehmen, bei denen der Inhaber und die Führungskräfte den kulturellen Mehrwert von Diversität und Inklusion von mehr Frauen in strategierelevanten Positionen

erkannt hätten. Auf der anderen Seite bestätigen sie die Herausforderungen von Frauen in traditionellen Familienstrukturen mit starken Klan- und Hierarchiestrukturen. Einige Firmen werden als Negativbeispiele angeführt, die in der Studie aufgrund der Vermeidung von Diskriminierung nicht genannt werden. Sie schlussfolgern, dass moderne Familienunternehmen mit einem höheren Frauenanteil Vorteile bei der Strategieumsetzung im Vergleich zu traditionellen Familienunternehmen hätten, da die durch die Frauen erzeugten zusätzlichen kulturellen Perspektiven die Kommunikation, das Vorgehen und die Entscheidungen positiv beeinflussen würden. Die externen Fachkollegen sind sich ihrer Hypothesen bewusst und verweisen auf die Notwendigkeit weiterer Untersuchungen, um ihre Annahmen zu stützen.

## **7.9. Relevanz von Belohnung und Bestrafung**

Welche Relevanz haben Belohnung und Bestrafung für die Strategieumsetzung in einem Familienunternehmen?

Die externen Fachexperten bestätigten eine hohe Relevanz von Belohnung und Bestrafung für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen.

Sie schreiben den zielgerichteten, transparenten und objektiven Belohnungen und Bestrafungen einen positiven Einfluss auf die Strategieumsetzung in Familienunternehmen zu. Gleichzeitig sehen sie aber auch die Gefahren und potentiellen negativen Einflüsse dieser mächtigen soziokulturellen Faktoren.

Oftmals bestünden keine separaten Bonusvereinbarungen, die im direkten Bezug zu den Projekten und Maßnahmen für die Strategieumsetzung stünden. Häufig bestünden jedoch im Arbeitsvertrag verankerte monetäre Bonusvereinbarungen mit funktionspezifischen Zielvereinbarungen, die im Gegensatz zu den Zielsetzungen der Strategieumsetzung stehen und somit die Führungskräfte sowie Mitarbeiter motiviert, nicht strategiekonforme Handlungen und Ziele zu verfolgen.

Bei der Erstellung von Belohnungs- und Bestrafungssystemen für die Strategieumsetzung bestünde die Herausforderung, die Zielsetzungen und ein jeweiliges geeignetes Maß zu

definieren. So seien zu Beginn der Strategieumsetzung die notwendigen Einzelmaßnahmen und Projekte zumeist noch nicht bekannt. Es bestünde vielmehr ein Konzept, eine Idee, was man erreichen möchte. Zielgerichtete, transparente und objektive Belohnungssysteme aufgrund dieser abstrakten Vorstellungen zu entwickeln, sei eine große Herausforderung für die Projektleitungen. Man beobachte sehr oft, so die externen Fachkollegen, dass auf der einen Seite Wohlfühlziele entworfen würden, um die an der Strategieumsetzung beteiligten Mitarbeiter bei der Stange zu halten. Auf der anderen Seite würden Ziele entworfen, die innerhalb kürzester Zeit keine Relevanz mehr hätten, da man erkannt hätte, dass diese Ansätze nicht zum gewünschten Ergebnis führen würden.

Ähnlich verhalte es sich bei Bestrafungen. In einer Arbeitswelt mit einer Vielzahl von Handlungssträngen, Gesichtspunkten und nicht von Mitarbeitern beeinflussbaren internen und externen Faktoren sei es nahezu unmöglich, Bestrafungen für nicht strategiekonformes Handeln zu definieren, die von Führungskräften und Mitarbeitern als nachvollziehbar und gerechtfertigt angesehen würden. An der Stelle bestätigen die externen Fachkollegen die Erkenntnisse aus den Experteninterviews, dass, mit Ausnahme der Exkommunikation aufgrund strafrechtlicher oder vorsätzlicher Verstöße, der in den Augen der Führungskräfte und Mitarbeiter ungerechtfertigte Entzug von Belohnungen als unfaire Bestrafung erfahren würde.

Ein externer Fachexperte betont, dass die Gewährung von Bonuszahlungen bei entsprechender Erreichung der vereinbarten Ziele von hoher Wichtigkeit sei. Ansonsten würde das Vertrauen der Führungskräfte und Mitarbeiter gegenüber dem Inhaber beschädigt. Weniger mächtige Führungskräfte und Mitarbeiter würden als Konsequenz ihre Produktivität und Einsatzmotivation zurücknehmen und mächtigere Führungskräfte und Mitarbeiter das Unternehmen verlassen.

## 7.10. Relevanz von Ideologie und Religion

Welche Relevanz haben Ideologie und Religion für die Strategieumsetzung in einem Familienunternehmen?

Die externen Fachexperten sind sich nicht einig und nur einer bestätigt eine Relevanz von Ideologie und Religion für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen.

Ein externer Fachkollege stimmt den Erkenntnissen aus den Experteninterviews zu, bei dem ein Teil der Befragten den Stolz der Mitarbeiter auf das Familienunternehmen, den Aktionismus als unmittelbare Reaktion auf unerklärliche Ereignisse, die Schuldzuweisungen und die Suche nach den Schuldigen als Formen von Ideologien mit positiven und negativen Einflüssen auf die Strategieumsetzung identifiziert.

Die beiden anderen externen Fachkollegen stimmen den Einschätzungen der anderen Experten zu, die keine Relevanz von Ideologie und Religion für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen erkennen können. Für sie sei der Stolz der Mitarbeiter auf das Familienunternehmen – welcher einen positiven Einfluss auf die Strategieumsetzung hätte, da Mitarbeiter in wirtschaftlich schwierigen Zeiten aufgrund ihrer gemeinsamen Werte den Herausforderungen und Ängsten gemeinsam begegnen – keine Ideologie oder Religion, sondern ein nicht belastbarer Trugschluss, dass Familienunternehmen in Krisenzeiten anders als Großunternehmen handeln würden.

Sowohl das Familienunternehmen als auch die Mitarbeiter würden sich letztendlich voneinander trennen, falls die Profitabilität von Unternehmen längerfristig beeinträchtigt wären oder die Löhne und Gehälter nur noch bedingt gezahlt werden könnten. Zwar existierten bei Familienunternehmen aufgrund deren lokalen Bekanntheit der Inhabersfamilien grundsätzlich ein höheres Maß an sozialer Verantwortung, als bei Großunternehmen in Metropolregionen mit einem höheren Grad an Anonymität. Jedoch stünden diese Werte in einem profitorientierten Wirtschaftsunternehmen nicht über der Profitabilität. Auch die loyalen Mitarbeiter, die den Vorzug eines Arbeitsplatzes in kurzer Entfernung zu ihrem Wohnort zu schätzen wüssten, wären bei anhaltenden höheren

Einbußen ihrer Löhne und Gehälter gezwungen, diesen zu verlassen und in entfernteren Gegenden einen neuen Arbeitgeber zu finden.

Ebenso seien für sie der Aktionismus als unmittelbare Reaktion auf unerklärliche Ereignisse, die Schuldzuweisungen und die Suche nach den Schuldigen keine ideologisch oder religiös begründeten Handlungen, sondern vielmehr kulturelle Verhaltensmuster von Personen, die sich in Stresssituationen befinden.

### **7.11. Relevanz von unterschiedlicher Motivation und emotionaler Orientierung**

Welche Relevanz haben die unterschiedliche Motivation und emotionale Orientierung von Inhaber und professionellem Management auf die Strategieumsetzung in Familienunternehmen?

Die externen Fachkollegen bescheinigen der unterschiedlichen Motivation und emotionalen Orientierung von Inhaber und professionellen Managements eine hohe Relevanz auf die Strategieumsetzung in Familienunternehmen. Insbesondere die in den Leitfadeninterviews identifizierten Faktoren Ungeduld, Irrationalität, fehlende Stringenz und beschränktes Vertrauen wurden als negative Einflussfaktoren beschrieben und bestätigt.

Sie erläutern, dass die Ungeduld eines Inhabers zumeist aus dem nur bedingten Kenntnisstand über Detailmaßnahmen, komplexe Zusammenhänge und zeitliche Parameter herrühre. Daher würde sich ein Inhaber frühzeitigere Effekte aus der Strategieumsetzung erwarten als das professionelle Management, das im Gegensatz zum Inhaber mit den Details der Maßnahmenbündel und Projekte vertraut ist. Diese beiden unterschiedlichen Erwartungshaltungen würden oftmals zu Konfliktgesprächen führen, die unter anderem auch die soziokulturellen Faktoren der Studie negativ beeinflussen. Insbesondere könnte das gegenseitige Vertrauen durch anhaltende unterschiedliche Auffassungen und Standpunkte nachhaltig gestört werden, die unter Umständen zur Exklusion oder gar Exkommunikation führen könnten.

Ein externer Fachkollege mutmaßt, dass die empfundene Irrationalität eines Inhabers, welche die externen Fachkollegen ebenfalls als einen negativen Einflussfaktor auf die Strategieumsetzung werten, in Relation mit dem Faktor Ungeduld steht. Inwiefern die, von an der Strategieumsetzung beteiligten Mitarbeitern, empfundene Irrationalität aufgrund fehlender Kommunikation, Informationen und fehlenden Kontexts zurückzuführen wäre oder von nicht strategiekonformen Handlungen ausgeht, können sie nicht beurteilen. In beiden Fällen jedoch seien die in der Studie untersuchten soziokulturellen Faktoren der gemeinsamen Sprache und Konzeption betroffen und negativ beeinflusst.

Eine fehlende Stringenz eines Inhabers, der beispielsweise Verabredungen nicht einhält oder strategiebedingte Investitionen als Folge kausaler Ableitungen von Projekten nicht tätigt, wirkt sich nach Aussage der externen Fachkollegen ebenfalls negativ auf die Strategieumsetzung aus und schadet dem in der Studie untersuchten soziokulturellen Faktor der Vertrautheit.

Die befragten externen Fachkollegen betonen, dass ein beschränktes Vertrauen des Inhabers gegenüber dem professionellen Management und die einhergehenden geringen Entscheidungsspielräume die Geschwindigkeit der Strategieumsetzung zumindest reduzieren und zur Konditionierung von passivem Verhalten beitragen.

## **7.12. Relevanz von unterschiedlicher analytischer Orientierung**

Welche Relevanz hat die unterschiedliche analytische Orientierung von Inhaber und professionellem Management auf die Strategieumsetzung in Familienunternehmen?

Die externen Fachkollegen bescheinigen der unterschiedlichen analytischen Orientierung eine hohe Relevanz auf die Strategieumsetzung in Familienunternehmen. Sie stimmen dem Erkenntnisgewinn der Studie, die die unterschiedlichen Planungshorizonte eines Inhabers mit einem längerfristigen Planungshorizont und eines professionellen Managements mit einem kurzfristigeren Planungshorizont als positive Komplementärelemente ausweist, grundsätzlich zu.

Ein externer Fachkollege erklärt darüber hinaus, dass insbesondere die Verteilung der Investitionen im Unternehmen für die erfolgreiche Strategieumsetzung ausschlaggebend sei. Bei einem Ungleichgewicht könnten entweder die Investitionen in strategierelevante Systeme und Ressourcen nicht ausreichen, um die gewünschten Effekte zu erhalten, oder im Gegenzug die Investitionen in das Basisgeschäftsmodell nicht ausreichen, um die Strategieumsetzung über die gesamte Zeitspanne zu finanzieren.

Es bestünde leicht die Gefahr, dass die Gruppen der Adhokratie zu viel Geld für nicht zielführende Innovationen ausgeben sowie die Gefahr von der Gruppe des Marktes, notwendige Investitionen in das Basisgeschäftsmodell oder in notwendige Innovationen für die Strategieumsetzung nicht zu investieren und somit das Unternehmen während der Strategieumsetzung „kaputt zu sparen“. Da den jeweiligen Kalkulationen für Argumentationen, Überzeugungsarbeit und gegebenenfalls Investitionsfreigaben auch immer Annahmen über zukünftige Effekte und zu erzielende Erlöse zugrunde liegen, stehen die in der Studie untersuchten Faktoren Inklusion und Exklusion sowie Macht und Status in Relation zu den Investitionsentscheidungen.

Am Ende von teilweise langen und kontroversen Diskussionen sei es eine sehr kleine Gruppe von Individuen mit Macht und Status, die über die Verwendung der Finanzmittel und Verteilung der Ressourcen berät und nach Kriterien der vorhandenen Datenbasis, Faktenkenntnis und Bauchgefühl eine Entscheidung trifft, so der externe Experte.

### **7.13. Relevanz von unterschiedlicher interpersoneller Orientierung**

Welche Relevanz hat die interpersonelle Orientierung von Inhaber und professionellem Management auf die Strategieumsetzung in Familienunternehmen?

Die externen Fachkollegen sind sich bei der Relevanz der unterschiedlichen interpersonellen Orientierung auf die Strategieumsetzung in einem Familienunternehmen nicht einig.

So erläutern zwei von drei externen Fachkollegen, dass die, durch einen Inhaber herbeigeführte, Inklusion von Mitarbeitern mit fehlenden oder falschen Kompetenzen die Effektivität und Kohäsion von Gruppen, durch eine geringere Vertrautheit und Offenheit der

Mitarbeiter untereinander, verringere und somit die Strategieumsetzung negativ beeinträchtige.

Einer dieser beiden externen Fachkollegen berichtet aus seiner Erfahrung von einem Inhaber, der einen weiteren Geschäftsführer zur Unterstützung der Strategieumsetzung anstellte. Somit schaffte er, möglicherweise aufgrund von Unzufriedenheit beim Fortschritt der Strategieumsetzung und mangelndem Vertrauen, bewusst eine Konkurrenzsituation, die der externe Fachexperte mit seiner Kündigung beantwortete.

Der dritte externe Fachkollege misst der unterschiedlichen interpersonellen Orientierung von Inhaber und professionellem Management, im Gegensatz zu den anderen beiden externen Fachkollegen, nur eine sehr geringe Bedeutung bei. So liege es in der Natur der Menschen, dass man mit einigen besser und mit anderen schlechter zusammenarbeiten könne, es „menschle“ sowohl in Großunternehmen als auch in Familienunternehmen. Die durch den Inhaber inkludierten Mitarbeiter könnten auf der einen Seite ihre Chance ergreifen und sich an der Strategieumsetzung mit beteiligen, oder auch passiv beobachten. Die üblicherweise geringe Anzahl an Protégés würde einer ansonsten gesunden Organisation nicht schaden. So könnten zwar die Kohäsionen von Gruppen mit den von Inhabern eingesetzten Mitarbeitern geschwächt werden, jedoch sind diese im unternehmensweiten Kontext zu vernachlässigen. Die Selbstheilungskräfte einer anderweitig gesunden Organisation seien stärker, und die Inhaber würden sich aufgrund der anderweitig verheerenden Signalwirkung üblicherweise nicht in die operativen Themen zwischen den Protégés sowie ihren Kollegen und Führungskräften einmischen.

#### **7.14. Relevanz von strukturellen Positionsunterschieden**

Welche Relevanz haben die strukturellen Positionsunterschiede von Inhaber und professionellem Management auf die Strategieumsetzung in Familienunternehmen?

Die externen Fachkollegen bescheinigen den strukturellen Positionsunterschieden eine Relevanz auf die Strategieumsetzung in Familienunternehmen.

Sie bestätigen generell die für die Strategieumsetzung positiven Einflüsse eines Inhabers, der mit einer gewissen Detailtiefe in der Lage ist, das professionelle Management bei seinen Ausführungen zu unterstützen und dadurch die Beschlüsse für die Investitionen und zur Umsetzung der jeweiligen Maßnahmen und Projekte zu beschleunigen.

Ein externer Fachkollege betont, dass ein erfolgreiches professionelles Management eines Familienunternehmens üblicherweise nicht nur als Umsetzungsbeauftragter einer vorgegebenen Strategie fungiere, sondern sich vielmehr mit allen Kräften gestalterisch einbringe, um die abstrakten und konzeptionsartigen Vorstellungen mit Inhalten zu füllen sowie die vorgegebenen Wachstums- und Ergebnisziele zu erreichen. Hierbei würden die in der Studie untersuchten Faktoren von Macht in Form von Karrierezielen, Belohnung in Form von Tantiemen und Bestrafung in Form von Exkommunikation wesentliche Motivationsfaktoren darstellen.

