



## **Familienklima und Konflikte in Familienunternehmen: Eine empirische Analyse ihrer Erfolgswirkungen**

Von Lavinia Nosé\*, Christian Korunka\*\*,  
Hermann Frank\*\*\* und Daniela Suchy\*\*\*\*,  
Wien

### **Zusammenfassung**

Die Unternehmerfamilie hat eine wichtige Funktion im Familienunternehmen. Demnach ist die Entwicklung eines umfassenden Verständnisses des Zusammenwirkens der im Unternehmen tätigen Familienmitglieder von großer Bedeutung, vor allem hinsichtlich der Wirkungen auf das Unternehmen und die Un-

---

\* Mag. Lavinia Nosé ist Doktorandin am Institut für Wirtschaftspsychologie, Bildungspsychologie und Evaluation der Universität Wien. Ihr Forschungsschwerpunkt ist das Konflikterleben und die Dynamik von Konflikten in Familienunternehmen.

\*\* Prof. Dr. Christian Korunka forscht und lehrt am Institut für Wirtschaftspsychologie, Bildungspsychologie und Evaluation der Universität Wien. Seine Forschungsschwerpunkte sind Qualität des Arbeitslebens und Entrepreneurship.

\*\*\* Prof. Dr. Hermann Frank ist Leiter des Forschungsinstituts für Familienunternehmen an der WU Wirtschaftsuniversität Wien. Seine Forschungsschwerpunkte sind Entrepreneurship und Familienunternehmen.

\*\*\*\* Daniela Suchy, M.A., ist Doktorandin am Institut für Soziologie der Universität Wien. Sie promoviert derzeit im Rahmen einer kumulativen Dissertation zum Thema Konfliktdynamik und Entscheidungsfindung in Familienunternehmen.

ternehmerfamilie selbst. Die Studie lenkt die Aufmerksamkeit auf einen familienorientierten Ansatz der Konfliktodynamiken in Familienunternehmen, wobei die intervenierende Rolle des Familienklimas auf die Beziehung von Konflikten und Unternehmensperformance (Zufriedenheit und wirtschaftliche Performance) untersucht wird. Die Datenbasis bildet eine repräsentative Stichprobe von 392 Familienunternehmen.

### **Abstract**

The purpose of this study is to empirically investigate the effect of relationship conflict on subjective and objective business outcomes and the moderating effect of family climate on the conflict–business outcome relationship. Using a nationally representative sample of 392 Austrian family businesses, the results demonstrated the negative effects of relationship conflict on firm satisfaction and firm performance. Family climate has a significant direct effect on firm satisfaction and moderates the relation of conflict with both business outcomes. Thus, a positive family climate can decrease the negative effects of relationship conflict on family businesses and must be promoted.

### **I. Einleitung und Zielsetzung**

Mit Familienunternehmen werden häufig Konflikte assoziiert (Sorenson 1999). Die besonderen und komplexen Konstellationen innerhalb der Unternehmerfamilie und die spezifischen Verbindungen zum Unternehmen können einen speziellen Nährboden für unterschiedliche Konfliktformen bieten und zur Konflikteskalation zwischen den Familienmitgliedern führen (Frank et al. 2011). Daraus kann eine spezifische Konfliktodynamik emergieren, die ökonomische und metaökonomische Werte der Familie und des Unternehmens gefährdet (Levinson 1971; Davis und Harveston 2001). Die Konfliktliteratur identifiziert Konfliktformen mit förderlichen oder schädlichen Einfluss auf die Unternehmensperformance. Aufgaben- und Prozesskonflikte werden als förderliche Formen von Konflikten angesehen, da viele divergierende Ideen und Meinungen Diskussionen auslösen können, die eine Suche nach der besten Lösung in Gang setzen und somit die Entscheidungsqualität verbessern können. Beziehungskonflikte hingegen wirken immer negativ auf das Familienunternehmen bzw. die Performance (De Dreu und Van De Vliert 1997; Jehn 1997; Eddleston und Kellermanns 2007).

Die Unternehmerfamilie kann eine wertvolle Ressource mit stabilisierenden und stärkenden Eigenschaften für das Familienunternehmen darstellen, aber ebenso für deren Untergang verantwortlich sein (Eddleston

und Kellermanns 2007). Demnach sind das Verständnis und der Umgang mit unterschiedlichen Konflikten und deren Wirkungen zwischen Familienmitgliedern auf kurze Sicht für die Wirtschaftlichkeit und den Erfolg und auf lange Sicht für das Überleben des Unternehmens von hoher Bedeutung (Danes und Olson 2003; Danes et al. 1999; Stewart und Danes 2001). Astrachan und McMillan (2003) argumentieren, dass Familienunternehmen erfolgreicher sind, wenn die Familienmitglieder ihre Meinungsverschiedenheiten lösen und eine förderliche Kommunikationskultur etablieren. Die Unternehmerfamilie stellt eine kohäsive Einheit im Rahmen von Familienunternehmen dar (Pieper 2010), die Vertrauen, Kooperation und Kommunikation fördern kann (Ensley et al. 2002). Dennoch gibt es einen Mangel an Forschungsarbeiten, die die Dynamiken zwischen den im Unternehmen tätigen Familienmitgliedern und dem aus der gemeinsamen Interaktion entstehenden Familienklima fokussieren (Björnberg und Nicholson 2007). Das Familienklima nimmt eine wichtige Rolle im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur und der Performance ein, vor allem durch den Einfluss von Familienwerten auf die Kultur des Unternehmens (Björnberg und Nicholson 2007).

Die hier vorgestellte empirische Studie vertritt einen sozialwissenschaftlichen Ansatz der Konfliktodynamik in Familienunternehmen, der die Unternehmerfamilie einbezieht. Das Ziel dieser Studie ist es, einen empirischen Beitrag zur Erforschung von Familienunternehmen zu leisten durch die Anwendung bekannter Konfliktmodelle, aber mit einem erweiterten familienorientierten Ansatz, in dem die subjektive Konfliktwahrnehmung von Familienmitgliedern fokussiert wird. Die Wirkungsweisen von Konflikten werden nicht nur in Bezug auf objektive Erfolgsindikatoren (wirtschaftliche Performance), sondern auch hinsichtlich subjektiver Indikatoren, wie die Zufriedenheit mit dem Unternehmen, untersucht. Darüber hinaus wird die Entwicklung eines umfassenden Verständnisses von Familienklima angestrebt, indem sozialen Faktoren, die das Zusammenleben der Unternehmerfamilie maßgeblich beeinflussen, Rechnung getragen und der intervenierende Einfluss des Familienklimas auf die Beziehung von Konflikten und Unternehmensperformance untersucht wird. Damit soll an bisherigen Überlegungen von Björnberg und Nicholson (2007) angesetzt werden, dass negative Familienstrukturen und Konflikte das Familienunternehmen zerstören und die Gesundheit der Familienmitglieder schädigen können. Es wird daher angenommen, dass ein förderliches Familienklima die Konfliktodynamik günstig beeinflusst und dadurch die Unternehmensperformance und Zufriedenheit verbessert.

## II. Theoretischer Hintergrund

### 1. Konfliktformen und deren Wirkungen

Konflikte stellen in Familienunternehmen eine der größten Herausforderungen für Familien und ihre Unternehmen dar, da diese nicht nur den Erfolg sondern auch die Existenz des Unternehmens bedrohen können (von Schlippe und Kellermanns 2008). Innerfamiliäre Konflikte können eine wesentliche Grundlage für die Herausbildung bestimmter struktureller Einflussfaktoren, wie etwa gestörte Beziehungsstrukturen zu Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, bereiten (Rüsen 2009) und aufgrund der engen Verwobenheit von Familie und Unternehmen auf Beziehungsebene eskalieren (Frank et al. 2011). Konflikte sind der Ausdruck wahrgenommener Diskrepanzen, unvereinbarer Wünsche oder unüberbrückbarer Differenzen zwischen mehreren Parteien (Boulding 1963). An bisherigen Forschungsarbeiten anknüpfend (Cosier und Rose 1977; Pinkley 1990; Amason und Schweiger 1994; Amason und Sapienza 1997; Jehn 1997; Jehn und Mannix 2001; Jehn und Bendersky 2003; Jehn et al. 2008) werden drei Formen von Konflikten – Aufgaben-, Prozess- und Beziehungskonflikt – unterschieden. Im Gegensatz zu Aufgaben- und Prozesskonflikten, denen in früheren Studien ein förderlicher Einfluss auf die Unternehmensperformance attestiert wurde (Jehn 1997; DeChurch und Marks 2001), wird den Beziehungskonflikten ein überwiegend negativer Einfluss zugeschrieben (Jehn und Mannix 2001; Jehn und Bendersky 2003; Guerra et al. 2005; Jehn et al. 2008). Beziehungskonflikte sind Meinungsverschiedenheiten, die auf Ebene der zwischenmenschlichen Beziehung ausgetragen werden und bei denen affektive Komponenten im Vordergrund stehen (Jehn 1995).

