

# Gesellschafterbindung in Familienunternehmen

Ergebnisse einer empirischen Studie

---

Detlef Keese

Jan Klaus Tänzler

Marie Oehme

Annegret Hauer

Michael Woywode



## **Herausgeber**

Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim  
68131 Mannheim

[www.institut-fuer-mittelstandsforschung.de](http://www.institut-fuer-mittelstandsforschung.de)

[info@ifm.uni-mannheim.de](mailto:info@ifm.uni-mannheim.de)

0621-181-2273

## **Ansprechpartner**

Dr. Detlef Keese  
Dr. Jan-Klaus Tänzler  
Annegret Hauer

[keese@ifm.uni-mannheim.de](mailto:keese@ifm.uni-mannheim.de)  
[taenzler@ifm.uni-mannheim.de](mailto:taenzler@ifm.uni-mannheim.de)  
[hauer@ifm.uni-mannheim.de](mailto:hauer@ifm.uni-mannheim.de)

Mannheim, März 2018

## Executive Summary

- ❖ Die vorliegende Studie hat das Ziel, Zusammenhänge zwischen den persönlichen Lebenseinstellungen von Gesellschaftern, der Gesellschafterzufriedenheit, der Verbundenheit mit dem Unternehmen in der Kindheit und in der Gegenwart, sowie den Maßnahmen zur Gesellschafterbindung seitens der Unternehmen aufzuzeigen. Dabei steht die Frage im Fokus, ob Maßnahmen, die Unternehmen zur Gesellschafterbindung anbieten, eine Steigerung der Verbundenheit zum Unternehmen bewirken können.
- ❖ Ausgangspunkt der Studie ist die Four Drives Theorie von Lawrence und Nohria (2002), die besagt, dass das menschliche Verhalten grundsätzlich von vier angeborenen Antriebskräften beeinflusst wird: Der Erwerbstrieb befriedigt den Drang nach Besitz und Status, der Bindungstrieb beschreibt das Bedürfnis soziale Bindungen einzugehen, der Lerntrieb zielt auf die angeborene Neugier und der Verteidigungstrieb will das Erworbene sichern.
- ❖ Um die gestellten Fragen zu untersuchen, wurde eine Befragung unter Gesellschaftern von Familienunternehmen durchgeführt. Für die Befragung der Gesellschafter wurde ein Fragebogen entwickelt, der Frageblöcke zu den interessierenden Themen enthält. Der Fragebogen konnte sowohl in schriftlicher als auch digitaler Form ausgefüllt werden. Insgesamt konnten so 199 schriftliche und 102 online-Datensätze gewonnen werden, von denen 292 in die anschließende Auswertung einfließen.
- ❖ Als Ergebnisse der Studie wurden folgende Zusammenhänge in den persönlichen Bewertungen von Lebenseinstellungen, Gesellschafterzufriedenheit, Verbundenheit mit dem Unternehmen und Bindungsmaßnahmen sichtbar:
  - Mit den Fragen zur grundsätzlichen Lebenseinstellung der Gesellschafter konnten die vier Antriebskräfte menschlichen Handelns mit einer Faktorenanalyse direkt nachgewiesen werden. Für die Gesellschafterzufriedenheit konnten keine eindeutigen Zusammenhänge mit den vier Antriebskräften hergestellt werden.
  - Die Gesellschafterzufriedenheit wird in starkem Maße von der persönlichen Lebenseinstellung und damit von den vier Antriebskräften menschlichen Handelns bestimmt. Insbesondere der Lern- und der Erwerbstrieb wirken auf die Bewertung der Gesellschafterrolle und damit auf die Gesellschafterzufriedenheit.
  - Unternehmerische Maßnahmen wirken nur in Einzelfällen direkt auf die Gesellschafterzufriedenheit. So wirkt z.B. die Möglichkeit der Mitarbeit im Familienunternehmen direkt positiv auf die Bewertung des Einflusses bei Entscheidungen, regelmäßige Informationen an die Gesellschafter erhöhen das Einverständnis mit der Unternehmensstrategie und Unter-

nehmensbesichtigungen und das Feiern besonderer Ereignisse sind denjenigen wichtig, die über aktuelle Entwicklungen informiert werden möchten.

- Unternehmerische Maßnahmen wirken sehr oft im Zusammenhang mit den vier Antriebskräften menschlichen Handelns auf die Bewertung der Gesellschafterrolle. Insbesondere Unternehmensbesichtigungen, Chroniken/Archive, das soziale Engagement des Unternehmens und persönliche Kontakte mit dem Management haben auf viele Fragen zur Gesellschafterzufriedenheit einen Einfluss, allerdings nicht immer positiv. Ausschließlich positiv wirken dagegen, sofern ein Einfluss vorliegt, z.B. Unternehmensverfassungen, die Vertretung der Familie in den Gesellschaftergremien oder regelmäßige Dividendenzahlungen.
- Einzelmaßnahmen zeigen nur in wenigen Fällen eine direkte Wirkung auf die Verbundenheit mit dem Unternehmen. Vor allem das Vorhandensein von Ahnengalerien und Maßnahmen, welche die Einflussnahme von Familienmitgliedern auf das Unternehmen sichern, wie die Vertretung der Familie in Gremien und persönliche Kontakte zu den Vertretern der Gremien, können als direkte Einflussfaktoren nachgewiesen werden.
- Die Verbundenheit mit dem Unternehmen hängt in erster Linie davon ab, wie zufrieden die Gesellschafter in ihrer Gesellschafterrolle sind. Positive Bewertungen der Gesellschafterrolle bewirken eine höhere Verbundenheit mit dem Unternehmen.
- Die Verbundenheit mit dem Unternehmen in der Kindheit hat nur eine eingeschränkte direkte Wirkung auf die spätere Verbundenheit als Gesellschafter. Allerdings wirkt die Verbundenheit in der Kindheit auf einige Aspekte der Zufriedenheit in der Gesellschafterrolle. Insbesondere die frühe Vertrautheit mit dem Unternehmen wirkt sich hier positiv aus.
- ❖ Die Betrachtung der Zusammenhänge zwischen den Unternehmens- und Personenmerkmalen und ihrem Einfluss auf die Verbundenheit mit dem Familienunternehmen und der Bewertung der Gesellschafterrolle führt zu folgenden Ergebnissen:
  - Die Bewertung der Gesellschafterrolle hängt insgesamt stark von der jeweiligen Position des Gesellschafters innerhalb des Unternehmens ab. Führungskräfte im eigenen Unternehmen bewerten diese Rolle grundsätzlich positiver als andere Gesellschaftergruppen. Hier spielen auch die jeweilige Qualifikation und der Wohnort eine nicht unerhebliche Rolle.
  - Bezogen auf die Unternehmensmerkmale ist vor allem die Zahl der Gesellschafter bedeutsam für die Zufriedenheit in der Gesellschafterrolle. Gesellschafter aus älteren Familienunternehmen haben tendenziell auch eine höhere Verbundenheit mit dem Unternehmen.
- ❖ Zwei Clusteranalysen bildeten unterschiedliche Gesellschaftergruppen. Die Clusterung erfolgte jeweils über die Gesellschafterrolle, bei der sich vier Gruppen bildeten, oder über die Verbundenheit mit dem Unternehmen in fünf Gruppen. Die so gebildeten Gesellschaftergruppen

unterscheiden sich bezüglich ihrer Personen- und Unternehmensmerkmale sowie in den Maßnahmen zur Gesellschafterbindung, von denen sie sich angesprochen fühlen.

- ❖ Letztendlich zeigen die Ergebnisse, dass die Verbundenheit der Gesellschafter mit dem Unternehmen in erster Linie von der Zufriedenheit in der Gesellschafterrolle abhängt. Bindungsmaßnahmen der Unternehmen beeinflussen dabei einerseits direkt wie auch indirekt, moderiert durch die grundsätzliche Lebenseinstellung der Gesellschafter, die Zufriedenheit und nehmen in geringerem Maße direkten Einfluss auf die Verbundenheit. Sowohl die Gesellschafterzufriedenheit als auch die Verbundenheit mit dem Unternehmen werden aber auch von den persönlichen Merkmalen der Gesellschafter, den Charakteristika der Familienunternehmen und der Rolle des Familienunternehmens in der Kindheit bestimmt. Insgesamt erschweren diese Zusammenhänge die direkte Ableitung von geeigneten Maßnahmen zur Gesellschafterbindung.

## Inhalt

Executive Summary.....	I
Inhalt.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VIII
Einleitung.....	1
Forschungsfrage.....	3
Theoretischer Hintergrund .....	9
Konzepte emotionalen Verhaltens in Familienunternehmen.....	9
Die Theorie der vier Antriebskräfte .....	11
Hypothesen zur Bindung der Gesellschafter an das Familienunternehmen.....	13
Methodik.....	17
Datenerhebung.....	17
Fragebogenkonzeption.....	17
Beschreibung der Datenbasis .....	22
Die Gesellschafter.....	22
Angaben zu den Unternehmen .....	26
Einschätzungen der Gesellschafter – Überblick .....	30
Grundsätzliche Lebenseinstellung.....	30
Zufriedenheit als Gesellschafter .....	31
Verbundenheit mit dem Familienunternehmen .....	33
Rolle des Familienunternehmens in der Kindheit .....	34
Maßnahmen zur Gesellschafterbindung.....	35
Einschätzungen der Gesellschafter - Bivariate Zusammenhänge .....	38
Einfluss der persönlichen Situation auf die Bewertung der Gesellschafterrolle .....	38
Einfluss der Unternehmensmerkmale auf die Bewertung der Gesellschafterrolle .....	46
Die Bewertung der Gesellschafterrolle im Zusammenhang mit anderen Einschätzungen .....	51
Einfluss der persönlichen Situation auf die Verbundenheit mit dem Familienunternehmen .....	57
Einfluss der Unternehmensmerkmale auf die Verbundenheit mit dem Familienunternehmen .....	60
Die Bewertung der Verbundenheit im Zusammenhang mit anderen Einschätzungen .....	65
Einschätzungen der Gesellschafter - Multivariate Zusammenhänge.....	70
Einflussfaktoren auf die Rolle als Gesellschafter .....	70
Einflussfaktoren auf die Verbundenheit mit dem Unternehmen.....	90
Gesellschaftergruppen und ihre Eigenschaften - Clusteranalytische Untersuchung .....	99
Fazit.....	106

Grenzen dieser Studie .....	110
Literaturverzeichnis.....	XI
Anhang 1: Fragebogendesign.....	XV
Anhang 2: Methodisches Vorgehen in dieser Studie .....	XIX
Anhang 3: Maßnahmen zur Bindung der Familiengesellschafter.....	XXVII
Anhang 4: Einflussfaktoren auf das emotionale Eigentum .....	XXVIII

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Einflussfaktoren auf die Verbundenheit mit dem Familienunternehmen .....	8
Abbildung 2:	Alter der antwortenden Gesellschafter .....	23
Abbildung 3:	Familienstand der antwortenden Gesellschafter .....	23
Abbildung 4:	Wohnort im Verhältnis zum Unternehmenshauptsitz (Mehrfachantworten möglich)..	24
Abbildung 5:	Berufliche Qualifikation (Mehrfachantworten möglich) .....	25
Abbildung 6:	Position im Unternehmen (Mehrfachantworten möglich) .....	25
Abbildung 7:	Rechtsform der Familienunternehmen .....	26
Abbildung 8:	Mitarbeiterzahl in den Familienunternehmen.....	27
Abbildung 9:	Umsatz im Jahr 2015 in Mio.€.....	27
Abbildung 10:	Unternehmen im Familienbesitz .....	28
Abbildung 11:	Jüngste Gesellschaftergeneration .....	28
Abbildung 12:	Gesellschafterzahl in den Unternehmen der antwortenden Gesellschafter .....	29
Abbildung 13:	Grundsätzliche Lebenseinstellung der Gesellschafter .....	30
Abbildung 14:	Bewertung der Rolle als Gesellschafter .....	32
Abbildung 15:	Aktuelle Verbundenheit der Gesellschafter mit dem Familienunternehmen.....	34
Abbildung 16:	Bewertung der Verbundenheit des Familienunternehmens in der Kindheit.....	35
Abbildung 17:	Durchschnittliche Bewertung der Maßnahmen zur Gesellschafterbindung .....	36
Abbildung 18:	Durchschnittliche Bewertung der Maßnahmen zur Gesellschafterbindung unter Berücksichtigung ihrer Anwendung im Unternehmen .....	37
Abbildung 19:	Bewertung der Gesellschafterrolle nach Position im Unternehmen .....	39
Abbildung 20:	Bewertung der Gesellschafterrolle nach beruflicher Qualifikation .....	40
Abbildung 21:	Bewertung der Gesellschafterrolle nach Familienstand .....	41
Abbildung 22:	Bewertung der Gesellschafterrolle nach dem Vorhandensein von Kindern.....	42
Abbildung 23:	Bewertung der Gesellschafterrolle nach Geschlecht .....	43
Abbildung 24:	Bewertung der Gesellschafterrolle nach Wohnort (im Verhältnis zum Unternehmenshauptsitz) .....	44
Abbildung 25:	Bewertung der Gesellschafterrolle nach Alter .....	45
Abbildung 26:	Bewertung der Gesellschafterrolle wenn der Familienname auch Bestandteil des Unternehmensnamens ist.....	45
Abbildung 27:	Bewertung der Gesellschafterrolle nach Gesellschafterzahl .....	47
Abbildung 28:	Bewertung der Gesellschafterrolle nach Möglichkeiten der Mitarbeit im eigenen Unternehmen.....	48
Abbildung 29:	Bewertung der Gesellschafterrolle nach Mitarbeiterzahl .....	48

Abbildung 30:	Bewertung der Gesellschafterrolle nach Umsatz (in Mio. €).....	49
Abbildung 31:	Bewertung der Gesellschafterrolle nach Rechtsform .....	49
Abbildung 32:	Bewertung der Gesellschafterrolle nach Dauer im Familienbesitz.....	50
Abbildung 33:	Bewertung der Gesellschafterrolle nach Gründung durch die Familie .....	50
Abbildung 34:	Bewertung der Gesellschafterrolle nach Vorhandensein einer anteilshaltenden Stiftung .....	50
Abbildung 35:	Bewertung der Gesellschafterrolle nach Vorhandensein von Exitregelungen .....	51
Abbildung 36:	Bewertung der Gesellschafterrolle nach Vertretung der Familie im Unternehmen .....	51
Abbildung 37:	Bewertung der Verbundenheit nach Position im Unternehmen .....	58
Abbildung 38:	Bewertung der Verbundenheit nach beruflicher Qualifikation .....	58
Abbildung 39:	Bewertung der Verbundenheit nach Wohnort im Verhältnis zum Unternehmenshauptsitz .....	59
Abbildung 40:	Bewertung der Verbundenheit nach Familienstand.....	59
Abbildung 41:	Bewertung der Verbundenheit nach Familiensituation .....	60
Abbildung 42:	Bewertung der Verbundenheit nach Geschlecht .....	60
Abbildung 43:	Bewertung der Verbundenheit nach Gesellschafterzahl.....	61
Abbildung 44:	Bewertung der Verbundenheit nach Möglichkeiten der Mitarbeit im eigenen Unternehmen.....	62
Abbildung 45:	Bewertung der Verbundenheit nach Vorhandensein von Exitregelungen .....	62
Abbildung 46:	Bewertung der Verbundenheit nach Mitarbeiterzahl .....	63
Abbildung 47:	Bewertung der Verbundenheit nach Umsatz (in Mio.€).....	63
Abbildung 48:	Bewertung der Verbundenheit nach Rechtsform .....	64
Abbildung 49:	Bewertung der Verbundenheit nach Dauer im Familienbesitz.....	64
Abbildung 50:	Bewertung der Verbundenheit nach Vorhandensein einer anteilshaltenden Stiftung	65
Abbildung 51:	Bewertung der Verbundenheit nach Vertretung der Familie im Unternehmen .....	65
Abbildung 52:	Bestimmung der Anzahl der Cluster anhand von Scree-Plots für die Analyse der Variablen der Bewertung der Gesellschafterrolle.....	XXIV
Abbildung 53:	Bestimmung der Anzahl der Cluster anhand von Scree-Plots für die Analyse Variablen der Verbundenheit mit dem Familienunternehmen.....	XXVI

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Faktorenanalyse Lebenseinstellungen der Gesellschafter .....	31
Tabelle 2:	Korrelation Gesellschafterrolle und Maßnahmen zur Gesellschafterbindung (Teil 1).....	53
Tabelle 3:	Korrelation Gesellschafterrolle und Maßnahmen zur Gesellschafterbindung (Teil 2).....	54
Tabelle 4:	Korrelation kindliche Prägung und Gesellschafterrolle .....	55
Tabelle 5:	Korrelation Lebenseinstellung und Gesellschafterrolle .....	56
Tabelle 6:	Korrelation Maßnahmen zur Gesellschafterbindung und Gesellschafterverbundenheit	67
Tabelle 7:	Korrelation kindliche Prägung und Gesellschafterverbundenheit.....	68
Tabelle 8:	Korrelation Gesellschafterrolle und Gesellschafterverbundenheit.....	69
Tabelle 9:	„Mir ist der materielle Nutzen aus meiner Stellung als Gesellschafter wichtig“ .....	71
Tabelle 10:	„Ich schaue, wie mein Unternehmen im Vergleich zu anderen wirtschaftlich dasteht“	.72
Tabelle 11:	„Für mich sind in Bezug auf mein Unternehmen gefühlsmäßige Überlegungen oft genauso wichtig wie ökonomische“ .....	73
Tabelle 12:	„Ich zeige ein großes Engagement im Unternehmen“ .....	74
Tabelle 13:	„Ich fühle mich den anderen Familiengesellschaftern stark verbunden“ .....	75
Tabelle 14:	„Mir ist es sehr wichtig, dass keine Beschäftigten im Unternehmen entlassen werden“ .....	76
Tabelle 15:	„Ich möchte über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen stets informiert werden“ ....	77
Tabelle 16:	„Ich genieße die Möglichkeit, im Zusammenhang mit dem Unternehmen neue Einsichten und Erfahrungen zu sammeln“ .....	79
Tabelle 17:	„Ich fühle mich als Gesellschafter innerhalb des Unternehmens ernstgenommen“ .....	80
Tabelle 18:	„Die Kontrolle des Unternehmens durch die Familie ist mir wichtig“ .....	81
Tabelle 19:	„Ich bin gerne Gesellschafter“ .....	82
Tabelle 20:	„Meine Wertvorstellungen stimmen mit denjenigen des Unternehmens überein“ .....	83
Tabelle 21:	„Ich bin mit den Zielen, Plänen und der Strategie des Unternehmens einverstanden“ ...	84
Tabelle 22:	„Ich kann bei maßgeblichen Unternehmensentscheidungen Einfluss ausüben“ .....	85
Tabelle 23:	„Meine Bedürfnisse als Gesellschafter werden grundsätzlich vom Unternehmen berücksichtigt“ .....	86
Tabelle 24	„Die Fortführung der Familienunternehmenstradition ist mir wichtig“ .....	91
Tabelle 25:	„Ich kann mir schwer vorstellen, das Unternehmen oder meine Anteile jemals zu verkaufen“ .....	92
Tabelle 26:	„Ich bin dem Unternehmen verbunden“ .....	93
Tabelle 27:	„Das Unternehmen ist Teil meiner Identität“ .....	94
Tabelle 28:	„Ich bin stolz auf das Unternehmen“ .....	94

Tabelle 29:	„Ich erzähle anderen gerne, dass ich Mitglied der Unternehmerfamilie bin“ .....	95
Tabelle 30:	„Das Unternehmen liegt mir am Herzen“ .....	96
Tabelle 31:	Cluster nach Verbundenheit zum Familienunternehmen .....	102
Tabelle 32:	Cluster nach Bewertung der Gesellschafterrolle .....	104
Tabelle 33:	Ergebnis der Clusteranalyse für die Variablen der Zufriedenheit in der Gesellschafterrolle.....	XIX
Tabelle 34:	Ergebnis der Clusteranalyse für die Variablen der Verbundenheit mit dem Familienunternehmen.....	XXV



## Einleitung

Für Familienunternehmen stellen die eigenen Gesellschafter eine sensible Ressource dar. Im positiven Fall stehen sie dem Unternehmen mit ihrem Knowhow, ihrer Arbeitskraft oder mit ihrem Vermögen zur Verfügung. Im negativen Fall können sie durch Streitigkeiten untereinander oder durch den Verkauf der eigenen Anteile das Unternehmen in seiner Form als Familienunternehmen existenzbedrohend gefährden. Damit Letzteres nicht eintritt, ist es wichtig, dass die Gesellschafter das im Unternehmen gebundene Vermögen nicht als reines Investment sehen, welches sie aus Renditesicht mit anderen Investmentmöglichkeiten vergleichen. Entscheidend ist, dass sich die Gesellschafter auch emotional an das Unternehmen gebunden fühlen, damit sie auch in Krisenzeiten an ihrem Investment festhalten. Die Bindung der Gesellschafter an das Familienunternehmen stellt damit einen wichtigen Faktor für den Erfolg und das nachhaltige Überleben des Familienunternehmens dar.

Dass dies nicht nur eine theoretische Sichtweise ist, sondern auch von Familienunternehmern selbst so gesehen wird, konnte bereits in einer früheren Untersuchung des ifm Mannheim als zentraler Erfolgsfaktor für den langlebigen Bestand von Familienunternehmen herausgefunden werden. Die Bindung der Gesellschafter an das Unternehmen ist insbesondere dann entscheidend, wenn das Unternehmen bereits sehr lange am Markt besteht und dessen Gesellschafterzahl entsprechend gewachsen ist. In diesem Fall haben oftmals nur wenige Gesellschafter die Möglichkeit, operativ im Unternehmen oder den Gremien tätig zu sein. Gerade bei passiven Gesellschaftern besteht jedoch die Gefahr, dass die emotionale Bindung an das Unternehmen verloren geht. Ist die räumliche Entfernung der Gesellschafter vom Stammsitz zudem noch groß und sind diese als Familie weit gestreut, steigt die Herausforderung, eine Bindung an das Unternehmen zu schaffen, zusätzlich an. Aber nur, wenn sich die (Familien-)Gesellschafter auch an das Unternehmen gebunden fühlen, werden sie sich für dessen Zukunft und Entwicklung interessieren und diese unterstützen.

Wann aber fühlt sich ein Gesellschafter an das eigene Unternehmen gebunden? Die vorliegende Studie widmet sich dieser Frage und hat das Ziel, Zusammenhänge zwischen den persönlichen Lebenseinstellungen von Gesellschaftern, der Gesellschafterzufriedenheit, der Verbundenheit mit dem Unternehmen in der Kindheit und in der Gegenwart, sowie den Maßnahmen zur Gesellschafterbindung seitens der Unternehmen zu finden. Dabei steht die Frage im Fokus, ob Maßnahmen, die Unternehmen zur Gesellschafterbindung anbieten, eine Steigerung der Verbundenheit zum Unternehmen bewirken können. Ausgangspunkt der Studie ist die Four Drives Theorie von Lawrence und Nohria, die besagt, dass das menschliche Verhalten grundsätzlich von vier angeborenen Antriebskräften beeinflusst wird. Wir untersuchen in dieser Studie, wie diese Überlegungen zur Bedeutung der grundlegenden Antriebskräfte menschlichen Verhaltens auf die Situation in Familienunternehmen übertragen werden und was sie

für die Ansprache und die Beteiligung von Familiengeschaftern bedeuten können. Um die gestellten Fragen zu beantworten, wurde eine Befragung unter aktiven und passiven Geschaftern von Familienunternehmen durchgeführt.

In den folgenden Ausführungen stellen wir in den ersten Kapiteln unsere Forschungsfrage genauer vor und beleuchten den theoretischen Hintergrund. Die beiden weiteren Kapitel sind der Methodik sowie der Beschreibung der Datenbasis gewidmet. Schließlich folgen die genaueren Ausführungen zu den Einschätzungen der Geschafter, zu den Erklärungsmustern der Geschafterzufriedenheit und der Verbundenheit mit dem Familienunternehmen. und eine ergänzende clusteranalytische Betrachtung. Die Studie schließt mit einem kurzen Fazit und zeigt die Grenzen dieser Untersuchung auf.

Zu guter Letzt möchten wir es an dieser Stelle nicht versäumen, den vielen Geschaftern zu danken, die unseren Fragebogen online oder in Papierform ausgefüllt haben. Ohne ihre Hilfe wäre eine Studie dieses Ausmaßes nicht möglich gewesen. Danken möchten wir auch unseren Projektpartnern, die die Studie sowohl inhaltlich als auch finanziell unterstützt haben.

Den Lesern wünschen wir nun eine angeregte Lektüre und neue Einsichten.

## Forschungsfrage

Gesellschafter eines Familienunternehmens sind eine wichtige Ressource für das Unternehmen, da sie nicht nur finanzielle Mittel zur Verfügung stellen, sondern ebenso Humankapital und soziales Kapital. Sie können damit auf ganz eigene Weise zum Erfolg und nachhaltigen Überleben des Familienunternehmens beitragen (Björnberg und Nicholson 2008; Danes et al. 2009). Die Gesellschafterbindung wird damit zu einem zentralen Erfolgsfaktor in Familienunternehmen (Woywode et al. in Vorbereitung). Entsprechend liegt es im Interesse des Familienunternehmens und seiner Gesellschafter, die Zufriedenheit aller Gesellschafter und dadurch die Verbundenheit jedes einzelnen Familiengeschafters mit dem Unternehmen langfristig zu sichern und dazu geeignete Maßnahmen zu ergreifen.

Erklärungsversuche, wie die Verbundenheit von Menschen an Organisationen entsteht und wovon sie abhängt, sind gerade im Forschungsfeld der Familienunternehmen bereits einige unternommen worden. Standen hier zunächst die finanziellen Anreize und deren Ausgestaltung im Vordergrund der Diskussionen, erfahren in den letzten Jahren zunehmend auch die emotionalen Faktoren Beachtung. Konzepte wie „Emotional Ownership“ und „Socioemotional Wealth“, die im nächsten Abschnitt kurz beschrieben werden, haben diese Perspektive im Blick. Damit ist der Weg frei für eine umfassende Betrachtung menschlichen Verhaltens, die auch grundlegende Konzepte für Familienunternehmen und ihren Umgang mit Familiengeschaftern hervorbringen könnte.

