

Bonhold, Dominik; Peskes, Markus

**Report**

## Strategieimplementierung bei Familienunternehmen in der Praxis – Teil 1 - Potenziale und Grenzen moderner Methoden

IUCF Working Paper, No. 6/2025

*Suggested Citation:* Bonhold, Dominik; Peskes, Markus (2025) : Strategieimplementierung bei Familienunternehmen in der Praxis – Teil 1 - Potenziale und Grenzen moderner Methoden, IUCF Working Paper, No. 6/2025, ZBW – Leibniz Information Centre for Economics, Kiel, Hamburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/323905>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# STRATEGIEIMPLEMENTIERUNG BEI FAMILIENUNTER- NEHMEN IN DER PRAXIS – POTENZIALE UND GRENZEN MODERNER METHODEN (TEIL 1)

DOMINIK BONHOLD  
MARKUS PESKES

---

Research Paper  
zugleich IUCF Working Paper, No. 6/2025



## **STRATEGIEIMPLEMENTIERUNG BEI FAMILIENUNTERNEHMEN IN DER PRAXIS – POTENZIALE UND GRENZEN MODERNER METHODEN (TEIL 1)**

Dominik Bonhold, Markus Peskes<sup>1</sup>

### **Abstract**

Familienunternehmen haben die deutsche Wirtschaftsgeschichte entscheidend geprägt. Aus ihnen sind Weltkonzerne, wie Bosch, Krupp oder Aldi hervorgegangen, die zum Teil auf eine lange Tradition und wechselvolle Geschichte zurückblicken. Jede Generation hat sie mit ihrem Einfluss und Erfindergeist geprägt und weiterentwickelt und ihre eigene Strategie entwickelt. Interne Herausforderungen wie Intrigen, Machtkämpfe und Schicksalsschläge, aber auch externe Veränderungen haben Familienunternehmen immer wieder auf die Probe gestellt. In der jüngeren Vergangenheit hat sich die Arbeitswelt zudem stark verändert: Von einem veränderten Führungsstil über den Fachkräftemangel bis hin zur Digitalisierung stehen alle Unternehmen, aber besonders oftmals traditionell geführte KMU, vor zahlreichen Herausforderungen. Für die Bewältigung von Umbrüchen und Krisen bedarf es zum einen einer weitsichtigen und guten Führung sowie einer gut geplanten Strategie. Die perfekte Strategie gibt es dabei nicht; vielmehr muss eine Strategie auf die individuellen Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten werden.

Zum anderen besteht aber vor allem eine große Herausforderung darin, die auf Basis von Vision und Mission entwickelten Strategien tatsächlich sachgerecht umzusetzen. Auch die beste Strategie wird jedoch nicht zum Erfolg führen, wenn sie nicht von allen Mitarbeitern akzeptiert und, wie geplant, umgesetzt wird. An diesen Hürden sind schon zahlreiche Strategien gescheitert. Insbesondere mittelständische Familienunternehmen stehen hier vor großen Herausforderungen.

Dieser Beitrag besteht aus zwei Teilen. Im vorliegenden ersten Teil des Fachartikels steht, vor einer im Teil 2 durchzuführenden Untersuchung der Frage, auf welche Besonderheiten und Hindernisse in praxi bei der Implementierung zuvor entwickelter Strategien in Familienunternehmen ein besonderes Augenmerk zu legen ist, zunächst eine fundierte theoretische Auseinandersetzung mit den Kennzeichen von Familienunternehmen, insb. KMU, sowie ausgewählten modernen Methoden der Strategiebewertung und -implementierung im Vordergrund. Diesen grundsätzlichen Fragen widmet sich der vorliegende erste Teil des Beitrags.

---

<sup>1</sup> **Prof. Dr. Markus Peskes** lehrt und forscht primär zu den Themen (IT-)Controlling und Accounting an der NBS Northern Business School - University of Applied Sciences in Hamburg und ist Leiter des Instituts für Unternehmensrechnung, Controlling und Finanzmanagement (IUCF). Darüber hinaus ist er Gründer und Partner von Constart – Consulting für Startups und Mittelstand.

**Dominik Bonhold** absolvierte zunächst eine Ausbildung zum Kaufmann im Groß- und Außenhandel bei einem traditionsreichen, international agierenden Kaffeeröster-Familienunternehmen mit Stammsitz in Hamburg, wo er, parallel zu seinem BWL-Bachelorstudium an der NBS im Supply Chain Management und Rohkaffeeimport tätig war. Derzeit ist er bei der Hamburger Traditionsbank Berenberg im Bereich Tax Compliance und Tax Management tätig und absolviert parallel den Master of Science in Business Consulting and Digital Management an der FOM - Hochschule für Oekonomie & Management.

## Überblick

### Teil 1:

|   |  |    |
|---|--|----|
| 1 | Ausgangslage .....   | 3  |
| 2 | Kennzeichen von Familienunternehmen .....                              | 5  |
| 3 | Ausgewählte Methoden der Strategiebewertung und -implementierung ..... | 10 |

### Literaturhinweise

### Teil 2 (Ausblick):

|   |   |
|---|---|
| 4 | Bewertung und Einordnung der Methoden zur Strategiebewertung und -umsetzung |
| 5 | Implikationen für die betriebliche Praxis, insb. bei Familienunternehmen    |
| 6 | Schlussbetrachtung  |

### Literaturhinweise

## 1 Ausgangslage

*„Als traditionsbewusste Innovatoren und attraktive Arbeitgeber prägen Familienunternehmen die deutsche Wirtschaft. Rund 95 Prozent aller Unternehmen in Deutschland liegen – auf die eine oder andere Weise – in der Hand von Familien. Langfristigkeit prägt ihr wirtschaftliches Handeln. Sie denken nicht in Quartalen, sondern planen für Generationen. Ziel ist, das Unternehmen gut aufgestellt an die nächste Generation zu übertragen.“<sup>2</sup>*

Jedes Unternehmen wurde mit einer Vision gegründet – einer Idee, die den unternehmerischen Ehrgeiz weckt, und der Motivation, am Wirtschaftsleben teilzunehmen. Nicht selten steht hinter dem Innovationstreiber auch eine Familie. Viele deutsche Unternehmen werden seit mehreren Generationen von der Eigentümerfamilie geprägt und weiterentwickelt. Jede Generation begegnet dabei neuen Herausforderungen. Waren es im letzten Jahrhundert die beiden Weltkriege und die darauffolgenden Wirtschaftskrisen, so ist es im 21. Jahrhundert die digitale Welt, die neue Chancen, aber auch Risiken mit sich bringt. In diesem Kontext wird ein Familienunternehmen häufig als Garant für Stabilität und Nähe zur Belegschaft wahrgenommen.<sup>3</sup> Konflikte innerhalb der Unternehmerfamilie können aber auch auf das Unternehmen übergreifen. Insbesondere beim Generationenwechsel lösen unterschiedliche Vorstellungen über die Ausrichtung des Unternehmens Konflikte aus und sollten detailliert und einvernehmlich geplant sowie umgesetzt

---

<sup>2</sup> BDI (2019)

<sup>3</sup> Vgl. u.a. Hillmer, Jürgen (2025)

werden. Familienunternehmen sind zudem oftmals patriarchalisch geprägt, meist mit einer dominanten Führungspersönlichkeit, die die Richtung vorgibt.

Die Unternehmenswelt hat sich in den letzten Jahren verändert und verändert sich weiter. Die Covid-19-Pandemie zeigte trotz vieler Vorbehalte, dass Homeoffice bzw. mobiles Arbeiten möglich ist und funktioniert; und die Mitarbeiter haben sich an die neue Flexibilität gewöhnt. Aufgrund des zunehmenden Fachkräftemangels und der großen Zahl von Arbeitnehmern aus den geburtenstarken Jahrgängen der Babyboomer werden in den nächsten Jahren viele Mitarbeiter in den Ruhestand gehen. Im heutigen ‚War of Talents‘ verschiebt sich dadurch das Kräfteverhältnis vom Arbeitnehmer zum Arbeitgeber. Ein Mitspracherecht ist eine logische Konsequenz, bspw. bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitszeit oder bei betrieblichen Vorgängen. Viele Unternehmen müssen lernen, mit einer neuen Unternehmens- und Führungskultur auf veränderte Anforderungen und Bedürfnisse nachfolgender auf den Arbeitsmarkt drängender Generationen einzugehen. Gerade bei Familienunternehmen treffen mitunter die ‚Herr-im-Hause-Mentalität‘ und eine sich auch durch die schnell fortschreitende Digitalisierung wandelnde Arbeitswelt mit für die Arbeitgeber in Art und Umfang neuen Ansprüche der Job-Suchenden i.S.d. ‚New Work‘<sup>4</sup> hart aufeinander. Die Herausforderung besteht darin, alte Verhaltensmuster aufzubrechen und gemeinsam mit den Beschäftigten an der Zukunft des Unternehmens zu arbeiten. Teamarbeit und Strategieentwicklung und -umsetzung mit neuen, dynamischen Methoden sind Teil dieser Entwicklung. Um die Vision einer Strategie zu erreichen, sind Methoden notwendig, die zum Unternehmen passen – um bspw. die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln, neue Produkte zu entwerfen oder in bestehenden Märkten zu wachsen, Marktführer zu werden oder die Marktführerschaft auszubauen. Es ist nicht entscheidend, in welchem Bereich eine Strategie eingesetzt wird. Relevanter ist, dass sie zum Umfeld und zu den Menschen passt, damit sie erfolgreich umgesetzt werden kann.

Vor diesem Hintergrund gilt es nachfolgend, in der betrieblichen Praxis gängige Projektmanagement- und Controlling-Methoden, insb. zur Strategieimplementierung mit den Charakteristika eines Familienunternehmens zu verknüpfen, d.h. sie auf ihre Anwendbarkeit in Familienunternehmen zu überprüfen. Aufgrund der angedeuteten oftmals dominanten Führungsphilosophie in Familienunternehmen bedarf es möglicherweise eines Umdenkens hin zu einer erfolgreichen gemeinsamen Umsetzung der Strategie mit entsprechenden Implikationen für die Unternehmenskultur von Familienunternehmen.

---

<sup>4</sup> Zum Begriff ‚New Work‘ vgl. ausführlich u.a. Baekler, Carina/ Wortmann, Achim (2025), S. 1-9; Budiger, Hendrik (Hrsg.)(2024), S. 101 ff., Schermuly, Carsten (2024), S. 108 ff.

## 2 Kennzeichen von Familienunternehmen

### Begriff Familienunternehmen

Der Begriff ‚Familienunternehmen‘ ist umgangssprachlich und hat keinen Bezug zu einer aktuellen oder vergangenen Rechtsform. In vorindustrieller Zeit bis ca. zum 19. Jahrhundert waren es meist kleine Betriebe und Manufakturen, in denen eine soziale Struktur der Familie in ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit eine Einheit bildete.<sup>5</sup> Im Aufkommen des Industriezeitalters handelt es sich meist um eine Erfindung bzw. Innovation, mit der ein Durchbruch erzielt wurde, und die Familie hat beim Wachstum des Unternehmens eine Rolle gespielt. Daran ist zu erkennen, dass Familienunternehmen durch das Wirken der vergangenen Generationen geformt wurden, die aktuellen Entscheidungsträger das Erbe sichern und den Erfolg des Betriebs mehren möchte. Die Absicht ist, das Unternehmen auch für zukünftige Generationen zu sichern. Zur genaueren Definition ist der Bezug auf May sinnvoll, der die Entstehung eines Familienunternehmens durch den Generationenwechsel aufgreift: „Erst die Intention, die dominante Inhaberschaft zu perpetuieren, d. h. für mindestens eine weitere Generation aufrecht zu erhalten, macht ein Unternehmen zum Familienunternehmen.“<sup>6</sup> Mit diesem Übergang wird aus einem Inhaber- ein Familienunternehmen. Jedoch wird diese Definition nicht von allen Mittelstands- und Familienunternehmensexperten geteilt. Die ‚Stiftung Familienunternehmen‘ definiert den Begriff anders:<sup>7</sup>

„Ein Unternehmen beliebiger Größe ist ein Familienunternehmen, wenn: 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 die Mehrheit der Entscheidungsrechte direkt oder indirekt besteht und/oder mindestens ein Vertreter der Familie oder der Angehörigen offiziell an der Leitung bzw. Kontrolle des Unternehmens beteiligt ist. Börsennotierte Unternehmen entsprechen der Definition eines Familienunternehmens, wenn die Person(en), die das Unternehmen gegründet oder das Gesellschaftskapital erworben hat/haben, er deren Familie(n) oder Nachfahre aufgrund ihres Anteils am Gesellschaftskapital mindestens 25 Prozent der Entscheidungsrechte hält/halten.“<sup>8</sup>

Auch wenn die Unternehmens- und die Familiengröße nicht klar geregelt sind – für eine eindeutige Definition besteht in jenem Fall eine Wechselwirkung zwischen der Familie und dem Unternehmen über einen längeren Zeitraum von Generationen. Darauf wird im nachfolgend eingegangen.

### Abgrenzung KMU und Familienunternehmen

Dem Mittelstand wird in Deutschland eine besondere Rolle zugeschrieben. Die nachfolgenden Eigenschaften der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)<sup>9</sup> sind relevante Bestandteile eines umfassenden Mittelstandsverständnisses. Diese bestehen aus einer dominierenden

---

<sup>5</sup> Vgl. Domayer, Ernst/ Oswald Margit/ Vater, Gudrun/ Wimmer, Rudolf (2018), S. 183

<sup>6</sup> May, Peter (2012), S. 29

<sup>7</sup> Vgl. Thömmes, Jürgen (2022), S. 29

<sup>8</sup> Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.) (2023)

<sup>9</sup> Zum Begriff KMU vgl. ausführlich u.a. IfM-Bonn (Hrsg.) (o.J.); Peskes, Steinmetz (2021)

Eigentümerstruktur, strategischen Bedürfnissen einer in Generationen denkenden Unternehmerfamilie, Wertüberzeugungen der Eigentümer sowie Einheit von Eigentum und Leitung.

Eine ausschließlich quantitative Abgrenzung bringt keine eindeutige Definition hervor. Wie Abb. 1 zeigt, liegen die allgemeinen Schwellenwerte für KMU in Deutschland seit Langem bei einem Jahresumsatz von max. 50 Mio. EUR und einer Beschäftigtenzahl von max. 500 Mitarbeitern.

| Unternehmensgröße | Zahl der Beschäftigten | Umsatz [EUR p.a.] |
|-------------------|------------------------|-------------------|
| Kleinst           | bis 9                  | bis 2 Millionen   |
| Klein             | bis 49                 | bis 10 Millionen  |
| Mittel            | bis 499                | bis 50 Millionen  |
| KMU (zusammen)    | unter 500              | bis 50 Millionen  |

Abb. 1: KMU-Definition des IfM Bonn (seit 01.01.2016)<sup>10</sup>

Diese einseitige auf Wirtschaftswissenschaften bezogene Sichtweise wird jedoch kritisch gesehen, da die Obergrenzen (Abb. 1) vor Jahrzehnten festgelegt und bis heute nicht angepasst wurden. Dadurch werden diese Zahlen der starken Wachstumsdynamik der KMU und des Mittelstands in seiner Gesamtheit nicht gerecht.