Prozess- und Aufgabenkonflikte treten im Rahmen organisationaler Themenfelder auf. Sie können zum Beispiel entstehen, wenn Uneinigkeit über die Ausführung von Tätigkeiten vorherrscht, oder wenn die Verteilung von Verantwortung unklar ist. Offene Diskussionen über Unternehmensziele und Strategien oder über eine Vielzahl an divergierenden Ideen, führen häufig zu Aufgabenkonflikten (Kellermanns und Eddleston 2006). Allgemein gesagt fördern Aufgabenkonflikte potentiell die Qualität von Entscheidungsfindungsprozessen durch verstärkte Auseinandersetzung mit dem Entscheidungsgegenstand und der intensiven Suche nach der besten Lösung. Die dabei entstehenden neuen Ideen und innovativen Ansätze vermindern opportunistisches Verhalten (Jehn und Bendersky 2003) und wirken positiv auf die Unternehmensperformance.

In der Forschung gibt es unterschiedliche Ansatzpunkte, um die Performance bzw. den Erfolg von Unternehmen zu messen (Colli 2011), da Performance ein vieldeutiges Erfolgskriterium ist (Nicolai und Kieser 2002). In der Erfolgsfaktorenforschung, in der die Performance als ab-

hängige Variable gemessen wird, wurden „Gesetzmäßigkeiten“ (Nicolai und Kieser 2002, 581) für den Erfolg definiert und Variablen identifiziert, von denen ein Zusammenhang zum ROI erwartet wird. So zählen ROE, ROA, ROS oder Earnings per Share zu den wichtigsten Kennzahlen, um die Unternehmensperformance zu messen (Nicolai und Kieser 2002). Ebenso haben Peters und Waterman (1991) einen Erfolgsfaktorenkatalog, auf Grundlage von Experteninterviews besonders erfolgreicher Unternehmen in den USA, entwickelt. Beide wurden stark kritisiert, aufgrund methodischer Schwächen und ihrer eher geringen Relevanz für die Praxis. Aussagekräftiger sind daher Vergleiche mit Mitbewerbern im Gegensatz zur Analyse der Entwicklung in Bezug auf das eigene Unternehmen. Diese Methode findet auch im PIMS-Programm (Profit Impact of Market Strategies) Anwendung, in dem Marktattraktivitätsfaktoren und Faktoren der Wettbewerbsposition relativ zu den stärksten Konkurrenten gemessen werden (siehe dazu Buzzell und Gale 1989).

Neben jenen Erfolgsgrößen, deren Erreichung mit dem marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem verknüpft ist, gibt es Zielgrößen, die nicht direkt mit ökonomischen Indikatoren in Verbindung stehen, die jedoch einen wesentlichen Bestandteil des Wertespektrums von eigen- tümergeleiteten Unternehmen und Familienunternehmen ausmachen (Danes und Olson 2003). Aufgrund der engen lebenspraktischen Verwobenheit von Familie und Unternehmen spielt die Zufriedenheit der Eigentümerfamilie mit ihrem Unternehmen ebenfalls eine wesentliche Rolle. Zufriedenheit ist in sehr unterschiedlichen Bereichen der empirischen Sozialforschung eine wesentliche bzw. die wesentlichste Zielgröße (z. B. Lebenszufriedenheit, Arbeitszufriedenheit, Kundenzufriedenheit). Einschätzungen zur Zufriedenheit integrieren aus der Sicht der einschätzenden Person verschiedenste Aspekte jeweils in ihrer subjektiven Bedeutung für die Person. Interne Vergleichsmaßstäbe bzw. Erwartungshaltungen bilden dabei den zentralen Bezugspunkt. Eine wesentliche Form der Zufriedenheit in Familienunternehmen stellt die der Unternehmerfamilie mit ihrem Unternehmen dar. Es kann davon ausgegangen werden, dass bei hoher Zufriedenheit die Freude und das Engagement im Unternehmen zu arbeiten hoch sind und strategische Entscheidungen im Sinne des Unternehmens getroffen werden (vgl. Zellweger und Nason 2008). Das Wohlergehen des Unternehmens steht im Mittelpunkt und ist für den langfristig erfolgreichen Fortbestand wesentlich (siehe dazu „Business first“-Prinzip von Schlippe und Kellermanns 2008).

Die beiden Erfolgskennwerte der vorliegenden Studie wirtschaftliche „Performance im Vergleich zu Mitbewerbern“ und „Zufriedenheit mit dem Unternehmen“ sind somit zwei wesentliche Erfolgsmaße. Es ist davon auszugehen, dass die beiden Erfolgsmaße zwar in einer (zumindest schwach ausgeprägten) positiven Beziehung stehen, sie stellen jedoch

weitgehend unabhängige operative Facetten des Erfolgs von Familienunternehmen dar, die sich konzeptuell unterscheiden (Cooper und Artz 1995). Die Studie integriert daher einen subjektiven Erfolgsindikator und einen im Vergleich weniger durch Einschätzungen beeinflussten und damit eher objektiven Erfolgsindikator. Auf Basis bisheriger Forschungsarbeiten wird angenommen, dass Konflikte die Performance im Vergleich zu Mitbewerbern beeinflussen und die Zufriedenheit mit dem Unternehmen reduzieren können, weil aufgrund von Konflikten Spannungen entstehen (De Dreu und Van De Vliert 1997) und diese die Qualität der Arbeit beeinflussen können. Diese Überlegungen führen zu folgenden Hypothesen:

- H 1: Aufgabenkonflikte stehen in einer positiven Beziehung mit der Zufriedenheit mit dem Unternehmen bzw. mit der Performance im Vergleich zu den stärksten Mitbewerbern.*
- H 2: Prozesskonflikte stehen in einer positiven Beziehung mit der Zufriedenheit mit dem Unternehmen bzw. mit der Performance im Vergleich zu den stärksten Mitbewerbern.*
- H 3: Beziehungskonflikte stehen in einer negativen Beziehung mit der Zufriedenheit mit dem Unternehmen bzw. mit der Performance im Vergleich zu den stärksten Mitbewerbern.*

## *2. Familienklima und dessen Wirkungen*

Ein zentrales Charakteristikum von Familienunternehmen ist die Existenz und der Einfluss einer Familie auf das Unternehmen (Chrisman et al. 2005). Bisher beschäftigt sich die Forschung allerdings nur peripher mit der Dynamik zwischen Familienmitgliedern, die im Unternehmen tätig sind (Björnberg und Nicholson 2007). Problematische Interaktionen sowie unterschiedliche Formen von Konflikten sind nicht nur belastend für das Familienleben, sondern können die Tätigkeit im Unternehmen überschatten (van der Merwe und Ellis 2007). Die Anfänge der Forschung zu Familienklima sind häufig in der Forschung zu Familienkultur und Familientherapie zu finden (vgl. Björnberg und Nicholson 2007). In Studien unterschiedlicher Forschungsfelder, wie etwa der Familientherapie, Klinischen Psychologie oder der Sozialpsychologie, konnte ein bedeutender Einfluss von Familienklima auf Einzelpersonen und Familiensysteme nachgewiesen werden (zB. Humphrey und Stern 1988; Kavanagh et al. 1997; Laliberté et al. 1999).

Björnberg und Nicholson (2007) entwickelten ein Konzept zur Bestimmung der Funktionalität von Familien, im Besonderen von Familienklima, in Familienunternehmen, mit dem Ziel, in der Familienunternehmensforschung eine Brücke zwischen familienpsychologischen und familientherapeutischen Erkenntnissen zu schlagen. Sie konnten die drei

Hauptdimensionen Kohäsion, Familienprozesse und Ausübung von Autorität zwischen den Generationen extrahieren. Die letztgenannte Dimension, Ausübung von Autorität zwischen den Generationen, fokussiert auf die Eltern-Kind-Interaktionen im Nachfolgeprozess und deren Wirkung auf das Unternehmen. Da der Übergabeprozess aber nicht den Fokus der gegenwärtigen Forschungsarbeit darstellt, wird diese Dimension nicht aufgenommen.

Kohäsion ist eine Grundvoraussetzung für die Bildung und Erhaltung einer Einheit, da es dessen Grenzen formt und definiert (Björnberg und Nicholson 2007). Charakteristisch für Kohäsion ist die Fähigkeit der Familie, in Krisen und schwierigen Zeiten zusammenzuhalten. Bezeichnend für hohe Kohäsion sind die Entwicklung eines Wir-Gefühls und eine starke soziale und emotionale Bindung zwischen den Familienmitgliedern (Casper 2004). Die Familien formen eine kohäsive Einheit im Kontext von Familienunternehmen (Pieper 2010), die einerseits Vertrauen, Kooperation und Kommunikation fördert (Ensley et al. 2002) und andererseits weniger Raum für Beziehungskonflikte bietet (Ensley und Pearce 2001). Kohäsive Familien, die eine vorteilhafte und förderliche Kommunikationskultur und eine hohe Adaptionsfähigkeit haben, können die Performance von Familienunternehmen positiv beeinflussen. Pieper (2007) erklärt diesen Einfluss dadurch, dass eine stärkere Kohäsion eine höhere Elastizität im System bewirkt, wodurch kleinere Imbalancen rasch abgefedert und keine größeren Schäden verursacht werden können.