Eine aus evolutionstheoretischer Sicht entwickelte und auf Organisationen übertragene theoretische Überlegung stammt von Lawrence und Nohria (2002). Sie sehen menschliches Verhalten grundsätzlich von vier angeborenen Primärtrieben beeinflusst: Dem Erwerbstrieb, dem Bindungstrieb, dem Lerntrieb und dem Verteidigungstrieb. Grundsätzlich kann nach Lawrence und Nohria (2002) ein zufriedenstellender Zustand erreicht werden, wenn alle vier Triebe in einem für das jeweilige Individuum genügenden Maße befriedigt werden. Und nur, wenn Individuen ihre aktuelle Situation als zufriedenstellend empfinden, werden sie einen einmal eingeschlagenen Pfad nicht ändern bzw. an diesem festhalten. Für die Gesellschafter eines Familienunternehmens ließe sich daraus schließen, dass auch sie nur dann am Unternehmen festhalten, wenn ihre Zufriedenheit mit der Gesellschafterrolle hoch ist, da ihre angeborenen Antriebskräfte in ausreichendem Maße angesprochen werden.

Grundsätzlich hängt die Verbundenheit eines Geschafters mit einem Familienunternehmen aber nicht nur von seiner Zufriedenheit ab. Gerade in den Anfangsjahren eines Familienunternehmens erfolgt eine Bindung an das Unternehmen oftmals direkt durch die aktive Besetzung von Führungspositionen innerhalb des Unternehmens oder die aktive Übernahme von Positionen innerhalb von Unternehmensgremien durch Familienmitglieder. Die Bindung der Familiengeschafters an das Unternehmen erfordert aber grundsätzlich keine direkte Beteiligung an der Geschäftsführung des Familienunternehmens.

mens oder an einem die Geschäftsführung überwachenden Beirat oder Gesellschafterausschuss. So lässt sich zunehmend beobachten, dass Unternehmen selbst dann in der Trägerschaft der Familie bleiben und damit ihren Status als Familienunternehmen behalten, wenn die Zahl der passiven Gesellschafter zunimmt und weniger Familienmitglieder aktiv Positionen in der Führung oder Aufsicht des Unternehmens übernehmen (z.B. Kormann 2008). Gerade für die Bindung der passiven Gesellschafter gewinnen dann andere Faktoren zunehmend an Bedeutung. Die Bindung der aktiven wie auch der passiven Gesellschafter an das Familienunternehmen kann dabei grundsätzlich direkt gegenüber dem Unternehmen oder indirekt durch die Bindung des einzelnen Gesellschafters an die Familie bestehen, weiterhin kann sie finanzieller oder emotionaler Natur sein (Pieper 2007).

Lange Zeit wurde der finanzielle Nutzen, den die Familienmitglieder aus der Trägerschaft des Familienunternehmens ziehen, als wesentlicher Faktor der Gesellschafterbindung betrachtet. Entsprechend findet sich in der Literatur eine Vielzahl wissenschaftlicher Studien und anwendungsorientierter Ratgeber, welche z.B. die Auswirkungen unterschiedlicher Dividendenregelungen auf die Gesellschafterbindung untersuchen und diskutieren (u.a. Pöstges 2008; Klein 2004; Kormann 2013).

Jedoch greift es zu kurz, den Familiengeschafter als reinen Investor zu begreifen, dessen Bindung an das Unternehmen überwiegend durch finanzielle Anreize motiviert ist. So ist die Möglichkeit des Handels mit Anteilen eines Familienunternehmens oft sehr begrenzt und reguliert. Entsprechend kann ein Familiengeschafter, anders als ein Anteilseigner einer Publikumsgesellschaft, nur in sehr eingeschränktem Maße darüber verfügen, wie er sein Investitionsportfolio gestalten will, da sein Vermögen überwiegend im Familienunternehmen gebunden ist (Kormann, 2011). Gleichwohl kann eine ausschließliche Fokussierung auf den finanziellen Nutzen, der sich aus der Trägerschaft eines Familienunternehmens bzw. aus der Mitgliedschaft in einer Unternehmerfamilie ergibt, nur unzureichend erklären, warum auch Familienunternehmen, aus deren Fortführung ihre Eigentümer keinen oder nur geringen finanziellen Nutzen ziehen, über Generationen hinweg von der Familie weitergeführt werden (z.B. Glover und Reay 2015).

Entsprechend ergibt sich in der Betrachtung die Notwendigkeit, eine aus finanziellem Nutzen entstehende Bindung an das Unternehmen durch eine aus einem emotionalen Nutzen resultierende, innere Bindung der Gesellschafter an das Familienunternehmen und die Unternehmerfamilie zu ergänzen, um das langfristige Überleben des Familienunternehmens zu erklären. Eine solche emotionale Bindung kann insbesondere durch die familiäre und gesellschaftliche Sozialisation entstehen (z.B. Björnberg und Nicholson 2012).

Daher gibt es Grund zur Annahme, dass die Verbundenheit der Gesellschafter mit dem Familienunternehmen bereits durch eine frühkindliche Bindung beeinflusst sein kann und damit bereits durch die

Ergreifung entsprechender Maßnahmen durch die Erziehungsberechtigten, bzw. durch in der Kindheit gemachte Erfahrungen entstehen kann (z.B. Bowlby 1958).

Grundsätzlich kann die finanzielle, aber ganz besonders auch die emotionale Bindung der Familie und ihrer individuellen Mitglieder an das Familienunternehmen durch verschiedenste, vergleichsweise spät in der Entwicklung des einzelnen Gesellschafters einsetzende, individuelle Maßnahmen aktiv unterstützt werden. Pieper (2007) unterscheidet beispielsweise zwischen einer Vielzahl von Maßnahmen zur emotionalen und finanziellen Bindung der Familiengeschafter auf Ebene der Familie und des Familienunternehmens, welche die Bindung der Geschafter an das Familienunternehmen festigen sollen (Anhang 3: ). So sollen zum Beispiel Familientage und sonstige Familienzusammenkünfte die emotionale Bindung der Geschafter an die Unternehmerfamilie und ihren Zusammenhalt stärken. Regelmäßige Informationen über das Unternehmen und eine kontinuierliche Kommunikation zwischen dem Familienunternehmen und seinen Geschaftern wiederum sollen dazu beitragen, die emotionale Bindung der Geschafter an das Unternehmen zu sichern.

Ebenso schlagen Björnberg und Nicholson (2008) verschiedene Maßnahmen vor, um die emotionale Bindung der Geschafter an das Familienunternehmen zu stärken. Die beiden Autoren untersuchen durch eine Befragung von über 600 hauptsächlich im Unternehmen tätiger bzw. künftig tätiger Mitglieder der nächsten Generation<sup>1</sup>, welche Maßnahmen mit einem höheren bzw. niedrigeren Wert des Emotional Ownership (EO) verbunden sind. Die Autoren zeigen, dass insbesondere die Einbindung in das Unternehmen und die Verfolgung einer persönlichen Karriere innerhalb des Familienunternehmens, das Vorhandensein und die Nutzung von unterstützenden Strukturen, beispielsweise für die Informationsgewinnung oder der Karriereplanung, sowie die Charakteristika der Familie einen wesentlichen Einfluss auf die emotionale Bindung an das Unternehmen ausüben. So sind z.B. formale Treffen wie die jährlichen Geschaftertreffen mit einem relativ niedrigen EO verbunden, während der informelle Austausch von Informationen innerhalb der Familie, beispielsweise durch Tischgespräche, durchaus mit einem höheren EO korreliert (Björnberg und Nicholson 2008, S. 15 ff.). Weitere Faktoren, die einen positiven Effekt auf den EO haben, sind die persönliche Familiensituation, die Lebenszufriedenheit, die Möglichkeit im Familienunternehmen zu arbeiten oder auch das Informationsverhalten der Befragten (Anhang 4: Einflussfaktoren).

In der Praxis zeigt sich, dass Unternehmen zunehmend verschiedenste Maßnahmen ergreifen, um die Bindung aktueller und nachfolgender Geschaftergenerationen an das Unternehmen zu festigen oder auszubauen (Pieper 2007; Woywode et al. in Vorbereitung). Dies ist in erster Linie bei denjenigen Unternehmen der Fall, die bereits eine größere Anzahl von Geschaftern haben, die nicht mehr aktiv im Unternehmen, d.h. in der Geschäftsführung oder den Unternehmensgremien, involviert sind. Bei

---

<sup>1</sup> Die Befragten konnten sich selbst als ohne weitere Vorgaben „next generation member“ einstufen.

älteren Familienunternehmen mit einer großen Gesellschafterzahl ist der Grad der Institutionalisierung solcher Bindungsmaßnahmen oft sehr fortgeschritten und reicht bis hin zur Einrichtung eigener Abteilungen für Gesellschafterangelegenheiten.

Trotz eines breiten Einsatzes von Maßnahmen zur Gesellschafterbindung gibt es jedoch vergleichsweise wenige Studien, welche die Einflussfaktoren auf die Gesellschafterbindung und geeignete Maßnahmen zur Förderung dieser detaillierter untersuchen. Zudem beschränken sich viele Studien darauf festzustellen, dass die Auswirkungen einer mangelnden Bindung der Gesellschafter an das Familienunternehmen vielfältig sein können und sich sowohl auf unternehmerischer als auch auf familiärer Ebene zeigen. Die Literatur geht hier insbesondere auf mögliche Konflikte zwischen den Gesellschaftern, Desinteresse am Unternehmen, unterschiedliche Auffassungen zur Unternehmensstrategie und dem daraus resultierenden Ausscheiden als Gesellschafter ein. So wurden insbesondere die Konflikte, die aus unterschiedlichen Ansichten zu Zielen und Strategien des Unternehmens resultieren, in wissenschaftlichen Studien hervorgehoben (u.a. Vilaseca 2002; Thomas 2002). Alle diese Szenarien können das Unternehmen in Krisen stürzen und damit dessen Existenz gefährden oder zumindest notwendige Entscheidungen verzögern. Insbesondere dann, wenn die Anzahl der Gesellschafter steigt, können unterschiedliche Vorstellungen über Werte und Ziele im Unternehmen rasch zum Verlust einer entscheidungsfähigen Koalition führen (Thomas 2002; Uhlaner 2006).

Darüber hinaus gehen jedoch nur wenige Studien der Frage nach, welche der angewendeten Maßnahmen tatsächlich einen positiven Effekt auf die nachhaltige Gesellschafterbindung ausüben. Zwar werden einzelne Maßnahmen, wie z.B. Familientage oder das philanthropische Engagement der Unternehmerfamilie als Fundament des Familienzusammenhalts, als zielführend und daher empfehlenswert für Familienunternehmen dargestellt (beispielsweise bei Baus 2013), jedoch handelt es sich hierbei überwiegend nicht um empirische Studien, sondern um allgemeine Ratgeber, die auf theoretischen Überlegungen oder auf Erfahrungen in der Unternehmensberatung beruhen.

Weiterhin gibt es bisher auch nur wenige Studien, die darüber hinaus untersuchen, inwieweit die Erfordernis und Wirksamkeit verschiedener Maßnahmen zur Gesellschafterbindung von den Charakteristika der Unternehmen, wie z.B. der Unternehmensgröße oder dem Alter des Unternehmens, und den Charakteristika der jeweiligen Gesellschafter, wie z.B. Alter, Familienstand oder Wohnort, abhängig sind. So ist grundsätzlich denkbar, dass Erfordernis und Effekt verschiedenster Maßnahmen vom Entwicklungsstadium des Unternehmens und der Lebenssituation seiner Gesellschafter abhängig sind.

Nicht zuletzt ist unklar, welche Einflussfaktoren und Maßnahmen auf die Verbundenheit mit dem Unternehmen wirken und auf welchem Wege sie dies tun. Dementsprechend ist wenig untersucht, ob eine kindliche Prägung eher in Zusammenhang mit der Zufriedenheit als Gesellschafter steht und dadurch die Verbundenheit mit Unternehmen und Familie beeinflusst, oder aber ob eine kindliche Prä-

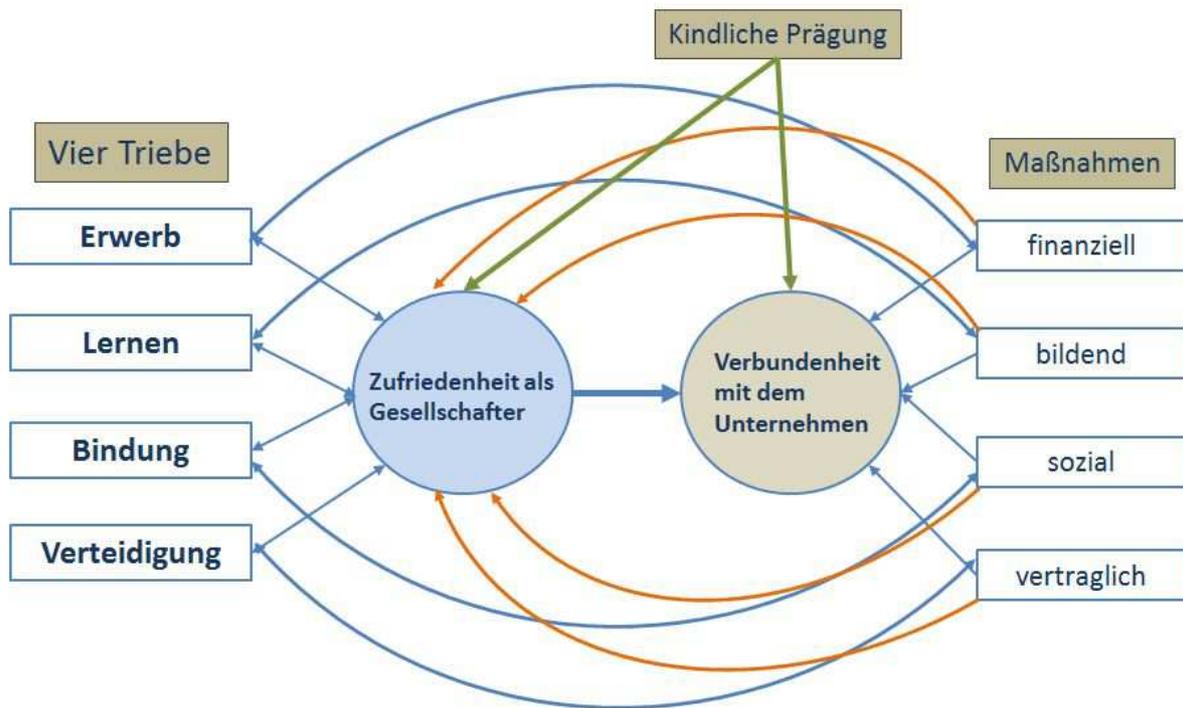
gung direkt die Verbundenheit mit Unternehmen und Familie beeinflusst. Ähnlich könnten von Seiten der Familie oder des Unternehmens angebotene Maßnahmen zur Gesellschafterbindung über die Befriedigung der menschlichen Antriebskräfte, d.h. dem Erwerbstrieb, dem Bindungstrieb, dem Lerntrieb oder dem Verteidigungstrieb, auf eine Erhöhung der Zufriedenheit des Gesellschafters wirken. Möglich ist aber auch, dass verfolgte Maßnahmen direkt die Zufriedenheit der Gesellschafter beeinflussen und damit ebenfalls indirekt die Verbundenheit zum Familienunternehmen positiv beeinflussen. Darüber hinaus wäre auch eine direkte Beeinflussung der Verbundenheit durch eingesetzte Maßnahmen zur Gesellschafterbindung denkbar.

An diesen Forschungslücken setzt das Projekt des ifm Mannheim an und zielt mit der vorliegenden Studie insbesondere darauf ab, zu verstehen, welche Faktoren und Maßnahmen die Gesellschafterbindung beeinflussen und wie diese Einflussnahme erfolgt.

In diesem Zusammenhang interessiert auch die Frage, wie die Verbundenheit der Gesellschafter mit ihrem Unternehmen die Ausrichtung des Unternehmens in Bezug auf die Forschungs- und Innovationsfähigkeit beeinflussen kann. Gibt es eine Verbindung zwischen den Antriebskräften menschlichen Handelns, hier insbesondere dem Lerntrieb, dem Engagement der Gesellschafter, der Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Technologien und der FuE-Tätigkeit des Unternehmens? Allerdings zeigte sich in der Vorbereitung der Datenerhebung eine nicht unerhebliche Schwierigkeit, die entsprechenden Informationen zur FuE-Tätigkeit der Unternehmen zu erheben. Diese ergab sich insbesondere aus dem Erhebungsdesign, das die Anonymität der Befragten sichern musste. Darüber stellte sich in den Vorgesprächen heraus, dass Gesellschafter und insbesondere die nicht im Unternehmen oder den Gremien tätigen, sog. passiven Gesellschafter oft nicht über die notwendigen Detailkenntnisse verfügen, diesbezüglich valide Aussagen zu machen. Im Folgenden tritt die Beantwortung dieser Frage deshalb in den Hintergrund und es wird eher auf den Einfluss des Lerntriebs und damit des Innovationsinteresses der Gesellschafter auf die Bewertung der Gesellschafterrolle abgestellt.

Abbildung 1 verdeutlicht die in diesem Kapitel beschriebenen und vermuteten Zusammenhänge noch einmal grafisch. Insgesamt leisten die Ergebnisse der Studie einen Beitrag dazu, konkrete Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie die Gesellschafterbindung aktiv gefördert werden kann.

Abbildung 1: Einflussfaktoren auf die Verbundenheit mit dem Familienunternehmen



## Theoretischer Hintergrund

### *Konzepte emotionalen Verhaltens in Familienunternehmen*

Die wissenschaftliche Forschung hat bereits seit längerem erkannt, dass nicht nur materielle Anreize Menschen an Organisationen binden, sondern auch emotionale Bindungskräfte wirken (Berrone et al. 2012a; Gomez-Mejia et al. 2011b; Meyer et al. 1993). Die Diskussionen zu diesem Thema werden u.a. unter den Begriffen „Emotional Ownership“ (Bjornberg und Nicholson 2012) oder auch „Socioemotional Wealth“ geführt (Gomez-Mejia et al. 2011b).

Der Terminus „Socioemotional Wealth (SEW)“ bzw. sozioemotionaler Wert steht für das nicht-finanzielle Vermögen, das mit einem Anteil an einem Familienunternehmen für den Gesellschafter verbunden ist (Berrone et al. 2012a; Zellweger et al. 2012; Zellweger und Dehlen 2012; Dyer und Whetten, David A. Jr. 2006). Dazu gehören u.a. der Wunsch der Familie nach Autorität, die Freude am Einfluss der Familie auf die Gesellschaft und der Erhalt des Familienclans sowohl innerhalb wie außerhalb des Unternehmens (Cruz et al. 2012). Es wird die Meinung vertreten, dass hauptsächlich die Zugewinne und Verluste an sozioemotionalen Werten die Strategien, Entscheidungen und Handlungen der Eigentümer von Familienunternehmen beeinflussen (Zellweger et al. 2012). Deshalb werden mitunter Entscheidungen getroffen, die nicht unbedingt einem rein wirtschaftlichen Kalkül folgen. Dies kann sogar so weit gehen, dass eher finanzielle Einbußen hingenommen werden als Einbußen beim SEW. Bei Woywode et al. (in Vorbereitung) spiegelte sich dieser Einfluss des SEW bei Gesellschaftern insbesondere dann wider, wenn über Veräußerungen von Unternehmensteilen diskutiert wurde, die zum Ursprungsgeschäft des Familienunternehmens gehörten. Hier war es oft eine besondere Herausforderung für die Unternehmensführung, die Gesellschafter von der Notwendigkeit dieses Schrittes zu überzeugen, da vor allem in Mehrgenerationen-Familienunternehmen die Gesellschafter diesen traditionellen Unternehmensaktivitäten einen besonderen Wert zumaßen.

Eng mit dem Konzept des SEW verwandt ist der Begriff „Emotional Ownership“ (EO), der weitere nicht-finanzielle Aspekte abdeckt, die Menschen an ein Unternehmen binden können. Dieser geht dabei noch weiter in die psychologische Richtung (Björnberg und Nicholson 2008). Obwohl das EO-Konzept in den meisten Studien und Abhandlungen genutzt wird, um die Bindung von Mitarbeitern an „ihr“ arbeitgebendes Unternehmen zu untersuchen, ist das Konzept auch auf die Bindung von Familienmitgliedern bzw. Gesellschaftern an das Familienunternehmen übertragbar, wie es auch Björnberg und Nicholson (2008) nutzten.

In der Wissenschaft ist allgemein anerkannt, dass das Ziel von Familienunternehmen auch in der Bereitstellung von nicht-finanziellen Werten besteht, wie z.B. Unabhängigkeit und Tradition (Westhead

und Cowling 1997; Anderson und Reeb 2003; Zellweger 2008). Allerdings können diese nicht-finanziellen Aspekte des Besitzes an einem Familienunternehmen auch negativ besetzt sein, so z.B. durch das Risiko eines Reputationsverlustes durch das Handeln des Unternehmens (Dyck und Zingales 2004). Von daher sind Untersuchungen in Richtung „Emotional Ownership“ für das Thema Gesellschafterbindung von großer Bedeutung.

Insbesondere zwei theoretische Konzepte haben in diesem Kontext größere Beachtung erfahren. Dies ist zum einen der Endowment-Effekt, der besagt, dass der wahrgenommene Wert einer Sache höher ist, wenn man sie selbst besitzt (Kahnemann et al. 1991; Thaler 1980) und zum anderen der Possession-Attachment-Ansatz, der die wachsende emotionale Verbindung zwischen einer Person oder einer Gruppe und ihrem Besitz durch wiederholte Interaktion beschreibt (Schultz Kleine und Menzel Baker 2004). Alle diese Ansätze und Erklärungsversuche beschreiben jedoch nur einzelne Aspekte der Bindung von Personen an den Besitz einzelner Dinge.

Einen umfassenden Erklärungsansatz menschlichen Handelns formulieren dagegen Lawrence und Nohria (2002). Sie schreiben der menschlichen Natur vier unterschiedliche Antriebskräfte zu, die das Verhalten beeinflussen: (I.) Den Erwerbstrieb, der die Grundbedürfnisse befriedigen will und später die Position und den Rang innerhalb der Gesellschaft definiert, (II.) den Bindungstrieb, der das Bedürfnis beschreibt, soziale Bindungen einzugehen, (III.) den Lerntrieb, der die angeborene Neugier befriedigt und Fortschritt erst möglich macht und (IV.) den Verteidigungstrieb, der das Erworbene sichert. Dabei kommt es nach Ansicht der Autoren nicht nur auf die möglichst hohe Ausprägung der einzelnen Triebe an, sondern auch auf eine ausgewogene Ansprache aller Triebe.

Kormann (2011) hat einen Aspekt dieser Sichtweise auf die Situation der Gesellschafter in einem Familienunternehmen übertragen. Er sieht die Bindung der Gesellschafter ans Unternehmen als entscheidenden Faktor für das Weiterbestehen eines Familienunternehmens und begründet dies mit dem grundsätzlichen Bedürfnis der Menschen, sich an eine Gruppe zu binden, dem Bindungstrieb. Damit sind Begriffe wie Liebe, Fürsorge, Vertrauen, Empathie, Mitgefühl, Zugehörigkeit, Freundschaft, Fairness, Loyalität, Respekt, Partnerschaft oder Verbundenheit assoziiert. Insofern wird hier in erster Linie auf die emotionale Bindung abgezielt, die vor allem Gesellschaftern von Familienunternehmen nachgesagt wird. Damit wird er der zugrundeliegenden Arbeit von Lawrence und Nohria jedoch nur teilweise gerecht, da er nur eine der vier Antriebskräfte berücksichtigt, die jedoch theoretisch alle als Erklärungsmuster herangezogen werden können.

Der vorliegenden Studie liegt ebenfalls die Theorie von Lawrence und Nohria zugrunde, da sie nicht nur einzelne Aspekte menschlichen Handelns herausgreift, sondern versucht, das Zusammenspiel aller Handlungsmotive zu erklären. Deshalb kann mit diesem Ansatz auch das komplexe Verhalten von (Familien-) Gesellschaftern nicht nur aus einem einzigen Blickwinkel heraus betrachtet werden. Ziel ist es

zu untersuchen, inwieweit Unterschiede in der Verbundenheit einzelner Gesellschafter mit dem Familienunternehmen von verschiedenen Faktoren abhängen, wie z.B. der Ausprägung der unterschiedlichen Antriebskräfte menschlichen Verhaltens. Dazu werden im Folgenden zunächst die Theorie von Lawrence und Nohria ausführlicher vorgestellt und die Implikationen für die Gesellschafterbindung in Familienunternehmen herausgearbeitet.

### *Die Theorie der vier Antriebskräfte*

Lawrence und Nohria (2002) begannen bei der Entwicklung ihrer Theorie mit der einfachen Frage: Was treibt den Menschen an? Ohne an dieser Stelle auf die unterschiedlichen Grundlagen der Natur- und Kognitionswissenschaften einzugehen, die die Forscher ihrer Theorie zugrundlegten, mündet ihre Forschungsarbeit in den bereits erwähnten vier Grundtrieben, die alle Menschen in fast allen, noch so unterschiedlichen Lebenssituationen antreiben, dem Erwerbstrieb, dem Bindungstrieb, dem Lerntrieb und dem Verteidigungstrieb. In ihrer Veröffentlichung zeigen die Forscher anhand umfassender Beobachtungen auf, wo sich diese Triebe im menschlichen Leben und auch in der menschlichen Evolution bemerkbar machen und die Entwicklung entscheidend beeinflussen. Da die Autoren in erster Linie Organisationsforscher sind, entwickeln sie umfassende Implikationen für die Organisation von Unternehmen, die für unsere eigene Forschungsfrage ebenfalls von Bedeutung sind.

