

Erfolgsfaktoren österreichischer Familienunternehmen

Das Zusammenspiel von Familie und
Unternehmen in Entscheidungs- und
Konsens- bzw. Konfliktprozessen

*ao. Univ.-Prof. Dr. Hermann Frank
Institutsleitung*

Augasse 2-6, 1090 Wien

T: +43-1-31336-4997

fofu@wu.ac.at

www.wu.ac.at/fofu

Kurzzusammenfassung der Studie

Familienunternehmen sind gesamthaft betrachtet sehr erfolgreich; sie tragen auch entscheidend zur nationalen Wirtschaftsleistung bei. Doch die enge Verzahnung von Familie und Unternehmen stellt nicht nur ein erhebliches Chancenpotential dar, das Familienunternehmen gegenüber anderen Wirtschaftsunternehmen auszeichnet, sondern birgt auch ein Risikopotential in sich, das sich auch in Form von Konflikten manifestieren kann.

Vor dem Hintergrund dieser Janusköpfigkeit von Familienunternehmen (Wimmer, 2009) gilt der angemessene Umgang mit Konflikten als ein zentraler Erfolgsfaktor (z.B. Davis & Harveston, 1999; Kellermanns & Eddleston, 2007). Doch trotz der prominenten Stellung und des besonderen Interesses an der Konfliktforschung, die bis zu den Anfängen der Familienunternehmensforschung zurückreicht (Debicki, Matherne III, Kellermanns & Chrisman, 2009), sind die Erkenntnisse zu Konflikten in Familienunternehmen bislang noch unzureichend und einschlägige empirische Arbeiten aus dem deutschsprachigen Raum liegen nur vereinzelt vor.

An diesem Forschungsdefizit schließt die vorliegende Studie an, die sich mit Konflikten in Familienunternehmen theoretisch und empirisch auseinandersetzt und dabei der Frage nachgeht, wie Familienunternehmen mit Konflikten umgehen und welche Handlungsweisen sie im Umgang damit entwickeln.

Konflikte entstehen immer dann, wenn eine Position verneint wird und auf diese wiederum eine Ablehnung folgt (Simon, 2010). Daraus geht hervor, dass an einem Konfliktprozess mindestens zwei Parteien beteiligt sind, deren Interessen widersprüchlich sind und dass solange diese gegenseitige Ablehnung besteht, der Konflikt weitergeführt wird. In diesem Zusammenhang spielen Entscheidungsprämissen, die Richtlinien für familienunternehmensspezifische Handlungsweisen vorgeben und dadurch festlegen, was als regelkonformes Entscheiden gilt und was nicht, eine zentrale Rolle. Über diese Entscheidungsprogramme und –prämissen (Luhmann, 2000) können Konflikte entscheidbar gemacht werden (z.B. über hierarchische Entscheidungsregeln). Insofern gehören Entscheidungsfindungsprozesse und

Konsens- bzw. Konfliktbewältigungsstile zu den spezifischen Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen, die im Rahmen dieser Studie auf unterschiedliche Weise herausgearbeitet werden und damit aufzeigen, wie Familienunternehmen mit herausfordernden Situationen erfolgreich umgehen.

Aufbau und Zielsetzung der Studie

Die Studie setzt sich aus drei Forschungsschwerpunkten zusammen: (I.) Zu Beginn wurde eine systematische Literaturanalyse vorgenommen mit dem Ziel, einen Einblick in die bisherige Entwicklung der Konfliktforschung in Familienunternehmen zu geben. Aufbauend auf den Erkenntnissen der Literaturanalyse, dass die analysierten Artikel zwar relevante Elemente und Auszüge des Konfliktprozesses (von der Entstehung bis zur Wirkung auf die Unternehmensperformance) untersuchen, diese aber isoliert voneinander betrachten und somit die Entwicklungslogik und -dynamik von Konfliktprozessen nicht erfassen, wurden drei qualitative Fallstudien durchgeführt (II.), die die spezifischen Kontexte analysieren, in denen sich Konflikte und Entscheidungen entwickeln können und aufzeigen, wie mit potentiellen aber auch bereits ausgebrochenen Konflikten umgegangen wird bzw. wie Entscheidungen getroffen werden. Zusätzlich zu den qualitativen Fallstudien wurde eine Fragebogenstudie durchgeführt (III.), an der insgesamt 572 österreichische Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen teilgenommen haben. Im Rahmen der empirisch-quantitativen Analyse wurde der Fokus auf die Analyse der Wirkung von Konflikten auf die Performance im Vergleich zu den stärks-

ten Mitbewerbern und die Zufriedenheit der Familienmitglieder mit dem Unternehmen gelegt und es wurden Unternehmen-Familie-Konflikte untersucht, denn aufgrund der dynamischen und interdependenten Beziehung zwischen Unternehmen und Familie ist in Familienunternehmen die Frage nach der Vereinbarkeit dieser beiden Lebensbereiche von besonderem Interesse.

