
Familienunternehmen und KMU

Reihe herausgegeben von

Andreas Hack, Bern, Schweiz

Andrea Calabrò, Witten, Deutschland

Thomas Zellweger, St. Gallen, Schweiz

Franz W Kellermanns, Charlotte, USA

Hermann Frank, Wien, Österreich

Marcel Hülsbeck, Witten, Deutschland

Sowohl Familienunternehmen als auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zeichnen sich durch eine Reihe spezifischer Besonderheiten aus, die ihnen im Marktumfeld einen klaren Wettbewerbsvorteil bieten aber auch zu besonderen Risiken führen können. Die vorliegende Schriftenreihe präsentiert wissenschaftliche Arbeiten, die einen empirischen und theoretischen Beitrag zur Erkundung dieser Besonderheiten und deren Auswirkungen auf die betriebswirtschaftliche Praxis leisten. Übergeordnetes Ziel ist es, die Theorieentwicklung des Managements von Familienunternehmen und KMU voranzutreiben.

Both Family Firms and Small and Medium Sized Enterprises (SME) feature a number of distinct behaviors and characteristics which could provide them with a competitive advantage in the market but could also lead to certain risks. The scientific series at hand presents research which provides an empirical and theoretical contribution to the investigation on these specific characteristics and their impact on business practice. The overall aim of this series is to advance the development of theory in the areas of family firm and SME management.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/11570>

Alisa Pfeiffer

Die Effektivität gemischter Geschäftsführungsteams in Familienunternehmen

Eine Analyse dynamischer
Teamzustände und Teamprozesse

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Marcel Hülsbeck



Springer Gabler

Alisa Pfeiffer
Witten, Deutschland

Universität Witten/Herdecke, 2019

ISSN 2520-1174 ISSN 2520-1182 (electronic)
Familienunternehmen und KMU
ISBN 978-3-658-30722-6 ISBN 978-3-658-30723-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30723-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort

Die Corporate Governance von Familienunternehmen ist seit gut zwanzig Jahren eine der beherrschenden Fragen dieses Forschungsfeldes. Ausgehend davon, ob und wie Familienunternehmen erfolgreicher sind als andere Unternehmen, stößt man naturgemäß auf die Frage, wodurch ein solcher Erfolg zu erklären ist. Die ökonomisch naheliegende Antwort, dass die hohe Eigentumskonzentration innerhalb einer Familie die Entscheidungsgeschwindigkeit erhöht und gleichzeitig Kommunikations- und Transaktionskosten reduziert, greift dabei zu kurz. Zum einen steht der höheren Entscheidungsgeschwindigkeit, bedingt durch die Beschränkung der Entscheidungen auf wenige, ggf. nicht optimal qualifizierte, Entscheider, eine geringere Entscheidungsqualität entgegen. Zum anderen zeigt die empirische Forschung eindrucksvoll, dass Familieneigentum allein dem Unternehmen keine Vorteile bringt. Es geht bei der Governance von Familienunternehmen also nicht primär um die Frage der Eigentumskonzentration, sondern darum, wie diese Eigentumsrechte ausgeübt werden. Eine solche Ausübung von Eigentumsrechten ist dabei in verschiedenen Ausprägungen möglich. Unserem klassischen Bild von Familienunternehmen entspricht es, dass die Familie das Unternehmen selbst operativ führt und diese Führung von Generation zu Generation weitervererbt wird. Gerade bei großen und komplexen Unternehmen findet man stattdessen (angeblich) ein Top-Management vor, welches aus gut ausgebildeten Experten besteht, durch professionelle Personalberater ausgewählt, und durch ausgeklügelte Verträge mit den entsprechenden Leistungsanreizen versehen wurde. In diesen großen Unternehmen konzentriert sich die Familie dann als aktive Eigentümerin auf die Überwachung der angestellten Manager und ihrer Entscheidungen.

