

HHL...

LEIPZIG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT

Chair of Strategic
Management and
Organization



Planungs- und Entscheidungsverhalten deutscher Familien- und Nichtfamilienunternehmen

Ergebnisbericht

Prof. Dr. Torsten Wulf, Dr. Stephan Stubner, Christian Brands, Kati Roleder, Dr. Philip Meißner,
Christian Hoffmann

Arbeitspapier 2012
Leipzig, Mai 2012

HHL – Leipzig Graduate School of Management

**Planungs- und Entscheidungsverhalten deutscher
Familien- und Nichtfamilienunternehmen
– Ergebnisbericht –**

Prof. Dr. Torsten Wulf, Dr. Stephan Stubner,
Christian Brands, Kati Roleder, Dr. Philip Meißner und
Christian Hoffmann

Ergebnisbericht Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation

Copyright: Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation

Leipzig 2012

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 dem Planungs- und Entscheidungsverhalten und dem finanziellen von deutschen Familien- und Nichtfamilienunternehmen. Zudem wurde die Frage untersucht, wie die Zusammenarbeit in Führungsteams funktioniert. Die Studie basiert auf einer im Herbst 2011 durchgeführten Befragung von 237 Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größenklassen. Aus dieser Untersuchung haben wir folgende zentrale Erkenntnisse gewonnen:

- ➔ **In Familienunternehmen spielt strategische Planung eine eher untergeordnete Rolle.**
 - Familienunternehmen greifen eher auf operative Planungsinstrumente zurück.
 - Nur 12% der befragten Familienunternehmen nutzen strategische Planungsinstrumente.
 - Planung ist vorwiegend auf kurzfristige und operative Aktivitäten gerichtet.
- ➔ **Familienunternehmen sind durch eine hohe Teamfähigkeit ihrer Führungsteams charakterisiert.**
 - Die Führung in Familienunternehmen ist sehr stark zentralisiert.
 - Die Zusammenarbeit in Führungsteams von Familienunternehmen ist durch einen hohen Grad an Diskussion, Meinungsvielfalt und offener Kommunikation gekennzeichnet.
 - Erfolgreicher sind Familienunternehmen, die sich durch effiziente Prozesse im Führungsteam auszeichnen.
- ➔ **Familienunternehmen sind auf finanzieller Ebene v.a. bzgl. der Gesamtkapitalrentabilität erfolgreicher als Nichtfamilienunternehmen.**
 - Familienunternehmen mit einem mittleren Einfluss der Familie weisen einen um ca. 5% höheren finanziellen Erfolg als Nichtfamilienunternehmen auf.
 - Mit weiter steigendem Familieneinfluss nimmt dieser Erfolgsvorteil ab. Somit scheint es einen „optimalen Familieneinfluss“ zu geben.

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	V
INHALTSVERZEICHNIS.....	VII
1 Einführung	1
2 Ziel und Gang der Untersuchung	3
3 Charakteristika der teilnehmenden Unternehmen	6
4 Planungsverhalten der Unternehmen	15
5 Zusammenarbeit in Führungsteams	19
6 Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens	29
7 Fazit und Ausblick	32
Autoren und Ansprechpartner	34
Abbildungsverzeichnis	36
Impressum	37

1 Einführung

Familienunternehmen gehören zu den erfolgreichsten Unternehmen in Deutschland. Nach einer Schätzung zählen 92% aller deutschen Unternehmen zu familienkontrollierten Unternehmen, welche 50% des Gesamtumsatzes der deutschen Volkswirtschaft ausmachen und 56% der Gesamtbeschäftigung stellen¹.

Dieser Erfolg von Familienunternehmen wird verschiedenen Faktoren zugeschrieben, wie der Langfristorientierung, einer aus der Familienhistorie gewachsenen Unternehmenskultur oder der besonderen lokalen Verankerung des Unternehmens. Obwohl über Erfolgsstrategien von Familienunternehmen viel bekannt ist, gibt es bisher kaum Untersuchungen zu dem Prozess der Strategieplanung. Einigkeit scheint nur darüber zu bestehen, dass die Minderheit der Familienunternehmen strategische Planung betreibt.

Die strategische Entwicklung der Unternehmen, die Gestaltung der Planungsinstrumente und letztlich auch die interne Gestaltung der Abläufe und Verantwortlichkeiten werden stark von den Werten und Einfluss der Unternehmerfamilie geprägt. Neben einer strukturieren Planung tragen ebenso ein effizienter Entscheidungsprozess und klare Kommunikationsstrukturen an der Spitze des Unternehmens zur Realisierung der Erfolgspotentiale und zur Umsetzung von Strategien bei. Die Besonderheit von Familienunternehmen in der Form der Interaktion zwischen „Familiensystem“ und „Geschäftssystem“ beeinflusst ebenso den Planungs- und Entscheidungsprozess wie auch das Führungsverhalten an der Spitze des Familienunternehmens.

Die vorliegende Studie widmet sich vor diesem Hintergrund den Fragen, wie die Strategieplanung in Familienunternehmen abläuft und welche Besonderheiten es bei der Planung und dem Entscheidungsverhalten von Führungskräften in Familienunternehmen gibt.

¹ Die Volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. 2007, Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Stuttgart.

Im Speziellen haben wir uns folgende Fragen gestellt, die diese Studie leiten:

- a) In welchem Zusammenhang stehen Familieneinfluss, strategische Planung und der Erfolg von (Familien-)Unternehmen?
- b) Wie wird die operative und strategische Planung in Familienunternehmen gestaltet?
- c) Welchen Einfluss hat die Familie auf das Entscheidungs- und Kommunikationsverhalten innerhalb des Führungsteams bzw. Top Management Teams?

Die Studie ermöglicht damit einen empirisch fundierten Einblick in das Planungs- und Entscheidungsverhalten von Familienunternehmen. Ziel ist die Gewinnung neuer Erkenntnisse darüber, was Familienunternehmen anders machen als Nicht-Familienunternehmen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Dabei spielt nicht nur die strategische Unternehmensplanung eine ganz entscheidende Rolle, sondern auch das Verhalten des Führungsteams der Unternehmen.

Ohne die Unterstützung der teilnehmenden Unternehmen wäre die vorliegende Studie nicht möglich gewesen. Wir bedanken uns daher herzlich für die Teilnahmebereitschaft, Offenheit sowie das entgegengebrachte Vertrauen aller Studienteilnehmer.

2 Ziel und Gang der Untersuchung

- ➔ *Ziel der Untersuchung ist es, den Zusammenhang zwischen Familieneinfluss, strategischer Planung und Erfolg von Familien- und Nichtfamilienunternehmen zu untersuchen.*
- ➔ *Weiteres Ziel ist es, den Zusammenhang zwischen Familieneinfluss, Teamprozessen innerhalb der Geschäftsleitung und dem Erfolg der Unternehmen zu untersuchen.*
- ➔ *Zu diesem Zweck wurde eine empirische Untersuchung bei 270 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 strategische Planung eines Unternehmens?

Entscheidungs- und Planungsverhalten

- Wie unterscheidet sich das Planungsverhalten zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen sowie innerhalb der Gruppe der Familienunternehmen?
- Wie unterscheidet sich Team- und Kommunikationsverhalten zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen sowie innerhalb der Gruppe der Familienunternehmen?
- Durch welche Prozesse ist die Zusammenarbeit der Spitzenführungskräfte in Familienunternehmen charakterisiert?

Erfolg

- Gibt es Erfolgsunterschiede zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen sowie innerhalb der Gruppe der Familienunternehmen?
- Wie wirkt sich die strategische Planung eines Unternehmens auf dessen finanziellen aus?
- Wie wirkt sich das Teamverhalten innerhalb der Geschäftsleitung auf den finanziellen Erfolg aus?

Um diese Fragestellungen zu beantworten, wurde ein fragebogenbasiertes Studiendesign gewählt. Der Fragebogen umfasste 32 Fragen zu den Bereichen Unternehmens- und Branchencharakteristika, Planungskonzeption, Entscheidungsverhalten und Teamverhalten, Familieneinfluss sowie finanzieller Erfolg. Alle Fragen basieren auf zuvor entwickelten Hypothesen zum Entscheidungs- und Planungsverhalten sowie zum Erfolg von Familien- und Nichtfamilienunternehmen. Der Fragenkatalog wurde im Vorfeld der schriftlichen Befragung in Interviews mit zehn 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 beinhaltet². 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

² Astrachan, J.H., S.B. Klein, and K.X. Smyrniotis, 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

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.

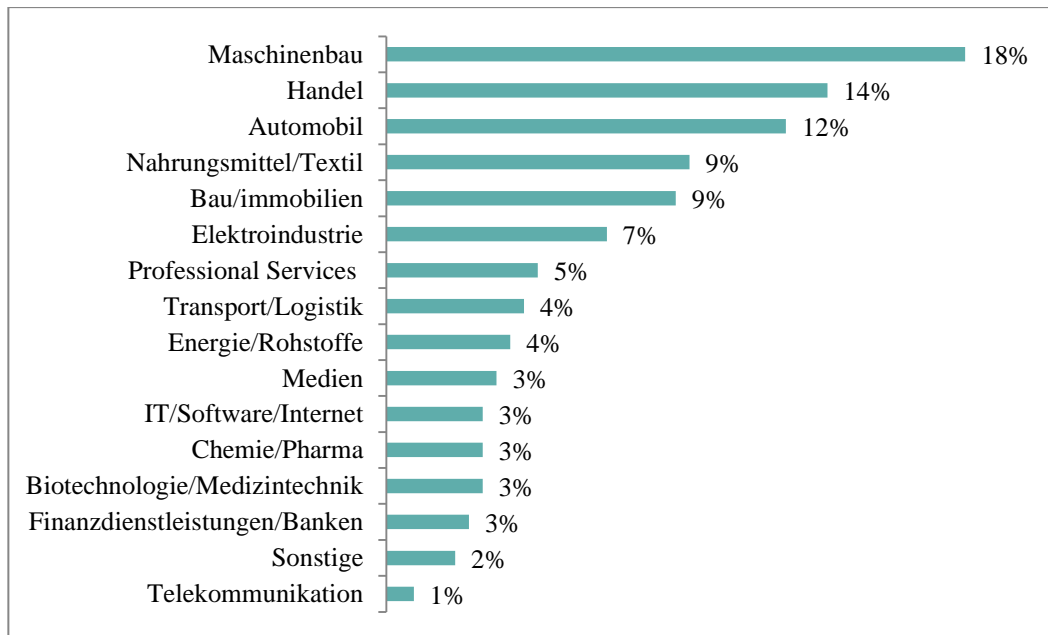
3 Charakteristika der teilnehmenden Unternehmen