Im Folgenden werden auszugsweise einige zentrale Erkenntnisse und Ergebnisse der Studie zusammenfassend dargestellt, die einen Überblick geben und das Verständnis für Entscheidungs- und Konsens- bzw. Konfliktprozesse in Familienunternehmen fördern sollen und zu einer Auseinandersetzung damit einladen.

I. Literaturanalyse

Über die systematische Literaturanalyse von wissenschaftlichen Beiträgen, die in renommierten (englischsprachigen) Zeitschriften im Zeitrahmen von 1990 bis Herbst 2010 erschienen sind und die über zwei führende Datenbanken für betriebs- und volkswirtschaftliche sowie für sozialwissenschaftliche Literatur zugänglich waren, konnten *insgesamt 14 Artikel* recherchiert werden, die sich explizit mit Konflikten in Familienunternehmen auseinandersetzen. Angesichts der Bedeutung des Konfliktverständnisses für den Erfolg und die Bestandssicherung von Familienunternehmen ist die geringe Anzahl an Artikeln, die in den letzten 20 Jahren erschienen sind, überraschend und weist auf den enormen Forschungsbedarf hin.

Betrachtet man die 14 Artikel gesamthaft, so fällt aus, dass diese thematisch unterschiedlich sind und drei Forschungsschwerpunkten zugeordnet werden können, die Konflikte in Familienunternehmen konzeptionell erarbeiten oder empirisch-quantitativ überprüfen.

Das Ergebnis der Literaturanalyse sind *drei klar abgrenzbare Forschungsschwerpunkte*: unternehmensbezogene Konflikte, Unternehmen-Familie-Konflikte und Generationenkonflikte, wobei die beiden Forschungsschwerpunkte unternehmensbezogene Konflikte und Unternehmen-Familie-Konflikte dominieren. Das Unterscheidungskriterium ist ihr Analysefokus. Während die Forschungsarbeiten zu den unternehmensbezogenen Konflikten die Konfliktprozesse auf der Unternehmensebene und die Auswirkungen dieser auf die Unternehmensperformance untersuchen, fokussieren die Forschungsarbeiten zum Unternehmen-Familie-Konflikt die Beziehung zwischen Unternehmen und Familie und die Auswirkungen auf beide Lebensbereiche. Im Vordergrund stehen hierbei Fragen zur optimalen work-life-balance und zu den geschlechtsspezifischen Unterschieden der Ehepartner, die gemeinsam ein Unternehmen führen. Im dritten Forschungsschwerpunkt wird hingegen ein spezifischer Konflikttyp, der Generationenkonflikt, und die Auswirkungen auf die aktuelle führungsverantwortliche Generation analysiert.

Ein Blick in die Forschungsarbeiten der unternehmensbezogenen Konflikte zeigt ein breites Forschungsfeld, das von der Analyse der Konfliktentstehung, der Konfliktwirkung bis hin zu den Konfliktbewältigungsstilen reicht, wobei der Schwerpunkt

eindeutig auf der Analyse der Konfliktwirkung auf die Unternehmensperformance liegt. Die untergeordnete Rolle der Studien über Konfliktbewältigungsstile und Konfliktentstehung ist hier besonders kritisch anzumerken, da Inhalt, Qualität und Verarbeitung des Konfliktes entscheidend für den Konfliktprozess sind. Während es den Studien über Unternehmen-Familie-Konflikte an einer ausführlichen theoretischen Aufarbeitung des Rollenkonfliktes mangelt, fehlt den beiden Forschungsarbeiten zum Generationenkonflikt der Einbezug und die Analyse unterschiedlicher Konflikttypen im Generationenverlauf. Bemerkenswert ist jedoch, dass in beiden Forschungsschwerpunkten die Konfliktvariable über zwei Dimensionen, Intensität und Häufigkeit, erhoben wurde und dadurch unterschiedliche Aussagen über Konflikte getroffen werden können und dass zusätzlich die Forschungsarbeiten der Unternehmen-Familie-Konflikte die persönliche Zufriedenheit von der Zufriedenheit mit der Familie unterscheiden und diese getrennt voneinander analysieren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in den Studien elementare Erkenntnisse zu Konflikte in Familienunternehmen erarbeitet wurden, dass diese aber Großteils noch lückenhaft sind und damit weitere Forschungsarbeiten notwendig machen.