## **8. Zusammenfassung**

Die Zielsetzung der empirischen Studie ist der Erkenntnisgewinn in Bezug auf die Relevanz der 14 ausgewählten kulturellen Faktoren auf die Strategieumsetzung in einem Familienunternehmen. Die in der Studie aufgeführten Erkenntnisse zu der Relevanz der 14 ausgewählten soziokulturellen Faktoren und die vielfältigen Relationen zwischen den einzelnen soziokulturellen Faktoren, die durch die Leitfadeninterviews mit den 12 bewusst ausgewählten Experten des Untersuchungsgegenstandes identifiziert wurden und durch 3 außenstehende sowie unvoreingenommene Fachkollegen, die in Führungspositionen in verschiedenen Familienunternehmen tätig waren, validiert und angereichert wurden, sind als wissenschaftlicher Erkenntnisgewinn zu bewerten.

### **8.1. Relevanz des Competing Values Frameworks**

Die Studie am Untersuchungsgegenstand Conrad Electronic mit 12 internen Experten hat in Summe die Ausprägungen des Klans von 3,45, Hierarchie von 3,82, Adhokratie von 3,09 und des Marktes von 3,58 auf einer Skala von 0 bis 5 ergeben. Die Nachbesprechungen mit 3 externen Fachkollegen und die Literaturrecherche legen nahe, dass die unterschiedlichen

Ausprägungen der jeweiligen Quadranten des Competing Values Frameworks eine hohe Relevanz auf die Strategieumsetzung in Familienunternehmen besitzen. Die für eine Strategieumsetzung vorteilhafteste optimale Ausprägung der jeweiligen Quadranten des Competing Values Frameworks wurde nicht in dieser Studie untersucht. Auch wurde nicht erforscht, ob zu den jeweiligen Quadranten des Competing Values Frameworks auch Mischformen existieren und ob diese eine Relevanz auf die Strategieumsetzung in Familienunternehmen besitzen.

Die Ergebnisse der Studie verweisen aber qualitativ darauf, dass ein gewisses Gleichgewicht der Quadranten, bei dem sich die jeweiligen kulturellen Wertesysteme und Perspektiven komplementär ergänzen, für die Strategieumsetzung von Vorteil ist.

Führungskräfte sollten sich sowohl der Existenz dieser Gruppen und deren Einfluss bewusst werden als auch ihre eigenen Zugehörigkeiten zu diesen erkennen, um somit die Synergieeffekte durch das Zusammenspiel der Gruppen des Competing Values Frameworks für die Strategieumsetzung positiv zu nutzen.

#### **a. Relevanz des Klans**

Im Rahmen der Studie und in Bezug auf die Fragestellung der Relevanz von Klans für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen, wurden diese in Formen von Abteilungen, Fachbereichen, Landesgesellschaften und Gruppen von Mitarbeitern und Führungskräften mit ähnlichen Wertesystemen und kulturellen Prägungen identifiziert.

Insbesondere den Klans der langjährigen Mitarbeiter wurde ein besonders starker Einfluss auf die Strategieumsetzung zugesprochen, da diese Gruppen aufgrund ihrer formalen oder informalen Dominanzen im Unternehmen einen wesentlichen positiven oder negativen Einfluss auf weniger dominante Gruppen oder Mitglieder im Unternehmen ausüben.

Die Studie beschreibt eine relevante Relation von dem Quadranten des Klans des Competing Values Frameworks von Quinn und Rohrbaugh, und der untersuchten Faktoren der Sprache und Konzeption nach Edgar Schein, welche durch die starken Klan-Bindungen in Form von fachlichen Begrifflichkeiten oder gemeinsam Erlebtem hervorgerufen werden.

Des Weiteren beschreibt die Studie eine relevante Relation von dem Quadranten des Klans des Competing Values Frameworks von Quinn und Rohrbaugh, und der untersuchten Faktoren der Macht und Status nach Edgar Schein, womit die überzeugten Klans als mächtige Verbündete die Strategieumsetzung mit vorantreiben oder im Gegensatz dazu ihre Macht und ihr Status zur Bekämpfung dieser nutzen werden.

In der Ableitung dieser Erkenntnisse und Relationen sollten sich Führungskräfte bewusst sein, dass die jeweiligen Klans einen der Erfolgsfaktoren für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen darstellen. Sie sollten sich bemühen, bereichsübergreifende Zielsetzungen zu definieren sowie formale und informale Kommunikation unter den Abteilungen und Bereichen zu fördern, um somit den den Klans innewohnenden kulturellen Veranlagungen von Abschottung und Gefahrenabwehr zu begegnen und dadurch den positiven Wertbeitrag für die Strategieumsetzung zu erzeugen.

Zur Verbesserung der Kommunikation und Reduktion von Resistenzen und Zielkonflikten, die auf klanhaftes Verhalten zurückzuführen sind, empfiehlt die Studie die Überprüfung und Konsolidierung der formalen Organisationsstrukturen mit ähnlichen fachlichen Themen, Geographien und Zielsetzungen.

## **b. Relevanz der Hierarchie**

Die Studie bescheinigt dem Quadranten der Hierarchie des Competing Values Frameworks eine Relevanz für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen. Sie beschreibt die positiven Einflüsse der Hierarchie, welche die Umsetzungsgeschwindigkeiten grundsätzlich unterstützen, da sie die Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse regelt, und diese transparent sowie nachvollziehbar für die Mitarbeiter im Unternehmen sind.

Im Gegensatz dazu beschreibt die Studie auch die negativen Einflüsse einer stark hierarchisch geprägten Unternehmensorganisation. Mit der Strategieumsetzung beauftragte Führungskräfte sollten sich in hierarchisch organisierten Projektmeetings ausreichend Zeit nehmen, um die Wertbeiträge von Führungskräften oder Mitarbeitern aus unteren Hierarchiestufen angemessen wahrzunehmen und deren Inhalte kritisch zu reflektieren, um Fehlentscheidungen aufgrund zu geringer Detailkenntnis zu vermeiden. Stark hierarchisch

geprägte Organisationen laufen Gefahr, dass die Beschlüsse zwar im Einvernehmen entstehen, aber kritische Rückmeldungen und fachlich berechtigte Einwände aus unteren Hierarchieebenen oftmals nicht ausreichend berücksichtigt werden.

Erwartungsgemäß verweist die Studie auf eine Relation von dem Quadranten der Hierarchie des Competing Values Frameworks von Quinn und Rohrbaugh, und der untersuchten Faktoren Macht und Status sowie Inklusion und Exklusion nach Edgar Schein.

Die Beziehungen der Hierarchie zu den Faktoren Macht und Status entsteht durch die formalen und funktionsbezogenen Entscheidungskompetenzen der Führungskräfte und ihren Befugnissen, strategierelevante Investitionen freizugeben. Die Beziehung von Hierarchie und Inklusion entsteht durch die Führungskräfte, die durch die Ausübung ihrer Entscheidungskompetenzen und die Freigabe oder Verweigerung der strategierelevanten Investitionen per Definition an der Strategieumsetzung beteiligt sind.

### **c. Relevanz der Adhokratie**

Die Studie bestätigt dem Quadranten der Adhokratie des Competing Values Frameworks eine Relevanz für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen. Sie beschreibt zum einen die positiven Einflüsse des Experimentierens mit den Innovationen als Lösungsansatz für die technischen Herausforderungen, um die gewünschten strategischen Zielwerte zu erreichen und Effizienzen in Bezug auf den Automationsgrad und die Digitalisierung von Prozessabläufen zu erhöhen.

Zum anderen verweist die Studie auch auf die Gefahren einer unkontrollierten Adhokratie, bei der die Führungskräfte und Mitarbeiter aus technischer Begeisterung und Fachinteresse heraus die kaufmännischen und zeitlichen Rahmenparameter vernachlässigen oder gänzlich die strategischen Zielsetzungen aus den Augen verlieren.

Führungskräfte sollten mit dem Bewusstsein der kulturellen Wertesysteme der Adhokratie und den unverzichtbaren Wertbeiträgen durch Innovationen verhältnismäßige zeitliche und finanzielle Freiräume für das Experimentieren definieren. Es gilt, mittels Projekt- und Maßnahmenplänen die vollumfängliche Implementierung der ausgewählten Systeme und

Prozesse termingerecht einzufordern sowie die Effektivität und den monetären Nutzen der Innovationen durch Kontrollinstanzen nachzuhalten.

#### **d. Relevanz des Marktes**

Die Studie bestätigt dem Quadranten des Marktes des Competing Values Frameworks eine Relevanz für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen. Die Mitglieder dieser Gruppe, die man im klassischen Sinn auch als Kaufleute beschreiben könnte, dienen als stabilisierender Anker in Zeiten von dynamischen Entwicklungen und Veränderungen, die nur teilweise gewünscht und gesteuert werden können. Sie leisten durch ihr kulturelles Wertesystem, ihrer Neigung zur Rationalität und ihrer Zahlenorientierung einen positiven Beitrag zur Strategieumsetzung.

Auf der Gegenseite offenbart die Studie auch die negativen Einflüsse der Gruppen des Marktes, die durch ihre bewahrende Grundhaltung und ihrer Einforderung der vereinbarten Kosten und Erlöse oftmals nicht die Flexibilität aufweisen, um auf ungeplante und dynamische Veränderungen adäquat zu reagieren.

Für die Mitglieder dieser Gruppe sind die Ideen und Maßnahmen der Adhokraten mit ihren themenbedingten Vorhersageungenauigkeiten und oftmals offenen Ausgängen eine ständige Herausforderung.

Führungskräfte sollten die stabilisierende Wirkung der Gruppe des Marktes nutzen, um die Investitionen und Kosten im Laufe einer zumeist mehrjährigen und mehrstufigen Strategieumsetzung nicht aus den Augen zu verlieren sowie die Erträge der strategischen Investitionen möglichst kausal zu eruieren. Gleichzeitig sollten Führungskräfte analog zu den Empfehlungen zur Adhokratie zeitliche und finanzielle Budgets für die Überprüfung und Erprobung von Innovationen zur Verfügung stellen, die zum Ursprungszeitpunkt noch unbekannt oder noch nicht am Markt verfügbar waren.

## **8.2. Relevanz der 6 Probleme der internen Integration**

Die Studie am Untersuchungsgegenstand Conrad Electronic mit 12 internen Experten, die in Summe die Ausprägungen der Sprache und Konzeption von 2,78, Grenzen für Inklusion und Exklusion von 3,50, Verteilung von Macht und Status von 4,09, Vertrautheit und Geschlechterverhältnis von 3,45, Belohnung und Bestrafung von 1,75 sowie Ideologie und Religion von 2,50 auf einer Skala von 0 bis 5 ergeben hat, sowie die Nachbesprechungen mit 3 externen Fachkollegen und die Literaturrecherche legen nahe, das zumindest 5 der 6 Probleme der internen Integration nach Edgar Schein eine Relevanz auf die Strategieumsetzung in Familienunternehmen besitzen.

### **a. Relevanz von Sprache und Konzeption**

Die Studie bestätigt eine Relevanz der Sprache und Konzeption für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen. Sie beleuchtet die positiven Einflüsse einer ausgeprägten und gemeinsamen Sprache und Konzeption, die durch kontinuierliche Kommunikation der strategischen Zielsetzungen in Form von Schlüsselbegrifflichkeiten, Modellen, Storytelling und Visualisierungen technischer Zusammenhänge erzielt werden können. Dadurch werden die an der Strategieumsetzung beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter zu eigenständigem, strategiekonformem Handeln befähigt.

Die Studie offenbart jedoch auch die Grenzen einer gemeinsamen Sprache und Konzeption. Die zu Beginn meist visionären oder konzeptionsartigen Strategievorstellungen, die über den Verlauf des Projektes durch die teilnehmenden Fachabteilungen zu detaillieren sind, und die fragmentierten Kenntnisse der Marktbedingungen und Wettbewerbslandschaft führen in der Phase der Definition und Auswahl der adäquaten Projekte und Maßnahmen zumeist zu einer vorerst unterschiedlichen Sprache und Konzeption, die mit dem Fortschritt und Detaillierungsgrad abnimmt. Darüber hinaus sind es auch die negativen Grundeinstellungen und Bewertungen von verunsicherten Führungskräften und Mitarbeitern, welche in bevorzugt vertraulichen Gesprächen die potentiell bedrohlichen Seiten der Strategieumsetzung diskutieren, die einer Stärkung der gemeinsamen Sprache und Konzeption gegenüberstehen.

Die Studie verweist auf eine Relation zwischen der gemeinsamen Sprache und Konzeption nach Edgar Schein und dem Klan des Competing Values Frameworks. Obwohl die Experten in der Studie keine Hinweise auf eine generelle Ableitung dieser Erkenntnis für die anderen Quadranten des Competing Values Frameworks oder anderer Gruppen geben, vermutet der Forscher, dass alle formal oder informell gebildeten Gruppen in Familienunternehmen aufgrund ihrer fachlichen oder kulturellen Verbundenheit eine gemeinsame Sprache und Konzeption ausbilden.

Hierbei bildet die Gruppe mittels Diskussionen des Erlebten und ihrer Einschätzungen der in Zukunft zu erwartenden, für sie positiven Effekte oder der potentiellen Bedrohungen und Gefahren, eine für sie annehmbare und nachvollziehbare Realität aus. Der Konsens der Gruppen bildet sowohl Inkludierte, an der Strategieumsetzung beteiligte Führungskräfte und Mitarbeiter als auch Exkludierte, nicht an der Strategieumsetzung Beteiligte aus, die entweder als überzeugte Verbündete oder als überzeugte Gegner der Strategieumsetzung positiv oder negativ beeinflussen.

Der Forscher ist der Auffassung, dass die in der Studie nicht untersuchten Faktoren der Angst und Unsicherheit mächtige und oftmals unerkannte Motivatoren darstellen, die Führungskräfte und Mitarbeiter zu unbewusstem Vermeidungsverhalten, nicht strategiekonformem Handeln oder gar bewusstem Widerstand bewegen. In diesem Zusammenhang könnte das Kulturmodell von Hofstede (2011, S. 8) mit seiner 2. Dimension der Unsicherheitsvermeidung, welche den Umgang von über 70 Nationalitäten mit unstrukturierten Situationen und der Ungewissheit empirisch untersuchte, weiteren Aufschluss über die potentiell zu erwartenden Widerstände bei der Strategieumsetzung in internationalen Familienunternehmen geben.

Führungskräfte sollten sich der Macht der gemeinsamen Sprache und Konzeption bewusst sein und das eigenverantwortliche strategiekonforme Handeln der Mitarbeiter durch ständige Kommunikation fördern, Ängsten und Unsicherheiten offen und aktiv begegnen, und auch die Fehlstellen oder noch nicht geklärten Details offen darlegen.

## **b. Relevanz von Grenzen für Inklusion und Exklusion**

Die Studie bestätigt eine Relevanz der Grenzen für Inklusion und Exklusion für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen. Im Kontext der Untersuchung beziehen sich die Grenzen für Inklusion und Exklusion auf die bewusste Selektion von Führungskräften und Mitarbeitern für, für die Strategieumsetzung relevante, Projekte und Maßnahmen. Sie beschreibt die zu Beginn der Strategieumsetzung erforderliche Selektion der Führungskräfte und Mitarbeiter als einen der entscheidenden Faktoren, um die Erfolgswahrscheinlichkeit zu steigern.

Oftmals erfolgt die Selektion und Ernennung in traditionelleren oder lokalen Familienunternehmen durch den Inhaber oder die Geschäftsführung aufgrund hierarchischer Positionierungen und fachlicher Kompetenzen ohne spezielle Berücksichtigung anderer Diversitätsmerkmale wie beispielsweise Alter, Geschlecht und kulturelle Herkunft. Die Bevorzugung von langjährigen und fachlich qualifizierten Führungskräften mit hoher Macht und Status sowie der Mangel an Konflikten, der aus unterschiedlichen Sichtweisen entstehen würde, führt zu tendenziell harmonischer verlaufenden Strategieumsetzungen, die jedoch möglicherweise die Wettbewerbssituation des Unternehmens nicht in der gewünschten Form bestärken.