- ➔ *270 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%).*
- ➔ *Es herrscht eine klare Dominanz von Familienmitgliedern in den Führungsorganen Geschäftsführung und Aufsichtsrat.*

An der vorliegenden Befragung haben insgesamt 270 Unternehmen unterschiedlicher Branchen sowie Größen- und Altersklassen teilgenommen. Von den 270 teilnehmenden Fragebögen haben 237 vollständige Angaben gemacht, welche daher in die folgenden Auswertungen mit eingeflossen sind. 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 Maschinenbau- bis zur Versorgungs- und Baubranche reicht (siehe Abb. 1). Mit 18% stellen Unternehmen der Maschinenbaubranche die größte Gruppe. Zudem kann ein hoher Anteil von Unternehmen aus dem Handel (14%) und der Automobilbranche (12%) in der Stichprobe beobachtet werden. Relativ gering vertreten sind dagegen Unternehmen aus den Bereichen Biotechnologie/Medizintechnik, Banken und Telekommunikation. 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.

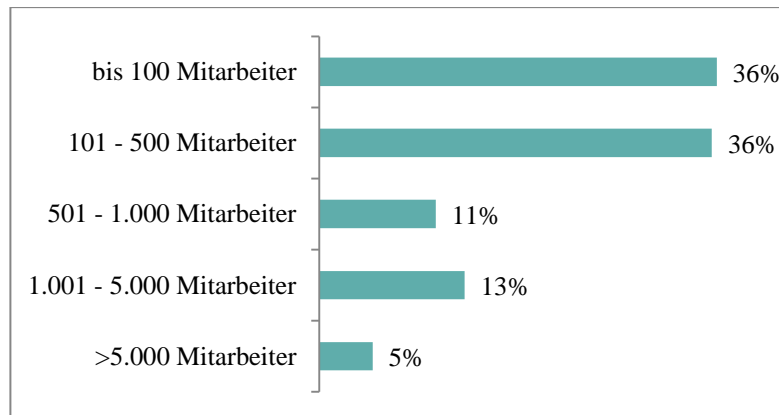
Abb. 1: Branchenzugehörigkeit [in %]



Auch in Bezug auf die Mitarbeiteranzahl in 2011 decken die teilnehmenden Unternehmen ein breites Spektrum ab (Abb. 2). So bewegen sich die Mitarbeiteranzahlen zwischen 6 und etwa 58.000 Mitarbeitern. Sowohl große Familienkonzerne als auch sehr kleine Unternehmen sind in die Stichprobe eingeflossen. Erkennbar ist jedoch, dass der Anteil von Familienunternehmen in der Gruppe mittlerer Unternehmen am größten ist. Die Mehrzahl der Unternehmen befindet sich im Bereich zwischen 5 bis 500 Mitarbeitern (72%).

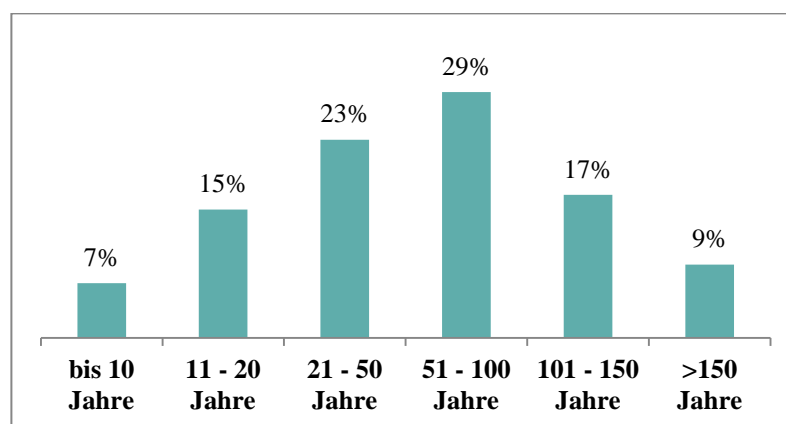
Im Mittel beschäftigen die teilnehmenden Unternehmen 1.400 Mitarbeiter. Der Median der Mitarbeiteranzahl liegt allerdings bei nur ca. 197 Mitarbeitern.

Abb. 2: Mitarbeiterstruktur [in %]



Hinsichtlich ihres Alters repräsentieren die beteiligten Unternehmen ebenfalls das breite Spektrum deutscher Familienunternehmen (Abb. 3). Die Bandbreite der Gründungsjahre reicht von 1386 bis 2009. Wie Abbildung drei zeigt, verteilen sich die befragten Unternehmen gleichmäßig über vier Altersgruppen. Über die Hälfte aller untersuchten Unternehmen ist 50 Jahre und älter. Nur in wenigen Fällen (7%) sind junge Unternehmen unter 10 Jahren vertreten. Das durchschnittliche Alter der teilnehmenden Unternehmen beträgt ca. 76 Jahre. Der Median liegt bei 61 Jahren.

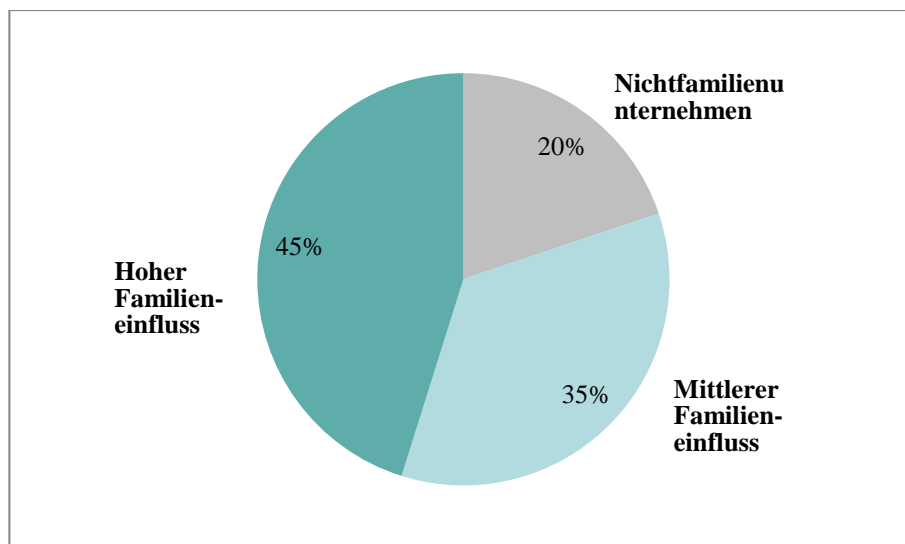
Abb. 3: Altersstruktur [in %]



Familienunternehmen stellen mit 80% die klare Mehrheit der antwortenden Unternehmen (Abb. 4). 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. 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 83 Unternehmen einen mittleren und 107 Unternehmen einen hohen Familieneinfluss auf.

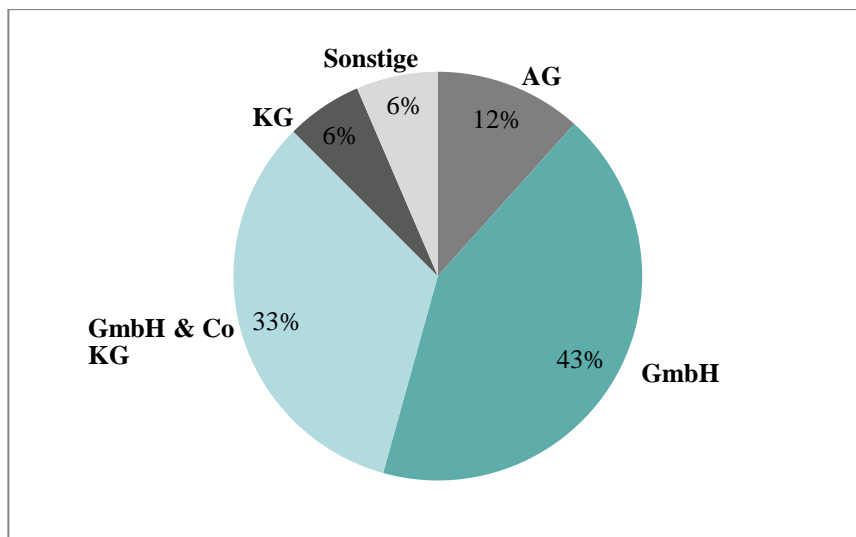
Abb. 4: Organisationsform [Einfluss der Unternehmerfamilie im Unternehmen]



Es fällt auf, dass in der Stichprobe Familienunternehmen mit durchschnittlich 1.193 Mitarbeitern deutlich größer sind als Nichtfamilienunternehmen. In den Nichtfamilienunternehmen der teilnehmenden Befragten sind durchschnittlich 339 Mitarbeiter beschäftigt. Im Median ergibt sich ein ähnliches Bild, hier sind die antwortenden Familienunternehmen (210 Mitarbeiter) ebenfalls größer als die Nichtfamilienunternehmen (140 Mitarbeiter).