Hier setzt die vorliegende Studie an, deren empirische Ergebnisse im Folgenden vorgestellt werden.

II. Qualitative Fallstudien zur Analyse von Entscheidungs- und Konsens- bzw. Konfliktprozessen

Jedes Familienunternehmen entwickelt in Auseinandersetzung mit seiner relevanten Umwelt kontextspezifische Handlungsweisen, die bestimmte Entscheidungs- und Konsens- bzw. Konfliktprozesse hervorbringen. Für die Auswahl der drei Fälle wurde daher auf möglichst unterschiedliche Bedingungen für das Familienunternehmen wie Größe, Generation und Branche und auf eine unterschiedliche Entscheidungs- und Konfliktodynamik geachtet, um erfolgreiche Handlungsweisen im Umgang mit Entscheidungen und Konflikten in den Blick zu bekommen.

Langfristperspektive der Familienunternehmen

Die Fallstudienresultate zeigen, dass Familie und Unternehmen sehr eng miteinander verwoben sind und dass die Familie in dieser Bindung ihre Identität findet. Aus diesem Grund ist es für die Familie entscheidend, das Unternehmen über einen generationenübergreifenden Zeitraum hinweg erfolgreich zu führen. Diese Langfristperspektive der Familienunternehmen spiegelt sich in den Beziehungen des Unternehmens nach innen und nach außen wider, denn in der Regel werden langjährige Bindungen zu den MitarbeiterInnen, den LieferantInnen und den KundInnen eingegangen und aufrechterhalten. Die Dauerhaftigkeit der Marktbeziehungen und der nachhaltige Unternehmenserfolg scheinen daher wichtiger zu sein als kurzfristige Gewinn- und Umsatzmaximierung. Das zeigt sich auch daran, dass die Familie in Krisenzeiten das Wohl des Unternehmens

über das Wohl der Familie stellt und die Privatinteressen den Interessen des Unternehmens unterordnet.

Konfliktprävention statt Konflikteskalation

In den untersuchten Familienunternehmen lassen sich Regeln und Strategien erkennen, die dazu beitragen, Entscheidungsprobleme zu vermeiden und einer Konflikteskalation frühzeitig vorzubeugen. Es findet daher eine klare Tendenz zur Konfliktprävention statt, die durch folgende Maßnahmen bedingt wird:

- a) Formale Regelung der Beziehungen durch hierarchische und funktionale Differenzierung

Die formale Regelung der Handlungsbereiche der Familienmitglieder und der MitarbeiterInnen ist wichtig, um Konfliktübertragungen zwischen dem strategischen und dem operativen Bereich zu vermeiden. Dafür bieten sich Strategien der funktionalen Differenzierung, um Arbeits- und Verantwortungsbereiche voneinander zu trennen, die jedoch hierarchisch gleichgestellt sind oder Strategien der hierarchischen Differenzierung, die ungleiche Verantwortungsebenen vorsehen, an. Durch diese Strategien wird die Teilnahme an den Entscheidungsprozessen geregelt (Wer kann an einer Entscheidung mitwirken?) und es wird eine klare Struktur der Entscheidungskompetenz festgelegt (Wer trifft die Letztentscheidung und wie sind die Beiträge anderer Personen zu bewerten?). Wichtig ist, dass Familienmitglieder Schlüsselfunktionen im Unternehmen einnehmen und damit die Kontrolle des Unternehmens durch die Familie sicherstellen.

b) Orientierung an der Ökonomie

Entscheidungen, auch wenn sie intuitiv gefällt werden, müssen sach-rational im Sinne des Unternehmens und des wirtschaftlichen Erfolgs argumentiert werden. Auf diese Weise wird der langfristige Unternehmensbestand sichergestellt. Dies hat eine vergleichsweise risikoaversive Unternehmensstrategie zur Folge, die sicheren und nachhaltigen Entscheidungen den Vorzug gibt und eine kurzfristige Gewinn- und Umsatzmaximierung vermeidet.

