

HHL...

LEIPZIG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT

Chair of Strategic
Management and
Organization



Führungskonzeption und Erfolg deutscher Familien- und Nichtfamilienunternehmen

Ergebnisbericht

Prof. Dr. Torsten Wulf, Dr. Stephan Stubner und Philipp von Stietencron

Arbeitspapier 1/2011

Leipzig, März 2011

HHL – Leipzig Graduate School of Management

**Führungskonzeption und Erfolg deutscher
Familien- und Nichtfamilienunternehmen
– Ergebnisbericht –**

Prof. Dr. Torsten Wulf, Dr. Stephan Stubner
und Dipl.- Kfm. Philipp v. Stietencron

Ergebnisbericht Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation

Copyright: Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation

Leipzig 2011

Jede Form der Weitergabe und Vervielfältigung

bedarf der Genehmigung des Herausgebers

MANAGEMENT SUMMARY

Die vorliegende Studie wurde vom Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation der Handelshochschule Leipzig (HHL) durchgeführt. Sie liefert Erkenntnisse zum Zusammenhang zwischen der Führung, und hier insbesondere der Führungskonzeption, und dem finanziellen sowie dem nicht-finanziellen Erfolg von deutschen Familien- und Nichtfamilienunternehmen. Die Studie basiert auf einer im Herbst 2010 durchgeführten Befragung von 403 Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größenklassen. Aus dieser Untersuchung haben wir folgende zentrale Erkenntnisse gewonnen:

- ➔ **Familienunternehmen sind im Bereich der Führung langfristiger orientiert als Nichtfamilienunternehmen.**
 - Familienunternehmen mit einem starken Familieneinfluss haben eine um fast 20 Prozent stärkere „langfristige Orientierung“ als Nichtfamilienunternehmen
- ➔ **Die Betonung nicht-finanzieller Aspekte der Unternehmensführung nimmt mit steigendem Familieneinfluss in einem Unternehmen zu.**
 - Familienunternehmen betonen stärker Führungsdimensionen, die auf die Mitarbeiter, den Hauptanteilseigner und die Kunden ausgerichtet sind.
 - Finanzielle und Wachstumsziele sind zwar nicht unwichtig für Familienunternehmen, jedoch eher von nachrangiger Bedeutung.
- ➔ **Familienunternehmen sind sowohl auf finanzieller als auch auf nicht-finanzieller Ebene erfolgreicher als Nichtfamilienunternehmen.**
 - Familienunternehmen mit einem mittleren Einfluss der Familie weisen einen um ca. 9% höheren finanziellen Erfolg als Nichtfamilienunternehmen auf.
 - Mit weiter steigendem Familieneinfluss nimmt dieser Erfolgsvorteil ab. Somit scheint es einen „optimalen Familieneinfluss“ zu geben.
 - Auch im Bereich des nicht-finanziellen Erfolgs liegen Familienunternehmen in wesentlichen Dimensionen wie z.B. der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit vor Nichtfamilienunternehmen.
- ➔ **Erfolgreich sind Unternehmen, die die wesentlichen Stakeholder (z.B. Kunden, Mitarbeiter) stärker in ihr Führungskonzept einfließen lassen.**
 - Die 25% finanziell erfolgreichsten Unternehmen betonen Dimensionen wie Kunden, Gesellschaft und Mitarbeiter.
 - Die Betonung finanzieller Aspekte in der Führungskonzeption hingegen hat nur einen geringen Einfluss auf den finanziellen Erfolg der Unternehmen

An wen richtet sich diese Untersuchung?

Diese Untersuchung richtet sich insbesondere an kleine und mittlere Familien-, aber auch Nichtfamilienunternehmen. Darüber hinaus beinhaltet sie wichtige Ergebnisse für die interessierte Öffentlichkeit und die Forschung.

INHALTSVERZEICHNIS

MANAGEMENT SUMMARY	III
INHALTSVERZEICHNIS.....	IV
1 Einführung	1
2 Ziel und Gang der Untersuchung	3
3 Charakteristika der teilnehmenden Unternehmen	6
4 Führungskonzeption der Unternehmen	14
4.1 Unternehmensphilosophie.....	15
4.2 Unternehmensziele.....	17
4.3 Anspruchsgruppen des Unternehmens.....	24
4.4 Führungskonzeption.....	26
5 Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens	28
6 Fazit und Ausblick	34
Autoren und Ansprechpartner	39
Abbildungsverzeichnis	40
Literaturverzeichnis.....	41
Impressum	43

1 Einführung

Familienunternehmen stellen die dominante Unternehmensform in Deutschland dar^[1]. In 2008 zählten zwischen 80% und 90% aller deutschen Unternehmen zur Gruppe der Familienunternehmen. Ca. 54% der Arbeitnehmer in Deutschland sind in diesen Unternehmen beschäftigt^[1,2]. Trotz dieser Dominanz wird die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen in der Öffentlichkeit oftmals unterschätzt. Dieser Umstand ist unter anderem auf eine unklare Abgrenzung zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen zurückzuführen. So existiert auch nach mehreren Jahrzehnten der Forschung zu Familienunternehmen noch keine einheitliche und allgemein gültige Definition dieser Unternehmen^[3, 4].

Einigkeit herrscht jedoch darüber, dass Familienunternehmen durch die besondere Bedeutung der Schnittstelle zwischen Familie („Familiensystem“) und Unternehmen („Geschäftssystem“) gekennzeichnet sind. Folglich wird der Einfluss der Familie auf das Unternehmen als einer der wesentlichen Unterschiede zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen gesehen^[5]. Der Familieneinfluss kann sich dabei auf verschiedenen Ebenen manifestieren (z. B. Aufsichtsrat, Geschäftsführung etc.) und führt letztendlich zu unterschiedlichen Charakteristika und Ausprägungen von Stärken und Schwächen in Familienunternehmen^[6-10].

Ein wichtiger Unterschied zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen liegt im Bereich der „Führungskonzeption“^[11-13]. Unter dem Begriff „Führungskonzeption“ wird in diesem Zusammenhang die Ausrichtung des Unternehmens auf bestimmte Philosophien, Ziele und Anspruchsgruppen („Stakeholder“) verstanden. Ein Unternehmen mit einer mitarbeiterorientierten Führungskonzeption zeichnet sich z.B. dadurch aus, dass es a) eine auf seine Mitarbeiter ausgerichtete Philosophie verfolgt, b) Mitarbeiter-Ziele, wie z.B. die Mitarbeiterzufriedenheit, in den Vordergrund bei der Zielplanung stellt und c) Mitarbeiter als eine der wichtigsten Anspruchsgruppen des Unternehmens sieht. Die Führungskonzeption bildet die Basis für die strategische Ausrichtung eines Unternehmens und beeinflusst seine Handlungen.

In Wissenschaft und Praxis wird davon ausgegangen, dass es in Familienunternehmen durch das Aufeinandertreffen des eher emotional und weniger finanziell geprägten Familiensystems und des eher rational und gewinnorientierten Geschäftssystems zu einer Vermischung von Familien- und Unternehmenszielen kommt. Diese Vermischung führt zu Vorteilen, aber auch zu Nachteilen von Familien- gegenüber Nichtfamilienunternehmen. Beispiele hierfür erscheinen regelmäßig in der Wirtschaftspresse. So finden sich beispielsweise Schlagzeilen zu Familienstreitigkeiten wie „Bahlsen: Jeder backt seinen eigenen Keks“^[14] oder „Apfelkorn Dynastie: Strategiestreit bei Berentzen eskaliert“^[15]. Solche Streitigkeiten wirken sich in der Regel negativ auf den Erfolg des Unternehmens aus und können langfristig sogar zu dessen Zerschlagung – wie im Beispiel Bahlsen – oder zur Insolvenz bzw. zum Verkauf führen – wie im Beispiel Berentzen.

Auf der anderen Seite wird in den Medien regelmäßig auch von den Vorteilen von Familienunternehmen berichtet. So schreibt zum Beispiel die WELT Online „Familienunternehmen hängen DAX Konzerne ab“^[16]. Das Magazin der IHK München titelt „Familienunternehmen - Mit tradierten Werten nach vorn“^[17]. In diesem Zusammenhang wird häufig argumentiert, dass Familienunternehmen langfristiger und konservativer planen und u.a. Ziele wie die „Weitergabe des Unternehmens an kommende Generationen“ stärker in den Vordergrund stellen^[18]. Diese Führungskonzeption kann dann dazu führen, dass Familienunternehmen gerade in Zeiten der wirtschaftlichen Krise aufgrund einer solideren Finanzlage erfolgreicher sind als Nichtfamilienunternehmen. Letztlich scheinen somit nicht-finanzielle, familieninduzierte Ziele Einfluss auf das Verhalten und den Erfolg von Familienunternehmen zu besitzen.

Vor diesem Hintergrund haben wir uns folgende Fragen gestellt, die diese Studie leiten:

- a) In welchem Zusammenhang stehen Familieneinfluss, Führungskonzeption und der Erfolg von (Familien-)Unternehmen?
- b) Welche Führungskonzeptionen betonen erfolgreiche (Familien-)Unternehmen?

2 Ziel und Gang der Untersuchung

- ➔ *Ziel der Untersuchung ist es, den Zusammenhang zwischen Familieneinfluss, Führungskonzeption und Erfolg von Familien- und Nichtfamilienunternehmen zu untersuchen.*
- ➔ *Zu diesem Zweck wurde eine empirische Untersuchung bei 403 Unternehmen auf Basis einer schriftlichen Befragung durchgeführt.*
- ➔ *Familienunternehmen werden in dieser Studie auf Basis einer dichotomen Skala von Nichtfamilienunternehmen abgegrenzt und nach dem Grad des Familieneinflusses differenziert.*

Inwiefern die Faktoren Familieneinfluss, Führungskonzeption und Erfolg zusammenhängen, konnte in bisherigen Studien nicht abschließend beantwortet werden. Die vorliegende Studie zielt daher darauf ab, auf Basis einer schriftlichen Befragung die Unterschiede im Bereich der Führungskonzeption und des Erfolgs bei Familien- und Nichtfamilienunternehmen sowie innerhalb der Gruppe der Familienunternehmen näher zu beleuchten. Im Speziellen beantwortet die vorliegende Studie folgende Fragen:

Familieneinfluss

- Welchen Einfluss hat die Unternehmerfamilie auf die Führungskonzeption eines Unternehmens?
- Gibt es Unterschiede innerhalb der Gruppe der Familienunternehmen, d. h. verändern sich bestimmte Aspekte der Führungskonzeption mit zunehmendem Familieneinfluss?

Führungskonzeption

- Wie unterscheiden sich Führungsphilosophien zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen sowie innerhalb der Gruppe der Familienunternehmen?
- Wie unterscheiden sich Ziele zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen sowie innerhalb der Gruppe der Familienunternehmen?
- Inwiefern führt der Familieneinfluss zu einer Betonung von unterschiedlichen Anspruchsgruppen („Stakeholder“)?

- Inwiefern unterscheidet sich die Führungskonzeption, d.h. die Kombination von Philosophien, Zielen und Anspruchsgruppen, bei Familien- und Nichtfamilienunternehmen sowie innerhalb der Gruppe der Familienunternehmen?

Erfolg

- Gibt es Erfolgsunterschiede zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen sowie innerhalb der Gruppe der Familienunternehmen?
- Wie wirkt sich die Führungskonzeption eines Unternehmens auf dessen finanziellen und nicht-finanziellen Erfolg aus?

Um diese Fragestellungen zu beantworten, wurde ein fragebogenbasiertes Studiendesign gewählt. Der Fragebogen umfasste 23 Fragen zu den Bereichen Unternehmens- und Branchencharakteristika, Führungskonzeption (Philosophie, Ziele, Anspruchsgruppen), langfristige Orientierung, Familieneinfluss und finanzieller sowie nicht-finanzieller Erfolg. Insgesamt wurden zehn unterschiedliche Unternehmensphilosophien, 40 Unternehmensziele und 13 mögliche Anspruchsgruppen hinsichtlich ihrer Bedeutung für das jeweilige Unternehmen abgefragt. Alle Fragen basierten auf zuvor entwickelten Hypothesen zur Führung und zum Erfolg von Familien- und Nichtfamilienunternehmen. Sie wurden im Vorfeld der schriftlichen Befragung in etwa zweistündigen Interviews mit zwölf Familienunternehmern aus verschiedenen Bereichen diskutiert.

In unserer Untersuchung haben wir Familienunternehmen auf Basis des Grades des Familieneinflusses im Unternehmen von Nichtfamilienunternehmen abgegrenzt. Diese Abgrenzung erfolgt auf Grundlage der von Astrachan et al. (2002) entwickelten, dichotomen F-PEC Skala, die die Dimensionen Macht, Erfahrung und Kultur beinhaltet^[8]. Die Kombination dieser drei Dimensionen erfasst den Grad des Familieneinflusses in einem Unternehmen. Die Macht-Dimension der Skala befasst sich mit der Einbindung der Familie in das Unternehmen, z.B. als Eigner oder als Mitglied in wesentlichen Gremien (Aufsichtsrat und Vorstand) des Unternehmens. Mit der Dimension Erfahrung wird die Erfahrung der Unternehmerfamilie im Unternehmen gemessen. Hier sind z.B. die Frage, in welcher Generation das Unternehmen von der Familie geführt wird, sowie die Beteiligung von Familienangehörigen im Unternehmen von Bedeutung. Die letzte Dimension – Kultur –

misst vor allem die Übereinstimmung von Familien- und Unternehmenswerten sowie das Engagement der Unternehmerfamilie im Unternehmen. Aus den Ausprägungen der drei Dimensionen wird ein Gesamtpunktwert zwischen 0 und 100 errechnet, wobei 0 den niedrigsten und 100 den höchsten Wert des Familieneinflusses wiedergibt. In dieser Studie wurden Unternehmen, die einen Familieneinfluss von 0-33 Punkten aufweisen, als Nichtfamilienunternehmen, Unternehmen mit einem Familieneinfluss zwischen 33 und 67 Punkten als Unternehmen mit mittlerem und Unternehmen mit einem Familieneinfluss zwischen 67 und 100 Punkten als Unternehmen mit einem hohen Familieneinfluss klassifiziert.