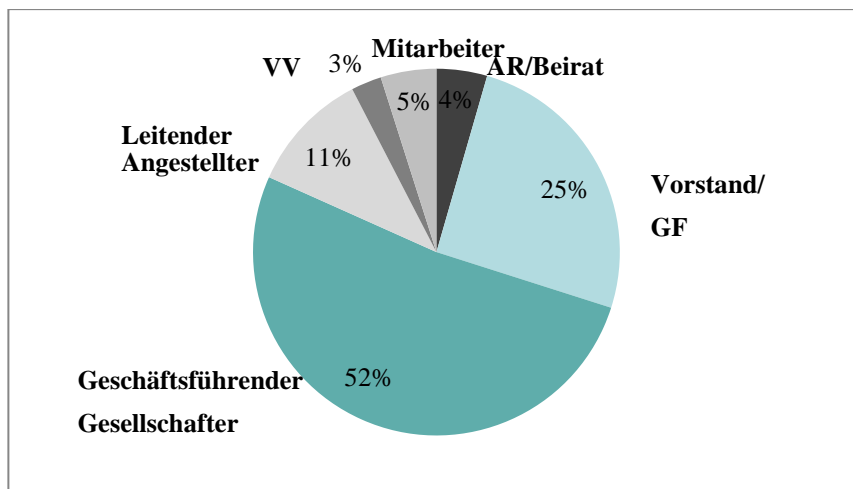
Abbildung 5 zeigt die Verteilung der beteiligten Unternehmen nach ihrer Rechtsform. Nahezu 80% der der Unternehmen haben die Rechtsform der GmbH bzw. der GmbH & Co. KG gewählt. Der Rest der Unternehmen teilt sich auf Aktiengesellschaften (AG) und Kommanditgesellschaften (KG) sowie sonstige Rechtsformen wie z.B. die SE (Societas Europaea) oder die KGaA (Kommanditgesellschaft auf Aktien) auf. Mit einem Anteil von ca. 12% sind Aktiengesellschaften relativ stark im Datensatz vertreten.

Abb. 5: Rechtsform [in %]



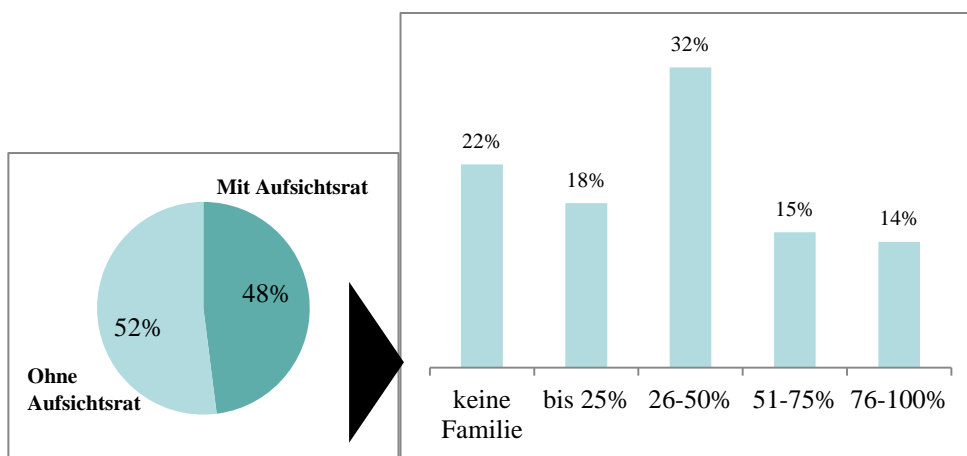
Etwa 84% der Personen, die den Fragebogen ausgefüllt haben, zählen zum Top-Management (Aufsichtsrat, Geschäftsführung/ Vorstand) der jeweiligen Unternehmen. Der hohe Anteil an geschäftsführenden Gesellschaftern (52%) lässt sich auf den hohen Anteil von Familienunternehmen im Datensatz zurückführen. Die hohe Beteiligung von Top-Managern stellt sicher, dass die Ergebnisse dieser Studie die tatsächliche Ausprägung von Familieneinfluss, Entscheidungs- und Planungsverhalten sowie 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 widerspiegelt werden.

Abb. 6: Position des Ausfüllenden [in %]



Bei den befragten Unternehmen ist eine klare Dominanz der Familie im Aufsichtsrat erkennbar. Von den teilnehmenden Familienunternehmen verfügen 48% über einen Aufsichts- bzw. einen Beirat (Abb. 7). Im Durchschnitt hat dieser eine Größe von fünf Mitgliedern, von denen durchschnittlich 40% aus dem Kreise der Unternehmerfamilie stammen. Ca. 22% der teilnehmenden Familienunternehmen verzichten vollständig auf ein Engagement der Unternehmerfamilie im Aufsichts- bzw. Beirat und überlassen diese Funktion externen Managern.

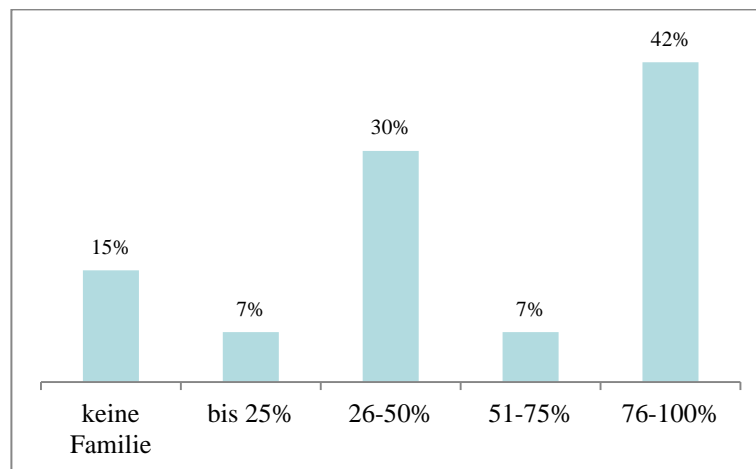
Abb. 7: Anteil Familienmitglieder im Aufsichtsrat/Beirat der teilnehmenden Familienunternehmen [in %]



Auch in der operativen Führung, d.h. der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand, dieser Unternehmen sind maßgeblich Familienmitglieder beteiligt. So liegt der Mittelwert des

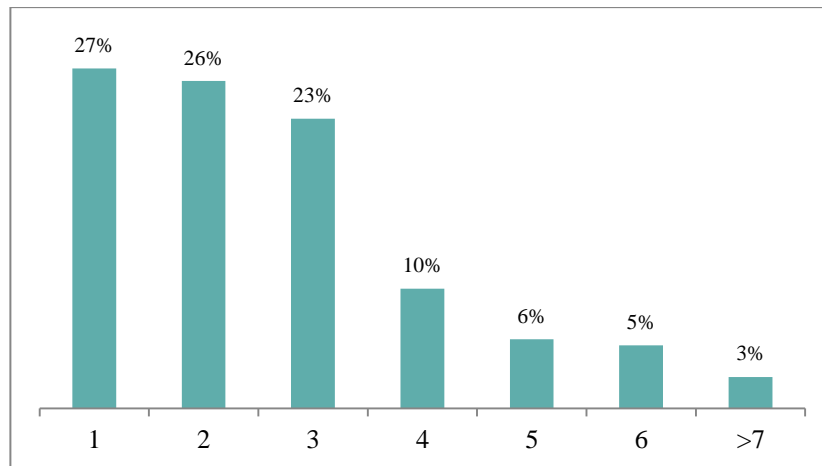
Familienanteils im Top-Management bei fast 60%. Bei 15% der Familienunternehmen liegt die operative Führung des Unternehmens komplett in der Hand von externen Managern. Dieses Ergebnis bestätigt die starke Präsenz eigentümergeführter und -kontrollierter Familienunternehmen in Deutschland. Das gleichzeitige Innehaben von Führungs- und Kontrollfunktion lässt zudem einen starken Familieneinfluss bei den befragten Unternehmen vermuten.

Abb. 8: Anteil an Familienmitgliedern im Vorstand/in der Geschäftsführung der teilnehmenden Familienunternehmen[in %]



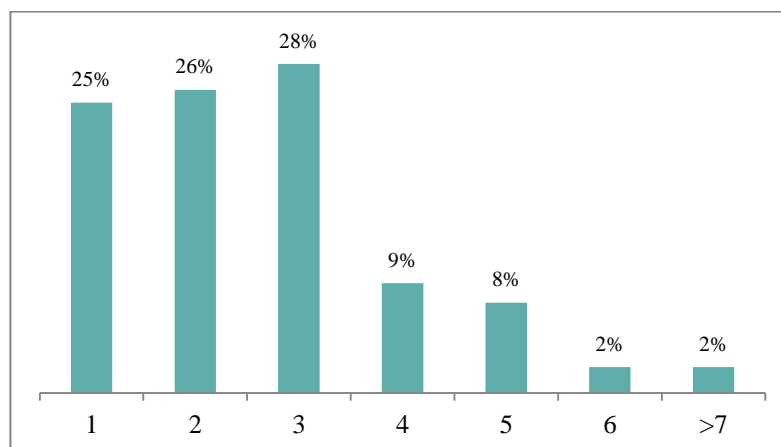
Im Datensatz sind Familienunternehmen verschiedener Generationen (Basis: Familienbesitz) vertreten. Der Großteil der Unternehmen befindet sich in der ersten bis dritten Generation im Familienbesitz. Allerdings haben sich auch Familienunternehmen beteiligt, die seit bis zu zwölf Generationen in Familienhand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

Abb. 9: Generation der Familienunternehmen - Familienbesitz [in %]



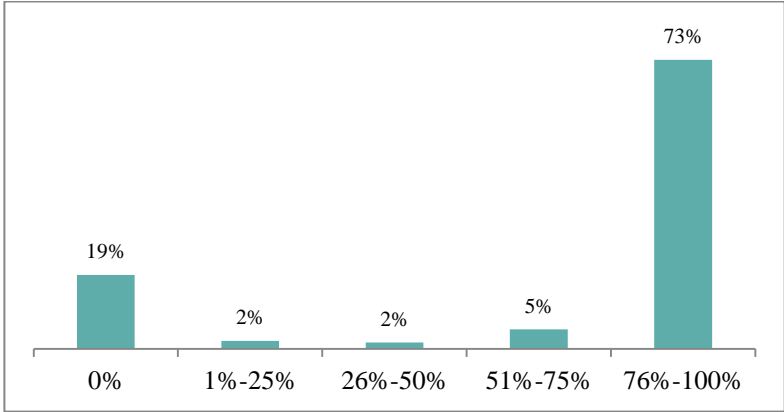
Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der operativen Geschäftsführung. Die Geschäftsführung ist bei dem Großteil der Unternehmen mit Familienmitgliedern aus der ersten bis dritten Generation besetzt (Abb. 10).