Inhaber und Führungskräfte aus moderneren oder international tätigen Familienunternehmen rekrutieren und selektieren bewusster Führungskräfte und Mitarbeiter mit unterschiedlichen Diversitätsmerkmalen, da diese den Mehrwert von unterschiedlichen Perspektiven und Standpunkten bereits erkannt haben. Die Ergebnisse in dieser Studie führen zu der Erkenntnis, dass die Inklusion von Führungskräften mit einer höheren Diversität auf der einen Seite die kulturelle Komplexität erhöht und möglicherweise die Umsetzungsgeschwindigkeit verringert, aber auf der anderen Seite diese unterschiedlichen Perspektiven und Vorgehensweisen die Erfolgswahrscheinlichkeit einer effektiven Strategieumsetzung steigert.

Führungskräfte sollten sich der erfolgskritischen Bedeutung ihrer Selektion für die Strategieumsetzung bewusst sein und die ausschließliche Inklusion von Vertrauten, Kollegen und Mitarbeitern mit ähnlichen kulturellen Profilen vermeiden. Sie sollten vielmehr bewusst

auch die noch ungeschliffenen Diamanten, die ihre fachlichen Meinungen für die etablierten Mitglieder der Projektgruppen oftmals unerwartet und zum falschen Zeitpunkt einbringen, miteinbeziehen, um Sachverhalte und Entscheidungen kritisch zu beleuchten, bevor sie verabschiedet werden.

Um Resistenzen von Führungskräften und Mitarbeitern – die nicht für die Projekte und Maßnahmen auserwählt wurden und somit per Definition der Studie die Exkludierten darstellen – vorzubeugen bzw. abzubauen, sollten regelmäßige Veranstaltungen und Foren errichtet werden, um über die positiven Aspekte und Erfolge der Strategieumsetzung zu berichten.

### **c. Relevanz der Verteilung von Macht und Status**

Die Studie bestätigt eine Relevanz der Verteilung von Macht und Status für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen. Sie beleuchtet und offenbart, analog zu den anderen ausgewählten soziokulturellen Faktoren, die positiven wie auch negativen Einflüsse auf die Strategieumsetzung.

Auf der einen Seite bringt die ungleiche Verteilung von Macht und Status – mit den in der Studie entdeckten Relationen zu den Quadranten der Klans und der Hierarchie sowie den soziokulturellen Faktoren der Grenzen für Inklusion und Exklusion – Klarheit und Transparenz darüber, wer im Unternehmen die teilweise langwierigen und oftmals nicht mehr zielführenden Diskussionen der Expertengruppen beenden kann und für die finale Entscheidung für oder gegen Investitionen, Projekte und Maßnahmen befugt ist. Damit wird die Verantwortung für den jeweiligen Projektverlauf übernommen und die Geschwindigkeit der Strategieumsetzung gefördert.

Auf der anderen Seite verbergen sich in der ungleichen Verteilung von Macht und Status auch Gefahren für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen. Eines der durchaus realistischen und potentiellen Risiken stellt der Inhaber dar. Als die letztendliche Entscheidungsinstanz und aufgrund seiner unterschiedlichen Orientierungen könnte dieser das Vorgehen seines professionellen Managements nicht billigen und die Beschlüsse widerrufen.

Die Inklusion von dominanten Einzelpersonen oder Gruppen, wie beispielsweise Klans oder Hierarchien, die ihren Status und die Macht im Unternehmen ausbauen oder zumindest bewahren wollen, stellen eine weitere Gefährdung dar. Diese werden tendenziell nicht versuchen, die vorgegebenen Projekte möglichst objektiv und rational abzuarbeiten, sondern sind bestrebt, die für sie positiven Aspekte der Strategieumsetzung zu verstärken und die für sie negativen Auswirkungen möglichst zu vermeiden.

Führungskräfte sollten sich der hohen Relevanz der soziokulturellen Faktoren von Macht und Status bewusst sein, und den Inhaber eines Familienunternehmens als die ultimative Entscheidungsinstanz anerkennen. Sie sollten sich auch darüber im Klaren sein, dass Führungskräfte und Mitarbeiter mit einem Führungsanspruch oftmals bewusst oder unterbewusst die Meinungen und Wertbeiträge weniger dominanter Führungskräfte und Mitarbeiter unterdrücken oder nicht berücksichtigen.

Es sollte Führungskräften auch bewusst gemacht werden, dass die Entstehung neuer sowie die Auflösung oder Konsolidierung bestehender Positionen und die Neuverteilung der Ressourcen im Rahmen der Strategieumsetzung für die einzelnen Kollegen und Mitarbeiter einen potentiellen Nutzen oder Schaden bedeutet. Es ist folglich zu erwarten, dass einige die Strategieumsetzung nur unterstützen werden, wenn sie im Anschluss Positionen im Unternehmen begleiten können, bei denen sie ihre Macht und ihren Status ausbauen oder zumindest absichern konnten. Andere Kollegen und Mitarbeiter werden in Abwesenheit von internen Chancen oder externen Alternativen zumeist im Hintergrund gegen die Strategieumsetzung ankämpfen, um ihren Verlust an Macht und Status sowie die potentielle Exkommunikation zu verhindern.

#### **d. Relevanz der Vertrautheit und Geschlechterverhältnis**

Die Studie trennt in der Beurteilung der Relevanz für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen die beiden Faktoren Vertrautheit und Geschlechterverhältnis voneinander ab, da diese von den Teilnehmern, im Gegensatz zu den anderen soziokulturellen untersuchten Faktoren, als nicht komplementär angesehen werden.

Während die Studie eine hohe Relevanz in Bezug auf den soziokulturellen Faktor Vertrauen widerspiegelt, sind sich die Studienteilnehmer und der Autor der Studie einig, dass Verallgemeinerungen, auf Basis dieser nicht spezifisch angelegten Studie in Bezug auf die Relevanz von Geschlechtern und deren Verhältnis für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen, nicht zulässig sind. So könnten sich beispielsweise die Geschlechterrollen und das Geschlechterverhältnis in einem Familienunternehmen, welches überwiegend Kosmetikprodukte für Frauen herstellt oder mit diesen handelt, deutlich von Familienunternehmen unterscheiden, die Bauwerkstoffe oder Stahlbauteile herstellt oder mit diesen handelt.

In Bezug auf die Frage nach einer möglichen Relevanz der Vertrautheit für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen findet die Studie hingegen klare Antworten und Ansatzpunkte, die eine hohe Relevanz bestätigen. Sowohl die Experten als auch die externen Fachkollegen schreiben der Vertrautheit, analog zu den anderen soziokulturellen untersuchten Faktoren, sowohl positive als auch negative Einflüsse auf die Strategieumsetzung zu. Die Leitfadeninterviews mit den Experten und die Nachbesprechungen mit den externen Fachkollegen verweisen darauf, dass die Vertrautheit und das Vertrauen unter gleichwertigen Kollegen, von Führungskräften gegenüber den Mitarbeitern und vom Inhaber gegenüber seinem professionellen Management den mächtigsten der 14 ausgewählten soziokulturellen Faktoren darstellt, um eine Strategieumsetzung in einem Familienunternehmen voranzutreiben.

Zu den positiven Aspekten der Vertrautheit zählen eine höhere Zufriedenheit und Produktivität. Dies gilt über alle Hierarchiestufen, beginnend bei dem professionellen Management, dem der Inhaber ein hohes Vertrauen schenkt, den Führungskräften, denen das professionelle Management vertraut, den Mitarbeitern, denen die Führungskräfte vertrauen bis zu den Mitarbeitern untereinander, dass sie sich an die Verabredungen halten, die Aufgaben fachlich und qualitativ hochwertig und termingerecht erstellen. Vertrauen schafft Freiräume, Flexibilität und die Motivation, den, der das Vertrauen ausgesprochen hat, nicht zu enttäuschen. Ein weiterer positiver Effekt von Vertrautheit ist eine generelle Entlastung in der gesamten Organisation, da im Gegensatz zu Organisationen mit einem starken Misstrauen, ein Großteil der dem Misstrauen geschuldeten engmaschigen Reportwesen, Detailanalysen, Präsentationen und Rücksprachen wegfällt.

Zu hohe Vertrautheit hat jedoch auch negative Einflüsse auf die Strategieumsetzung, da enge Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern oder unter Mitarbeitern unterschiedliche Perspektiven und Meinungen oftmals harmonisieren und damit der Mehrwert von unterschiedlichen Ansichten und Vorgehensweisen verringert wird sowie ein kritischer Blick und eine objektive Beurteilung der Arbeitsleistung schwieriger fallen. Eine zu große Nähe kann zu schützendem und protegierendem Verhalten führen, welches von außenstehenden Kollegen und Mitarbeitern als unfair und demotivierend wahrgenommen wird.

In den Gesprächen mit den Experten und den externen Fachkollegen wurden die beschriebenen essentiellen positiven Qualitäten und die potentiellen negativen Einflüsse der Vertrautheit auf die Strategieumsetzung ausführlich diskutiert. Die Notwendigkeit eines geeigneten Mittelwegs wurde erkannt und der Begriff der professionellen Vertrautheit geboren.

Der Begriff der professionellen Vertrautheit vereint den Anspruch an sich selbst und seine Kollegen und Mitarbeiter, fachlich korrekte und terminliche Vereinbarungen fertigzustellen und bei Problemen in der Umsetzung oder in der Einhaltung der Termine frühzeitig um Unterstützung zu ersuchen. Dies mit der Absicht, die ursprünglich vereinbarten Rahmenparameter zu erfüllen. Als Folge der positiven Erfahrungen erwächst ein professionelles Vertrauen von Kollegen untereinander sowie ein professionelles Vertrauen von Inhaber, professionellem Management und Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern. Professionelle Vertrautheit bedeutet, sich auf die Zusagen eines Kollegen oder Mitarbeiters verlassen zu können, ohne die gegenseitige Berücksichtigung und Beurteilung von persönlichen Attributen.

Professionelle Vertrautheit bedeutet jedoch auch, dass man Kollegen und Mitarbeiter bei Verfehlung von verabredeten Leistungen oder Terminen, welche beispielsweise aus Ressourcenengpässen von anderen Abteilungen herrühren, nicht mit übermäßiger Härte begegnet, sondern versucht, diese mit Ratschlägen und aktiver Hilfestellung bei der Umsetzung der aktiven Tätigkeit zu unterstützen.

Führungskräfte sollten sich der Macht der professionellen Vertrautheit bewusst sein und versuchen, dieses Prinzip in ihrem Berufsalltag und bei strategisch relevanten Aufgabenstellungen zu praktizieren, indem sie monetäre, räumliche und zeitliche Freiräume für ihre Mitarbeiter schaffen, um das gesamte fachliche und emotionale Potential ihre Mitarbeiter zu erschließen und zu vermeiden, dass sie als Führungskraft durch Mikromanagement zum Flaschenhals werden und somit zur Entschleunigung der Strategieumsetzung beitragen.

#### **e. Relevanz von Belohnung und Bestrafung**

Die Studie bestätigt eine Relevanz von Belohnung und Bestrafung für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen. Sie identifiziert die unterschiedlichen Formen von Belohnungen und Bestrafungen. Zu den von Führungskräften und Mitarbeitern empfundenen Belohnungen zählen neben dem Grundgehalt, Bonuszahlungen und Beförderungen, situationsbezogene Anerkennungen und persönliche Wertschätzungen. Hingegen werten Führungskräfte und Mitarbeiter den Entzug der aktuellen Position, die ungerechtfertigte Verweigerung von Bonuszahlungen, fehlende fachliche Anerkennungen und fehlende persönliche Wertschätzung in Folge als Formen einer Bestrafung.

Um die positiven Einflüsse von Belohnungen für die Strategieumsetzung zu nutzen, sollten diese mit den strategischen Zielwerten in direkter Verbindung stehen, gemeinschaftlich verabschiedet, erreichbar und für Außenstehende nachvollziehbar sein. Die Praxis zeigt jedoch, dass die meisten Belohnungssysteme stark an den funktionsbezogenen operativen Kennzahlen der Führungskräfte und Mitarbeiter ausgerichtet sind. Diese befinden sich teilweise im Gegensatz zu den strategischen Zielsetzungen. Gelegentlich werden die Führungskräfte und Mitarbeiter in strategisch relevanten Projekten mit generellen Abschlagszahlungen für ihre zusätzlich erbrachten Leistungen belohnt.

Die Diskussionen mit Experten und externen Fachkollegen in der Studie verdeutlichten die Herausforderungen von Führungskräften, die vor der Aufgabe stehen, ein für die Strategieumsetzung adäquates Belohnungs- und Bestrafungssystem zu entwerfen und nach fachlichen Gesichtspunkten zu betreiben.

Entgegen einer aus der Unternehmenshistorie abgeleiteten bonusrelevanten Kennzahl – welche die Leistungsbeurteilung einer operativen Regeltätigkeit abbildet, für die ein ausgefeiltes und erprobtes Berichtswesen durch Bündelung der relevanten Datenströme und Verknüpfungspunkte existiert, und die verschiedenen Formen der Belohnungen damit für Führungskräfte und Mitarbeiter transparent und nachvollziehbar gestaltet – bestehen zu Beginn einer Strategieumsetzung hauptsächlich Visionen, Konzepte und zusammenfassende Begrifflichkeiten, die eine generelle Stoßrichtung verdeutlichen sollen.

Da oftmals lediglich übergeordnete Rahmenparameter, wie beispielsweise Projekttitel, ihre Konzeption und Umsetzungstermin bekannt sind, und konkretere Aussagen über den Projektverlauf aufgrund fehlender Erfahrungswerte und nur bedingtem Verständnis über die Zusammenhänge und Details nicht getroffen werden können, fällt es den Führungskräften nachvollziehbarerweise schwer, ein adäquates Belohnungs- und Bestrafungssystem zu entwerfen und dieses über den Verlauf der Strategieumsetzung aufrecht zu erhalten.

Sich ihrer Verantwortung, den komplexen beschriebenen Herausforderungen und den zusätzlichen Belastungen der Mitarbeiter durchaus bewusst, entscheiden sich die meisten Führungskräfte, keine projektrelevanten Belohnungen oder projektbezogenen Belohnungen, mit oberflächlichen und leicht zu erreichenden Zielsetzungen, wie beispielsweise die termingerechte Erledigung in Unternehmensquartalen einzuführen.

Analog dazu ist es eine nahezu unmögliche Aufgabe, ein strategierelevantes Bestrafungssystem oder vereinzelt Bestrafungen für das Verfehlen von strategischen Projekten zu definieren und umzusetzen. Da die strategischen Projekte oftmals für die Führungskräfte und operativen Mitarbeiter eine unentgeltliche Zusatztätigkeit und Mehrbelastung darstellen, sowie deren Verlauf und Ausgang aufgrund der Vielzahl von bekannten und unbekanntem Faktoren nicht detailliert planbar ist, wäre es für das Unternehmen fatal, die Projektbeteiligten für die Verfehlungen von Projekten zu bestrafen. Konkrete Empfehlungen für die Gestaltung von Belohnungen und Bestrafungen zur Förderung der Strategieumsetzung in Familienunternehmen können aus dieser Studie nicht abgeleitet werden.

Obwohl die soziokulturellen Faktoren von Belohnung und Bestrafung, wie in diesem Kapitel ausgeführt, nur ungenügend auf die Projekte und Maßnahmen für die Strategieumsetzung zuordenbar sind, sollten sich Führungskräfte dennoch darüber bewusst sein, dass diese eine Relevanz für die Strategieumsetzung besitzen. Kollegen und Mitarbeiter, welche sich freiwillig meldeten oder aus einem Selbstverständnis der Geschäftsführung heraus inkludiert wurden, fordern zusätzliche Belohnungen. Es obliegt der Erfahrung und dem Geschick der Führungskraft, diese Forderungen mittels den in der Studie identifizierten monetären und nicht monetären Belohnungen zu beantworten.

Der Autor der Studie rät auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse von projektbezogenen Bestrafungen in jeglicher Form ab, solange die fachlichen und terminlichen Verfehlungen nicht auf Basis fahrlässigen oder vorsätzlichen Handelns stattgefunden haben.