3 Charakteristika der teilnehmenden Unternehmen

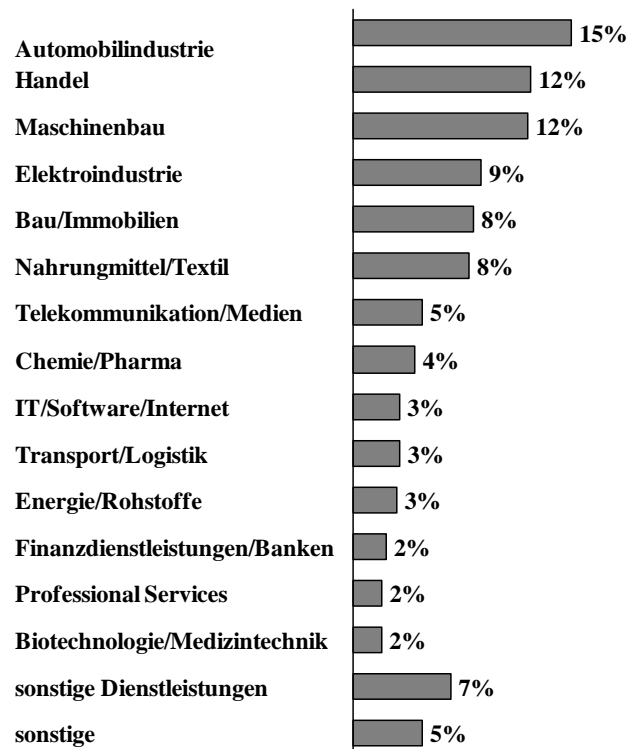
- ➔ *403 Unternehmen unterschiedlicher Branchen-, Größen- und Altersklassen haben an der Untersuchung teilgenommen.*
- ➔ *Ca. 80% der teilnehmenden Unternehmen sind Familienunternehmen mit unterschiedlichen Graden des Familieneinflusses.*
- ➔ *Die Fragebögen wurden insbesondere von Mitgliedern des Top-Managements der jeweiligen Unternehmen ausgefüllt (>80%).*
- ➔ *Bei der Analyse der Daten zeigte sich, dass mit steigendem Familieneinfluss in einem Unternehmen auch dessen langfristige Ausrichtung zunimmt.*

An der vorliegenden Befragung haben insgesamt 403 Unternehmen unterschiedlicher Branchen sowie Größen- und Altersklassen teilgenommen. Von den 403 ausgefüllten Fragebögen wurden 49 aufgrund von Vollständigkeits- und Größenkriterien¹ entfernt, so dass 354 Fragebögen für die Auswertungen dieser Studie genutzt wurden. Aufgrund der starken Differenzierung innerhalb des Datensatzes gibt diese Studie ein repräsentatives Bild der deutschen Unternehmenslandschaft wieder. Die Charakteristika der teilnehmenden Unternehmen werden im Folgenden beschrieben.

Die befragten Unternehmen decken ein breites Branchenspektrum ab, das von der Automobil- bis zur Biotechnologiebranche reicht (siehe Abb. 1). Mit 15% stellen Unternehmen der Automobilbranche die größte Gruppe. Auch der Handel sowie der Maschinenbau sind mit einem Anteil von jeweils 12% relativ stark in der Stichprobe vertreten. Einen relativ kleinen Anteil hingegen haben Unternehmen aus den Bereichen, Banken, Professional Services und Biotechnologie/Medizintechnik. Da im Datensatz Unternehmen aus nahezu allen Branchen der deutschen Wirtschaft vertreten sind, können die Ergebnisse als verallgemeinerbar und die Studie somit als repräsentativ angesehen werden.

¹ Unternehmen mit weniger als 5 Mitarbeitern wurden aus den Betrachtungen ausgeschlossen.

Abb. 1: Branchenzugehörigkeit [in %]



Auch in Bezug auf die Mitarbeiteranzahl in 2010 decken die teilnehmenden Unternehmen ein breites Spektrum ab (Abb. 2). So bewegen sich die Mitarbeiteranzahlen zwischen 5 und etwa 300.000 Mitarbeitern. Die Mehrzahl der Unternehmen befindet sich im Bereich zwischen 5 bis 500 Mitarbeitern (71%). Unternehmen mit weniger als 5 Mitarbeitern wurden von der Analyse ausgeschlossen, da sehr kleine Unternehmen meist keinen bewusst und aktiv gestalteten Zielbildungsprozess aufweisen.

Im Mittel beschäftigen die teilnehmenden Unternehmen 4.253 Mitarbeiter. Der Median der Mitarbeiteranzahl liegt allerdings bei nur ca. 208 Mitarbeitern.

Abb. 2: Mitarbeiterstruktur [%]

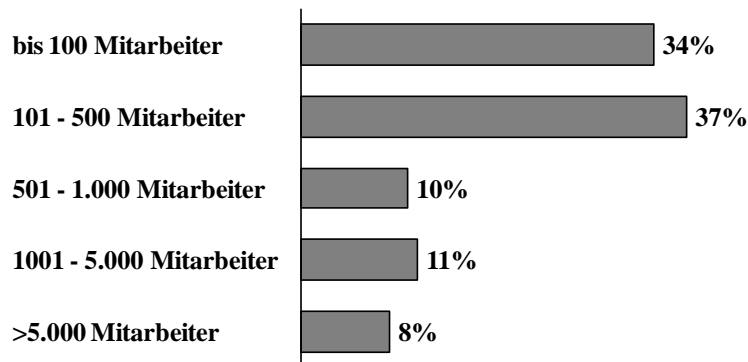
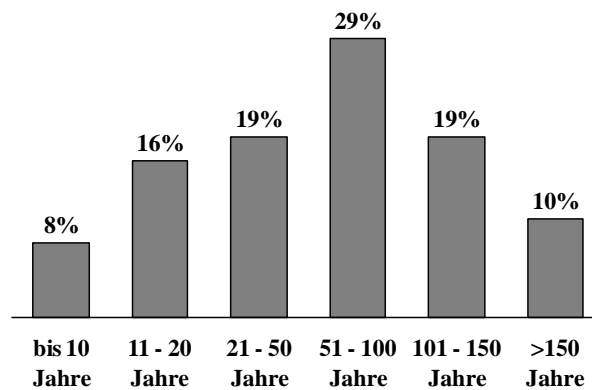


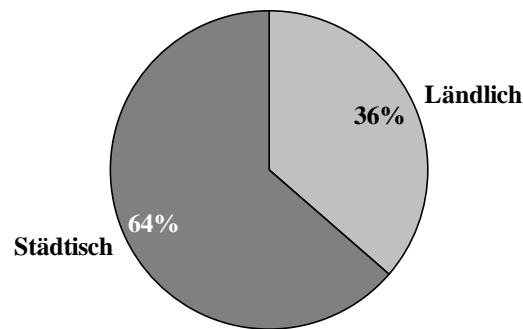
Abbildung 3 gibt die Altersstruktur der beteiligten Unternehmen wieder. Die Bandbreite des Unternehmensalters bewegt sich zwischen 4 und 342 Jahren. Jüngere Unternehmen mit einem Alter von unter 10 Jahren machen ca. 8% der Studienteilnehmer aus. Das Alter der Mehrzahl der Unternehmen bewegt sich im Bereich zwischen 51 und 100 Jahren. Das durchschnittliche Alter der teilnehmenden Unternehmen beträgt ca. 75 Jahre. Der Median liegt bei 62 Jahren. Somit ist auch in Bezug auf das Unternehmensalter die dieser Studie zugrunde liegende Stichprobe als repräsentativ anzusehen.

Abb. 3: Altersstruktur [%]



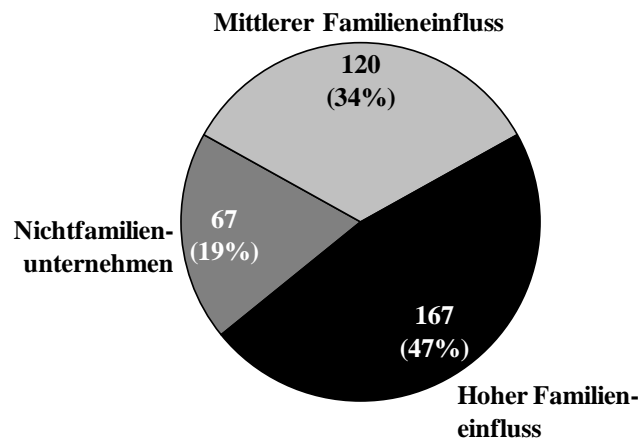
Die Mehrzahl der teilnehmenden Unternehmen ist im städtischen Bereich angesiedelt (64%). Immerhin 36% der Unternehmen haben einen eher ländlichen Standort. Es zeigt sich, dass städtische Unternehmen mit ca. 5.400 Mitarbeitern im Durchschnitt deutlich größer sind als ländliche Unternehmen, die durchschnittlich 2.255 Mitarbeiter beschäftigen.

Abb. 4: Standortverteilung [%]



Familienunternehmen stellen mit 81% die klare Mehrheit der antwortenden Unternehmen (Abb. 5). Dieser Anteil von Familienunternehmen an der Gesamtstichprobe entspricht etwa den Schätzungen des Statistischen Bundesamtes und des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn hinsichtlich des Anteils der Familienunternehmen in Deutschland^[19]. Somit wird die Repräsentativität dieser Studie für deutsche Unternehmen untermauert. Die Familienunternehmen wurden in einem weiteren Schritt nochmals nach Familienunternehmen mit einem mittleren und Unternehmen mit einem hohen Familieneinfluss differenziert. Dabei weisen 120 Unternehmen einen mittleren und 167 Unternehmen einen hohen Familieneinfluss auf.

Abb. 5: Organisationsform [Einfluss der Unternehmerfamilie im Unternehmen]

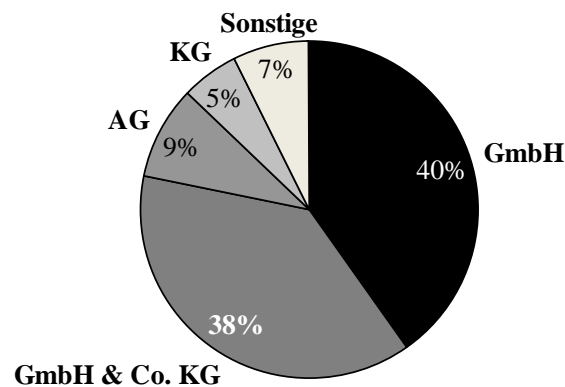


Es fällt auf, dass Familienunternehmen mit durchschnittlich 2.032 Mitarbeitern deutlich kleiner als Nichtfamilienunternehmen in der Stichprobe sind. Im Median (200 Mitarbeiter) hingegen sind die antwortenden Familienunternehmen sogar ca. 10% größer als die

Nichtfamilienunternehmen. Während 42% der antwortenden Familienunternehmen in einem eher ländlichen Standort angesiedelt sind, sind nur 15% der antwortenden Nichtfamilienunternehmen ländlich situiert.

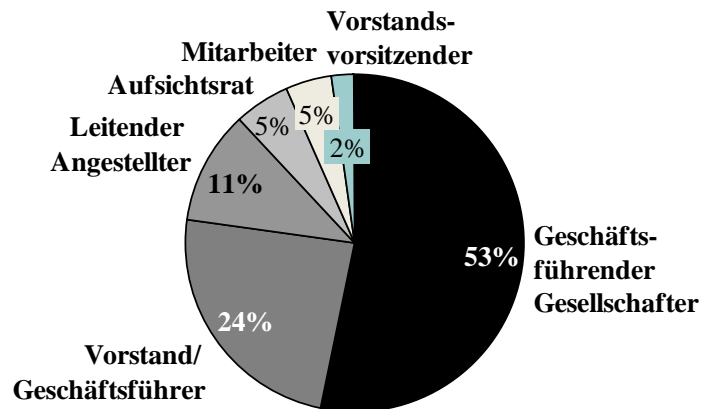
Abbildung 6 zeigt die Verteilung der beteiligten Unternehmen nach ihrer Rechtsform. Nahezu 80% der der Unternehmen haben die Rechtsform der GmbH bzw. der GmbH & Co. KG gewählt. Der Rest der Unternehmen teilt sich auf Aktiengesellschaften (AG) und Kommanditgesellschaften (KG) sowie sonstige Rechtsformen wie z.B. die SE (Societas Europaea) oder die KGaA (Kommanditgesellschaft auf Aktien) auf. Mit einem Anteil von ca. 9% sind Aktiengesellschaften relativ stark im Datensatz vertreten.

Abb. 6: Rechtsform [%]



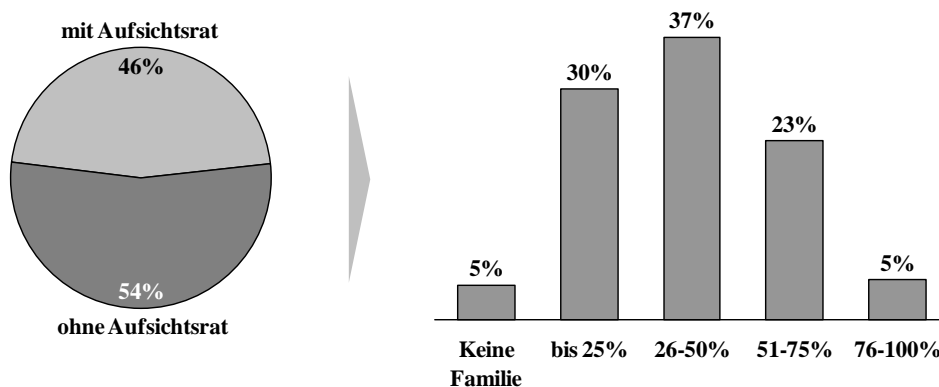
Etwa 84% der Personen, die den Fragebogen ausgefüllt haben, zählen zum Top-Management (Aufsichtsrat, Geschäftsführung/ Vorstand) der jeweiligen Unternehmen. Der hohe Anteil an geschäftsführenden Gesellschaftern (53%) lässt sich auf den hohen Anteil von Familienunternehmen im Datensatz zurückführen. Die hohe Beteiligung von Top-Managern stellt sicher, dass die Ergebnisse dieser Studie die tatsächliche Ausprägung von Familieneinfluss, Führungskonzeption und Erfolg des Unternehmens wiedergeben. Zudem wird durch den hohen Anteil an Top-Managern aus der Unternehmerfamilie sichergestellt, dass auch die Interessen der Familie in dieser Studie wiedergespiegelt werden.