Unter „Familienprozessen“ fassen Björnberg und Nicholson (2007) jene Aspekte zusammen, die unterschiedliche Blickwinkel und Meinungen innerhalb von Familienunternehmen balancieren. Die beiden wesentlichen Subprozesse sind die offene Kommunikation zwischen den Familienmitgliedern und die Fähigkeit der Anpassung, beispielsweise hinsichtlich Problemlösungen.

Offene Kommunikation ist eine grundlegende vitale Funktion in gesunden Familienunternehmen, der vor allem hinsichtlich der komplexen Struktur, aufgrund der Verwobenheit von Familie und Unternehmen, besondere Bedeutung zukommt und die weitreichende Auswirkungen haben kann. Bisherige Forschungsarbeiten weisen darauf hin, dass die Intensität von Meinungsverschiedenheiten geringer ist, wenn vermehrt offen kommuniziert wird (Danes et al. 2000a; Danes et al. 2000b). Offene Kommunikation unterstützt in weiterer Folge Familien in ihrer Funktionalität und begünstigt Kohäsion und Adaptionsfähigkeit (Anderson 1986).

Die Adaptionsfähigkeit ist fundamental für integrierende und regulierende Veränderungen innerhalb der Familie in Bezug auf die innere und die äußere Umwelt. Einerseits ist eine Familie beispielsweise gefordert,

Probleme innerhalb der Familie zu lösen und dafür entsprechende Mechanismen zu entwickeln, und andererseits wird die Familie besonders in Familienunternehmen damit konfrontiert, auf Veränderungen in der äußeren Umwelt zu reagieren und Anpassungsprozesse zu entwickeln. Demnach bedeutet hohe Adaptionsfähigkeit, dass sich ein Familiensystem rasch und flexibel an die Erfordernisse der Märkte und des Unternehmens anpassen kann (Björnberg und Nicholson 2007). Ein gut funktionierendes Familienunternehmen beherrscht den schwierigen Balanceakt zwischen Veränderung und Stabilität und ist somit nicht nur bemüht Stabilität sicherzustellen, sondern entwicklungs- und wachstumsorientiert zu sein (Olson et al. 1979).

In bisherigen Forschungsarbeiten wurde berichtet, dass neben Kohäsion, Adaptionsfähigkeit und offener Kommunikation auch Altruismus und Vertrauen wesentliche Bedeutung hinsichtlich des Zusammenhalts in Familienunternehmen und im weiteren Sinne des Familienklimas zukommt (Steier 2001; Kellermanns und Eddleston 2004; Eddleston und Kellermanns 2007). Deutsch und Kotik (1978) postulieren, dass Vertrauen und Altruismus Einfluss auf das Wettbewerbsverhalten von Unternehmen haben. Vertrauen wird definiert als „...a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another“ (Rousseau et al. 1998, 395). Das Vertrauenskonzept repräsentiert eine fundamentale Basis für Kooperation und das Fundament für eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur (von Schlippe et al. 2009). Vertrauen stellt eine Quelle für Wettbewerbsvorteile von Familienunternehmen dar (Steier 2001, 354), weil hohes gegenseitiges Vertrauen eine konfliktreduzierende Wirkung hat (Rousseau et al. 1998).

Altruismus beschreibt eine Verhaltensweise zwischen Familienmitgliedern, die Beziehungskonflikte verringern (Kellermanns und Eddleston 2004) und für ein bewusstes Wahrnehmen und Bewältigen von Konflikten in Familienunternehmen sorgen kann (Pieper 2010). Kellermanns und Eddleston (2004) zeigten auf, dass ein Mangel an Altruismus zwischen Familienmitgliedern ein Grund für intensive Beziehungskonflikte darstellt und somit Altruismus die Rolle eines wesentlichen Inhibitors im Konfliktprozess zukommt. Wenn Altruismus zwischen den Familienmitgliedern gering ist, überschatten Eigeninteressen der einzelnen Personen die Interessen des Unternehmens und erhöhen die Wahrscheinlichkeit für Beziehungskonflikte (Kellermanns und Eddleston 2004).

Ein positives Familienklima, charakterisiert durch Kohäsion, offene Kommunikation, Adaptionsfähigkeit, Vertrauen und Altruismus, kann also eine positive Arbeitssituation und somit Zufriedenheit mit dem eigenen Unternehmen fördern und trägt zu einer besseren Unternehmensperformance bei.



*H 4: Es gibt eine positive Beziehung zwischen dem Familienklima und der Zufriedenheit mit dem Unternehmen bzw. mit der Performance im Vergleich zu den stärksten Mitbewerbern.*

### *3. Familienklima als Moderator*

Wie bereits zuvor erwähnt, wiesen Studien aus unterschiedlichen Forschungsfeldern wie der Sozialpsychologie, Familientherapie oder Klinischen Psychologie, auf die Wichtigkeit des moderierenden Einflusses von Familienklima auf die Familie (siehe dazu Humphrey und Stern 1988; Kavanagh et al. 1997; Laliberté et al. 1999) und im weiteren Sinne auf das Familienunternehmen hin. Bisherige Forschungsarbeiten zeigten, dass positives Familienklima nicht nur einen förderlichen direkten Effekt auf Erfolgsindikatoren hat, sondern auch, dass spezifische Dimensionen von Familienklima unterschiedliche moderierende Effekte auf Konflikte haben können (Jehn et al. 2008; Kossek et al. 2001). Jehn et al. (2008) konnten zeigen, dass Kohäsion und Vertrauen einen intervenierenden Effekt auf die Wirkung von Beziehungskonflikten auf die Performance haben.

Aufgrund bisheriger Forschungsergebnisse nehmen wir an, dass positives Familienklima intervenierenden Einfluss auf die Wirkung von Aufgaben-, Prozess- und Beziehungskonflikten auf die Unternehmensperformance haben kann.

*H 5: Die Beziehung von Aufgabenkonflikt mit der Zufriedenheit mit dem Unternehmen bzw. mit der Performance im Vergleich zu den stärksten Mitbewerbern wird durch das Familienklima moderiert.*

*H 6: Die Beziehung von Prozesskonflikt mit der Zufriedenheit mit dem Unternehmen bzw. mit der Performance im Vergleich zu den stärksten Mitbewerbern wird durch das Familienklima moderiert.*

*H 7: Die Beziehung von Beziehungskonflikt mit der Zufriedenheit mit dem Unternehmen bzw. mit der Performance im Vergleich zu den stärksten Mitbewerbern wird durch das Familienklima moderiert.*

## **III. Planung und Durchführung der Erhebung**

### *1. Konzeption des Erhebungsinstruments*

Zur empirisch-quantitativen Überprüfung wurde auf bestehende Skalen zurückgegriffen, wobei einige Items für die Befragung von Familienunternehmen adaptiert wurden. Darüber hinaus war es erforderlich, neue Skalen zu entwickeln, deren Grundlage zum größten Teil Erkenntnisse aus der Literatur waren. Die Skalen und deren Charakteristiken werden in Tabelle 1 beschrieben. Alle Skalen weisen zufriedenstellende Konsistenzwerte (Cronbach's Alpha > .70) auf. Die Daten wurden, falls nicht anders beschrieben, mit einer fünf-stufigen Likert Skala erhoben.

Tabelle 1: Statistische Kennwerte zu den Fragebogenskalen

Skala	Dimensionen	Beispielitem	Anzahl Items	Mean	SD	Range	Alpha
Aufgaben- konflikt	Häufigkeit (nie – sehr oft (min. 1x/Woche)) 5-stufige Likert Skala	Es gab Konflikte über zu erledigende Aufgaben	2	1,88	,74	1 – 5	,78
Prädiktor	Prozess- konflikt	Es gab Konflikte darüber, wer die Verantwortung für die Durchführung der Aufgaben übernimmt	2	1,79	,76	1 – 5	,76
Beziehungs- konflikt	Intensität (keine / be- lastend) 3-stufige Likert Skala	Es gab persönliche Konflikte zwischen Familienmitgliedern	2	1,67	,77	1 – 5	,79
Moderator	Offene Kom- munikation <sup>a</sup>	Häufigkeit (trifft gar nicht zu – trifft völlig zu) 5-stufige Likert Skala	3	4,30	,84	1 – 5	,81
Moderator	Kohäsion <sup>a</sup>	Häufigkeit (trifft gar nicht zu – trifft völlig zu) 5-stufige Likert Skala	5	3,93	,94	1 – 5	,78
Moderator	Adaptions- fähigkeit <sup>a</sup>	Häufigkeit (trifft gar nicht zu – trifft völlig zu) 5-stufige Likert Skala	3	4,09	,85	1 – 5	,81
Moderator	Vertrauen <sup>b</sup>	Häufigkeit (trifft gar nicht zu – trifft völlig zu) 5-stufige Likert Skala	2	4,41	,90	1 – 5	,76
Moderator	Altruismus <sup>c</sup>	Häufigkeit (trifft gar nicht zu – trifft völlig zu) 5-stufige Likert Skala	3	4,21	,99	1 – 5	,88

