

Hermann Frank, Christian Korunka, Manfred Lueger (Hg.)

# Konfliktbewältigung in Familienunternehmen

Eine Studie des Forschungsinstituts  
für Familienunternehmen an der WU

**facultas.wuv**

# Konfliktbewältigung in Familienunternehmen

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

<b>1</b>	<b>Gegenstand und Zielsetzung der Studie</b>	<b>13</b>
1.1	Untersuchungsgegenstand	14
1.2	Zielsetzungen und Aufbau der Studie	21

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

<b>2</b>	<b>Konflikte in Familienunternehmen - Zum Stand der Forschung</b>	<b>23</b>
2.1	Methodik	23
2.2	Literaturanalyse: Drei Forschungsschwerpunkte	28
2.3	Beschreibung und Analyse der Forschungsschwerpunkte	29
2.3.1	Forschungsschwerpunkt 1: Unternehmensbezogene Konflikte	29
2.3.2	Forschungsschwerpunkt 2: Unternehmen-Familie-Konflikte	30
2.3.3	Forschungsschwerpunkt 3: Generationenkonflikte	30
2.4	Zusammenfassung und kritische Reflexion	39

*Manfred Lueger, Ulrike Froschauer, Daniela Suchy, Hermann Frank, Lavinia Nose und Christian Korunka*

<b>3</b>	<b>Entscheidungs- und Konfliktprozesse in Familienunternehmen: Empirisch-qualitative Analysen</b>	<b>43</b>
3.1	Durchführung der Fallstudien	45
3.1.1	Auswahl der Fälle	45
3.1.2	Fallstudiendesign	46
3.2	Fallstudie 1: Tradition verpflichtet	49
3.2.1	Das Familienunternehmen: Familie und Unternehmen	49
3.2.2	Konfliktlinien: Oszillieren zwischen Privat- und Berufsleben	51
3.2.3	Übergang zwischen den Generationen: Ein Prozess - zwei Seiten	56
3.2.4	• Familie und Belegschaft: Mechanismen der Konfliktreduktion	63
3.2.5	Entscheidungen: Konstruktiver Umgang mit Anforderungen	66
3.2.6	Unternehmensentwicklung: äußerer und innerer Kontext	69
3.2.7	Was macht den Erfolg des Familienunternehmens aus?	72

3.3	Fallstudie 2: Erfolg verpflichtet	76
3.3.1	Unternehmens- und Familiengeschichte	76
3.3.2	Beschreibung der charakteristischen Strukturen des Familienunternehmens	77
3.3.3	Entscheidungen im Unternehmen	80
3.3.4	Konfliktkultur	82
3.3.5	Erfolgsfaktoren und dominante Logik des Familienunternehmens	83
3.4	Fallstudie 3: Werte verpflichten	87
3.4.1	Geschichte des Unternehmens	87
3.4.2	Werte als Handlungsprämissen	88
3.4.3	Die Ökonomische Grundlage der Werte	92
3.4.4	Mythen und Symbolhandlungen	93
3.4.5	Entscheidungen	94
3.4.6	Konflikte	98
3.4.7	Werte und Erfolgsfaktoren im Zusammenspiel zwischen Unternehmen und Familie	100
3.5	Vergleichende Analyse der Fälle	103
3.5.1	Regelung der internen Beziehungen	103
3.5.2	Organisationales Entscheiden in Familienunternehmen	107
3.5.3	Übergabe und Übernahme als Schlüsselbereiche	109
3.5.4	Konfliktprävention	112
3.5.5	Erfolgsfaktoren und theoretische Reflexion zu den Ergebnissen der Fallstudien	114

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

4	Bedeutung und Wirkung von Konflikten in Familienunternehmen: Empirisch-quantitative Analysen	121
4.1	Unternehmensbezogene Konflikte	121
4.1.1	Theoretischer Hintergrund und Modellentwicklung	122
4.1.1.1	<i>Zielgrößen: Performance und Zufriedenheit</i>	122
4.1.1.2	<i>Prädiktoren: Konfliktformen</i>	126
4.1.1.3	<i>Moderatoren: Familienklima, Konfliktbewältigungsstile und Entscheidung</i>	128
4.1.1.4	<i>Exkurs: Wahrnehmung der Wirtschaftskrise in Familienunternehmen</i>	139
4.1.2	Planung und Durchführung der Erhebung	142
4.1.2.1	<i>Konzeption des Erhebungsinstruments</i>	142
4.1.2.2	<i>Durchführung der Erhebung</i>	147

4.1.3	Stichprobenbeschreibung: Uni- und bivariate Analysen	149
4.1.3.1	<i>Personen und berufliche Positionen</i>	150
4.1.3.2	<i>Unternehmen</i>	150
4.1.3.3	<i>Zielgrößen</i>	151
4.1.3.4	<i>Prädiktoren</i>	152
4.1.3.5	<i>Moderatoren</i>	152
4.1.4	Überprüfung der Hypothesen	153
4.1.5	Diskussion und Reflexion der Ergebnisse	171
4.2	Unternehmen-Familie-Konflikte	176
4.2.1	Theoretischer Hintergrund und Modellentwicklung	178
4.2.1.1	<i>Unternehmen-Familie-Konflikte</i>	178
4.2.1.2	<i>Aufgabenkonflikte, Familienklima und Konfliktbewältigung als potenzielle Ursachen von Unternehmen-Familie-Konflikten</i>	179
4.2.2	Planung und Durchführung der Erhebung	183
4.2.2.1	<i>Konzeption des Erhebungsinstruments</i>	183
4.2.2.2	<i>Durchführung der Erhebung</i>	186
4.2.3	Stichprobenbeschreibung: Uni- und bivariate Analysen	188
4.2.4	Analyse des Arbeitsmodells	189
4.2.5	Diskussion und Reflexion der Ergebnisse	191

*Hennann Frank, Christian Korunka und Manfred Lueger*

<b>5</b>	<b>Entscheidung, Konsens und Konflikte in Familienunternehmen</b>	<b>195</b>
5.1	Der Fokus der Studie	195
5.2	Grundlagen der Studie	197
5.3	Ergebnisse des empirisch-qualitativen Studienteils	200
5.4	Ergebnisse des empirisch-quantitativen Studienteils	203
5.5	Abschließende Reflexion	211
<b>6</b>	<b>Literatur</b>	<b>215</b>
<b>7</b>	<b>Anhang</b>	<b>227</b>
7.1	Regressionstabellen von Kapitel 4.1	227
7.2	Regressionstabellen von Kapitel 4.2	239
<b>8</b>	<b>Autorinnenverzeichnis</b>	<b>243</b>