So schön diese Ideen einer klaren Trennung von Management vs. Überwachung durch die Familie sind, ebenso gut erforscht sind sie, da sich diese Idealtypen eben auch leicht erkennen, vermessen und erforschen lassen. So wissen wir im Falle des Familien-Managements über die Gefahren des eingeschränkten Humankapitals in der Familie, über Nepotismus und Vetternwirtschaft, über die Nachfolge durch die Willigen statt der Tüchtigen, ziemlich gut Bescheid. Auf der anderen Seite warnt uns die Forschung davor, dass die Familie sich auf die Kontrollfunktion zurückzieht, da mit der familiären Distanzierung familienpezifische Vorteile, wie eine hohe Identifikation und emotionale Bindung von Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten verloren geht, oder etwa mit dem Verlust der Langzeitorientierung das geduldige Investitionskapital der Familie durch kurzfristige Finanzmarktorientierung ersetzt wird. So wird also den Familien, welche selbst das Top-Management ihres Unternehmens stellen, dringend geraten sich ein professionelles Management zuzulegen und sich baldmöglichst aus der operativen Führung zurückzuziehen, während den Familien, welche diesen Schritt vollzogen haben geraten wird, sich doch bitte wieder möglichst nah und operativ am

unternehmerischen Geschehen zu beteiligen. Leider werden beide in der Forschung propagierten Idealformen dem tatsächlichen Bild und den Anforderungen des deutschen Mittelstands nicht gerecht. Dieser steht in der Regel vor der Frage, wie erfolgreiche Familienunternehmen, welche in den letzten dreißig Jahren deutliches Wachstum durch Globalisierung und Diversifikation erfahren haben und sich nun fit für Digitalisierung und Klimawandel machen müssen, professionalisieren lassen, ohne ihre Familienvorteile zu verspielen. Die Antwort auf diese Frage aus Corporate Governance-Sicht besteht darin, das bisherige, familieninterne Management durch familienexterne Profis zu ergänzen.

Genau an dieser Stelle setzt die Arbeit von Frau Dr. Pfeiffer an. Sie stellt sich die Frage, wie effektive Zusammenarbeit zwischen angestellten Managern und operativ tätigen Eigentümern auf Augenhöhe gelingen kann. Die Arbeit schließt damit eine Lücke in der Forschung zu Familienunternehmen als auch in der Corporate Governance Forschung, welche sich beide bisher fast ausschließlich mit den oben genannten Idealtypen befasst. Auch methodisch geht die Arbeit von Frau Dr. Pfeiffer weiter als die übliche Forschung in diesem Bereich. Durch die konsequente Verwendung eines „Mixed Method“- Ansatzes ist es der Arbeit nicht nur möglich, bisher unbeachtete Zusammenhänge der Selektion, Rollengestaltung, sowie der entstehenden Teamdynamiken aufzudecken, sondern diese auch zu interpretieren und zu erklären. Konzeptionell besticht die Arbeit damit, dass sie ein Konzept aus der psychologischen Teamforschung auf Top-Management-Teams in Familienunternehmen überträgt, welches differenzierte Einblicke auf Ebene des Einzelnen, des Managementteams, aber auch der familiären und unternehmerischen Einbindung ermöglicht. So gelingt es der Arbeit von Frau Dr. Pfeiffer bisherige blinde Flecken der Governance- und Family-Business-Forschung aufzudecken und näher zu beleuchten. Exemplarisch seien hier nur die Fragen der Willensbildung und Erwartungskklärung der Eigentümerfamilie genannt, oder aber die Tabuisierung von Machtgefälle und Konfliktbereitschaft zwischen Eigentümer-Manager und angestelltem Manager. Die Arbeit stellt aber nicht nur einen entscheidenden Beitrag zu diesen Forschungsfeldern dar, sondern liefert auch klare Implikationen für die Praxis hinsichtlich der Teamgestaltung, des Beziehungsmanagements als kontinuierlichem Prozess, oder aber der Rollenüberschneidung zwischen internem und externem Manager. Dementsprechend möchte ich die Lektüre dieser Arbeit nicht nur allen Corporate Governance- und Familienunternehmensforschern an Herz legen, sondern auch Studierenden, Nachfolgern und wissenschaftsorientierten Praktikern. Es war mir eine besondere Freude, die Entstehung dieser Arbeit begleiten zu dürfen. Ich wünsche ihr eine breite und interessierte Leserschaft über das Gebiet der Familienunternehmensforschung hinaus.