Abhängige Variable	Zufriedenheit mit dem Unternehmen <sup>d</sup>	Häufigkeit (trifft gar nicht zu – trifft völlig zu) 5-stufige Likert Skala	Ich bin mit unserem Unternehmen sehr zufrieden	2	3,93	,91	1–5	,77
Abhängige Variable	Performance im Vergleich zu den stärksten Mitbewerbern	Umsatz: viel schlechtere Entwicklung – viel bessere Entwicklung 5-stufige Likert Skala	Bitte schätzen Sie ein, wie sich das Unternehmen im Vergleich zu seinen stärksten Mitbewerbern in den letzten 3 Jahren (2008–2010) entwickelt hat:	4	3,27	,79	1–5	,80
Kontrollvariable	Unternehmensgröße 2010	Anzahl der MitarbeiterInnen: Vollzeitäquivalent 2010	Bitte geben Sie die Anzahl der MitarbeiterInnen im Jahresdurchschnitt (2010) an:	1	44,39	90,62	5–1110	–
Kontrollvariable	Generation		Welche Generation führt derzeit das Unternehmen (Gründergeneration = 1. Generation)?	1	2,16	1,22	1–9	–
Kontrollvariable	Aktive Familienmitglieder		Wie viele Familienmitglieder arbeiten aktiv im Unternehmen mit?	1	2,80	,68	2–4	–

<sup>a</sup> Skala zur Messung von Familienklima in Anlehnung an Björnberg & Nicholson, 2007.

<sup>b</sup> neu generierte Items zur Messung von Familienklima.

<sup>c</sup> Items zur Messung von Familienklima in Anlehnung an Becker & Vance, 1993.

<sup>d</sup> Skala zur Messung von Zufriedenheit in Anlehnung an Diener et al., 1985.

Mean=Mittelwert.

SD=Standardabweichung.

Range=Spannweite.

Alpha=Cronbachs Alpha.

Die Häufigkeit der Konflikttypen wurde anhand adaptierter Items von Jehn (1995; 1997) gemessen. Es wird angenommen, dass Konflikte in Familienunternehmen häufig auftreten, aber die Erkenntnisse über den Stellenwert der Konflikte widersprüchlich sind (Stewart und Danes 2001). Daher wurde bei der Erhebung auch nach der wahrgenommenen Konfliktintensität gefragt, die von „keine/belanglos“ bis „sehr belastend“ reichte.

Die Items zur Messung des Familienklimas wurden an Björnbergs und Nicholsons (2007) Family Climate Scale angelehnt. Vertrauen wurde durch zwei neu entwickelte Items gemessen und Altruismus durch die Adaptierung dreier Items von Becker und Vance (1993) erhoben.

Die Unternehmensperformance wurde anhand von zwei Indikatoren gemessen. Da es sich bei der vorliegenden Stichprobe zum überwiegenden Teil um kleine und mittlere und damit nicht-börsennotierte Unternehmen handelt und eine Kalkulation von konkreten Erfolgskennzahlen (wie z. B. dem Cash Flow Return on Investment) aus erhebungstechnischen Gründen nicht machbar war, wurde auf die im Folgenden dargestellten Indikatoren zurückgegriffen, die den Erfolg als kombinierte (subjektive) Einschätzungen zu den Indikatoren Umsatz, Gewinn, Anzahl der Mitarbeiter, Stammkundenanteil und Zufriedenheit, messen. Um kurzfristigen, wenig nachhaltigen Erfolg zu relativieren, wurden die genannten Indikatoren im Hinblick auf ihre Entwicklung über den Zeitraum der letzten drei Jahre vor der Erhebung (2008–2010) abgefragt. Einer weiteren zentralen Erkenntnis der Literatur zu Erfolgsmessungen (z. B. Chandler und Hanks 1993) entsprechend wurden die Indikatoren in Relation zu vergleichbaren anderen Unternehmen gesetzt, indem die Entwicklung im Vergleich zu den stärksten Mitbewerbern abgefragt wurde. Damit wird in Bezug auf die Zielerreichung ein externer (konkurrenzorientierter) Vergleich eingeführt, der zu wesentlich aussagekräftigeren Ergebnissen führt als dies ohne Vergleich der Fall wäre, da beispielsweise die positive Umsatzentwicklung eines Unternehmens in den letzten drei Jahren ohne Konkurrenzvergleich eine positive Wertung suggerieren könnte, obwohl das Unternehmen trotz Umsatzsteigerung im Vergleich zur Konkurrenz an Boden verloren hat. Die Aufnahme dieser Indikatoren steht jedoch auch in Zusammenhang mit der Konfliktthematik, da sachliche Konflikte als Ausdruck des Ringens um die beste Lösung einen positiven Beitrag zum ökonomischen Erfolg leisten sollten, während Beziehungskonflikte als typische „Werte-Vernichter“ das Ausmaß der Zielerreichung schmälern sollten. Die methodische Verknüpfung der vier Aspekte der Erfolgseinschätzung (Umsatz, Gewinn, Anzahl der Mitarbeiter, Stammkundenanteil) bildet einen formativen Indikator (z. B. Diamantopoulos und Winklhofer 2001), dessen Stärke darin liegt, heterogene Facetten zu einem gemeinsamen Zielindikator zu verbinden.

Die Zufriedenheit mit dem Unternehmen wurde mit zwei Items, basierend auf der Satisfaction with Life Scale von Diener, Emmons, Larsen und Griffin (1985) gemessen. Der Vergleich zu den Mitbewerbern wurde anhand eines formativen Indikators (vier Items) gemessen, bestehend aus Erfolgsvariablen im Vergleich zu den stärksten Mitbewerbern.

## *2. Durchführung der Erhebung*

Für die empirisch-quantitative Analyse wurden 5.500 Unternehmen aus der AURELIA Unternehmensdatenbank, eine von Bureau van Dijk Electronic Publishing und Creditreform Österreich publizierte Datenbank mit rund 160.000 wirtschaftsaktiven österreichischen Unternehmen, zufällig ausgewählt und telefonisch kontaktiert. Unterstützt durch Erinnerungsmails konnte eine Rücklaufstichprobe von insgesamt 572 (24 %) online und 11 (19 %) postalisch vollständigen Datensätzen erreicht werden. Davon sehen sich 436 (75 %) Unternehmen als Familienunternehmen und 147 (25 %) Unternehmen als Nicht-Familienunternehmen. Für eine weniger subjektive Definition von Familienunternehmen wurde die Power-Dimension der F-PEC Skala (siehe Astrachan et al. 2002) herangezogen.

In Familienunternehmen, in denen nur ein Familienmitglied aktiv tätig ist und die Entscheidungen trifft, treten Konflikte mit anderen Familienmitgliedern seltener auf. Daher wurde der Datensatz um jene Unternehmen bereinigt, in denen nur ein Familienmitglied aktiv tätig ist. Auf diesem Selektionsprozess basierend umfasst die Analysestichprobe für die Hypothesentestung schlussendlich 392 Familienunternehmen. Die Familienunternehmen werden zu 35 % durch die erste Generation, zu 32 % durch die zweite Generation, zu 33 % durch die dritte oder eine höhere Generation geführt. In der Geschäftsleitung sind im Durchschnitt drei Personen tätig (SD = 3.98), davon sind im Mittel zwei Familienmitglieder (SD = 0.91), wobei in anderen leitenden Positionen ebenfalls zwei Familienmitglieder (SD = 4.86) tätig sind. Die Größe der Unternehmen setzt sich entsprechend der Definition der Europäischen Union aus 97 % kleinen und mittleren (weniger als 250 Mitarbeiter) und 3 % großen Unternehmen zusammen. Der hohe Anteil an kleinen und mittleren Unternehmen entspricht den Erwartungen und auch in etwa der Verteilung der Unternehmensgrößen nach der Statistik der Wirtschaftskammer Österreich (WKO), die aufgrund der Pflichtmitgliedschaft über ein vollständiges Bild der Unternehmensgrößenstruktur verfügt.

Um eine Einschätzung zu bekommen, inwieweit die Stichprobe hinsichtlich ihrer Verteilung nach den Wirtschaftssparten und zugehörigen Unternehmensgrößen den Daten zur Spartengliederung der WKO<sup>1</sup> ent-

spricht, wurden diese Verteilungen verglichen. Hier zeigt sich in einigen Bereichen eine spartenspezifische Übereinstimmung (Tabelle 2). Insgesamt entspricht die Verteilung in der Stichprobe der Familienunternehmen weitgehend den Erwartungen, beispielsweise ist ein im Vergleich höherer Anteil an Unternehmen in der Sparte Gewerbe und Handwerk und ein geringerer Anteil in der Sparte Information und Consulting erwartungskonform.