Abb. 7: Position des Ausfüllenden [%]



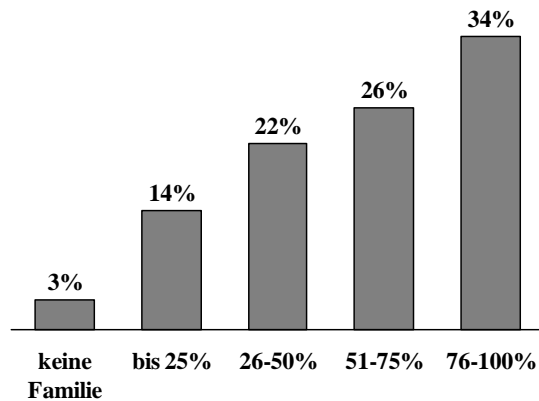
Von den teilnehmenden Familienunternehmen verfügen 46% über einen Aufsichts- bzw. einen Beirat. Im Durchschnitt hat dieser eine Größe von fünf Mitgliedern, von denen durchschnittlich 40% aus dem Kreise der Unternehmerfamilie stammen. Nur ca. 5% der teilnehmenden Familienunternehmen verzichten vollständig auf ein Engagement der Unternehmerfamilie im Aufsichts- bzw. Beirat und überlassen diese Funktion externen Managern.

Abb. 8: Anteil Familienmitglieder im Aufsichtsrat/Beirat der teilnehmenden Familienunternehmen [%]



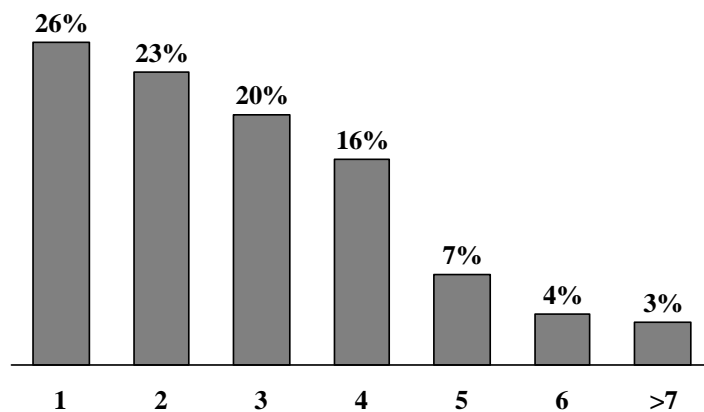
Auch in der operativen Führung, d.h. der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand, dieser Unternehmen sind maßgeblich Familienmitglieder beteiligt. So liegt der Mittelwert des Familienanteils im Top-Management bei fast 60%. Bei nur 3% der Familienunternehmen liegt die operative Führung des Unternehmens komplett in der Hand von externen Managern.

Abb. 9: Anteil an Familienmitgliedern im Vorstand/in der Geschäftsführung der teilnehmenden Familienunternehmen[%]



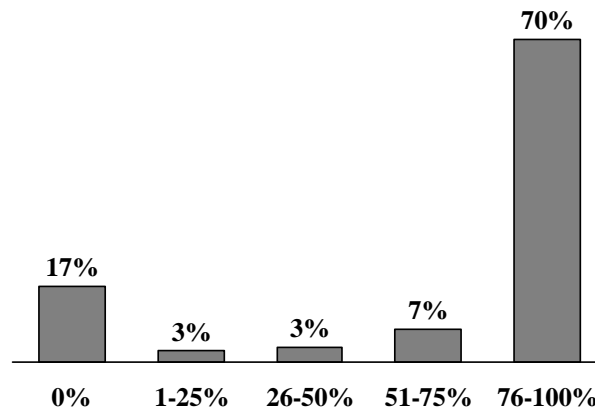
Im Datensatz sind Familienunternehmen verschiedener Generationen (Basis: Familienbesitz) vertreten. Der Großteil der Unternehmen befindet sich in der ersten bis dritten Generation im Familienbesitz. Allerdings haben sich auch Familienunternehmen beteiligt, die seit bis zu zwölf Generationen in Familienhand sind.

Abb. 10: Generation der Familienunternehmen [%]



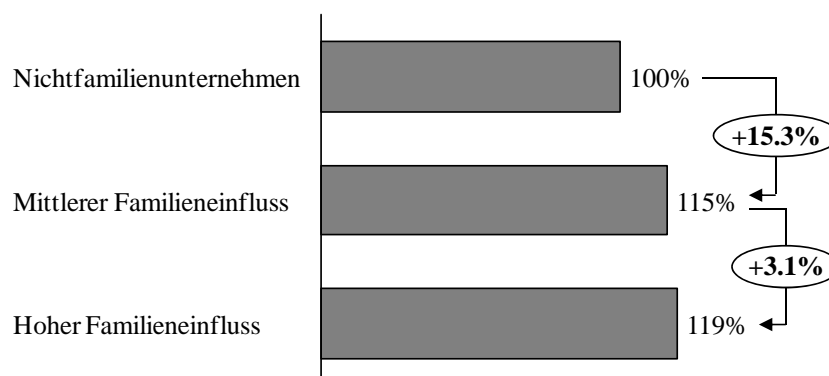
Über 70% der beteiligten Unternehmen weisen einen Anteil der Familie am Grundkapital von über 75% auf. An nur ca. 17% der Unternehmen sind keine Unternehmerfamilien direkt beteiligt. Der Mittelwert des im Familienbesitz befindlichen Anteils der Unternehmen, die sich an der Studie beteiligt haben, liegt bei 75,9%.

Abb. 11: Anteil am der Unternehmerfamilien am Grundkapital der teilnehmenden Unternehmen [%]



Ein wesentlicher Unterschied zwischen teilnehmenden Familien- und Nichtfamilienunternehmen zeigt sich im Bereich der langfristigen Orientierung. In dieser Studie wurde die langfristige Orientierung von Unternehmen auf Basis verschiedener Fragen zu den Bereichen Investitionspolitik und Zielstrukturen erhoben. Es zeigt sich, dass die langfristige Ausrichtung der Unternehmensführung mit zunehmendem Familieneinfluss in einem Unternehmen steigt. Während Unternehmen mit einem mittleren Familieneinfluss eine um ca. 15% stärkere langfristige Orientierung als Nichtfamilienunternehmen aufweisen, steigt dieser Unterschied bei Familienunternehmen mit einem hohen Familieneinfluss nochmals um 3,1%. Eine solche langfristige Orientierung wird in Forschung und Praxis als ein wichtiger Vorteil von Familienunternehmen gesehen^[20].

Abb. 12: Langfristige Orientierung in Abhängigkeit vom Familieneinfluss [100%: langfristige Orientierung Nichtfamilienunternehmen]



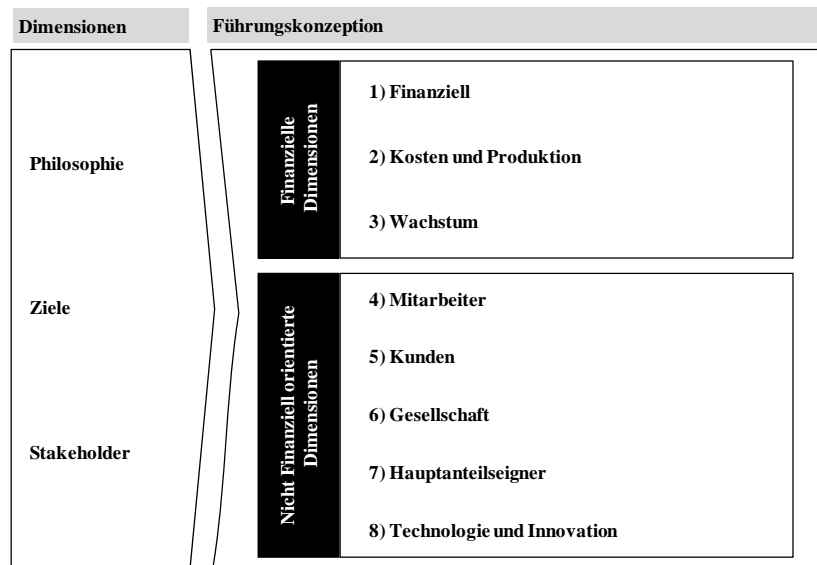
4 Führungskonzeption der Unternehmen

- ➔ *Die Führungskonzeption ist eine Art „Globalprogramm“ zur Steuerung des Unternehmens und beeinflusst folglich dessen Handlungen.*
- ➔ *Insgesamt wurden acht finanzielle und nicht-finanzielle Führungskonzeptionen in dieser Studie untersucht,*
- ➔ *Diese wurden anhand der Unternehmensphilosophie und -ziele sowie der Bedeutung bestimmter Anspruchsgruppen gemessen.*

Die Führungskonzeption eines Unternehmens bildet die Grundlage für Ausrichtung und Führung eines Unternehmens und dient als eine Art „Globalprogramm“ für das Unternehmen^[13]. Auf Basis der Führungskonzeption wird der Einsatz der Ressourcen des Unternehmens gesteuert und somit letztlich das Verhalten des Unternehmens beeinflusst. Eine besonders mitarbeiterorientierte Führungskonzeption zeigt sich z.B. daran, dass das Unternehmen a) eine auf seine Mitarbeiter ausgerichtete Philosophie verfolgt, b) Mitarbeiter-Ziele, wie z.B. die Mitarbeiterzufriedenheit, in den Vordergrund bei der Zielplanung stellt und c) Mitarbeiter als eine der wichtigsten Anspruchsgruppen des Unternehmens versteht. Die Führungskonzeption eines Unternehmens gibt somit an, welche Philosophien, Ziele und Anspruchsgruppen („Stakeholder“) für das Unternehmen von besonderer Wichtigkeit sind.

Auf Basis einer Faktorenanalyse konnten alle Philosophien, Ziele und Anspruchsgruppen zu acht Führungskonzeptionen und diese wiederum zu zwei Dimensionen (finanziell und nicht-finanziell) verdichtet werden. Abbildung 13 gibt einen Überblick über diese acht Führungskonzeptionen in zwei Dimensionen. Für diese acht Führungskonzeptionen werden im Folgenden die Antworten der teilnehmenden Unternehmen dargestellt.

Abb. 13: Führungskonzeptionen und Dimensionen



4.1 Unternehmensphilosophie

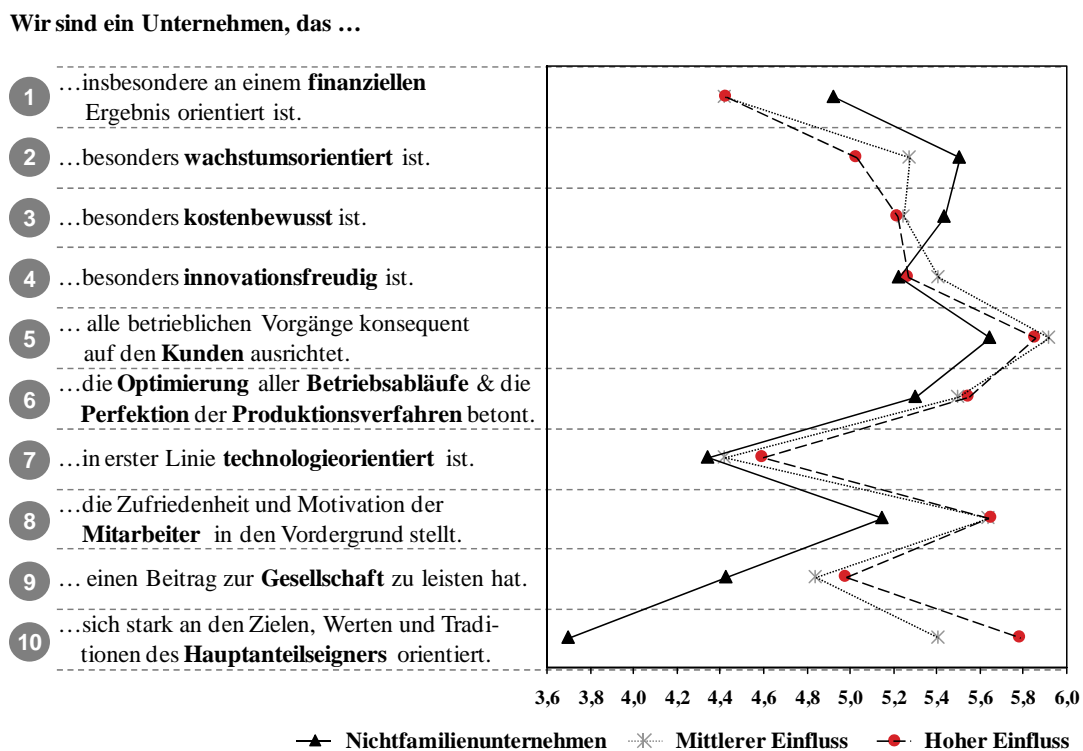
- ➔ *Mit steigendem Familieneinfluss in einem Unternehmen nimmt die Bedeutung nicht-finanziell orientierter Philosophien in einem Unternehmen zu.*
- ➔ *Finanzielle Philosophien, wie z. B. die „Orientierung an einem besonders hohen finanziellen Ergebnis“, sind für Familienunternehmen unwichtiger als für Nichtfamilienunternehmen.*

Die **Unternehmensphilosophie/das Leitbild** des Unternehmens gibt dessen Selbstverständnis bzw. die Grundprinzipien seines Handelns wieder. Mit der Unternehmensphilosophie wird oftmals ein Zielzustand des Unternehmens beschrieben. Die Unternehmensphilosophie dient somit nach innen gerichtet als eine Handlungsorientierung und macht nach außen deutlich, wofür ein bestimmtes Unternehmen steht. Als Teil des normativen Managements des Unternehmens bildet die Unternehmensphilosophie den Rahmen für die Festlegung von Zielen und Strategien des Unternehmens^[21]. In dieser Studie wurden insgesamt zehn unterschiedliche Unternehmensphilosophien vorgestellt und von den Studienteilnehmern auf einer 7-Punkt-Skala hinsichtlich ihrer Ausprägung im betrachteten Unternehmen bewertet. Ein Punktwert von 1 wurde als „trifft gar nicht zu“ und ein

Punktwert von 7 als „trifft voll und ganz zu“ kodiert. Abbildung 14 zeigt die Ergebnisse für Unternehmen mit unterschiedlichem Familieneinfluss.