Diese ausschließlich quantitative Kategorisierung des Mittelstands stößt darüber hinaus aber nicht nur in der Wissenschaft auf Kritik. Häufig fühlt sich auch die Seite der Unternehmer nicht richtig klassifiziert. Nicht alle Personen, die als Großunternehmer gelten, identifizieren sich auch als solche. Daher müssen für ein praxisnahes Verständnis des Mittelstandes neben den quantitativen auch qualitative Kriterien in Betracht gezogen werden. Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn, worauf viele Institutionen und Landesregierungen der Bundesrepublik Erkenntnisse gewinnen, hat in den vergangenen Jahren den Begriff erweitert. Neben den volkswirtschaftlichen Dimensionen spielen auch die qualitativen Aspekte eine immer größere Rolle. Diese Erweiterung des Mittelstandsverständnisses basiert auch auf der zunehmenden Forschung im Bereich der Familienunternehmen.<sup>11</sup>

Der Mittelstand setzt sich gleichermaßen aus wirtschafts- und sozialpolitischen Komponenten zusammen. Diese lassen sich wissenschaftlich nicht einheitlich definieren, da weder bundesweite gesetzliche Normen noch allgemein anerkannte Begriffsdefinitionen vorhanden sind. Vielmehr gibt es eine Vielfalt begrifflicher und praktischer Ausgestaltungen, in denen sich die gewonnenen Erkenntnisse stark unterscheiden. „Die wohl am häufigsten auftretende inhaltliche Verwechslung von Familienunternehmen ist die implizite Gleichsetzung mit dem deutschen Begriff des Mittelstands.“<sup>12</sup> Auch wenn sich im Sinne der Selbsteinordnung viele große Unternehmen sowohl als Familienunternehmen als auch dem Mittelstand angehörig fühlen, besteht der wesentliche Unterschied im Vergleich mit börsennotierten Aktiengesellschaften. Diese werden üblicherweise durch ihre anonymen Aktionäre und ihre periodisch bestellten Führungskräfte für den Aufsichtsrat und Vorstand definiert. Weitgehende Einigkeit besteht darüber, dass KMU,

<sup>10</sup> Quelle: O.V. (2024)

<sup>11</sup> Vgl. Lamsfuß, Christoph/ Wallau, Frank (2012), S. 8-9

<sup>12</sup> Berthold, Florian (2010), S. 14

insbesondere familiengeführte Betriebe, eine andere Funktionslogik als typische Großunternehmen haben. Übergreifende Einigkeit besteht darin, dass KMU und besonders Familienunternehmen sich in ihrer Funktion stark von den klassischen Großunternehmen unterscheiden.<sup>13</sup>

Um die quantitativen und qualitativen Merkmale des Mittelstandes zusammen darzustellen, hat Reinemann beide Dimensionen in einer Matrix nachfolgend in Abb. 2 dargestellt.

|                                       |                               |   |  |
|---------------------------------------|-------------------------------|---|--|
| Quantitative Kriterien                | Große Einheiten               | <b>Typ II:</b><br><i>große Familienunternehmen</i>      | <b>Typ III:</b><br><i>Großunternehmen</i>  |
|                                       | Kleine und mittlere Einheiten | <b>Typ I:</b><br><i>Kleine und mittlere Unternehmen</i> | <b>Typ IV:</b><br><i>konzernabhängige oder fremdgeführte kleine und mittlere Betriebe/ Unternehmen</i> |
|                                       |                               | hoch  | niedrig  |
| Erfüllungsgrad qualitativer Kriterien |                               |   |  |

Abb. 2: Typisierung von Einheiten wirtschaftlicher Aktivität<sup>14</sup>

Die qualitative Dimension bezieht sich auf die Klassifikation der Unternehmensgröße und der Anzahl der Beschäftigten, deren Grenzen für KMU in Abb. 1 festgelegt sind. In der qualitativen Dimension müssen auch die Unabhängigkeit des Konzerns sowie das Bestehen einer Einheit von Eigentum und Leitung geprüft werden. Aus dieser Einordnung ergeben sich vier Typen wirtschaftlicher Aktivität. Unternehmen, deren Erfüllungsgrad für qualitative und quantitative Kriterien hoch ist, fallen im engeren Sinn unter Typ I der KMU. Durch den hohen Jahresumsatz und/oder die Anzahl von Mitarbeitern werden große Familienunternehmen nicht zur engeren Mittelstandsdefinition gezählt und fallen damit unter Typ II. Diese Unternehmen ordnen sich jedoch selbst in den wirtschaftlichen Mittelstand ein, ähnlich wie KMU. Darunter fällt eine hohe Anzahl größerer Familienunternehmen, die auf ihren etablierten Märkten oft eine führende Position einnehmen, sog. ‚hidden champions‘.<sup>15</sup> „Als Hidden Champions werden Unternehmen definiert, die zu den TOP 3 Unternehmen auf dem Weltmarkt zählen oder Branchenführer in Europa sind, einen Umsatz von weniger als fünf Milliarden Euro haben und in der Öffentlichkeit kaum bekannt sind.“<sup>16</sup> Große Publikumsgesellschaften des Typs III können nicht als Teil des Mittelstands betrachtet werden, da sie keines der genannten Kriterien erfüllen. Konzernabhängige oder fremdgeführte kleine und mittlere Betriebe bzw. Unternehmen erfüllen von Typ IV lediglich die quantitativen, nicht aber die qualitativen Kriterien. Damit gelten sie in der Mittelstandsforschung als problematischster Unternehmenstyp, da u.a. ihre Tochtergesellschaften in der amtlichen Statistik als eigenständige mittelständische Unternehmen in Form einer GmbH geführt werden können.<sup>17</sup>

<sup>13</sup> Vgl. Thömmes, Jürgen (2022) S. 25

<sup>14</sup> Quelle: Reinemann, Holger (2019) S. 9

<sup>15</sup> Vgl. Reinemann, Holger (2019) S. 9

<sup>16</sup> O.V. (2022)

<sup>17</sup> Vgl. Reinemann, Holger (2019), S. 10

Letztendlich wird deutlich, dass in der deutschsprachigen Literatur kein einheitliches Verständnis des Mittelstands besteht. Für dieses Research Paper sollen daher nachfolgende drei Definitionsmerkmale gelten: Kleine und mittlere Unternehmen erfüllen sowohl die quantitativen als auch die qualitativen Kriterien, um als mittelständische Unternehmen eingeordnet zu werden. Je nach europäischer oder deutscher Definition überschreiten große Familienunternehmen die festgelegten quantitativen Grenzen. Zumindest erfüllen sie größtenteils die qualitativen Kriterien. Der Begriff ‚Mittelstand‘ umfasst nicht nur KMU, sondern im allgemeinen Verständnis auch große Familienunternehmen.<sup>18</sup>

### **Besonderheiten von Familienunternehmen**

Insbesondere in Krisenzeiten behaupten sich Familienunternehmen oft als stabile und weitsichtige Konstante. Dies zeigt sich insbesondere an den Unternehmen, die seit dem 19. Jahrhundert bestehen und Herausforderungen wie den Ersten und den Zweiten Weltkrieg sowie Wirtschaftskrisen bewältigt und überstanden haben. Familienunternehmen haben die deutsche Wirtschaft geprägt und spielen in der Wirtschaft nach wie vor eine bedeutsame Rolle. Namen wie Fielmann, Miele und Aldi stehen für Qualität und Innovationskraft und behaupten sich oft im Wettbewerb mit anderen Unternehmen. Sie haben meist einen unverwechselbaren Charakter. Dahinter wirkt meist eine treibende Kraft mit einer starken Persönlichkeit aus meist traditionsbewusste Unternehmerfamilien. Der Erfolg resultiert im Wesentlichen aus der engen Verbindung des Unternehmens zur Familie. Das Ergebnis sind Dynamik, Energie und Beharrlichkeit, die anderen Unternehmen fehlen.<sup>19</sup>

Familienunternehmen werden in den Medien oft zweiseitig betrachtet. Zum einen drücken sie Stabilität, Kontinuität und wirtschaftliche Potenz aus, zum anderen erregen Erbstreitigkeiten, brisante Familiengeschichten oder Rosenkriege das öffentliche Interesse. Somit gehen die Karrieren der einzelnen Akteure eines Familienunternehmens mit den familiären Auseinandersetzungen, Beziehungskrisen und Machtkämpfen einher. Oft tritt die eindrucksvolle und langfristige Geschichte des Unternehmens in den Hintergrund und lässt einen verklärten Blick auf das Unternehmen zurück.<sup>20</sup> Insbesondere der Faktor der Unternehmensübergabe spielt eine zentrale Rolle. Zwar findet ein Führungswechsel des Unternehmens nicht so häufig statt wie bei anderen Unternehmen, jedoch ist der Prozess der Übergabe intensiver.

Häufig treten beim Transformationsprozess altbekannte Auseinandersetzungen in den Vordergrund. Dazu gehören die Spannungen zwischen Gefühl und Vernunft, Vater und Kind, Geschwistern und Familienlinien. Ein bekanntes Beispiel ist der Geschwisterstreit der Familie Herz um die Unternehmensführung bei Tchibo oder Familie Bahlsen. Geschwächt durch Nachfolgekämpfe war nach der zweiten Realteilung die unangefochtene Marktführerschaft verloren.<sup>21</sup> Daran zeigt sich, dass Familienunternehmen nicht mit Selbstverständlichkeit mehrere Generationenwechsel überdauern. Es ist nicht gesichert, dass ein rechtmäßiger Nachfolger ebenso wie sein Vorgänger

---

<sup>18</sup> Vgl. ebenda, S. 11

<sup>19</sup> Vgl. Baus, Kirsten (2023), S. 1

<sup>20</sup> Vgl. Domayer, Ernst/ Oswald, Margit/ Vater, Gudrun/ Wimmer, Rudolf (2018), S. 14

<sup>21</sup> Vgl. Baus, Kirsten (2023), S. 1

ein geeigneter Unternehmer und eine geeignete Führungspersönlichkeit ist. Hierbei sollten neben den individuellen Interessen des Nachfolgers auch der Zusammenhalt der Familie sowie die Sicherung des Familienerbes im Vordergrund stehen. Zentrale Fragen sollten aus diesem Grund klar zu beantworten sein. Hierzu gehören Fragen wie: Was verbindet uns? Wo wollen wir hin? Wer soll dabei welche Rolle spielen? Zwar mögen die Fragen trivial klingen, doch sie sind entscheidend, da in Familienunternehmen die Mitglieder in Konkurrenz um Macht, Einfluss im Unternehmen und Geld stehen<sup>22</sup>. Diese ‚Zerreißprobe‘ ist bei der Neuregelung der Rollenverteilungen insbesondere beim Generationenwechsel groß. Gerade bei strategischen Fragestellungen, insb. bei der Umsetzung von Strategien kann es hier zu erheblichen Problemen kommen.

---

<sup>22</sup> Vgl. ebenda, S. 7

### 3 Ausgewählte Methoden der Strategiebewertung und -implementierung

Die Wirtschaft wird immer komplexer, insbesondere aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung und Globalisierung. Lieferketten werden effizienter, aber auch fragiler und Trends entwickeln sich schneller. Erfolgsmethoden, wie eine global ausgerichtete Lieferkette bzw. Supply Chain, die noch zu Beginn des Jahrhunderts sicher funktionierten, sind heute teilweise nicht mehr wirkungsvoll. Die Coronakrise hat gezeigt, was es bedeutet, wenn von einem Tag auf den anderen eine neue Realität entsteht. Und auch lange nach der Covid-19-Pandemie bestehen die Probleme weiter, wie nachfolgend aktuelle Abbildung zeigt:



Abb. 3: Zwei Drittel der Unternehmen klagen immer noch über Engpässe bei den Lieferanten<sup>23</sup>

„Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass die Folgen der globalen Krisen den Unternehmen weiterhin zusetzen. Fragile Lieferketten und hohe Kosten setzen die Unternehmen nach wie vor massiv unter Druck. Dabei liegt beispielsweise die Corona-Pandemie schon lange zurück.“<sup>24</sup>

Die Zukunft ist eine unberechenbare Größe in der strategischen Planung. Diese Erkenntnis ist nicht neu. Der griechische Staatsmann Perikles (um 490 v. Chr.) beschrieb es folgendermaßen: „Es kommt nicht darauf an, die Zukunft vorauszusagen, sondern darauf, auf die Zukunft vorbereitet zu sein.“<sup>25</sup> Daher liegt das Ziel des strategischen Managements in der langfristigen Sicherung der Zukunft des Unternehmens. Das Unternehmen befindet sich in der ständigen Herausforderung, sich so zu positionieren, dass es Kundenanforderungen erfolgreicher erfüllt als seine Konkurrenten. Eine fehlende oder schlechte Strategie, aber auch eine ungenügend umgesetzte zielführende Strategieumsetzung steigern das Risiko für Insolvenzen durch eine permanente Marktdynamik und den hohen Wettbewerbsdruck. Beide Aspekte sollen nachfolgend erörtert werden.

<sup>23</sup> Quelle: Hose, Alexandra (2024):

<sup>24</sup> Ebenda

<sup>25</sup> Zitiert nach Probst, Gilbert/ Wiedemann, Christian (2013), S. 4

## Strategy Diamond von Hambrick und Fredrickson zur Strategiebewertung

Hinterhuber & Partner untersuchten das strategische Denken und Handeln in über 230 Geschäftseinheiten von 50 Unternehmen weltweit. Die Ergebnisse zeigen, dass drei von vier Unternehmen ihre Kapitalkosten nicht erwirtschaften. Eine schlechte Strategie zu verfolgen, schwächt das Unternehmen und kann dazu führen, dass es zerschlagen, verkauft wird oder in Konkurs gehen muss. Eine zielführende Strategie ist die Basis eines überdurchschnittlichen und langfristigen Erfolgs. Strategie ist für alle Beteiligten im Unternehmen relevant, nicht nur für Unternehmensleitung.<sup>26</sup>

Zur Überprüfung einer formulierten Strategie, i.S.e einer Ex-ante-Qualitätsbeurteilung, wurde von Hambrick und Fredrickson der ‚Strategy Diamond‘<sup>27</sup> bzw. ‚Strategiediamant‘ entwickelt. Dieser gibt, wie Abbildung 4 zeigt, anhand von 5 Elementen klare Empfehlungen, welche inhaltlichen Elemente eine Strategie ausmachen. Die vier außenstehende Elemente und im Zentrum ‚ökonomische Logik‘, bilden dabei zusammen und aufeinander abgestimmt den Strategiediamanten.