*Tabelle 2: Verteilung nach Sparte und Unternehmensgröße im Vergleich zu WKO-Daten*

Sparte	Unternehmen <sup>a</sup>		Unselbständig Beschäftigte <sup>a</sup>	
	WKO	Studie	WKO	Studie
Gewerbe und Handwerk	31,5	51,5	26,0	32,2
Industrie	2,2	9,2	18,7	28,1
Handel	24,8	22,4	21,5	22,4
Bank und Versicherung	0,4	0,0	4,9	0,0
Transport und Verkehr	6,0	7,4	9,1	8,7
Tourismus und Freizeitwirtschaft	17,8	7,4	12,2	7,2
Information und Consulting	17,4	2,0	7,6	1,4

<sup>a</sup> Angaben in %.

### 3. Methodenvarianz

Die Methodenvarianz beschreibt die Verzerrung der Messergebnisse in einem Datensatz, die, wenn eine Person Quelle für die Auskunft über abhängige als auch unabhängige Variablen ist, deutlich erhöht sein kann (Podsakoff et al. 2003). Zur Berechnung der Methodenvarianz wurde angelehnt an Eddleston und Kellermanns (2007) ein Harmans Einfaktorentest (Harman 1976) berechnet. Die Grundannahme dieser Technik bei einer hohen Methodenvarianz ist, dass einerseits mittels der Faktorenanalyse eine Einfaktorenlösung extrahiert werden würde und andererseits ein Generalfaktor die Mehrheit der Kovarianzen der Messungen erklärt (Podsakoff et al. 2003). Eine unrotierte Faktorenanalyse extrahierte eine Fünffaktorenlösung. Die fünf Faktoren erklären 66 % der Varianz, davon entfallen 36 % auf den ersten Faktor und 30 % auf die anderen Faktoren. Da weder eine Einfaktorenlösung extrahiert wurde, noch ein Generalfaktor die Mehrheit der Kovarianzen erklärt, kann davon ausgegangen

<sup>1</sup> Unternehmen nach Beschäftigungsgrößenklassen und Sparten: [http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?AngID=1&StID=356717&DstID=17](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=356717&DstID=17) Abgerufen am 07. Oktober 2011.

werden, dass keine relevante Methodenvarianz in den Daten vorhanden ist und die Daten daher weitgehend unverfälscht sind.

#### IV. Überprüfung der Hypothesen

Die Beziehungen zwischen den Variablen sind in der Korrelationsmatrix in Tabelle 3 abgebildet. Die Korrelationen zwischen den Prädiktoren, Moderatoren und den Erfolgsvariablen entsprechen in Richtung und Höhe den Erwartungen.

Zur Berechnung der Konfliktskalen wurden Intensität und Häufigkeit pro Konflikttyp multipliziert. Aufgrund der schiefen Verteilung wurden beide unternehmerischen Erfolgsvariablen logarithmiert. Welche Generation das Unternehmen führt, wurde mittels Dummy-Codierung kontrolliert, ebenso die Anzahl der aktiven Familienmitglieder im Unternehmen. Die Unternehmensgröße wurde in absoluten Werten berücksichtigt ebenso wie die Generation und die Anzahl der aktiven Familienmitglieder im Unternehmen als Kontrollvariable in die Auswertungen aufgenommen wurden. Anschließend wurden zusätzlich alle Werte aufgrund ungleicher Verteilungen zentriert.

Die Hypothesen wurden mittels multipler Regressionsanalysen überprüft. Die Kontrollvariablen (Generation, Anzahl der aktiven Familienmitglieder im Unternehmen und die Unternehmensgröße) wurden in den ersten Modellblock eingefügt. Die Prädiktoren in den zweiten Block, die Moderatorvariablen in den dritten Block und in den vierten Modellblock wurden die Wechselwirkungen zwischen den Prädiktoren und dem Moderator eingefügt.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Kontrollvariablen keinen Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Unternehmen haben. Bei der Berechnung der Wirkung der Kontrollvariablen auf die Performance im Vergleich zu den stärksten Mitbewerbern zeichnen sich zwei signifikante Ergebnisse ab: Im Vergleich zur Unternehmensführung durch die erste Generation, hat eine Unternehmungsführung durch die zweite oder dritte Generation, eine reduzierende Wirkung auf die Unternehmensperformance.

Aufgabenkonflikte haben, entgegen den Annahmen, einen signifikant negativen Zusammenhang mit der Zufriedenheit mit dem Unternehmen ( $\beta = -.20, p < .01$ ) und mit der Performance im Vergleich zu den stärksten Mitbewerbern ( $\beta = -.22, p < .01$ ). Folglich kann die Hypothese 1 nicht bestätigt werden. Prozesskonflikte stehen ebenfalls in einer negativen Beziehung mit der Zufriedenheit mit dem Unternehmen ( $\beta = -.20, p < .01$ ) und mit der Performance im Vergleich zu den stärksten Mitbewerbern ( $\beta = -.19, p < .01$ ). Die Hypothese 2 kann daher ebenfalls nicht bestätigt werden. Beziehungskonflikte haben erwartungsgemäß eine signifikant

Tabelle 3: Korrelationen

Variablen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Aufgabenkonflikt	1														
2 Prozesskonflikt	,76**	1													
3 Beziehungskonflikt	,68**	,68**	1												
4 Offene Kommunikation	-,52**	-,53**	-,54**	1											
5 Kohäsion	-,43**	-,38**	-,44**	,64**	1										
6 Adaptionfähigkeit	-,46**	-,46**	-,46**	,64**	,56**	1									
7 Vertrauen	-,42**	-,41**	-,49**	,60**	,67**	,59**	1								
8 Altruismus	-,24**	-,17**	-,23**	,40**	,41**	,50**	,45**	1							
9 Zufriedenheit	-,49**	-,43**	-,50**	,56**	,51**	,50**	,51**	,28**	1						
10 Performance	-,23**	-,20**	-,22**	,17**	,22**	,25**	,19**	,09	,42**	1					
11 2. Generation	-,05	-,07	,00	-,01	-,08	,00	,00	,02	-,05	-,14**	1				
12 3. Generation	-,06	-,02	-,10	,09	,08	,05	,05	,03	,07	-,05	-,36**	1			
13 4+ Generation	,09	,13*	,16**	-,05	-,06	-,08	-,11	-,10	-,08	,03	-,22**	-,18**	1		
14 Unternehmensgröße	,04	,03	,03	-,03	-,02	,01	-,10	-,11*	,06	,12*	-,01	,02	,05	1	
15 Aktive Familienmitglieder	,11*	,16**	,13*	-,09	-,04	-,02	-,06	,07	-,01	,03	-,03	,01	,13	,10	1

N=392, p &lt; .01 (2-seitig)\*\* p &lt; .05 (2-seitig)\*.



negative Beziehung mit der Zufriedenheit mit dem Unternehmen ( $\beta = -.31; p < .01$ ) und der Performance im Vergleich zu den stärksten Mitbewerbern ( $\beta = -.14; p < .05$ ), womit Hypothese 3 bestätigt wird.

Der Einfluss des Familienklimas auf die Erfolgsvariablen kann teilweise angenommen werden (Hypothese 4). So lässt sich bei offener Kommunikation ( $\beta = .21, p < .01$ ), Kohäsion ( $\beta = .17, p < .01$ ) und Adaptionsfähigkeit ( $\beta = .14, p < .05$ ) ein signifikant positiver Effekt auf die Zufriedenheit mit dem Unternehmen erkennen, der positive Einfluss des Familienklimas auf die Performance im Vergleich zu den stärksten Mitbewerbern kann hingegen nicht bestätigt werden.

*1. Die intervenierende Rolle des Familienklimas bei Aufgabenkonflikten*

Die moderierende Rolle des Familienklimas auf die Beziehung zwischen Aufgabenkonflikten und der Unternehmensperformance kann teilweise bestätigt werden (Hypothese 5). Die Wechselwirkung zwischen Aufgabenkonflikten und Vertrauen lässt erkennen, dass sich bei niedrigen Aufgabenkonflikten ein hohes Vertrauen zwischen den Familienmitgliedern besonders förderlich auf die Zufriedenheit mit dem Unternehmen auswirkt. Bei hohen Aufgabenkonflikten geht der positive Einfluss des Vertrauens für die Zufriedenheit mit dem Unternehmen verloren (Abbildung 1)<sup>2</sup>. Es zeichnet sich keine signifikante intervenierende Rolle

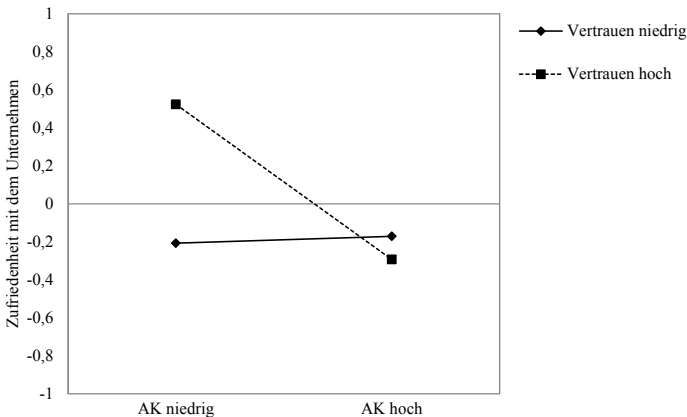


Abbildung 1: Wechselwirkung AK\* Vertrauen (AK=Aufgabenkonflikte)

<sup>2</sup> Der Wertebereich dieser und der folgenden Abbildungen liegt zwischen +1 und -1, da es sich um standardisierte Regressionskoeffizienten (Beta-Koeffizient) handelt.

des Familienklimas auf die Beziehung zwischen Aufgabenkonflikten und Performance im Vergleich zu den stärksten Mitbewerbern ab.