#### **f. Relevanz von Ideologie und Religion**

Die Studie kann eine Relevanz von Ideologie und Religion für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen nicht eindeutig bestätigen.

Weder die Experten noch die externen Fachkollegen konnten einen Einfluss von Religion auf die Strategieumsetzung in wirtschaftlich handelnden Familienunternehmen herstellen. Hierbei wurden keine Familienunternehmen betrachtet, deren Geschäftsmodell beispielsweise die Herstellung oder den Handel von religiösen Produkten oder eine Beratung als Dienstleistung zu religiösen Fragen als Kerngeschäft beinhaltet.

Darüber hinaus zeigt die Studie ein nicht eindeutiges Ergebnis in Bezug auf die Frage der Relevanz von Ideologie auf die Strategieumsetzung in Familienunternehmen. Während ein Teil der befragten Experten den Stolz von Mitarbeitern auf ihr Familienunternehmen oder eine Suche nach den Schuldigen als Formen von Ideologie identifiziert, konnten andere Studienteilnehmer keinen Bezug herstellen, keine Beispiele nennen oder von Erfahrungen berichten, die Relation oder Relevanz von Ideologie auf die Strategieumsetzung in einem Familienunternehmen herstellen.

Ein externer Fachexperte, der eine Relevanz von Ideologie und Religion auf die Strategieumsetzung in Familienunternehmen ebenfalls ablehnte, konkretisierte als einziger Studienteilnehmer seine Ansicht mit der Erklärung, dass alle profitorientierten Wirtschaftsunternehmen ausschließlich die wirtschaftlichen und kaufmännischen Parameter von beispielsweise Umsatz, Wachstum und Ertrag als übergeordnete Zielgrößen besitzen. Daher besitzen ideologische oder religiöse Aspekte, die Führungskräfte oder Mitarbeiter möglicherweise emotional verspüren könnten, keinen Einfluss auf die Entscheidungen für das Handeln und folglich für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen.

Der Autor der Studie schließt sich dieser Sichtweise an und erteilt aufgrund der nicht eindeutigen Ergebnisse keine Empfehlungen an Führungskräfte mit dem Umgang dieser soziokulturellen Faktoren.

### **8.3. Relevanz der 4 kulturellen Unterschiede von Familie und Management**

Der dritte und letzte Teil der Studie behandelt die unterschiedlichen Orientierungen und den Positionsunterschied zwischen einer Familie bzw. Unternehmerfamilie oder Inhaber und einem professionellen Management als potentielle soziokulturellen Einflussfaktoren, die eine Strategieumsetzung in Familienunternehmen positiv oder negativ bestärken. Die Studie zeigte auch, dass diese 4 untersuchten soziokulturellen Faktoren in den Leitfadenterviews und den Nachbesprechungen von Forscher, Experten und externen Fachkollegen schwerer voneinander abzugrenzen fielen, als die anderen untersuchten soziokulturellen Faktoren, und starke Relationen zueinander aufwiesen. So wurden die Motivationen und emotionalen Orientierungen von Inhabern, die als Synonym und stellvertretend für die Familien stehen, als Quelle für ihre analytischen und interpersonellen Orientierungen erkannt.

Darüber hinaus wurden starke Relationen zwischen den unterschiedlichen Orientierungen und dem soziokulturellen Faktor der Vertrautheit nachgewiesen. Die Studie beschreibt die Vertrautheit als einen zentralen und kulturellen Basiswert, den der Inhaber und das professionelle Management aufbauen müssen, um ihre unterschiedlichen Orientierungen zu bewältigen, ihre Positionsunterschiede auszublenden und eine erfolgreiche Strategieumsetzung gemeinsam voranzutreiben.

#### **a. Relevanz von unterschiedlicher Motivation und emotionaler Orientierung**

Die Studie bestätigt eine Relevanz der unterschiedlichen Motivationen und emotionalen Orientierungen von Inhaber und professionellem Management für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen.

Die Experten und externen Fachkollegen bestätigen grundsätzlich die in der Primärforschung identifizierten Grundaussagen beider Parteien. Im Kontext der Studie und der Forschungsfragen beschreiben sie Inhaber von Familienunternehmen als oftmals emotional, ungeduldig, irrational, inkonsequent oder misstrauisch. Wichtiger, als die Bestätigung der der Studie zugrundeliegenden Primärstudien, ist jedoch die Erkenntnis, dass eine erfolgreiche Strategieumsetzung in Familienunternehmen nur gelingen kann, wenn das professionelle Management und der Inhaber einen gemeinsamen Weg definieren und beschreiten, der auf dem Respekt vor den unterschiedlichen Positionen geboren wurde und zum Aufbau von Vertraulichkeit und Vertrauen führt.

Das professionelle Management und deren Führungskräfte sollten sich generell über die unterschiedlichen Motivationen und emotionalen Orientierungen bewusst sein, und versuchen, ihre Standpunkte sachlich und objektiv in geeignetem Rahmen mit dem Inhaber zu besprechen.

Ein professionelles Management und deren Führungskräfte sollten sich im Speziellen darüber im Klaren sein, dass ihre tendenziell rational getriebenen Standpunkte und Vorgehensweisen, die von den tendenziell emotional getriebenen Standpunkten und Vorgehensweisen eines Inhabers abweichen, von diesem nicht ohne Weiteres akzeptiert und übernommen werden. Damit ein professionelles Management eine Strategieumsetzung erfolgreich vorantreiben kann, muss dieses zuerst eine gemeinschaftlich akzeptierte Vorgehensweise mit dem Inhaber verabreden, die im Einklang mit seinen Emotionen, Überzeugungen und Werten steht. Damit wird verhindert, dass kognitive Dissonanzen zu Konflikten, spannungsbedingten Projektabbrüchen, Exklusion, Exkommunikation oder dem Abbruch der Strategieumsetzung führen.

## **b. Relevanz von unterschiedlicher analytischer Orientierung**

Die Studie bestätigt eine Relevanz der unterschiedlichen analytischen Orientierung von Inhaber und professionellem Management für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen. Sie beschreibt die positiven Einflüsse der tendenziell unterschiedlichen wirtschaftlichen Planungshorizonte von Inhaber und professionellem Management. Dabei ergänzen sich idealerweise die langfristigeren Planungshorizonte eines Inhabers, der die jeweiligen Phasen der Strategieumsetzung aus einer tendenziell übergeordneten Sicht als Investition und Evolution seines Geschäftsmodells betrachtet, und die kurzfristigeren Planungshorizonte eines professionellen Managements, welches die jeweiligen Budgets, die einzelnen Meilensteine und Teilbereiche der Strategieumsetzung im Fokus hat.

Die Studie verweist jedoch auch auf ein Konfliktpotential, das aus den identifizierten Relationen, zwischen den unterschiedlichen Motivationen und emotionalen Orientierungen sowie den unterschiedlichen analytischen Orientierungen von Inhabern mit starken adhokratischen Ausprägungen und von professionellen Managern mit beispielweise starken Marktausprägungen, herrührt.

Während Inhaber von Familienunternehmen bei der Weiterentwicklung ihres Unternehmen den externen Markt tendenziell emotionaler betrachten und eine flexiblere Auslegung der am Markt befindlichen Kundengruppen und Wettbewerber besitzen, untersucht und bewertet ein um Kontrolle bemühtes professionelles Management die Opportunitäten und Risiken eines Marktes oftmals nach rationaleren Gesichtspunkten (vgl. Abbildung 2).

Die unterschiedlichen kulturellen Ausprägungen haben einen negativen Einfluss auf die Strategieumsetzung, denn ein Inhaber und ein professionelles Management sind nicht in der Lage, eine gemeinsame Perspektive zu entwickeln und eine gemeinsame Vorgehensweise zu verabreden. So wird auf der einen Seite ein Inhaber seinem professionellen Management ausgesprochen oder unausgesprochen emotional unterstellen, lukrative und erfolgsversprechende Elemente nicht in der Strategieumsetzung mit berücksichtigt zu haben. Er wird anweisen, die erforderlichen Investitionen und Maßnahmen einzuleiten, die von dem professionellen Management und seinen Führungskräften als nicht zielführend

mitgetragen werden. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr, dass das professionelle Management mit seinen kurzfristigeren rationalen Betrachtungsweisen in wirtschaftlich schwierigen Phasen zu starker Konsolidierung der Kosten neigt, keine oder zu geringe Investitionen in zukunftsweisende Opportunitäten tätigt, den Fokus auf Kosteneinsparungen, den Erhalt und das Fortbestehen des ursprünglichen Geschäftsmodelles setzt. Damit werden die strategisch relevanten Projekte und Maßnahmen nicht in ihrer ursprünglich geplanten oder emergenten Form vollumfänglich umgesetzt und die potentiellen zukünftigen Wettbewerbsvorteile somit nicht realisiert.

Das professionelle Management und deren Führungskräfte sollten sich der unterschiedlichen analytischen Orientierungen bewusst sein, diese situativ erkennen und die abweichenden Perspektiven respektieren. Sie sollten sich um den Aufbau einer professionellen Vertrautheit bemühen, um strategierelevante Investitionsentscheidungen auf Basis gemeinsamer Perspektiven und Überzeugungen abzuleiten.

### **c. Relevanz von unterschiedlicher interpersoneller Orientierung**

Die Studie kann eine Relevanz der unterschiedlichen interpersonellen Orientierungen von Inhaber und professionellem Management für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen nicht eindeutig bestätigen. Die unterschiedlichen Beurteilungen von Experten und externen Fachkollegen verweisen auf eine mögliche Relation zur Größe des Familienunternehmens, bei der die positiven oder negativen Einflüsse von den durch den Inhaber protegierten Führungskräften und Mitarbeitern mit der zunehmenden Unternehmensgröße abnehmen.

So verweist ein Teil der Experten und externen Fachkollegen auf eine Relation zwischen den unterschiedlichen Orientierungen und dem untersuchten soziokulturellen Faktor der Vertrautheit. Sie erkennen negative Einflüsse auf die Strategieumsetzung, da die vom Inhaber protegierten oder eingesetzten Mitarbeiter die Vertrautheit reduzieren und der Gruppenkohäsion schaden.

Sie erläutern, dass im Speziellen die klanartigen Gruppen oder hierarchisch höhergestellten Führungskräfte die neuen Führungskräfte und Mitarbeiter – die nicht aufgrund rationaler

Beweggründe wie beispielsweise Ausbildung, Studium und Berufserfahrung im Unternehmen befördert wurden oder eine Anstellung fanden, sondern durch den Inhaber inkludiert wurden – als Bedrohung empfinden. Es kommt zu emotionalen Reaktionen wie beispielsweise Neid, Angst vor Bestrafung in Form von Exklusion aufgrund potentieller kommunikativer Rückkopplung zum Inhaber, oder gar Exkommunikation aufgrund von Ablösung durch die neue Führungskraft oder Mitarbeiter.

Der andere Teil der Befragten sieht keine oder nur eine geringe Relevanz von Führungskräften oder Mitarbeitern, die durch den Inhaber in eine Position, die sich mit den Projekten und Maßnahmen zur Strategieumsetzung beschäftigen, inkludiert wurden. Ein externer Fachkollege begründet seine Expertise mit der üblicherweise geringen Anzahl von Protegés im Gegensatz zu der Vielzahl von Führungskräften und Mitarbeitern, die durch das professionelle Management nach rationalen Gesichtspunkten ihre Position und Funktion erlangten. Er bestätigt die Erkenntnisse, dass von Inhaber inkludierte Individuen die Kohäsion und die Vertraulichkeit einzelner Gruppen schwächen, attestiert jedoch im unternehmensweiten Kontext keine signifikante Relevanz.

Der Autor der Studie erteilt Führungskräften aufgrund der nicht eindeutigen Ergebnisse keine Empfehlungen, verweist aber auf eine potentielle Relevanz bei sehr kleinen Familienunternehmen, bei denen die von Inhaber inkludierten Personen eine für Führungskräfte und Mitarbeiter entscheidende Rolle oder Funktion einnehmen.

#### **d. Relevanz von strukturellen Positionsunterschieden**

Die Studie bestätigt eine Relevanz der strukturellen Positionsunterschiede von Inhaber und professionellem Management für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen. Sie verweist auf die Dringlichkeit von einem Inhaber und einem professionellen Management, welche sich ihrer komplementären Mehrwerte aufgrund ihrer unterschiedlichen Rollen und Funktionen bewusst sind, und eine professionelle Vertrautheit im operativen Alltag sowie bei strategisch relevanten Entscheidungen miteinander pflegen.

Die Untersuchungen zeigen, dass sich eine erfolgreiche Strategieumsetzung in Familienunternehmen nicht bewerkstelligen lässt, ohne dass der Inhaber und das

professionelle Management einen Lückenschluss in Bezug auf ihre unterschiedlichen emotionalen und analytischen Orientierungen sowie strukturellen Positionsunterschiede vornehmen. Ein erfolgreicher Inhaber und ein erfolgreiches professionelles Management sind sich ihrer Rollen, ihrer Verantwortlichkeiten, ihrer kulturellen Prägungen und der jeweilig abgeleiteten Mehrwerte bewusst. Um ihre Differenzen zu überwinden und ultimative Eskalationen zu vermeiden, müssen sie in der Lage sein, eine gemeinsame Perspektive zu erarbeiten.

Das professionelle Management und dessen Führungskräfte sollten sich der strukturellen Positionsunterschiede bewusst sein und ultimative Eskalationen oder Exkommunikationen auf Seiten des professionellen Managements vermeiden, indem sie sich mit Geduld und gegenseitigem respektvollem Umgang eine gemeinsame Perspektive erarbeiten. Hierfür bietet sich das in der Studie identifizierte Konzept der professionellen Vertrautheit an.

#### **8.4. Kritik**

Die Studie beschreibt erstmalig die Relevanz, in Form von positiven und negativen Einflüssen, der 14 ausgewählten soziokulturellen Faktoren auf die Strategieumsetzung in einem Familienunternehmen.

Die relativ geringe Anzahl von 12 Experteninterviews aus dem Untersuchungsgegenstand der Fallstudie und die Validierung der Ergebnisse durch 3 außenstehende und unvoreingenommene Fachkollegen in Relation zu den vielfältigen Ausprägungen von Familienunternehmen weisen jedoch auch die Beschränkungen dieser Studie auf. Darüber hinaus zeigte sich, dass die anwendungsorientierte Untersuchung von 14 ausgewählten soziokulturellen Faktoren in einer erstmaligen Studie mit spezifischen Bezügen auf die Strategieumsetzung in Familienunternehmen nur begrenzte faktorenspezifische Detail- und Erkenntnistiefen ermöglicht. Auch wurden in dieser Studie andere als die ausgewählten 14 soziokulturellen Faktoren, die im Rahmen der Interviews, Nachbesprechungen und Literaturrecherche identifiziert wurden, nicht näher untersucht und insofern weder Relevanzen beschrieben noch Relationen hergestellt.

Weiterführende Studien und vor allem internationale Fallstudien könnten dazu führen, dass die aufgeführten Ergebnisse Bestätigung finden, die Erkenntnisgrade vertieft und weitere Erkenntnisse sowie zusätzliche Relationen in Bezug auf die jeweiligen 14 ausgewählten soziokulturellen Faktoren identifiziert werden.

Die Studie hat im Ansatz das Prinzip der professionellen Vertrautheit entdeckt, das einen Mittelweg zwischen dem absoluten Vertrauen und der absoluten Professionalität als Grundlage zur Zusammenarbeit zwischen Kollegen untereinander und Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern beschreibt. Der Ansatz der professionellen Vertrautheit erscheint von hoher Relevanz für die Strategieumsetzung in Familienunternehmen, wurde aber aufgrund des tendenziell generalistischen Ansatzes der Studie nicht im Detail vertieft.

## **9. Wissenschaftlicher Wertzuwachs**

Der wissenschaftliche Wertzuwachs dieser Erststudie ist begründet durch die Identifikation praxisrelevanter Einflüsse der ausgewählten soziokulturellen Faktoren auf die Strategieumsetzung in Familienunternehmen und die Identifikation neuer Relationen zwischen den einzelnen soziokulturellen Faktoren.