c) Wechselseitiges Vertrauen und Respekt als Grundlage für engagiertes Arbeiten

Familienmitglieder und MitarbeiterInnen arbeiten gemeinsam im Sinne und zum Wohl des Unternehmens. Dabei vertraut die Belegschaft, dass die Familienmitglieder nach gemeinsamen Lösungen für alle Beteiligten suchen und nicht einzelne bevorzugen bzw. einseitig zu Lasten der Belegschaft handeln. Umgekehrt vertrauen die Familienmitglieder, dass sich die Belegschaft für das Unternehmen einsetzt und Entscheidungen nicht zu Lasten des Unternehmens treffen. Entscheidend ist hier die gegenseitige Akzeptanz sowie Vertrauen und Respekt gegenüber den Entscheidungsbeteiligten und eine gerechte Entscheidungsgrundlage.

d) Planvolle Umsetzung des Übergabeprozesses

Um die Ausbildung von Konflikten im Rahmen von Übergabeprozessen zu vermeiden, wird im Vorfeld darauf geachtet, die jüngere Generation langfristig auf ihren Lebensweg vorzubereiten (z.B. durch Ausbildung) und bei Übernahmeinteressen den Erfahrungsaufbau (intern zur Belegschaft und der eigenen Unternehmenspraxis und extern durch Kontakte zu

anderen Unternehmen, um Einblick in andere Unternehmen zu erhalten) zu unterstützen. In der Übergabephase wird noch eine andere Strategie durchschlagend, die Konflikte vorbeugt. Hier hat sich gezeigt, dass der Rückzug der älteren Generation aus dem operativen Tagesgeschäft und die Akzeptanz der Entscheidungen, die durch die Nachfolgeneration begründet werden, zentrale Erfolgsstrategien sind.

Entscheidungsstrukturierung verändert Konflikt-dynamik

Bemerkenswert ist, dass die Fallstudien klar aufzeigen, dass Entscheidungen und Konflikte eng zusammenhängen, denn mit unterschiedlichen Strategien der Entscheidungsstrukturierung sind unterschiedliche Konfliktniveaus verbunden. So ist mit der Orientierung an Einzelentscheidungen im Entscheidungsprozess und der Vorstellung, dass sich die beste Idee im Wettbewerb gegen andere durchsetzt, ein höheres Konfliktpotential verbunden als mit der Orientierung an einer tragfähigen Kompromisslösung, die von allen Beteiligten akzeptiert wird. Damit hängt auch die Überzeugungsarbeit, die je nach Entscheidungsstrukturierung einen unterschiedlichen Charakter annimmt, zusammen. Während in Familienunternehmen, die Entscheidungen auf der Grundlage des Wettbewerbs beschließen, die Überzeugung auf Basis der argumentativen Durchsetzung der besten Idee erfolgt, geht es in Familienunternehmen, die auf integrative Lösungsansätze Wert legen, vor allem darum, Entscheidungen im Unternehmen sozial anschlussfähig zu halten. Grundle-

gend ist hier, dass über die Entscheidungsstrukturierung die Konfliktodynamik verändert werden kann.

Konflikthalte und Argumente zwischen Familie und Unternehmen sind variabel

Konflikte in der Familie und Konflikte im Unternehmen werden unterschiedlich gehandhabt. Während in der Familie auch persönliche Argumente auf der Beziehungsebene wirksam werden können, bedürfen die Argumente im Unternehmen einer sachrationalen Grundlage. Wesentlich ist hierbei jedoch, dass Konflikte im Fall der Konfliktübertragung ihre Eigenschaften verändern. So tauchen z.B. bei der Konfliktübertragung von der Familie in das Unternehmen Sachargumente auf, die weniger in der Sache als in der Beziehung begründet sind und das wiederum überschattet die Differenzen auf der Beziehungsebene, die ungelöst bleiben. Das Problem, das dabei entsteht, ist, dass durch die Konfliktübertragung die Konfliktursachen verdeckt bleiben, eine Zuordnung in den entsprechenden Handlungskontext für eine adäquate Konfliktlösung in Familienunternehmen aber Voraussetzung ist. Konfliktbearbeitung hängt daher auch immer vom jeweiligen Handlungskontext ab und für den erfolgreichen Umgang ist daher darauf zu achten, welche Konfliktformen in welchem Bereich anschlussfähig ausgetragen werden können.