*2. Die intervenierende Rolle des Familienklimas bei Prozesskonflikten*

Die moderierende Rolle des Familienklimas auf die Beziehung zwischen Prozesskonflikten und der Unternehmensperformance kann ebenfalls teilweise bestätigt werden (Hypothese 6).

Die signifikante Interaktion zwischen Prozesskonflikten und Kohäsion ( $\beta = .35, p < .01$ ) bedeutet inhaltlich, dass insbesondere bei einer Kombination aus hohen Prozesskonflikten und niedriger Kohäsion eine Reduktion der Zufriedenheit mit dem Unternehmen zu beobachten ist (Abbildung 2). Es zeichnet sich jedoch keine signifikant vermittelnde Rolle des Familienklimas auf die Beziehung zwischen Prozesskonflikten und Performance im Vergleich zu den stärksten Mitbewerbern ab.

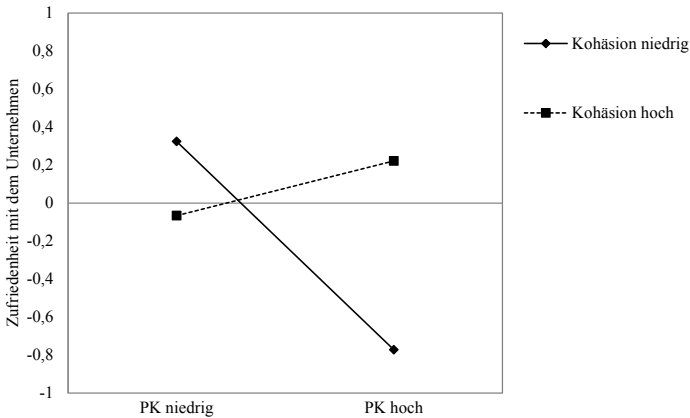


Abbildung 2: Wechselwirkung PK\*Kohäsion (PK=Prozesskonflikte)

Ebenfalls wirkt die Adaptionsfähigkeit intervenierend auf die Beziehung zwischen Prozesskonflikten und der Zufriedenheit mit dem Unternehmen ( $\beta = .25, p < .05$ ). Wie in Abbildung 3 ersichtlich, ist die Kombination aus niedrigen Prozesskonflikten und hoher Adaptionsfähigkeit besonders günstig für die Zufriedenheit mit dem Unternehmen. Ist die Adaptionsfähigkeit verringert und/oder treten Prozesskonflikte vermehrt auf, so kommt es zu einer Reduktion der Zufriedenheit mit dem Unternehmen.

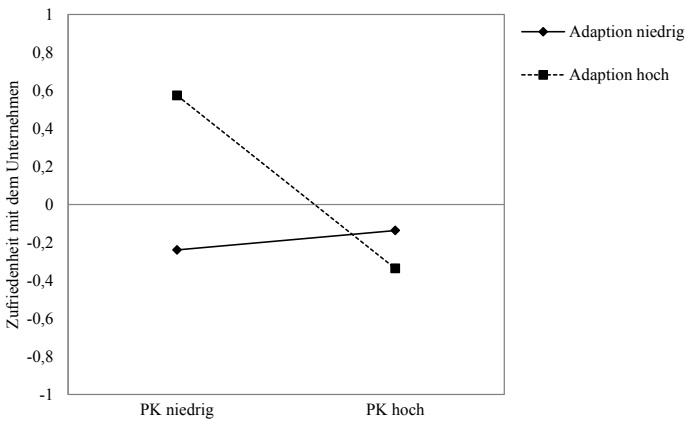


Abbildung 3: Wechselwirkung PK\*Adaptionsfähigkeit (PK=Prozesskonflikte)

### 3. Die intervenierende Rolle des Familienklimas bei Beziehungskonflikten

Eine moderierende Rolle des Familienklimas auf die Relation zwischen Beziehungskonflikten und der Unternehmensperformance kann ebenfalls teilweise bestätigt werden (Hypothese 7). Kohäsion moderiert den Effekt von Beziehungskonflikten auf die Zufriedenheit mit dem Unternehmen ( $\beta = .40, p < .01$ ); insbesondere bei hohen Beziehungskonflikten ist ein guter Zusammenhalt zwischen den Familienmitgliedern sehr wichtig, um die Zufriedenheit mit dem Unternehmen zu fördern (Abbildung 4).

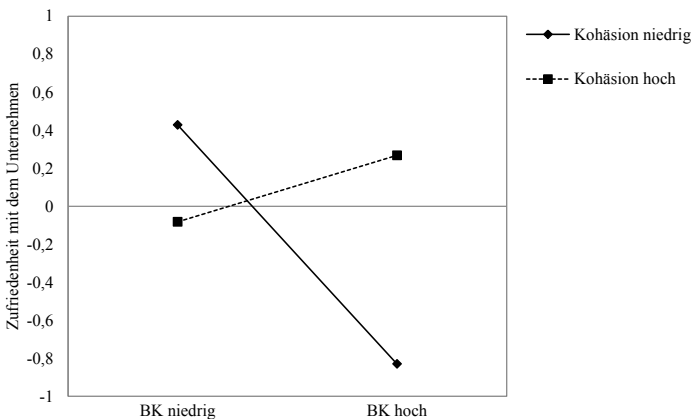


Abbildung 4: Wechselwirkung BK\*Kohäsion (BK=Beziehungskonflikte)

Bei niedrigen Beziehungskonflikten ist hohe Adaptionfähigkeit der Familienmitglieder ebenfalls förderlich für die Zufriedenheit mit dem Unternehmen ( $\beta = -.36, p < .01$ ); die Verbindung dieser beiden Merkmale ist besonders vorteilhaft. Andererseits gehen vermehrte Beziehungskonflikte und/oder niedrige Adaptionfähigkeit jeweils mit einer absolut niedrigen Zufriedenheit mit dem Unternehmen einher (Abbildung 5).

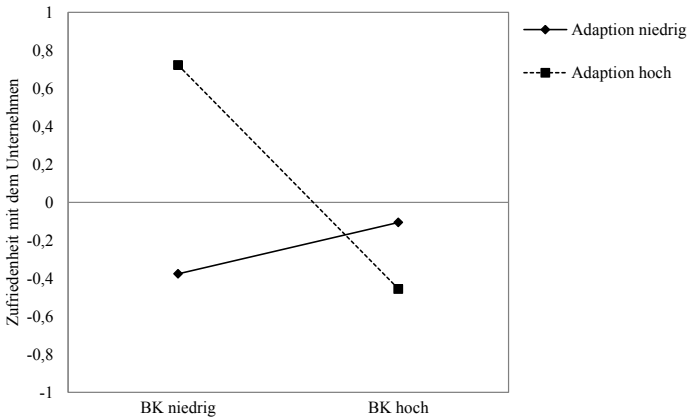


Abbildung 5: Wechselwirkung BK\*Adaptionfähigkeit (BK=Beziehungskonflikte)

Die moderierende Rolle des Familienklimas auf die Beziehung zwischen Beziehungskonflikt und Performance im Vergleich zu den stärksten Mitbewerbern kann ebenfalls teilweise bestätigt werden. Wie in Abbildung 6 ersichtlich, zeigt sich eine signifikante Wechselwirkung zwischen Beziehungskonflikten und Adaptionfähigkeit ( $\beta = -.37, p < .05$ ). Auch hier fördert die Verbindung von hoher Adaptionfähigkeit bei niedrigen Beziehungskonflikten die Unternehmensperformance. Ist allerdings nur einer der beiden Aspekte – Beziehungskonflikt und Adaption – unvorteilhaft vorhanden (also das Vorhandensein von Beziehungskonflikten und/oder geringer Adaption), geht das mit verringerter Unternehmensperformance einher.