Abb. 10: Generation der Familienunternehmen - Geschäftsleitung [in %]



Über 70% der beteiligten Unternehmen weisen einen Anteil der Familie am Grundkapital von über 75% auf. An nur ca. 19% 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 75,6%.

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

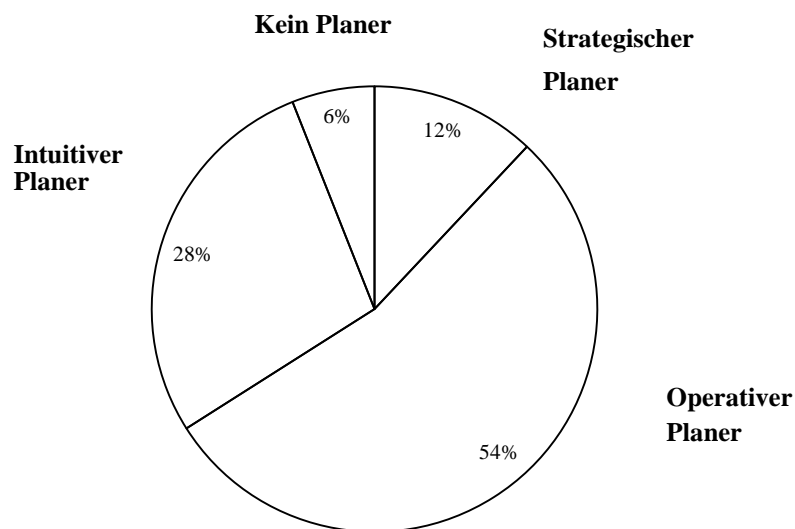


4 Planungsverhalten der Unternehmen

- ➔ *54% der befragten Familienunternehmen verlassen sich bei der Planung auf operative Planungsinstrumente.*
- ➔ *Die Anstrengungen hinsichtlich der Planung der befragten Familienunternehmen fokussieren sich auf kurzfristige und operative Aktivitäten.*
- ➔ *Externe Berater besitzen bei strategischen Planungsaktivitäten eine geringe Bedeutung.*
- ➔ *75% der Befragten haben einen langfristigen Plan mit einem Zeithorizont von 4-5 Jahren für ihr Unternehmen im Kopf, der nicht formal niedergeschrieben ist.*

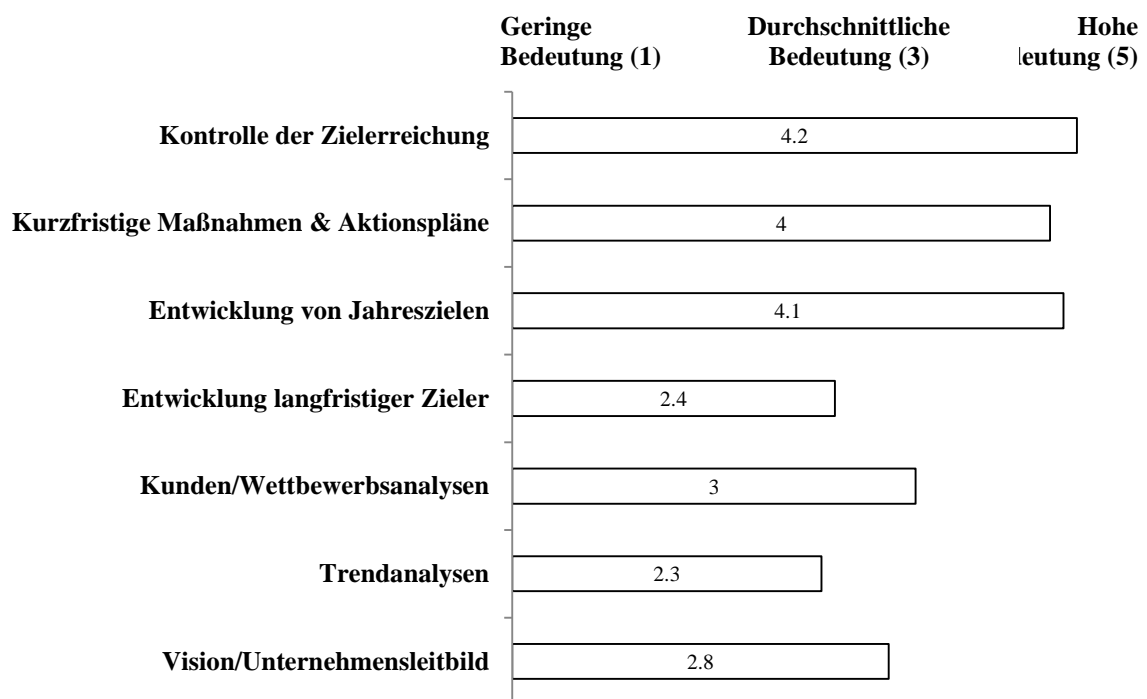
Familienunternehmen verlassen sich bei ihrer Planung hauptsächlich auf operative Instrumente sowie die jeweilige Intuition der Führungsmannschaft des Unternehmens. Von 237 befragten Familienunternehmen nutzen 54% operative Planungsinstrumente, während sich 28% der Unternehmen auf Ihre Intuition verlassen. Ein geringer Anteil der Unternehmen (12%) nutzt auch strategische Planungsinstrumente zur Steuerung des Unternehmens. Nur wenige Unternehmen (6%) verwenden keine Instrumente im Rahmen der Unternehmensplanung.

Abb. 12: Verteilung der Planungstypen [in %]



Dieses Ergebnis spiegelt sich auch in der Bedeutung verschiedener Planungsaktivitäten in Familienunternehmen wieder. Während kurzfristige und operative Planungsaktivitäten wie die Entwicklung von Jahreszielen, die Kontrolle der Zielerreichung oder die Erstellung von kurzfristigen Maßnahmen und Aktionsplänen eine hohe Bedeutung besitzen, haben strategische Planungsaktivitäten, die längerfristig orientiert sind, eine durchschnittliche oder geringe Bedeutung. Hierzu zählen z.B. die Entwicklung langfristiger Ziele, die Entwicklung einer Vision bzw. eines Unternehmensleitbildes oder die Durchführung von Trendanalysen.

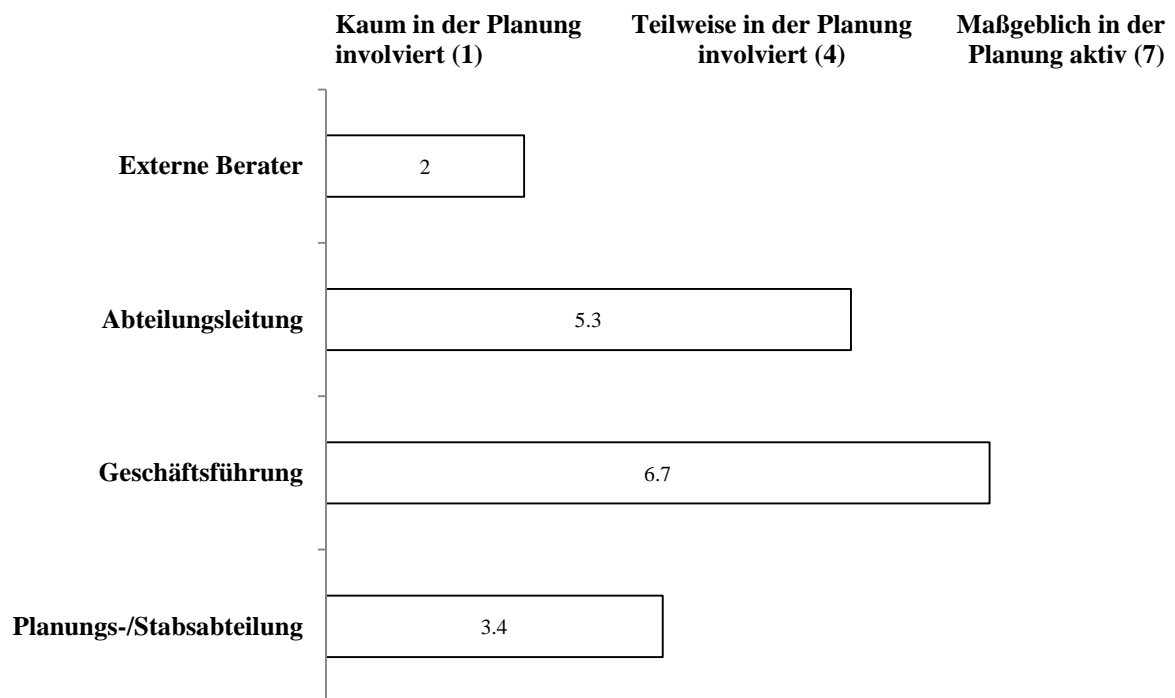
Abb. 13: Bedeutung verschiedener Planungsaktivitäten [Ø von 224 Antworten]



Die Bedeutung der unterschiedlichen Planungsaktivitäten wird maßgeblich durch die an strategischen Planungsaktivitäten teilnehmenden Personen beeinflusst. Während externe Berater kaum in die strategische Planung der befragten Unternehmen involviert sind, spielen die Geschäftsführung sowie die Abteilungsleitung eine maßgebliche Rolle. Planungs- oder

Stabsabteilungen die sich mit strategischen Fragen beschäftigen sind hingegen nur teilweise in die Planung involviert.

Abb. 14: In die Planung involvierte Personen [Ø von 224 Antworten]



84% der Unternehmen in unserer Stichprobe haben schriftlich festgehaltene Ziele, und 70% verfügen über einen schriftlich festgehaltenen strategischen Plan. Dieser deckt im Durchschnitt einen Zeithorizont von zwei bis drei Jahren ab und wird etwa alle zwei Jahre aktualisiert bzw. neu erstellt. Auch diese Zahlen verdeutlichen den eher operativen Fokus von Familienunternehmen.