Von den genannten Antriebskräften ist der **Erwerbstrieb** mit Abstand der am häufigsten genannte und in den Wirtschaftstheorien zugrunde gelegte Antrieb. Er zielt auf den Drang des Menschen ab, Ressourcen für sich zu gewinnen, um eine bestimmte Position in der Gesellschaft zu erreichen. Spätestens mit der fortschreitenden Industrialisierung und der damit einhergehenden Arbeitsteilung versuchten die Unternehmen, ihre Mitarbeiter oft ausschließlich mit dem Erwerbstrieb zu motivieren. Dies mündete in Extremfällen in einer Entkoppelung von Sinnhaftigkeit der Arbeit und Verdienst. Auf Familiengesellschafter bezogen würde diese bedeuten, dass diese lediglich mit materiellen Reizen an das Unternehmen gebunden wären, also beispielsweise mit einer hohen Dividende, Vergünstigungen oder garantierten Arbeitsmöglichkeiten. Da die westlichen Marktwirtschaften in großen Teilen auf diesem Prinzip beruhen und die Menschen bereits von frühester Kindheit an auf diese Reize konditioniert werden, wird diesem Trieb und seiner Befriedigung in unserer Gesellschaft eine große Bedeutung zugemessen. Eine ausschließliche Fokussierung auf den Erwerbstrieb würde allerdings in der endgültigen Konsequenz bedeuten, dass sich die Gesellschafter insbesondere dann aus dem Unternehmen zurückziehen, sobald die materiellen Anreize woanders größer sind.

Um eine dauerhafte Bindung an das Unternehmen zu erreichen, die auch in Zeiten standhält, in denen die materiellen Anreize zurückgefahren werden müssen, ist die Festigung der Gesellschafterbindung über die anderen drei Anreize deshalb ebenso wichtig.

Der **Bindungstrieb** kann sich auf unterschiedlichen Ebenen zeigen. Auf organisationaler Ebene machen sich Unternehmen diesen Trieb mit der Einführung von Gruppenarbeit und der Förderung der Vertrauensbeziehungen zwischen den einzelnen Teammitgliedern zunutze. Japanische Unternehmen machten mit diesem Konzept ab den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts Furore und zeigten sich den „alten“ Strukturen mit Fokus auf dem Erwerbstrieb lange überlegen. Die Bindung an die Gruppe mobilisierte Energien, die durch ein gesteigertes Einkommen allein nicht zu erzielen waren. Die Gefahr bei einer hohen Konzentration auf die Bindung an die Gruppe besteht in diesen Unternehmen darin, dass sich die Gruppe quasi zu wohl fühlt und nicht mehr im Sinne des übergeordneten Ganzen, in diesem Fall des Unternehmens, handelt, sondern nur mehr zum Wohle der Gruppe. Es stellt sich eine allgemeine Wohlfühlatmosphäre ein, die notwendige Veränderungen und Entscheidungen konterkariert und zudem eine ungute Konkurrenz zu anderen Gruppen erzeugen kann. Die gewünschte Kooperation mit anderen Gruppen kann so im schlimmsten Falle vollständig unterbleiben. Auf die Gruppe der Familiengeschafter übertragen bedeutet dies, dass es notwendig ist, eine Verbindung zwischen den Mitgliedern zu schaffen. Dies ist vor allem für große Familienunternehmen eine Herausforderung, in denen sich die Familiengeschafter u. U. nicht mehr persönlich kennen. In diesen Fällen sind auf der einen Seite alle Maßnahmen von Bedeutung, die den Familienzusammenhalt stärken und auf der anderen Seite die Maßnahmen, die eine Beziehung zum Unternehmen herstellen. Ziel ist es, dass sich die Familiengeschafter als eine Gruppe verstehen, die zum Wohle des Unternehmens kooperativ zusammenarbeitet. Eine weitere Bindungsebene, die eher in kleineren Familienunternehmen zum Tragen kommt, ist die Bindung an die Mitarbeiter. Diese baut sich in modernen Unternehmen vielleicht schwerer auf als in früheren Zeiten, wird jedoch insbesondere auch kleineren Familienunternehmen oft noch zugesprochen. Inwieweit die Mitarbeiterbindung jedoch die Bindung der Geschafter an das Unternehmen im Ganzen fördert, bleibt noch zu untersuchen.

Der **Lerntrieb** wird von Lawrence und Nohria als die Triebfeder des Fortschritts angesehen. In Unternehmen fördert der Lerntrieb die Bildung von Humankapital. Hier gehen die Autoren davon aus, dass es genügend Anreize geben muss, um die Neugier zu wecken, aber nicht so viele, dass sie zu Verwirrung und Ratlosigkeit führen (Lawrence und Nohria 2002, S. 248). Da die Autoren auch hier ausschließlich die Mitarbeiterseite im Blick hatten, ist eine Parallele zur Gruppe der Familiengeschafter, insbesondere zu denjenigen, die nicht im Unternehmen tätig sind, nicht ganz einfach. Oft sind Familiengeschafter in ganz anderen Berufen tätig und werden ihren angeborenen Lerntrieb eher dort befriedigen. Insofern ist es eine besondere Herausforderung der Familienunternehmen, das Interesse am Unternehmen und seinen Produkten zu wecken und aufrecht zu erhalten. Gerade bei großen strategischen Entscheidungen, die oft von den Geschaftern getroffen werden müssen, ist eine ausreichende Neugier sowohl am Unternehmen selbst als auch an seiner Entwicklung unabdingbar. Weiterhin kön-

nen ein ausgeprägter Lerntrieb und die Neugier auf neue Erfahrungen auch die Innovationsfreude im Unternehmen wecken und so die strategischen Entscheidungen der Gesellschafter in diese Richtung beeinflussen.

Der **Verteidigungstrieb** dient dazu, „nützliche und konstruktive Leistungen aus den Bereichen der anderen drei Triebe“ zu bewahren. „Er dient dem Schutz gegen vorschnelle, schlecht überlegte Veränderungen.“ (Lawrence et al. 2003, S. 154). Für Familienunternehmen lässt sich aus dieser Antriebskraft ableiten, dass die Gesellschafter im Unternehmen eine gewisse Stabilität erfahren sollten, dass ihre Befürchtungen und auch ihre Vorstellungen ernst genommen werden und sie die anderen drei Antriebe befriedigen können. Es ist jedoch auch bei dieser Antriebskraft nicht ratsam, in eine Extremhaltung zu verfallen. Dies würde zum Stillstand führen, in dem gar keine Veränderungen mehr akzeptiert werden und das Unternehmen in Lethargie verharrt. Der Verteidigungstrieb muss aber nicht rein reaktiv sein, sondern kann auch bewirken, dass sich Gesellschafter ganz proaktiv für die Unternehmensbelange interessieren und dort getroffene Entscheidungen beeinflussen und kontrollieren wollen, um das jetzige Vermögen sowie den künftigen Erwerb zu sichern.

Es ist demnach für die Zufriedenheit jedes Menschen nicht nur wichtig, dass alle Antriebskräfte angesprochen werden, sondern auch, dass keiner zu dominant wird.

### *Hypothesen zur Bindung der Gesellschafter an das Familienunternehmen*

Wie können diese Überlegungen zur Bedeutung der grundlegenden Antriebskräfte menschlichen Verhaltens auf die Situation in Familienunternehmen übertragen werden und was können sie für die Ansprache und die Beteiligung von Familiengeschaftern bedeuten? Diese Fragen sind nicht leicht zu beantworten, da jeder Gesellschafter als Person bereits ein Bündel dieser Antriebskräfte in sich trägt und demnach auch einzelne Gegebenheiten und Maßnahmen unterschiedlich bewertet. So kann es sehr interessierte Gesellschafter geben, die das Unternehmen als Spielwiese betrachten, um ihre Neugier zu befriedigen (Lerntrieb) oder ihr Vermögen möglichst zu erhöhen (Erwerbstrieb). Es kann Gesellschafter geben, die es genießen, einer bedeutenden Unternehmerfamilie anzugehören, die bereits viele Generationen Bestand hat (Bindungstrieb, Erwerbstrieb) oder solche, die das Unternehmen vor allem als sicheren Hort sehen, der im Zweifelsfall ein Auskommen sichert (Verteidigungstrieb). Wie diese Triebe beim Einzelnen ausgeprägt sind, hängt von vielen unterschiedlichen Gegebenheiten ab, die ein Unternehmen und auch die Unternehmerfamilie teilweise gar nicht beeinflussen können, da sie durch die angeborenen Persönlichkeitseigenschaften beeinflusst sind oder auch durch die Gesellschaft geprägt werden. Sobald ein Unternehmen oder eine Unternehmerfamilie versucht, ihre Gesellschafter an das Unternehmen zu binden, könnte es jedoch sinnvoll sein, alle Antriebskräfte anzuspre-

chen, da die Zufriedenheit jedes Menschen von der Befriedigung dieser Antriebskräfte in seinem Handeln bestimmt wird. Wir gehen daher in unserer Studie zunächst von folgender vorsichtiger Vermutung aus:

- H1: Die Zufriedenheit als Gesellschafter wird durch die Ansprache der Antriebskräfte menschlichen Verhaltens beeinflusst.

Nach Pieper (2007) kann die Verbundenheit der Familie mit dem Familienunternehmen abhängig von dem Objekt gegenüber dem die Verbundenheit besteht – Familie oder Familienunternehmen – und der Art der Verbundenheit – emotionale oder finanzielle Verbundenheit - in vier Dimensionen unterteilt werden. Entsprechend schlägt er verschiedene Maßnahmen vor, welche die emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen, die emotionale Verbundenheit mit der Familie, die finanzielle Bindung der Familienmitglieder an das Unternehmen sowie die finanzielle Bindung der Familienmitglieder an die Familie bestärken können und sich damit insgesamt positiv auf die Verbundenheit mit dem Familienunternehmen auswirken können (Pieper 2007)<sup>2</sup>. Auch Björnberg und Nicholson (2008, 2012), die weniger die finanzielle als die emotionale Bindung der Gesellschafter an das Familienunternehmen in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung stellen, verweisen auf die Notwendigkeit, diese durch geeignete Maßnahmen zu fördern. Dies gilt insbesondere für diejenigen Gesellschafter, die keiner operativen Tätigkeit im Unternehmen nachgehen. Björnberg und Nicholson (2008) schlagen dabei, ebenso wie Pieper (2007), eine vergleichsweise breite Auswahl unterschiedlicher Maßnahmen vor, die von Unternehmensbesichtigungen und informellen, sozialen Zusammenkünften bis hin zur Festlegung von Regelungen zur Veräußerung von Gesellschafteranteilen reichen. Letztere sollen insbesondere dazu dienen, bereits im Vorfeld möglichen Streitigkeiten zwischen Gesellschaftern, die sich negativ auf die innerhalb der Familie bestehenden sozialen Bindungen auswirken könnten, vorzubeugen. Ohne an dieser Stelle weiter auf die Vielzahl vorgeschlagener und analysierter Maßnahmen einzugehen, ist ihnen gemeinsam, dass sie dazu dienen sollen, die Zufriedenheit der Gesellschafter in ihrer Funktion als Unternehmensträger zu erhöhen und (damit) die Verbundenheit der Gesellschafter mit dem Familienunternehmen zu stärken. Im Sinne unserer zugrundeliegenden Theorie ist es darüber hinaus möglich, dass diese Wirkung über die Ansprache der unterschiedlichen Antriebskräfte erfolgt. Maßnahmen können somit die Zufriedenheit der Gesellschafter direkt beeinflussen, oder über die Ansprache der Antriebskräfte menschlichen Verhaltens wirken. Für unsere Studie gehen wir deshalb von folgenden Hypothesen aus:

- H2: Maßnahmen zur Gesellschafterbindung auf Seiten des Unternehmens erhöhen die Zufriedenheit der Gesellschafter unmittelbar.

---

<sup>2</sup> Der vollständige Maßnahmenkatalog findet sich in Anhang 2: Methodisches Vorgehen in dieser Studie.

- H3: Unternehmerische Maßnahmen haben über die Ansprache der vier Antriebskräfte menschlichen Handelns Einfluss auf die Zufriedenheit der Gesellschafter.
- H4: Maßnahmen zur Gesellschafterbindung auf Seiten des Unternehmens erhöhen die Verbundenheit der Gesellschafter mit dem Familienunternehmen.
- H5: Die Gesellschafterzufriedenheit erhöht die Gesellschafterverbundenheit.

Die Verbundenheit der Gesellschafter mit dem Familienunternehmen kann aber weiterhin durch Erfahrungen beeinflusst sein, welche die Gesellschafter in ihrer Kindheit und Jugend gemacht haben. So bildet sich insbesondere in der frühen Kindheit die Fähigkeit der Bindung heraus. Diese bezieht sich zunächst in der Regel auf die wichtigsten Bezugspersonen des Kindes (Bowlby, 1958). Ähnlich wie Bowlby (1958) verweisen auch Björnberg und Nicholson (2012) darauf, dass der Grundstein für die emotionale Bindung an das Unternehmen überwiegend in der Kindheit und Jugend der künftigen Gesellschafter gelegt wird und damit zu einem Zeitpunkt, zu dem sich die junge Gesellschaftergeneration nicht notwendigerweise aus eigenem Antrieb heraus bevorzugt für das Familienunternehmen interessiert. Die Autoren sehen hier die Herausforderung, geeignete und wohldosierte Maßnahmen zur Bindung der künftigen Gesellschaftergeneration bereits frühzeitig auf Seiten der Vorgängergeneration zu ergreifen (Björnberg und Nicholson, 2012).

Gleichzeitig beginnt sich in der Kindheit auch die eigene Identität zu formen, was wiederum durch die sozialen Beziehungen, die ein Kind zu wichtigen Bezugspersonen unterhält, und seine Umwelt beeinflusst wird. Zellweger, Nason, Nordqvist und Brush (2013) verweisen beispielsweise darauf, dass sich nicht nur individuelle Identitäten bilden, sondern auch Gruppen, wie z.B. Familien eine ganz einzigartige Identität aufbauen und teilen. Eine Unternehmensidentität ist wiederum in erster Linie von den Werten und Vorstellungen der gründenden bzw. tragenden Unternehmerfamilie bestimmt. Gerade dann, wenn enge Interaktionen mit und soziale Beziehungen zu dem eigenen Familienunternehmen entstehen, können die Grenzen zwischen Unternehmensidentität, Familienidentität und individueller Identität verschwimmen und sich diese wiederum gegenseitig bedingen. Das Unternehmen kann dann Teil der eigenen individuellen Identität werden und dies kann sich in einer stärkeren Verbundenheit und Identifikation mit dem Unternehmen ausdrücken (Zellweger et al. 2013).

Der hohe Einfluss, den die Zugehörigkeit zu einer Unternehmensfamilie auf die Herausbildung der eigenen Identität und das Verbundenheitsgefühl mit den Familienunternehmen hat, muss sich aber nicht immer positiv ausdrücken. Björnberg und Nicholson (2012) verweisen etwa darauf, dass die Beziehung zum Familienunternehmen bei einer problematischen Familiensituation, innerfamiliären Konflikten, hoher Erwartungshaltung der Eltern oder anderer Familienmitglieder gegenüber der Folgegeneration oder schwierigen Beziehungen zu zentralen, mit dem Unternehmen assoziierten, Bezugspersonen auch

negativ belastet sein kann, was eine künftige Entfremdung und Abwendung des Gesellschafters von seinem Familienunternehmen zur Folge haben kann. All diese Überlegungen lassen vermuten, dass die Verbundenheit mit dem Familienunternehmen bereits in der Kindheit entstehen kann. Wir gehen deshalb von folgender Hypothese aus:

- H6: Die Verbundenheit mit dem Familienunternehmen wird von der kindlichen Prägung beeinflusst.

## Methodik

### *Datenerhebung*

Um die Einflussfaktoren auf die Verbundenheit von Gesellschaftern mit dem Familienunternehmen und die Relevanz unterschiedlicher Maßnahmen zur Gesellschafterbindung in Familienunternehmen zu untersuchen, wurde eine Befragung unter aktiven, d.h. im Unternehmen oder den Gremien tätigen, und nicht im Unternehmen oder den Gremien tätigen, sog. passiven Gesellschaftern von Familienunternehmen durchgeführt. Dabei standen Familienunternehmen im Fokus, die mehrere Gesellschafter haben und bereits mindestens in der zweiten Generation im Familienbesitz sind, damit vorrangig solche Unternehmen angesprochen werden, die sich nicht mehr in der Hand des Gründers befinden, der naturgemäß eine besondere emotionale Beziehung zu seinem eigenen Unternehmen haben sollte. Die Konzeption des dazu erforderlichen Fragebogens wurde durch die Projektpartner begleitet und der Fragebogen in einem Pretest auf Verständlichkeit geprüft. Der so entwickelte Fragebogen konnte sowohl in schriftlicher als auch digitaler Form ausgefüllt werden. Beide Möglichkeiten wurden auf Veranstaltungen für Familienunternehmen mit entsprechenden Informationen zum Projekt bekanntgemacht. Weiterhin wurde das Projekt in der Zeitschrift „wir“, das vorrangig Unternehmerfamilien anspricht, veröffentlicht, vorgestellt und ebenfalls zur Teilnahme aufgerufen. Die online-Version des Fragebogens konnte sowohl über die Homepage des ifm Mannheim als auch über die Internetpräsenz der IHK Rhein-Neckar aufgerufen werden.<sup>3</sup>

Die meisten Fragebogen wurden durch die schriftliche Ansprache der namentlich bekannten Gesellschafter der 1.000 größten Familienunternehmen in Deutschland<sup>4</sup> und durch persönliche Ansprache gewonnen.

Insgesamt konnten 199 schriftliche und 102 Online-Datensätze gewonnen werden, von denen 292 in die anschließenden Auswertungen einfließen.

### *Fragebogenkonzeption*

Bei der Konzeption des Fragebogens mussten, ausgehend von der Fragestellung der Studie und vor dem Hintergrund des theoretischen Gedankengerüsts, unterschiedliche Aspekte berücksichtigt werden. Zunächst galt es, die relevanten Fragenkategorien festzulegen. Da viele Fragenkataloge und Stu-

---

<sup>3</sup> Weitere Anmerkungen zur Erhebung der Daten und zum methodischen Vorgehen siehe Anhang 2: Methodisches Vorgehen in dieser Studie.

<sup>4</sup> Die Unternehmen wurden zum größten Teil aus dem Adressbestand der 500 größten deutschen Familienunternehmen nach Umsatz und Beschäftigten entnommen, der in regelmäßigen Abständen vom ifm Mannheim aktualisiert wird. Weitere Unternehmen wurden der Liste der 1.000 größten Familienunternehmen (nach Umsatz) des Internet-Portals DIE DEUTSCHE WIRTSCHAFT entnommen (<http://die-deutsche-wirtschaft.de/kategorie/rankings/>).

dien vor allem für kleine Familienunternehmen entwickelt wurden, war eine Anpassung der Fragen an größere Familienunternehmen, die auch einen umfangreicheren Gesellschafterkreis haben können, notwendig. Es wurden Fragenblöcke zu folgenden Kategorien gebildet:

1. Person des Gesellschafters und seiner Stellung im Unternehmen
2. Ausprägungen der genannten Antriebskräfte in der persönlichen Lebenseinstellung des Gesellschafters
3. Ausprägungen der genannten Antriebskräfte in der Gesellschafterrolle des Befragten
4. Verbundenheit des Familiengeschafters an „sein“ Unternehmen
5. Rolle des Unternehmens in der Kindheit des Gesellschafters
6. Maßnahmen zur Gesellschafterbindung und deren Bewertung durch den Gesellschafter
7. Charakteristika des Unternehmens des Gesellschafters

Der erste Fragenblock erfasste die familiäre Situation und die Stellung des Gesellschafters im Unternehmen. Dabei wurde bezüglich der Charakteristika einzelner Gesellschafter ein besonderes Augenmerk auf diejenigen Eigenschaften gelegt, denen bereits in anderen Studien Auswirkungen auf die Führung von Familienunternehmen bzw. die Gesellschafterbindung nachgewiesen wurden, wie das Alter, Geschlecht, Familienstand und berufliche Qualifikation der Gesellschafter, sowie Wohnort, Position im Familienunternehmen und die Übereinstimmung von Unternehmens- und Familienname. So haben etwa Studien gezeigt, dass das Geschlecht von Eigentümern sowie ihr Alter einen Einfluss auf den Detailgrad der Nachfolgeplanung oder den Formalisierungsgrad des Unternehmens haben können (z.B. Harveston et al. 1997). López-Vergara (2013) zeigte weiter, dass Frauen als Gesellschafter den emotionalen Wert des Familienunternehmens anders bewerten als Männer (Zellweger und Astrachan 2008). Ferner gibt es Anhaltspunkte dafür, dass eine aktive Tätigkeit von Gesellschaftern innerhalb des eigenen Familienunternehmens eine Bindung an ebendieses stärken kann (z.B. Tagiuri & Davis, 1982). Weiterhin werden jüngere Gesellschafter von anderen Themen und Aktivitäten angesprochen als ältere (Zellweger und Astrachan 2008). Das gleiche könnte für Gesellschafter gelten, die nicht im eigenen Unternehmen arbeiten, gegenüber jenen, die im Unternehmen tätig sind. Auch der Familienstand des individuellen Gesellschafters und eigene Kinder können einen Einfluss darauf nehmen, wie Gesellschafter ihr Verhältnis zum Unternehmen sehen und inwieweit sie sich dem Unternehmen verbunden fühlen. (Björnberg und Nicholson 2008). Der Wohnort der Gesellschafter kann ebenfalls einen Einfluss auf die Gesellschafterbindung und die zur Gesellschafterbindung förderlichen Maßnahmen nehmen, da es mit zunehmender räumlicher Entfernung vom Unternehmen schwieriger wird, eine emotionale Nähe aufzubauen und zu bewahren. Ebenso kann der Schul- oder Berufsabschluss des jeweiligen Gesellschafters die Verbundenheit gegenüber dem Familienunternehmen beeinflussen. Einerseits eröffnen sich mit steigendem Qualifikations- und Bildungsgrad mehr Möglichkeiten, außerhalb des Familienun-

ternehmens eine Karriere zu starten, andererseits ist aber eine gute Qualifikation auch in Familienunternehmen meist Voraussetzung zum Einstieg in Führungspositionen. Einige Studien schreiben auch dem Familiennamen, der sich im Unternehmensnamen wiederfindet, eine bindende Rolle zu (Tagiuri und Davis 1996; Davis und Herrera 1998; Zellweger und Astrachan 2008).

Der zweite Fragenblock identifizierte die Bedeutung, die die vier Antriebskräfte Erwerb, Bindung, Lernen und Verteidigung allgemein im Leben der Gesellschafter haben. Wie bereits erläutert, ist davon auszugehen, dass die Ausprägungen dieser Triebkräfte einen Einfluss darauf nehmen, inwieweit die Rolle als Gesellschafter diese befriedigen kann und damit eine Zufriedenheit schafft, die wiederum eine Verbundenheit gegenüber dem Unternehmen erzeugt. Darüber hinaus kann es durchaus sein, dass die Ausprägung dieser Antriebskräfte wiederum die Nützlichkeit verschiedener Maßnahmen zur Gesellschafterbindung beeinflusst. Die Zustimmung der Befragten zu den Aussagen im Fragebogen wurde anhand einer Fünf-Punkte-Likert-Skala gemessen.

Der dritte Fragenblock erfasste, welche Bedeutung die Gesellschafterrolle für die befragten Personen hat und inwieweit Erwartungen als Gesellschafter befriedigt werden, bzw. wie zufrieden der Gesellschafter in seiner Rolle ist. Dabei wurden die Fragen so formuliert, dass eine Befriedigung der vier Antriebskräfte, die unserer Studie zugrunde liegen, in der Gesellschafterrolle abgeprüft werden konnte. Die Fragen bezogen sich dabei in erster Linie auf das Zugehörigkeitsgefühl der Gesellschafter zu den anderen Gesellschaftern und den Mitarbeitern (Bindung), den materiellen Ansprüchen aus der Gesellschafterrolle (Erwerb), den Möglichkeiten, durch die Gesellschafterrolle neue Erkenntnisse und Erfahrungen zu sammeln (Lernen) und der Übereinstimmung der eigenen Vorstellungen mit denjenigen des Unternehmens (Verteidigung). Einige der von uns verwendeten Items fanden bereits bei Mowday et al. (1979) Anwendung, die im Wesentlichen die Mitarbeiterbindung in Unternehmen untersuchen. Darüber hinaus haben wir uns, insbesondere bei den Fragen zur Befriedigung des Bindungstrieb, auch an den Fragen zur Messung der Emotional Ownership orientiert (Björnberg und Nicholson 2012). Die Zustimmung der Befragten zu den jeweiligen Aussagen im Fragebogen wurde anhand einer Fünf-Punkte-Likert-Skala gemessen.

Ein weiterer Fragenblock erfasste die Verbundenheit der Gesellschafter mit ihrem Familienunternehmen. Einige diesbezügliche Aspekte wurden bereits in früheren Studien abgefragt und mehrfach evaluiert. Da in der Mehrzahl der Studien (Mowday et al. 1979; Vilaseca 2002), die die Unternehmen und nicht allgemein Organisationen betreffen, vor allem die Verbundenheit von Mitarbeitern mit dem Unternehmen untersucht wurde, musste auch in diesem Abschnitt eine Anpassung an die vorliegenden Forschungsfragen erfolgen. Ebenfalls enthält dieser Fragenkomplex einige zur Bewertung des Emotional Ownership bei Björnberg und Nicholson (2012) erfasste Items. Auch hier konnten die Befragten ihre Zustimmung anhand einer Fünf-Punkte-Likert-Skala ausdrücken.

Der fünfte Fragenblock setzte sich damit auseinander, inwieweit eine Verbundenheit an das Unternehmen Ursache einer bereits erfolgten kindlichen Prägung (z.B. Bowlby 1958; Pieper 2007) sein kann. Hier wurde erfragt, inwieweit der Befragte bereits in seiner Kindheit mit dem Unternehmen in Kontakt getreten ist, z.B. indem das Unternehmen in der Familie ein allgegenwärtiges Gesprächsthema war, bzw. inwieweit er bereits in der Kindheit ein Interesse am Familienunternehmen gezeigt, sich selbst als Unternehmerkind wahrgenommen oder sogar seine spätere Ausbildung und Berufswahl durch den Status als Familiengesellschafter beeinflusst gesehen hat. Die Zustimmung der Befragten zu den jeweiligen Aussagen wurde anhand einer Fünf-Punkte-Likert-Skala gemessen.