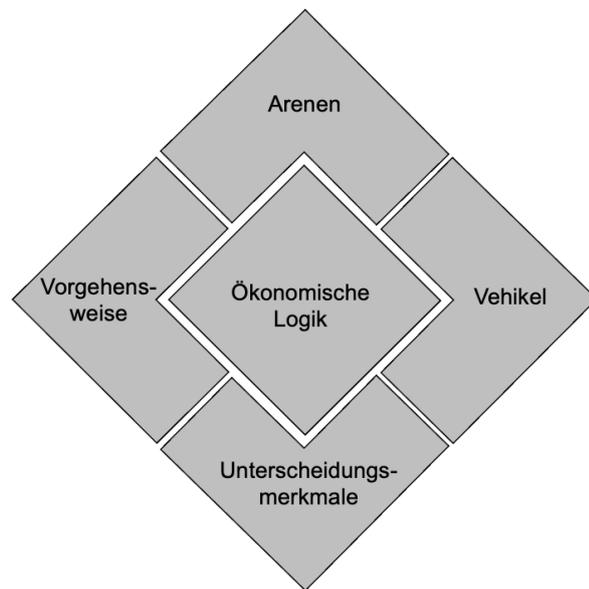


Abb. 4: Strategiediamant<sup>28</sup>

Die Elemente sollen nachfolgend skizziert werden:

- **Arenen:** Hier sollte die Frage gestellt werden, in welchem Bereich das Unternehmen tätig werden möchte. Dazu gehören Produktkategorien, Marktsegmente, geografische Gebiete, aber auch Kerntechnologien und Aktivitäten in der Wertschöpfungskette. Die Arenen sollten präzise definiert mit Schwerpunkten gesetzt werden, z.B. zur Hervorhebung der Bedeutung einer Produktkategorie.<sup>29</sup>
- **Vehikel:** Wenn die Arenen, d.h. die Märkte, in denen das Unternehmen aktiv sein möchte, bekannt sind, muss klar sein, wie das Unternehmen diese Ziele erreichen möchte. Auf Basis der inhaltlichen Eckpunkte soll im zweiten Schritt der Modus dafür festgelegt werden. Das heißt, es wird geklärt, wie der Übergang in die Zielarenen geschaffen werden kann, denn bleibt das Unternehmen in Kernmärkten, werden eher unternehmensinterne Entwicklungen zum Ziel führen. Im Fall von Diversifizierung stehen wiederum Akquisitionen, Joint Ventures oder Franchising im Vordergrund. Insbesondere die Art und Weise, wie die erforderliche Präsenz, bspw. in bestimmten Produktkategorien oder Vertriebskanälen,

<sup>26</sup> Vgl. Hinterhuber, Hans H. (2014), S. 13

<sup>27</sup> Vgl. Hambrick, Donald. C./ Fredrickson, James W. (2001), S. 51–62

<sup>28</sup> Quelle: In Anlehnung an Ehringer, Wolfgang (2020), S. 50

<sup>29</sup> Vgl. Ehringer, Wolfgang (2020), S. 50

erreicht werden soll, sollte das Resultat einer durchdachten und abgewogenen strategischen Planung sein.<sup>30</sup>

- **Unterscheidungsmerkmale:** In diesem Element steht die Frage im Fokus, wie sich das Unternehmen von der Konkurrenz abheben kann und dadurch den Markt dominiert. Schlüsselfaktoren sind Image, Preis, Design, Kundenanpassung und Produktzuverlässigkeit. Die generischen Strategien nach Porter,<sup>31</sup> wie Kostenführerschaft und die Differenzierungsstrategie, bieten darüber hinaus weitere relevante Hinweise.
- **Vorgehensweise:** Oft wird bei der Strategieformulierung zwar der zukünftige Zustand formuliert, aber nicht erfragt, wie und in welchen einzelnen Schritten die Strategieumsetzung erreicht werden soll. Dies erscheint auf den ersten Blick operativ, wenn man aber in Betracht zieht, dass die Formulierung der Strategie als Leitlinie zu verstehen ist.<sup>32</sup> Jedoch liegt hier ein wesentlicher Grund für das Scheitern von Strategien.
- **Ökonomische Logik:** Diese befindet sich im Zentrum des Diamanten und signalisiert damit die zentrale Relevanz einer nachhaltigen Gewinnerwirtschaftung. Nur wenn die Kombination aus den vier Elementen zusammen einen ökonomischen Sinn ergibt, ist davon auszugehen, dass die Strategie erfolgreich sein kann, denn sie beantwortet die Frage, wie das Unternehmen Geld erwirtschaftet – nicht für einen absehbaren Zeitraum, sondern nachhaltig und langfristig.<sup>33</sup>

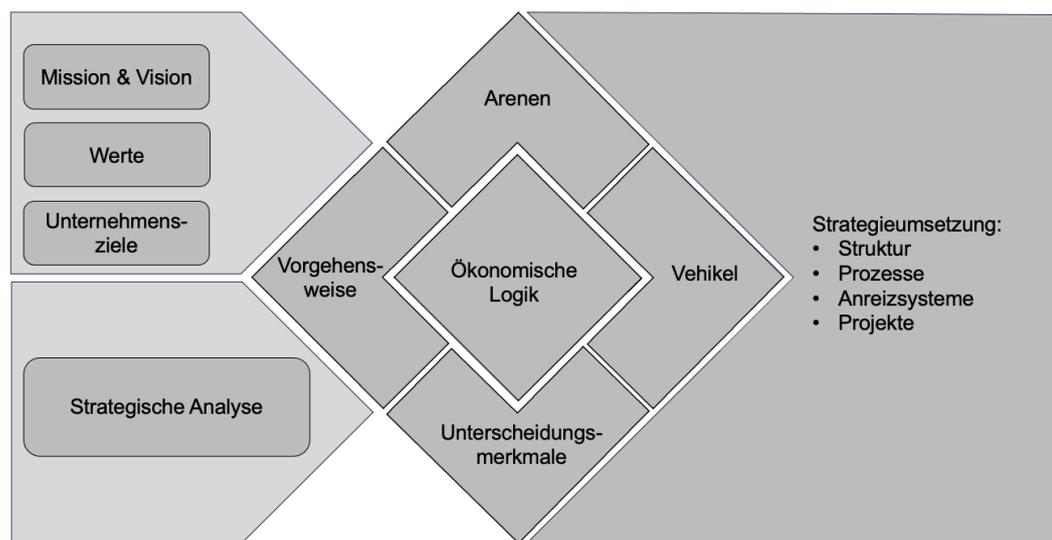


Abb. 5: Einordnung des Strategiediamanten<sup>34</sup>

Wie obige Abbildung zeigt, ist der Strategiediamant als Bewertungs- und Überprüfungstool ein sachgerechtes Bindeglied zwischen der Strategieentwicklung und der Strategieumsetzung. Auf diesen aufbauend formulieren Hambrick/ Fredrickson sechs Fragenkomplexe zur Überprüfung der Strategie:

<sup>30</sup> Vgl. Hefti, Jaques/ Rawitzer, Heike (2018), S. 351

<sup>31</sup> Vgl. Porter, Michael E. (2013)

<sup>32</sup> Vgl. Ehringer, Wolfgang (2020), S. 50

<sup>33</sup> Vgl. Hefti, Jaques/ Rawitzer, Heike (2018), S. 351

<sup>34</sup> Quelle: In Anlehnung an Hefti, Jaques/ Rawitzer, Heike (2018), S. 350

|   |
|---|
| <p>1. Passt die Strategie zu den aktuellen Entwicklungen der Umwelt?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gibt es in den angestrebten Märkten nachhaltige Gewinnpotenziale?</li> <li>○ Werden die Schlüsselerfolgsfaktoren der Branche berücksichtigt?</li> </ul>   |
| <p>2. Zieht die Strategie einen Nutzen aus den wichtigsten Ressourcen und Kernkompetenzen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Werden Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten ausgebaut?</li> <li>○ Kann die Strategie von uns besser verfolgt werden als von anderen Unternehmen?</li> </ul>   |
| <p>3. Werden die geplanten Unterscheidungsmerkmale nachhaltig sein?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Werden Konkurrenten beim Imitieren Probleme haben?</li> <li>○ Ist die Strategie auf kontinuierliche Innovation und Opportunitäten ausgelegt?</li> </ul>  |
| <p>4. Sind die Elemente der Strategie untereinander konsistent?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wurden die Elemente des Strategiediamanten inhaltlich berücksichtigt?</li> <li>○ Passen die Elemente zusammen und verstärken sich gegenseitig?</li> </ul>  |
| <p>5. Gibt es ausreichend Ressourcen, um die Strategie zu realisieren?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sind genügend Geld, Zeit, Know-how sowie weitere Fähigkeiten zur Verwirklichung der Ziele vorhanden?</li> <li>○ Ist sichergestellt, dass trotz Ressourcenstreuung alle strategischen Maßnahmen in vollem Umfang umgesetzt werden können?</li> </ul> |
| <p>6. Ist die Strategie umsetzbar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Werden die wichtigsten Stakeholder, v.a. Kunden, die Strategierealisierung zulassen?</li> <li>○ Kann und will das gesamte Management-Team die erforderlichen Veränderungen treiben?</li> </ul>  |

Tab. 1: Fragenkatalog zum Strategiediamanten<sup>35</sup>

Anhand dieser Fragestellungen kann die Strategie grundsätzlich auf ihre Stärke, Komplexität und ihren potenziellen Erfolg geprüft werden. Sie helfen dabei, die einzelnen Teile der Strategie zu bewerten, um grobe Lücken bzw. Schwächen offenzulegen. Je stärker die Fragen auf die Strategie zutreffen, desto besser kann diese eingeordnet werden, um zwischen mehreren Strategieoptionen zu wählen. Sollten die Fragen jedoch in der Mehrzahl der Fälle nicht zutreffen, so ist es notwendig, die erarbeitete Strategie noch einmal zu überprüfen. Wenn die Strategie steht, folgt die Umsetzungsphase, die methodisch mehr an Projektleitung, Changemanagement und spezielle Methoden wie die Balanced Scorecard<sup>36</sup> orientiert ist.

Um dies zu beurteilen, hilft die in nachfolgender Abbildung dargestellte Bewertungsskala, die angibt, ab welcher Punktzahl zu den 12 Fragen eine Strategie gut, ausreichend oder mangelhaft ist.

<sup>35</sup> Quelle: in Anlehnung an Ehringer, Wolfgang (2020), S. 53 ff.

<sup>36</sup> Vgl. nachfolgende Ausführungen

Bei einer sachgerechten Strategie sollte sichergestellt werden, dass eine möglichst große Unterstützung vorhanden ist. Auch die beste Strategie ist wirkungslos, wenn nur geringfügige Unterstützung zur Umsetzung vorhanden ist. Bei ausstreichendem Strategiepotezial sollte das Profil der Strategie anhand des Strategiediamanten überarbeitet werden. Bei signifikanten Strategiedefiziten besteht die Gefahr, dass eine Art ‚Pseudostrategie‘ verfolgt wird, die letztlich trotz großem Ressourceneinsatz nicht bzw. nicht wie geplant umsetzbar ist.<sup>37</sup> Das bedeutet, dass die Strategie, gemessen an ihrer Plausibilität und Realisierbarkeit, nicht wirksam sein wird.

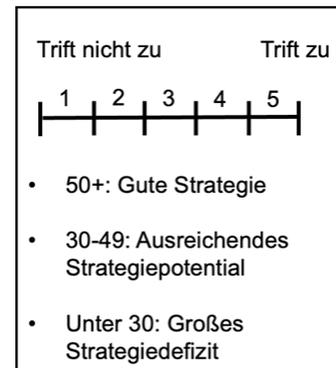


Abb. 6: Bewertungsskala Strategiediamant<sup>38</sup>

Laut Rawitzer und Hefti neigen Unternehmen dazu, einzelne Strategieelemente bereits als ihre Gesamtstrategie zu bezeichnen. In Anlehnung an diese Erkenntnisse stellt der Strategiediamant durch die konsequente Auseinandersetzung mit fünf Strategieelementen sicher, dass Entscheidungsträger die notwendige Metaebene einer Strategie beibehalten und sich bei der Strategieformulierung auf die passenden Fragen konzentrieren können.<sup>39</sup>

## Grundlagen der Strategieumsetzung

Eine erfolgreiche Strategie hängt zum einen von einer klaren Strategieformulierung ab, die als eine der zentralen Managementfunktionen anzusehen ist, insb. im Rahmen des strategischen Managements. Ohne sachgerechte strategische Planung mit langfristigen Zielen besteht das Risiko, dass das strategische Management zu kurz kommt, Frühindikatoren nicht systematisch erfasst, bewertet und berücksichtigt werden sowie das Tagesgeschäft im Fokus steht, so dass die Reaktion auf kurzfristige Ereignisse i.S.v. Spätindikatoren, zulasten der langfristigen strategischen Perspektive geht.<sup>40</sup>

Zum anderen spielt die Strategieumsetzung eine entscheidende Rolle, unabhängig von Unternehmensgröße und Branche. Der Prozess der Strategieumsetzung sollte mit einer fundierten Vorbereitungsphase starten. Dabei kann nachfolgend dargestellter Aufgabenkatalog der Strategieumsetzung Unterstützung bieten:

- Gestaltung der Organisationsstruktur (Fähigkeiten, Ressourcen, Entscheidungskompetenzen)
- Budgetierung und Ressourcenallokation
- Aufgaben
- Erteilung von Anweisungen und Etablierung von Richtlinien (Policies)

<sup>37</sup> Vgl. Hinterhuber, Hans H. (2014), S. 15

<sup>38</sup> Quelle: Eigene Darstellung

<sup>39</sup> Vgl. Hefti, Jaques/ Rawitzer, Heike (2018), S. 351

<sup>40</sup> Vgl. Al-Laham, Andreas/ Eulerich, Marc/ Welge, Martin K. (2017), S. 207

|   |
|---|
| Einrichtung eines kontinuierlichen Veränderungsprozesses                        |
| Aufbau strategieverstärkender Kommunikations- und Informationssysteme           |
| Gestaltung einer strategieverstärkenden Arbeitsumgebung und Organisationskultur |
| Aufbau von Führungskompetenz zur Förderung der Strategieumsetzung               |
| Gestaltung strategieverstärkender Anreizsysteme                                 |

Tab. 2: Aufgabenbereiche zur Vorbereitung der Strategieimplementierung<sup>41</sup>

Im Rahmen der Implementierung von Strategien bestehen zahlreiche Herausforderungen. Es ist nicht damit getan, im Rahmen der Konkretisierung der Strategie operative Planungen durchzuführen und operativen Aufgaben zu definieren.<sup>42</sup> Auch gehört die sachgerechte Budgetierung und die Ressourcenallokation der einzelnen Teile und der Gesamtstrategie zu den Basisaufgaben der Strategieumsetzung. Daran scheitert die Strategieumsetzung aber selten. Vor allem sind zum einen die Unternehmensbereiche Kultur, Struktur und (IT-)Systeme auf die Strategie auszurichten. Zum anderen stehen die verhaltensbezogenen Aufgaben zur Steigerung und Erreichung der notwendigen Akzeptanz im Unternehmen selbst im Vordergrund, z.B. die Initiierung eines kontinuierlichen Veränderungsprozesses oder die Entwicklung von Führungskompetenzen.<sup>43</sup> Es sind also vor allem die weichen Faktoren bei der Strategieumsetzung, die erfolgskritisch sind.