Die Erkenntnisgewinne der qualitativen Studie führten zu wissenschaftlich basierten Handlungsempfehlungen, welche betroffene Praktiker befähigen, die potentiellen positiven oder negativen Einflüsse der untersuchten soziokulturellen Faktoren auf die Projekte und Maßnahmen zur Strategieumsetzung in einem Familienunternehmen besser zu verstehen und diese Erkenntnisse für sich zu nutzen oder möglichst präventiv geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Darüber hinaus offenbarte die Studie erstmal auch neue Korrelationen und Verbindungen zwischen den einzelnen untersuchten soziokulturellen Faktoren der beiden Modelle von Quinn & Rohrbaugh und Edgar Schein, die zu einer Verstärkung von positiven oder negativen Einflüssen führen könnten.

So zeigen die Ergebnisse der Forschungsarbeit beispielsweise die Vorteile von heterogenen Projektgruppen in Bezug auf das Competing Values Framework, die aufgrund ihrer unterschiedlichen soziokulturellen Prägungen und Perspektiven die herausfordernden Aspekte einer visionären Strategie besser beurteilen und umsetzen können als homogenere gleichgeschaltete Gruppen (vgl. Abschn. 8.1).

Des Weiteren identifiziert die Studie auch Wechselwirkungen und Verbindungen zwischen den einzelnen soziokulturellen Faktoren der beiden untersuchten Kulturmodelle wie beispielsweise die Verbindung von „Macht und Status“ mit den Quadranten „Hierarchie“ und „Klan“ des Competing Values Frameworks und den „Grenzen für Inklusion und Exklusion“ von Edgar Schein (vgl. Abschn. 8.2).

Darüber hinaus zeigt die Studie, dass die jeweiligen soziokulturellen Faktoren und untersuchten Modelle weniger als einzelne und voneinander unabhängige soziokulturelle Faktoren zu betrachten sind, sondern vielmehr als ein kulturelles Konglomerat mit Wechselwirkungen und unscharfen Abgrenzungen begriffen werden sollten (vgl. Abschn. 8.3).

Während die kaufmännischen, technischen und zeitlichen Aspekte bei der Entwicklung und Umsetzung einer Strategie die übergeordneten Besorgnisfaktoren bilden, werden soziokulturelle Aspekte zumeist nur rudimentär gestreift, wenn man über die Besetzungen der jeweiligen Projektteams berät.

Die aus der wissenschaftlichen Studie abgeleiteten Handlungsempfehlungen befähigen betroffene Personengruppen, präventiv zu agieren, unternehmenskulturbedingte Konflikte und Zusammenhänge frühzeitig zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen zu treffen, um die Erfolgswahrscheinlichkeit der strategischen Maßnahmen und Projekte zu steigern sowie zur Wettbewerbsfähigkeit und dem Fortbestand des Unternehmens entscheidend mit beizutragen (vgl. Abschn. 10).

## **10. Handlungsempfehlungen für die Praxis**

### **10.1. Competing Values Framework**

Die Studie zeigt, dass die in einem Familienunternehmen bestehenden konkurrierenden Wertesysteme und unterschiedlichen Perspektiven der Gruppen des Competing Values Frameworks eine hohe Relevanz auf die Strategieumsetzung haben.

Folgende Handlungsempfehlungen können dazu beitragen, dass sich die individuellen Gruppen nicht in ihren Positionen verharrend gegenseitig bekämpfen, sondern sich ihrer komplementären Synergiewirkungen bewusst sind sowie positiv und konstruktiv damit auseinandersetzen, um gemeinsam den für die Strategieumsetzung vorteilhaftesten Weg zu beschreiten.

Als Erstes gilt es ein Bewusstsein für die soziokulturellen Unterschiede und Sichtweisen dieser Gruppen zu schaffen. Hierzu bieten sich Workshops mit einem erfahrenen Moderator an, der den an der Strategieumsetzung beteiligten Führungskräften und ausgewählten Mitarbeitern mittels Ableitungen ihrer individuellen kulturellen Werte über die Konsolidierung zu soziokulturellen Gruppen bis hin zur Positionierung im Competing Values Framework verdeutlicht, dass das Competing Values Framework ein praktikables Ausgangsmodell für den hochkomplexen Sachverhalt darstellt.

Darüber hinaus sollten die Mitglieder der Workshops ein übergeordnetes und allgemeingültiges kulturelles Wertesystem als Basis für den Umgang mit den soziokulturellen Unterschieden entwickeln, Verhaltensregeln ableiten, diese schriftlich verfassen und abschließend unterschreiben, um ihre Verbindlichkeit zu dokumentieren.

Ausgestattet mit den beiden Hygienefaktoren der Erkenntnis von unterschiedlichen soziokulturellen Gruppen im Rahmen des Competing Values Frameworks und den für alle an der Strategieumsetzung beteiligten Führungskräften und Mitarbeiter gültigen übergeordneten kulturellen Werten, können funktionsbezogene Projektteams formal berufen werden und ihre Tätigkeit beginnen.

Bei der Zusammensetzung der Projektteams sollten neben den fachlichen Qualifikationen auch die Zugehörigkeiten zu den jeweiligen Quadranten des Competing Values Frameworks berücksichtigt werden. Hierbei sollten möglichst alle Quadranten des Competing Values Frameworks möglichst proportional vertreten sein, um zu gewährleisten, dass die unterschiedlichen Perspektiven bei den Entscheidungsfindungen mitberücksichtigt werden.

Um in den anstehenden Workshops die definierten allgemeingültigen kulturellen Werte in Eifer der Gefechte nicht zu ignorieren, und um eine positive und konstruktive Arbeitsatmosphäre zu fördern, empfiehlt der Autor jedem Teilnehmer eine Abschrift dieser allgemeingültigen kulturellen Werte und eine gelbe Karte auszuhändigen.

Die Abschrift der allgemeingültigen kulturellen Werte und die gelbe Karte ermöglichen, Teilnehmer von Besprechungen auf die kulturelle Grundhygiene hinzuweisen. So können Projektmitglieder beispielsweise durch das Ziehen und Heben ihrer gelben Karten und den Verweis auf die allgemeingültigen kulturellen Werte darauf aufmerksam machen, dass wiederholte Unterbrechungen, mehrfache Verspätungen und fehlende Vorbereitung nicht von der Gruppe toleriert werden.

Zur Stabilisierung und Optimierung der neuen Werkzeuge und Prozesse empfiehlt der Autor ein regelmäßiges Treffen von ausgewählten Change Agenten aus den einzelnen Projektteams, in denen sie über ihre Erfahrungen, Probleme und Erfolge berichten und diese in Anlehnung an einen kontinuierlichen Lernprozesses zurück in die Projektgruppen einspeisen.

## **10.2. Probleme der internen Integration**

Die 6 kulturellen Faktoren der internen Integration wurden in der Studie als weitere kritische Erfolgs- und Einflussfaktoren im Einzelnen untersucht und größtenteils bestätigt. Verantwortliche und Handelnde, die einen starken Gegensatz zwischen ihren kulturellen Werten und ihrer Berufspraxis erleben, beteiligen sich nur bedingt und stellen somit im besten Fall ein ungenutztes Potential und im schlechtesten Fall sogar ein Risiko für die Strategieumsetzung dar.

Die folgenden Handlungsempfehlungen dienen der Stärkung der Integrität von an der Strategieumsetzung beteiligten Individuen und Gruppen, und somit der Stabilität als Basis für eine erfolgreiche Strategieumsetzung.

Zur Stärkung der Sprache und Konzeption empfiehlt der Autor regelmäßige Veranstaltungen, um die Dringlichkeit für die Veränderungen immer wieder zu verdeutlichen und den Stand der jeweiligen Maßnahmenbündel den Führungskräften und Mitarbeitern zu präsentieren, die nicht unmittelbar an der Strategieumsetzung beteiligt sind.

Um die Belegschaft über den Verlauf der Strategieumsetzung zu informieren, einen intuitiven Zugang zu gewährleisten und die Informationen nachhaltig zu verankern, empfiehlt der Autor die wiederkehrende Verwendung der vorab technischen Schlüsselbegriffe, graphischen Modelle, Alltagsableitungen und Analogien.

Auch die Verankerung der allgemeingültigen kulturellen Werte mittels kleiner Karten für den Geldbeutel, Aushängen in den Fachabteilungen und Gemeinschaftsräumen tragen zur Steigerung einer gemeinsamen Identität bei und stärken die gemeinsame Sprache und Konzeption.

Neben den offiziellen und regelmäßigen Veranstaltungen für die gesamte Belegschaft, empfiehlt der Autor in Anlehnung an einen Vertrauenslehrer im Bildungswesen, Sprechstunden einzurichten, bei denen Mitarbeiter ihre Vorschläge, Bedenken und Ängste im persönlichen Gespräch mit ihren Führungskräften erläutern können.

Die Grenzen der Inklusion und Exklusion unterteilen Führungskräfte und Mitarbeiter in die beiden Gruppen der an der Strategieumsetzung Beteiligten und der Nichtbeteiligten. Sie definieren die Verantwortlichen und Befugten mit zusätzlicher Arbeitslast und Zugang zu teilweise vertraulichen Informationen in den einzelnen Projekten.

Zur Abgrenzung der Verantwortlichkeiten, Befugnisse und Zugang zu vertraulichen Informationen empfiehlt der Autor die Rollen und Funktionen der Mitarbeiter und Führungskräfte in den einzelnen Projekten möglichst eindeutig und differenziert zu beschreiben. So ist es beispielsweise sinnvoll, neben dem Projektponsor als ultimative

Eskalationsstufe für scheinbar unlösbare Problemfälle und als Freigabeinstanz für Investitionen auch einen operativen Projektleiter zu bestimmen, der in regelmäßigem Austausch mit seinem Sponsor den Fortschritt und die Herausforderungen des Projektes beleuchtet. Weitere Rollen und nicht fachspezifische Funktionen wie einen Projektadministrator, der den zeitlichen Verlauf und die Erfüllung der einzelnen Maßnahmen verfolgt, auf Abweichungen verweist sowie Daten und Informationen in Präsentationen überführt, sind ebenso sinnvoll, wie ein Projekt-Controller, der projektrelevante Kosten und Erträge dokumentiert.

Damit eine sinnvolle Abgrenzung von nicht an der Strategieumsetzung beteiligten Führungskräften und Mitarbeitern nicht als Ausgrenzung erlebt wird, empfiehlt der Autor die selektive und möglicherweise zeitlich befristete Inklusion von Interessierten, die anschließend als Promotoren über ihre Erfahrungen im Unternehmen berichten können.

Die Verteilung von Macht und Status im Rahmen einer Strategieumsetzung unterscheidet sich im Wesentlichen von der Verteilung im operativen Tagesgeschäft, da die Projektorganisation eine unterschiedliche Hierarchie aufweist. Während die Verantwortlichkeiten in einem operativen Organigramm zumeist eindeutig und explizit dokumentiert und gelebt werden, gilt es, Macht und Status im Projektteam im Vorfeld klar zu definieren, um Reibungsverluste und Konflikte zu vermeiden.

Der Autor empfiehlt in Anlehnung an die vorgeschlagenen Rollen und funktionsbezogenen Funktionen im Projektteam, die Machtverhältnisse innerhalb des Teams und den Status des Projektes folgendermaßen zu regeln.

Der Projektsponsor besitzt als oberste Eskalationsinstanz die größte Macht, die beispielsweise die Freigabe bzw. Ablehnung von hohen Investitionen und Kosten sowie die Exklusion bzw. Neubesetzung der Projektleitung beinhaltet. Der Projektleiter besitzt als operativ Verantwortlicher die zweitgrößte Macht. Er kann geringe bis mittlere Investitionen und Kosten freigeben, Projektmitglieder bei fehlender fachlicher Qualifikation exkludieren und neue Mitglieder inkludieren.

Um sicherzustellen, dass die funktionalen Projektmitglieder ihre Fachbeiträge einbringen können und ihre unterschiedlichen Perspektiven ausreichend berücksichtigt werden, empfiehlt der Autor die Einführung eines projektinternen Priorisierungssystems mit Nummernkarten.

Die Karten mit den Nummern 1 bis 10 werden als Abstimmungen für die Priorisierung von geringe bis mittlere Maßnahmen oder Investitionsentscheidungen verwendet. Ein mögliches Regelwerk könnte definieren, dass Maßnahmen und Investitionen von einem Durchschnittswert von 0 - 4 abgelehnt werden, bei 5 - 7 nochmalig in einer detaillierteren Form zur Vorlage gebracht werden sollten und bei einem Ergebnis 8 - 10 zur Umsetzung beschlossen sind.

In Bezug auf die Vertrautheit empfiehlt der Autor das in der Studie entdeckte Prinzip der professionellen Vertrautheit. Im Gegensatz zur Vertrautheit, welche die Gefahren von unreflektierter Gewöhnung, nicht objektiven Verhaltens, Fehlentscheidungen aufgrund emotionaler Bevorzugung und Toleranz oder Verschleierung von Fehlverhalten mit sich bringt, fordert die professionelle Vertrautheit definierte Handlungs- und Entscheidungsfreiräume in Kombination mit einem relevanten Kennzahlensystem, damit die handelnden Personen ihre definierten Rollen und Funktionen messbar erfüllen können.

Im Gegensatz dazu sollte das Geschlecht eines Angestellten in einem modernen Unternehmen heutzutage keine Rolle mehr spielen und keine Relevanz auf die Zusammenarbeit von verschiedenen Geschlechtern haben. Vielmehr sollten die fachlichen Qualifikationen und das kulturelle Fit der Führungskräfte und Mitarbeiter im Fokus stehen. Da dieser wünschenswerte Zustand möglicherweise in einigen traditionellen Unternehmen und Branchen noch nicht vollständig erfüllt ist, empfiehlt der Autor der Studie die Installation eines Frauenbeauftragten als Anlaufstelle für Kollegen, die das Gefühl von Diskriminierung verspüren. Darüber hinaus wird nahegelegt, eine geschlechtliche Diskriminierung nicht als kulturell hergebrachte Tradition zu verharmlosen und mit konsequentem Verhalten bis hin zur Exkommunikation zu bestrafen.

Bezüglich der beiden soziokulturellen Faktoren von Belohnung und Bestrafung empfiehlt der Autor, emotionale und monetäre Belohnungen für Projektmitglieder zu entwickeln, die

verdeutlichen, dass das Unternehmen die zusätzlichen Belastungen und Mehrarbeiten anerkennt und entsprechend würdigt. So könnten beispielsweise kleine Feiern zum Abschluss von Projekten oder Meilensteinen, angemessene Präsente mit Team- und Projektlogos sowie projektbezogene Bonuszahlungen die an der Strategieumsetzung beteiligten Mitarbeiter für ihre über die vertraglich vereinbarten Sonderleistungen entlohnen.

Von Bestrafung bei Verfehlung von projektbezogenen Zielsetzungen rät der Autor vehement ab, da die Projektmitglieder im Gegensatz zu ihren operativen Tätigkeiten, die Prozesse, Werkzeuge und Voraussetzungen für die erfolgreiche Projektdurchführung per Definition zu erschaffen haben und ihre Erfolge als Ableitung zu einer Idee oder einem Konzept oftmals nicht sichergestellt werden können.

Sollten einzelne Projektmitglieder jedoch wiederholt die nötigen Grundvoraussetzungen wie beispielsweise Pünktlichkeit, Vorbereitung und andere professionelle Hygienefaktoren nicht erfüllen, empfiehlt der Autor der Projektleitung diese zu exkludieren und nach geeignetem Ersatz zu suchen.

Die Studie kann keine eindeutigen Belege für die Relevanz von Ideologie oder Religion für die Strategieumsetzung erbringen. Die Irritationen, widersprüchlichen Ansichten und teilweise unkonkreten Aussagen der internen Experten und externen Fachkollegen deuten darauf hin, dass diese beiden untersuchten soziokulturellen Faktoren keine oder nur eine geringe Relevanz besitzen.