Der sechste Fragenblock diente schließlich der Ermittlung der Maßnahmen, welche derzeit im Unternehmen mit dem Ziel der Gesellschafterbindung Anwendung finden, sowie einer davon unabhängigen Einschätzung der Wichtigkeit dieser Maßnahmen durch die Befragten. Der gewählte Maßnahmenkatalog orientierte sich dabei überwiegend an dem von Pieper (2007) vorgestellten Maßnahmenkatalog zur emotionalen und finanziellen Bindung der Familiengesellschafter an das Familienunternehmen. Die Bewertung der Wichtigkeit der einzelnen Maßnahmen erfolgte auch in diesem Fragenblock durch die befragten Familiengesellschafter anhand einer Fünf-Punkte-Likert-Skala. Ob die jeweilige Maßnahme auch im eigenen Familienunternehmen eingesetzt wird, wurde durch eine einfache „Ja/ Nein/ Keine Antwort“-Frage erfasst.

Der letzte Fragenblock registrierte schließlich Eigenschaften des Familienunternehmens wie die Größe, Alter und Rechtsform des Unternehmens, ob das Unternehmen durch die Familie, in deren Trägerschaft es sich derzeit befindet, gegründet wurde, die derzeit im Unternehmen tätige Generation, die aktuelle Anzahl der Gesellschafter, die Einbindung einer Stiftung als Gesellschafter und das Vorhandensein vertraglicher Regelungen zur Übertragung von Gesellschafteranteilen, welche die Verbundenheit der Gesellschafter mit dem Familienunternehmen beeinflussen können. Darüber hinaus wurde an dieser Stelle ebenfalls erfasst, inwieweit die Familie grundsätzlich in das Unternehmen eingebunden ist und welche Regelungen diesbezüglich bestehen (u.a. Zellweger und Astrachan 2008; Vilaseca 2002; Mowday et al. 1979; Björnberg und Nicholson 2008; Berrone et al. 2012b). So lässt sich z.B. vermuten, dass die Gesellschafterbindung mit steigender Unternehmensgröße und insbesondere steigender Gesellschafterzahl grundsätzlich abnimmt und damit bestimmte Maßnahmen mehr oder weniger erst dann notwendig werden. In den ersten Generationen, wenn die Zahl der Gesellschafter noch kleiner ist, ist auch der direkte Bezug der einzelnen Personen zum Unternehmen wahrscheinlicher. In dieser Zeit kennen die meisten Gesellschafter das Unternehmen vermutlich noch aus persönlicher Erfahrung. Zudem ist auch die Unternehmensführung in der Regel mit Familienmitgliedern besetzt, so dass auch aus familiärer Sicht das Unternehmen noch eine große Rolle spielt. All dies schwächt sich mit steigender Gesellschafterzahl ab, so dass es bei Unternehmen mit sehr vielen Gesellschaftern wahrscheinlich

auch viele Gesellschafter gibt, die keinen direkten Bezug zum Familienunternehmen mehr haben (Gersick et al. 1997). Bedeutungsvoll für die Verbundenheit mit einem Unternehmen könnte es weiterhin sein, wie lange die Familie bereits im Besitz des Unternehmens ist (Zellweger und Astrachan 2008). So könnte eine lange Tradition als Familienunternehmen durchaus die Verbundenheit stärken und sei es nur aus dem Grund, dass der Gesellschafter nicht zu der Generation gehören möchte, die das Unternehmen schließen oder verkaufen muss (Woywode et al. in Vorbereitung). Ein weiterer Aspekt, der die Verbundenheit der Gesellschafter mit dem Familienunternehmen beeinflussen könnte, sind bestehende Regelungen zum Anteilsverkauf. Diese könnten schon allein durch die Einschränkung der Fungibilität der Anteile die Verbundenheit zum Unternehmen beeinflussen (Zellweger und Astrachan 2008). Das gleiche kann für Anteile vermutet werden, die in einer Stiftung gehalten werden. Das Ausmaß, in welchem die Familie noch in der Unternehmensführung oder den Kontrollgremien tätig ist, sowie die grundsätzliche Möglichkeit, auch im Unternehmen mitzuarbeiten, beeinflussen die Verbundenheit mit dem Familienbesitz ebenfalls, da sich hier für jeden einzelnen Gesellschafter die Möglichkeit bietet, die eigenen Interessen und Vorstellungen einzubringen oder auch den eigenen Berufsweg zu formen (Gomez-Mejia et al. 2011a; Berrone et al. 2012b).

## Beschreibung der Datenbasis

Nach der Datenerhebung lagen 292 Fragebögen vor, die ganz oder in Teilen in die statistische Auswertung eingehen konnten. Da der Datenerhebung kein Auswahlframe zugrunde gelegt werden konnte, kann leider nicht der Anspruch auf Repräsentativität der Ergebnisse im stichprobentheoretischen Sinne erhoben werden. Gleichwohl liegt eine Auswahl auf Gerätewohl vor, die aufgrund ihrer Breite unter Gesellschaftern von Familienunternehmen als bedeutende Quelle für die Beantwortung der Fragestellungen dieser Untersuchung angesehen werden kann.

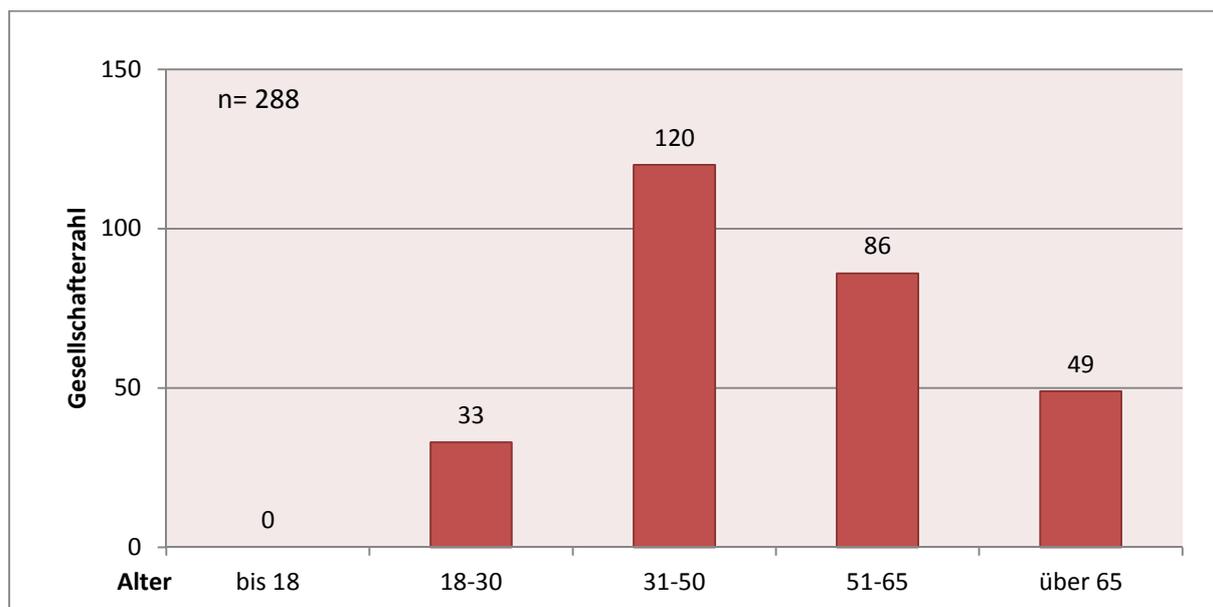
Die gestellten Fragen und damit die erhobenen Daten können in zwei Kategorien unterteilt werden. Zum einen wurden Fragen zu persönlichen Merkmalen der Gesellschafter gestellt, wie z.B. nach dem Alter, und zu den Charakteristika ihrer Familienunternehmen, beispielsweise nach der Mitarbeiterzahl. Bei diesen Fragen wurden Kategorien zur Auswahl gestellt. Dadurch wurde die Möglichkeit einer Identifizierung der Person und des Unternehmens weiter minimiert und datenschutzrechtlichen Leitlinien entsprochen. Zum anderen wurden Fragen zu den persönlichen Einstellungen der Gesellschafter gestellt, die die Lebenssituation, die Zufriedenheit in der Rolle als Gesellschafter, die kindliche Bindung an das Familienunternehmen, die aktuelle Verbundenheit mit dem Unternehmen und Einschätzungen der Maßnahmen zur Stärkung der Verbundenheit betrafen. Da die so erhaltenen Daten auf Einschätzungen anhand von Likert-Skalen beruhen, können sie als Ausgangsbasis für metrische statistische Verfahren dienen.

Für die Überprüfung unserer theoretischen Ausgangsposition nach Lawrence und Nohria (2002) haben wir die Variablen zu den Lebenseinstellungen und der Bewertung der Rolle der Gesellschafter faktoranalytisch untersucht. Die Variablen zu den Lebenseinstellungen wurden sowohl mithilfe einer explorativen als auch konfirmatorischen Faktorenanalyse geprüft. Für die Variablen der Bewertung der Gesellschafterrolle führten wir eine explorative Faktorenanalyse durch, ebenso wie für die Variablen der kindlichen Bindung und der aktuellen Bindung an das Familienunternehmen.

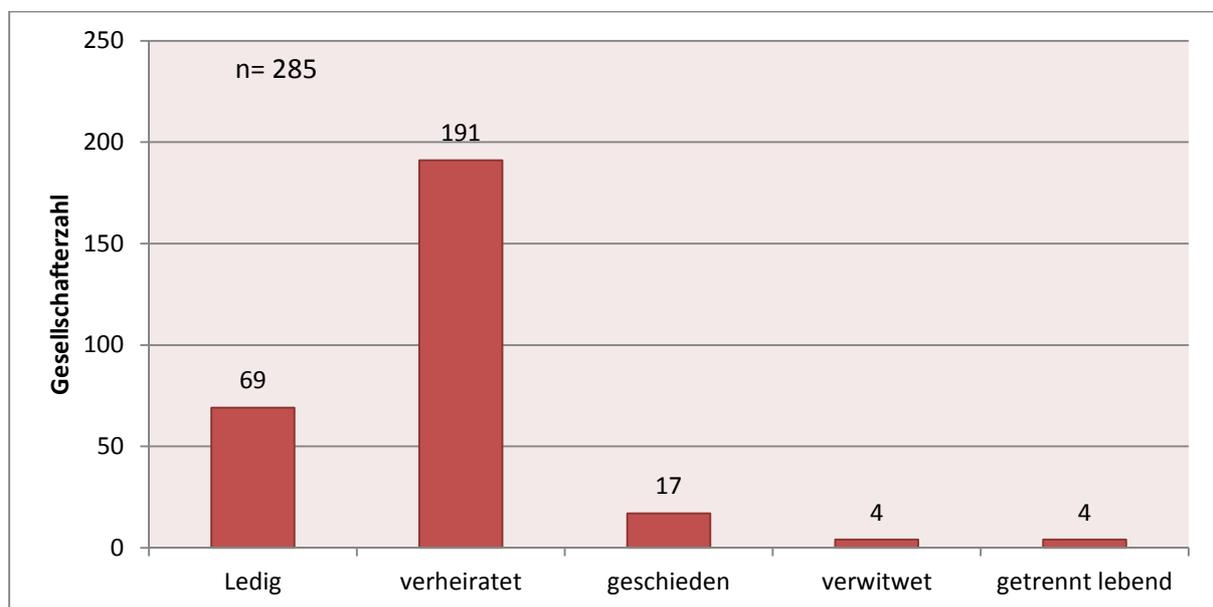
### *Die Gesellschafter*

Von den 292 Gesellschaftern, deren Antworten ausgewertet wurden, sind 207 Männer und 64 Frauen. 21 Personen machten keine diesbezüglichen Angaben.

Beim Alter der Gesellschafter (Abbildung 2) zeigt sich eine Konzentration in den Kategorien 31 bis 50 Jahre und 51 bis 65 Jahre. Keiner der antwortenden Gesellschafter war minderjährig.

Abbildung 2: *Alter der antwortenden Gesellschafter*

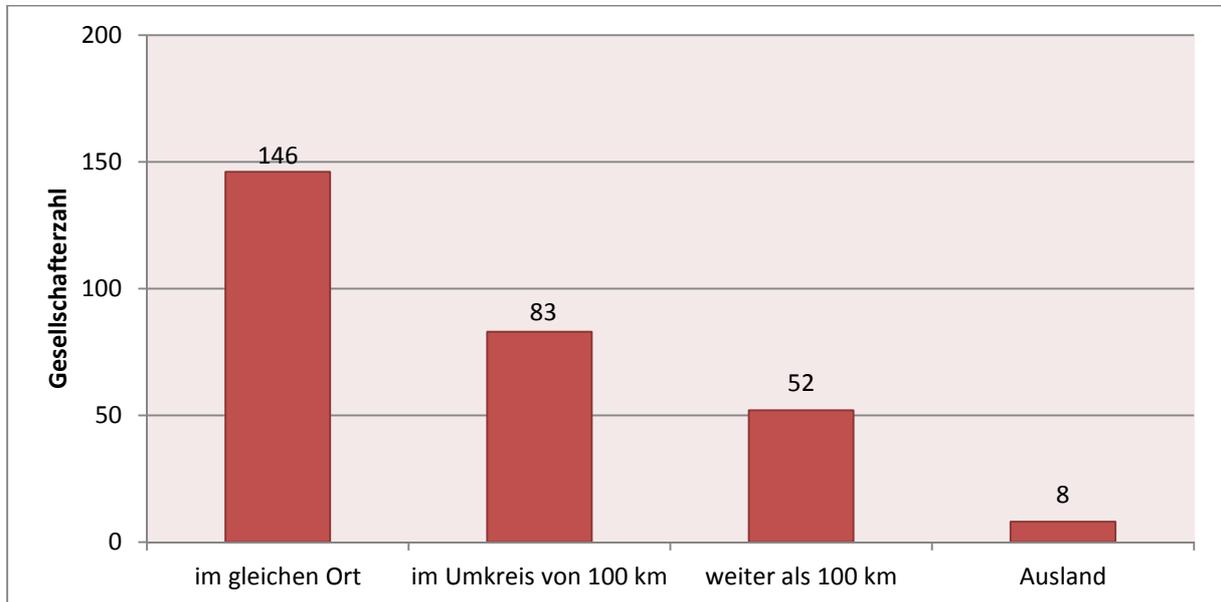
191 der antwortenden Personen sind verheiratet, 69 sind ledig und 21 geschieden oder getrennt lebend, 4 sind verwitwet.

Abbildung 3: *Familienstand der antwortenden Gesellschafter*

204 der antwortenden Gesellschafter haben Kinder und 81 nicht. Insgesamt 7 Personen beantworteten die Frage nach Familienstand und vorhandenen Kindern nicht.

146 Gesellschafter wohnen direkt am Unternehmenshauptsitz, 83 haben ihren Wohnsitz immerhin noch im Umkreis von 100 km. 60 Befragte wohnen weiter weg, acht im Ausland.

Abbildung 4: Wohnort im Verhältnis zum Unternehmenshauptsitz (Mehrfachantworten möglich)



Die überwiegende Mehrheit der Befragten (221) hat einen Studienabschluss, 47 Personen schlossen eine Promotion ab. Rein berufsbezogene Qualifikationen sind dagegen eher weniger vertreten.

Gut die Hälfte der Befragten ist auch in der Unternehmensführung tätig und rund ein Drittel der Gesellschafter sind in den Gesellschaftergremien engagiert.

Abbildung 5: Berufliche Qualifikation (Mehrfachantworten möglich)

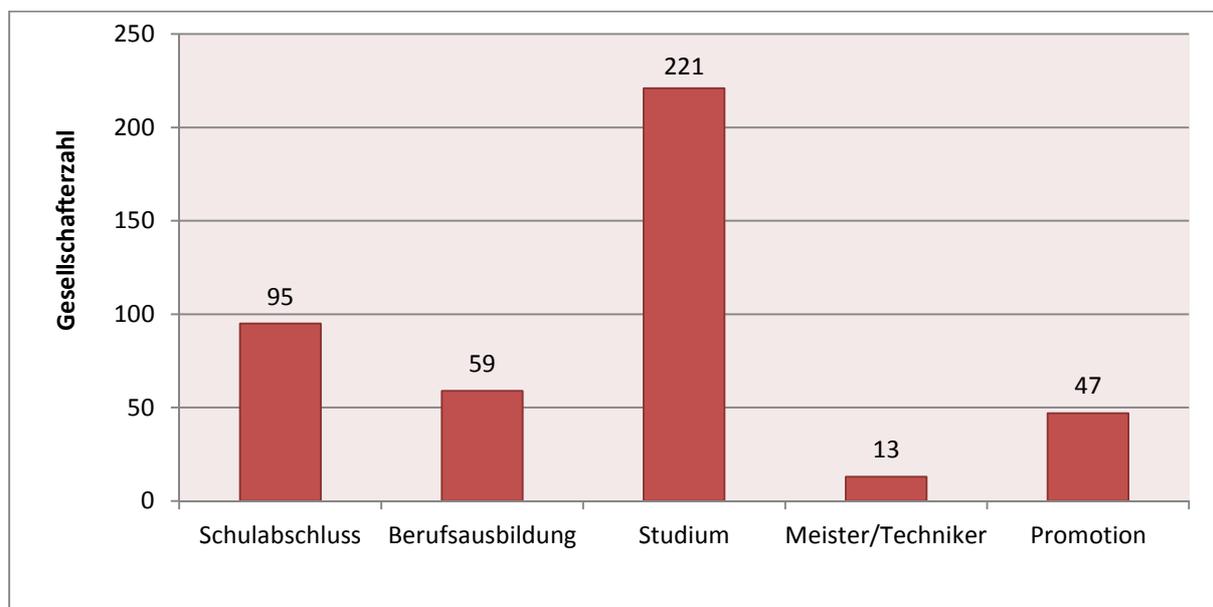
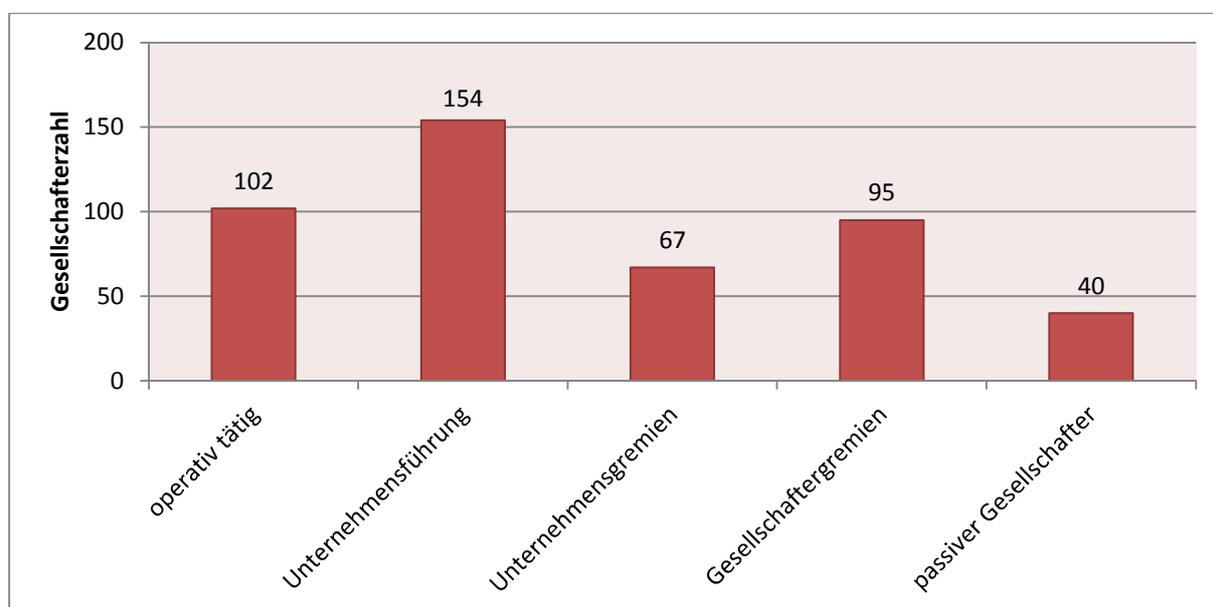


Abbildung 6: Position im Unternehmen (Mehrfachantworten möglich)

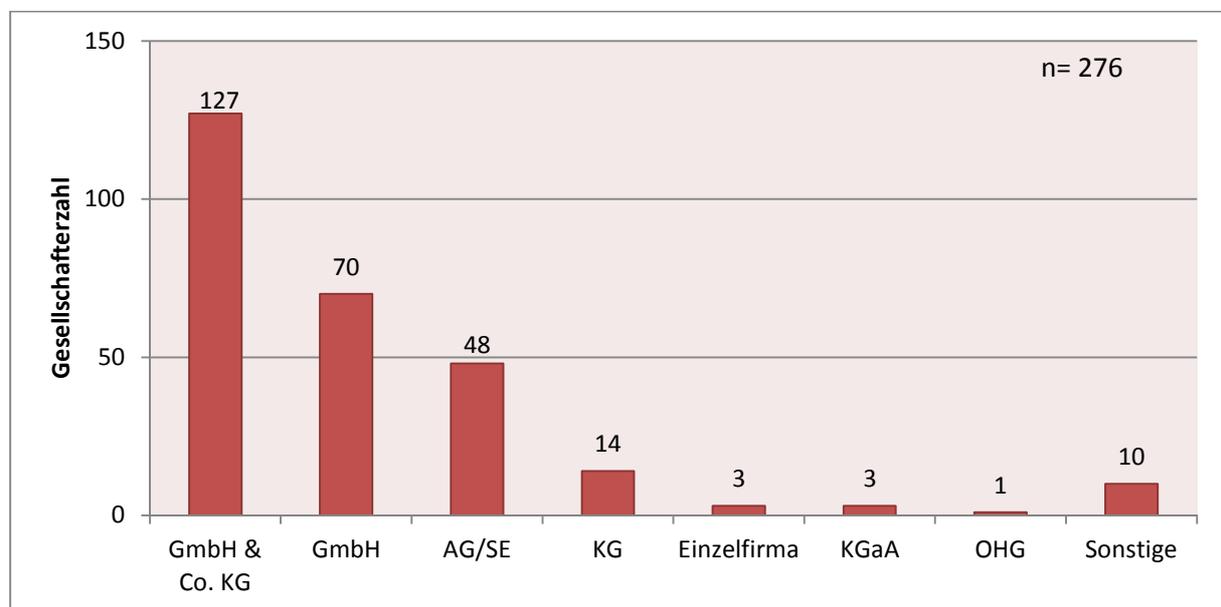


## Angaben zu den Unternehmen

Die Zahl der Unternehmen, zu denen die befragten Gesellschafter gehören, kann nicht genau angegeben werden, da die Umfrage vollständig anonym war. Ein Vergleich der Unternehmensdaten der ausgewerteten Fragebögen (Mitarbeiter und Umsatzzahlen, Rechtsform, Dauer des Besitzes und Gründung aus der Familie, Gesellschaftergeneration und -zahl, Stiftungsanteile, vertragliche Regelungen zum Anteilsverkauf, Familienvertretung im Unternehmen) führt zu der Einschätzung, dass Gesellschafter aus mindestens 205 unterschiedlichen Unternehmen geantwortet haben.

Die meisten der antwortenden Gesellschafter besitzen Anteile an Unternehmen in der Rechtsform der GmbH & Co. KG, gefolgt von denjenigen in den Rechtsformen GmbH, AG und SE sowie KG.

Abbildung 7: Rechtsform der Familienunternehmen



161 der befragten Gesellschafter besitzen Anteile an Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern (Abbildung 8) und 189 an Unternehmen mit einem Jahresumsatz über 100 Millionen Euro (Abbildung 9). Lediglich 45 Gesellschafter gehören zu Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern und nur 12 Gesellschafter halten Anteile an Unternehmen mit einem Jahresumsatz unter 10 Millionen Euro.