Das bedeutet, die Strategie sollte für alle Mitarbeiter verständlich sein, schließlich wird sie im Wesentlichen durch das operative Management umgesetzt und gelebt. Dabei geht es um die Art der Zusammenarbeit, die auch die Managementsysteme betrifft. Die Strukturen und Systeme können so beeinflusst werden, dass sich die Mitarbeiter an den strategischen Prioritäten orientieren. Die Strukturen und Systeme werden dann strategiekonform gestaltet. Wenn dies nicht effektiv geschieht, ist es sehr gut möglich, dass die Mitarbeiter von den strategisch erwünschten Zielen abgelenkt werden, diesen kritisch gegenüberstehen oder diese gar ablehnen, und so strategisch erwünschtes Handeln behindern. Damit würden die Strukturen und Systeme nicht zu einer wirksamen Strategie beitragen.

Strategien können nur erfolgreich sein, wenn sie von den Mitarbeitern des Unternehmens erfolgreich umgesetzt werden und diese entsprechend den Maßnahmen handeln. Im Bereich der Durchsetzung der Strategie wird dies durch gezielte Interventionen für ein positives Mitarbeiterverhalten, Informationsaustausch, Schulung und Motivation der Mitarbeiter erreicht.<sup>44</sup> Im Bereich der Information und des Informationsaustausches müssen die betroffenen Mitarbeiter wissen, wie die jeweiligen Maßnahmen zu verstehen sind und umgesetzt werden. Dieser offene Informationsaustausch ist gerade bei traditionellen Familienunternehmen nicht selbstverständlich. Ein ausgeprägter Informationsaustausch schafft aber die notwendige Akzeptanz für die neue Strategie und ihre erfolgreiche Umsetzung. Oft werden jahrelang gleich ausgeführte

<sup>41</sup> Quelle: In Anlehnung an Al-Laham et al. (2017), S. 814

<sup>42</sup> Vgl. Al-Laham et al. (2017), S. 814

<sup>43</sup> Vgl. ebenda, S. 814 ff.

<sup>44</sup> Vgl. Hugenberg, Harald (2014), S. 326

Aufgaben und die dahinterstehenden Prozesse grundlegend verändert. Dies stellt auch neue Anforderungen an die Betroffenen, bspw. wenn Rechnungen bisher manuell kontiert und gebucht wurden, aber künftig im Rahmen der neu einzuführenden Prozessautomatisierung durch RPA<sup>45</sup> vollständig oder teilweise erledigt werden sollen.<sup>46</sup> Neben erforderlichen Weiterbildungsmaßnahmen für die betroffenen Belegschaft, ist es im Rahmen des Change Managements für das strategisch erwünschte Verhalten dabei vor allem erforderlich, dass die Mitarbeiter hinreichend intrinsisch motiviert sind, um dem Veränderungsprozess positiv zu begegnen, von dem Wunsch beseelt, ihren Beitrag zur erfolgreichen Strategieumsetzung zu leisten.<sup>47</sup>

## Strategierisiken

„Eine gute Strategie und planmäßige Strategieumsetzung sind erfolgskritisch und steigern das Unternehmensergebnis.“<sup>48</sup> Dies ergab eine Studie von Steeger, an der 115 mittelständische Unternehmen, überwiegend Geschäftsführer, aus verschiedenen Branchen teilnahmen.<sup>49</sup> Die Studie ergab, dass ein Großteil mittelständischer Unternehmen hinsichtlich ihrer Strategiearbeit gut aufgestellt sind. Allerdings schöpfen viele Unternehmen die Potenziale ihrer Strategie nicht voll aus.

Insb. nachfolgende Schwachstellen wurden deutlich:<sup>50</sup>

- Durchgängige strategische Analysen werden nicht in allen Unternehmen durchgeführt. Damit fehlt eine solide Basis für die Strategieentwicklung.
- Viele Unternehmen erarbeiten die Strategie nicht mit der notwendigen Sorgfalt und berücksichtigen daher nicht die für die Strategie notwendigen Maßnahmen und Kennzahlen. Damit werden die Grundvoraussetzungen für den Erfolg nicht erfüllt.
- Die regelmäßige Neujustierung der strategischen Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen wird häufig vernachlässigt. Dies hat zur Folge, dass Veränderungen im Unternehmen und bei den Stakeholdern in der Strategie nicht ausreichend berücksichtigt werden.
- Durch ein lückenhaftes Strategiecontrolling fehlt den Unternehmen ein Steuerungsinstrument für die Strategieumsetzung, so dass eine sachgerechte Strategieumsetzung oftmals scheitert.

Damit eine Strategie konsequent umgesetzt werden kann, muss nicht von Anfang an bis ins letzte Detail alles vollständig durchdacht und bekannt sein, was bei Planungen mit zunehmenden Abstand vom Gegenwartszeitpunkt naturgemäß nicht möglich ist. Sie darf aber während des Veränderungsprozesses nicht an Schwung verlieren, und die Maßnahmen dürfen nicht halberzig umgesetzt werden. Schließlich muss diese anspruchsvolle Arbeit oft neben dem Tagesgeschäft geleistet werden. Bei einem erneuten Versuch nach einer gescheiterten Strategieumsetzung sinken die Akzeptanz und die Motivation zur Umsetzung der Strategie, was daher zu

---

<sup>45</sup> Robotic Process Automation (RPA). Vgl. dazu u.a. Van der Aalst et al. (2018), S.269 ff.; Hofmann et al (2020), S.100 ff.; Smeets et al. (2019), S.8 ff.; Langmann(2019), S. 41 ff.; Langmann/ Turi (2020), S.97 ff.

<sup>46</sup> Zu Automatisierungsmöglichkeiten und -grenzen der Kreditorenbuchhaltung vgl. u.a. Becker, Marco/ Daube, Carl Heinz/ Peskes, Markus/ Reinking, Ernst (2023), S. 1-16

<sup>47</sup> Vgl. Hugenberg, Harald (2014), S. 327

<sup>48</sup> Seeger, Kerstin (2014), S. 1

<sup>49</sup> Vgl Seeger, Kerstin (2014), S. 1

<sup>50</sup> Vgl ebenda

vermeiden ist. Doch welche Anforderungen für eine sachgerechte Strategieumsetzung resultieren daraus?

### Anforderungen an sachgerechte Strategieumsetzung

Die zu leistende Strategiearbeit, um aus der Vision eine Strategie zu formulieren und diese sachgerecht umzusetzen, ist ein Prozess mit zahlreichen Stakeholdern. Allgemein lassen sich nachfolgende **grundlegende Anforderungen** an eine sachgerechte Strategieumsetzung formulieren:

- Grundsätzlich benötigen alle Stakeholder ausreichend zeitliche, finanzielle und materielle Ressourcen.
- Darüber hinaus bedarf es einer permanenten und sichtbaren Management-Attention bei diesen wichtigen Prozessen, um Herausforderungen und evtl. Widerständen bei der Strategieumsetzung von Anfang an erfolgreich zu begegnen.
- Gerade in kleineren Familienunternehmen, bei denen im Gegensatz zu Konzernen Großprojekte bzw. die operative Umsetzung von Strategien oftmals eher die Ausnahme darstellen und dafür erfahrenes Fachpersonal fehlt, bedarf es möglicherweise der Hinzuziehung externer Fachexpertise.
- Noch wichtiger, gerade und insb. bei traditionellen Familienunternehmen mit teilweise recht sparsamer Unternehmenskommunikation von oben nach unten: fehlende bzw. unzureichende permanente Kommunikation zwischen allen Stakeholdern ist unbedingt zu vermeiden, denn dies führt zu Missverständnissen, fehlerhaftem Informationsfluss bis hin zu Demotivation, was wiederum die Ablehnung und in letzter Konsequenz das Scheitern der Strategie verursacht. Scheitert eine Strategie, hat dies nicht nur Auswirkungen auf den Strategiebereich, sondern auf das gesamte Unternehmen. Dies gilt besonders vor dem Hintergrund einer sich wandelnden Arbeitswelt mit in Art und Umfang neuen Ansprüchen der Job-Suchenden i.S.d. ‚New Work‘<sup>51</sup> Neben Sinnhaftigkeit der Arbeit stehen, begünstigt durch die fortschreitende Digitalisierung, zunehmend flexible Arbeitszeitmodelle, agiles Arbeiten, die Nutzung von Coworking-Spaces oder hybrides Arbeiten im Homeoffice und im Büro im Vordergrund. Und dies wird auch eingefordert seitens der Beschäftigten, was Führungskräfte im Allgemeinen, aber besonders in traditionellen Familienunternehmen vor große Herausforderungen stellen kann.
- Es ist von elementarer Bedeutung, die Umsetzung mit Hilfe von aus der Strategie klar formulierten, messbaren und kontrollierbaren Steuerungsgrößen i.S.v. präzisen und realistischen Sollgrößen und ausreichende Budgets gekennzeichneten vielfältigen geplanten Maßnahmen zur Strategieumsetzung zu steuern. Dazu bedarf es eines geeigneten ausgereiften mehrdimensionalen KPI-Systems, um mit Hilfe von Früh- und Spätindikatoren die Umsetzung zu monitoren und ggfs. frühzeitig, d.h. vor Eintritt von Abweichungen, steuernd eingreifen zu können.

---

<sup>51</sup> Zum Begriff ‚New Work‘ vgl. ausführlich u.a. Baekler, Carina/ Wortmann, Achim (2025), S. 1-9; Budiger, Hendrik (Hrsg.)(2024), S. 101 ff., Schermuly, Carsten (2024), S. 108 ff.

- Schließlich sollte das Thema ‚Fokussierung‘ bei der Strategieumsetzung permanent auf dem Radar sein, um sich immer mit voller Energie auf wenige Fragestellungen zu konzentrieren, d.h. nicht zu viele Baustellen gleichzeitig zu eröffnen, und so bessere Ergebnisse zu erzielen.

Neben diesen grundsätzlichen Anforderungen für eine erfolgreiche Strategieumsetzung sollen nachfolgend vier weitere Perspektiven der systemischen Strategiearbeit von Köhninger/ Mikoleit/ Veit<sup>52</sup> Berücksichtigung finden mit daraus resultierenden weiteren, nachfolgend dargestellten, **speziellen Anforderungen**:

- **Statt kleiner Arbeitsgruppen Einbeziehung weiterer relevanter Stakeholder:**  
Neben in- und externen Strategieexperten sollten die eigenen Mitarbeiter mit Ihrer gerade in Familienunternehmen häufig anzutreffenden langjährigen Erfahrung und Ihrem Know How als besonders wichtige Stakeholder für die Strategieumsetzung eingebunden werden. So fließt Insiderwissen ein und durch die Einbindung steigen die Identifikation sowie das Engagement mit und für die Strategie. Zu Beginn werden alle Beteiligten aller Verantwortungsebenen aus dem normativen und dem operativen Management zu einer Bestandsaufnahme und einem Strategie-Check-up eingeladen. In der Entwicklungsphase werden Ideen gesammelt und gemeinsam weiterentwickelt, um diese später im Team umzusetzen.
- **Mehr Eigenverantwortung der Beteiligten:**  
Ziel ist es, dass durch den Strategieprozess alle Beteiligten später im Tagesgeschäft effizienter arbeiten können. Um dies zu erreichen, müssen neue Wege gefunden werden, um die bisherige Strategie neu auszurichten. Dazu muss der ganze Prozess nicht neu gestaltet werden. Beschäftigte streben jedoch oftmals mehr Eigenverantwortung an und möchten sich sinnstiftend einbringen. Daher sollte das normative Management als Richtungsgeber und Moderator fungieren, um den Fokus auf die anstehenden Themen zu lenken und relevante Erkenntnisse zu teilen, aber nur bei drohenden Abweichungen steuernd eingreifen. Strategiearbeit ist Teamarbeit, bei der alle Beteiligten in ihren Fachbereichen mit ihrer Expertise zum Erfolg beitragen motiviert bleiben.
- **Weniger Fokus auf Zahlen und Prognosen, mehr integrierter kultureller Wandel:**  
Eine erfolgreiche Strategie sollte sich letztendlich an quantitativen KPIs, i.S.v. Spätindikatoren, ablesen lassen. Dies genügt jedoch nicht. Entscheidend für den Erfolg, gerade bei langfristigen Fragestellungen sind die weichen Faktoren, also die qualitativen Aspekte, also die Frühindikatoren. Neben technologischem Wandel, hoher Marktdynamik und Prognosefähigkeit sollte ein Unternehmen auch über eine hohe Reaktionsfähigkeit sowohl bzgl. drohender und notfalls bzgl. eingetretener interne Störungen verfügen, aber auch in der Lage sein, bei externen Störgrößen, wie z.B. sich abzeichnenden und bereits eingetretenen positiven wie negativen Marktveränderungen, möglichst schnell und zielgerichtet zu agieren bzw. zu reagieren.
- **Weniger lineare Projektplanung und stärker interaktives Vorgehen in Szenarien:**  
In der Strategieumsetzung werden häufig bewährte Instrumente eingesetzt. Dabei empfiehlt es sich, Zielkorridore, Optionen und Szenarien, bspw. basierend auf der

---

<sup>52</sup> Vgl. Köhninger, Volker/ Mikoleit, Andrea/ Veit, Thorsten (2022), S. 5

Szenario-Analyse, zu entwickeln und permanent mit Hilfe eines ausgefeilten Frühwarnsystems, eingebettet in ein sachgerechtes Risiko-Controlling, die Zukunft fest im Blick zu behalten und frühzeitig sich ändernde Rahmenbedingungen zu identifizieren, um dann zur Störungsvermeidung frühzeitig zu agieren, statt zu reagieren. Dies ist aufwändig und teuer, aber sehr wichtig für eine erfolgreiche nun sachgerechte Strategieumsetzung.<sup>53</sup>

### **Ausgewählte Methoden der Strategiebewertung**

Die Strategie muss am Ende Tages nach erfolgreicher Implementierung im täglichen Handeln präsent und akzeptiert sein. Dies ist einer der wesentlichen Aspekte der Strategiearbeit. Im Rahmen der Strategieumsetzung sollte daher zum einen ein Arbeitsalltag geschaffen werden, in dem die künftige Strategie sichtbar wird und alle Beteiligten frühzeitig und permanent einbezogen werden. Dabei ist auch die Art des Führungsstils, vorzugsweise in Form des Gegenstromprinzips bzw. mixed planning, zur Umsetzung der Strategie im Unternehmen von großer Bedeutung. Zum anderen ist es erforderlich, die Strategieumsetzung, wie im Rahmen der allgemeinen Anforderungen dargestellt, durch operative Pläne und Maßnahmen im Detail auszuplanen und ein sachgerechtes KPI-Cockpit zu monitoren.