III. Die Bedeutung von Konflikten für den Erfolg von Familienunternehmen – Quantitative Analyseergebnisse

Für die empirisch-quantitative Studie wurden zufällig ausgewählte Unternehmen telefonisch kontaktiert und zur Teilnahme an der Studie eingeladen. Insgesamt setzt sich die Stichprobe aus 572 vollständigen Datensätzen von österreichischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen zusammen. Beruhend auf der Selbsteinschätzung der FamilienunternehmerInnen, der objektiven Beurteilung des Familieneinflusses und der Tatsache, dass mindestens zwei Familienmitglieder aktiv im Unternehmen mitarbeiten müssen, zwischen denen Konflikte ausgetragen werden können bzw. die gemeinsam am Entscheidungsprozess beteiligt sind, umfasst die Analysestichprobe schlussendlich 392 Familienunternehmen, auf die sich die nachfolgenden Ergebnisse der unternehmensbezogenen Konflikte beziehen.

Betrachtet man die Häufigkeitsverteilungen, so zeigt sich, dass *Familienunternehmen eine lange Tradition haben*. 5% der Familienunternehmen sind bereits vor 1900 gegründet worden, 14% zwischen 1900 und 1940 und 41% zwischen 1941 und 1980. Dieser Trend hat in den letzten 30 Jahren (von 1981 bis 2010) angehalten, sodass 40% der Familienunternehmensgründungen auf diese Zeitspanne entfallen. Darüber hinaus blicken Familienunternehmen auf eine *erfolgreiche Unternehmensentwicklung* (erhoben über Umsatz, Gewinn, Anzahl der MitarbeiterInnen und StammkundInnenanteil) im Vergleich zu den stärksten Mitbewerbern in den letzten drei Jahren zurück, die von 70% der Familienunternehmen

zumindest gleich gut oder sogar besser eingestuft wurden.

Ergebnisse zu den unternehmensbezogenen Konflikten

Die Ergebnisse zu den unternehmensbezogenen Konflikten zeigen, dass *Konflikte* zwar auftreten, diese aber hinsichtlich ihrer Belastung und ihrer Bedeutung zumindest für den Großteil der Familienmitglieder als relativ gering erlebt werden. So geben rund drei Viertel der Familienunternehmen an, dass Aufgaben-, Prozess- und Beziehungskonflikte nur fallweise auftreten und nicht belastend wirken.

Generell wirken sich Konflikte jedoch negativ auf die Performance im Vergleich zu den stärksten Mitbewerbern und die Zufriedenheit der Familienmitglieder mit dem Unternehmen aus. Der stärkste negative Zusammenhang wird zwischen dem Beziehungskonflikt und der Zufriedenheit mit dem Unternehmen nachgewiesen und damit bestätigt die Studie die negative Wirkung von Beziehungskonflikten (Kellermanns & Eddleston, 2007). Mögliche konfliktförderliche Effekte von Aufgaben- und Prozesskonflikten konnten entgegen der Forschungsliteratur (z.B. Jehn & Bendersky, 2003) nicht gefunden werden. Auffallend ist in diesem Zusammenhang, dass sich die Konflikte im Generationenverlauf verändern und dass vor allem ab der 4. Generation das höchste Konfliktpotential zu verzeichnen ist.

Des Weiteren konnte belegt werden, dass Auswirkungen von Konflikten durch verschiedene Merkmale des Familienunternehmens wie Familienklima, Konfliktbewältigungsstilen und Familieneinfluss bei Entscheidungen beeinflusst werden.

Das *Familienklima* wird im Durchschnitt sehr positiv wahrgenommen. Besonders die offene Kommunikation zwischen den Familienmitgliedern (87%) wird als sehr positiv erlebt, gefolgt von Vertrauen (83%), Kohäsion (77%), Adaptionsfähigkeit (77%) und Altruismus (70%). Zentrales Ergebnis ist, dass das Familienklima für die Performance im Vergleich zu den stärksten Mitbewerbern keine entscheidende Rolle spielt, jedoch Effekte auf die Zufriedenheit mit dem Unternehmen ausübt. Während eine signifikante positive Beziehung zwischen der Zufriedenheit mit dem Unternehmen und der offenen Kommunikation (hier ist der stärkste Effekt zu verzeichnen), der Kohäsion und der Adaptionsfähigkeit zu finden ist, sind keine Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit mit dem Unternehmen und Vertrauen bzw. Altruismus feststellbar. Zusätzlich zeigen sich moderierende Effekte¹ von Vertrauen, Kohäsion und Adaptionsfähigkeit. Ein Verlust an Vertrauen, Kohäsion und Adaptionsfähigkeit bei gleichzeitiger Steigerung des Konfliktpotentials führt zu einer Reduktion der Zufriedenheit. Ein positives Familienklima hingegen kann die negativen Auswirkungen von Konflikten verhindern!