Während bei Ideologien und Religionen der Mensch und sein Glauben im Mittelpunkt stehen, sind es in wirtschaftlich organisierten Gruppierungen die monetären Ergebnisse. Aufgrund dieses Zielkonfliktes empfiehlt der Autor den Führungskräften, weder die Ideologie noch eine Religion als Führungsinstrumente oder Motivationsfaktoren zu verwenden, sondern ihren Mitarbeitern in einer angemessenen Art und Weise, jedoch klar und unmissverständlich, die Unterschiede zwischen einer unkündbaren Familienbeziehung und einer vertraglich vereinbarten Anstellung, die bei wirtschaftlich angespannten Zeiten oder unterschiedlichen Erwartungshaltungen von beiden Parteien gekündigt werden kann, zu vermitteln.

Die Führungskraft sollte den Mitarbeitern vielmehr vermitteln, dass kein wie auch immer geartetes elitäres Wir-Gefühl aus wirtschaftlichen erfolgreichen Zeiten eine Krise oder den Konkurs eines nicht mehr wettbewerbsfähigen Unternehmens überdauern wird und es die erfolgreiche Strategieumsetzung ist, die maßgeblich zum Überleben des Unternehmens und ihrer Arbeitsplätze beitragen wird.

### **10.3. Unterschiede zwischen Familie und Management**

Der Autor empfiehlt Konflikten, Eskalationen und einer nachhaltigen Beschädigung des Vertrauensverhältnisses aufgrund unterschiedlicher Perspektiven und Positionen durch einen respektvollen Umgang und offene Kommunikation zu vermeiden. Hierbei gelten im Wesentlichen die gleichen Kommunikationsgrundregeln wie in einer Ehe oder jeder anderen sozialen Beziehung. So schaffen beispielsweise regelmäßige Meetings in einer entspannten und vertraulichen Atmosphäre außerhalb des Unternehmens einen Freiraum für die Diskussion neuer Ideen und die gemeinschaftliche Entscheidung über den Umgang mit kritischen Problemen.

Diese kurzen und schlichten Empfehlungen des Autors mögen banal erscheinen, erfordern aber in der Praxis ein Höchstmaß an Einfühlungsvermögen, Perspektivenwechsel und gegenseitiger professioneller Vertrautheit, um das Interdependenzverhältnis zwischen Inhaber und professionellen Managements dauerhaft aufrecht zu erhalten.

Das ökonomische Prinzip von Quid pro quo, bei dem ein Inhaber ein hoch qualifiziertes und hoch motiviertes professionelles Management für die erfolgreiche Führung seines Unternehmens angemessen bezahlt, würde dem komplexen Sachverhalten nicht gerecht werden und auf Dauer nicht ausreichen, um eine dauerhafte Kohäsion und erfolgreiche Zusammenarbeit der beiden unterschiedlich ausgerichteten Parteien zu gewährleisten.

Vielmehr sind es neben den professionellen Rahmenbedingungen auch die in dieser Studie untersuchten unterschiedlichen und gemeinsamen Perspektiven, Überzeugungen und soziokulturellen Faktoren, die es erlauben, gemeinschaftlich Neues zu schaffen, sich den Wettbewerbern und dem Markt selbstbewusst zu stellen und ein Familienunternehmen über Generationen erfolgreich zu führen.

## 11. Hypothetische Fallstudie

### 11.1. Selektion der Fallstudie

Da die in der Defensio 2 besprochene Firma Reichelt im Jahr 2010 an die börsennotierte Dätwyler Unternehmensgruppe verkauft wurde und somit seitdem nicht mehr zu den Familienunternehmen gezählt werden kann, selektierte der Autor die BMW Group als alternative hypothetische Fallstudie, um die Übertragbarkeit der Studienergebnisse darzustellen (vgl. [https://datwyler.com/files/pages/investors/publications/modules/current-annual-report/77439715ea-612845624/datwyler.com\\_geschaeftsbericht\\_2020\\_jahresbericht.de.pdf](https://datwyler.com/files/pages/investors/publications/modules/current-annual-report/77439715ea-612845624/datwyler.com_geschaeftsbericht_2020_jahresbericht.de.pdf) [abgefragt am: 12.04.2021]).

Der Autor begründet seine Selektion mit den Eigenschaften der BMW Group. Zum einen entspricht diese als eines der drei größten Familienunternehmen Deutschlands dem definierten Untersuchungsrahmen der Studie. (vgl. <https://die-deutsche-wirtschaft.de/familienunternehmen/quandt-familie-bmw-group-muenchen-inhaber/> [abgefragt am: 12.04.2021]).

Zum anderen befindet sich die Automobilbranche inklusive der BMW Group in einer strategischen Transformation vom Verbrennungsmotor hin zur Elektromobilität (vgl. [https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup\\_com/ir/downloads/de/2021/bericht/BMW-Group-Bericht-2020-DE.pdf](https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/ir/downloads/de/2021/bericht/BMW-Group-Bericht-2020-DE.pdf) [abgefragt am 12.04.2021]).

Darüber hinaus ermöglichen die öffentlich zugänglichen Publikationen, die signifikanten Unterschiede des Referenzobjektes in Bezug auf die Organisationsgröße, Lieferanten, Produkte, Kunden und Geschäftspartner ihrer Geschäftszweige, die Übertragbarkeit der Studienergebnisse anschaulich darzustellen.

## 11.2. Kurzportrait der BWM Group

Die BMW-Unternehmensgruppe steht für die weltweite Entwicklung, Produktion und Vermarktung der Marken BMW, MINI, Rolls-Royce und BMW-Motorrad.

Sie beschäftigte im Jahr 2020 weltweit über 120.000 Mitarbeiter an 42 Vertriebs- und Finanzdienstleistungsstandorten, 31 Produktionsstandorten und 13 Forschungs- und Entwicklungsstandorten. Hauptaktionär des 1917 gegründeten Unternehmens mit dem Sitz in München (Deutschland, Bayern) ist die Familie Quandt (vgl. Abbildung 20).

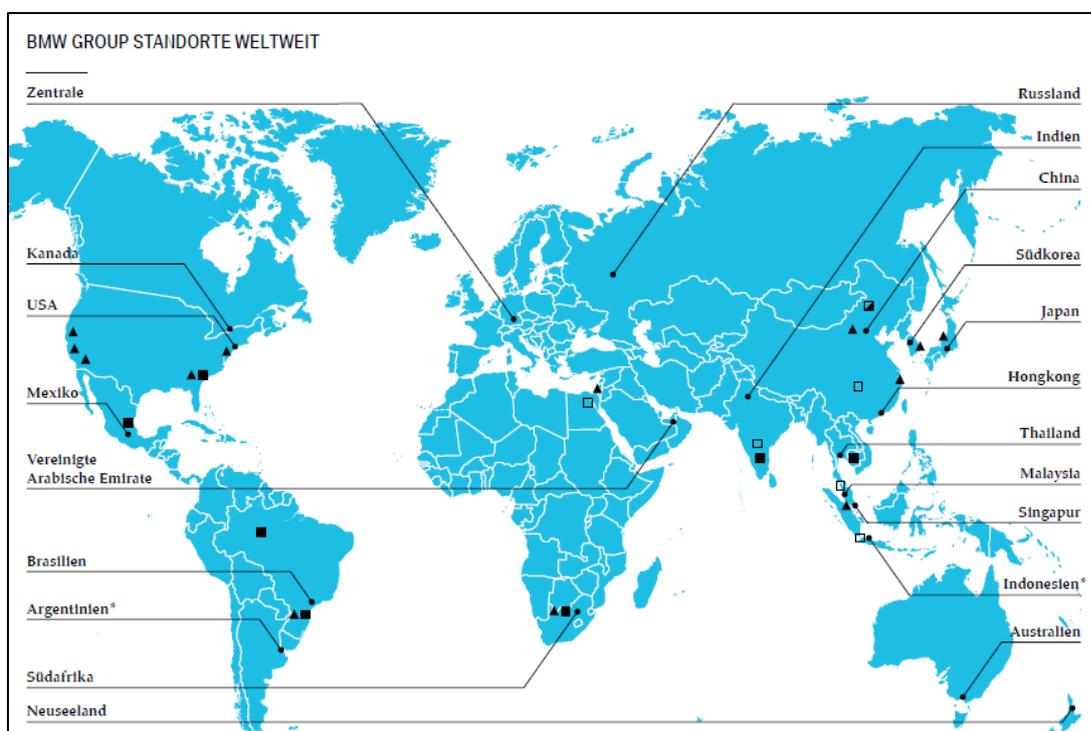


Abbildung 20: BMW Group Übersicht (BMW Group Bericht, 2020)

Die BMW Group beschreibt sich als Vordenker in ihrer Industrie, der die Maßstäbe von Morgen für die individuelle Mobilität setzt. Sie verspricht Freude an der Mobilität mit nachhaltiger Verantwortung. Die BMW Group tritt zusammen mit ihren Partnern in der Lieferkette für die Transparenz und Erfüllung von Umwelt-, Sozial- und Integrationsstandards ein.

Sie verpflichtet sich, das Pariser Klimaabkommen mittels eines nachweisbaren und stetigen Verbesserungsprozesses ihrer Lieferkette von der Produktion bis zum Recycling der Produkte zu erfüllen (vgl. BMW Group Bericht, 2020, S. 41).

Abbildung 21 zeigt den Verlauf des Konzernumsatzes, der nach der weltweiten Finanzkrise in 2008/2009 im Jahr 2020 mit 98.990 Mio. € (-5 % zum Vorjahr) auf dem Niveau von Jahr 2018 stagniert (vgl. BMW Group Bericht, 2020, S. 12).

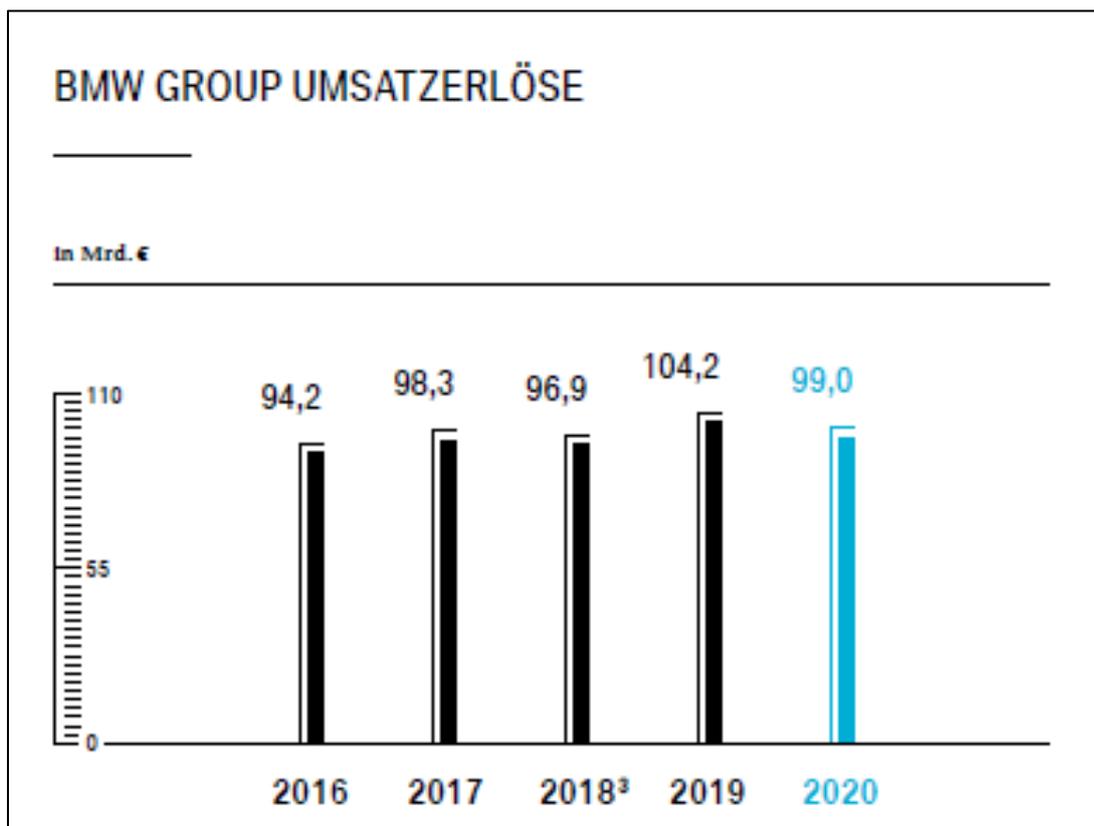


Abbildung 21: Entwicklung Umsatzerlöse (Quelle: BMW Group Report, 2020)

Die BMW Group verzeichnet sowohl bei dem Segment der Automobile mit einer EBIT-Marge von 2,7 % (-44,9 % zum Vorjahr) als auch bei dem Segment der Motorräder mit einer EBIT-Marge von 4,5 % (-45,1 % zum Vorjahr) massive Profitabilitätsverluste im Jahr 2020 (vgl. BMW Group Bericht, 2020, S. 10).

Darüber hinaus enttäuscht die BMW Group ihre Gesellschafter und Aktionäre auch weiterhin mit einem negativen Ergebnistrend und einem Earning Before Tax in 2020 von 5.222 Mio. € (vgl. Abbildung 22), welches ein weiteres Minus von 26,6 % zum Vorjahr darstellt.

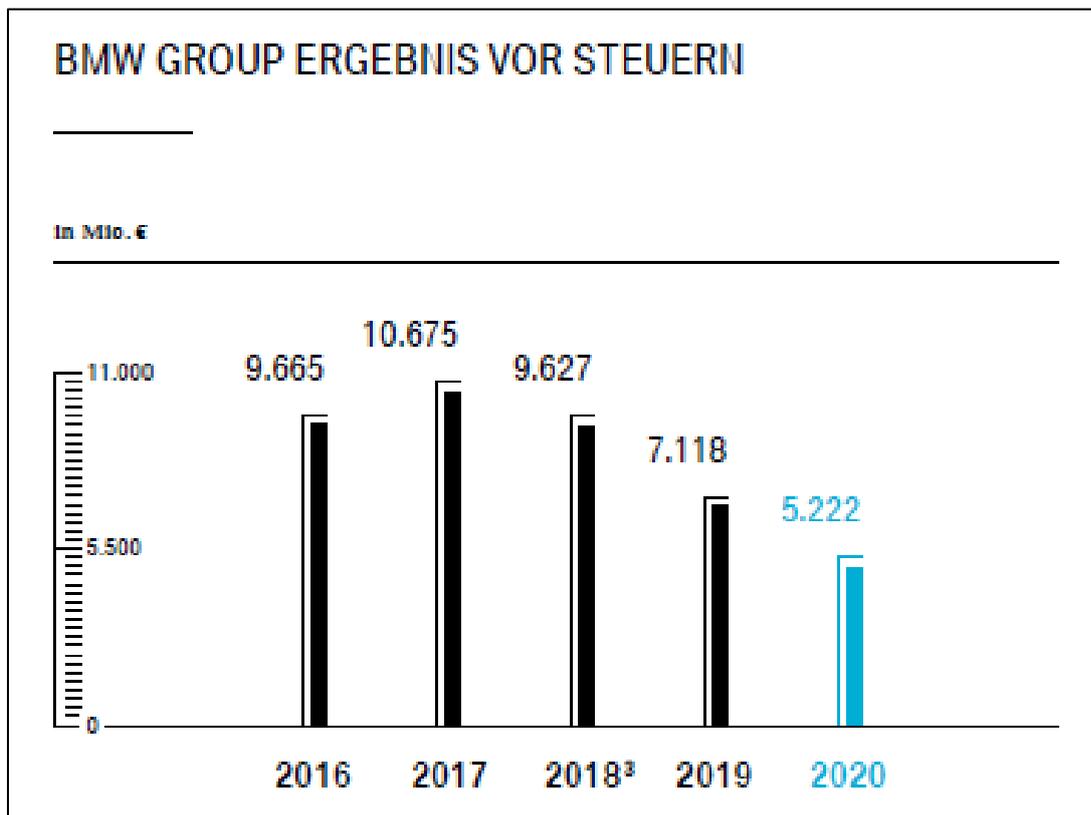


Abbildung 22: Entwicklung Konzernergebnis (Quelle: BMW Group Bericht, 2020)

### 11.3. Strategische Herausforderungen

In einer vereinfachten und überblicksartigen Darstellung bestätigt der Aufsichtsrat mit der Einsparung von 53 % von CO<sub>2</sub>-Emissionen der europäischen Neufahrzeugflotte im Zeitraum von 1995 bis 2020, 100 % Strombezug für die Werke der BMW Group seit 2020 aus erneuerbaren Energien und 17,8 % Frauenanteil in Führungsfunktionen die Erreichung der strategischen Zielsetzungen für 2020 (vgl. BMW Group Bericht, 2020, S 46).