Einen langfristigen Plan, der allerdings meist nicht formal niedergeschrieben ist, stellen nur 30% der befragten Unternehmen auf. Dieser Plan gibt in den meisten Fällen die langfristigen Zielvorstellungen der Eigentümer des Unternehmens wieder. Dieser langfristige Plan wird in

der Regel offen kommuniziert, ist jedoch nirgends formal niedergeschrieben. Bei den Unternehmen, in denen ein solcher Plan vorhanden ist, deckt er einen Zeithorizont von vier bis fünf Jahren ab.

5 Zusammenarbeit in Führungsteams

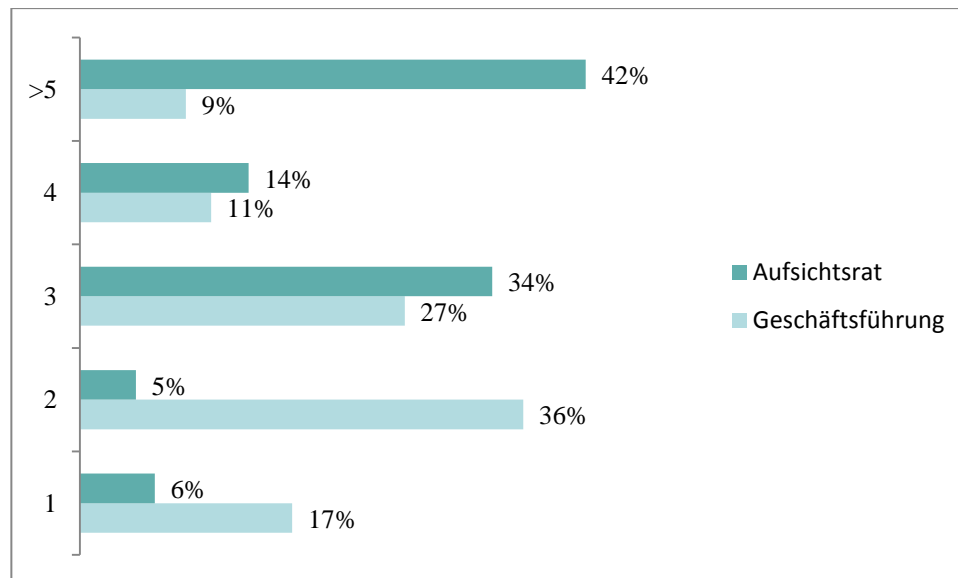
- ➔ *Die Arbeit in Führungsteams der teilnehmenden Unternehmen ist durch einen hohen Grad an offener Diskussion, Zusammenarbeit und gegenseitiger Unterstützung gekennzeichnet.*
- ➔ *Ein höherer Grad an Familieneinfluss führt zu einer stärkeren Teamfähigkeit.*
- ➔ *Familienunternehmen greifen vor allem auf interne Ratgeber zurück, externe Berater finden selten Beachtung.*
- ➔ *Die Entscheidungen werden von den Befragten als effizient und von hoher Qualität eingeschätzt.*

Führung wird in der aktuellen Diskussion nicht mehr nur als Aufgabe eines einzelnen an der Spitze des Unternehmens verstanden, sondern als Aufgabe eines Management-Teams. Dieser Gruppe, die ein Unternehmen leitet, wird ein besonderer Einfluss auf den Unternehmenserfolg zugeschrieben. Damit rückt die Erfolgswirksamkeit von Eigenschaften und Prozessen von Führungsteams in den Mittelpunkt des Interesses. Über die Zusammenarbeit von Führungsteams in Familienunternehmen ist jedoch bisher nur wenig bekannt. Leistungsfähige Spitzenteams zu bilden und ebenso als Team zu arbeiten, gehört zu den anspruchsvollsten Herausforderungen, vor denen Top-Führungskräfte heute stehen. Ein Zusammenspiel ist die Voraussetzung dafür, dass die Leistungskraft der einzelnen Topmanager sich konstruktiv in hohem Unternehmenserfolg niederschlägt. Gerade die Unternehmensführung sieht sich oft dem Vorwurf ausgesetzt, kein wirkliches Team zu bilden, sondern eine lose Einheit von Spitzenmanagern zu sein. Ziel der vorliegenden Studie war es daher herauszufinden, durch welche Merkmale die Zusammenarbeit von Führungsteams in Familienunternehmen gekennzeichnet ist.

5.1. Größe und Verantwortlichkeiten der Führungsteams

Betrachtet man die Teamgröße der beiden Führungsgremien, ergibt sich folgendes Bild:

Abb. 15: Anzahl Mitglieder in Geschäftsführung und im Aufsichtsrat/Beirat der teilnehmenden Familienunternehmen [in %]



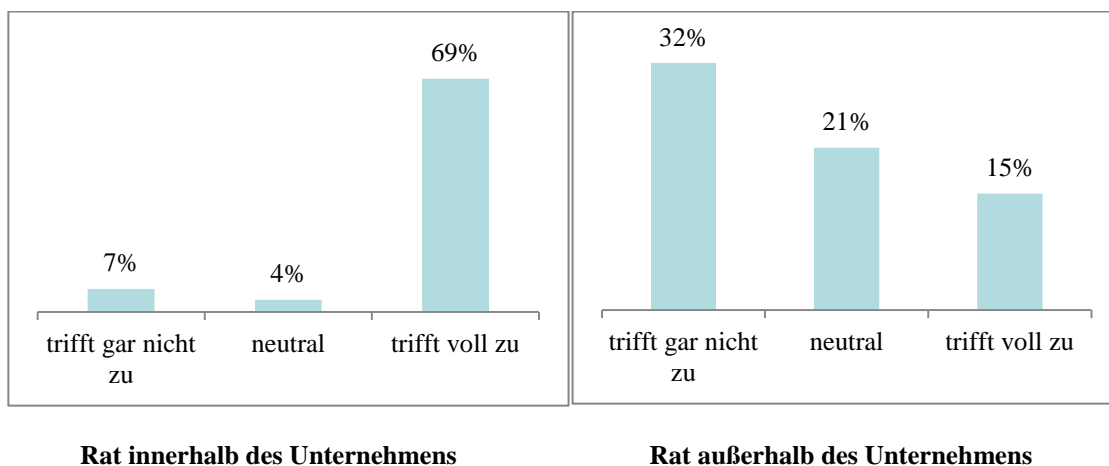
Familienunternehmen der befragten Stichprobe verfügen nur über eine relativ kleine Geschäftsführung. Die meisten der befragten Unternehmen haben nur zwei Mitglieder in der Geschäftsführung (36%), die zweitgrößte Gruppe drei Mitglieder (17%). Der Aufsichtsrat besteht dagegen bei dem Großteil der befragten Unternehmen aus mehr als fünf Mitglieder (42%), gefolgt von einer Größe von drei Mitgliedern (22%).

Zudem haben wir abgefragt, für welche spezifischen Aufgaben die Geschäftsführung verantwortlich ist. Hier wird deutlich, dass erfolgskritische Bereiche der Familienunternehmen eng geführt werden. Insbesondere Entscheidungen in strategischen und finanziellen Bereichen werden von der Geschäftsführung getroffen.

Als wesentliche Führungsaufgaben wurden von den Teilnehmern dieser Studie angesehen: Verteilung der Gewinne (95%), Entscheidung über die Unternehmensstrategie (93%), Standortentscheidungen (Eröffnen oder Schließen, 92%), Finanzierungsentscheidungen (88%), strategische Langfristplanung (72%) und Führungskräfteentwicklung (70%). Lediglich beim Erstellen bzw. Ändern von Produktionsplänen und zum Teil bei Personalfragen kommen eigenständige Entscheidungen der zweiten Ebene vor.

Zudem zeigt sich, dass nur in seltenen Fällen der Rat von externen Ansprechpartnern gesucht wird. Dagegen greifen 69% der Befragten auf Rat innerhalb des eigenen Unternehmens zurück.

Abb. 16: Antworten auf die Frage „Wie regelmäßig berücksichtigt Ihre Geschäftsführung den Rat anderer Ansprechpartner? [in %]“

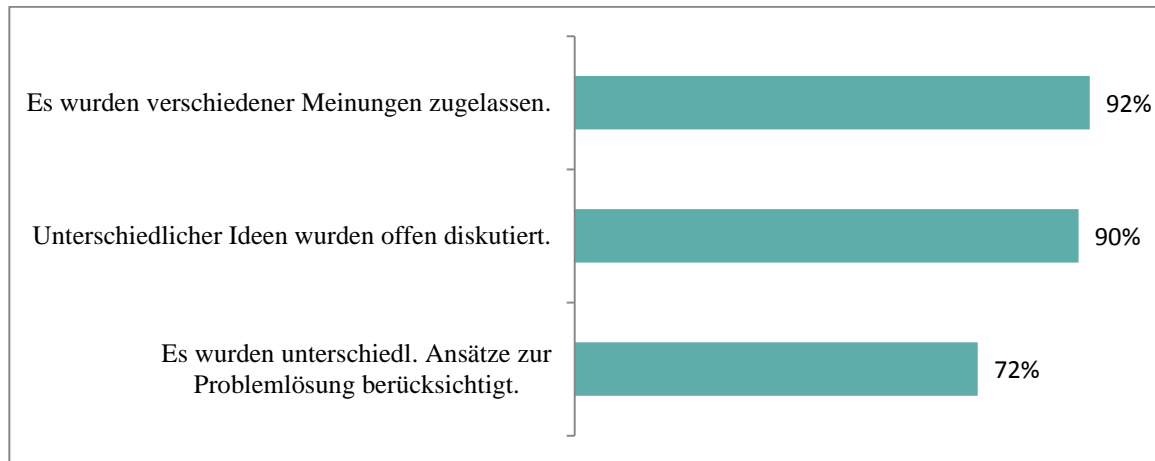


5.2. Prozesse innerhalb von Führungsteams

In der Führungsliteratur werden für die Entscheidungsfindung verschiedene Teamprozesse als relevant angesehen. Dazu gehören das Diskussionsverhalten, die Zusammenarbeit im Team (Kollaboration), die gemeinsame Entscheidungsfindung (joint decision making) und das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des eigenen Teams (Team potency). In unserer Studie haben wir diese verschiedenen Teamprozesse auf einer 5-Punkt-Skala mit den Extremausprägungen „Ich stimme überhaupt nicht zu“ (Punkt 1) bis „Ich stimme voll und ganz zu.“ (Punkt 5) abgefragt. Im Folgenden stellen wir die Ergebnisse zu den einzelnen Teamprozessen vor.