Witten, im April 2020

Prof. Dr. Marcel Hülsbeck

Danksagung

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Prof. Dr. Marcel Hülsbeck, der mich im Forschungsprozess kontinuierlich unterstützt und dazu angeregt hat, in neue Richtungen zu denken. Bedanken möchte ich mich außerdem bei Prof. Dr. Andreas Hack für die Übernahme des Koreferats sowie für die konzeptionelle Unterstützung besonders in der Startphase der Doktorarbeit.

Darüber hinaus möchte ich Dr. Maike Gerken meinen Dank für den intensiven und spannenden Austausch über Verknüpfungsmöglichkeiten psychologischer mit wirtschaftlicher Forschung aussprechen.

Ein großer Dank gilt auch allen teilnehmenden Familienunternehmern, ohne deren Bereitschaft der empirische Teil der Arbeit nicht in dieser Form möglich gewesen wäre. Während der Interviewphase durfte ich spannende Unternehmerpersönlichkeiten kennenlernen, die für mich eine besondere Quelle der Inspiration gebildet haben.

Zuletzt möchte ich mich von ganzem Herzen bei meiner Familie und meinen Freunden bedanken, die mich in diesem herausfordernden und spannenden Lebensabschnitt begleitet und unterstützt haben. Besonders die innerfamiliären Gespräche über die Praxis des Familienunternehmertums haben mir bedeutsame Impulse im Forschungsprozess gegeben.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Theoretischer Rahmen für das Feld des Fremdmanagements in Familienunternehmen	7
2.1	Separation von Eigentum und Kontrolle.....	9
2.2	Einheit von Eigentum und Kontrolle.....	12
2.3	Vermischung der Separation und Einheit von Eigentum und Kontrolle.....	13
2.3.1	Gegenseitige Anforderungen an Familien- und Fremdmanagement.....	15
2.3.2	Rollenzuschreibungen und Gruppenspaltung.....	18
3	Forschungslücke	21
4	Konzeptioneller Rahmen: Teameffektivität	25
4.1	Definition von Top Management Teams im Kontext Familienunternehmen	26
4.2	Das IPO-Modell als theoretischer Rahmen für die Teameffektivität.....	28
4.3	Erweiterungen des klassischen IPO-Modells.....	30
4.4	Forschungsstand zur Effektivität von Managementteams im Kontext des Familienunternehmens.....	33
4.5	Exploration von Konzepten aus der Teamforschung.....	38
4.5.1	Kohäsion.....	42
4.5.2	Vertrauen.....	46
4.5.3	Konflikt.....	50
5	Studie 1: Qualitativer Forschungsrahmen	55
5.1	Mixed-Method-Ansatz.....	55
5.2	Forschungsfragen.....	58
5.3	Empirisches Forschungsdesign.....	59
5.3.1	Interviewleitfaden.....	59
5.3.2	Datenerhebung sowie -aufbereitung und Auswahl der Stichprobe.....	61
5.3.3	Beschreibung der Stichprobe.....	63
5.3.4	Datenauswertung.....	66
5.4	Ergebnisse der qualitativen Studie.....	69
5.4.1	Anforderungen an familienexterne Geschäftsführer im Auswahlprozess.....	72
5.4.2	Persönlichkeitsprofile familieninterner und familienexterner Geschäftsführer.....	79