Bei Betrachtung der Ergebnisse fällt auf, dass finanziell und wachstumsorientierte Philosophien (1-3) mit steigendem Familieneinfluss in einem Unternehmen an Bedeutung verlieren. So wurden die Philosophien 1-3 von Nichtfamilienunternehmen im Durchschnitt um ca. 10% höher bewertet als von Familienunternehmen mit einem hohen Familieneinfluss. Auf der anderen Seite gewinnen Philosophien, die sich an Mitarbeitern (8), Gesellschaft (9) und insbesondere dem Hauptanteilseigner/der Unternehmerfamilie (10) orientieren mit zunehmendem Familieneinfluss an Bedeutung. Im Durchschnitt bewerteten Familienunternehmen mit einem hohen Familieneinfluss diese Philosophien mit 5,5 Punkten. Nichtfamilienunternehmen hingegen maßen diesen Philosophien durchschnittlich 4,4 Punkte zu (ca. -20%). Keine oder nur geringe Unterschiede zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen treten in den Bereichen Kundenorientierung (5), Produktions- und Kostenorientierung (3,6) sowie Technologie-/Innovationsorientierung (4,7) auf.

Abb. 14: Unternehmensphilosophie nach Familieneinfluss [abs., Grad der Zustimmung]



4.2 Unternehmensziele

- ➔ *Mit steigendem Familieneinfluss betonen Familienunternehmen stärker Ziele für die Anspruchsgruppen Mitarbeiter, Kunden, Gesellschaft und Unternehmerfamilie.*
- ➔ *Nichtfamilienunternehmen hingegen priorisieren vor allem finanzielle sowie Wachstumsziele.*
- ➔ *Nur geringe Unterschiede gibt es im Bereich der Technologie- und Innovationsziele sowie der Kosten- und Produktivitätsziele.*

Die **Unternehmensziele** stellen einen zweiten wichtigen Baustein der Führungskonzeption eines Unternehmens dar. Unter einem Unternehmensziel werden im Allgemeinen zukünftige, angestrebte Zustände verstanden, die das Ergebnis wirtschaftlicher Entscheidungen sind^[22]. Die Ziele eines Unternehmens werden häufig als das Bindeglied zwischen Unternehmensphilosophie und der Unternehmensstrategie gesehen. In der vorliegenden Studie wurden ca. 40 unterschiedliche Unternehmensziele hinsichtlich ihrer Bedeutung in dem entsprechenden Unternehmen abgefragt. Auch in diesem Fall wurden die Ziele hinsichtlich ihrer Wichtigkeit im betreffenden Unternehmen auf einer 7-Punkt-Skala (von 1=gar keine Bedeutung bis 7=überragende Bedeutung) abgefragt. Im Folgenden werden die Ergebnisse dieses Fragebogen-Abschnitts vorgestellt.

Auf die freie Frage „Welches sind die drei **wichtigsten Ziele** in Ihrem Unternehmen?“ zeigte sich, dass Nichtfamilienunternehmen vor allem finanzielle Ziele, wie z.B. Maximierung des Unternehmensgewinns, die Steigerung der Kapitalrendite oder ähnliches, in den Vordergrund stellten. Gefolgt wurden diese Ziele von kunden- und mitarbeiterorientierten Zielen, wie z.B. der Kundenzufriedenheit. Unwichtiger für Nichtfamilienunternehmen sind in der relativen Betrachtung Ziele, die mit der Gesellschaft und der sozialen Verantwortung des Unternehmens sowie insbesondere mit dem Hauptanteilseigner in Verbindung stehen.

Ein anderes Bild zeichnet sich bei den befragten Familienunternehmen ab. So stellen Familienunternehmen mit einem mittleren Familieneinfluss die Kunden an erste Stelle, gefolgt von den Mitarbeitern sowie dem Bereich „Technologie und Innovation“.

Bei Familienunternehmen mit einem hohen Familieneinfluss hingegen stehen Ziele, die sich auf den Hauptanteilseigner bzw. die Unternehmerfamilie beziehen (z.B. der Erhalt des Unternehmens in Familienhand), stark im Vordergrund. Aber auch hier sind kunden- und mitarbeiterbezogene Ziele unter den drei wichtigsten Zielkategorien. Finanzielle Ziele stehen sowohl bei Familienunternehmen mit einem mittleren als auch bei Familienunternehmen mit einem hohen Familieneinfluss an mittlerer Stelle. Bei allen drei Unternehmenstypen werden gesellschaftliche und soziale Ziele an letzter Stelle genannt (Abb. 15).

Abb. 15: Rangfolge der Unternehmenszieldimensionen nach freier Nennung [Zahl gibt relative Bedeutung wieder, 1=hoch 10=niedrig]²

Dimension	Familieneinfluss			Veränderung der Bedeutung nach Familieneinfluss
	Kein	Mittel	Hoch	
Finanziell	①	④	⑤	↓↓
Kosten und Produktivität	⑥	⑦	⑦	↓
Wachstum	⑤	⑥	⑥	↓
Kunden	②	①	③	—
Mitarbeiter	③	②	②	↑
Gesellschaft	⑦	⑧	⑧	↓
Hauptanteilseigner	⑧	⑤	①	↑↑
Technologie und Innovation	④	③	④	—

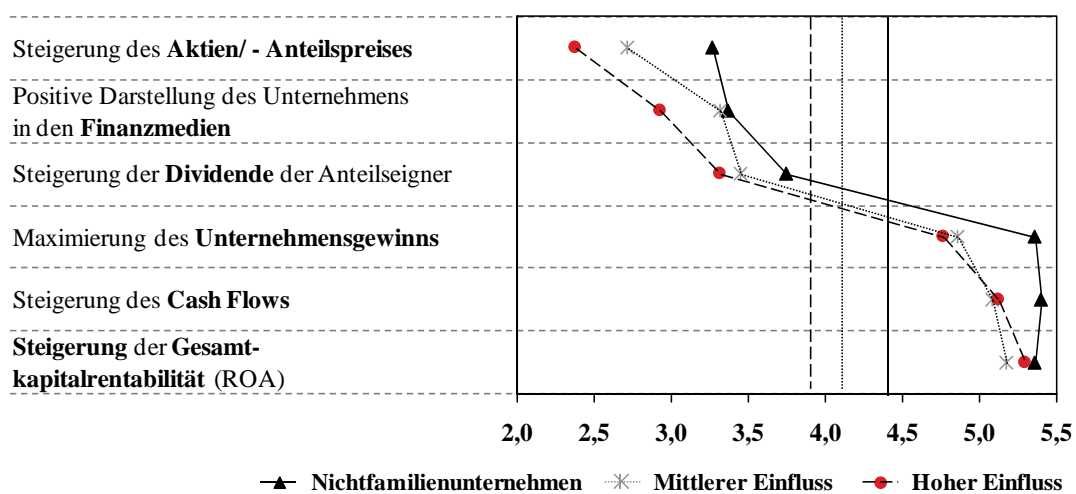
Im Bereich der **finanziellen Ziele** wurde die Bedeutung von insgesamt sechs verschiedenen Zielen abgefragt (Abb. 16). Dabei wurden alle finanziellen Ziele von Nichtfamilienunternehmen um ca. 11% höher (\bar{X} 4,5) bewertet als von Unternehmen mit einem mittleren bzw. hohen Familieneinfluss (\bar{X} 3,9).³ Auch innerhalb der Gruppe der Familienunternehmen zeichnen sich Unterschiede ab. So bewerten Familienunternehmen mit

² Ziele wurden frei genannt und anschließend von den Autoren zur Vereinfachung gruppiert. Der Rang gibt die relative Bedeutung der Zieldimension wieder – Basis: Anzahl der Nennungen.

³ Die Durchschnitte des jeweiligen Familieneinflusses werden anhand der vertikalen Linien im Diagramm angedeutet: durchgezogene Linie: Nichtfamilienunternehmen; graue Linie: mittlere Familieneinfluss; gestrichelte Linie: hoher Familieneinfluss.

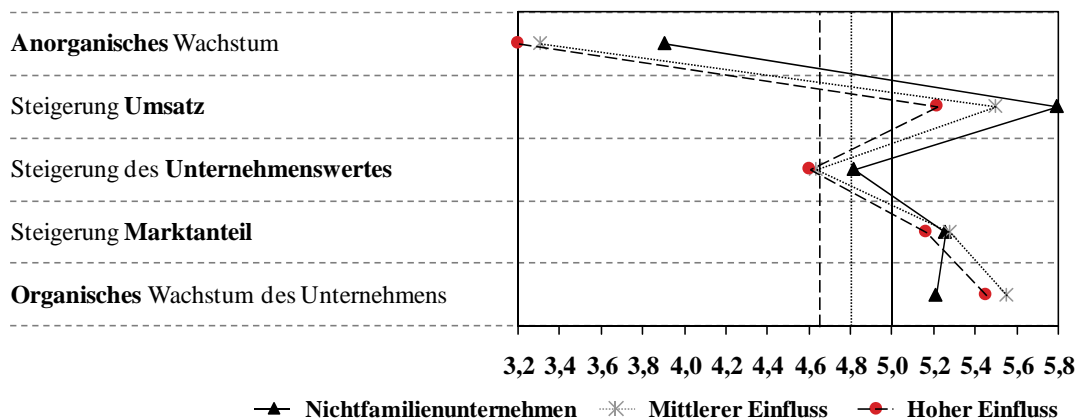
einem hohen Familieneinfluss finanzielle Ziele geringer als Familienunternehmen mit einem mittleren Familieneinfluss. Hintergrund dieser Beobachtung könnte z.B. die stärkere Besetzung der Führungspositionen in Nichtfamilienunternehmen und Familienunternehmen mit mittlerem Familieneinfluss mit externen Managern sein. So haben zahlreiche Studien gezeigt, dass Geschäftsführer von Nichtfamilienunternehmen oftmals kürzere Amtsperioden als Geschäftsführer in Familienunternehmen besitzen^[20]. Tendenziell gilt, dass mit einer kürzeren Amtszeit der Geschäftsführung die kurzfristige Optimierung des finanziellen Erfolgs in den Vordergrund rückt.

Abb. 16: Bedeutung von finanziellen Zielen nach Familieneinfluss [abs.]



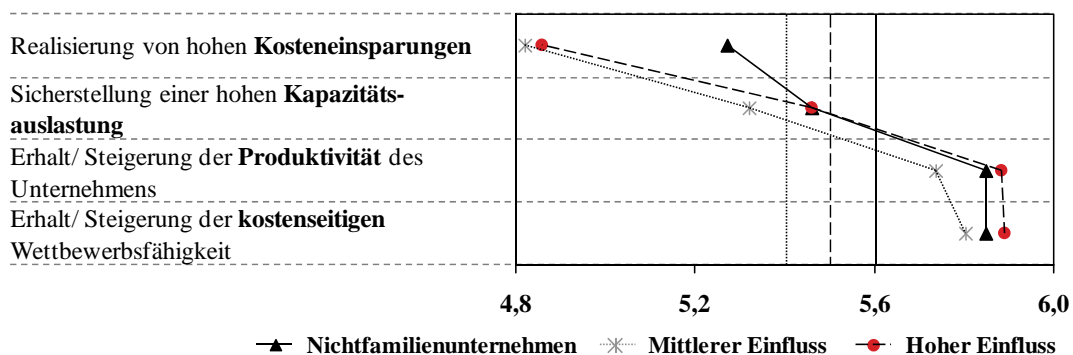
Ein ähnliches Bild zeichnet sich bei den **Wachstumszielen** der befragten Unternehmen ab (Abb. 17). So verlieren Wachstumsziele mit steigendem Familieneinfluss an Bedeutung. Die relative Bedeutung der unterschiedlichen Wachstumsziele ist jedoch bei allen Unternehmen nahezu gleich. So ist das Ziel „Umsatzsteigerung“ sowohl bei Familien- als auch bei Nichtfamilienunternehmen das wichtigste Wachstumsziel. Während Nichtfamilienunternehmen, relativ zu Familienunternehmen, stärker das Ziel „Anorganisches Wachstum“ verfolgen, d.h. externes, durch M&A getriebenes Wachstum, betonen Familienunternehmen stärker das Ziel „Organisches Wachstum“. Vor dem Hintergrund der höheren Risikoaversion und des oftmals begrenzten Finanzierungsspielraums, die Familienunternehmen häufig kennzeichnen, ist diese Beobachtung nachvollziehbar.

Abb. 17: Bedeutung von Wachstumszielen nach Familieneinfluss [abs.]



Eine dritte Zieldimension stellen die **Kosten-** und **Produktivitätsziele** dar. Hier zeichnet sich in der vorliegenden Studie ein gemischtes Bild ab (Abb. 18). Während bei den bisher betrachteten Zielkategorien die Zielausprägungen mit steigendem Familieneinfluss zunahm, weisen bei den Kosten- und Produktivitätszielen Familienunternehmen mit einem mittleren Familieneinfluss die geringste Ausprägung ($\bar{O}=5,4$) auf. Zwischen Nichtfamilienunternehmen und Unternehmen mit einem hohen Familieneinfluss gibt es dagegen nur geringe Unterschiede. Lediglich das Ziel „Realisierung von hohen Kosteneinsparungen“ wird von Nichtfamilienunternehmen als sehr viel wichtiger bewertet.

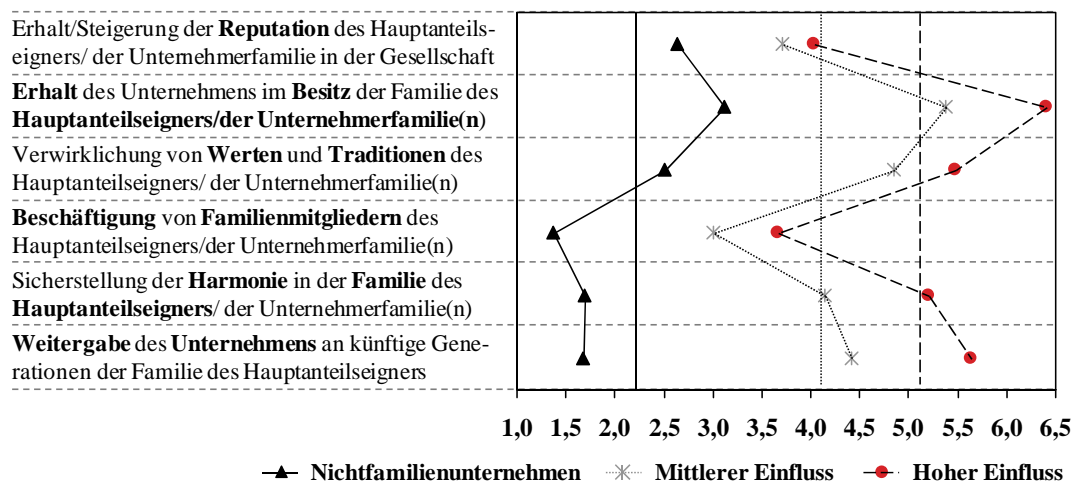
Abb. 18: Bedeutung von Kosten/Produktivitätszielen nach Familieneinfluss [abs.]