Wesentlich für die Effektivität strategischer Entscheidungsprozesse ist das Diskussionsverhalten des Top-Management-Teams. Diskussionsverhalten beschreibt in diesem Zusammenhang den Grad, zu dem aufgabenbezogene Meinungsunterschiede innerhalb des Führungsteams offen angesprochen werden, sowie das Ausmaß der Unterstützung bzw. Förderung unterschiedlicher Problemlösungsansätze innerhalb des Teams. Durch kontroverse Auseinandersetzungen werden divergente Wissensbestände offen gelegt und neue Erkenntnisse entwickelt, die dazu beitragen können, dass bisher vertretene Standpunkte überdacht und auch neue Aspekte in Entscheidungen berücksichtigt werden. Auf diese Weise wird eine bessere Fundierung von Entscheidungen gewährleistet. In unserer Studie haben wir mehrere Merkmale des Diskussionsverhaltens innerhalb des Top Management Teams abgefragt.

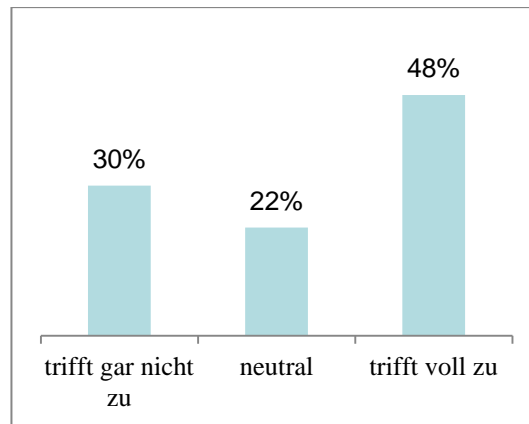
Abb.17: Diskussionsverhalten im Führungsteam [in %; ich stimme voll und ganz zu]



Das Diskussionsverhalten in den Führungsteams der befragten Familienunternehmen ist durch eine hohe Akzeptanz der Meinung anderer Mitglieder gekennzeichnet. 92% der Befragten gaben an, dass sie beim Treffen relevanter strategischer Entscheidungen verschiedene Meinungen bei Diskussionen zulassen. Des Weiteren wurde von 90% der Befragten angegeben, dass sie unterschiedliche Ideen offen diskutieren.

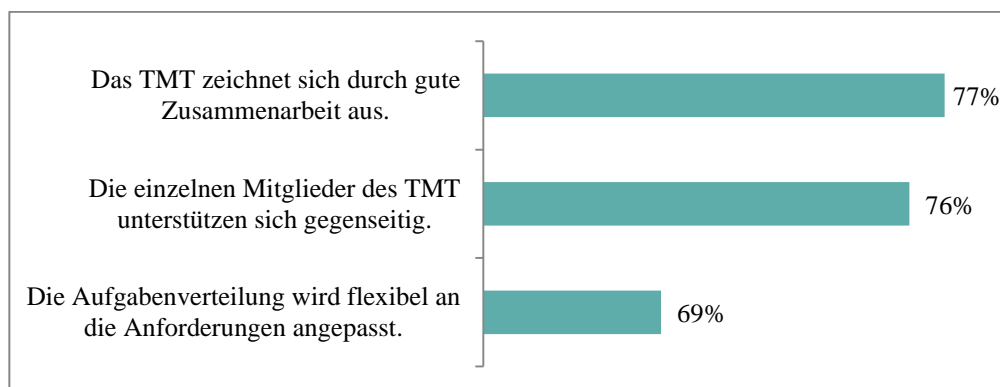
Ein differenzierteres Bild ergibt sich bei der Frage nach der Emotionalität von Diskussionen. Fast die Hälfte der Befragten gibt an, dass Diskussionen innerhalb des Führungsteams durch einen hohen Grad an Emotionalität gekennzeichnet sind. Demgegenüber stehen jedoch 30%, welche dieses Aussagen verneinen.

Abb. 18: Anteil Zustimmung „Die Diskussionen waren oft emotional.“ [in %]



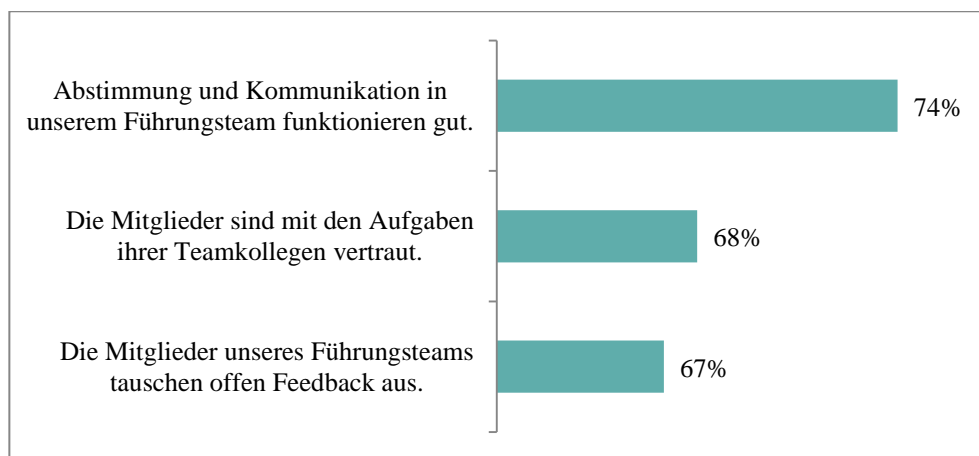
Darüber hinaus haben wir den Grad der Zusammenarbeit innerhalb der Führungsteams abgefragt. ‚Kollaboration‘ umfasst dabei verschiedene Aspekte, wie bspw. ein gegenseitiges Verständnis der Aufgaben der einzelnen Teammitglieder, das Verfolgen gemeinsamer Ziele oder durch Fairness und Verständnis gekennzeichnete Interaktion im Team. Die Ergebnisse sind in Abbildung 19 dargestellt. Ähnliche Ergebnisse wie beim Diskussionsverhalten lassen sich auch hier erkennen. Alle Aussagen haben eine hohe Zustimmung bei den befragten Unternehmen gefunden.

Abb. 19: Kollaboration im Führungsteam [Anteil Zustimmung in %]



Ein weiteres wesentliches Merkmal von Teamarbeit bzw. -fähigkeit ist ein partizipativer Entscheidungsprozess. Das Merkmal „Joint-decision making“ gibt wieder, inwieweit ein partizipativer Entscheidungsprozess innerhalb des Führungsteams verfolgt wird. Analog zum partizipativen Führungsstil ist ein partizipativer Entscheidungsprozess dadurch gekennzeichnet, dass Teammitglieder sich gegenseitig über wichtige Aspekte ihrer Tätigkeit informieren, ein gegenseitiges Verständnis der Aufgaben anderer Mitglieder vorliegt und regelmäßige Diskussionen über die Erwartungen aneinander stattfindet. Dabei wurden drei Aspekte abgefragt (siehe Abb. 20). Zum einen zeigt sich, dass die Abstimmung und Kommunikation innerhalb des Teams von 74% der Befragten als sehr gut angegeben wird. Bei 67% der befragten Unternehmen findet ein regelmäßiges Feedback statt. Die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen gibt zudem an, dass sie auch mit den Aufgaben ihrer Kollegen im Führungsteam vertraut sind.

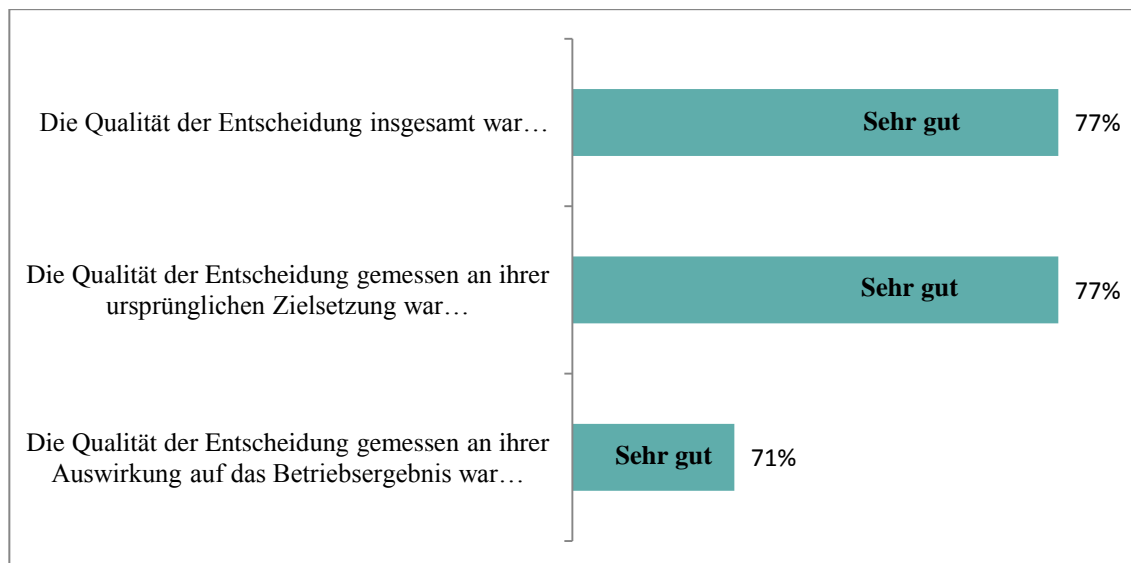
Abb. 20: Zusammenarbeit (joint decision making) [in %]



Ein Mittelwertvergleich hat gezeigt, dass Führungsteams mit einem höheren Grad an Zusammenarbeit qualitativ hochwertigere Entscheidungen getroffen haben. Die Abbildungen 21 und 22 verdeutlichen, dass bei dem Großteil der Studienteilnehmer die Qualität und Effektivität der getroffenen Entscheidungen als sehr hoch eingestuft wird. Dabei haben wir die teilnehmenden Unternehmen gefragt, inwieweit sie mit einer in der Vergangenheit

getroffenen Entscheidung zufrieden waren. Die Qualität von Entscheidungsprozessen, insbesondere der Grad der Fundierung von Entscheidungen, nimmt in der aktuellen Diskussion um Managemententscheidungen eine wesentliche Rolle ein. In unserer Studie ergibt sich ein positives Bild der Qualität unternehmerischer Entscheidungen. So gaben beispielsweise 71% der Befragten an, dass sie mit der Qualität der Entscheidung bezüglich der Auswirkung auf das betriebliche Ergebnis sehr zufrieden waren.