In diesem geschilderten Rahmen können spezielle Methoden der Strategieumsetzung große und nachhaltige positive Effekte erzielen. Nachfolgend sollen ausgewählte Methoden zunächst dargestellt und darauf aufbauend später anhand der zuvor formulierten grundlegenden und speziellen Anforderungen bewertet werden.

### **Balanced Scorecard**

Seit ihrer Veröffentlichung durch Kaplan und Norton hat die Balanced Scorecard (BSC), zunächst in einem Fachartikel im Jahr 1992 und 1996 in Form eines Fachbuchs, bis heute große Aufmerksamkeit erregt.<sup>54,55</sup> Nicht nur unzählige Veröffentlichungen - auch im deutschsprachigen Raum - zeigen das unverändert breite Interesse an diesem Managementinstrument und seine Aktualität. Erst 2024 wurde das Werk von Kaplan/ Norton zur Balanced Scorecard in deutscher Sprache neu aufgelegt.<sup>56</sup> Die Umsetzung in vielen Unternehmen und die Orientierung von Consultingunternehmen an der BSC zeigen, dass sich dieses Instrument der Strategieumsetzung als praxisnah und geeignet erwiesen hat.<sup>57</sup>

Die BSC geht über die reine Leistungsmessung hinaus. Wie nachfolgende Abbildung zeigt, wird durch das Zusammenspiel der vier Basis-Perspektiven Finanzen, Kunden, interne Prozesse und Entwicklung, weitere Perspektiven können branchen-, themen- bzw. unternehmensspezifisch

---

<sup>53</sup> Vgl. Köhninger, Volker/ Mikoleit, Andrea/ Veit, Thorsten (2022), S. 5

<sup>54</sup> Vgl. Kaplan, Robert S./ Norton, David P. (1992)

<sup>55</sup> Vgl. ausführlich zu Balanced Scorecard u.a. Kaplan, Robert S./ Norton, David P. (1992); Kaplan, Robert S./ Norton, David P. (1996); Kaplan, Robert S./ Norton, David P. (2004)

<sup>56</sup> Vgl. Kaplan, Robert S./ Norton, David P. (2024)

<sup>57</sup> Vgl. Jossé, Germann (2018) S. 15

hinzugefügt werden, wird eine Verbindung zwischen der formulierten Strategie und der realistischen Zukunftsentwicklung des Unternehmens hergestellt. Zwischen allen vier Perspektiven besteht das Prinzip der Ursache-Wirkung-Beziehung. In einigen Fällen wird diese auch als Kausalkette bezeichnet, die die Ergebnisse und Abweichungen von den ursprünglich gesetzten Zielen und den erreichten Ergebnissen beschreibt. Die BSC ist somit als strategisches Managementsystem mit langfristiger Bedeutung konzipiert.<sup>58</sup>

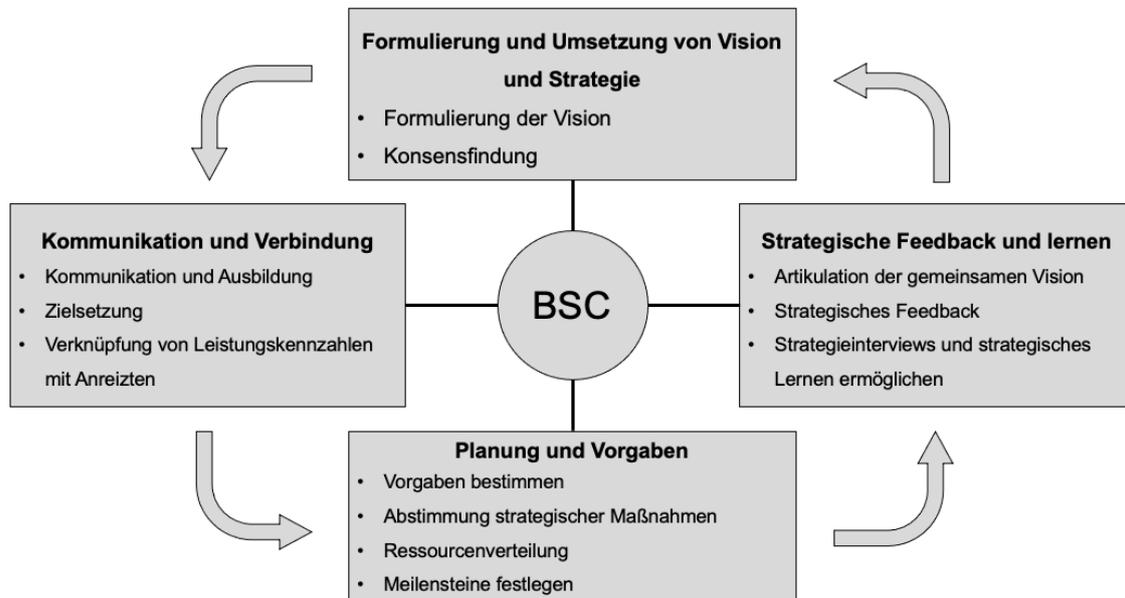


Abb. 7: Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen<sup>59</sup>

Zu jeder dieser vier Perspektiven im Standard gehören die Aspekte Ziele, Indikatoren, Zielvorgaben und Maßnahmen. Wesentlich für die Zielerreichung sind bestimmte Indikatoren pro Perspektive, in denen definierte Werte in Form von Zielvorgaben enthalten sind. Damit diese erreicht werden können, müssen Maßnahmen entwickelt werden. Der Moderator bzw. Leiter einer Arbeitsgruppe zur Erstellung einer BSC sollte neben seiner ständigen Präsenz den Beteiligten aufmerksam zuhören und gezielte Fragen stellen.<sup>60</sup> Die BSC soll helfen, die folgenden herausfordernden Managementprozesse zu bewältigen. Sie soll dazu beitragen, die Strategie in der gesamten Organisation zu kommunizieren und zu helfen, Zielanpassungen abteilungsspezifisch und auf Mitarbeiterebene nachvollziehen zu können. Außerdem soll eine Verbindung zwischen strategischen und operativen Unternehmenszielen und Maßnahmen geschaffen werden inkl. . strategischer und periodischer Strategiereviews.<sup>61</sup>

Obige Abb. verdeutlicht den Prozess der Strategieumsetzung mit der BSC als strategischem Handlungsrahmen. Der erste Schritt ist der Abgleich von Strategie sowie Vision und Mission. Aufbauend auf der Strategiedefinition sollten für alle vier Bereiche der BSC einzelne strategischer und operative Ziele, bspw. eine Lieferpünktlichkeit von 95% bei einem Logistiker und

<sup>58</sup>Vgl. De Quatrebarbes, Amicie/ Sanna, Alice (2018), S. 17

<sup>59</sup> Quelle: in Anlehnung an Gleich, Ronald/Horváth, Péter/ Seitner, Mischa (2020), S. 129

<sup>60</sup>Vgl. Steffen, Andreas (2019), S. 251

<sup>61</sup> Vgl. Gleich, Ronald/ Horváth, Péter/ Seitner, Mischa (2020), S. 129

entsprechende Maßnahmen definiert werden, die nach dem Ursache-Wirkungs-Prinzip miteinander verknüpft werden inkl. Ressourcenplanung und KPI-Defintion zur Messung der Umsetzungsqualität. Bspw. wird zur Erhöhung der Liefertpüchlichkeit der Abwicklungsprozess vom Kundenservice bis zur Logistik überprüft. Da der erste Entwurf nicht immer ausgereift ist, müssen die Maßnahmen kontinuierlich verbessert werden. Eine BSC ist also kein starres Gebilde, sondern ist eher durch Praxiserfahrungen ständig weiterzuentwickeln der und ein zu monitor-ender Prozess. Die klassische BSC unterscheidet vier Perspektiven im Standard.<sup>62</sup> Die nachfolgende Abb. zeigt die vier Perspektiven im Standard mit ihren jeweiligen Fragen zur Zieldefinition.

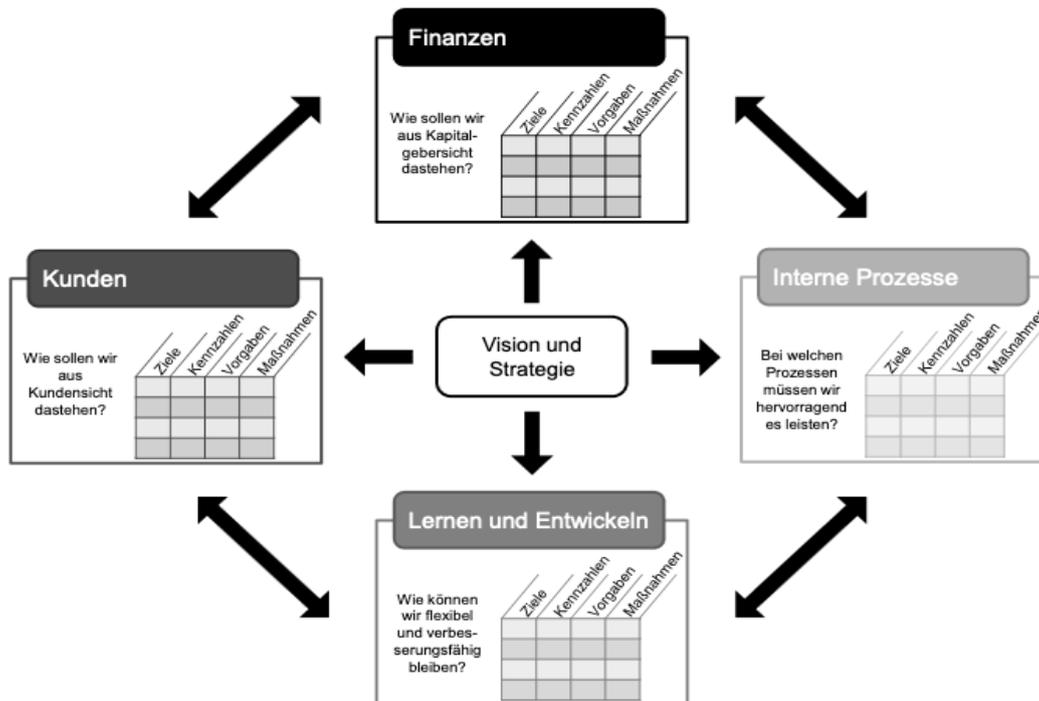


Abb. 8: Balanced Scorecard als Kennzahlensystem<sup>63</sup>

Im Folgenden werden die BSC-Dimensionen näher erläutert:

- Die Finanzperspektive beschreibt die finanziellen Ziele des Unternehmens. In einer BSC sind die finanziellen Ziele von hoher Bedeutung, zumal jedes strategische Ziel auf den Fortbestand des Unternehmens ausgerichtet ist und dies mit unzureichenden finanziellen Mitteln schwer zu erreichen ist. Diese KPIs stellen Spätindikatoren dar.
- Die Kundenperspektive konkretisiert die Ziele in Bezug auf den Kunden und die zu bedienenden Marktsegmente. Relevante Kennzahlen dieser Perspektive sind u.a. Marktanteil, Kundenzufriedenheit oder Anzahl der Neu- bzw. Bestandskunden. Die Kundenzufriedenheit hat maßgeblichen Einfluss auf die Erreichung der finanziellen Ziele.
- Die interne Perspektive ist für die Festlegung von Zielen für Prozesse und Verfahren relevant. Sie ist auch für die Kundenzufriedenheit entscheidend. Im Vordergrund stehen Optimierungsprozesse in den unternehmensinternen Abläufen und Strukturen.

<sup>62</sup> Vgl. Jossé, Germann (2018) S. 18 ff.

<sup>63</sup> Quelle: Hofmann, Thorsten (2011), S. 11

Wesentliche KPIs sind dabei bspw. die Produktivität der Mitarbeiter, die Durchlaufzeiten oder die Qualität der Produkte.<sup>64</sup>

- Die Lern- und Entwicklungsperspektive schafft die notwendige Infrastruktur, um die Ziele der anderen Perspektiven und der Gesamtstrategie zu erreichen. Diese Perspektive besteht aus den drei Teilbereichen Mitarbeiterpotenziale, Potenziale technologischer Informationssysteme sowie Entwicklung des Arbeitsklimas durch Motivation und Zielorientierung. Als Frühindikatoren können Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuationsrate und Mitarbeiterproduktivität herangezogen werden.<sup>65</sup>

Abb. 9 zeigt die jeweiligen Wechselwirkungen und Zielbeziehungen beispielhaft:

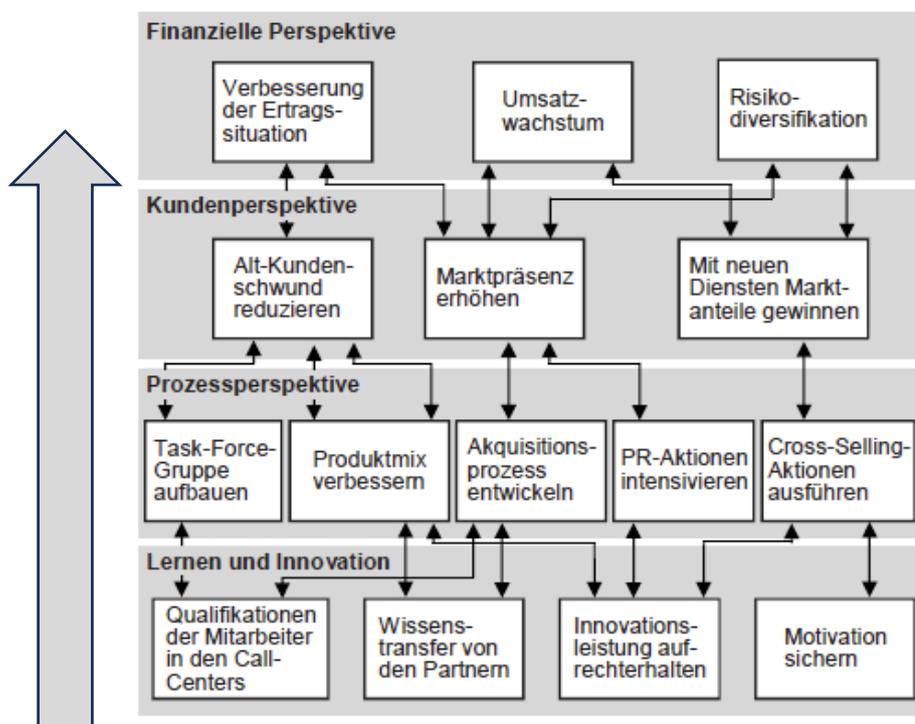


Abb. 9: Zielbeziehungen in einer Balanced Scorecard<sup>66</sup>

Es wird deutlich, was Kaplan/Norton in Ihrem Werk „Strategy Maps - Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes“ bzgl. der Strategieumsetzung im Rahmen der BSC meinen.<sup>67</sup> Die sog. Strategy Maps spiegeln den Ablaufplan im Rahmen der Strategieumsetzung mit der BSC wider, indem die Zielvorgaben, wie in obiger Abbildung exemplarisch dargestellt, von unten, also mit der Lern- und Entwicklungsperspektive mit seinen immateriellen KPIs, in Form von Frühindikatoren, beginnend nach oben zum materiellen Erfolg in Form von Finanz-KPIs als Ursache-Wirkungsbeziehungen umgesetzt und mit Hilfe eines ausgereiften mehrdimensionalen KPI-Systems gemonitort werden sollen. Die Berücksichtigung der Lern- und Entwicklungsperspektive bietet daher eine unverzichtbare Unterstützung, zumal immaterielle Vermögenswerte, wie das Human-, Informations- und Organisationskapital, in die Strategieumsetzung eingebunden