Weitaus stärkere Unterschiede zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen konnten wir dagegen bei der Bedeutung von **Zielen** feststellen, die auf den **Hauptanteilseigner** bzw. **die Unternehmerfamilie(n)** bezogen sind. So steigt die Bedeutung dieser Ziele mit zunehmendem Familieneinfluss deutlich an (Abb. 19). Während Nichtfamilienunternehmen

diese Zieldimension mit durchschnittlich 2,2 bewerten, liegen Unternehmen mit einem mittleren Familieneinfluss bei einem Wert von 4,3 und Familienunternehmen mit einem hohen Familieneinfluss sogar bei durchschnittlich 5,1 Punkten (+148% im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen). Vor dem Hintergrund, dass die Unternehmerfamilie oftmals Manager und Investor zugleich ist und somit eine zentrale Rolle im Unternehmen einnimmt, während die Investoren von Nichtfamilienunternehmen meist anonym sind, ist dieses Ergebnis nicht verwunderlich. Dennoch hebt es noch einmal die besondere Bedeutung der Unternehmerfamilie in Familienunternehmen hervor. Auf Basis multivariater Analysen konnte zudem eine hohe Korrelation von hauptanteilseigner-bezogenen Zielen und der langfristigen Orientierung eines Unternehmens festgestellt werden⁴. Dies bedeutet, dass mit einer steigenden Betonung dieser Ziele auch die langfristige Orientierung des Unternehmens steigt. Die relative Bedeutung der hauptanteilseigner-bezogenen Ziele unterscheidet sich dagegen nicht zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen. Als wichtigstes Ziel in diesem Bereich wurde von Familienunternehmen der „Erhalt des Unternehmens im Besitz der Familie des Hauptanteilseigners/der Unternehmerfamilie“ genannt. Zudem ist die „Verwirklichung von Werten und Traditionen des Hauptanteilseigners/der Unternehmerfamilie“ ein wichtiger Aspekt der Unternehmensführung von Familienunternehmen.

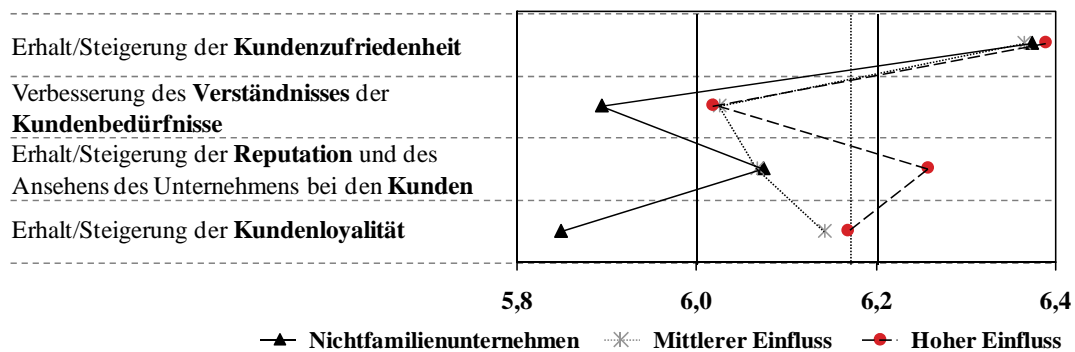
Abb. 19: Bedeutung bestimmter auf den Hauptanteilseigner bezogener Ziele nach Familieneinfluss [abs.]



⁴ Korrelation nach Pearson: 0,462 – statistisch signifikant mit weniger als 1% Irrtumswahrscheinlichkeit

Kunden bilden für alle Unternehmen die Basis ihrer geschäftlichen Aktivitäten. Dies spiegelt sich auch in der Bedeutung kundenbezogener Ziele wider. Mit einer durchschnittlichen Bewertung von 6,2 Punkten liegen die kundenbezogenen Ziele über alle Unternehmenstypen hinweg an erster Stelle (Abb. 20). Folglich sind sowohl hinsichtlich der relativen (Rangfolge) als auch in Bezug auf die absolute Bedeutung nur relativ geringe Abweichungen zwischen Unternehmen mit keinem und Unternehmen mit hohem Familieneinfluss festzustellen. Zwar bewerten Familienunternehmen kundenorientierte Ziele leicht höher als Nichtfamilienunternehmen; dieser Abstand bewegt sich jedoch nur zwischen 1 und 3%. Als wichtigstes Ziel wurde von allen Unternehmen der Erhalt bzw. die Steigerung der Kundenzufriedenheit identifiziert.

Abb. 20: Bedeutung von kundenbezogenen Zielen nach Familieneinfluss [%]

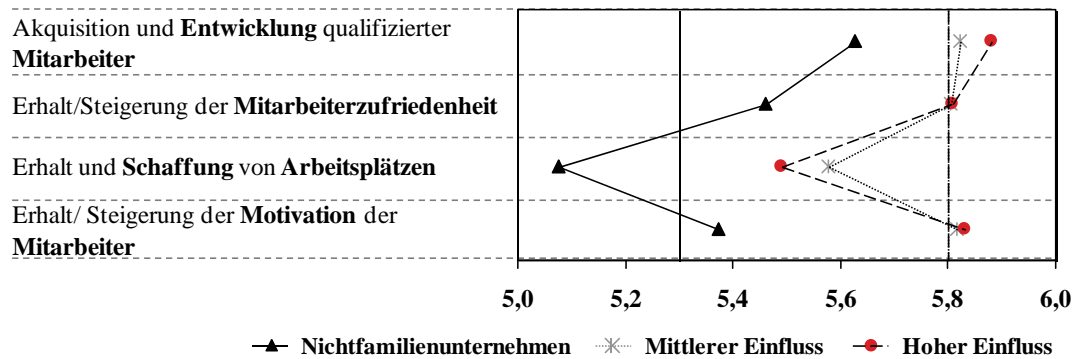


Bei Betrachtung der **mitarbeiterorientierten** Ziele zeigt sich, dass Familienunternehmen Mitarbeiterziele stärker als Nichtfamilienunternehmen betonen. Im Schnitt werden diese Ziele von Familienunternehmen mit einem hohen Familieneinfluss um 7% höher bewertet als von Nichtfamilienunternehmen (Abb. 21). Insbesondere bei dem Ziel „Erhalt/Schaffung von Arbeitsplätzen“ gibt es eine relativ starke Abweichung zwischen beiden Unternehmenstypen. Familienunternehmen sind stärker daran interessiert, Arbeitsplätze zu schaffen bzw. zu erhalten. Vor dem Hintergrund der stärkeren Präsenz der Familienunternehmen im ländlichen Raum ist diese Beobachtung möglicherweise durch eine stärkere und langfristige Verwurzelung der Familienunternehmen in ihrer jeweiligen Region zu erklären.

Die relative Bedeutung der jeweiligen mitarbeiterorientierten Ziele ist allerdings bei Familien- und Nichtfamilienunternehmen ähnlich. So sehen sowohl Familien- als auch

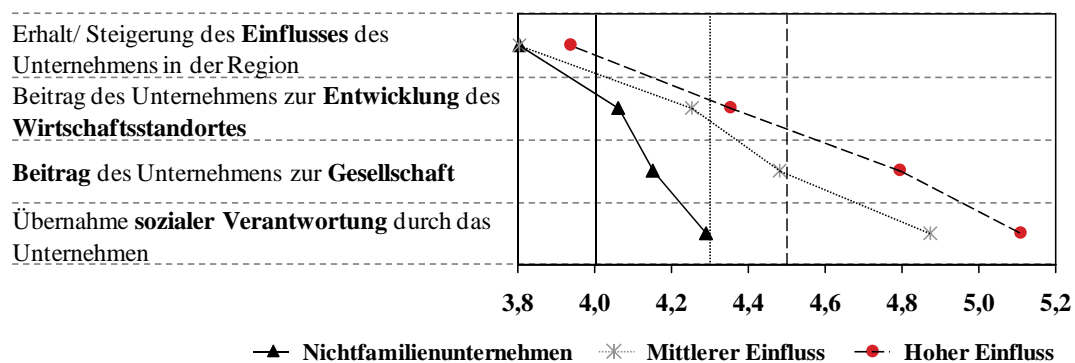
Nichtfamilienunternehmen die „Akquisition und Entwicklung qualifizierter Mitarbeiter“ als wichtigstes mitarbeiterbezogenes Ziel an.

Abb. 21: Bedeutung von mitarbeiterbezogenen Zielen nach Familieneinfluss [abs.]



Der Bereich der **gesellschaftlichen und sozialen** Ziele des Unternehmens wird von Familienunternehmen im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen ebenfalls als wichtiger bewertet (\emptyset +11%) (Abb. 22). Darüber hinaus steigt die Bedeutung dieser Ziele mit zunehmendem Familieneinfluss in einem Unternehmen stark an. Somit scheinen gesellschaftliche Ziele, wie z.B. die „Übernahme sozialer Verantwortung“, stark mit dem Vorhandensein einer starken Unternehmerfamilie gekoppelt zu sein. Für Nichtfamilienunternehmen hat dieses Ziel dagegen nur eine relativ geringe Bedeutung.

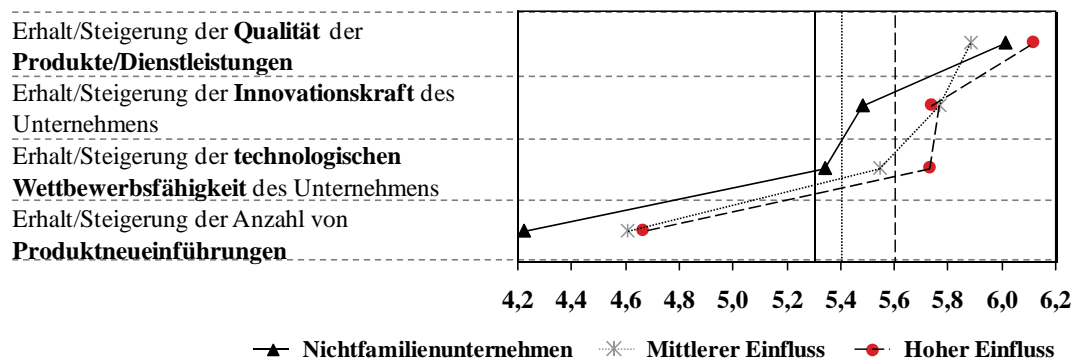
Abb. 22: Bedeutung von gesellschaftsbezogenen Zielen nach Familieneinfluss [abs.]



Technologie- und Innovationsziele nehmen zwar insgesamt eine relativ wichtige Stellung im Zielsystem von Familien- und Nichtfamilienunternehmen ein; sie unterscheiden sich allerdings nur geringfügig hinsichtlich ihrer Bedeutung in diesen beiden Unternehmenstypen. Insgesamt bewerten Familienunternehmen mit einem hohen Familieneinfluss Technologie-

und Innovationsziele um ca. 5% höher als Nichtfamilienunternehmen. Durch die Feststellung, dass die teilnehmenden Familienunternehmen stärker aus innovationsorientierten Branchen stammen, wird diese Beobachtung allerdings relativiert. Somit lässt sich feststellen, dass in diesem Zielbereich nur relativ geringe Abweichungen existieren.

Abb. 23: Bedeutung von Technologie/Innovationszielen nach Familieneinfluss [abs.]

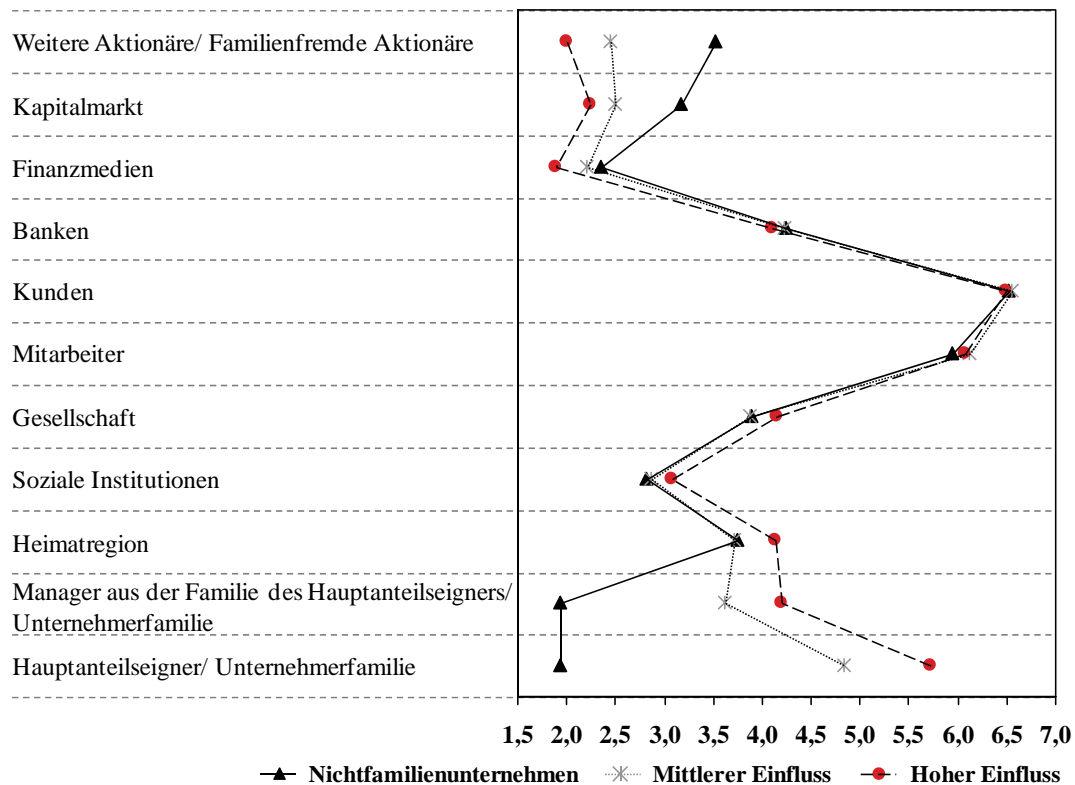


4.3 Anspruchsgruppen des Unternehmens

- *Mit steigendem Familieneinfluss gewinnen vor allem die Unternehmerfamilie, sowie gesellschaftliche bzw. regionale Anspruchsgruppen an Bedeutung.*
- *Eher finanziell geprägt Stakeholder, wie z. B. Banken und der Kapitalmarkt, sind für Nichtfamilienunternehmen von höherer Bedeutung.*

Als **Anspruchsgruppen** oder „Stakeholder“ werden in der Managementlehre solche Gruppen bezeichnet, die Einfluss auf die Zielerreichung eines Unternehmens nehmen bzw. nehmen können und die von den Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit betroffen sind^[23]. Wesentliche Stakeholder sind z.B. die Anteilseigner, die Kunden und die Gesellschaft. In dieser Studie wurde die Bedeutung von elf Anspruchsgruppen erhoben. Abbildung 24 verdeutlicht die Ergebnisse der Bewertung dieser Gruppen hinsichtlich ihrer Wichtigkeit im jeweiligen Unternehmen.