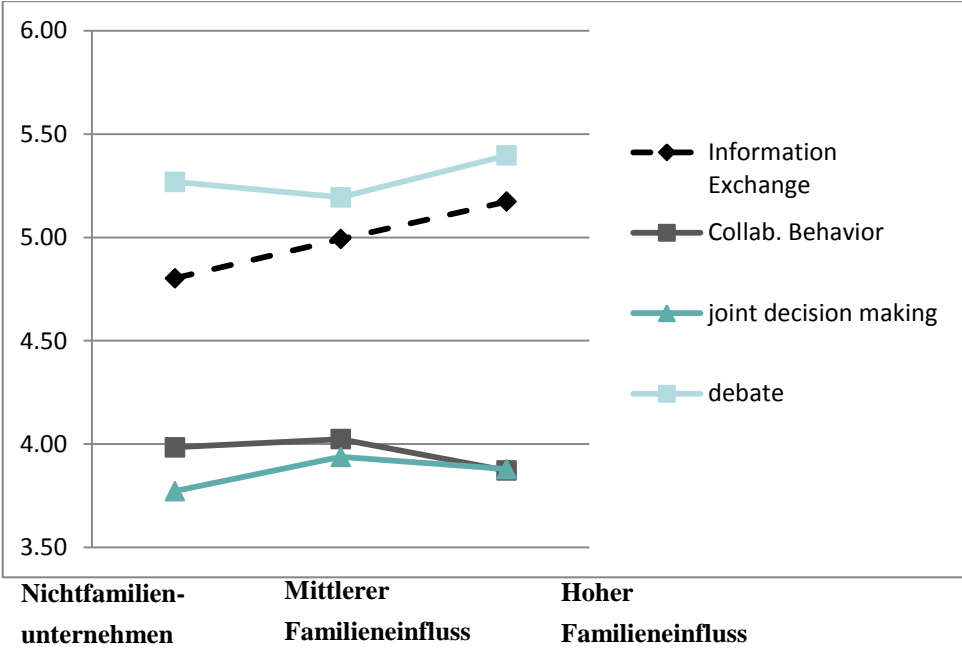
Abb. 21: Qualität der Entscheidungen [Einschätzung der Frage „Wie beurteilen Sie die Qualität der Entscheidung?“ in %]



Weitere Prozesse, denen ein Einfluss auf die Effektivität von Teamarbeit und Entscheidungen zugeschrieben wird, stellen der regelmäßige Austausch von Informationen sowie das Selbstvertrauen eines Teams („team potency“) dar. Team potency bezieht sich auf den Grad des Selbstvertrauens innerhalb des Teams bei der Aufgabenerfüllung bzw. das Vertrauen in die Teammitglieder, die gestellten Aufgaben effektiv lösen zu können.

Bei einem Vergleich dieser Interaktionsprozesse fällt auf, dass der Informationsaustausch und das Diskussionsverhalten mit steigendem Familieneinfluss auch eine höhere Zustimmung erhalten hat. Dagegen zeigt sich bei den Prozessen ‚collaboration‘ und ‚joint decision making‘ ein anderes Bild. Im Gegensatz zu Nicht-Familienunternehmen gewinnen diese Prozesse bei Unternehmen mit mittlerem Familieneinfluss an Bedeutung, bei Unternehmen mit hohem Familieneinfluss wird diesen Prozessen jedoch eine geringere Bedeutung zugewiesen. Diese ambivalenten Ergebnisse spiegeln die Komplexität der familiären Beziehungen und des Miteinanders von Familie und Unternehmen innerhalb der Familienunternehmen wider. Das Zusammentreffen der Systeme Familie und Unternehmen führt oft zu Konflikten in Familienunternehmen. Das Auftreten von vor allem Beziehungskonflikten wirkt sich wiederum negativ auf den Zusammenhalt und den Glauben an das Team aus. Zudem kann es dazu kommen, dass Konflikte in der Familie auch in den Unternehmensalltag mitgenommen werden; die Familienkommunikation dringt in den Bereich der Unternehmenskommunikation ein.

Abb. 22: Vergleich der Teamprozesse nach Familieneinfluss [in %]



6 Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens

- ➔ *Familienunternehmen mit einem mittleren Familieneinfluss weisen einen um 5% 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.*
- ➔ *Unternehmen mit dem höchsten finanziellen Erfolg zeichnen sich durch einen effizienteren Entscheidungsprozess sowie verstärkte Teamprozesse aus.*

Abschließend haben wir in dieser Studie den Erfolg von Familienunternehmen auf Basis einer subjektiven Einschätzung des Unternehmenserfolges als auch auf Basis von Finanzkennzahlen ermittelt. Dabei haben wir zwei verschiedene Konstrukte gebildet und miteinander verglichen.

Basis für die Messung des finanziellen Erfolgs der beteiligten Unternehmen waren Einschätzungen zur Gesamtkapitalrentabilität (ROA), zur Steigerung der Gesamtkapitalrentabilität (ROA), Steigerung des Unternehmenswertes, Steigerung der Dividende sowie Gewinn nach Steuern.

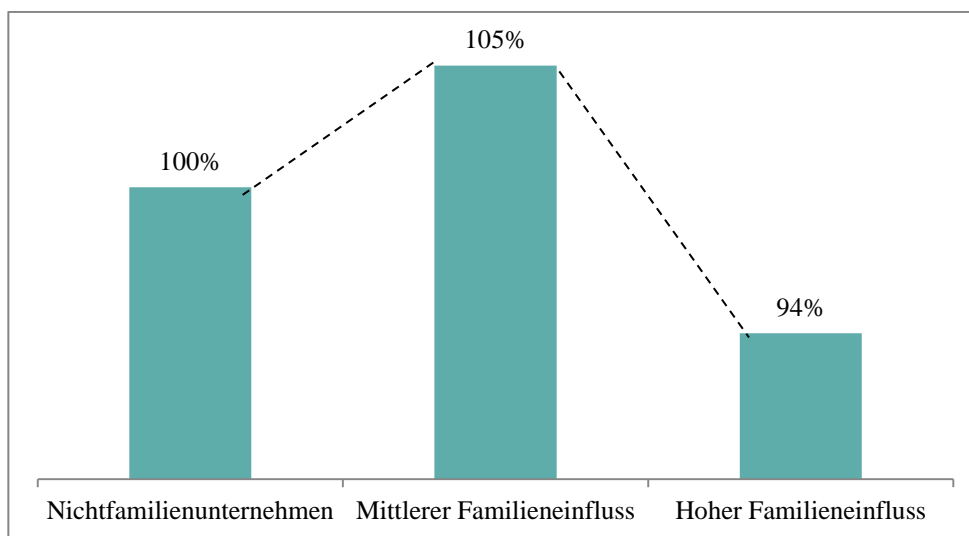
Zunächst wurde der finanzielle Erfolg in Abhängigkeit des Familieneinflusses in den betreffenden Unternehmen ermittelt. Im Vergleich zeigt sich, dass Unternehmen mit einem mittleren Familieneinfluss einen ca. 3% höheren Erfolg aufweisen als Nicht-Familienunternehmen. Dann kommt es bei Unternehmen mit einem hohen Familieneinfluss zu einer nochmaligen Steigerung von 2%.

Ein etwas anderes Bild zeigt sich, wenn als Grundlage des Erfolgs die Mitarbeiteranzahl, Umsatz und Gewinn vor Steuern herangezogen wird. Dabei zeigt sich, dass Familienunternehmen mit einem mittleren Familieneinfluss einen um ca. 5% höheren finanziellen Erfolg im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen aufweisen. Allerdings erhöht

sich dieser Vorteil nicht mit einer weiteren Steigerung des Familieneinflusses. Wie die Analysen zeigen, weisen Familienunternehmen mit einem hohen Familieneinfluss ein schlechteres finanzielles Ergebnis als Nichtfamilienunternehmen auf (siehe Abbildung 23).