Familienunternehmen sind klar *konsensorientiert* (70%). Das zeigt sich auch daran, dass überwiegend der *Konfliktbewältigungsstil* Integration (68%) eingesetzt wird, während Durchsetzen eigener Interessen (16%), aber auch Kompromissfindung (11%), Vermeidung (11%) und Entgegenkommen (8%) eher selten angewandt werden. Der Bewältigungsstil Integration wirkt sich maßgeblich im Zusammenhang

¹ Ein Moderator ist eine Variable, die einen Einfluss auf die Beziehung zwischen zwei (oder mehr) Variablen ausübt.

mit Aufgabenkonflikten positiv aus, sodass davon auszugehen ist, dass in Familienunternehmen, in denen diese Form der Bewältigung hoch ausgeprägt ist, besonders die positiven Effekte des Aufgabenkonflikts wirksam werden. Im Vergleich dazu weisen die anderen Konfliktbewältigungsstile kaum relevante Effekte auf.

Wichtige unternehmensrelevante Entscheidungen werden in der Regel von der Familie und in Form einer Mehrheitsentscheidung (47% der Familienunternehmen) getroffen. Auffallend an den Ergebnissen war, dass der Familieneinfluss bei Entscheidungen vor allem bei der Konflikt-Zufriedenheitsbeziehung eine entscheidende Rolle spielt. Hier zeigt sich, dass die Auswirkungen von Konflikten (Aufgaben-, Prozess- und Beziehungskonflikt) auf die Zufriedenheit durch einen hohen Familieneinfluss bei Entscheidungen verstärkt werden. So sind die positiven Effekte bei einem geringen Konfliktpotential der drei Konflikttypen als auch die negativen Effekte bei einem höheren Konfliktpotential stärker ausgeprägt.

Die Ergebnisse zur *Wirtschaftskrise* deuten darauf hin, dass Familienunternehmen grundsätzlich krisenresistent sind. Trotz der Belastungen durch die Krise (49% der Familienunternehmen haben angegeben, unter der Krise gelitten zu haben) haben sich nur geringe Veränderungen in den Beschäftigungszahlen in beide Richtungen ergeben. 15% der Familienunternehmen haben die Wirtschaftskrise als Chance für Wachstum und Veränderung erlebt. In Hinblick auf den erfolgreichen Umgang mit der Wirtschaftskrise zeigt sich die Adaptionsfähigkeit als zentraler Erfolgsfaktor, während der Konfliktbewältigungsstil Vermeiden besonders unvorteilhaft ist. Ein erfolgrei-

cher Umgang mit Krisensituationen beruht daher darauf, Herausforderungen und Konflikte wahrzunehmen und sich diesen aktiv zu stellen.

Ergebnisse zu den Unternehmen-Familie-Konflikten

Die Ergebnisse zu den Unternehmen-Familie-Konflikten basieren auf einer Analysetichprobe von 319 Unternehmen. Davon sind 266 Familienunternehmen und 52 Nicht-Familienunternehmen. *Ein Vergleich zwischen den beiden Unternehmensformen zeigt keine signifikanten Unterschiede* und dies unterstützt die Annahme von Beehr, Drexler und Faulkner (1997), dass Unternehmen-Familie-Konflikte unabhängig vom Unternehmenstyp existieren und nicht häufiger in Familienunternehmen anzutreffen sind.

Auffallend ist jedoch, dass *Unternehmen-Familie-Konflikte in allen Familienunternehmen* unabhängig von der Generation des Unternehmens mit vergleichbarer Häufigkeit auftreten und davon ausgegangen werden kann, dass es sich um personenbezogene Konflikte handelt, die grundsätzlich nicht von der Unternehmensgeschichte beeinflusst sind und auf einer individuellen Ebene gelöst werden müssen. Im Unterschied zu anderen Studien über Unternehmen-Familie-Konflikte (z.B. Frone, Russell & Cooper, 1992; Stewart & Danes, 2001) konnten auch keine geschlechtsspezifischen Unterschiede festgestellt werden. Das Konfliktpotential ist für männliche als auch für weibliche Familienmitglieder gleich hoch.