Abbildung 8: Mitarbeiterzahl in den Familienunternehmen

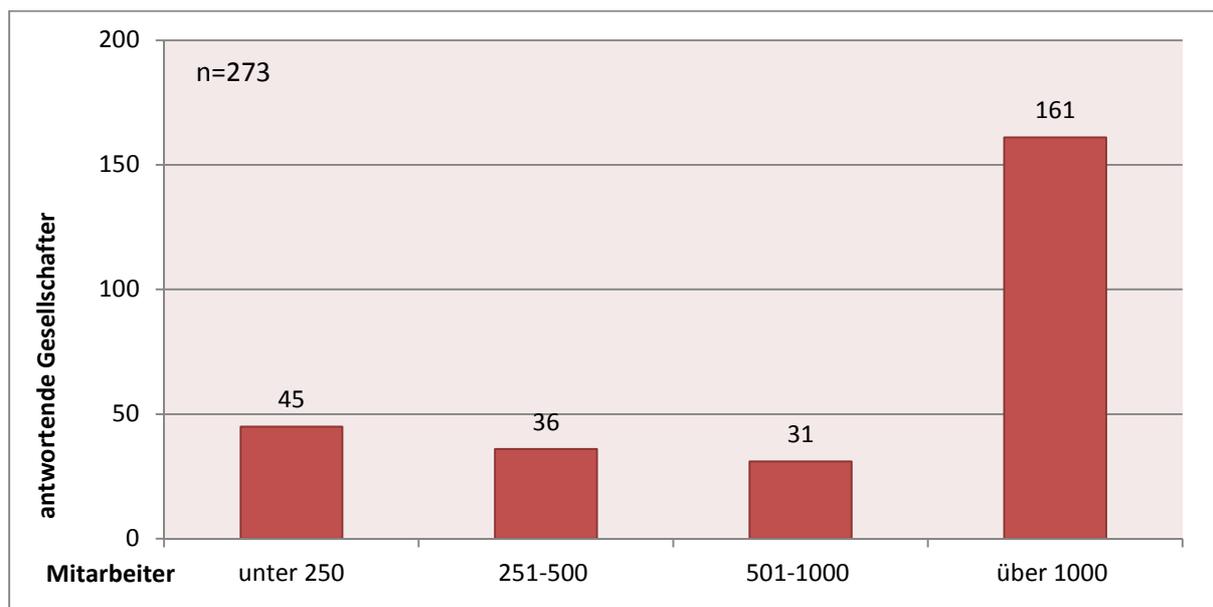
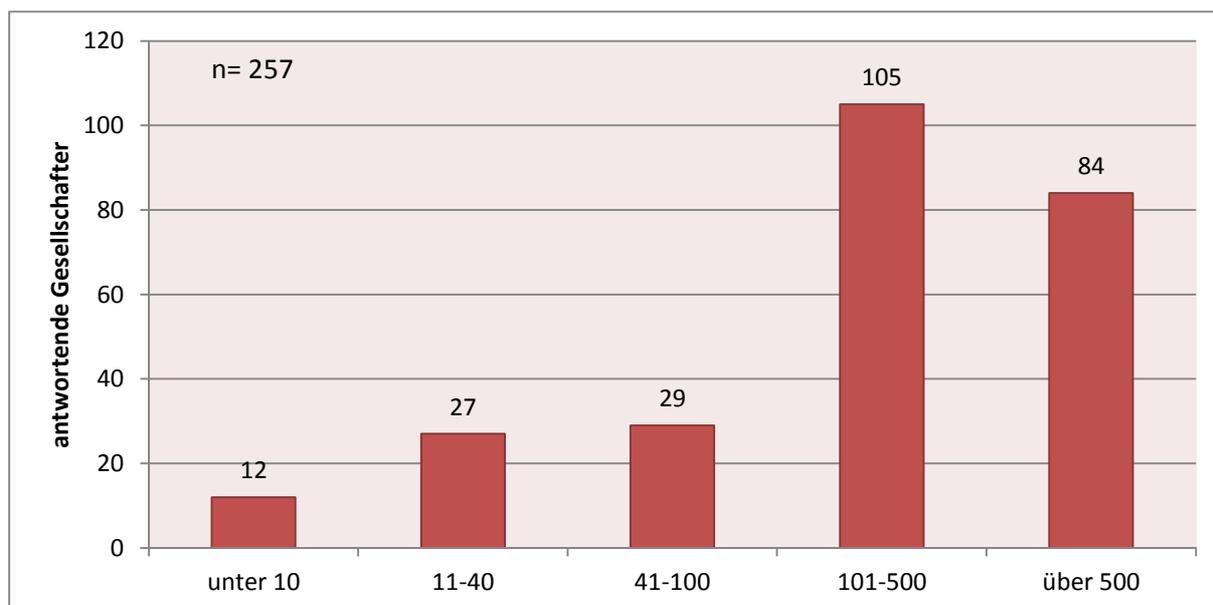


Abbildung 9: Umsatz im Jahr 2015 in Mio.€



160 Gesellschafter gaben an, dass ihr Unternehmen bereits vor 1945 bestand, bei 86 Gesellschaftern sogar schon vor 1900 (Abbildung 10). Entsprechend gehören 136 der Befragten mindestens zur 4. Gesellschaftergeneration (Abbildung 11). Lediglich zehn Gesellschafter gehören zur Gründungsgeneration und nur bei 34 Befragten wurde das Unternehmen nach 1980 gegründet. Dabei wurden die Unternehmen bei 246 Gesellschaftern auch von der Familie gegründet, lediglich 32 gaben an, dass das Unternehmen nicht von der eigenen Familie gegründet wurde.

Abbildung 10: Unternehmen im Familienbesitz

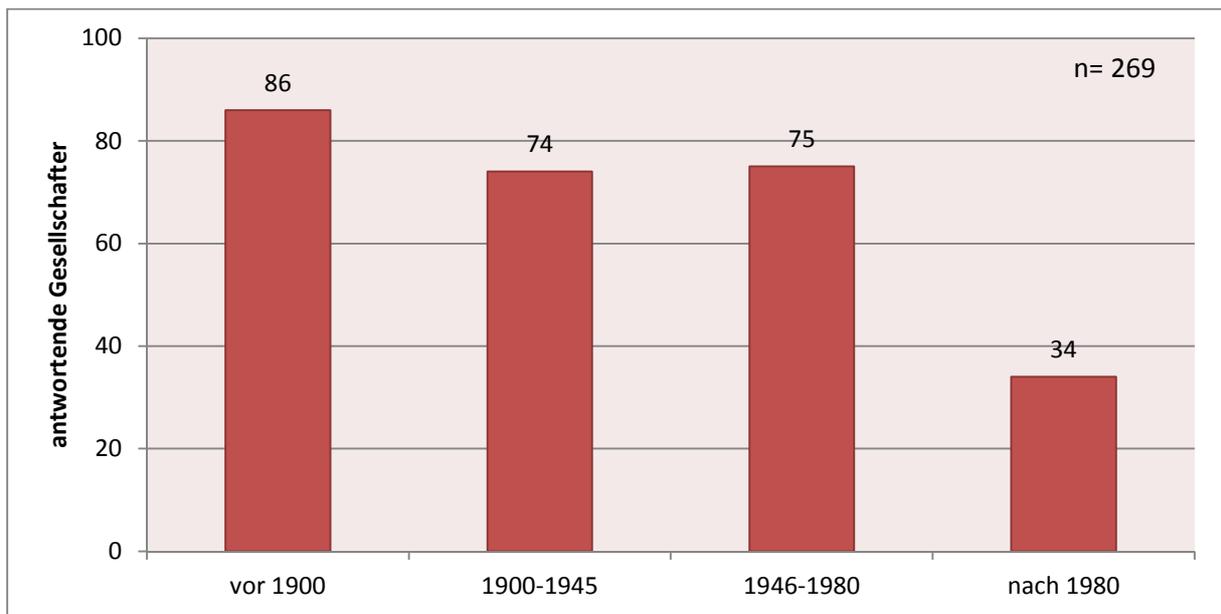
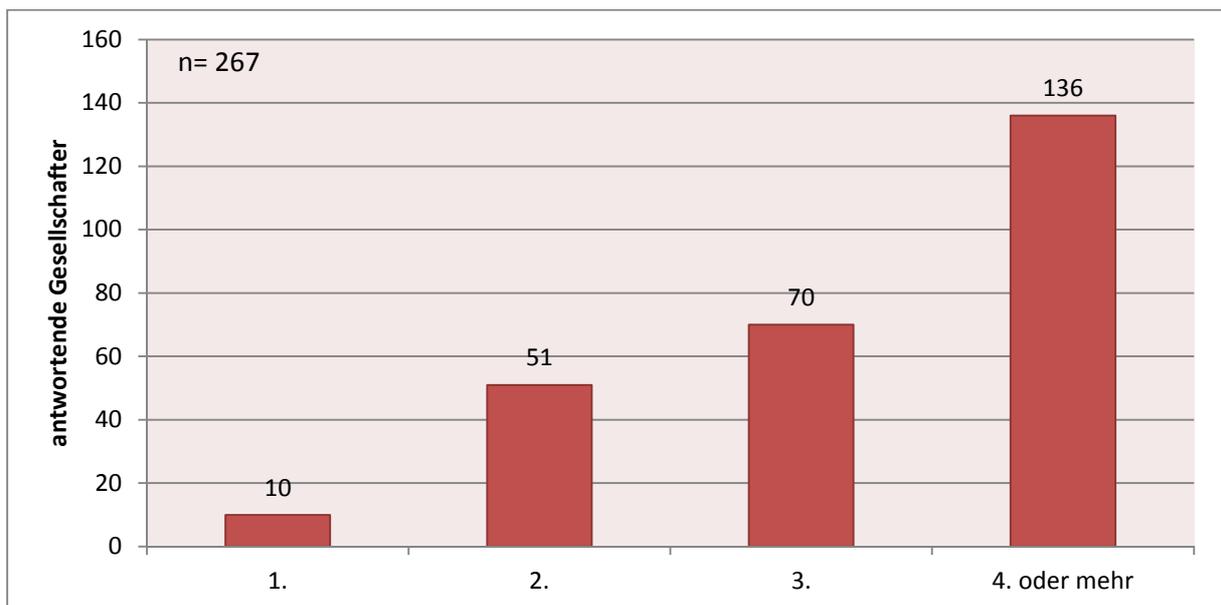
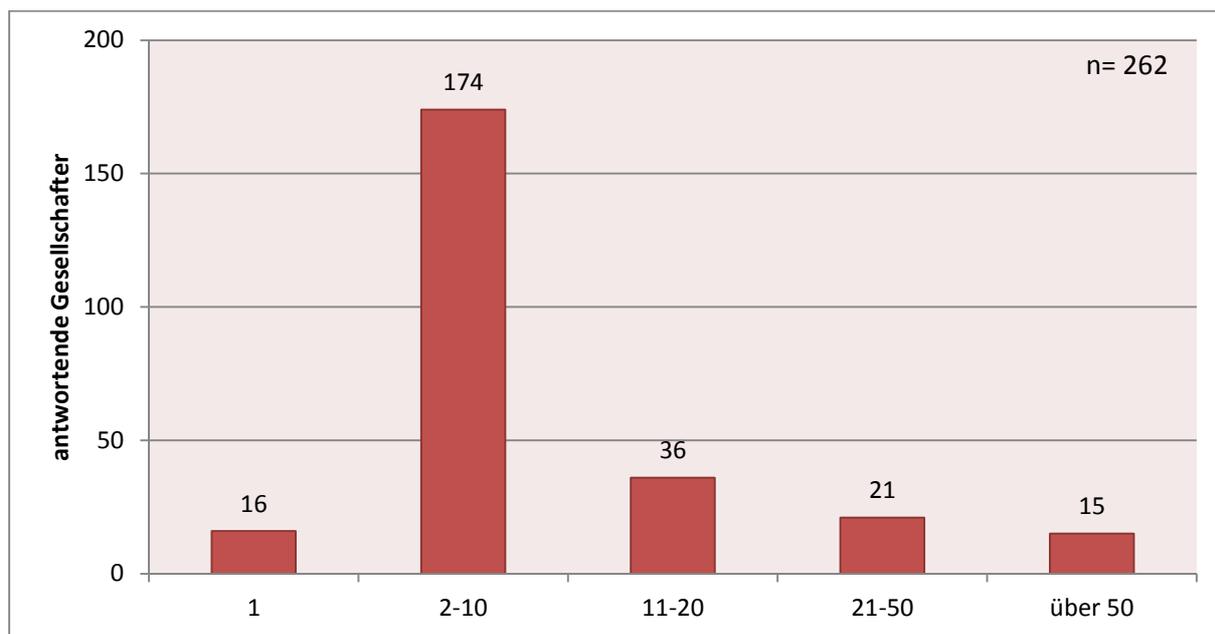


Abbildung 11: Jüngste Gesellschaftergeneration



174 der von uns Befragten finden sich in der Kategorie mit 2-10 Gesellschaftern (Abbildung 12). In diesen Unternehmen ist die Zahl der Gesellschafter noch überschaubar und die Wahrscheinlichkeit groß, dass sich noch jeder einzelne um die Belange des Unternehmens kümmert. Immerhin 72 der befragten Gesellschafter haben allerdings auch mehr Mitgesellschafter, 15 gehören zur Gruppe mit über 50 Gesellschaftern.

Abbildung 12: Gesellschafterzahl in den Unternehmen der antwortenden Gesellschafter



211 der Befragten gaben an, dass die Familie auch in der Unternehmensführung vertreten ist, bei 183 ist die Familie in den Gremien tätig. Lediglich sechs Gesellschafter erklärten, dass die Familie in gar keiner Position zu finden ist.

Der Überblick über die Datenbasis zeigt, dass die erhaltenen Daten gut mit unserem postulierten Fokus auf Unternehmen der mindestens zweiten Generation und mit mehreren Gesellschaftern übereinstimmen.

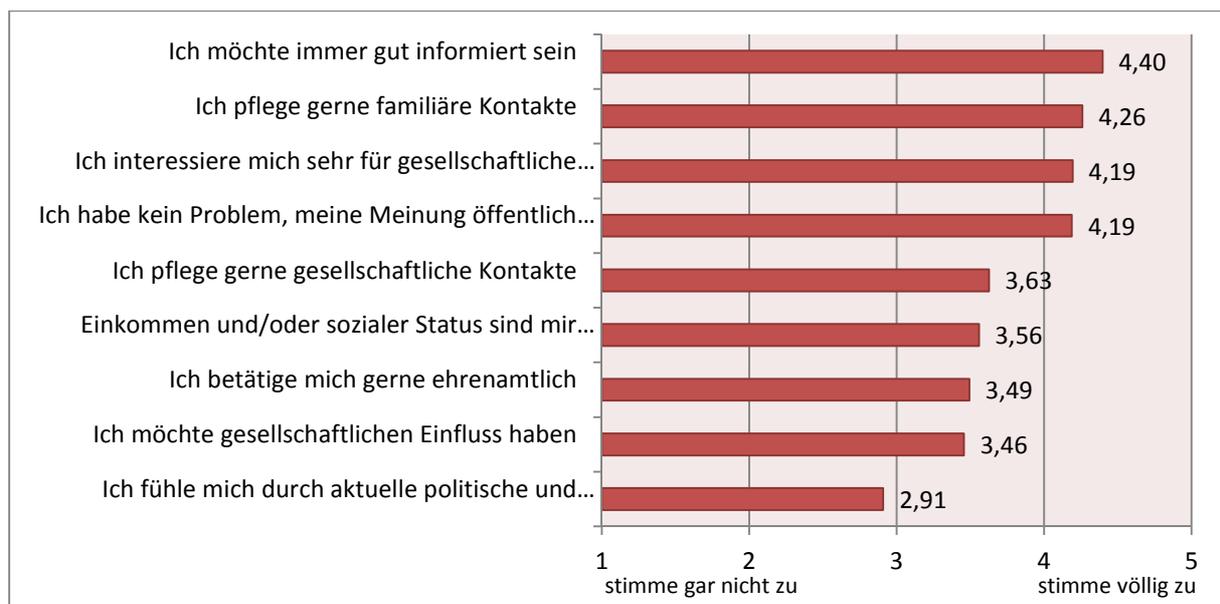
## Einschätzungen der Gesellschafter – Überblick

### Grundsätzliche Lebenseinstellung

Die Bewertung der Gesellschafter bezüglich ihrer eigenen Lebenseinstellung, ihrer Rolle als Gesellschafter, ihrer aktuellen und kindlichen Verbundenheit mit dem Familienunternehmen sowie die Bewertung der Unternehmensmaßnahmen, die für die Gesellschafter angeboten werden, erfolgte anhand einer Fünf-Punkte-Likert-Skala. Die Werte reichten bei Aussagen, die eingestuft werden sollten, von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme völlig zu), oder, bei der Beurteilung der Wichtigkeit von Maßnahmen von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig). Da eine mittlere Bewertung somit bei einem Wert von 3 liegt, werden im Folgenden alle Bewertungen, die kleiner sind, als eher nicht zustimmend, und alle, die darüber liegen als eher zustimmend gesehen. Werte, die über 4 liegen, werden als klare Zustimmung zu den Aussagen gewertet.

Bei der allgemeinen Lebenseinstellung sind den befragten Gesellschaftern in erster Linie Information und familiäre Kontakte wichtig (Abbildung 13). Großes Interesse bringen die Befragten auch den technischen und gesellschaftlichen Entwicklungen entgegen. Gesellschafter von Familienunternehmen zeigen zudem kaum Probleme, ihre Meinung öffentlich zu vertreten. Dagegen wurden gesellschaftlicher Einfluss und Kontakte sowie das persönliche ehrenamtlich Engagement deutlich geringer bewertet. Eine Verunsicherung durch aktuelle Entwicklungen bestätigten die wenigsten der Antwortenden.

Abbildung 13: Grundsätzliche Lebenseinstellung der Gesellschafter



Die grundsätzliche Lebenseinstellung der antwortenden Gesellschafter wurde weiterhin mittels einer explorativen Faktorenanalyse untersucht, die insgesamt vier Faktoren ermittelte, die auch die von uns

zugrunde gelegten Antriebskräfte menschlichen Verhaltens widerspiegeln (Tabelle 1). So zeigt sich der Lerntrieb in den Fragen „Ich möchte immer gut informiert sein“, „Ich interessiere mich sehr für gesellschaftliche und technische Entwicklungen“ und „Ich habe kein Problem, meine Meinung öffentlich zu vertreten“. Zu einem weiteren Faktor schlossen sich die Fragen „Einkommen und sozialer Status sind mir wichtig“, „Ich pflege gerne gesellschaftliche Kontakte“ und „Ich möchte gesellschaftlichen Einfluss haben“ zusammen. Diese Fragen kann man unschwer als den Erwerbstrieb aus unserem theoretischen Ausgangspunkt erkennen. „Ich pflege gerne familiäre Kontakte“ und „Ich betätige mich gerne ehrenamtlich“ bildeten einen dritten Faktor, der die Bindung an Familie und Gesellschaft darstellt. Die Frage „Ich fühle mich durch aktuelle gesellschaftlich und politische Entwicklungen verunsichert“ bildet schließlich den vierten Faktor, aus dem man den Verteidigungstrieb erkennen kann. Die Fragen zur allgemeinen Lebenseinstellung waren somit durchaus geeignet, die vier Antriebskräfte in der allgemeinen Lebenseinstellung der Gesellschafter nachzuweisen. Der Lerntrieb zeigt sich in seiner Gesamtheit als der dominierende Trieb in der Lebenseinstellung der befragten Gesellschafter. Die vier Faktoren bzw. Triebe konnten auch durch eine konfirmatorische Faktorenanalyse bestätigt werden, wobei in einer zweiten Version die Aussage „Ich habe kein Problem, meine Meinung öffentlich zu vertreten“ auch zum Verteidigungstrieb gezählt werden konnte.

*Tabelle 1: Faktorenanalyse Lebenseinstellungen der Gesellschafter*

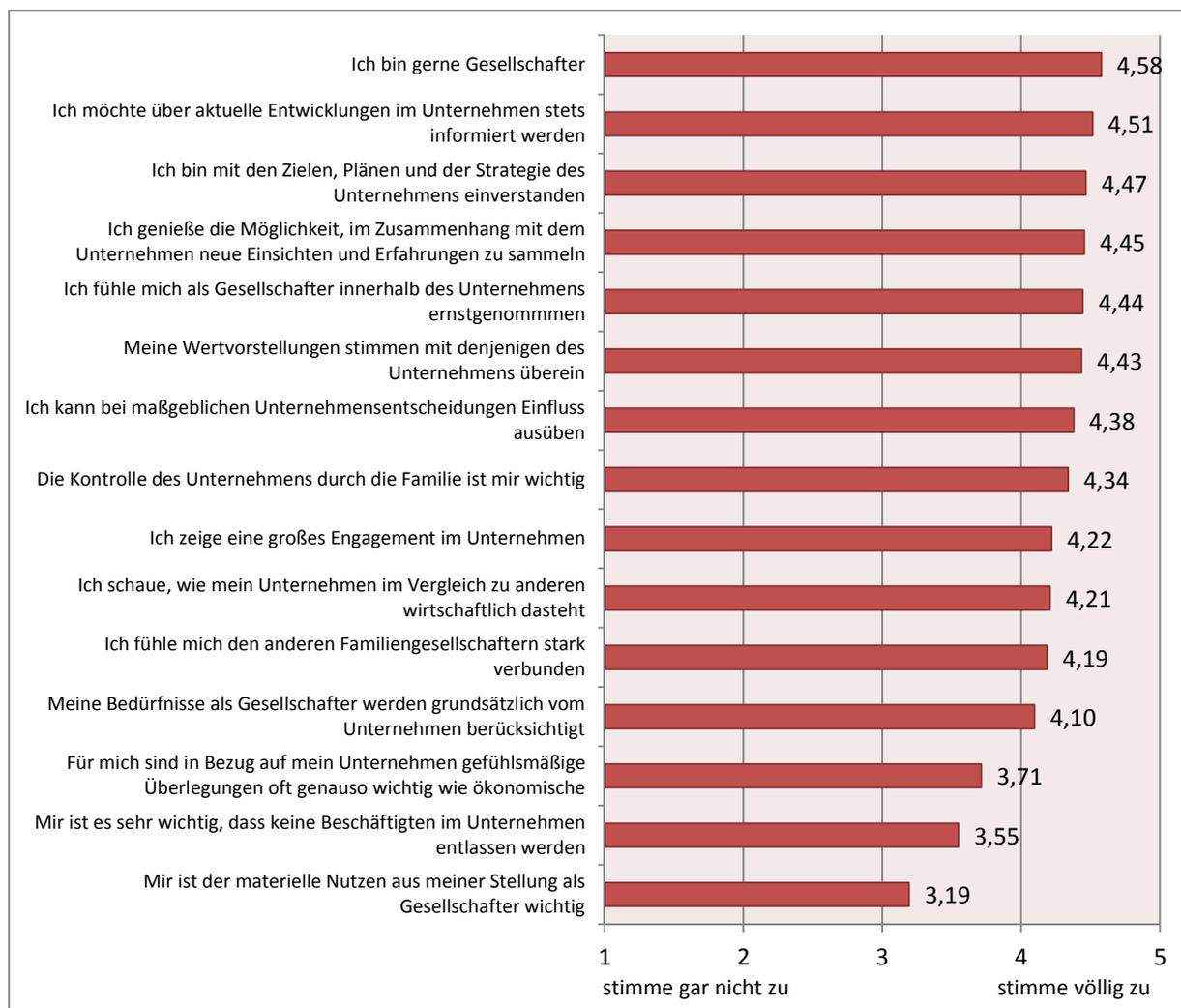
	Faktor1 (Lerntrieb)	Faktor2 (Erwerbstrieb)	Faktor3 (Bindungstrieb)	Faktor4 (Verteidigungstrieb)
Einkommen und/ oder sozialer Status sind mir wichtig	0.10070	0.78466	-0.24437	0.18076
Ich möchte gesellschaftlichen Einfluss haben	0.02877	0.77304	0.31163	-0.05310
Ich pflege gerne gesellschaftliche Kontakte	0.13388	0.66408	0.48163	0.00020
Ich pflege gerne familiäre Kontakte	0.52012	-0.00960	0.53309	0.05908
Ich betätige mich gerne ehrenamtlich	0.06772	0.14327	0.84365	0.03975
Ich interessiere mich sehr für gesellschaftliche und technische Entwicklungen, Trends, etc.	0.75902	-0.05058	0.07801	0.21163
Ich möchte immer gut informiert sein	0.86868	0.09099	0.10238	0.01861
Ich habe kein Problem, meine Meinung öffentlich zu vertreten	0.69666	0.19696	0.04113	-0.07881
Ich fühle mich durch aktuelle politische und gesellschaftliche Entwicklungen verunsichert	0.08510	0.08289	0.05541	0.96681

### **Zufriedenheit als Gesellschafter**

Die Fragen zur grundsätzlichen Bewertung der Rolle als Gesellschafter wurden insgesamt sehr hoch bewertet (Abbildung 14). Damit zeigte sich, dass die meisten der Befragten mit ihrer Rolle als Gesellschafter sehr zufrieden sind und dass auf ihre Bedürfnisse und Wünsche in der Regel gut eingegangen wird. Nur drei Fragen erfuhren eine geringere Bewertung als 4 und waren damit nicht klar zustimmend.

So war den befragten Gesellschaftern der materielle Nutzen aus ihrer Rolle relativ weniger wichtig. Diese Frage hatte mit Abstand die geringste Bewertung, lag aber immer noch über einer mittleren Bewertung. Auch die Verhinderung von Mitarbeiterentlassungen wurde nicht vorrangig genannt, ebenso wie die Gleichstellung von gefühlsmäßigen gegenüber ökonomischen Überlegungen. In einer ersten Interpretation könnte man aus diesen Ergebnissen folgern, dass die befragten Gesellschafter aus ihrer Rolle nicht in erster Linie materiellen Nutzen ziehen wollen, allerdings sind sie auch nicht von gefühlsmäßigen Überlegungen geleitet, sondern haben durchaus auch ökonomische Aspekte im Blick. Insgesamt deutet sich an, dass es sich bei unserer Auswahl eher um interessierte und engagierte Gesellschafter handelt.