<sup>64</sup> Vgl. Gleich, Ronald/ Horváth, Péter/ Seitner, Mischa (2020), S. 130

<sup>65</sup> Vgl. Al-Laham, Andreas/ Eulerich, Marc/ Welge, Martin K. (2017), S. 851

<sup>66</sup> Quelle: Hugenberg, Harald (2014), S. 311

<sup>67</sup> Vgl. Kaplan, Robert S./ Norton, David P. (2004)

werden müssen, um letztlich erfolgreich zu sein. Auf diese Weise werden die verschiedenen Handlungsvorgaben zu einem Ziel zusammengeführt und in den Mittelpunkt der Unternehmenssteuerung gerückt. Dies ist für die Strategieumsetzung von elementarer Bedeutung.<sup>68</sup>

## Scrum

Die Anfang der 1990er-Jahre von Sutherland/ Schwaber entwickelte ‚Scrum-Methode‘ zählt zu den bedeutsamen Tools des agilen Projektmanagements. Das Wort ‚Scrum‘ lässt sich aus dem Englischen mit ‚Gedränge‘ übersetzen. Im Rugby Football bedeutet es, dass durch Verdichtung mehr Schnelligkeit, Durchschlagskraft und Wendigkeit bei gleich guten Ergebnissen erreicht wird. Voraussetzung dafür ist ein hoch qualifiziertes, eingespieltes Team, das eng zusammenarbeitet, sich den schnell wechselnden Spielsituationen anpasst und sich dabei neu organisiert.<sup>69</sup> Diese agile Methode definiert sich analog zu dieser Mannschaftssportart über verschiedene Rollen, Artefakte und wiederkehrende Ereignisse.<sup>70</sup> Ziel ist es dabei bspw., komplexe Probleme der Produktentwicklung effizienter zu lösen und dabei zwischen den einzelnen Bereichen, Abteilungen und Teams von Inter-Team-Kommunikation - also Abteilungszusammenarbeit auf eine Intra-Team-Kommunikation, der Abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit überzugehen.<sup>71</sup>

Nachfolgende Abb. zeigt den agilen Prozess bei Anwendung der Scrum-Methode exemplarisch:

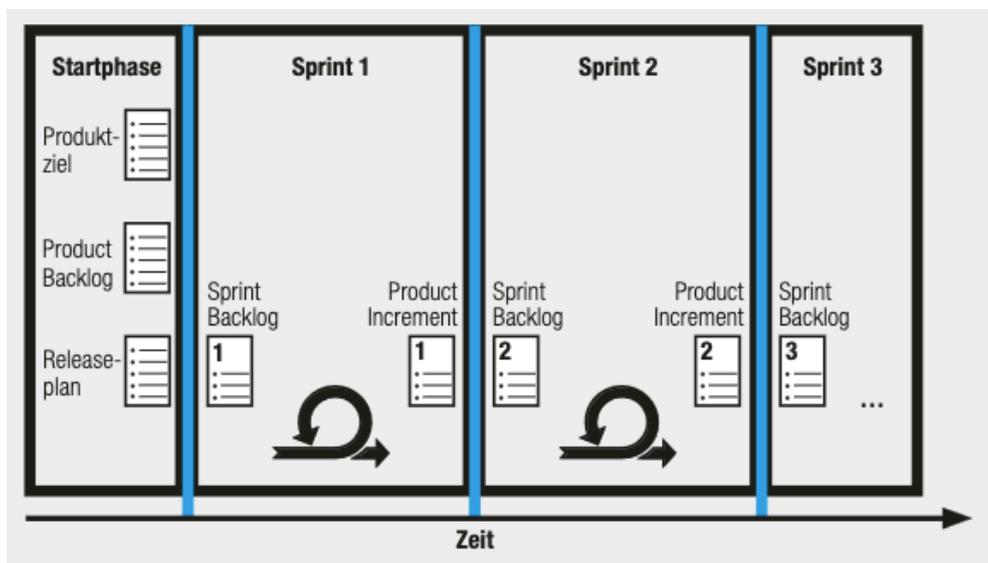


Abb. 10: Schematische Darstellung des agilen Vorgehens SCRUM<sup>72</sup>

Für eine sachgerechte Anwendung dieser agile Methode, ist es, wie obige Abbildung verdeutlicht, zu Projektstart - bspw. zur erfolgreichen Entwicklung eines Produkts - erforderlich, mit einer priorisierten Liste von Funktionen und Fähigkeiten, auch ‚Product Backlog‘ genannt, zu

<sup>68</sup> Vgl. Hugenberg, Harald (2014), S. 314

<sup>69</sup> Vgl. Kreutzer, Ralf T. (2019), S. 57

<sup>70</sup> Vgl. Dahm, Markus H./ Esters, Lukas (2023), S. 20.

<sup>71</sup> Vgl. Hoffman, Jürgen (2021), S. 9

<sup>72</sup> Quelle: Bachmann, Christian/ Hubmann, Mike/ Kuster, Jürg/ Lippmann, Robert/ Schneider, Patrick (2022), S. 17

starten. Das Product Backlog dient dazu, die priorisierten Themen nach Wichtigkeit zu ordnen und abuarbeiten. Falls die Zeit für die Bearbeitung der Themen nicht ausreicht, sind die verbleibenden Aufgaben durch eine niedriger Priorität gekennzeichnet und können zu einem späteren Zeitpunkt bearbeitet werden. Wesentliche Themen hingegen werden termingerecht und in der erforderlichen Qualität abgeschlossen. Die Arbeiten selbst werden in sog. ‚Timeboxes‘ i.S. festgelegter Zeiten, bspw. innerhalb einer Woche oder Kalendermonats, durchgeführt.<sup>73</sup>

Im Anschluss an die Startphase, in der u.a. die Produktziele definiert und das Product Backlog erstellt werden, folgen die ‚Sprints‘ in den jeweiligen Timeboxes, die die bereits erwähnten vordefinierten Zeitintervalle enthalten. Dabei werden die festgelegten Teilaufgaben von den Gruppen eigenverantwortlich bearbeitet; neue Anwenderkenntnisse und Erfahrungen werden dabei in den neuen Sprint integriert.<sup>74</sup>

Organisatorisch besteht ein Scrum-Team aus drei Rollen: dem Product-Owner, dem Scrum-Master und dem Entwicklungsteam. Die ersten beiden Rollen können auch Teil des Entwicklungsteams sein. Im Folgenden werden die drei Bestandteile des Teams prägnant erläutert.

- Der Product-Owner ist eine einzelne Person, die am Ende des Prozesses für das Produkt und dessen Mehrwert verantwortlich ist. Sie verwaltet auch das Backlog. Dazu gehören eine klar formulierte, strukturierte und geordnete Reihenfolge sowie eine transparente Darstellung der einzelnen Sprints. Der Product-Owner führt das Projekt in diesem Fall zwar an, agiert aber nicht in der gleichen Rolle wie ein Projektleiter.
- Die Verantwortung für die Einhaltung und das Verstehen des Scrum-Prozesses, seiner Events, Artefakte und Richtlinien liegt beim Scrum-Master. Ein Teil seiner Aufgaben besteht darin, das Wissen über das Product Backlog, das Produkt, die Flexibilität im Projekt sowie die Moderation des Daily Scrum, den täglichen Meetings der beteiligten Personen zu vermitteln und zu übernehmen. Dabei unterstützt er als fachlicher Mentor, hilft bei der Lösung von Problemen und ist Ansprechpartner sowie Vertrauensperson im Scrum-Prozess.<sup>75</sup>
- Die Rolle der Entwickler konzentriert sich auf den nächsten Entwicklungsschritt des Produkts und erfordert je nach Zielmarkt ein breites Spektrum an Wissen und Fähigkeiten, um das Produkt zu erstellen. Die Entwickler sind für den Arbeitsplan in den einzelnen Sprints bzw. das Sprint Backlog und die Fokussierung auf das jeweilige Sprintziel verantwortlich. Darüber hinaus tragen sie die Hauptverantwortung für die Produktqualität.<sup>76</sup>

Insgesamt ist ein Scrum-Prozess sehr arbeitsintensiv und als ein kontinuierlicher Lernprozess, zu verstehen, der allen Beteiligten viel Zeit und Geduld abverlangt. Der Scrum-Master muss dabei sowohl den Entwickler als den Product-Owner bei der Bewältigung dieser Herausforderungen unterstützen. Dennoch haben sich agile Vorgehensweisen wie Scrum in komplexen Bereichen,

---

<sup>73</sup> Vgl. Rubin, Kenneth (2014) S. 34

<sup>74</sup> Vgl. Bachmann, Christian et al. (2022), S. 17 ff.

<sup>75</sup> Vgl. Schiefer, David (2022), S.19

<sup>76</sup> Vgl. Hoffman, Jürgen (2021), S. 28 ff.

wie z.B bei IT-Projekten bzw. nicht-standardisierten Projekten, als flexibler, schneller und kostengünstiger erwiesen als das planungsorientierte und oftmals eher relativ starre Vorgehen.<sup>77</sup>

## Kanban

Die Kanban-Methode wurde Mitte des 20. Jahrhundert von Toyota entwickelt – ‚Kanban‘ ist japanisch und bedeutet übersetzt ‚Signalkarte‘ -, um die Effizienz in der Produktion i.S.e. Pull-Systems zu steigern, indem Materialflüsse in der Fertigung im Rahmen der aufkommenden Just-in-Time-Produktion nicht zuletzt durch Minimierung der Lagerbestände optimiert und Verschwendung reduziert wird.<sup>78</sup> Anderson als Begründer der modernen Kanban-Methode übertrug 2004 bei Microsoft diese Ideen u.a. auf das Projektmanagement und entwickelte diese bis 2011 weiter.<sup>79</sup> Kanban gibt keine Strukturen oder Abläufe explizit vor, genau wie Scrum, sondern setzen auf die Selbstorganisation der Teams, die nach dem Pull-Prinzip die anfallenden Aufgaben an sich ziehen.<sup>80</sup>

Die Eigenschaften und Vorteile des modernen Kanban-Systems sind zum einen, dass es im Gegensatz zu Scrum nicht disruptiv, sondern evolutionär ist und mit vergleichsweise geringerem Aufwand implementiert werden kann. Außerdem sind die Mechanismen und Regeln leicht verständlich und können bereits nach wenigen Wochen zu Verbesserungen im Arbeitsablauf sowie zur Perfektionierung der Aufgaben beitragen.<sup>81</sup>

Im Rahmen der Kanban-Methode lassen sich aus Praxissicht sechs Praktiken zur Steigerung der Produktivität unterscheiden:

- Arbeit sichtbar machen:  
Zur besseren Visualisierung und Transparenz wird das Kanban-Board mit den ‚Signalkarten‘ eingesetzt. Dadurch wird auch der Arbeitsfluss verbessert.
- Menge gleichzeitig ablaufender Arbeitsprozesse, sog. Work in Progress, begrenzen:  
Um zu Beginn nicht zu viele Aufgaben gleichzeitig anfallen, sollten diese begrenzt werden. Dabei hilft der Einsatz von Work-in-Progress (WIP)-Limits.
- Workflow verwalten und organisieren:  
Durch die Organisation und Kontrolle des Arbeitsflusses kann die Effizienz gesteigert werden. Gemessen wird die Durchlaufzeit.
- Prozessregeln transparent machen:  
Im Team sollten alle Beteiligten die Regeln kennen und akzeptieren, damit effektiv gearbeitet werden kann. Grundvoraussetzung dafür sollte eine klare Regeldefinition sein.
- Feedback-Mechanismen implementieren:  
Der Fortschritt kann am besten durch Feedback-Mechanismen überprüft werden. Dabei können auch Hindernisse identifiziert und Probleme gelöst werden. Eine kurze Besprechung aller Beteiligten in einem täglichen Zyklus hilft dabei.<sup>82</sup>

---

<sup>77</sup> Vgl. Bachmann, Christian et al. (2022), S.18

<sup>78</sup> Vgl. Dahm, Markus H./Esters, Lukas (2023), S. 21

<sup>79</sup> Vgl. Anderson, David J. Anderson (2004); , Anderson, David J. Anderson (2010); Anderson, David J. Anderson (2011)

<sup>80</sup> Vgl. Bachmann, Christian et al., S.19

<sup>81</sup> Vgl. Schiefer, David (2022), S. 24

<sup>82</sup> Vgl. Kusay-Merkle, Ursula (2021), S. 52 ff.