## V. Diskussion und Reflexion der Ergebnisse

Die vorliegende Studie basiert auf einer hinsichtlich der Größe und Zusammensetzung aussagekräftigen Stichprobe von Familienunternehmen. Auf der Basis einschlägiger Forschungsliteratur wurden Konflikte

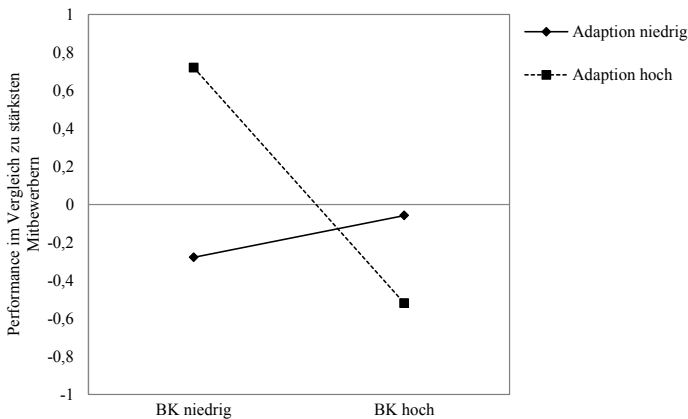


Abbildung 6: Wechselwirkung BK\*Adaptionsfähigkeit  
(BK=Beziehungskonflikte)

als Prädiktoren von Unternehmensperformance postuliert. Des Weiteren wurde angenommen, dass die Auswirkungen von Konflikten, die in Abhängigkeit von der Konfliktform auch positiv sein können, durch das Familienklima beeinflusst werden können.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass nach Angaben der Befragten Konflikte in den Familienunternehmen auftreten, sie allerdings hinsichtlich ihrer Belastung und Bedeutung zumindest für die größere Zahl der Befragten relativ gering sind. So geben rund drei Viertel der Befragten an, dass in ihrem Umfeld Aufgaben-, Prozess- und Beziehungskonflikte fallweise auftreten, sie aber in rund 80 % der Fälle als nicht bzw. nur wenig belastend erlebt werden. Das Familienklima wird im Mittel als positiv beschrieben. Die höchsten positiven Einschätzungen finden sich im Bereich der offenen Kommunikation, gefolgt von Vertrauen, Altruismus und Adaptionsfähigkeit. Im Vergleich etwas geringere, aber in ihrem Gesamtausmaß noch immer sehr positive Einschätzungen wurden für die Kohäsion innerhalb der Familie angegeben.

Konflikte zeigten grundsätzlich einen negativen Zusammenhang mit den beiden Kennwerten des Unternehmenserfolgs (Performance und Zufriedenheit); für Beziehungskonflikte – die im Übrigen in Bezug zur Zielgröße der Zufriedenheit mit dem Unternehmen die stärksten negativen Zusammenhänge zeigten, entspricht dies den Erwartungen; mögliche positive Effekte von Aufgaben- und Prozesskonflikten konnten in der vorliegenden Studie allerdings nicht gezeigt werden. Dieses Ergebnis ist etwas überraschend, da in vorangegangenen Studien die förderliche Wirkung von Konflikten auf die Performance im Rahmen von Teams nachge-

wiesen wurde (Jehn 1994; 1997). Doch in der von De Dreu und Weingart (2003) durchgeführten Metaanalyse zeigten sich durchwegs negative Beziehungen zwischen den Konfliktformen und der Performance. Auch in der Studie von Guerra et al. (2005) zeigten sich negative Konsequenzen von Aufgabenkonflikten, die mit jenen von Beziehungskonflikten vergleichbar waren. Während Aufgaben- und Prozesskonflikte positive Effekte haben können, kann die Atmosphäre, die aufgrund der Meinungsverschiedenheiten entsteht, negative Konsequenzen verursachen (Jehn 1995). Diese Annahme kann besonders für Familienunternehmen zutreffen, da Aufgaben- und Prozesskonflikte als persönlicher Angriff missinterpretiert und zu Feindseligkeiten führen können, die der Unternehmensperformance schaden (Kellermanns und Eddleston 2007; Simons und Peterson 2000).

Das Familienklima zeigt ebenfalls Effekte auf die Erfolgsindikatoren. Die Dimensionen offene Kommunikation (der stärkste Effekt), Kohäsion und Adaptionfähigkeit weisen signifikante positive direkte Beziehungen mit der Unternehmenszufriedenheit auf. Keine Zusammenhänge wurden allerdings mit den beiden Aspekten Vertrauen und Altruismus gefunden. Insgesamt scheint das Familienklima allerdings keinen direkten Einfluss auf die Performance des Unternehmens (im Vergleich zu den stärksten Mitbewerbern) zu haben. Dabei stellt sich für zukünftige Forschungsarbeiten die Frage, ob das Familienklima nicht nachweisbar ist, weil es für die Familienmitglieder selbstverständlich ist und bei einer Veränderung ins Negative und Belastende ein Einfluss auf den Unternehmenserfolg doch sichtbar werden würde.

Etwas anders sieht es bei den moderierenden Effekten von Familienklima auf die Konflikt-Performance-Beziehung aus. Hier zeigen sich Vertrauen, Kohäsion und insbesondere die Adaptionfähigkeit als signifikante Moderatoren, die ihre Einflüsse insbesondere bei stärkeren Konflikten positiv ausspielen. Für die Adaptionfähigkeit kann ein positiver intervenierender Einfluss auf die Relation von Beziehungskonflikten und Unternehmensperformance bestätigt werden.

Zusammenfassend spiegelt sich in den Ergebnissen ein nicht unbeachtlicher Einfluss des Familienklimas auf die starke negative Wirkung von allen drei Konfliktformen auf die subjektiven als auch die objektiven Erfolgsindikatoren wider. Die Ergebnisse der Studie, vor allem des intervenierenden Einflusses von Familienklima, weisen auf die Bedeutung eines familienorientierten Ansatzes auf die Zufriedenheit und die Unternehmensperformance hin, zeigen aber auch, dass noch weitere Forschungsarbeiten hinsichtlich des Einflusses der Familie auf das Unternehmen notwendig sind, um zusätzliche Faktoren zu extrahieren, die kausale Zusammenhänge aufzeigen und Interpretationen ermöglichen.

Abschließend sind auch methodische Anmerkungen erforderlich. Die Stärken dieser Studie liegen in der Basis des für dieses Forschungsfeld bemerkenswert großen und auch hinsichtlich der weitgehend repräsentativen Zusammensetzung sehr aussagekräftigen Datensatzes und in der sozialwissenschaftlichen Konzeption, die zur Integration des Familienklimas führt und damit einen Beitrag zur Überwindung der in der Familienunternehmensforschung oft negierten familiären Strukturen leistet.

In Hinblick auf den Querschnittcharakter der Erhebungen sind allerdings kausale Interpretationen der Zusammenhänge streng genommen nicht möglich. Dazu wäre eine explorative Studie im Vorfeld hilfreich, um die entsprechenden Hypothesen zu entwickeln oder es wäre eine Folgestudie anzudenken, um die Ergebnisse in dieser Studie kausal interpretieren zu können.

Eine weitere Einschränkung besteht in der Erhebungsform; sämtliche in diesem Abschnitt erhobenen Größen wurden mittels Kurzskalen erfasst. Diese Skalen weisen zwar durchwegs zufriedenstellende bzw. sogar sehr hohe Konsistenzen auf, sie erfassen jedoch die komplexen Konstrukte in einer vereinfachten Form. Dies trifft im Besonderen auf die Konflikte zu, wo beispielweise zeitliche Dynamiken der Konfliktenwicklung nicht erfasst werden können. Ebenso ist hier mit Erinnerungsverzerrungen zu rechnen. Ähnliches gilt auch für die beiden Zielgrößen (Performance und Zufriedenheit). Hier ist allerdings festzuhalten, dass beide Erfolgsindikatoren wichtige Zielgrößen für Familienunternehmen abdecken. Der Zufriedenheit mit dem Unternehmen kommt daher – neben den Performanceeinschätzungen im Vergleich zu Mitbewerbern – eine weitgehend gleichwertige Bedeutung zu.

Abschließend sei zu sagen, dass während die Erforschung von Konflikten in Familienunternehmen in den letzten Jahren weiter vorangeschritten ist (Debicki et al. 2009), für den familienorientierten Ansatz, im Besonderen für das Familienklima, noch viel Forschungsbedarf zu konstatieren ist. Hier eröffnet sich dem Forscher ein breites Feld, um ein tieferes Verständnis für die Verwobenheit von Familie und Unternehmen zu gewinnen und ebenso den Einfluss von Familien zu konkretisieren, um Rahmenbedingungen zu definieren, unter welchen dieser Einfluss zu positiven oder negativen Ergebnissen führt (Klein 2008).