Abb. 24: Bedeutung bestimmter Anspruchsgruppen in Abhängigkeit vom Familieneinfluss [abs.]



Der Überblick über die Bedeutung der Anspruchsgruppen in den drei Unternehmenstypen zeigt, dass sich Nichtfamilienunternehmen insbesondere im Bereich der eher finanziell geprägten Anspruchsgruppen, wie Banken und den Finanzmedien, von Familienunternehmen unterscheiden. Diesen Anspruchsgruppen wird in Nichtfamilienunternehmen eine höhere Bedeutung zugemessen. Geringe bis keine Abweichungen liegen dagegen bei anderen Stakeholdern, wie den Kunden, der Gesellschaft und den Mitarbeitern, vor. Familienunternehmen wiederum bewerten Anspruchsgruppen wie ihre Heimatregion und insbesondere den Hauptanteilseigner/die Unternehmerfamilie wesentlich höher. Dadurch werden die oben beschriebenen Ergebnisse bestätigt.

4.4 Führungskonzeption

- ➔ *Familienunternehmen mit einem starken Familieneinfluss betonen insbesondere nicht-finanzielle Dimensionen der Führungskonzeption, wie z.B. Mitarbeiter, Gesellschaft und Unternehmerfamilie.*
- ➔ *Nichtfamilienunternehmen hingegen zeigen eine stärkere Orientierung an der finanziellen, Wachstums- und Kosten/Produktivitätsdimension.*

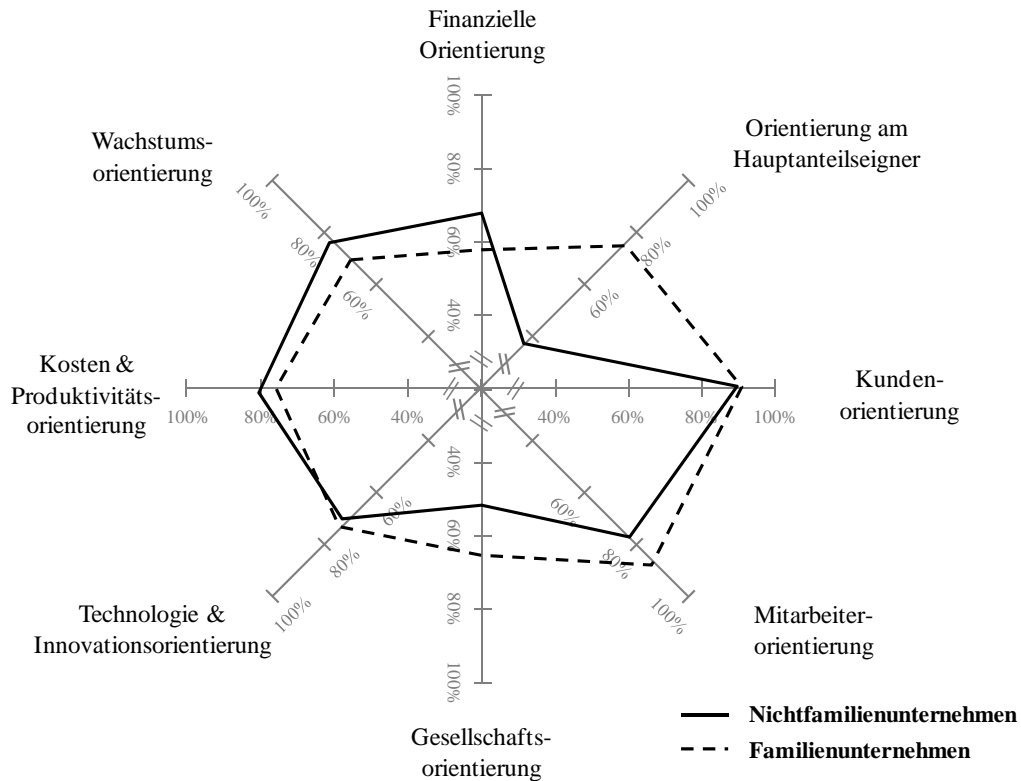
Die vorangegangenen Analysen haben gezeigt, dass es zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen Unterschiede im Bereich der verfolgten Unternehmensphilosophien, -ziele und der Betonung bestimmter Anspruchsgruppen gibt. Aber auch innerhalb der Gruppe von Familienunternehmen gab es in diesen Bereichen teilweise starke Abweichungen. So zeigte sich, dass mit zunehmendem Familieneinfluss bestimmte **Führungskonzeptionen** stärker (z.B. Hauptanteilseigner) bzw. schwächer (z.B. Wachstum) akzentuiert werden.

Die Aussagen der beteiligten Unternehmen zu Philosophien, Zielen und der Bedeutung bestimmter Anspruchsgruppen haben wir in einem weiteren Schritt zu acht Führungskonzeptionen verdichtet.⁵ Diese acht Führungskonzeptionen nennen wir finanzielle Orientierung, Wachstumsorientierung, Kosten- und Produktivitätsorientierung, Technologie- und Innovationsorientierung, Gesellschaftsorientierung, Mitarbeiterorientierung, Kundenorientierung sowie die Orientierung am Hauptanteilseigner. Die durchschnittlichen Ausprägungen der acht Führungskonzeptionen für Nichtfamilienunternehmen und Familienunternehmen mit einem hohen Familieneinfluss haben wir als Prozentwert der jeweils höchstmöglichen Ausprägung (Punktwert von 7) ausgedrückt und in einem Spinnendiagramm abgetragen. Abbildung 25 fasst die Ausprägungen der einzelnen Führungskonzeptionen für die beiden Unternehmenstypen zusammen.⁶

5 Berechnung erfolgte auf Basis der Mittelwerte der jeweiligen Philosophien, Ziele und Stakeholder. So enthält die finanzielle Führungskonzeption, z. B. die Philosophie „Wir sind ein Unternehmen, das insbesondere an einem finanziellen Ergebnis orientiert ist“, die finanziellen Ziele (u.a. „Steigerung der Gesamtkapitalrentabilität“) und die finanziellen Stakeholder (u.a. Kapitalmarkt, Banken etc.).

6 Berechnung erfolgte auf Basis der Mittelwerte der jeweiligen Dimension in Relation zur möglichen Maximalausprägung, d. h. Mittelwert der Dimension geteilt durch 7

Abb. 25: Vergleich der Führungskonzeption von Familienunternehmen mit einem hohen Familieneinfluss und Nichtfamilienunternehmen [Basis: durchschnittliche Bewertungen pro Dimension in Relation zu maximaler Ausprägung]



Die zusammenfassende Darstellung zeichnet wiederum ein klares Bild. Nichtfamilienunternehmen weisen eine stärkere Ausprägung in Bezug auf die Führungskonzeptionen finanzielle Orientierung, Wachstumsorientierung und Kosten- und Produktivitätsorientierung auf. Somit betonen sie stärker die eher finanziell geprägten Führungskonzeptionen. Familienunternehmen hingegen zeigen eine Fokussierung auf gesellschaftliche, Mitarbeiter-, und Hauptanteilseigner-Orientierungen und somit auf eher nicht-finanziell orientierte Führungskonzeptionen. Daraus lässt sich schließen, dass sich Aspekte des eher nicht-finanziellen, emotionalen Familiensystems in besonderem Maße auf die Führung von Familienunternehmen auswirken. Kaum Abweichungen gibt es dagegen im Bereich der Kunden- sowie der Technologie- und Innovationsorientierung.

5 Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens

- ➔ *Familienunternehmen mit einem mittleren Familieneinfluss weisen einen um 9% höheren finanziellen Erfolg als Nichtfamilienunternehmen auf.*
- ➔ *Dieser Erfolgsvorsprung nimmt mit steigendem Familieneinfluss ab – es scheint somit einen optimalen Grad des Familieneinflusses in einem Unternehmen zu geben.*
- ➔ *Auch im Bereich der nicht-finanziellen Ergebnisse sind Familienunternehmen stärker als Nichtfamilienunternehmen – hier liegt der Vorsprung bei bis zu 20%.*
- ➔ *Unternehmen mit dem höchsten finanziellen Erfolg betonen vor allem kunden- und mitarbeiterorientierte Führungskonzeptionen.*

Um zur Debatte um die Ursachen für Erfolgsunterschiede zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen, aber auch innerhalb der Gruppe der Familienunternehmen beizutragen und um die möglichen Auswirkungen der Führungskonzeption eines Unternehmens auf den Erfolg aufzuzeigen, haben wir in dieser Studie den Erfolg von Unternehmen sowohl auf Basis einer subjektiven Einschätzung des Unternehmenserfolges als auch auf Basis von Finanzkennzahlen ermittelt. Vor dem Hintergrund einer starken Korrelation zwischen subjektiver und objektiver Messung des Erfolgs und angesichts der höheren Antwortquote bei der subjektiven Erfolgsschätzung beziehen sich die folgenden Auswertungen allerdings nur auf den subjektiv (d. h. durch den Ausfüllenden) im Vergleich zu den Hauptwettbewerbern wahrgenommenen Erfolg der an der Studie beteiligten Unternehmen^[24].

Basis für die Messung des finanziellen Erfolgs der beteiligten Unternehmen waren Einschätzungen zur Gesamtkapitalrentabilität (ROA), zur Steigerung der Gesamtkapitalrentabilität (ROA) sowie zum Gewinn nach Steuern relativ zu Wettbewerbern durch die Studienteilnehmer⁷. Ebenfalls gemessen wurde der nicht-finanzielle Erfolg der beteiligten Unternehmen. Dieser wurde auf Basis der subjektiven Einschätzung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, des Beitrags des Unternehmens zur Gesellschaft und des Konfliktniveaus zwischen Anteilseignern und Management gemessen. Die Ergebnisse werden im Folgenden vorgestellt.

⁷ Die Messung der Performance erfolgte auf einer 9er Likert Skala mit den Ausprägungen 1=trifft gar nicht zu und 9= trifft voll und ganz zu.

In einem ersten Schritt haben wir den finanziellen Erfolg in Abhängigkeit des Familieneinflusses in den betreffenden Unternehmen ermittelt. Im direkten Vergleich zeigt sich, dass Familienunternehmen mit einem mittleren Familieneinfluss einen um ca. 9% höheren finanziellen Erfolg im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen aufweisen. Ein T-Test zeigt, dass dieser Unterschied zwischen Nichtfamilienunternehmen und Familienunternehmen mit mittlerem Familieneinfluss signifikant ist. Allerdings erhöht sich dieser Vorteil nicht mit einer weiteren Steigerung des Familieneinflusses. So zeigen weitergehende Analysen, dass Familienunternehmen mit einem hohen Familieneinfluss zwar noch immer ein signifikant besseres finanzielles Ergebnis als Nichtfamilienunternehmen aufweisen; allerdings nimmt die Differenz zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen mit steigendem Familieneinfluss ab.

Somit wirkt sich eine zu starke Einflussnahme der Unternehmerfamilie negativ auf den finanziellen Erfolg des Unternehmens aus. Es scheint also einen umgekehrt kurvilinearen Zusammenhang zwischen dem Grad des Familieneinflusses in einem Unternehmen und dem Unternehmenserfolg zu geben. Bis zu einem bestimmten Grad des Familieneinflusses überwiegen die Vorteile eines Familienunternehmens, wie z. B. die langfristige Ausrichtung, der stärkere Fokus auf Mitarbeiter und ähnliches. Nach Überschreiten dieses Grades kommen jedoch die Nachteile von Familienunternehmen zur Geltung, wie z.B. Familienkonflikte, und wirken sich negativ auf das finanzielle Ergebnis aus (Abb. 26).

Abb. 26: Finanzieller Erfolg nach Familieneinfluss
[Finanzieller Erfolg Nichtfamilienunternehmen = 100%]



Auch im Bereich der nicht-finanziellen Ergebnisse schneiden Familienunternehmen besser ab als Nichtfamilienunternehmen. So weisen Familienunternehmen mit einem mittleren Familieneinfluss im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen ein um ca. 15% höheres nicht-finanzielles Ergebnis auf. Anders als beim finanziellen Erfolg steigt das nicht-finanzielle Ergebnis bei hohem Familieneinfluss nochmals um ca. 5%. Somit übersteigt das nicht-finanzielle Ergebnis von Familienunternehmen mit einem hohen Familieneinfluss das Ergebnis von Nichtfamilienunternehmen um ca. 20%. In beiden Fällen sind die Unterschiede zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen signifikant, wie T-Tests verdeutlichen (Abb. 27).