5.4.3	Vertrauen als Schlüssel zum selbstständigen Agieren im Geschäftsführungsteam	87
5.4.4	Kohäsion stärkt die Beziehungsebene und eint das Geschäftsführungsteam	94
5.4.5	Konfliktbewältigung fördert den Teamzusammenhalt und Verbleib im Team	102
5.4.6	Die Rollengestaltung im Geschäftsführungsteam	111
5.4.7	Der Umgang mit Machtdifferenzen im Geschäftsführungsteam	120
5.5	Diskussion der Ergebnisse	125
6	Studie 2: Quantitativer Forschungsrahmen	135
6.1	Forschungshypothesen	135
6.1.1	Hypothese 1: Zusammensetzung des Geschäftsführungsteams	136
6.1.2	Hypothese 2: Wirkung von strukturellen Faktoren und dynamischen Zuständen auf die Teameffektivität	141
6.1.3	Hypothese 3: Mediatoreffekte auf die Beziehung Konflikt – Teameffektivität.....	142
6.1.4	Hypothese 4: Die Moderatorrolle von Konfliktmanagement.....	144
6.2	Empirisches Forschungsdesign	147
6.2.1	Datenerhebung und Konstruktion des Fragebogens	147
6.2.2	Operationalisierung und Reliabilitätsmessung der Konstrukte.....	149
6.2.3	Auswahl und Beschreibung der Stichprobe	157
6.2.4	Datenauswertung.....	161
6.2.5	Kontrollvariablen	162
6.3	Ergebnisse der quantitativen Studie	163
6.3.1	Beantwortung von Hypothese H1a-c	163
6.3.2	Beantwortung von Hypothese H2a-b	172
6.3.3	Beantwortung von Hypothese H3	179
6.3.4	Beantwortung von Hypothese H4	182
6.4	Diskussion der Ergebnisse unter Einbezug von Kapitel 5.5	193
7	Integration	201
7.1	Schlussfolgerungen, Beitrag zur Wissenschaft und Theorie.....	201
7.2	Limitationen und Forschungsausblick	207

Literaturverzeichnis	211
Anhang	237
Anhang A: Interviewleitfaden.....	237
Anhang B: Fragebogen	242
Anhang C: Skalenreliabilität für die Konstrukte	251
Anhang D: Korrelationsmatrix	256
Anhang E: Bedingungsprüfung Regressionsanalyse, Diagramme	258
Anhang F: CPR Plot H1b Soziale Kohäsion.....	260
Anhang G: Verteilung der Variable Zufriedenheit	261
Anhang H: Margin-Diagramme zu Hypothese 2b	262
Anhang I: SEM Modell, Aufschlüsselung der Pfade	264
Anhang J: Schätzung SGM Hypothese 2a	265
Anhang K: Quadrierte multiple Korrelation des SGMs	267

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Aufbau der Doktorarbeit	5
Abbildung 2. Zusammenfassung der Forschungsfelder.....	23
Abbildung 3. Das IPO-Modell als theoretisches Rahmenkonzept der Teameffektivität, aus Mathieu et al. (2008, S. 413)	29
Abbildung 4. Übertragung des IMOI-Modells auf gemischte Geschäftsführungsteams in FU, eigene Darstellung in Anlehnung an Mathieu et al. (2008) und Rico et al. (2011).....	32
Abbildung 5. IPO-Modell für Familienunternehmen nach Pearson et al. (2014, S. 3), adaptiert von Cohen et al. (1997).....	35
Abbildung 6. Zusammenfassung der Hauptkenntnisse zur Selektion eines ExtGFs.....	79
Abbildung 7. Zusammenfassung der Hauptkenntnisse komplementärer Persönlichkeitseigenschaften.....	87
Abbildung 8. Zusammenfassung der Hauptkenntnisse zu Vertrauen	94
Abbildung 9. Zusammenfassung der Hauptkenntnisse zu Kohäsion	101
Abbildung 10. Zusammenfassung der Hauptkenntnisse zu Konflikt und Konfliktmanagement	110
Abbildung 11. Zusammenfassung der Hauptkenntnisse zu Rollen im Geschäftsführungsteam	119
Abbildung 12. Zusammenfassung der Hauptkenntnisse zu Machtorientierung	124
Abbildung 13. Zusammenfassung der zentralen Resultate der qualitativen Studie in Anwendung auf das IMO-Modell.....	126
Abbildung 14. Visualisierung der angenommenen Zusammenhänge der Konstrukte	143
Abbildung 15. Strukturgleichungsmodell für die Teameffektivitätsfaktoren kognitive Performance und Teamzufriedenheit.....	179