Des Weiteren benennt er eine EBT-Marge von größer als 10 % im Konzern, eine EBT-Marge von 8-10 % im Segment der Automobile und ein Return of Capital Employed (ROCE) von größer als 40 % im Segment der Automobile als übergeordnete strategische Zielsetzungen.

Für 2025 benennt der Aufsichtsrat einen Mindestanteil von 25 % von elektrifizierten Automobilen und einen Anteil von mindestens 22 % an Frauen in Führungspositionen. Für 2030 prognostiziert die BMW Group eine Reduktion von 80 % an CO<sub>2</sub>-Emissionen je Fahrzeug in der Produktion, eine Mindestreduktion von 40 % der Fahrzeuge je gefahrenem

Kilometer in der Nutzungsphase und eine Mindestreduktion von 20 % der CO<sub>2</sub>-Emissionen in der Lieferkette in Bezug zu 2019 (vgl. BMW Group Bericht, 2020, S. 50).

Im Kontrast zu den positiv bestätigten strategischen Zielen für 2020 und den zukünftigen ambitionierten strategischen Zielsetzungen für 2025 und 2030, erklärte der Aufsichtsrat die aktuell durchwachsenen Geschäftszahlen in seinem Geschäftsbericht mit den Herausforderungen des Corona-Jahres 2020. Er prognostizierte mit Zuversicht ein erfolgreiches Geschäftsjahr 2021, welches die BMW Group aufgrund ihrer technologischen Vorreiterrolle vor sich haben würde.

Sie würde nun, nachdem die Elektromobilität in höheren Stückzahlen kommt, die Vorreiter einer radikalen Technologie-Offensive auf die Straße bringen. Der CEO von BMW, Oliver Zipse, rechnet damit, dass die Hälfte der Verkäufe bis 2030 vollelektrische Modelle sein werden (vgl. <https://www.elektroauto-news.net/2021/bmw-ceo-e-mobilitaet-nicht-verschlaefen-nur-abgewartet> [abgefragt am: 12.04.2021]).

Im Gegensatz zu den Beschwichtigungen der Führungskräfte und den Prognosen über eine erfolgreiche Aufholjagd, werfen einige Aktionäre, Mitarbeiter und Branchenexperten BMW und der deutschen Automobilindustrie vor, den Trend zur Elektromobilität verschlafen zu haben. Sie bezweifeln, dass BMW die vermeintlichen technologischen Versäumnisse in absehbarer Zeit aufholen kann.

#### **11.4. Übertragbarkeit der Ergebnisse**

Der Konzernbericht der BMW Group 2020 beschreibt das Streben nach Neuem und Besserem sowie Innovationen als tief in der Unternehmenskultur verankerte Werte. Der Unternehmensbericht bezeichnet die Fahrzeugserie BMW iX als Technologieträger und als eindrucksvolles Ergebnis, geschaffen von Mitarbeitern mit starker Innovations- und Kundenorientierung (vgl. BMW Group Bericht, 2020, S. 62).

Im Rahmen der Studie wurde die strategische Relevanz von adhokratischen Gruppen in Bezug auf die Strategieumsetzung untersucht und weitgehend bestätigt. Die Studie und deren Handlungsempfehlungen bestätigen die Notwendigkeit von Personengruppen, denen es nicht nur erlaubt ist, außerhalb der bekannten Lösungsansätze zu denken und zu wirken,

sondern deren Hauptaufgabengebiet aus dem Neudenken von kundenzentrischen Lösungsansätzen besteht (vgl. BMW Group Bericht, 2020, S. 62).

Die Handlungsempfehlungen verweisen jedoch auch auf die Notwendigkeit von kontrollierten Adhokratien, die mittels geeigneter Kennzahlensysteme und definierter Budgetrahmen dazu angehalten werden, marktreife Lösungen termingerecht zu präsentieren.

Ein Beleg für die Übertragbarkeit und Relevanz der Handlungsempfehlungen ist das Kriterium der Leistungskomponente, die als Teil der Tantiemen sicherstellen soll, dass die vereinbarten Innovationsziele von adhokratischen Gruppen auch tatsächlich umgesetzt werden (vgl. BMW Group Bericht, 2020, S. 297).

Die Relevanzen und die Übertragbarkeiten der Studienergebnisse der übrigen drei Quadranten des Competing Values Frameworks der Klans, Hierarchien und Märkte können aufgrund fehlender Informationen nicht weiter untersucht werden.

In Bezug auf die untersuchten Faktoren der Verteilung von Macht und Status, der Vertrautheit und des Geschlechterverhältnisses verweist der Konzernbericht auf die Relation von Diversität und Innovation.

Die BMW Group hat Zusammenhänge zwischen einer gezielten Steigerung von Diversität in Form eines erhöhten Anteils von Frauen und Mitarbeitern aus unterschiedlichen Altersgruppen, Erfahrungshintergründen, sexueller Orientierung und Behinderung zur Steigerung der Innovationskraft und Leistungsfähigkeit erkannt und diese in ihren strategischen Zielen für 2025 mit 22 % Frauenanteil verankert (vgl. BMW Group Bericht, 2020, S. 50).

Sie rekrutiert, identifiziert und fördert als modernes und weltweit tätiges Familienunternehmen die weiblichen Talente mit der Zielsetzung, die Innovationsfähigkeit und somit ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern (vgl. BMW Group Bericht, 2020, S. 108).

Analog dazu bestätigen die Ergebnisse der Studie eine ausgeprägte Relevanz von Diversität für die Umsetzungsgeschwindigkeit und Qualität der Strategieumsetzung. Die aus der Studie abgeleiteten Handlungsempfehlungen raten zum Aufbau interdisziplinärer Projektteams mit einer hohen Diversität, um mit den multiperspektivischen Betrachtungsweisen die innovativsten Lösungsansätze für die Strategieumsetzung zu erarbeiten.

Die Tatsache, dass die BMW Group die Tantiemen der Mitarbeiter an die Förderung der Unternehmenskultur und die Förderung von Corporate Compliance monetär verknüpft, zeigt, dass das Unternehmen die strategischen Vorteile einer gemeinsamen Sprache und Konzeption sowie einer einheitlichen Belohnung und Bestrafung verstanden hat und aktiv praktiziert (vgl. BMW Group Bericht, 2020, S. 108).

Die BMW Group betrachtet das verantwortungsvolle und rechtmäßige Handeln als eine Grundvoraussetzung für unternehmerischen Erfolg und beschreibt Compliance als festen Bestandteil der Unternehmenskultur. Ein umfangreiches Compliance Management System mit regelmäßigen Berichten an den Vorstand und den Aufsichtsrat, inklusive der Berufung eines Chief Compliance Officers zum 1. Januar 2021, soll Vertrauen bei Aktionären, Kunden und Geschäftspartnern schaffen (vgl. BMW Group Bericht, 2020, S. 58).

Bei der Untersuchung der Übertragbarkeit der Ergebnisse der Studie auf andere Unternehmen lässt sich feststellen, dass – unabhängig von der Unternehmensgröße, dem Geschäftsmodell oder dem Geschäftszweig – geschickt ausgearbeitete Tantiemen-Modelle strategiekonformes Handeln unterstützen, die Unternehmenskultur positiv beeinflussen und eine normierende Wirkung auf die Sprache und Konzeption bei Führungskräften wie auch Mitarbeitern ausüben.

Wichtig hierbei ist, wie in den Handlungsempfehlungen der Studie beschrieben, dass diese Parameter für die Führungskräfte und Mitarbeiter nachvollziehbar, erreichbar und transparent gestaltet sowie regelmäßig kommuniziert werden.

Die Ergebnisse verweisen ebenfalls auf die herausragende Relevanz des soziokulturellen Faktors des Vertrauens. Im Speziellen wurde die Wichtigkeit einer professionellen Vertrautheit identifiziert und untersucht. Die Studie und die abgeleiteten

Handlungsanweisungen verweisen auf die Wichtigkeit einer professionellen Vertrautheit, die als ein entscheidender kultureller Grundwert gilt.

Das Vorhandensein einer professionellen Vertrautheit ist die Basis für ein relatives Loslassen der Führungskräfte, das zu Befugnissen, Handlungsspielräumen und Gestaltungsfreiheiten bei Mitarbeitern führt, wodurch Führungskräfte und Mitarbeiter befähigt werden, ihre Fachkompetenzen im Rahmen der strategischen Zielsetzungen voll zu entfalten und somit die Umsetzungsgeschwindigkeit zu erhöhen.

Auch die BMW Group hat die herausragende Bedeutung einer professionellen Vertrautheit verinnerlicht. Sie bezeichnet eine vertrauensvolle Zusammenarbeit als Schlüssel zum Erfolg. Auf der einen Seite fördert sie die fachlichen Kompetenzen, Selbstständigkeits- und Entscheidungsfähigkeiten ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter mit einem breiten Angebot von Personalentwicklungs-, Qualifizierungs- und Weiterbildungsangeboten (vgl. BMW Group Bericht, 2020, S. 118). Auf der anderen Seite kontrolliert und regelt sie die Unternehmenskommunikation einer an den Interessen der Stakeholder ausgerichteten Unternehmensführung, die vertrauensvolle Zusammenarbeit sowie die Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheiten von Führungskräften und Mitarbeitern mittels ihrer Corporate Governance (vgl. BMW Group Bericht, 2020, S. 282).

Das umfangreiche Compliance System der BMW Group definiert nicht nur die Rahmenbedingungen für das verantwortungsvolle, rechtmäßige und strategiekonforme Handeln von Mitarbeitern und Führungskräften, sondern bildet darüber hinaus auch die Grundlage für die Bewertung der untersuchten soziokulturellen Faktoren von Belohnung und Bestrafung sowie die soziokulturellen Faktoren von Inklusion und Exklusion.

Während Mitarbeiter und Führungskräfte ihre monetäre Belohnung in Form von Tantiemen durch die Förderung der Compliance und Integrität steigern können (vgl. BMW Group Bericht, 2020, S. 297), bilden Vergehen gegen die definierten Compliance Richtlinien die Basis für Exklusion und Bestrafung.

So führen beispielsweise Verstöße gegen die Menschenrechte, das Kartellrecht, Korruption oder Geldwäscherei zu unternehmensseitigen Sanktionen (vgl. BMW Group Bericht, 2020, S.

58). Betroffene Führungskräfte und Mitarbeiter müssen bei Missachtung mit Exklusion in Form von Versetzung, Freistellung oder Kündigung als auch mit Bestrafung in Form von Freiheitsentzug oder Geldstrafen rechnen.

Die Compliance-Tone-from-the-Top-Initiative mit dem Titel „Walk-the-Talk“ aus dem Jahr 2020 und die BWM Group Compliance Academy sind zwei weitere Belege dafür, dass die BMW Group mit ihrem Compliance System beabsichtigt, erfolgsrelevante soziokulturelle Faktoren positiv zu beeinflussen.

Bei der „Walk-the-Talk“ Initiative wurden Mitarbeiter mit verschiedenen internen Medien und Kommunikationsmitteln wie beispielsweise Newsletter, Mitarbeiterzeitungen und einer dezidierten Compliance-Homepage auf Compliance-Themen hin sensibilisiert, um ein Bewusstsein für eine von Transparenz und Vertrauen geprägte Kultur weiter zu erhöhen (vgl. BMW Group Bericht, 2020, S. 59).

Die Schulungsangebote der BMW Group Compliance Academy unterstützen die gemeinsame Sprache und Konzeption im Unternehmen. Die Wissensvermittlung erfolgt online oder in Präsenzs Schulungen. Die Kurse und die unternehmensspezifischen Fallstudien werden zielgruppenspezifisch aufbereitet und kontinuierlich weiterentwickelt. Die Mitarbeiter müssen alle zwei Jahre diese Kurse wiederholen und mit einer Erfolgskontrolle abschließen (vgl. BMW Group Bericht, 2020, S. 59).

## 11.5. Grenzen der Übertragbarkeit

Die hypothetische Fallstudie dient der Beweisführung, dass die bei Conrad Electronic Gruppe untersuchten und identifizierten Relevanzen und Relationen der ausgewählten soziokulturellen Faktoren auch auf andere Familienunternehmen übertragbar sind.

Blickt man hinter die verschiedenen Kommunikationsmodelle, Instrumente und branchenspezifischen Unterschiede der beiden Familienunternehmen, so stellt man fest, dass diese in ähnlicher Weise die deckungsgleichen soziokulturellen Faktoren positiv beeinflussen und somit zur Stärkung einer wertschätzenden Unternehmenskultur beitragen.

Aufgrund der begrenzten öffentlich zugänglichen Informationsquellen (z.B. Homepage, Jahresberichte) und der fehlenden Möglichkeit, Interviews oder Gespräche mit Führungskräften und Mitarbeitern abzuhalten, kann die Übertragbarkeit der Relevanz der einzelnen soziokulturellen Faktoren der Studienergebnisse nicht vollumfänglich erforscht, gesichert und dargestellt werden.

Darüber hinaus besteht keine Deckungsgleichheit zwischen den soziokulturellen Faktoren, die in den öffentlich zugänglichen Unterlagen dokumentiert sind und den in der Studie selektierten soziokulturellen Faktoren.

Die Relevanz der nicht in der Studie erforschten soziokulturellen Faktoren wie beispielsweise Alter und Erfahrung oder sexuelle Orientierung und Identität (vgl. BMW Group Bericht, 2020, S. 118) als auch Mutmaßungen über deren mögliche Verwandtschaft zu den soziokulturellen Faktoren der Studie oder deren Einflüsse auf die Strategieumsetzung werden in der hypothetischen Fallstudie nicht untersucht, da potentielle Ableitungen und konstruierte Zusammenhänge aufgrund fehlender Methodik keinen gesicherten wissenschaftlichen Wertzuwachs darstellen.