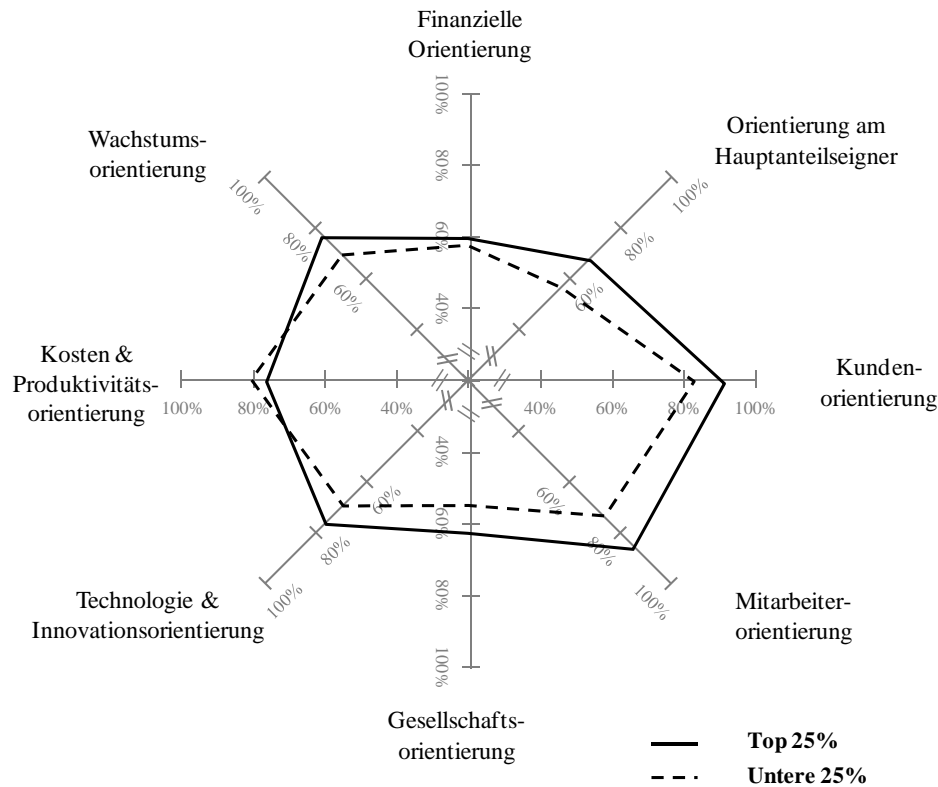
Abb. 27: Nicht finanzieller Erfolg nach Familieneinfluss
[Nicht-finanzieller Erfolg Nichtfamilienunternehmen = 100%]



Um zu ermitteln, welche Führungskonzeptionen besonders erfolgreiche Unternehmen (unabhängig von Familieneinfluss) verfolgen, wurden die im Hinblick auf ihre finanziellen und nicht-finanziellen Ergebnisse jeweils 25% besten und schlechtesten Unternehmen ausgewählt und hinsichtlich der Ausprägung der acht Führungskonzeptionen analysiert. Abbildung 28 verdeutlicht die Ergebnisse dieser Analyse. Sie zeigt, dass erfolgreiche Unternehmen fast alle Führungskonzeptionen stärker betonen als die weniger erfolgreichen Unternehmen. Die größten Unterschiede zwischen den in Bezug auf das finanzielle Ergebnis besten und schlechtesten Unternehmen liegen bei den eher nicht finanziell geprägten Dimensionen der Führungskonzeption. So sind insbesondere die Gesellschafts-, Mitarbeiter- und Kundenorientierung sowie die Orientierung am Hauptanteilseigner bei den finanziell erfolgreichen Unternehmen stärker ausgeprägt. Geringere Unterschiede gibt es in den

Bereichen der finanziellen sowie der Technologie- und Innovationsorientierung. Interessant ist, dass die finanziell weniger erfolgreichen Unternehmen den Bereich der Kosten- und Produktivitätsorientierung stärker betonen. Dieser Umstand kann natürlich gerade dem schlechten finanziellen Ergebnis geschuldet sein.

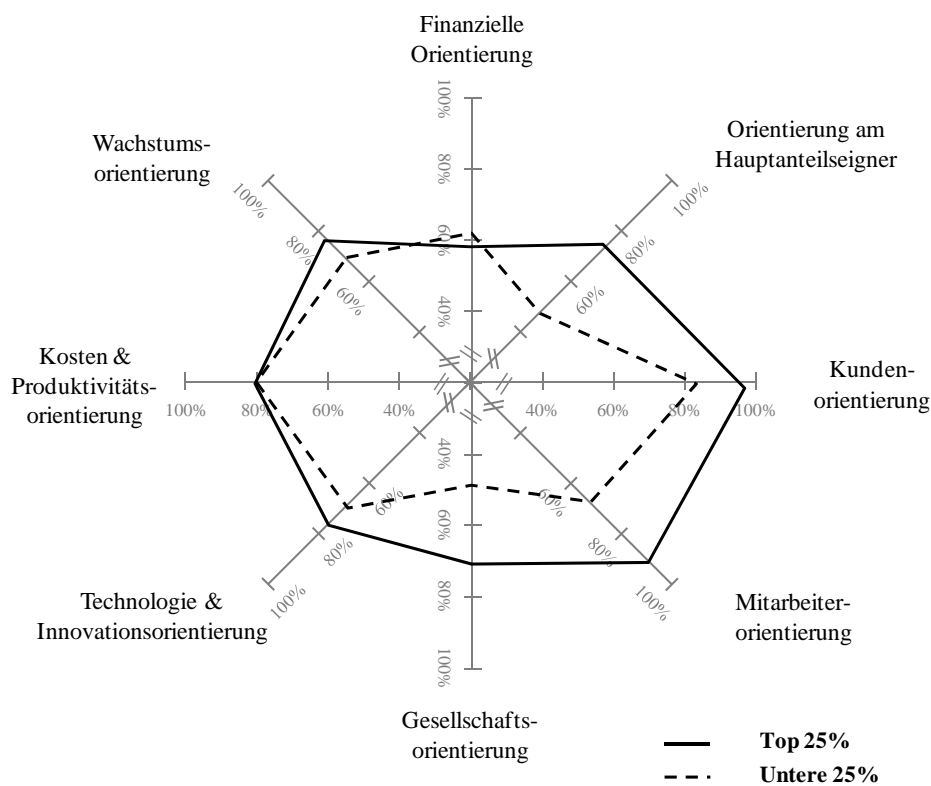
Abb. 28: Führungskonzeption von Unternehmen die die höchste (Top 25%) und niedrigste (Untere 25%) finanzielle Performance aufweisen [%]



Ein ähnliches Bild zeichnet sich auch beim nicht-finanziellen Ergebnis der an dieser Befragung beteiligten Unternehmen ab. So betonen Unternehmen, die sich bezüglich ihres nicht-finanziellen Ergebnisses im oberen Quartil befinden, ebenfalls die wesentlichen nicht-finanziellen Führungskonzeptionen in besonderem Maße. Sie betonen diese allerdings stärker, als dies im „Optimal-Profil“ (Abb.28) der finanziell besonders erfolgreichen Unternehmen der Fall ist. So liegen hier z.B. Kunden- und Mitarbeiterorientierung bei Werten von über 90% (im Vergleich zu Werten im Bereich von 80% bei den finanziell erfolgreichen Unternehmen). Da der nicht-finanzielle Erfolg in dieser Studie auf Basis von Kennzahlen gemessen wird, die sich explizit auf die vier Dimensionen Kunden, Mitarbeiter,

Gesellschaft und Hauptanteilseigner beziehen, scheint es einen Zusammenhang zwischen der Betonung einer bestimmten Führungskonzeption und dem Ergebnis in der entsprechenden Dimension zu geben. So führt z.B. eine stärkere Orientierung an den Kunden auch zu einer besseren Leistung in diesem Bereich. Die Anwendung multivariater Verfahren hat diesen Zusammenhang bestätigt. Allerdings liegt er nur im Bereich des nicht-finanziellen Erfolgs vor. Eine stärker finanziell orientierte Führungskonzeption führt dagegen nicht zu einem höheren finanziellen Erfolg.

Abb. 29: Führungskonzeption von Unternehmen mit der höchsten (Top 25%) und niedrigsten (untere 25%) nicht finanziellen Performance [%]



Um auszuschließen, dass nur finanziell erfolgreiche Unternehmen ein sehr gutes nicht-finanzielles Ergebnis aufweisen, wurde in einem weiteren Schritt der nicht-finanzielle Erfolg der finanziell sehr erfolgreichen (Top 25%) Unternehmen analysiert. Es stellt sich heraus, dass Unternehmen, die finanziell sehr erfolgreich sind (oberes Quartil der teilnehmenden Unternehmen), nur ein leicht überdurchschnittliches nicht-finanzielles Ergebnis aufweisen. So sind diese Unternehmen relativ gesehen, im Bereich des nicht-finanziellen Ergebnisses,

besser als ca. 58% der teilnehmenden Unternehmen und weisen ein um ca. 7% höheres nicht-finanzielles Ergebnis auf. Auf der anderen Seite besitzen Unternehmen mit einem sehr hohen nicht-finanziellen Ergebnis (oberes Quartil) ein durchschnittlich um ca. 16% höheres finanzielles Ergebnis und sind in Hinblick auf ihren finanziellen Erfolg damit besser als ca. 65% der teilnehmenden Unternehmen. Somit scheint ein Einfluss des finanziellen Erfolges auf den nicht-finanziellen Erfolg zwar vorhanden zu sein, jedoch ist dieser nur relativ gering. Ein relativ hoher nicht-finanzieller Erfolg besitzt dagegen einen Einfluss auf den finanziellen Erfolg des Unternehmens.

6 Fazit und Ausblick

In der vorliegenden Studie haben wir die strategische Führung von Familien- und Nichtfamilienunternehmen analysiert. Ziel dieser Untersuchung war es, die Philosophien und Ziele sowie die Betonung bestimmter Anspruchsgruppen („Stakeholder“), zusammengefasst als Führungskonzeption bezeichnet, im Hinblick auf die finanzielle und nicht-finanzielle Erfolgswirkung in Familien- und Nichtfamilienunternehmen zu untersuchen. Dabei haben wir auf Antworten aus einer schriftlichen Befragung von 354 Unternehmen zurückgegriffen. Wir kommen zu folgenden Ergebnissen:

1) Die Führung von Familienunternehmen ist langfristiger orientiert als die Führung von Nichtfamilienunternehmen.

Familienunternehmen denken in Generationen, denn der Unternehmerfamilie ist es oftmals wichtig, das Unternehmen erfolgreich an die kommenden Generationen weiterzugeben. Dies spiegelt sich nicht zuletzt in der hohen Wichtigkeit des Ziels „Weitergabe des Unternehmens an die kommende Generation der Unternehmerfamilie“ wider. Um den Übergang zur nächsten Generation sicherzustellen, richten viele Familienunternehmen ihre Geschäftsführung konservativer und langfristiger aus. Diese Praxis spiegelt sich auch in den Ergebnissen der vorliegenden Studie wider. Es wurde festgestellt, dass die langfristige Orientierung eines Unternehmens mit steigendem Familieneinfluss zunimmt. So wurde gezeigt, dass Familienunternehmen bis zu 20% stärker auf eine langfristige Ausrichtung des Unternehmens Wert legen.

2) Familienunternehmen betonen stärker nicht-finanzielle Aspekte der Unternehmensführung.

Familienunternehmen vereinen die emotionalen Vorstellungen und Ziele der Unternehmerfamilie und die rationalen Ziele eines Unternehmens in sich. So konnte bereits in vorangegangenen Studien gezeigt werden, dass die Philosophie von Familienunternehmen sowie deren Handeln oftmals eine soziale Komponente enthält^[25]. Auch nicht-finanzielle Ziele, wie z.B. „die Sicherstellung der Harmonie in der Unternehmerfamilie“ sowie die

„Weitergabe von Werten und Traditionen der Unternehmerfamilie“ spielen in Familienunternehmen eine bedeutende Rolle.

Dies zeigte sich auch in den Ergebnissen dieser Studie. So betonen Familienunternehmen im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen stärker Philosophien, Ziele und Stakeholder, die eher nicht-finanziell orientiert sind, wie z.B. die Gesellschaft oder die Mitarbeiter. Auf der anderen Seite spielen finanzielle Aspekte, wie z.B. Gewinn, Kosten und Wachstum, eine eher untergeordnete, wengleich nicht unwichtige Rolle in Familienunternehmen.

3) Die Betonung nicht-finanzieller Dimensionen der Führungskonzeptionen steigt mit dem Familieneinfluss.

Bisherige Untersuchungen zu Familienunternehmen haben häufig lediglich Familien- und Nichtfamilienunternehmen miteinander verglichen. Aber auch innerhalb der Gruppe der Familienunternehmen bestehen jedoch starke Unterschiede. So reicht die Vielfalt von einem durch die Familie in Eigentum und Management stark dominierten Unternehmen bis hin zu Unternehmen, in denen die Unternehmerfamilie nur die Rolle eines Aktionärs einnimmt. Daher wurde in dieser Studie nach dem Grad des Familieneinflusses in einem Unternehmen auf Basis einer standardisierten und anerkannten Skala differenziert.

Es stellte sich heraus, dass mit steigendem Familieneinfluss gewisse Charakteristika von Familienunternehmen - im Bereich der Führungskonzeption - stärker oder schwächer akzentuiert wurden. So messen Familienunternehmen mit einem hohen Familieneinfluss der Mitarbeiter- und Hauptanteilseigner-/Familiensorientierung eine wesentlich höhere Bedeutung zu als Familienunternehmen mit einem mittleren Grad an Familieneinfluss. Auf der anderen Seite spielt z.B. eine finanzielle Orientierung in einem Familienunternehmen mit einem mittleren Familieneinfluss eine höhere Rolle als in Familienunternehmen mit einem hohen Familieneinfluss. Dieses Ergebnis trägt dazu bei, ein tiefergehendes Verständnis von Unterschieden zwischen Familienunternehmen zu gewinnen.

4) Nichtfamilienunternehmen sind eher an finanziellen Aspekten der Unternehmensführung ausgerichtet.

Nichtfamilienunternehmen sind oftmals im Besitz anonymer Anteilseigner, die für ihre Einlage in das Unternehmen eine gute finanzielle Rendite erwarten. Gleichzeitig ist das Management von Nichtfamilienunternehmen mit externen Managern besetzt, die zwar oftmals an den Gewinnen des Unternehmens partizipieren, aber von eventuellen langfristigen negativen Folgen ihres Handelns meist nur wenig betroffen sind. Ein Dialog zwischen Eigentümern und Management findet nur unregelmäßig statt. Vor diesem Hintergrund ist es nur konsequent, dass in diesen Unternehmen finanzielle Aspekte, kombiniert mit einer kurzfristigeren Orientierung, im Vordergrund stehen.