Abbildung 14: Bewertung der Rolle als Gesellschafter



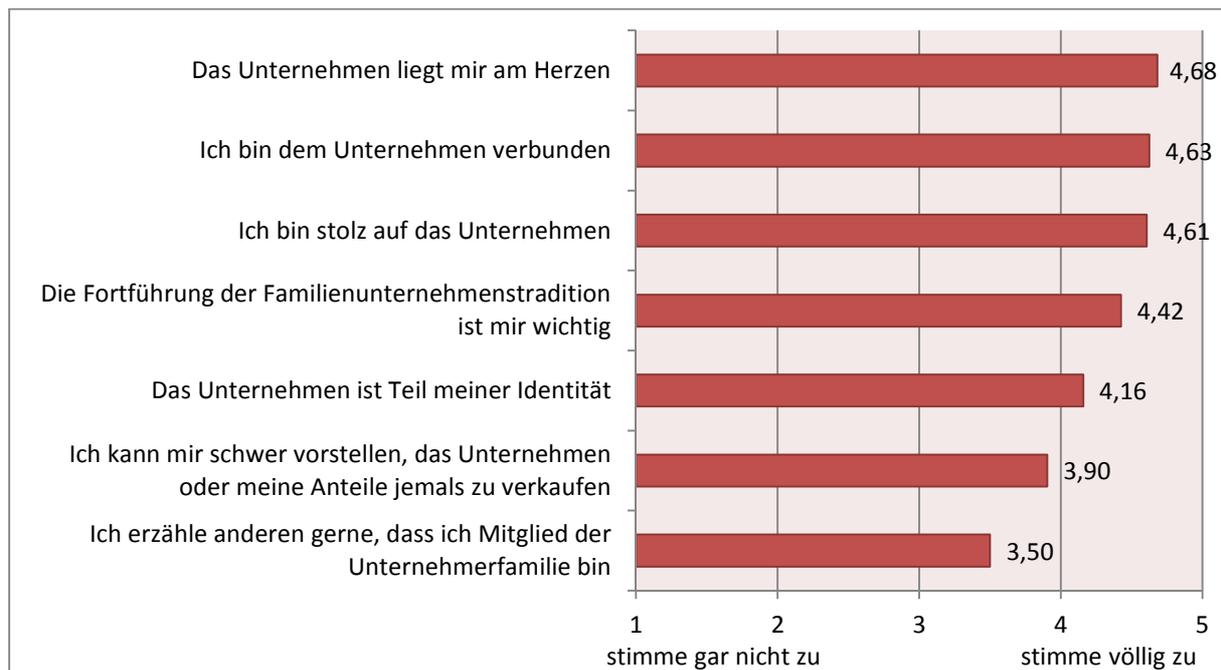
Bei der explorativen Faktorenanalyse der Fragen zur Rolle als Gesellschafter bildeten sich, wie bei der grundsätzlichen Lebenseinstellung auch, vier Faktoren heraus. Allerdings konnten hier die vier Antriebskräfte menschlichen Verhaltens aus unserem zugrundeliegenden Modell nicht ebenso zweifelsfrei festgestellt werden. Relativ eindeutig zeigte sich noch der Erwerbstrieb mit den Fragen zum mate-

riellen Nutzen und zum Vergleich mit anderen Unternehmen. Ein weiterer Faktor bildete sich zu den Fragen „Für mich sind in Bezug auf mein Unternehmen gefühlsmäßige Überlegungen genauso wichtig wie ökonomische“ und „Mir ist es sehr wichtig, dass keine Beschäftigten im Unternehmen entlassen werden“. Hier kann man eine Tendenz zu eher emotionalen Überlegungen in Bezug auf das Unternehmen feststellen. Ein dritter Faktor umfasste die Fragen „Ich fühle mich den anderen Familiengesellschaftern verbunden“, „Ich möchte über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen stets informiert werden“, „Ich genieße die Möglichkeit, im Zusammenhang mit dem Unternehmen neue Einsichten und Erfahrungen zu sammeln“, „Die Kontrolle des Unternehmens durch die Familie ist mir wichtig“ und „Ich bin gerne Gesellschafter“. Andeutungsweise lassen sich hier der Lern- und der Bindungstrieb erkennen. Der vierte Faktor beinhaltet alle Fragen zur Übereinstimmung mit den Werten und der Strategie des Unternehmens sowie zum Einfluss und Engagement der befragten Gesellschafter, also alle Fragen, die einen gewissen unternehmerischen Drang erkennen lassen. Insgesamt lassen sich also die vier Antriebskräfte aus dem theoretischen Modell bei der Gesellschafterrolle nur vage ausmachen.

### ***Verbundenheit mit dem Familienunternehmen***

Die Verbundenheit mit dem Unternehmen wurde insgesamt bei fast allen Fragen als sehr hoch bewertet. Unter der Bewertung 4 lagen nur die Fragen zum Anteilsverkauf und zur öffentlichen Bekundung, dass man zur Unternehmerfamilie gehört (Abbildung 15). Beide Fragen verdienen an dieser Stelle eine nähere Betrachtung. Da die Frage nach einem möglichen Anteilsverkauf im Gegensatz zu den anderen Fragen auch praktische, bzw. nicht rein emotionale, Überlegungen einschließt, könnte sie aus diesem Grund auch kritischer beantwortet worden sein. Schließlich kann sich auch ein Gesellschafter, der emotional sehr mit dem Unternehmen verbunden ist, Situationen vorstellen, in denen ein Anteilsverkauf immerhin denkbar wäre. Auch die Bereitschaft, anderen Personen die Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie kundzutun, kann aus unterschiedlichen Gründen gering sein. So wurden bereits bei Woywode et al. (in Vorbereitung) Überlegungen laut, dass es beispielsweise nicht in allen Gesellschaftsschichten positiv gesehen wird, einer Unternehmerfamilie anzugehören. In sehr großen Familienunternehmen werden auch Bemühungen unternommen, die Sicherheit der Kinder nicht durch eine allzu starke Öffentlichkeit zu gefährden, u.a. auch vor dem Hintergrund bekannter Entführungsfälle in der Vergangenheit.

Abbildung 15: Aktuelle Verbundenheit der Gesellschafter mit dem Familienunternehmen

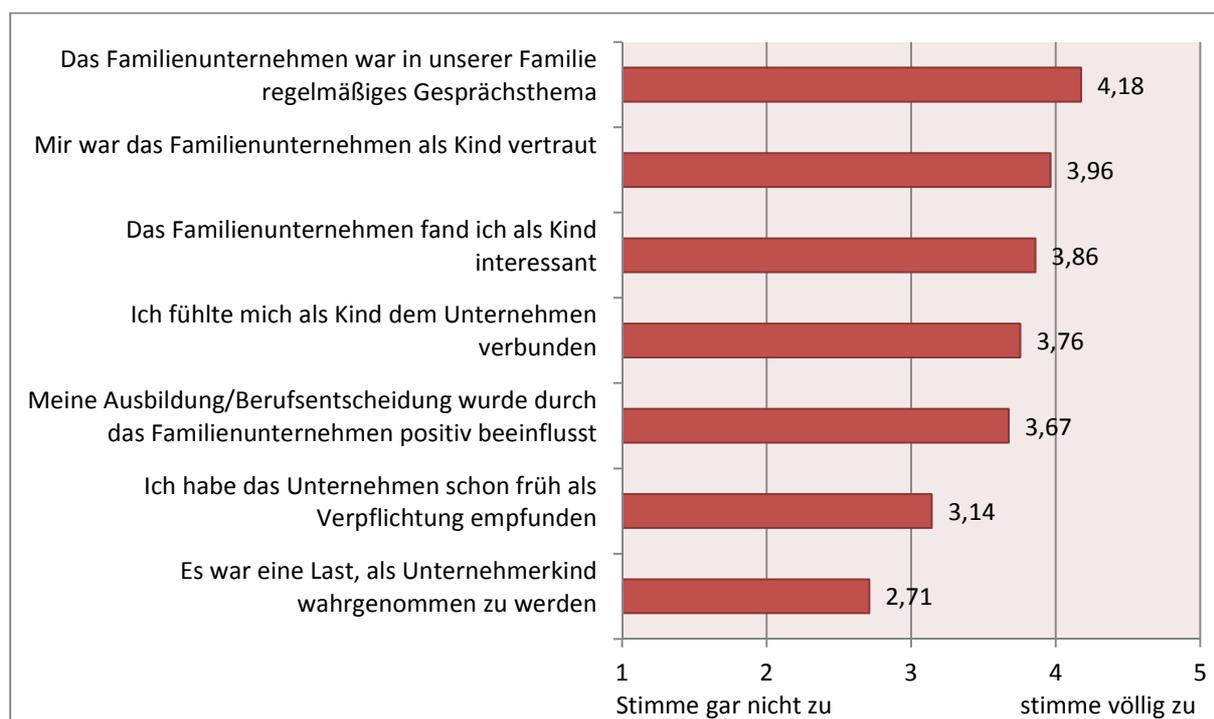


Eine explorative Faktorenanalyse fasst in diesem Fragenblock alle Fragen zu einem einzigen Faktor zusammen, so dass davon ausgegangen werden kann, dass die Fragen stark zusammenhängen und insgesamt die Verbundenheit zum Unternehmen erklären.

### *Rolle des Familienunternehmens in der Kindheit*

Die Fragen zur Verbundenheit zum Unternehmen in der Kindheit zeigen größtenteils keine so hohe Bewertung auf wie die Fragen zur aktuellen Verbundenheit (Abbildung 16). Dies ist nicht verwunderlich, da hier auch Belastungssituationen angesprochen wurden, die sich auf die allgemeine Verbundenheit in der Kindheit eher negativ auswirken, auch wenn die entsprechenden Fragen als relativ weniger wichtig bewertet wurden. Dies betraf die Fragen nach dem Verpflichtungsgefühl gegenüber dem Unternehmen und der Belastung, als Unternehmerkind wahrgenommen zu werden. Die höchste Zustimmung erfuhr die Frage nach dem Stellenwert des Unternehmens als Gesprächsthema. Offenbar war das Familienunternehmen bei vielen Gesellschaftern bereits in der Kindheit regelmäßiges Gesprächsthema und es bestand die Möglichkeit, bereits früh einen Bezug zum Unternehmen zu bekommen.

Abbildung 16: Bewertung der Verbundenheit des Familienunternehmens in der Kindheit

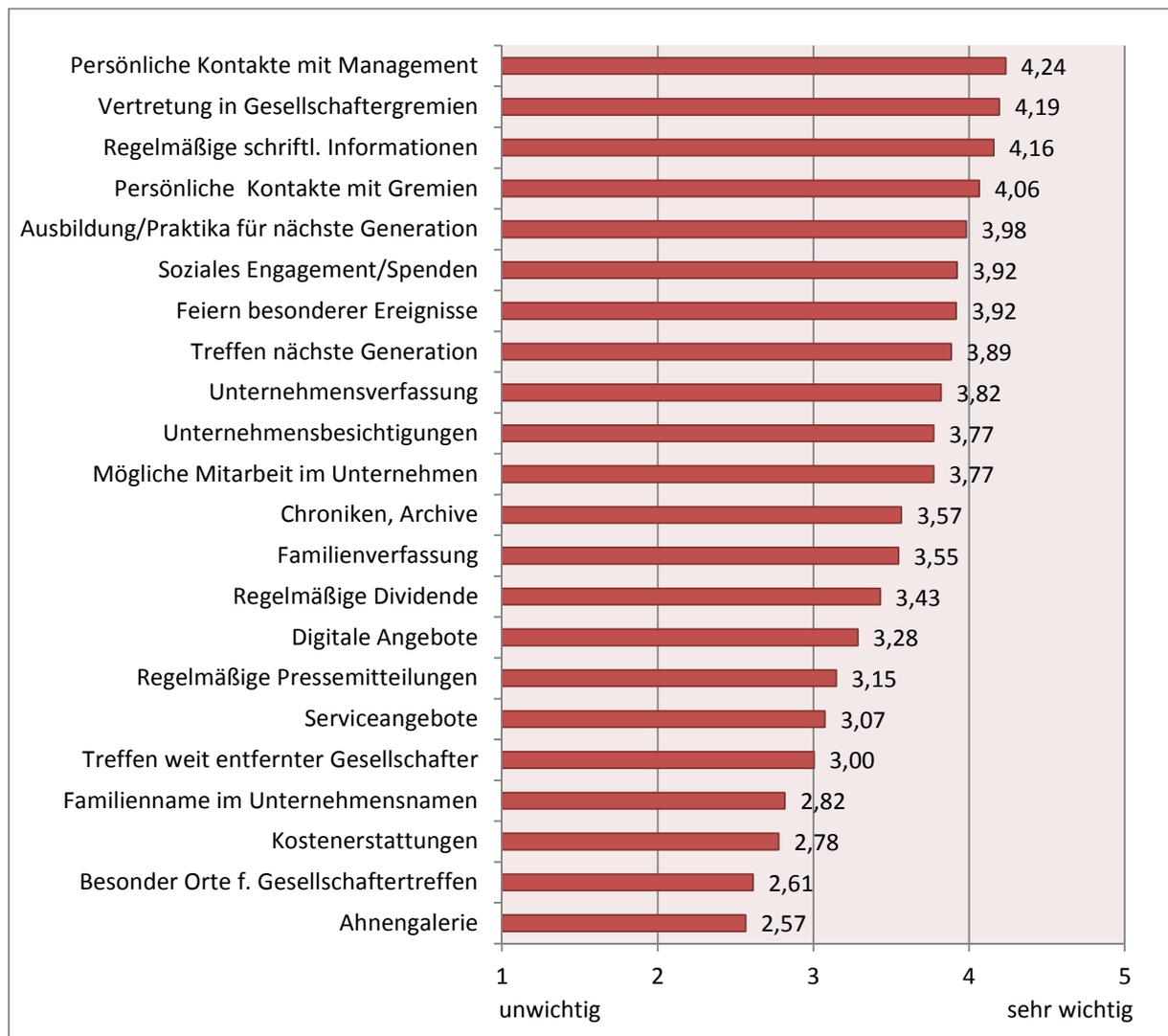


Eine explorative Faktorenanalyse wies, wie bei den Fragen zur aktuellen Verbundenheit auch, lediglich einen einzigen Faktor aus, so dass davon ausgegangen werden kann, dass die Fragen eng zusammenhängen und somit gemeinsam die kindliche Verbundenheit mit dem Familienunternehmen abbilden.

### Maßnahmen zur Gesellschafterbindung

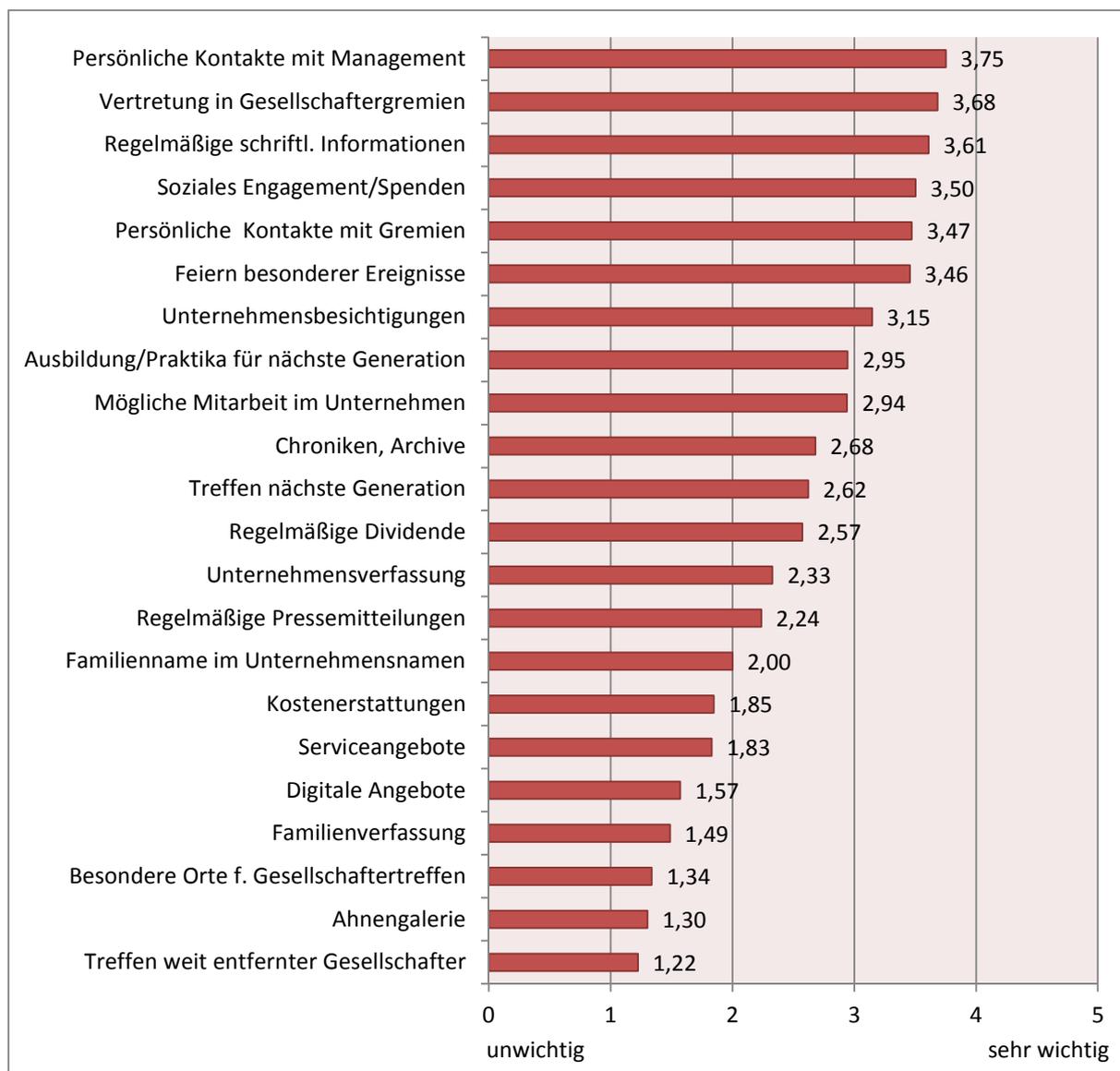
Die Maßnahmen zur Gesellschafterbindung, die Unternehmen anbieten, sind ein wichtiger Bestandteil der Gesellschafteransprache und -information. Bei den Antworten zeigt sich ein differenziertes Antwortverhalten (Abbildung 17). Besonders wichtig erscheinen den befragten Gesellschaftern die Maßnahmen: „Persönliche Kontakte mit dem Management“, „Vertretung in Gesellschaftergremien“, „Regelmäßige schriftliche Informationen“ sowie „Persönliche Kontakte mit Gremien.“ Hier wiesen alle Antworten eine Bewertung oberhalb von 4 auf. Weniger wichtig erscheinen den befragten Gesellschaftern die Maßnahmen: „Familiennamen im Unternehmensnamen“, „Kostenerstattungen“, „Besondere Orte für Gesellschaftertreffen“ sowie „Ahnengalerie“. Hier liegt die Bewertung jeweils unter drei.

Abbildung 17: Durchschnittliche Bewertung der Maßnahmen zur Gesellschafterbindung



Schaut man auf die Bewertung der Maßnahmen zur Gesellschafterbindung unter Berücksichtigung ihrer Anwendung im Unternehmen, so fällt auf, dass einige Maßnahmen, bewertet nach der Reihenfolge, wichtiger werden als ohne diese Berücksichtigung und andere in der Reihe nach unten rücken (Abbildung 18). Dies zeigt sich insbesondere bei der Unternehmens- und Familienverfassung, den digitalen Angeboten, den Treffen und den Praktika für die nächste Generation oder den Treffen weit entfernter Gesellschafter. All diese Maßnahmen verlieren im Verhältnis zu den anderen Maßnahmen an Bedeutung, wenn sie tatsächlich angeboten werden. Dagegen steigen das soziale Engagement des Unternehmens, der Familienname als Teil des Unternehmensnamens und die Kostenerstattungen für die Gesellschafter in der Reihenfolge auf. Am wichtigsten sind den Gesellschaftern jedoch nach wie vor die persönlichen Kontakte mit dem Management, die Vertretung in den Gesellschaftergremien sowie regelmäßige schriftliche Informationen.

Abbildung 18: Durchschnittliche Bewertung der Maßnahmen zur Gesellschafterbindung unter Berücksichtigung ihrer Anwendung im Unternehmen



## Einschätzungen der Gesellschafter - Bivariate

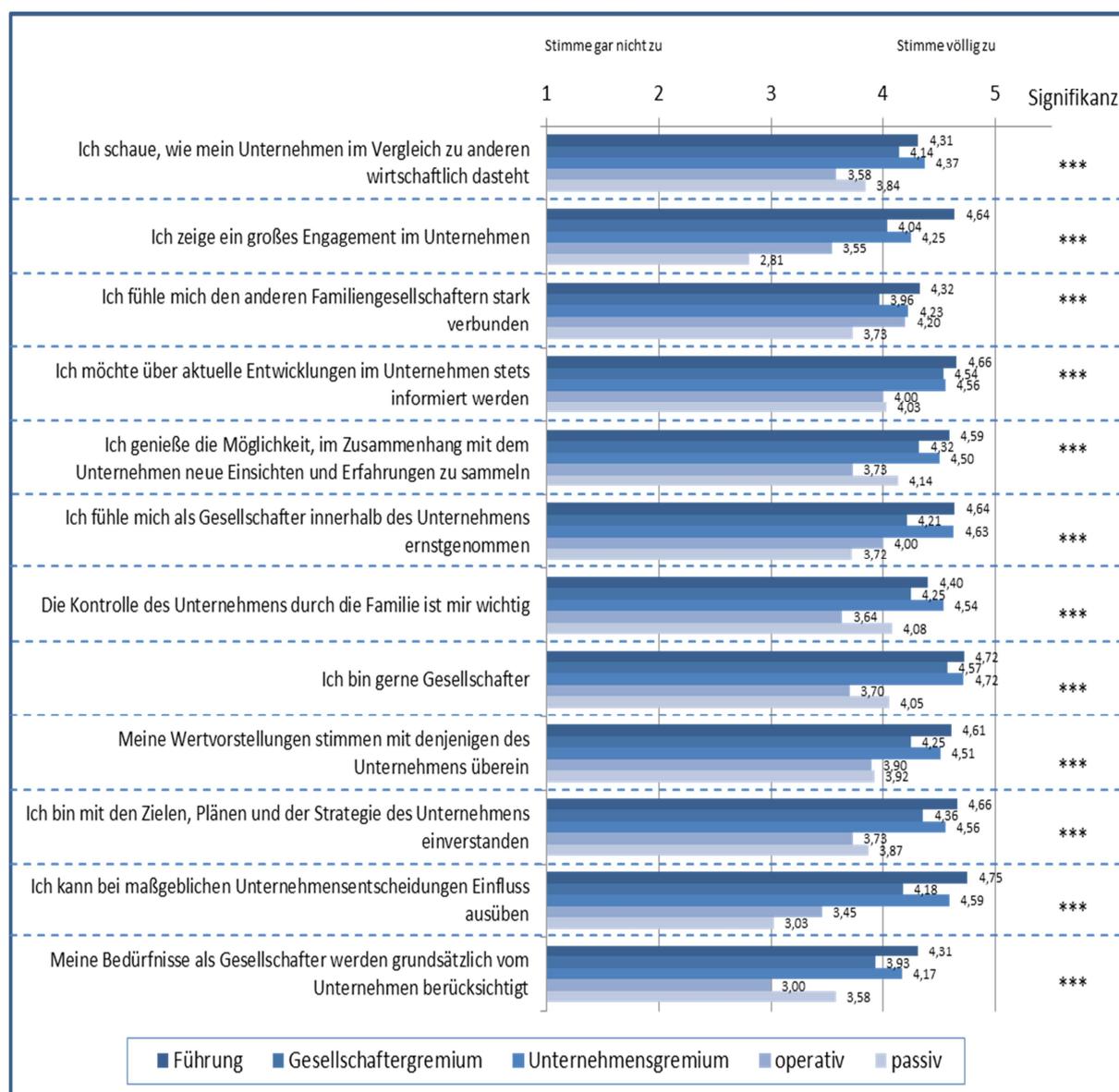
### Zusammenhänge

Zur Klärung der zentralen Fragen unserer Studie, welches die Bestimmungsfaktoren der Zufriedenheit der Befragten mit ihrer Rolle als Gesellschafter sowie der Verbundenheit der befragten Gesellschafter mit ihrem Familienunternehmen sind, werden zunächst die bivariaten Zusammenhänge zwischen der grundsätzlichen Lebenseinstellung, der kindlichen Verbundenheit mit dem Unternehmen, den persönlichen und Unternehmensmerkmalen sowie den Bindungsmaßnahmen mit den genannten Zielvariablen analysiert.

### *Einfluss der persönlichen Situation auf die Bewertung der Gesellschafterrolle*

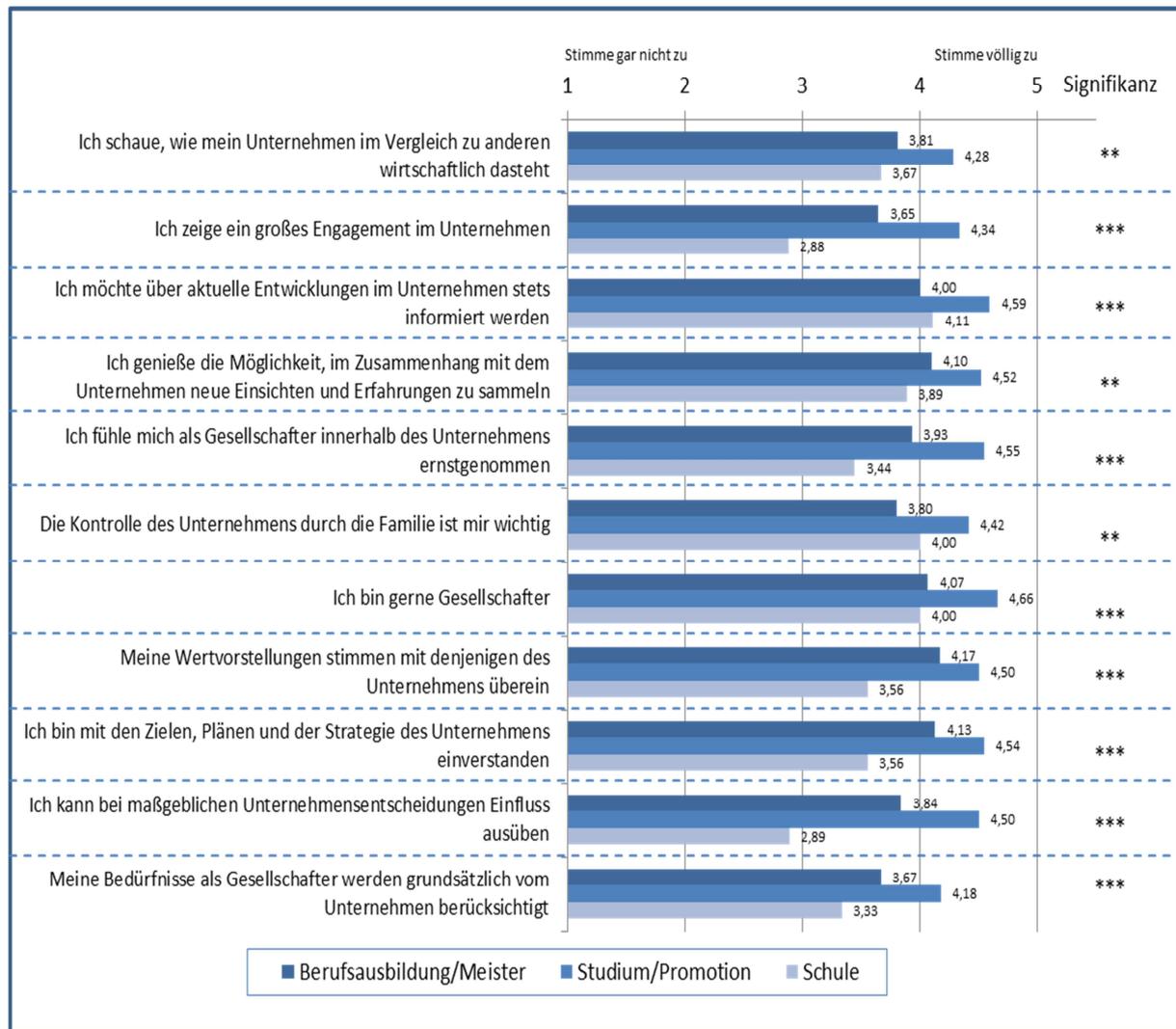
Bei der Bewertung der Gesellschafterrolle je nach Position im Unternehmen zeigen sich erwartungsgemäß starke Zusammenhänge zwischen fast allen Fragen zur Gesellschafterrolle und der jeweiligen Position im Unternehmen (Abbildung 19). Die höchste Zustimmung über alle Fragen gaben diejenigen an, die Führungspositionen im Unternehmen innehaben, gefolgt von denjenigen, die in Unternehmensgremien tätig sind. Diejenigen Befragten, die zwar im Unternehmen tätig sind, aber nicht in Führungspositionen (operativ), und diejenigen, die keine formelle Position im Unternehmen haben (passiv), gaben die geringste Zustimmung zu ihrer Bewertung der Gesellschafterrolle ab. Den mittleren Platz erreichten diejenigen, die in Gesellschaftergremien tätig sind. Damit fühlen sich Führungs- und Gremiumsmitglieder grundsätzlich eher in ihrer Gesellschafterrolle zufrieden als passive oder lediglich operativ tätige Gesellschafter.