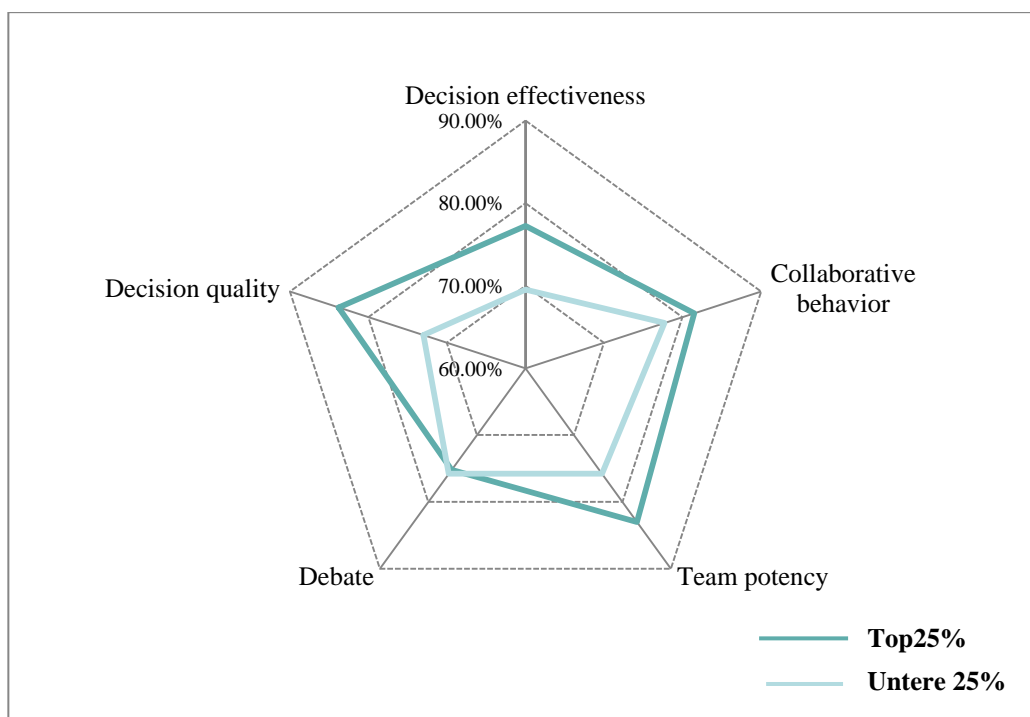
Somit wirkt sich eine zu starke Einflussnahme der Unternehmerfamilie negativ auf den finanziellen Erfolg des Unternehmens aus. Es scheint also einen umgekehrt kurvilinearen Zusammenhang zwischen dem Grad des Familieneinflusses in einem Unternehmen und dem Unternehmenserfolg zu geben. Bis zu einem bestimmten 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. 4: Finanzieller Erfolg nach Familieneinfluss
[Finanzieller Erfolg Nichtfamilienunternehmen = 100%]



Um zu ermitteln, ob sich erfolgreiche Unternehmen von weniger erfolgreichen Unternehmen bezüglich der Planungsinstrumente und Entscheidungsprozesse unterscheiden (unabhängig von Familieneinfluss), wurden die im Hinblick auf ihre finanziellen und nicht-finanziellen Ergebnisse jeweils 25% besten und schlechtesten Unternehmen ausgewählt. Die statistischen Testverfahren zeigen, dass die 25% besten Unternehmen eine höhere Effizienz des Entscheidungsprozesses aufweisen sowie die Qualität der getroffenen Entscheidungen besser bewertet haben. Ebenso finden sich bei einem Mittelwertvergleich ein höherer Grad an Zusammenarbeit, Diskussion und Selbstvertrauen bei diesen erfolgreichen Unternehmen. Abbildung 24 verdeutlicht die Ergebnisse dieser Analysen.

Abb. 24: Kommunikations- und Entscheidungsprozesse von Unternehmen, die den höchsten (Top 25%) und den niedrigsten (untere 25%) finanziellen Erfolg aufweisen



7 Fazit und Ausblick

In der vorliegenden Studie haben wir bisher kaum untersuchte Aspekte der strategischen Planung sowie des Entscheidungs- und Kommunikationsverhaltens von Führungsteams in Familienunternehmen analysiert. Ziel dieser Untersuchung war es, sowohl Charakteristika der Planungsinstrumente und verschiedener Team- bzw. Interaktionsprozesse zu analysieren als auch die finanzielle Erfolgswirkung in Familien- und Nichtfamilienunternehmen zu untersuchen. Dabei haben wir auf Antworten aus einer schriftlichen Befragung von 237 Unternehmen zurückgegriffen. Wir kommen zu folgenden Ergebnissen:

1) In Familienunternehmen spielen bei der Planung operative Instrumente eine übergeordnete Rolle.

Es wurde festgestellt, dass nur ein geringer Anteil der befragten Unternehmen strategische Planungsinstrumente nutzt. So wurde gezeigt, dass bei Familienunternehmen ‚operative Planer‘ dominieren. Dementsprechend ist Planung vorwiegend auf kurzfristige und operative Aktivitäten gerichtet.

2) Familienunternehmen sind durch eine hohe Teamfähigkeit ihrer Führungsteams charakterisiert.

In Familienunternehmen führt der Familieneinfluss zu einem besonderen Verhalten des Führungsteams. So konnte in der vorliegenden Studien gezeigt werden, dass die Führungsteams viele Merkmale besitzen, die ‚wirkliche‘ Teams ausmachen. Die Führungsteams der teilnehmenden Unternehmen weisen u.a. einen hohen Grad an Kollaboration auf, d.h. die einzelnen Mitglieder kooperieren eng miteinander bei der Erfüllung ihrer tagtäglichen Führungsaufgaben. Das Verhalten ist des Weiteren durch offene Kommunikation, oft auch verbunden mit einem emotionalen Aspekt, geprägt. Eine wesentliche Ursache für diese ausgeprägten Interaktionsprozesse liegt sicherlich in der für Familienunternehmen charakteristischen Kultur, die z.B. durch einen hohen Grad an Vertrauen geprägt ist, und die eher zu der Bereitschaft führt, zu kooperieren und gemeinsam Entscheidungen zu treffen.

Weitergehende Analysen haben gezeigt, dass dieser hohe Grad an Teamarbeit wiederum zu einer besseren Qualität der getroffenen Entscheidungen und auch zu einem höheren Unternehmenserfolg beiträgt.

3) Familienunternehmen sind auf finanzieller Ebene erfolgreicher als Nichtfamilienunternehmen.

Entgegen bisheriger Untersuchungen zu Familienunternehmen sind wir bei der vorliegenden Studie über einen einfachen Vergleich von Familien- und Nichtfamilienunternehmen hinausgegangen und haben auch die Gruppe der Familienunternehmen weiter unterteilt. Dabei wurde in Abhängigkeit des Familieneinflusses in Management, Eigentum und Kultur anhand einer dichotomen Skala ein ‚Familiengrad‘ gemessen. Auf Basis dieser Klassifizierung haben wir den finanziellen Erfolg der verschiedenen Unternehmen miteinander verglichen. Dabei hat sich ein differenziertes Bild ergeben. Der finanzielle Erfolg auf Basis von Kennzahlen wie der Gesamtkapitalrentabilität (ROA) und des Unternehmenswertes ist bei Familienunternehmen höher als bei Nicht-Familienunternehmen. Dagegen schneiden Nicht-Familienunternehmen bei der Entwicklung der Mitarbeiterzahlen und des Umsatzes besser ab als Familienunternehmen.

Insgesamt tragen die Ergebnisse dieser Studie dazu bei, ein besseres Verständnis der Planung und Kommunikationsprozesse von Führungsteams bei 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.

Kati Roleder

Kati Roleder ist wissenschaftlicher Mitarbeiterin am Center für Strategisches Management und Szenarioplanung an der Handelshochschule Leipzig (HHL). Ihre Forschungsschwerpunkte umfassen die Führung von Familienunternehmen sowie Top-Management-Nachfolge..

Christian Brands

Christian Brands ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Center für Strategisches Management und Szenarioplanung an der Handelshochschule Leipzig (HHL). Seine Forschungsschwerpunkte umfassen die Führung von Familienunternehmen sowie Szenarioplanung.

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

<i>Abb.1: Branchenzugehörigkeit [in %]</i>	7
<i>Abb.2: Mitarbeiterstruktur [in %]</i>	8
<i>Abb.3: Altersstruktur [in %]</i>	8
<i>Abb.4: Organisationsform [Einfluss der Unternehmerfamilie im Unternehmen]</i>	9
<i>Abb.5: Rechtsform [in %]</i>	10
<i>Abb.6: Position des Ausfüllenden [in %]</i>	11
<i>Abb.7: Anteil Familienmitglieder im Aufsichtsrat/ Beirat der teilnehmenden Familienunternehmen [in %]</i>	11
<i>Abb.8: Anteil Familienmitglieder im Vorstand/ in der Geschäftsführung der teilnehmenden Familienunternehmen [in %]</i>	12
<i>Abb.9: Generation der Familienunternehmen - Familienbesitz [in %]</i>	13
<i>Abb.10: Generation der Familienunternehmen – Geschäftsleitung[in %]</i>	13
<i>Abb.11: Anteil der Unternehmerfamilien am Grundkapital der teilnehmenden Unternehmen[in %]</i>	14
<i>Abb.12: Verteilung der Planungstypen[in %]</i>	15
<i>Abb.13: Bedeutung verschiedener Planungsaktivitäten[Ø von 224 Antworten]</i>	16
<i>Abb.14: In die Planung involvierte Personen [Ø von 224 Antworten]</i>	17
<i>Abb.15: Anzahl Mitglieder in Geschäftsführung und Aufsichtsrat/Beirat der teilnehmenden Familienunternehmen [in %]</i>	20
<i>Abb.16: Antworten auf die Frage „Wie regelmäßig berücksichtigt Ihre Geschäftsführung den Rat anderer Ansprechpartner?“ [in %]</i>	21
<i>Abb.17: Diskussionsverhalten im Führungsteam [%; ich stimme voll und ganz zu]</i>	23
<i>Abb.18: Anteil Zustimmung „Die Diskussionen waren oft emotional.“ [in %]</i>	24
<i>Abb.19: Kollaboration im Führungsteam [in %]</i>	24
<i>Abb.20: Zusammenarbeit (joint decision making) [in %]</i>	25
<i>Abb.21: Qualität der Entscheidungen [in %]</i>	26
<i>Abb.22: Vergleich der Teamprozesse nach Familieneinfluss [in %]</i>	28
<i>Abb. 23: Finanzieller Erfolg nach Familieneinfluss</i>	30
<i>Abb. 24: Kommunikations- und Entscheidungsprozesse von Unternehmen, die den höchsten (Top 25%) und den niedrigsten (untere 25%) finanziellen Erfolg aufweisen</i>	31

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