So zeigte sich auch in den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung, dass die Finanz-, Kosten- und Wachstumsorientierungen bei Nichtfamilienunternehmen stärker ausgeprägt sind als bei Familienunternehmen. Gesellschaftliche und mitarbeiterbezogene Ziele nehmen bei Nichtfamilienunternehmen zwar einen ähnlichen relativen Rang wie bei Familienunternehmen ein; jedoch scheinen Familienunternehmen diese Dimensionen innerhalb ihrer Führung stärker zu betonen.

5) Familienunternehmen sind finanziell erfolgreicher als Nichtfamilienunternehmen – allerdings nur bis zu einem bestimmten Grad des Familieneinflusses.

Ob Familienunternehmen ein besseres finanzielles Ergebnis als Nichtfamilienunternehmen aufweisen, wird in Wissenschaft und Praxis stark diskutiert – häufig jedoch mit gemischten Ergebnissen, die auch von der Definition und der Art der Erfolgsmessung abhängen. In dieser Untersuchung wurde ein standardisiertes und in der Forschung bereits mehrfach angewandtes Instrument zur Messung des Familieneinflusses in einem Unternehmen genutzt. Zur Messung des Erfolgs wurden mehrere Indikatoren gewählt. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass Unternehmen mit einem mittleren Familieneinfluss ein um ca. 9% besseres finanzielles Ergebnis im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen aufweisen. Jedoch steigert sich dieser Erfolgsvorsprung nicht mit zunehmendem Einfluss der Familie in einem Unternehmen, sondern er nimmt sogar leicht ab. Dieses Ergebnis kann unter anderem darin begründet sein, dass eine zu starke Durchsetzung des Unternehmens mit Familienmitgliedern

zu unternehmensinternen Familienkonflikten und somit negativen Ergebniseffekten führt. Die Beobachtung eines abnehmenden Erfolgsvorteils mit zunehmendem Familieneinfluss legt nahe, dass es einen „optimalen“ Grad des Familieneinflusses in einem Unternehmen gibt, der unterhalb eines gemessenen Familieneinflusses von 67% liegt.

6) Familienunternehmen sind auch im Bereich des nicht-finanziellen Ergebnisses Nichtfamilienunternehmen überlegen.

Viele Familienunternehmen befinden sich seit Generationen in der Hand einer Unternehmerfamilie. Dies ermöglicht es ihnen, langfristige Beziehungen zu ihren wesentlichen Anspruchsgruppen, wie Kunden, Mitarbeitern und der Gesellschaft (insbesondere in ihrer Region) aufzubauen. Zudem ist der Familienname oftmals unmittelbar mit dem Unternehmen verknüpft, so dass ein schlechtes Image z.B. der Produkte oder als Arbeitgeber auf die Familie abfärbt. Hierdurch gewinnen nicht-finanzielle Aspekte, wie z.B. das soziale Engagement des Unternehmens an Bedeutung. Hierin könnte der Grund dafür liegen, dass Familienunternehmen mit einem mittleren Einfluss der Familie im Durchschnitt ein um ca. 15% höheres nicht-finanzielles Ergebnis im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen aufweisen. Mit steigendem (d.h. hohem) Familieneinfluss wird dieser Vorsprung nochmals erhöht⁸. Somit weisen Familienunternehmen im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen eine höhere Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit auf und leisten einen höheren Beitrag zum Gemeinwohl. Wie bereits andere Studien gezeigt haben, kommunizieren Familienunternehmen diese Leistungen allerdings oftmals nicht genügend in der breiten Öffentlichkeit^[26].

7) Erfolgreich sind Unternehmen, die Aspekte der wesentlichen Stakeholder in ihr Führungskonzept einfließen lassen.

Unabhängig von der Klassifizierung der Unternehmen nach Familien- und Nichtfamilienunternehmen wurde in dieser Studie untersucht, welche Führungskonzeptionen besonders erfolgreiche Unternehmen in ihrer Unternehmensführung betonen. Hier zeigte sich, dass sowohl finanziell als auch nicht- finanziell besonders erfolgreiche Unternehmen

⁸ An dieser Stelle muss allerdings angemerkt werden, dass die Dimension „Harmonie zwischen Eigentümer und Management“ in Familienunternehmen deutlich stärker bewertet wurde.

sich vor allem auf die Kunden und Mitarbeiter fokussieren. Auch eine Betonung der Gesellschaft und der Ziele der Unternehmerfamilie scheinen einen positiven Einfluss auf den finanziellen Erfolg eines Unternehmens zu haben. Insbesondere der letzte Punkt ist für Nichtfamilienunternehmen kaum zu realisieren, denn die Ziele des Hauptanteilseigners eines Nichtfamilienunternehmens werden in der Regel von denen eines Familienunternehmens abweichen. Aber die Betonung von Aspekten wie dem „Erhalt des Unternehmens“ und dessen „Weitergabe an künftige Generationen“ können auch für Nichtfamilienunternehmen wichtige Anhaltspunkte für eine Anpassung ihrer Führung sein.

Insgesamt tragen die Ergebnisse dieser Studie dazu bei, ein besseres Verständnis der Philosophien, Ziele und Anspruchsgruppen von Familien- und Nichtfamilienunternehmen sowie ihrer Erfolgswirkungen zu gewinnen. Für Wissenschaft und Praxis ist es wichtig zu verstehen, welche Unterschiede zwischen diesen beiden Unternehmenstypen existieren, um genaue Handlungsanweisungen ableiten zu können. So können die aus dieser Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse dazu beitragen, dass sowohl Familien- als auch Nichtfamilienunternehmen ihre Unternehmensführung erfolgreicher gestalten.

Autoren und Ansprechpartner

Prof. Dr. Torsten Wulf

Prof. Dr. Torsten Wulf ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategisches Management und Organisation der Handelshochschule Leipzig (HHL). Gleichzeitig verantwortet er als Akademischer Direktor die MBA-Programme der HHL. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Top-Management-Nachfolge, Familienunternehmen und Szenarioplanung.

Dr. Stephan Stubner

Dr. Stephan Stubner ist Assistant Professor am Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation der Handelshochschule Leipzig (HHL). Gleichzeitig verantwortet er als Akademischer Direktor das Programm International Entrepreneurship. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Familienunternehmen, Top-Management-Nachfolge und Strategisches Management in Unternehmen.

Dipl.-Kfm. Philipp v. Stietencron

Philipp v. Stietencron ist Doktorand des Lehrstuhls für Strategisches Management und Organisation der Handelshochschule Leipzig (HHL). Er promoviert über das strategische Management von Familienunternehmen.

HHL – Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation

Die HHL ist eine private, staatlich anerkannte Hochschule mit Promotions- und Habilitationsrecht, die 1898 als erste betriebswirtschaftliche Fakultät Deutschlands gegründet wurde. Der Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation befasst sich in Forschung und Lehre intensiv mit Erfolgsfaktoren für Familienunternehmen. (<http://strategy.hhl.de>)

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Branchenzugehörigkeit [in %].....	7
Abb. 2: Mitarbeiterstruktur [%].....	8
Abb. 3: Altersstruktur [%].....	8
Abb. 4: Standortverteilung [%].....	9
Abb. 5: Organisationsform [Einfluss der Unternehmerfamilie im Unternehmen].....	9
Abb. 6: Rechtsform [%].....	10
Abb. 7: Position des Ausfüllenden [%].....	11
Abb. 8: Anteil Familienmitglieder im Aufsichtsrat/Beirat der teilnehmenden Familienunternehmen [%].....	11
Abb. 9: Anteil an Familienmitgliedern im Vorstand/in der Geschäftsführung der teilnehmenden Familienunternehmen[%].....	12
Abb. 10: Generation der Familienunternehmen [%].....	12
Abb. 11: Anteil am der Unternehmerfamilien am Grundkapital der teilnehmenden Unternehmen [%].....	13
Abb. 12: Langfristige Orientierung in Abhängigkeit vom Familieneinfluss [100%: langfristige Orientierung Nichtfamilienunternehmen].....	13
Abb. 13: Führungskonzeptionen und Dimensionen.....	15
Abb. 14: Unternehmensphilosophie nach Familieneinfluss [abs., Grad der Zustimmung].....	16
Abb. 15: Ranking von Unternehmenszieldimensionen nach freier Nennung [Zahl gibt relative Bedeutung wieder, 1=hoch 10=niedrig].....	18
Abb. 16: Bedeutung von finanziellen Zielen nach Familieneinfluss [abs.].....	19
Abb. 17: Bedeutung von Wachstumszielen nach Familieneinfluss [abs.].....	20
Abb. 18: Bedeutung von Kosten/Produktivitätszielen nach Familieneinfluss [abs.].....	20
Abb. 19: Bedeutung bestimmter auf den Hauptanteilseigner bezogener Ziele nach Familieneinfluss [abs.].....	21
Abb. 20: Bedeutung von kundenbezogenen Zielen nach Familieneinfluss [%].....	22
Abb. 21: Bedeutung von mitarbeiterbezogenen Zielen nach Familieneinfluss [abs.].....	23
Abb. 22: Bedeutung von gesellschaftsbezogenen Zielen nach Familieneinfluss [abs.].....	23
Abb. 23: Bedeutung von Technologie/Innovationszielen nach Familieneinfluss [abs.].....	24
Abb. 24: Bedeutung bestimmter Anspruchsgruppen in Abhängigkeit vom Familieneinfluss [abs.].....	25
Abb. 25: Vergleich der Führungskonzeption von Familienunternehmen mit einem hohen Familieneinfluss und Nichtfamilienunternehmen [Basis: durchschnittliche Bewertungen pro Dimension in Relation zu maximaler Ausprägung].....	27
Abb. 26: Finanzieller Erfolg nach Familieneinfluss [100%: finanzieller Erfolg Nichtfamilienunternehmen].....	29
Abb. 27: Nicht finanzieller Erfolg nach Familieneinfluss [100%: nicht finanzieller Erfolg Nichtfamilienunternehmen].....	30
Abb. 28: Führungskonzeption von Unternehmen die die höchste (Top 25%) und niedrigste (Untere 25%) finanzielle Performance aufweisen [%].....	31
Abb. 29: Führungskonzeption von Unternehmen mit der höchsten (Top 25%) und niedrigsten (untere 25%) nicht finanziellen Performance [%].....	32

Literaturverzeichnis

1. Klein, S.B., *Family Businesses in Germany: Significance and Structure*. Family Business Review, 2000. **13**(3): p. 157-181.
2. Stiftung Familienunternehmen, *Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen*, B.-H. Hennerkes, Editor. 2009: München, November 2009.
3. Miller, D., et al., *Are family firms really superior performers?* Journal of Corporate Finance, 2007. **13**(5): p. 829-858.
4. Littunen, H. and K. Hyrsky, *The Early Entrepreneurial Stage in Finnish Family and Nonfamily Firms*. Family Business Review, 2000. **13**(1): p. 41-53.
5. Chua, J.H., J.J. Chrisman, and P. Sharma, *Defining the Family Business by Behavior*. Entrepreneurship: Theory & Practice, 1999. **23**(4): p. 19-39.
6. Klein, S.B., J.H. Astrachan, and K.X. Smyrnios, *The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory*. Entrepreneurship: Theory & Practice, 2005. **29**(3): p. 321-339.
7. Habbershon, T.G. and M.L. Williams, *A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms*. Family Business Review, 1999. **12**(1): p. 1-25.
8. Astrachan, J.H., S.B. Klein, and K.X. Smyrnios, *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem*. Family Business Review, 2002. **15**(1): p. 45-58.
9. Carney, M., et al., *Sources and consequences of distinctive familiness*. Entrepreneurship: Theory & Practice, 2005. **29**(3): p. 237-347.
10. Chrisman, J.J., J.H. Chua, and L. Steier, *Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction*. Entrepreneurship: Theory & Practice, 2005. **29**(3): p. 237-247.
11. Lee, M.S. and E.G. Rogoff, *Research Note: Comparison of Small Businesses with Family Participation versus Small Businesses Without Family Participation: An Investigation of Differences in Goals, Attitudes, and Family/Business Conflict*. Family Business Review, 1996. **9**(4): p. 423-437.
12. Westhead, P. and C. Howorth, *Ownership and Management Issues Associated With Family Firm Performance and Company Objectives*. Family Business Review, 2006. **19**(4): p. 301-316.
13. Fritz, W., *Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg* 1991, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
14. Weber, K. and M. Scheele (2004) *Jeder backt seinen eigenen Keks*. Manager Magazin Online (www.manager-magazin.de/karriere/).
15. Financial_Times_Deutschland (2008) *Strategiestreit bei Berentzen eskaliert*. Financial Times Deutschland Online (www.ftd.de).
16. WELT_Online (2009) *Familienunternehmen hängen DAX Konzerne ab*. WELT_Online.
17. Hölper, S., *Familienunternehmen - Mit tradierten Werten nach vorn*. Wirtschaft – Das IHK-Magazin für München und Oberbayern – 01/2010, 2010.
18. Westhead, P., *Company performance and objectives reported by first and multi-generation family companies: a research note*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 2003. **10**: p. 93-105.
19. Institut für Mittelstandsforschung, *Die Volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. 2007, Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Stuttgart.
20. Le Breton-Miller, I. and D. Miller, *Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability*. Entrepreneurship: Theory & Practice, 2006. **30**(6): p. 731-746.

21. Fritz, W., *Market orientation and corporate success: findings from Germany*. European Journal of Marketing, 1996. **30**(8): p. 59-74.
22. Heinen, E., *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung*. Vol. 3. 1976, Wiesbaden.
23. Freeman, R.E., *Strategic management : a stakeholder approach / R. Edward Freeman*. Pitman series in business and public policy. 1984, Boston :: Pitman.
24. Dess, G.G. and R.B. Robinson Jr, *Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit*. Strategic Management Journal, 1984. **5**(3): p. 265-273.
25. Lansberg, I., *Succeeding generations*. 1999, Boston: Harvard Business School Press.
26. Stiftung_Familienunternehmen, *Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen*. 2007.

Impressum



Contact:

HHL – Leipzig Graduate School of Management
Chair of Strategic Management and Organization
Address: Jahnallee 59, 04109 Leipzig, Germany
Phone: +49-341-9851895, Fax: +49-341-9851899
E-mail: management@hhl.de
Webpage: strategy.hhl.de