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Inputfaktoren und Mediatoren aus der Teamforschungsliteratur im Überblick	39
Tabelle 2. Schema der Forschungsdesignwahl der vorliegenden Dissertation (eigene Darstellung).....	58
Tabelle 3. Überblick über die sechs Themenfelder des Interviewleitfadens.....	60
Tabelle 4. Deskriptive Darstellung der Interviewfälle ($N= 16$)	65
Tabelle 5. Struktur des Kategoriensystems	70
Tabelle 6. Eigenschaftszuweisungen familieninterner und -externer Geschäftsführer.....	80
Tabelle 7. Zuordnung der Themenblöcke des Fragebogens zur Hypothesenerstellung	148
Tabelle 8. Reliabilität und Deskriptivstatistik der literaturbasierten operationalisierten Konstrukte ($N= 163$)	155
Tabelle 9. Reliabilität und Deskriptivstatistik der interviewbasierten operationalisierten Konstrukte ($N= 163$)	156
Tabelle 10. Deskriptivstatistik für die quantitative Stichprobe ($N= 163$)	159
Tabelle 11. Hypothese 1a, Vertrauen als abhängige Variable	165
Tabelle 12. Hypothese 1b, soziale Kohäsion als abhängige Variable	167
Tabelle 13. Hypothese 1c, Aufgabenkohäsion als abhängige Variable.....	171
Tabelle 14. Hypothese 2a, Verbesserungspotenzial kognitiver Performance als abhängige Variable.....	174
Tabelle 15. Hypothese 2b, Zufriedenheit als abhängige Variable.....	178
Tabelle 16. Zusammenfassung der Modellanpassung und Goodness-of-Fit-Indizes für das aufgestellte Modell	180
Tabelle 17. Effekte des signifikanten Mediatoreffektes der sozialen Kohäsion für das vermutete Modell	182
Tabelle 18. Hypothese 4a, Einfluss von Konfliktmanagement, Vertrauen als abhängige Variable.....	184
Tabelle 19. Hypothese 4b, Einfluss von Konfliktmanagement, soziale Kohäsion als abhängige Variable	187
Tabelle 20. Hypothese 4c, Einfluss von Konfliktmanagement, Aufgabenkohäsion als abhängige Variable	190
Tabelle 21. Einzelwirkung von Konfliktmanagementstrategien als Moderatoren auf dynamische Teamzustände	192

Tabelle 22. Gegenüberstellende Zusammenfassung der Hypothesentests H1a–c und H2a–b.....	193
Tabelle 23. Mediatoreffekte auf die Beziehung zwischen Konflikten und Teameffektivität	198
Tabelle 24. Einfluss von Konflikten auf das Geschäftsführungsteam. Zusammenfassung der Hypothesentests H4a–c.....	199

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
CEO	Chief Executive Officer
CG	Corporate Governance
CFO	Chief Financial Officer
COO	Chief Operation Officer
F–A–T	Fragebogen zur Arbeit im Team
ExtGF	Familienexterne(r) Geschäftsführer
FU	Familienunternehmen
GF	Geschäftsführer oder Geschäftsführung
IntGF	Familieninterne(r) Geschäftsführer
IMO	Input Mediator Output
IMOI	Input – Mediator – Output – Input
IPO	Input – Process – Output
Kap.	Kapitel
N_{IntGF}	Anzahl familieninterner Geschäftsführer
N_{ExtGF}	Anzahl familienexterner Geschäftsführer
PAT	Prinzipal-Agenten-Theorie
QUAL	Qualitative Forschung
QUANT	Quantitative Forschung
$R^2_{\text{korr.}}$	Korrigiertes R^2
RBV	Ressource-based-View
SEW	Sozio-Emotionales Vermögen
ST	Stewardship Theorie
Tab.	Tabelle
TMT	Top Management Team
UET	Upper Echelon Theorie
vgl.	vergleiche