## Literatur

- Amason, A. C. und Sapienza, H. J.* (1997): The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict, in: *Journal of Management*, 23 (4), 495–516.
- Amason, A. C. und Schweiger, D. M.* (1994): Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance, in: *International Journal of Conflict Management*, 5 (3), 239–253.
- Anderson, S. A.* (1986): Cohesion, adaptability, and communication: A test of an Olson circumplex model, in: *Family Relations*, 35 (2), 289–293.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B. und Smyrniotis, K. X.* (2002): The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem, in: *Family Business Review*, 15 (1), 45–58.
- Astrachan, J. H. und McMillan, K. S.* (2003): *Conflict and communication in the family business*, Marietta: Family Enterprise Publishers.
- Becker, T. E. und Vance, R. J.* (1993): Construct validity of three types of organizational citizenship behavior: An illustration of the direct product model with refinements, in: *Journal of Management*, 19 (3), 663–682.
- Björnberg, A. und Nicholson, N.* (2007): The family climate scales: Development of a new measure for use in family business research, in: *Family Business Review*, 20 (3), 229–246.
- Boulding, K. E.* (1963): *Conflict and defense: A general theory*, 1. Aufl., New York: Harper & Row.
- Buzzell, R. D. und Gale, B. T.* (1989): *Das PIMS-Programm – Strategien und Unternehmenserfolg*, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Casper, V.* (2004): *Sense of coherence – Die Kraft der Gruppe*, 1. Aufl., Münster: LIT.
- Chandler, G. N. und Hanks, S. H.* (1993): Measuring the performance of emerging businesses: A validation study, in: *Journal of Business Venturing*, 8 (5), 391–408.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. und Sharma, P.* (2005): Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5), 555–575.
- Colli, A.* (2011): Contextualizing performances of family firms: The perspective of business history, in: *Family Business Review*, im Druck.
- Cooper, A. C. und Artz, K. W.* (1995): Determinants of satisfaction for entrepreneurs, in: *Journal of Business Venturing*, 10 (6), 439–457.
- Cosier, R. A. und Rose, G. L.* (1977): Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, 19 (2), 378–391.
- Danes, S. M., Fitzgerald, N. und Doll, K. C.* (2000a): Financial and relationship predictors of family business goal achievement, in: *Financial Counseling and Planning*, 11 (2), 43–53.
- Danes, S. M., Leichentritt, R. D., Metz, M. E. und Huddleston-Casas, C.* (2000b): Effects of conflict styles and conflict severity on quality of life of men and women in family businesses, in: *Journal of Family and Economic Issues*, 21 (3), 259–286.



- Danes, S. M. und Olson, P. D. (2003): Women's role involvement in family businesses, business tensions, and business success, in: *Family Business Review*, 16 (1), 53–68.
- Danes, S. M., Zuiker, V. S., Kean, R. und Arbuthnot, J. (1999): Predictors of family business tensions and goal achievement, in: *Family Business Review*, 12 (3), 241–252.
- Davis, P. S. und Harveston, P. D. (2001): The phenomenon of substantive conflict in the family firm: A cross-generational study, in: *Journal of Small Business Management*, 39 (1), 14–30.
- De Dreu, C. K. W. und Van De Vliert, E. (1997): *Using conflict in organizations*, 1. Aufl., London: Sage Publications.
- De Dreu, C. K. W. und Weingart, L. R. (2003): Task versus relationship conflict and team effectiveness: A meta-analysis, in: *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 741–749.
- Debicki, B. J., Matherne III, C. F., Kellermanns, F. W. und Chrisman, J. J. (2009): Family business research in the new millennium. An overview of the who, the where, the what, and the why, in: *Family Business Review*, 22 (2), 151–166.
- DeChurch, L. A. und Marks, M. A. (2001): Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management, in: *The International Journal of Conflict Management*, 12 (1), 4–22.
- Deutsch, M. und Kotik, P. (1978): Altruism and Bargaining, in: Saumermann, H. (Hrsg.): *Bargaining Behavior*, Tübingen: Mohr, 20–40.
- Diamantopoulos, A. und Winklhofer, H. M. (2001): Index construction with formative indicators: An alternative to scale development, in: *Journal of Marketing Research*, 38 (2), 269–277.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. und Griffin, S. (1985): The satisfaction with life scale, in: *Journal of Personality Assessment*, 49 (1), 71–75.
- Eddleston, K. A. und Kellermanns, F. W. (2007): Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective, in: *Journal of Business Venturing*, 22 (4), 545–565.
- Ensley, M. D. und Pearce, C. L. (2001): Shared cognition in top management teams: Implications for new venture performance, in: *Journal of Organizational Behavior*, 22 (2), 145–160.
- Ensley, M. D., Pearson, A. W. und Amason, A. C. (2002): Understanding the dynamics of new venture top management teams: cohesion, conflict and new venture performance, in: *Journal of Business Venturing*, 17 (4), 365–386.
- Frank, H., Kefler, A., Nosé, L. und Suchy, D. (2011): Conflicts in family firms: State of the art and perspectives for future research, in: *Journal of Family Business Management*, 1 (2), 130–153.
- Guerra, J. M., Martinez, I., Munduate, L. und Medina, F. J. (2005): A congruency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (2), 157–176.
- Harman, H. H. (1976): *Modern factor analysis*, 3. Aufl., Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Humphrey, L. L. und Stern, S. (1988): Object relations and the family system in bulimia: A theoretical integration, in: *Journal of Marital and Family Therapy*, 14 (4), 337–350.

- Jehn, K. A.* (1994): Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict, in: *Journal of Conflict Management*, 5 (3), 223–238.
- (1995): A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict, in: *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 256–282.
  - (1997): A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups, in: *Administrative Science Quarterly*, 42 (3), 530–557.
- Jehn, K. A.* und *Bendersky, C.* (2003): Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship, in: *Research in Organizational Behavior*, 25, 187–241.
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S.* und *Szulanski, G.* (2008): The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes, in: *Group Decision Negotiation*, 17 (6), 465–495.
- Jehn, K. A.* und *Mannix, E. A.* (2001): The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance, in: *The Academy of Management Journal*, 44 (2), 238–251.
- Kavanagh, D. J., O'Halloran, P., Manicavasagar, V., Clark, D., Piatkowska, O.* und *Tennant, C.* (1997): The family attitude scale: reliability and validity of a new scale for measuring the emotional climate of families, in: *Psychiatry Research*, 70 (3), 185–195.
- Kellermanns, F. W.* und *Eddleston, K. A.* (2004): Feuding families: When conflict does a family firm good, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (3), 209–228.
- (2006): Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 809–830.
  - (2007): A family perspective on when conflict benefits family firm performance, in: *Journal of Business Research*, 60 (10), 1048–1057.
- Klein, S. B.* (2008): Corporate Governance in Familienunternehmen, in: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 56 (1–2), 18–35.
- Kossek, E. E., Colquitt, J. A.* und *Noe, R. A.* (2001): Caregiving decisions, well-being, and performance: The effects of place and provider as a function of dependent type and work-family climates, in: *Academy of Management Journal*, 44 (1), 29–44.
- Laliberté, M., Boland, F. J.* und *Leichner, P.* (1999): Family Climates: Family factors specific to disturbed eating and bulimia nervosa, in: *Journal of Clinical Psychology*, 55 (9), 1021–1040.
- Levinson, H.* (1971): Conflicts that plague family businesses, in: *Harvard Business Review*, 49 (1), 90–98.
- Nicolai, A.* und *Kieser, A.* (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, in: *Die Betriebswirtschaft*, 62 (6), 579–596.
- Olson, D. H., Sprenkle, D. H.* und *Russell, C. S.* (1979): Circumplex model of marital and family systems: I. Cohesion and adaptability dimensions, family types, and clinical applications, in: *Family Process*, 18 (1), 3–28.
- Peters, T. J.* und *Waterman jun., R. H.* (1991): Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 14. Auflage, Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

- Pieper, T. M.* (2007): Mechanisms to assure long-term family business survival, 5, Frankfurt am Main: Peter Lang.
- (2010): Non solus: Toward a psychology of family business, in: *Journal of Family Business Strategy*, 1 (1), 26–39.
- Pinkley, R. L.* (1990): Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict, in: *Journal of Applied Psychology*, 75 (2), 117–126.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. und Podsakoff, N. P.* (2003): Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies, in: *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879–903.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. und Camerer, C.* (1998): Not so different after all: A cross discipline view of trust, in: *Academy of Management Review*, 23 (3), 393–404.
- Rüsen, T. A.* (2009): *Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen*, Wiesbaden: Gabler Fachverlage GmbH.
- Schlippe, A. von, Buberti, C., Groth, T. und Plate, M.* (2009): Die zehn Wittener Thesen, in: *Familienunternehmen, W. I. f.* (Hrsg.): *Familienunternehmen*, Lohmar – Köln: Josef EUL Verlag, 1–24.
- Schlippe, A. von und Kellermanns, F. W.* (2008): Emotionale Konflikte in Familienunternehmen, in: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 56 (1/2), 40–58.
- Simons, T. L. und Peterson, R. S.* (2000): Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust, in: *Journal of Applied Psychology*, 85 (1), 102–111.
- Sorenson, R. L.* (1999): Conflict management strategies used by successful family businesses, in: *Family Business Review*, 12 (4), 325–339.
- Steier, L.* (2001): Family firms, plural forms of governance and the evolving role of trust, in: *Family Business Review*, 14 (4), 353–367.
- Stewart, C. C. und Danes, S. M.* (2001): Inclusion and control in resort family businesses: A developmental approach to conflict, in: *Journal of Family and Economic Issues*, 22 (3), 293–320.
- van der Merwe, S. P. und Ellis, S. M.* (2007): An exploratory study of some of the determinants of harmonious family relationships in small and medium-sized family businesses, in: *Management Dynamics*, 16 (4), 24–35.
- Zellweger, T. M. und Nason, R. S.* (2008): A stakeholder perspective on family firm performance, in: *Family Business Review*, 21 (3), 203–216.