## 12. Literaturverzeichnis

- Ahmadi, S. A. A.; Salamzadeh, Y.; Daraei, M.; Akabari, J. (2012):** *Relationship between Organizational Culture and Strategic Implementation: Typologies and Dimensions*. Global Business & Management Research: An International Journal. Vol. 4, No. 3 & 4, S. 286 - 299
- Argyris, C. (1967):** *Today's problems with tomorrow's organizations*. Journal of Management Studies. Vol. 4, No. 1, S. 31 - 55
- Bass, B. M. (1990):** *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics, Vol. 18, No. 3, S. 19 – 31
- Beaver, G. (2000):** *The significance of strategic vision, mission and values*. Strategic Change. Vol. 9, No. 4, S. 205 – 207
- BMW Group (2020):** *BMW Group Bericht 2020*. Online: [https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup\\_com/ir/downloads/de/2021/bericht/BMW-Group-Bericht-2020-DE.pdf](https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/ir/downloads/de/2021/bericht/BMW-Group-Bericht-2020-DE.pdf) [abgefragt am 12.04.2021]
- Conrad Electronic (2016):** *Die Conrad Gruppe - erfolgreiches Unternehmen in Familienhand*. Online: <https://www.conrad.de/de/ueber-conrad/unternehmen/conrad-gruppe.html> [abgefragt am 03.10.2016]
- Dainty, P.; Kakabadse, A. (1990):** *Organizational Change: A Strategy for Successful Implementation*. Journal of Business and Psychology. Vol. 4, No. 4, S. 463 - 481
- David, R. F. (2011):** *Strategic Management: Concepts and Cases*. (13. Auflage). New Jersey: Pearson
- Denison, D. R.; Spreitzer, G. M. (1991):** *Organizational culture and organizational development: A competing values approach*. Research in Organizational Change and Development. Vol. 5, S. 1 - 21
- Döring, N.; Bortz, J. (2016):** *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. (5. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer
- Experte A.** Product Service. (Conrad Electronic). *Persönliches Interview*. Hirschau, 22.01.2020
- Experte B.** Human Resource. (Conrad Electronic). *Persönliches Interview*. Hirschau, 04.03.2020
- Experte C.** Strategic Product Management. (Conrad Electronic). *Persönliches Interview*. Hirschau, 05.03.2020
- Experte D.** Marketing & Sales. (Conrad Electronic). *Persönliches Interview*. Hirschau, 06.02.2020

- Experte E.** Strategic Pricing. (Conrad Electronic). *Persönliches Interview*. Hirschau, 19.02.2020
- Experte F.** Strategic Product Management. (Conrad Electronic). *Persönliches Interview*. Hirschau, 11.03.2020
- Experte G.** Strategic Product Management. (Conrad Electronic). *Persönliches Interview*. Hirschau, 04.02.2020
- Experte H.** Strategic Marketing. (Conrad Electronic). *Persönliches Interview*. Hirschau, 19.02.2020
- Experte I.** International Marketing & Sales. (Conrad Electronic). *Telefonisches Interview*. Hirschau, 13.03.2020
- Experte J.** Operational Purchasing. (Conrad Electronic). *Persönliches Interview*. Hirschau, 02.03.2020
- Experte K.** Groupwide Marketing & Sales. (Conrad Electronic). *Telefonisches Interview*. Hirschau, 26.03.2020
- Experte L.** International Marketing & Sales. (Conrad Electronic). *Telefonisches Interview*. Hirschau, 07.04.2020
- Fitton, R. A.** (1993): *Development of strategic-level leaders*. Washington, D.C.: National Defense University
- Harris, D.; Martinez, J. I.; Ward, J. L.** (1994): *Is Strategy Different for the Family-Owned Business*. Family Business Review. Vol. VII, No. 2, S. 159 - 174
- Hofstede, G.** (2011): *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online: [http://mchmielecki.pbworks.com/w/file/fetch/64591689/hofstede\\_dobre.pdf](http://mchmielecki.pbworks.com/w/file/fetch/64591689/hofstede_dobre.pdf) [abgefragt am 22.03.2021]
- Huber, A.** (2008): *Strategische Planung in deutschen Unternehmen - Empirische Untersuchung von über 100 Unternehmen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG
- Janićijević, N.** (2011): *Methodological approaches in the research of organizational culture*. Economics Annals. Vol. LVI, No. 189, S. 69 – 99
- Janićijević, N.** (2012): *The influence of organisational culture on organisational preferences towards the choice of organizational change strategy*. Economics Annals. Vol. LVII, No. 193, S. 25 - 51
- Johnson, G.** (1992): *Managing Strategic Change - Strategy, Culture and Actions*. Long Range Planning, Vol. 25, No. 1. S. 2 - 36
- Knott, P.** (2008): *Strategic tools: who really uses them?* Journal of Business Strategy. Vol. 29, No. 5, S. 26 - 31

- Kuckartz, U.** (2018): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung.* (4. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Verlag
- Köseoğlu, M. A.; Barca, M.; Karayormuk, K.** (2009): *A Study on the Causes of Strategies Failing to Success.* Journal of Global Strategic Management. Vol. 6, S. 77 - 91
- Leitner, K. H.** (2014): *Strategy formation in the innovation and market domain: emergent or deliberate?* Journal of Strategy and Management. Vol. 7, No. 4, S. 354 - 375
- Lincoln, S.** (2010): *From the Individual to the World: How the Competing Values Framework Can Help Organisations Improve Global Strategic Performance.* Emerging Leadership Journeys. Vol. 3, No. 1, S. 3-9
- Lingard, L.; Albert, M.; Levinson W.** (2008): *Qualitative Research. Grounded theory, mixed methods, and action research.* BMJ. Vol. 337, S. 459 - 461
- Marshall, Martin. N.** (1996): *Sampling for qualitative research.* Family Practice. Vol. 13, No. 6, S. 522 - 525
- May, P.** (2009): *Familienunternehmen erfolgreich führen - Von der Inhaber-Strategie zur Unternehmens-Strategie.* Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Vol. 2, S. 113 - 126
- Mayring, P.** (2010): **Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken.** (11., aktualisierte und überarbeitete Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Verlag
- Mayring, P.** (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken.* (12 überarbeitete Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Verlag
- Maximini, D.** (2015): *The Scrum Culture. Introducing Agile Methods in Organizations.* Cham: Springer Verlag
- McDonald, P; Gandz, J.** (1992): *Getting value from shared values.* Organizational Dynamics. Vol. 20, No. 3, S. 64 - 67
- Milosevic, D. Z.; Srivannaboon, S.** (2006): *A theoretical framework for aligning project management with business strategy.* The Professional Research Journal of the Project Management Institute. Vol. 37, No. 3, S. 98 -122
- Mintzberg, H.** (1978): *Patterns in strategy formation.* Management Science. Vol. 24, No. 9, S. 934 – 948
- Mintzberg, H.; Waters J.A.** (1985): *Of Strategies, Deliberate and Emergent.* Strategic Management Journal. Vol. 6, S. 257 - 272
- Pearce, J. A.; David, F.** (1987): *Corporate Mission Statements: The Bottom Line.* Academy of Management EXECUTIVE. Vol. 1, No. 2, S. 109-1016

- Pickton D. W.; Wright, S.** (1998): *What's swot in strategic analysis?* Strategic Change. Vol. 7, No. 2, S. 101 - 109
- Poduthase, H.** (2015): *Rigor in Qualitative research: Promoting quality in Social Science Research.* Research Journal of Recent Sciences. Vol. 4, No. 4, S. 25 – 28
- Porter, M. E.** (1980): *Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability.* Financial Analysts Journal. Vol. 36, No. 4, S. 30 – 41
- Pretorius, M.; Martiz, R.** (2011): *Strategy making: the approach matters.* Journal of Business Strategy. Vol. 32, No. 4, S. 25 - 31
- PwC** (2014). *Strategy and execution survey 2014.* Online: [http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand\\_Infographic-Strategy-execution-survey.pdf](http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Infographic-Strategy-execution-survey.pdf) [abgefragt am 28.10.2016]
- Quinn, R. E.; Rohrbaugh, J.** (1983): *A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis.* Management Science. Vol. 29, No. 3, S. 363 – 377
- Raza, H.; Anjum, M.; Zia, S. M.** (2014): *Impacts of Employee's Job Performance Behaviour and Organizational Culture on Organizational Productivity in Pharmaceutical Industries in Karachi.* Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Vol. 5, No. 12, S. 385 - 400
- Reid, J.; Hubbell, V.** (2005): *Creating a performance culture.* Ivey Business Journal March/April. S. 1 - 7
- Schreier, M.** (2014): *Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten.* Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research. Vol. 15, No. 1, S. 1 - 38
- Saunders, B.; Sim, J.; Kingstone, T.; Baker, S.; Waterfield, J.; Bartlam, B.; Burroughs, H.; Jinks, C.** (2018). *Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization.* Online: [https://www.researchgate.net/publication/319752171\\_Saturation\\_in\\_qualitative\\_research\\_exploring\\_its\\_conceptualization\\_and\\_operationalization](https://www.researchgate.net/publication/319752171_Saturation_in_qualitative_research_exploring_its_conceptualization_and_operationalization) [abgefragt am 24.03.2021]
- Sharma, M. K.; Jain, S.** (2013): *Leadership Management: Principles, Models and Theories.* Global Journal of Management and Business Studies. Vol. 3, No. 3, S. 309 – 318
- Statista** (2016). *Anteile der Familienunternehmen in Deutschland an allen Unternehmen, an der Gesamtbeschäftigung und am gesamten Umsatz.* Online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/234891/umfrage/familienunternehmen->

indeutschland-anteil-an-unternehmen-beschaeftigten-und-umsatz/ [abgefragt am 25.10.2016]

**Stiftung Familienunternehmen** (2016). *Definition Familienunternehmen*. Online: <http://www.familienunternehmen.de/de/definition-familienunternehmen> [abgefragt am 25.10.2016]

**Strauss, A.; Corbin, J.** (1996): *Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union

**Truschkat, I.; Kaiser, M.; Reinartz, V.** (2005): *Forschen nach Rezept? Anregungen zum praktischen Umgang mit der Grounded Theory in Qualifikationsarbeiten*. Forum Qualitative Sozialforschung. Vol. 6, No. 2, Art. 22, S. 1 – 24

**Westley, F.; Mintzberg, H.** (1989): *Visionary leadership and strategic management*. Strategic Management Journal. Vol. 10, S. 17 – 32

**Yu, T.; Wu, N.** (2009): *A Review of Study on the Competing Values Framework*. International Journal of Business and Management. Vol. 4, No. 7, S. 37 – 41

[https://datwyler.com/files/pages/investors/publications/modules/current-annual-report/77439715ea-612845624/datwyler.com\\_geschaeftsbericht\\_2020\\_jahresbericht.de.pdf](https://datwyler.com/files/pages/investors/publications/modules/current-annual-report/77439715ea-612845624/datwyler.com_geschaeftsbericht_2020_jahresbericht.de.pdf) [abgefragt am: 12.04.2021]

<https://die-deutsche-wirtschaft.de/familienunternehmen/quandt-familie-bmw-group-muenchen-inhaber/> [abgefragt am: 12.04.2021]

<https://www.elektroauto-news.net/2021/bmw-ceo-e-mobilitaet-nicht-verschlafen-nur-abgewartet> [abgefragt am: 12.04.2021]

## 13. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Referenzmodell der Studie .....	3
Abbildung 2: Qualitativer Ablauf eines Strategieprozesses .....	7
Abbildung 3: Untersuchungsmodell.....	11
Abbildung 4: Competing Values Framework Modell .....	16
Abbildung 5: Untersuchungsmodell.....	21
Abbildung 6: Strategische Zielgruppen .....	26
Abbildung 7: Regionalstruktur der Conrad Gruppe .....	30
Abbildung 8: Funktionsweise der drei Ebenen .....	31
Abbildung 9: Kommunikationskaskade .....	33
Abbildung 10: Strategische Landkarte .....	33
Abbildung 11: Strategisches Projekt-Portfolio .....	34
Abbildung 12: Strategische Landkarte der Conrad Gruppe .....	35
Abbildung 13: Strategisches Projekt 18 .....	36
Abbildung 14: Auszug aus dem BCG-Projektportfolio .....	37
Abbildung 15: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell .....	42
Abbildung 16: Forschungsmodell der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse .....	49
Abbildung 17: Methode zur Überprüfung der theoretischen Sättigung .....	54
Abbildung 18: Ausprägungen des Competing Values Frameworks .....	55
Abbildung 19: Ausprägungen der 6 Probleme der internen Integration .....	61
Abbildung 20: BMW Group Übersicht.....	145
Abbildung 21: Entwicklung Umsatzerlöse.....	146
Abbildung 22: Entwicklung Konzernergebnis.....	147

## 14. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht einiger Modelle der Unternehmenskultur.....	12
Tabelle 2: Unterschiede zwischen Inhaber und professionellem Management .....	20
Tabelle 3: Die Conrad Gruppe .....	24
Tabelle 4: Stichprobenplan.....	45

## 15. Abkürzungsverzeichnis

B2B – Business to Business

B2C – Business to Customers

## 16. Lebenslauf

### 16.1. Persönliche Daten

Name	Zettl, Markus Anton
Geburtsdatum	16. April 1970
Geburtsort	Neunburg v. Wald
Staatsangehörigkeit	deutsch
Familienstand	verheiratet, 1 Kind
Anschrift	Anzengruberstrasse 26, 4701 Bad Schallerbach, Österreich
Kontaktdaten	markuszettl@hotmail.com +43 660 50 20 402

### 16.2. Beruflichen Tätigkeiten

01/2021 – dato	Conrad Electronic GmbH & Co KG, Wels, Österreich <b>Managing Director</b> Geschäftsführung Österreich & International
02/2017 – 12/2020	Conrad Electronic SE, Hirschau, Deutschland <b>Vice President Product &amp; Procurement</b> Bereichsleitung Produktmanagement und Einkauf für die Conrad Unternehmensgruppe
06/2014 – 01/2017	Conrad Electronic International, Wels, Österreich <b>Director of International Project &amp; Change Management</b> Leiter strategischer Projekte & Change Management
11/2012 - 06/2014	Conrad Electronic International, Wels, Österreich <b>Head of Post-Merger Business Integration</b> Leiter Post M&A Integration Rapid-, SOS Electronics

02/2008 - 10/2012	Soundford Consultancy, Shanghai, Volksrepublik China <b>General Manager</b> Leiter Conrad Einkaufsbüros Shanghai, Shenzhen
01/2004 - 02/2008	Conrad Electronic International, Hong Kong, SAR China <b>Merchandising Manager</b> Leiter strategischer Einkauf Handelswaren, Electronics
03/1998 - 09/1999	MEL Microelectronic System, Eching, Deutschland <b>Produktionsleiter, Qualitätsbeauftragter</b> Laser-Messtechnik, QS-Einführung
07/1995 - 12/1997	Conrad Electronic International, Hong Kong, SAR China <b>OEM-Project/Quality Assurance Manager</b> Leitung OEM-Projektteam, Entwicklung Eigenmarken Aufbau, Integration Qualitätsmanagement Fernost
04/1990 - 11/1991	Siemens Speichertechnik, München, Deutschland <b>Machine Keeper, Operator</b> Bedienung, Wartung, Reparatur Testanlagen
02/1989 - 03/1990	Bosch-Siemens Hausgeräte, München, Deutschland <b>Kundendiensttechniker, Außendienst</b> Reparatur „Weißer Ware“, US-Armee Standort

### 16.3. Akademische Ausbildungen

05/2010 - 12/2011	Washington University in St. Louis, USA <b>Master of Business Administration (MBA)</b> Financial Times global EMBA ranking 2013: #6 Mitglied Ehrengesellschaft Beta Gamma Sigma
-------------------	--

09/1999 - 09/2003  
Hochschule für angewandte Wissenschaften, München  
**Dipl. Wirtschaftsingenieur (FH)**  
Betriebswirtschaft und industrielle Technologien

#### **16.4. Berufliche Ausbildungen**

02/1992 - 02/1994  
GBS - Fachschule für Techniker, München  
**Staatlich geprüfter Elektrotechniker**  
Energietechnik

09/1987 - 02/1989  
Siemens, Ausbildungszentrum, München  
**Energieanlagenelektroniker**  
Industrielle Technik

09/1985 - 09/1987  
Siemens, Ausbildungszentrum, München  
**Elektroanlageninstallateur**  
Auszeichnung Bayerisches Staatsministerium

#### **16.5. Praktika**

08/2001 - 09/2001  
Infinion AG, München  
**Werkstudent**  
Koordination Produktionsverlagerung

03/2002 - 12/2002  
BWM AG, München  
**Werkstudent**  
Entwicklung BMW Intranet Portal

08/2000 - 09/2000  
Osram, München  
**Werkstudent**  
CAD-Konstruktion Fabrikanlagen

## 16.6. Sprachkenntnisse

Muttersprache

Deutsch

Fremdsprachen

Englisch - fließend

Chinesisch – fortgeschritten

## 17. Danksagung

An erster Stelle gilt mein Dank meinen Eltern Alfred Zettl und Renate Zettl, die mir insbesondere die Werte von Bildung und harter Arbeit ein Leben lang vermittelten und vorgelebt haben. Papa, Mama, ich möchte euch Stolz machen. Ruhet in Frieden.

Meinen besonderen Dank gilt meiner Ehefrau, die mich seit über 20 Jahren ermutigt und unterstützt ein besserer Mensch und Vater für unsere 2-jährigen Tochter Emilia zu sein. Ich danke dir, dass du seit so langer Zeit an meiner Seite meine Schwächen ausgleichst.

Ich möchte mich bei der Firma Conrad für die Finanzierung meiner Doktorarbeit, meinen Kollegen für das Vertrauen und die Teilnahme an der Studie herzlich bedanken.

Abschließend, möchte ich mich noch bei Herrn Dr. Schmitz für seine methodische und wissenschaftliche Begleitung meiner Dissertation, ebenso herzlich bedanken.

Der Firma Conrad danke ich für die Finanzierung der Doktorarbeit und den Kollegen für ihr Einverständnis und ihr Vertrauen die Interviews mit mir zu führen.