Erwartungsgemäß konnte ein positiver Zusammenhang zwischen *Familienklima* und den Unterneh-

men-Familie-Konflikte bestätigt werden. Erneut sind die Adaptionsfähigkeit und eine offene Kommunikationskultur die zentralen Erfolgsgrößen, deren positive Effekte konfliktmindernd wirken, während zwischen Kohäsion, Vertrauen und Altruismus keine signifikanten Effekte im Zusammenhang mit Unternehmen-Familie-Konflikte nachgewiesen werden konnten.

Ident mit den Ergebnissen zu den unternehmensbezogenen Konflikten führt das Einbeziehen anderer Meinungen bei der *Bewältigung von Konflikten* zu einer Reduktion und der Bewältigungsstil Vermeidung zu einer Erhöhung von Unternehmen-Familie-Konflikten.

Die Annahme, dass eine *Beziehung zwischen Aufgabenkonflikten und Unternehmen-Familie-Konflikten* besteht, konnte bestätigt werden. In diesem Zusammenspiel spielen aber vor allem moderierende Effekte eine Rolle. Insbesondere eine offene Kommunikationskultur wirkt positiv, also konfliktmindernd. Die positive Wirkung lässt jedoch mit zunehmendem Konfliktpotential nach, sodass davon ausgegangen werden kann, dass die positiven Effekte der offenen Kommunikationskultur im präventiven Bereich liegen und einer Konflikteskalation vorbeugen. Moderierende Effekte in Bezug auf die Konfliktbewältigungsstile liegen nicht vor und das könnte darauf zurückzuführen sein, dass Konfliktbewältigungsstile im Unternehmen und in der Familie unterschiedlich umgesetzt werden.

Zusammenfassend weisen die Ergebnisse aus den Fallstudien und die Ergebnisse aus der empirisch-quantitativen Analyse zu den unternehmensbezogenen

und den Unternehmen-Familie-Konflikten darauf hin, dass die Bereitschaft, sozial anschlussfähige Konfliktlösungen für alle Entscheidungsbeteiligten zu suchen, Akzeptanz und Vertrauen, die Adaptionsfähigkeit, sich flexibel an geänderte Bedingungen anzupassen und eine offene Kommunikationskultur, in der die Beteiligten offen über ihre Bedürfnisse und Probleme sprechen können, dazu beitragen, Konflikten vorzubeugen und damit zentrale Erfolgsfaktoren darstellen. Familienunternehmen, die sich durch integrative Lösungsansätze und ein adaptives Agieren auszeichnen, weisen daher entscheidende Vorteile auf.

*Hermann Frank, Christian Korunka,
Manfred Lueger, Lavinia Nosé und
Daniela Suchy*

Die Studie wird im Herbst 2011 als Buch erscheinen (Umfang rund 240 Seiten).

Diese Studie wurde durch das Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend und das Family Business Network Österreich finanziell gefördert.

Literatur

- Beehr, T. A., Drexler Jr., J. A. & Faulkner, S. (1997). Working in small family businesses: Empirical comparisons to non-family businesses. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 297-312.
- Davis, P. S. & Harveston, P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12(4), 311-323.
- Debicki, B. J., Matherne III, C. F., Kellermanns, F. W. & Chrisman, J. J. (2009). Family Business Research in the New Millennium. An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why. *Family Business Review*, 22(2), 151-166.
- Frone, M. R., Russell, M. & Cooper, M. L. (1992). Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Behavior*, 13, 723-729.
- Jehn, K. A. & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-241.
- Kellermanns, F. W. & Eddleston, K. A. (2007). A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of Business Research*, 60(10), 1048-1057.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Simon, F. B. (2010). *Einführung in die Systemtheorie des Konflikts*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Stewart, C. C. & Danes, S. M. (2001). Inclusion and Control in Resort Family Businesses: A Developmental Approach to Conflict. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(3), 293-320.
- Wimmer, R. (2009). Familienunternehmen. In: v. Schlippe, A., Rösen, T. A. & Groth, T. (Hrsg.), *Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens*. Lohmar: Josel EUL Verlag.