Abbildung 19: Bewertung der Gesellschafterrolle nach Position im Unternehmen



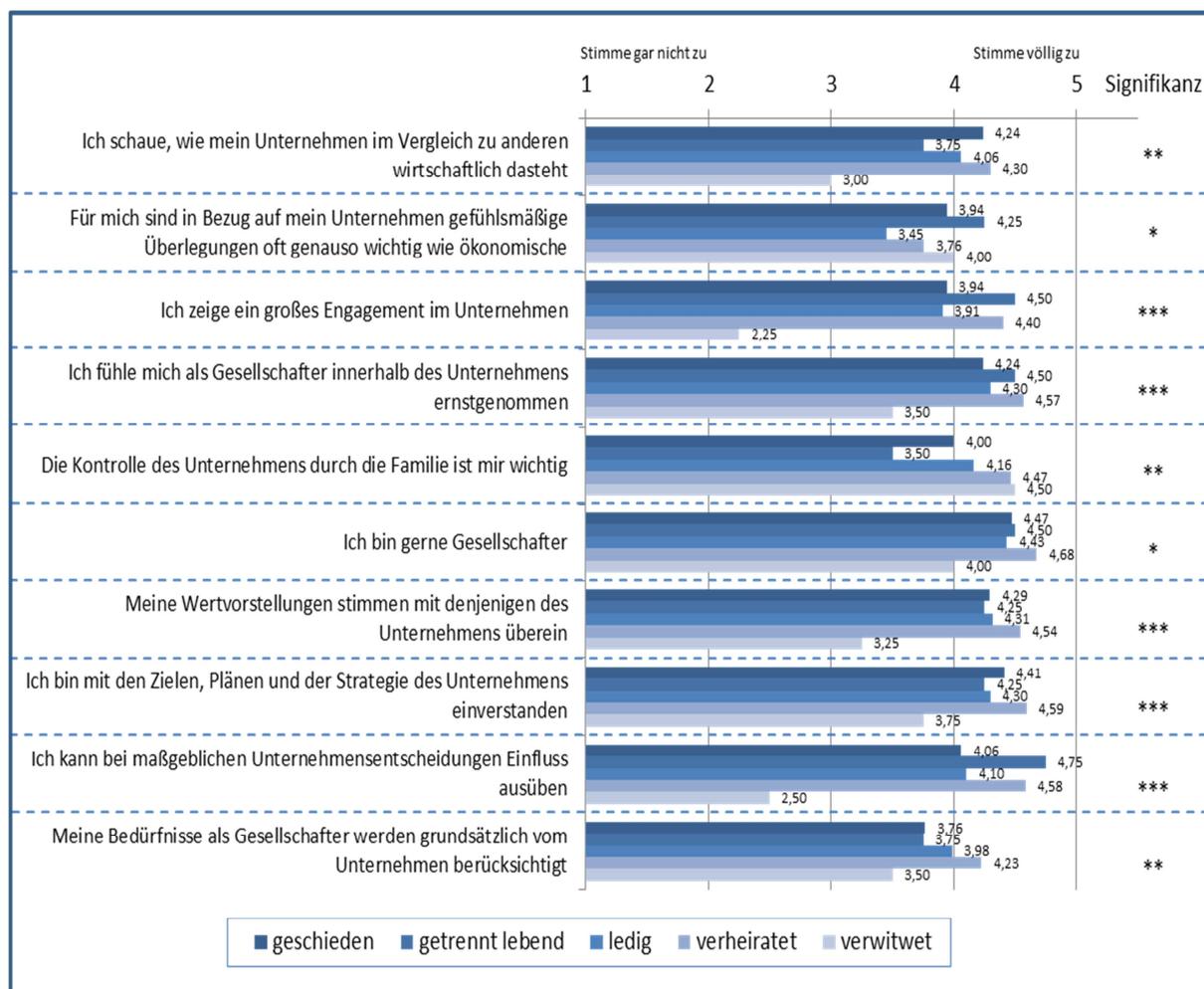
Auch die berufliche Qualifikation hat bei der Bewertung der Gesellschafterrolle eine große Bedeutung. Hier zeigen sich bei elf von 15 Fragen nachweisbare Zusammenhänge (Abbildung 20). Dabei ist die durchschnittliche Zustimmung zu den Fragen bei denjenigen am höchsten, die einen Hochschulabschluss haben, gefolgt von denjenigen mit einem berufsbildenden Abschluss. Die geringste Zustimmung zeigt sich bei denjenigen, die einen allgemeinbildenden Schulabschluss haben.

Abbildung 20: Bewertung der Gesellschafterrolle nach beruflicher Qualifikation



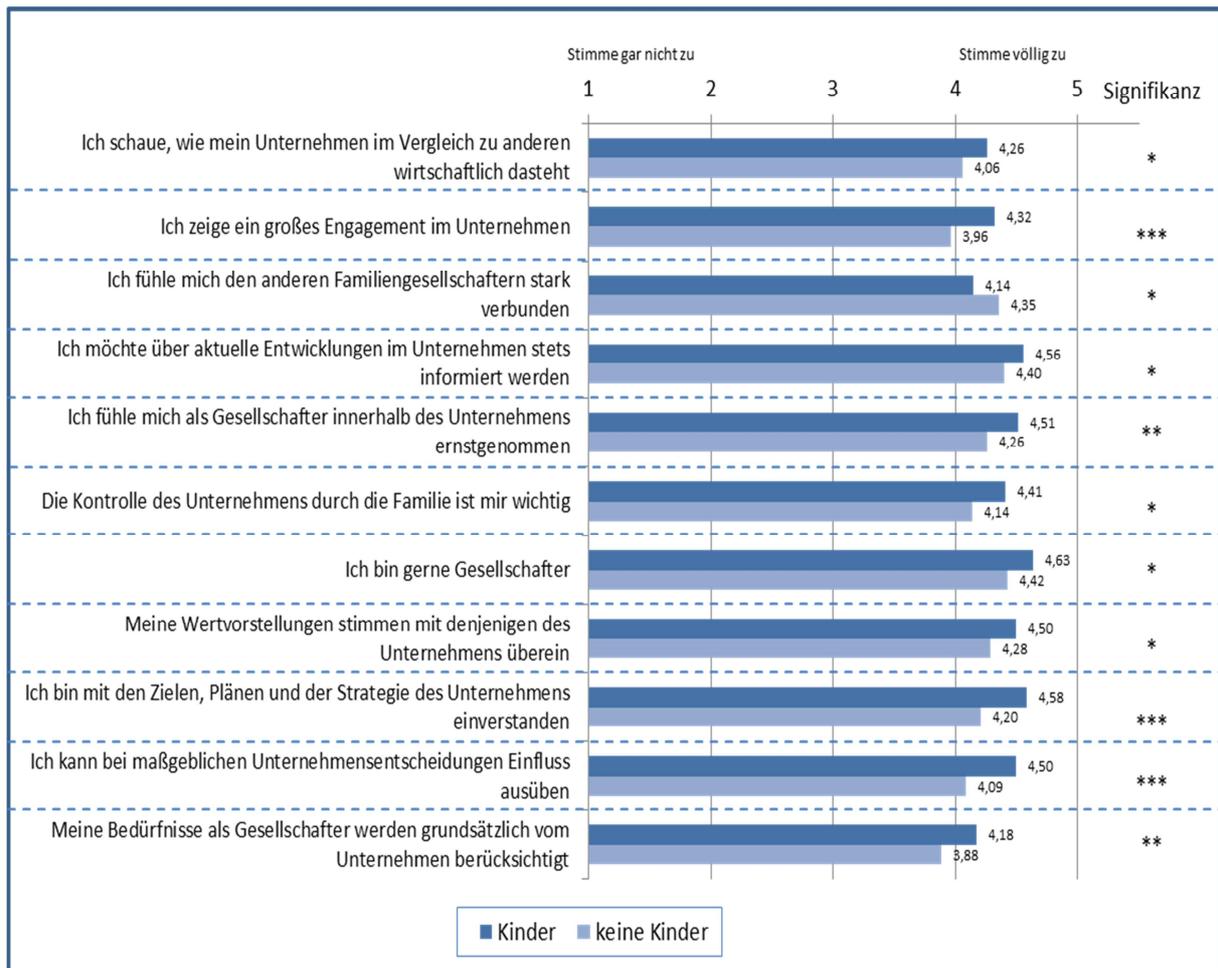
Die jeweilige Familiensituation der Befragten hat offenbar ebenfalls einen großen Einfluss darauf, wie die Gesellschafterrolle bewertet wird (Abbildung 21). Hier können die unterschiedlichen Lebensformen neue Aspekte und Sichtweisen aufwerfen, die entweder durch die Sichtweise des Partners auf die Gesellschafterrolle beeinflusst sind, oder auch durch Regelungen, die die Rolle der jeweiligen Partner betreffen und dadurch neue Bewertungen bewirken. Insgesamt konnten bei zehn der 15 Fragen signifikante Unterschiede zwischen den Gesellschaftern mit unterschiedlichem Familienstand festgestellt werden. Diejenigen, die verheiratet sind, fühlten sich in ihrer Gesellschafterrolle insgesamt am meisten bestätigt, gefolgt von den getrennt lebenden, den ledigen und geschiedenen Gesellschaftern. Diejenigen, die verwitwet sind, fühlten bei diesen Fragen die geringste Zustimmung.

Abbildung 21: Bewertung der Gesellschafterrolle nach Familienstand



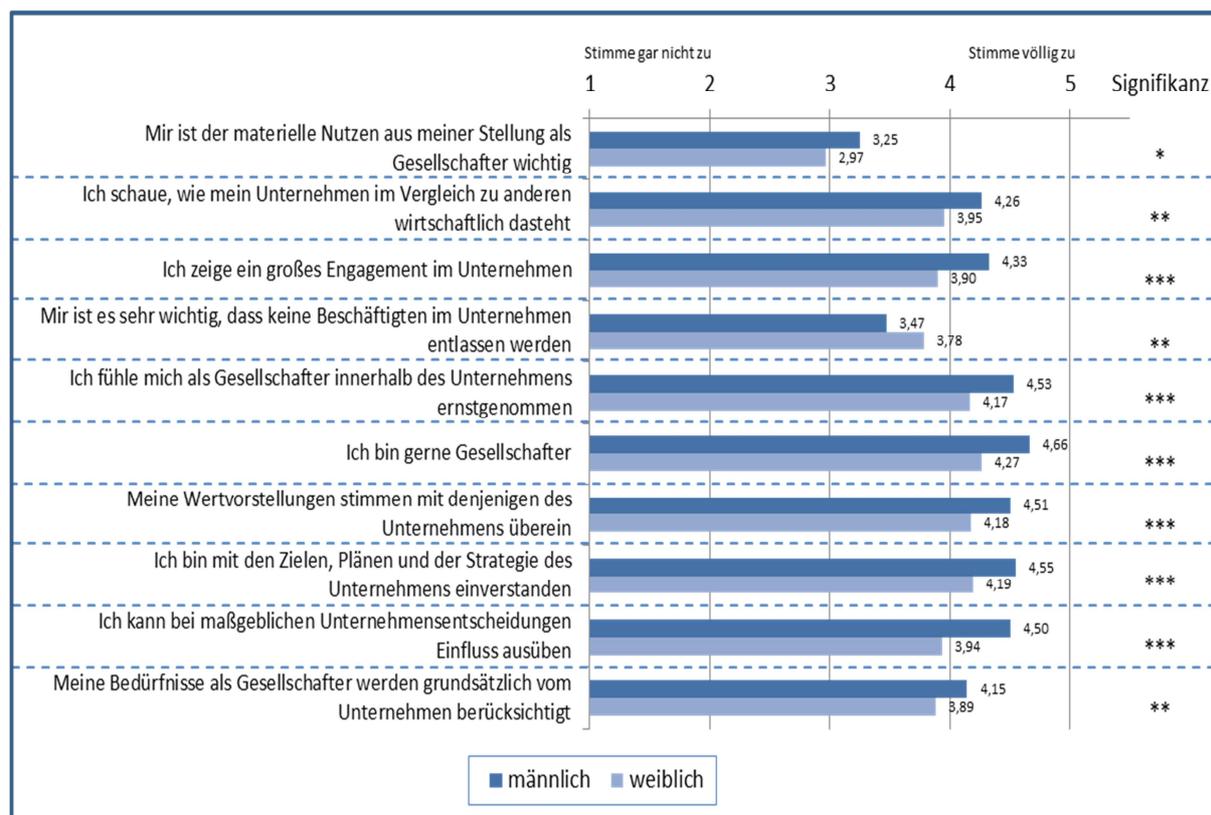
Aber nicht nur der Familienstand beeinflusst die Denkweise der Befragten, auch das Vorhandensein von Kindern (Abbildung 22). Bei elf Fragen zur Gesellschafterrolle zeigen sich signifikante Zusammenhänge. Hier wurden fast alle Fragen höher bewertet, also mit mehr Zustimmung gesehen, wenn Kinder vorhanden waren. Lediglich die Verbundenheit mit den anderen Familiengesellschaftern scheint sich abzuschwächen, sobald Nachwuchs da ist.

Abbildung 22: Bewertung der Gesellschafterrolle nach dem Vorhandensein von Kindern



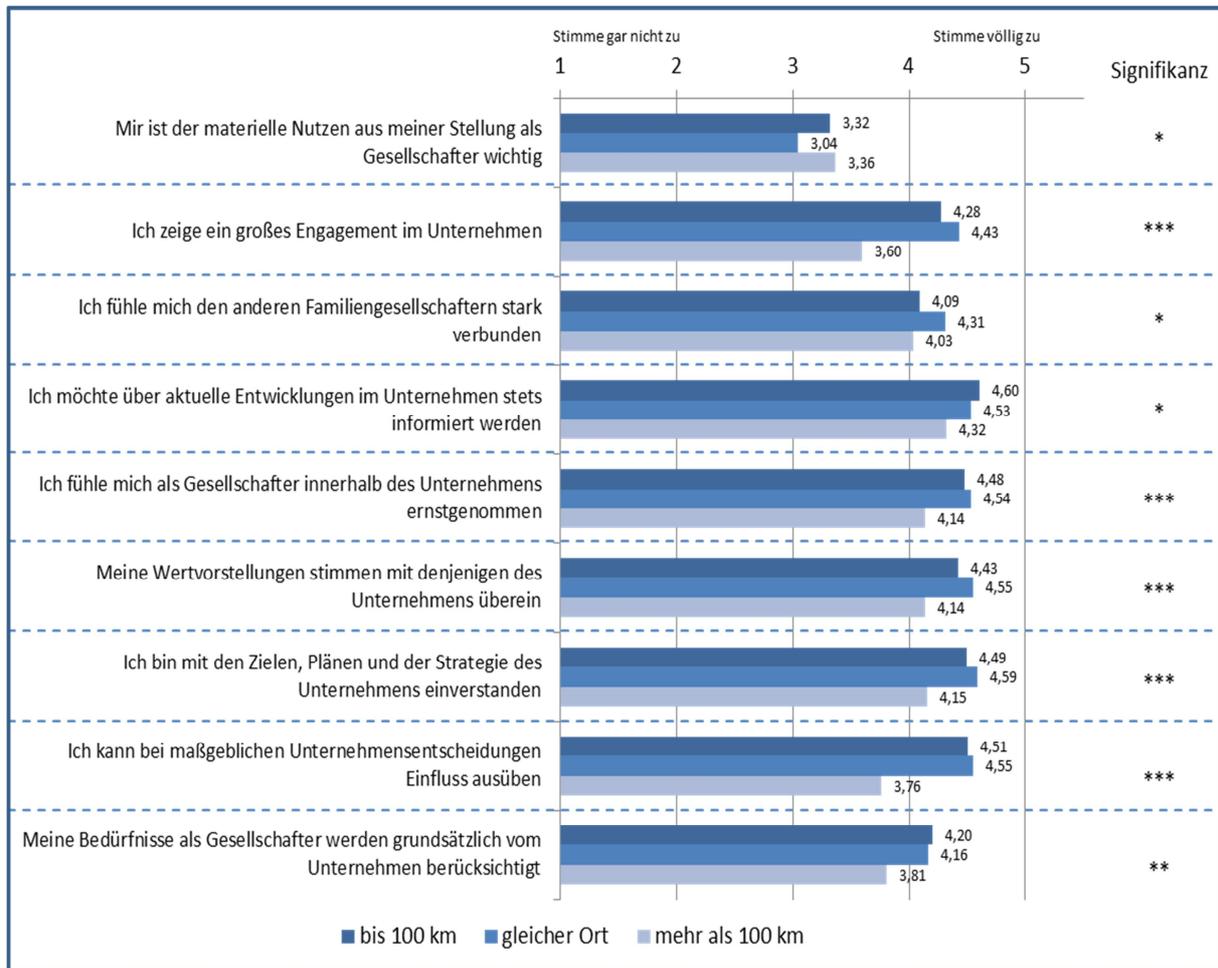
Männer und Frauen haben offenbar ebenfalls eine unterschiedliche Sichtweise auf ihre Gesellschafterrolle (Abbildung 23). Hier liegen die Männer bei neun von zehn als signifikant erkannten Bewertungen bei einer höheren Zustimmung. Nur die Vermeidung der Entlassung von Beschäftigten sehen Frauen stärker im Fokus. Dies könnte auch daran liegen, dass die befragten Männer eher Führungspositionen im Unternehmen besetzen und daher ihre Aufgaben als Gesellschafter aktiver und von ökonomischen Überlegungen her wahrnehmen.

Abbildung 23: Bewertung der Gesellschafterrolle nach Geschlecht



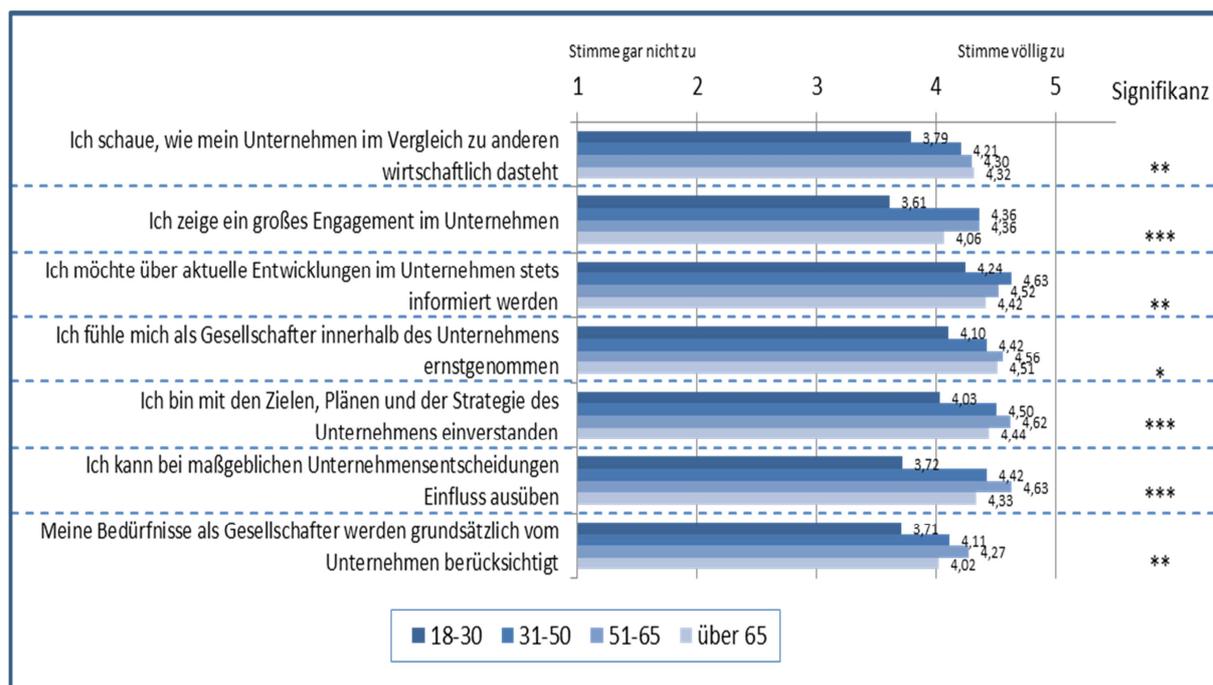
Wenig überraschend ist es auch, dass der Wohnort bei vielen Fragen signifikant mit der Bewertung der Gesellschafterrolle zusammenhängt (Abbildung 24). Berücksichtigt man hier, dass viele der Unternehmenslenker auch am Sitz des Unternehmens wohnen, können die Ausprägungen bei dieser Sichtweise nicht verwundern. Fragen nach dem Engagement, der Übereinstimmung mit den Plänen Zielen und Wertvorstellungen des Unternehmens oder nach dem Einfluss auf Unternehmensentscheidungen werden so von denjenigen, die am gleichen Ort wohnen, am positivsten bewertet. Diesem Gesellschafterkreis ist auch der materielle Nutzen aus der Gesellschafterrolle unwichtiger als anderen, während bei dieser Frage diejenigen Gesellschafter, die weiter als 100 Kilometer entfernt vom Unternehmenshaupt-sitz wohnen, eher zustimmen. Bei allen anderen Fragen mit signifikanten Unterschieden weist diese Gesellschaftergruppe die geringste Zustimmung aus.

Abbildung 24: Bewertung der Gesellschafterrolle nach Wohnort  
(im Verhältnis zum Unternehmenshauptsitz)



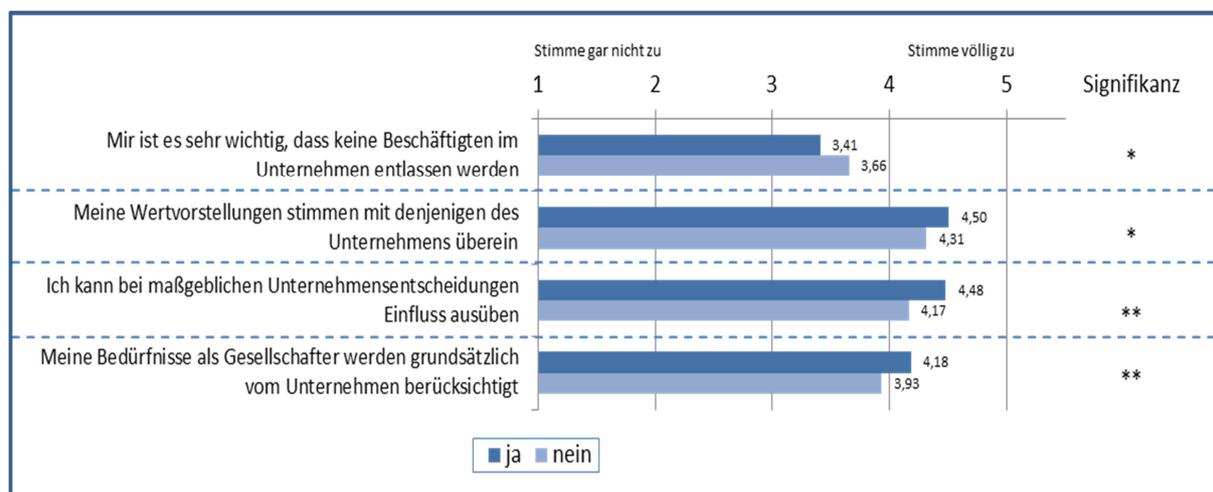
Das Alter der befragten Familiengesellschafter spielt bei sieben Fragen eine statistisch nachweisbare Rolle (Abbildung 25). Hier zeigt sich vor allem die Gruppe der 51-65-jährigen in vielen Fragen als besonders positiv gestimmt. Demgegenüber weist die Gruppe der 18-30-Jährigen oft die geringste Zustimmung zu diesen Fragen aus. Hier kann vermutet werden, dass sich die jüngeren Gesellschafter noch in Ausbildung und Studium befinden und gerade in dieser Lebensphase andere Prioritäten setzen.

Abbildung 25: Bewertung der Gesellschafterrolle nach Alter



Ob ein Gesellschafter einen Familiennamen hat, der auch Bestandteil des Unternehmensnamens ist, beeinflusst die Gesellschafterrolle weniger, als im Vorfeld angenommen wurde (Abbildung 26). Hier zeigen nur vier Fragen eine merkliche Auswirkung auf die jeweilige Bewertung. So werden die Wertvorstellungen, die maßgeblichen Unternehmensentscheidungen und die allgemeinen Bedürfnisse als Gesellschafter von den Namensträgern zustimmender bewertet. Die Vermeidung von Entlassungen gewichten jedoch die Nicht-Namensträger höher.