- Verbesserungen kollaborativ durchführen:  
Nach der Bearbeitung des Feedbacks können Verbesserungen gemeinsam in der Gruppe umgesetzt werden.<sup>83</sup>

In der nachfolgenden Abbildung soll der Einsatz von Signalkarten unter Verwendung eines Kanban-Boards illustriert, wobei die Anzahl der Spalten in praxi beliebig variieren kann. Das Kanban-Tool dient innerhalb der Organisation sowohl als Kommunikationstool für die Produktentwicklung als auch als Statusübersicht. Ziel ist neben der transparenten Darstellung der Ist-Situation die Gewährleistung eines reibungslosen Arbeitsprozesses. Im Gegensatz zu Scrum, bei dem alle Aufgaben in zeitlich begrenzte Sprints eingeteilt werden, verfolgt Kanban den Ansatz, dass die Aufgaben durch sog. WIP-Limits begrenzt werden. Dadurch wird die Anzahl der Tickets bzw. Karten am Kanbanboard begrenzt, um einen optimalen Workflow zu gewährleisten.<sup>84</sup>

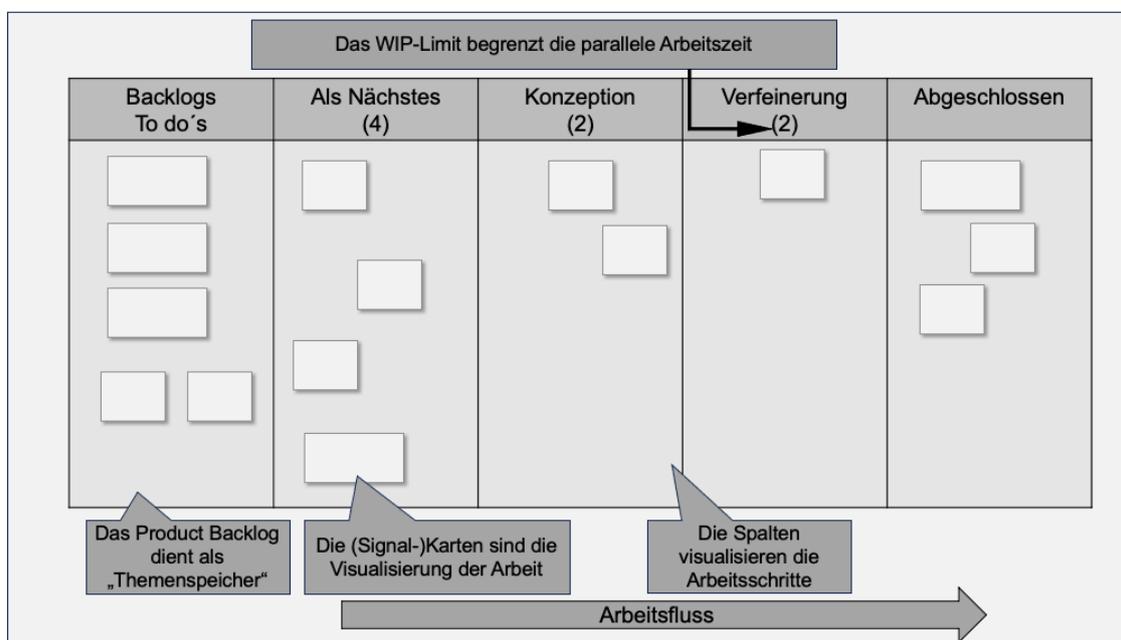


Abb. 11: Exemplarische Darstellung eines Kanban-Boards<sup>85</sup>

Auch wenn Kanban im Gegensatz zu Scrum keine strikten Zeitvorgaben hat, empfiehlt es sich, das Team in regelmäßigen Abständen zu treffen, damit sich alle Teammitglieder über Fortschritte und mögliche Herausforderungen seit dem letzten Meeting sowie To Do's bis zum nächsten Meeting austauschen können. Durch die tägliche Besprechung des Produktfortschritts kann die Projektleitung Schwierigkeiten, bspw. Aufgaben, die sich stauen, frühzeitig identifizieren. Hier wird ein bedeutsamer Unterscheid deutlich: Scrum ist auf Teamarbeit ausgelegt, Kanban hingegen auf Mitarbeiter, die selbstständig an ihren Projekten arbeiten. Durch die Visualisierung der Aufgabenschritte soll der Überblick behalten werden und einzelne Aufgaben strukturiert abuarbeiten sein.<sup>86</sup>

<sup>83</sup> Vgl. Schiefer, David (2022) S. 29

<sup>84</sup> Vgl. Dahm, Markus H./ Esters, Lukas (2023), S. 22

<sup>85</sup> Quelle: In Anlehnung an Kusay-Merkle, Ursula (2021), S. 247

<sup>86</sup> Vgl. Bergmann, Rainer/ Garrecht, Martin (2021), S. 354

## Scrumban

Zu den Methoden des agilen Projektmanagements zählt neben Scrum ebenfalls Kanban, wobei sich beiden Methoden bzgl. der Art der Begrenzung der Arbeitsmenge unterscheiden. Nachfolgende Abbildung zeugt anschaulich, dass bei der Scrum-Methode die Arbeitsmenge durch Priorisierung und striktes Zeitmanagement (Sprints), hingegen bei der Kanban-Methode durch WIP-Limits, d.h. die Anzahl parallel auszuführender Aufgaben in jeder Phase der Produktentwicklung, limitiert wird.

Die sog. ‚Scrumban-Methode‘ wurde entwickelt, um die Vorteile beider Methoden zu nutzen:

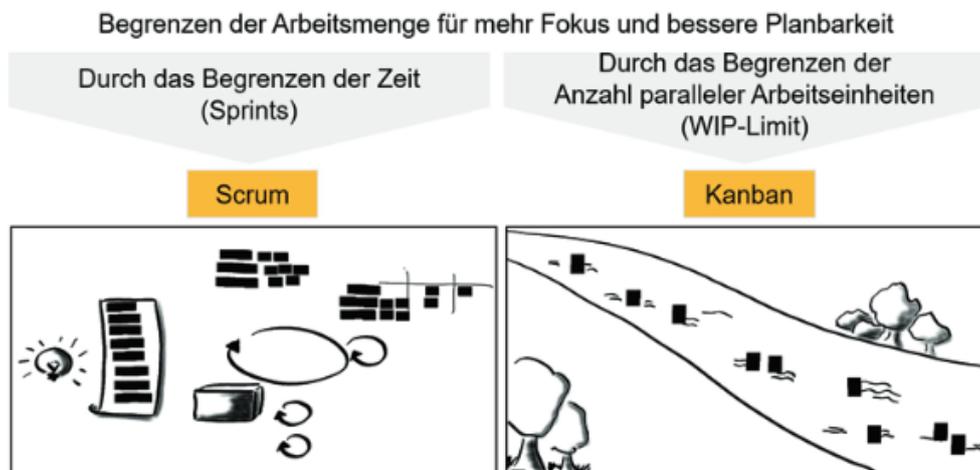


Abb. 12: Limitierung der Arbeitsmenge in Scrum und Kanban <sup>87</sup>

Scrumban ist durch die weitgehend widerspruchsfreie Integrierbarkeit der beiden Vorgehensmodelle attraktiv. Die Gegenüberstellung zeigt, dass eine nahezu problemlose Integration möglich ist, denn beide agilen Methoden basieren auf erfahrungsbasierter Optimierung und nutzen Transparenz zur Potenzausschöpfung. Die Arbeit wird in kleine Aufgaben aufgeteilt und setzt Flexibilität voraus, anstatt einem starren Plan zu folgen.<sup>88</sup> Gemein ist beiden Methoden außerdem, dass sie darauf abzielen, das Team entscheiden zu lassen.

Scrumban lässt sich mit Blick auf die beiden Methoden Kanban und Scrum grundsätzlich, wie folgt, kennzeichnen:

- Scrumban berücksichtigt Führungsrollen und basiert nicht nur auf sich selbst organisierenden Teams, genau wie Kanban und anders als Scrum,
- bei der Einführung von Scrumban, sind keine Rollen zu definieren, genau wie bei Kanban, aber im Unterschied zur Scrum-Methode,
- Scrumban berücksichtigt wie Kanban und anders als Scrum, u.a. den Workflow sowie den Work-in-Process (WIP),

<sup>87</sup> Quelle: Kusay-Merkle, Ursula (2021), S. 54

<sup>88</sup> Vgl. Kröger, Jens/ Marx, Stefanie (2020), S. 177

- ähnlich wie Kanban, aber im Unterschied zur Scrum-Methode hat bei Scrumban die Prozessanalyse einen elementaren Stellenwert, um Optimierungspotenziale zu identifizieren und gemäß Reifegradmodell heben zu können,
- der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) wird durch spezielle Meetings sichergestellt, ähnlich wie bei der Scrum-Methode,
- der Scrum-Prozess findet im Gegensatz zu Kanban Berücksichtigung bei Scrumban,
- Time-Boxing ist ein Teil von Scrum, aber nur wenn dies sinnvoll ist, also wie Scrum, aber im Gegensatz zu Kanban.<sup>89</sup>

Abschließend lässt sich feststellen, dass Scrumban durch die weitgehend widerspruchsfreie Integrierbarkeit beider Vorgehensmodelle attraktiv ist und eine nahezu problemlose Integration möglich ist. Auch bei Scrumban kommt das Kanban-Board zur Anwendung. Neben dem Bearbeitungsstatus (,wartend', ,in Arbeit', ,erledigt') wird auch die Bearbeitungsstation (Spezifikation, Implementierung, Test etc.) berücksichtigt. Die Begrenzung durch WIP-Limits der in Arbeit befindlichen Aufgaben wäre auch für Scrum sinnvoll. Statt die Zeit als Begrenzung der Aufgaben zu verwenden, können WIP-Limits auch im Daily Scrum gesetzt und verwaltet werden. So vereint Scrumban die Vorteile beider Methoden.<sup>90</sup>

## OKR – Objectives and Key Results

Objectives and Key Results (OKR) als Methode zählt zu den modernen Instrumenten der Strategieumsetzung und hat insb. im Silicon Valley breite Aufmerksamkeit erlangt.<sup>91</sup> OKR kombiniert auf agile Weise qualitative Zielsetzung - ,Objectives' - mit messbaren Ergebnissen – ,Key Results' - und verbindet somit Strategie mit operativer Umsetzung inkl. Erfolgskontrolle durch die ,Key Results'. Prominente Unternehmen wie Google führen einen Teil ihres Erfolgs auf die Anwendung dieser Methode zurück<sup>92</sup> und im Handelsblatt wurde OKR 2018 sogar überschwänglich als „neue Wunderwaffe“<sup>93</sup> bezeichnet.<sup>94</sup>

Die wirksame Implementierung von OKRs erfolgt idealerweise im Gegenstromprinzip: Rund die Hälfte der OKRs wird durch am Veränderungsprozess beteiligten Personen und Transformationsteams formuliert, um Partizipation zu fördern und Silodenken aufzubrechen, während das Management die übrigen Ziele vorgibt. Damit wird das in Unternehmen häufig vorherrschende „Silodenken“ aufgebrochen.<sup>95</sup> Um zu verstehen, wie OKRs funktionieren, soll zunächst die OKR-Methode schematisch in der nachfolgenden Abb. 13 dargestellt werden, um diese sodann an einem kurzen Beispiel zu erläutern.

---

<sup>89</sup> Vgl. ebenda, S. 179

<sup>90</sup> Vgl. Timinger, Holger (2021), S. 217

<sup>91</sup> Vgl. dazu ausführlich u.a. Riedl, Korbinian/ Alberti, Marco (2024)

<sup>92</sup> Vgl. Artz, Martin/ Döring, Hannes (2023), S. 19

<sup>93</sup> Backovic, Lazar (2018)

<sup>94</sup> Vgl. Kundernatsch, Daniela (2020), S. 59

<sup>95</sup> Vgl. Hinz, Olaf (2020), S. 26

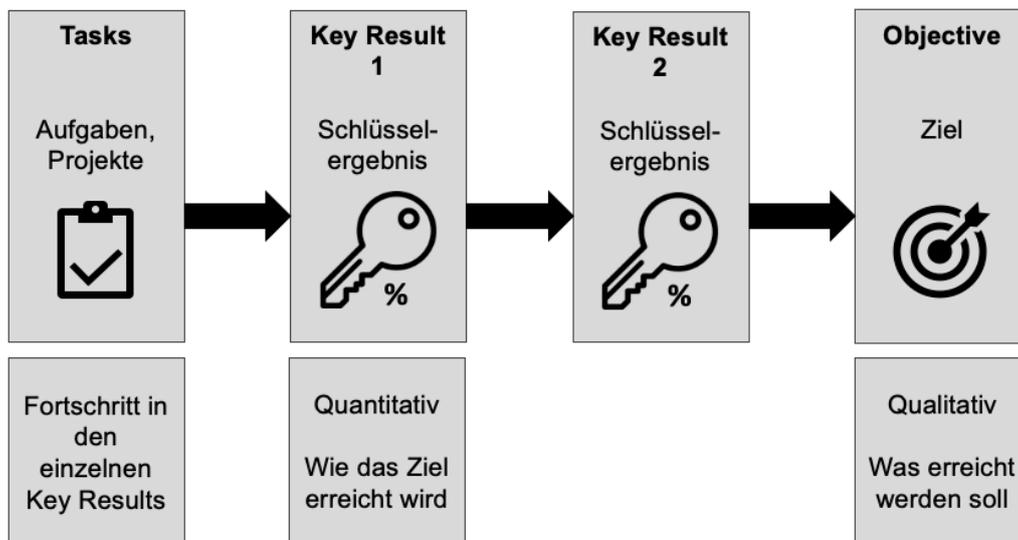


Abb. 13: Exemplarische Darstellung Objective, Key Results und Tasks<sup>96</sup>

Zur Verdeutlichung, wie im Rahmen der OKR-Methode qualitative ambitionierte Ziele - ‚Objectives‘ - mit quantitativ messbaren Ergebnissen (Key Results) kombiniert werden, um Fokussierung, Transparenz und Agilität innerhalb des Unternehmens(bereichs) zu fördern, soll nachfolgendes an obige Abbildung angelehntes, rudimentäres Praxisbeispiel dienen:

- Task/Aufgabe: Die Kundenzufriedenheit soll durch die Interaktion mit unserem Unternehmen gesteigert werden.
- Key Result 1 (quantitativ): Erstellung eines Kundenfragebogens für eine Onlinebefragung mit anschließender Auswertung von 500 Antworten zur Entwicklung von Maßnahmen.
- Key Result 2 (quantitativ): Persönliche Interviews mit den 15 umsatzstärksten ehemaligen Kunden zur Ermittlung und Validierung der Hypothesen und der entwickelten Maßnahmen.
- Ziel (qualitativ): Wir haben ein klares Verständnis darüber gewonnen, welche Zufriedenheitstreiber für unsere Kunden in der Interaktion mit uns relevant sind.<sup>97</sup>

Das OKR-Framework basiert auf einem standardisierten, dreimonatigen Zyklus, der sich in die Phasen Planung, Umsetzung, Überprüfung und Retrospektive untergliedert. Zu Beginn eines Zyklus werden auf Grundlage der übergeordneten Unternehmensvision und -mission konkrete Zielsetzungen – ‚Objectives‘ - sowie messbare Schlüsselergebnisse - ‚Key Results‘ - formuliert. Diese dienen als strategische Steuerungsinstrumente für die nachfolgenden Wochen. Der Fortschritt hinsichtlich der definierten Ziele wird in regelmäßigen, meist wöchentlich stattfindenden Meetings überprüft, um Transparenz zu schaffen und eine kontinuierliche Anpassung zu ermöglichen. Am Ende des Zyklus erfolgt eine Bewertung der Zielerreichung anhand zuvor festgelegter Metriken und Erwartungswerte. Diese Bewertung bildet zugleich die Grundlage für die Planung

<sup>96</sup> Quelle: In Anlehnung an Obogeanu-Hempel, Erno Marius/ Daiyû Steiner, André (2021), S. 17

<sup>97</sup> Vgl. Obogeanu-Hempel et al. (2021), S. 16

des nächsten Zyklus.<sup>98</sup> Ergänzt wird der Abschluss durch eine Retrospektive, in der der gesamte OKR-Prozess aus systemischer Perspektive reflektiert wird. Dabei werden nicht nur quantitative Ergebnisse berücksichtigt, sondern auch qualitative Aspekte wie Teamdynamik und Prozessqualität diskutiert, um eine kontinuierliche Verbesserung des Zielsetzungsprozesses sicherzustellen. Die Praxis zeigt, dass pro ‚Objective‘ nicht mehr als vier ‚Key Results‘ formuliert werden sollten, wobei der Fokus auf strategisch relevanten Zielen liegt, die einen substantiellen Beitrag zur Erreichung unternehmerischer Erfolgsfaktoren leisten.<sup>99</sup>

Im Rahmen der OKR-Methode sollten die formulierten ‚Objectives‘ bestimmte qualitative Merkmale aufweisen, um ihre motivierende und steuernde Funktion im Team zu erfüllen. Sie gelten als ambitioniert, jedoch erreichbar, und sollen zur Leistungssteigerung anregen. Eine prägnante, leicht verständliche und kreative Formulierung – idealerweise in Alltagssprache – erleichtert die Kommunikation im Team und erhöht die Identifikation mit den Zielen. Dabei ist auf die Passung zur Unternehmenskultur zu achten,<sup>100</sup> um die Akzeptanz und Umsetzungsbeurteilung aller Beteiligten zu fördern. ‚Objectives‘ sollten keine quantitativen Zielvorgaben enthalten, sondern als richtungsweisende, qualitative Leitziele dienen.

Im Gegensatz dazu müssen ‚Key Results‘ eindeutig messbar sein. Sie definieren konkrete, überprüfbare Ergebnisse, die zur Erreichung des jeweiligen ‚Objectives‘ beitragen. Eine transparente Formulierung sowie eine nachvollziehbare Dokumentation des angestrebten und tatsächlich erreichten Ergebnisses sind zentrale Anforderungen.<sup>101</sup> Effektive ‚Key Results‘ zeichnen sich durch ihre Ergebnisorientierung und ambitionierte, jedoch realistische Zielsetzung aus, wodurch sie Motivation und Selbstwirksamkeit fördern. Darüber hinaus sollten ‚Key Results‘ ergebnisorientiert formuliert sein. Verben wie ‚beraten‘, ‚teilnehmen‘ oder ‚analysieren‘ beschreiben zwar Handlungen, sind aber kein Anhaltspunkt für ein objektiv messbares Ergebnis. Darüber hinaus ist darauf zu achten, dass die ‚Key Results‘ unabhängig voneinander sind, um etwaige Abhängigkeiten aus der Projektlogik – wie Meilensteine oder sequentielle Abläufe – zu vermeiden, da diese die Aussagekraft und Nutzbarkeit der OKRs mindern können.

Insgesamt stellen OKRs ein leicht verständliches und zugleich wirkungsvolles Instrument der Strategieumsetzung dar. Ihre Stärke liegt in der konsequenten Fokussierung auf wenige priorisierte Ziele innerhalb eines klar definierten Zeitrahmens, was zu einer höheren Effizienz, Zielklarheit und Teamorientierung beiträgt.<sup>102</sup>

---

<sup>98</sup> Vgl. Ematinger, Rainer/ Schulze, Sandra (2020), S. 8

<sup>99</sup> Vgl. Kundernatsch, Daniela (2020), S. 59

<sup>100</sup> Vgl. Obogeanu-Hempel, Erno Marius/ Daiyû Steiner, André (2021), S. 18

<sup>101</sup> Vgl. Ematinger, Rainer/ Schulze, Sandra (2020), S. 7

<sup>102</sup> Vgl. Hinz, Olaf (2020), S. 26

## Literaturverzeichnis (Teil 1)

- Al-Laham, Andreas/ Eulerich, Marc/ Welge, Martin K. (2023):** Strategisches Management, 7. Aufl., Wiesbaden
- Anderson, David J. (2004):** Agile Management for Software Engineering. Applying the Theory of Constraints for Business Results, Prentice Hall, Upper Saddle River
- Anderson, David J. (2010):** Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business, URL: <https://dokumen.pub/qdownload/kanban-successful-evolutionary-change-for-your-technology-business.html>
- Anderson, David J. (2011):** Kanban. Evolutionäres Change Management für IT-Organisationen. Heidelberg
- Artz, Martin/ Döring, Hannes (2023):** OKRs im deutschen Mittelstand. Control Management Review 67, S. 18–27, URL: <https://doi.org/10.1007/s12176-022-1015-7>
- Bachmann, Christian/ Hubmann, Mike/ Kuster, Jürg/Lippmann, Robert/ Schneider, Patrick (2022):** Handbuch Projektmanagement, Wiesbaden
- Baekler, Carina/& Wortmann, Achim (2025).** New Work im Kontext der Arbeitswelt 4.0: Potenziale und Herausforderungen. IHRO. 01/25, Hamburg
- Backovic, Lazar (2018):** OKR-Methode - Ziele und Schlüsselergebnisse – die neuen Wunderwaffen moderner Führungskräfte, Handelsblatt, 30.08.2018, URL: <https://www.handelsblatt.com/karriere/okr-methode-ziele-und-schluesselergebnisse-die-neuen-wunderwaffen-moderner-fuehrungskraefte/22965862.html>
- Baus, Kirsten (2023):** Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 7. Aufl., Wiesbaden
- Becker, Marco/ Daube, Carl Heinz/ Peskes, Markus/ Reinking, Ernst (2023) :** Automatisierungsmöglichkeiten und -grenzen der Kreditorenbuchhaltung in Zeiten digitaler Transformation, IUCF Working Paper, No. 1/2023, ZBW – Leibniz Information Centre for Economics, Kiel, Hamburg
- Behnam/ Gilbert, Dirk Ulrich/ Kreikebaum, Hartmut (2018):** Strategisches Management, 8. Aufl., Stuttgart
- Behringer, Stefan (2022):** Konferenzband CARF Luzern 2022, Luzern
- Bergmann, Rainer/ Garrecht, Martin (2021):** Organisation und Projektmanagement, Wiesbaden
- Berthold, Florian (2010):** Familienunternehmen im Spannungsfeld zwischen Wachstum und Finanzierung, Lohmar/Köln
- Budiger, Hendrik (Hrsg.)(2024):** Fachkräftemangel und Maßnahmen-Champions; Wiesbaden
- Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) (2019):** Große Familienunternehmen, URL: <https://bdi.eu/themenfelder/mittelstand-und-familienunternehmen/grosse-familienunternehmen>

- Buzzell, R.D., Gale, B.T. (1989):** Das PIMS-Programm. Strategien und Unternehmenserfolg, Wiesbaden
- Dahm, Markus H./ Esters, Lukas (2023):** Generational Leadership, Wiesbaden
- De Quatrebarbes, Amicie/ Sanna, Alice (2018):** Die Balanced Scorecard, Brüssel
- Domayer, Ernst/ Oswald Margit/ Vater, Gudrun/ Wimmer, Rudolf (2018):** Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?, 3. Aufl., Wiesbaden
- Ematinger, Rainer/ Schulze, Sandra (2020):** Spielend Ziele setzen und erreichen, Wiesbaden
- Gleich, Ronald/ Horváth, Péter/ Seitner, Mischa (2020):** Controlling, 14. Aufl., München
- Hager, Peter/ Romeike, Frank (2020):** Erfolgsfaktor Risiko-Management 4.0, 4. Aufl., Wiesbaden
- Hambrick, Donald C./ Fredrickson, James. W. (2005):** Are you sure you have a strategy?, in: Academy of Management Executive, 19(4), 51-62
- Hefti, Jaques/ Rawitzer, Heike (2018):** Der Strategie-Diamant, Ein konsequenter Weg zur integrativen Strategiefomulierung; in: zfo-Toolkit Leadership, 05/2018, Heft: 89, URL: [https://www.genios.de/document/ZFO\\_\\_8e0eecebed584893cc15a5c602e73bd8537cbf22a](https://www.genios.de/document/ZFO__8e0eecebed584893cc15a5c602e73bd8537cbf22a)
- Hermanni, Alfred-Joachim (2022):** Business Guide für strategisches Management, Wiesbaden
- Hillmer, Hans-Jürgen (2025):** Familienunternehmen in der Transformation - Aufbruch zu neuen Ufern dringend erforderlich, in: BC – Zeitschrift für Bilanzierung, Rechnungswesen und Controlling, 8/2025, URL: <https://rsw.beck.de/zeitschriften/bc/meldung/2025/07/10/familienunternehmen-in-der-transformation>
- Hinterhuber, Hans H (2014):** Die Strategie als gemeinsame Logik des Handelns, Wiesbaden
- Hinz, Olaf (2020):** Change Maker, München
- Hoffman, Jürgen (2021):** 30 Minuten Scrum, Offenbach
- Hofmann, Peter/ Caroline Samp/ Nils Urbach (2020):** "Robotic process automation." Electronic markets 30.1, S. 99-106.
- Hofmann, Thorsten (2011):** Balanced Scorecard: Theoretische Konzeption und Anwendung in der Praxis, Research Papers on Marketing, 7. Aufl., Würzburg
- Hose Alexandra (2024):** Staufen-Studie: Supply Chain bleibt Sorgenkind der Industrie, URL: <https://www.computer-automation.de/engineering/staufen-studie-supply-chain-bleibt-sorgenkind-der-industrie.htm>
- IfM-Bonn (Hrsg.) (o.J.):** KMU-Definition der Europäischen Kommission, URL: <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-der-eu-kommission>
- Jossé, Germann (2018):** Balanced Scorecard, 2. Aufl., München
- Kaplan, Robert S./ Norton, David P. (1992):** The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. (PDF) In: Harvard Business Review
- Kaplan, Robert S./ Norton, David P. (1996):** The Balanced Scorecard – Translating Strategy Into Action

- Kaplan, Robert S./ Norton, David P. (2004):** Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, First Edition, Fourth Impression
- Kaplan, Robert S./ Norton, David P. (2024):** Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart
- Klapproth, Jorge (2018):** Der Tag X, 2. Aufl., Norderstedt
- Köhniger, Volker/ Mikoleit, Andrea/ Veit, Thorsten (2022):** Systemische Strategiearbeit in Organisationen, Wiesbaden
- Kröger, Jens/ Marx, Stefanie (2020):** Agile Marketing, Wiesbaden
- Kreutzer, Ralf T. (2019):** Scrum: Der Weg zum agilen Projektmanagement, in PraxisWISSEN Marketing, Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM), Berlin, Vol. 4, Iss. 01/2019, S. 57-68
- Kundernatsch, Daniela (2020):** Toolbox Objectives and Key Results, Stuttgart
- Kusay-Merkle, Ursula (2021):** Agiles Projektmanagement im Berufsalltag, 2. Aufl., Wiesbaden
- Lamsfuß, Christoph/ Wallau, Frank (2012):** Die größten Familienunternehmen in Deutschland. Daten, Fakten, Potenziale, Bundesverband der deutschen Industrie e.V. und der Deutschen Bank AG (Hrsg.), Bonn et al.
- Langmann, Christian/ Turi, Daniel (2020):** "Robotic Process Automation (RPA)-Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen." Voraussetzungen, Funktionsweise und Implementierung am Beispiel des Controllings und Rechnungswesens, Wiesbaden
- Langmann, Christian (2019):** Digitalisierung im Controlling, Wiesbaden
- Mackmood, Julia/ Bammert Marty/ D'Onofrio, Sara.: Chatbot & Cognitive Services – Ein Schritt Richtung Automatisierung im User Help Desk der Schweizerischen Post.** In: Portmann, E., D'Onofrio, Sara (Hrsg): Cognitive Computing. Edition Informatik Spektrum. Springer Vieweg, Wiesbaden, S.147-168.
- May, Peter (2012):** Erfolgsmodell Familienunternehmen - das Strategie-Buch, Hamburg
- Obogeanu-Hempel/ Erno Marius/ André Daiyû Steiner (2021):** 30 Minuten OKR - Objectives & Key Results, Offenbach
- o.V. (o.J.):** Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.), Definition Familienunternehmen, Online-URL: <https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/definition-familienunternehmen/definition-familienunternehmen.pdf>
- o.V. (2022):** Studie identifiziert 690 heimliche Marktführer im Land, URL: <https://www.wirtschaft.nrw/pressemitteilung/studie-identifiziert-690-heimliche-marktfuehrer-im-land>
- Peskes, Markus/ Steinmetz, Marc (2021):** Strategische Instrumente wertorientierter Unternehmenssteuerung für KMU in der Zukunft – Implikationen der Covid-19-Pandemie, URL: <https://www.econstor.eu/handle/10419/238746>
- Porter, Michael E. (2013):** Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt am Main

- Probst Gilbert/ Wiedemann, Christian (2013):** Strategie-Leitfaden für die Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden
- Reinemann, Holger (2019):** Mittelstandsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden
- Riedl, Korbinian/ Alberti, Marco (2024):** OKR - Die Kunst die richtigen Dinge nicht zu tun, Wiesbaden
- Rubin, Kenneth S. (2014):** Essential Scrum, Heidelberg
- Schermuly, Carsten (2024):** New Work - Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitenden, Freiburg et al.
- Schiefer, David (2022):** Agile Skalierungsframeworks in der Theorie und Praxis, Wiesbaden
- Schultz, Volker (2014):** Controlling, 2. Aufl., Stuttgart
- Seeger, Kerstin (2014):** Erfolgreiche Strategiearbeit im Mittelstand, Wiesbaden
- Smeets, Mario/ Erhard, Ralph/ Kaußler, Thomas (2019):** Robotic Process Automation (RPA) in der Finanzwirtschaft, Wiesbaden
- Steffen, Andreas (2019):** Menschen und Organisationen im Wandel, Wiesbaden
- Thömmes, Jürgen (2022):** Geschäftsmodelle und Strategien im Mittelstand, Wiesbaden
- Timinger, Holger (2021):** Modernes Projektmanagement in der Praxis, Weinheim
- Van der Aalst, Wil M. P./ Martin Bichler/ Armin Heinzl (2018):** "Robotic process automation" Business & information systems engineering Vol.60: Iss. 4, S.269-272
- Wiesner, Knut (2020):** 360-Grad-Marketing, Stuttgart