Abbildung 26: Bewertung der Gesellschafterrolle wenn der Familienname auch Bestandteil des Unternehmensnamens ist



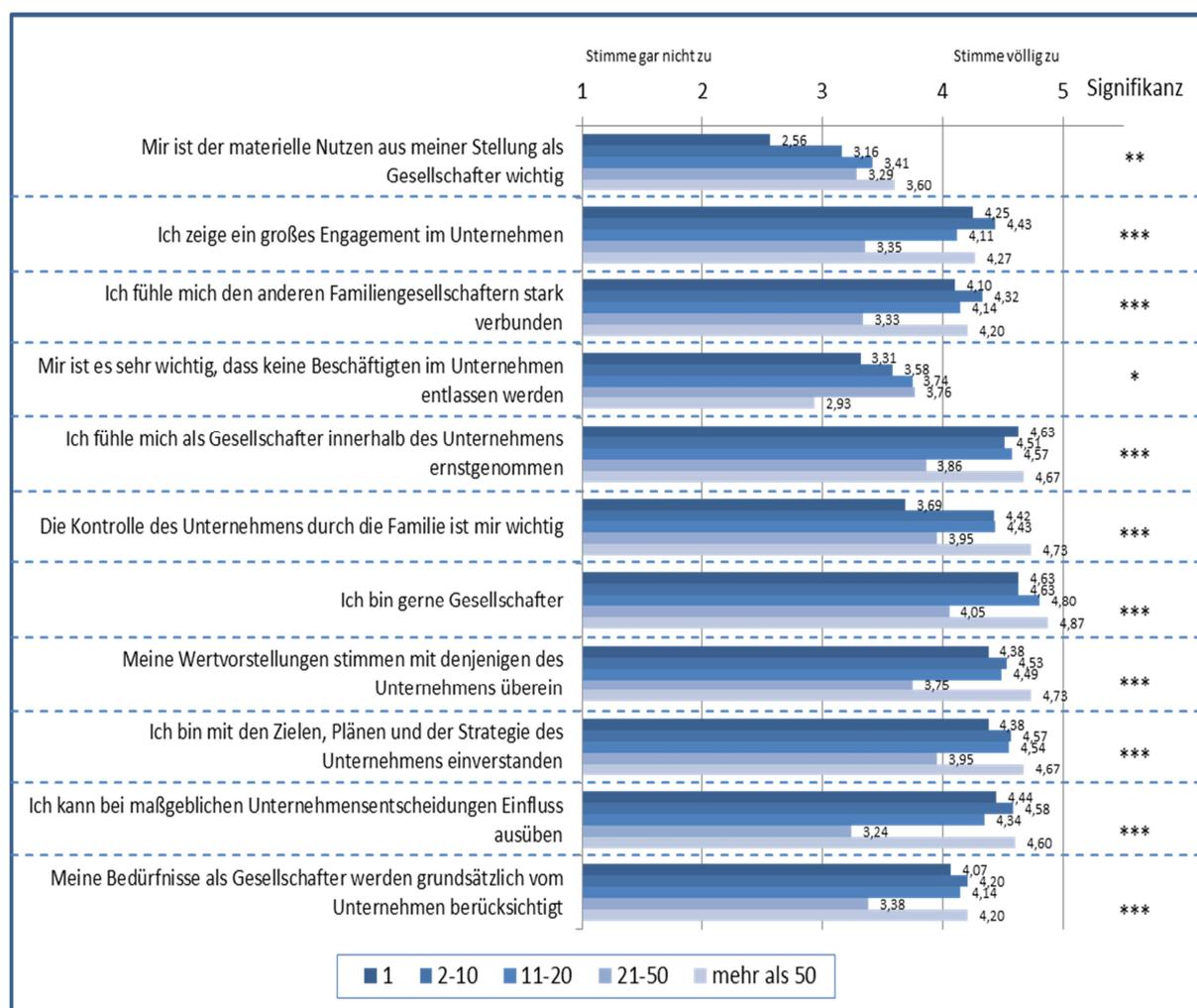
Insgesamt zeigen sich in der Beurteilung der Gesellschafterrolle je nach Lebenssituation im bivariaten Vergleich viele signifikante Unterschiede. Dies wird am deutlichsten bei unterschiedlichen Positionen,

die die Befragten im Unternehmen innehaben, bei anderen Bildungsabschlüssen und auch bei der Nähe des Wohnorts zum Unternehmenssitz. Diese Unterschiede bilden die Ausgangslage für die multivariaten Betrachtungen, die die grundsätzliche Bedeutung der einzelnen signifikanten Persönlichkeitsmerkmale im Zusammenhang eruiert.

### ***Einfluss der Unternehmensmerkmale auf die Bewertung der Gesellschafterrolle***

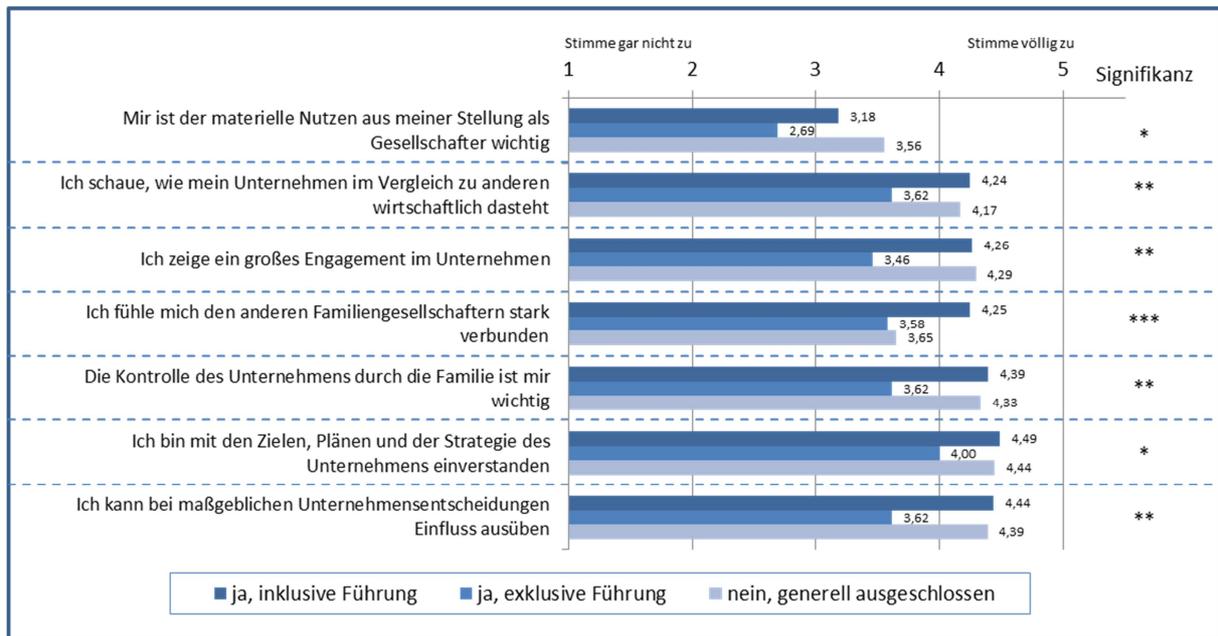
Die Unternehmensmerkmale haben insgesamt einen viel geringeren Einfluss auf die Bewertung der Gesellschafterrolle als die persönlichen Faktoren. Sowohl die Unternehmensgröße, egal ob nach Mitarbeiterzahl oder nach Umsatz, als auch die Rechtsform oder das Alter des Unternehmens weisen nur bei wenigen Fragen signifikante Unterschiede auf. Lediglich die Gesellschafterzahl beeinflusst die Bewertung der einzelnen Gesellschafter merklich bei elf von 15 Fragen (Abbildung 27). Bei dieser Betrachtung ist auffällig, dass Gesellschafter von Unternehmen mit über 50 Gesellschaftern über alle Fragen gesehen die höchste Zustimmung aufweisen, dicht gefolgt von den Unternehmen mit 2-10 Gesellschaftern und 11-20 Gesellschaftern. Deutlich weniger Zustimmung erfahren die Fragen zur Gesellschafterrolle bei den Gesellschaftern, die Anteile von Unternehmen mit 21–50 Mitarbeitern besitzen. Lediglich die Frage „Mir ist es sehr wichtig, dass keine Beschäftigten im Unternehmen entlassen werden“ beantwortete diese Gesellschaftergruppe positiver als andere. Da diese Frage, wenn sie denn überhaupt signifikante Unterschiede aufweist, oft gegenüber den anderen Fragen abweicht, gilt es im Weiteren zu klären, ob mit wachsender Zustimmung zu den Plänen und Zielen des Unternehmens und dem damit wachsenden Engagement der Gesellschafter, die betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten, wie beispielsweise Entlassungen, eventuell nüchterner gesehen werden.

Abbildung 27: Bewertung der Gesellschafterrolle nach Gesellschafterzahl



Ein weiterer Aspekt, der auf die Bewertung der Gesellschafterrolle größeren Einfluss nimmt, ist die Möglichkeit der Mitarbeit im eigenen Unternehmen (Abbildung 28). Hier zeigten sich bei sieben Fragen signifikante Unterschiede. Die Zustimmung zu diesen Fragen ist vor allem bei der Gruppe derjenigen Gesellschafter besonders niedrig, die von Führungspositionen im Unternehmen ausgeschlossen sind. Gesellschafter, die im Unternehmen Karriere machen können, und solche, bei denen die Mitarbeit generell ausgeschlossen ist, weisen dagegen keine größeren Unterschiede auf. Beide Gruppen bewerten ihre Gesellschafterrolle durchweg positiver als die Gruppe der von Führungspositionen Ausgeschlossenen. Lediglich bei der Frage nach der Verbundenheit mit anderen Familiengesellschaftern weisen diejenigen, denen keine Mitarbeit ermöglicht wird, eine deutlich geringere Zustimmung auf als diejenigen, die im Unternehmen Führungspositionen anstreben können.

Abbildung 28: Bewertung der Gesellschafterrolle nach Möglichkeiten der Mitarbeit im eigenen Unternehmen



Die Größe des Unternehmens spielt dagegen bei der Beurteilung der Gesellschafterrolle fast keine Rolle. Bei der Unterscheidung nach Mitarbeitern (Abbildung 29) zeigt sich lediglich bei einer Frage ein relativ schwacher Zusammenhang, bei der Unterscheidung nach Umsatzgrößen (Abbildung 30) bestehen bei drei Fragen nachweisbare Zusammenhänge.

Abbildung 29: Bewertung der Gesellschafterrolle nach Mitarbeiterzahl

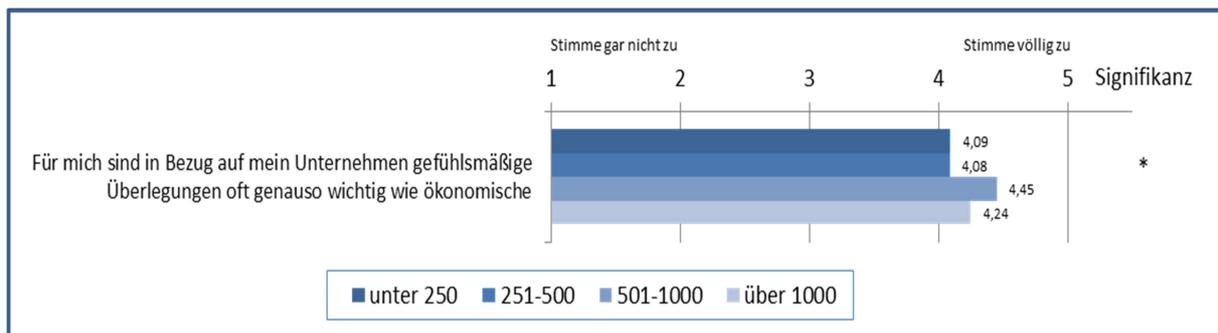
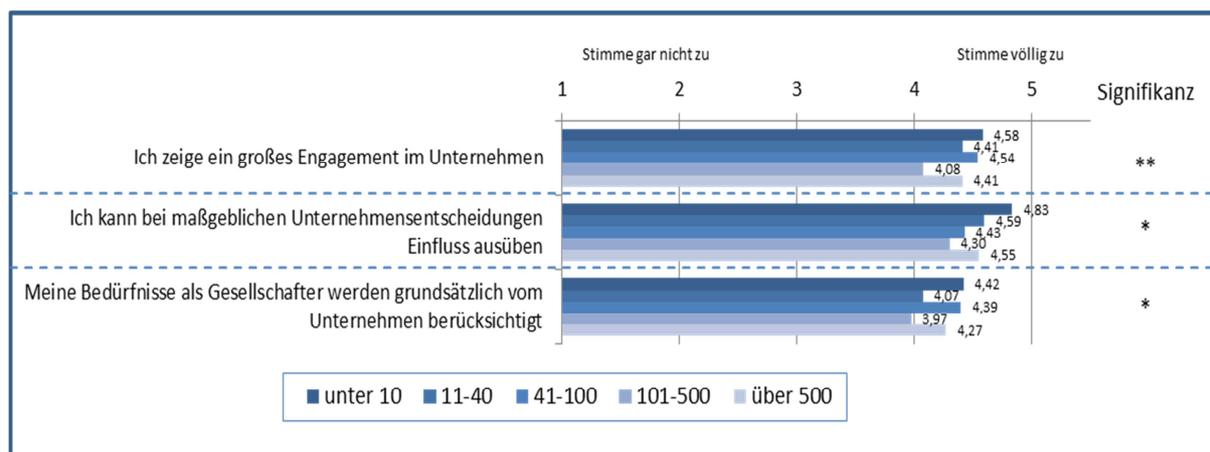


Abbildung 30: Bewertung der Gesellschafterrolle nach Umsatz (in Mio. €)



Bei der Unterscheidung nach Rechtsform zeigen sich nur wenige signifikante und meist auch nur schwache Unterschiede in der Beurteilung der Gesellschafterrolle (Abbildung 31), ebenso wie bei der Dauer, die das Unternehmen bereits im Familienbesitz ist (Abbildung 32) oder der Frage, ob die Familie das Unternehmen gekauft hat (Abbildung 33).

Abbildung 31: Bewertung der Gesellschafterrolle nach Rechtsform

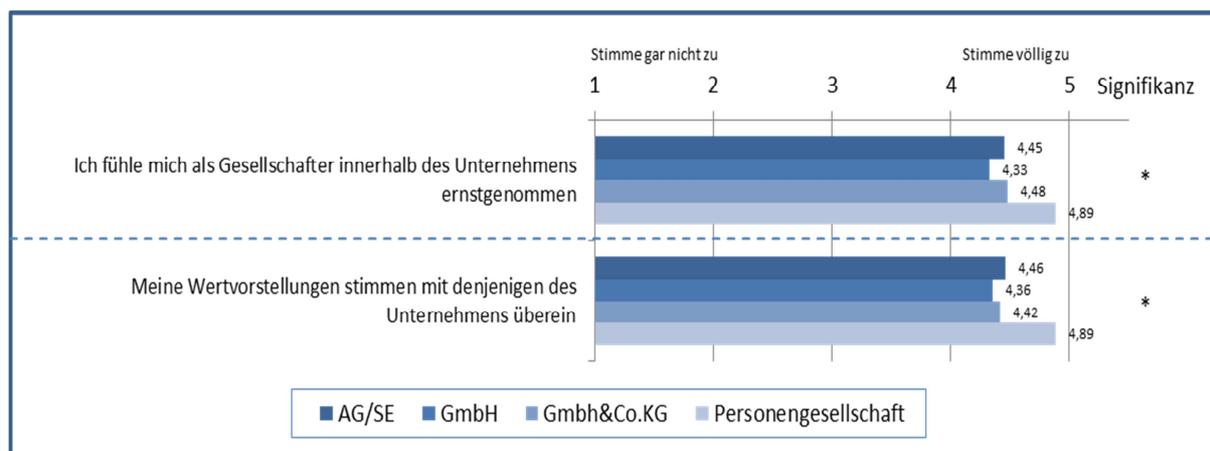


Abbildung 32: Bewertung der Gesellschafterrolle nach Dauer im Familienbesitz

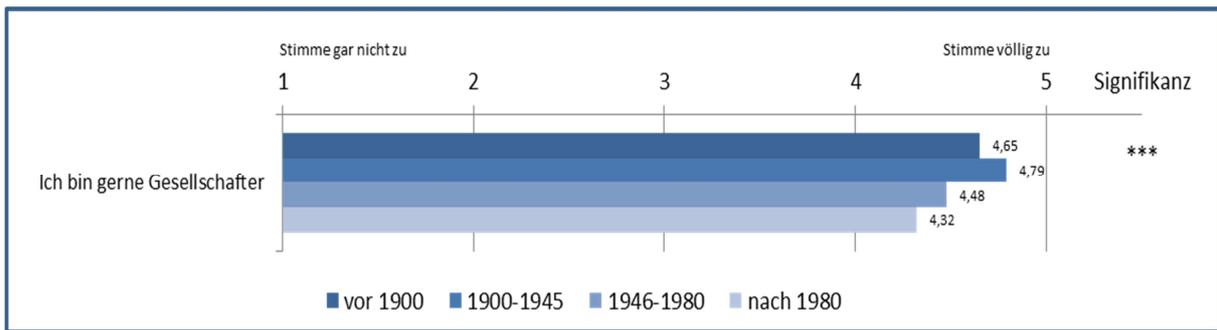
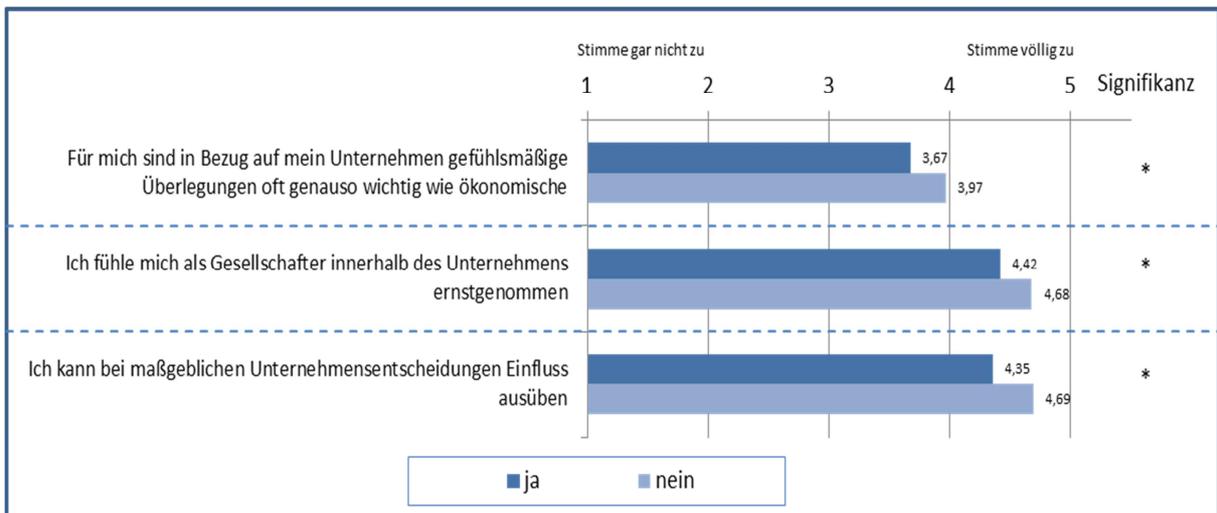


Abbildung 33: Bewertung der Gesellschafterrolle nach Gründung durch die Familie



Die weiteren signifikanten Unterschiede in der Beurteilung der Gesellschafterrolle bei unterschiedlichen Merkmalen werden hier nur noch der Vollständigkeit halber aufgeführt. So zeigen sich jeweils nur bei einer oder zwei Fragen Unterschiede in der Bewertung, wenn es eine anteilshaltende Stiftung (Abbildung 34) oder vertraglich festgeschriebene Exitregeln für die Gesellschafter gibt (Abbildung 35), und auch bei einer unterschiedlichen Vertretung der Familie im Unternehmen (Abbildung 36).

Abbildung 34: Bewertung der Gesellschafterrolle nach Vorhandensein einer anteilshaltenden Stiftung

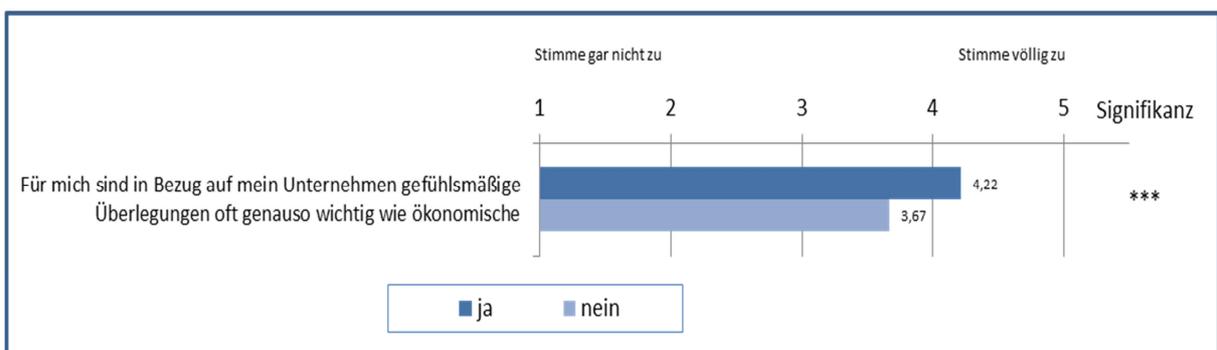


Abbildung 35: Bewertung der Gesellschafterrolle nach Vorhandensein von Exitregelungen

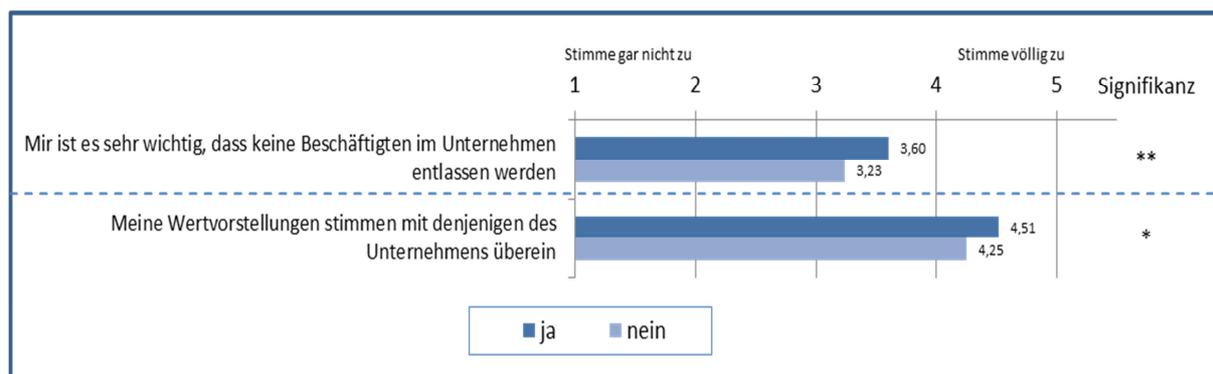
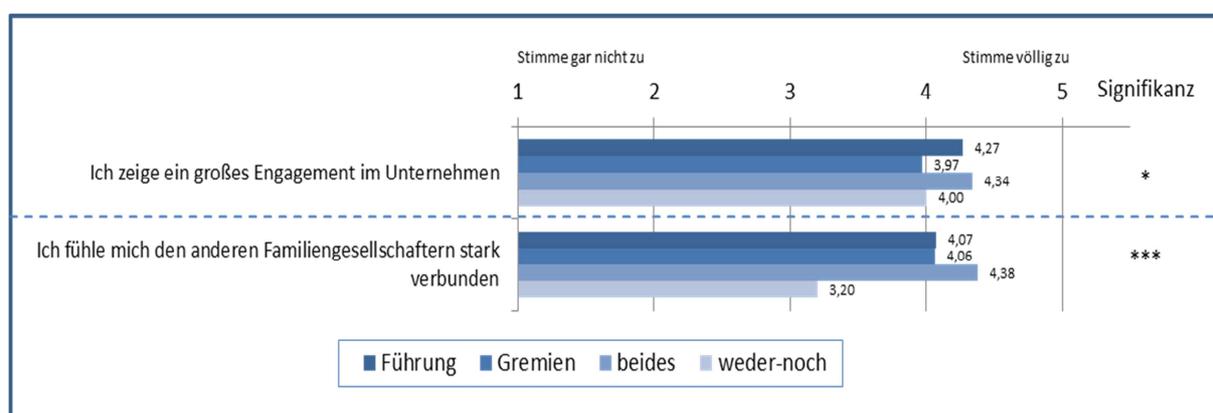


Abbildung 36: Bewertung der Gesellschafterrolle nach Vertretung der Familie im Unternehmen



Insgesamt zeigen sich bei der Bewertung der Gesellschafterrolle nach Unternehmensmerkmalen weniger signifikante Unterschiede als bei den Personenmerkmalen. Die meisten Unterschiede in der Einschätzung der Gesellschafterrolle ergeben sich bei einer divergierenden Gesellschafterzahl und bei unterschiedlichen Möglichkeiten der Mitarbeit im Familienunternehmen. Inwieweit diese Variablen miteinander zusammenhängen und inwieweit sie auch dann noch einen Einfluss auf die Rolle als Gesellschafter haben, sollen die multivariaten Analysen zeigen

### Die Bewertung der Gesellschafterrolle im Zusammenhang mit anderen Einschätzungen

Die Tabelle 2 und 3 zeigen die Korrelationen zwischen den Maßnahmen zur Gesellschafterbindung und der Erfüllung der Gesellschafterinteressen bzw. der Gesellschafterzufriedenheit. Es wird deutlich, dass sich zwar überwiegend positive Zusammenhänge zwischen beidem beobachten lassen, aber nicht durchweg signifikant positive Korrelationen zwischen den Bedeutungen der Maßnahmen zur Gesellschafterbindung und der Gesellschafterzufriedenheit bestehen. Während Maßnahmen wie Unternehmensbesichtigungen oder ein soziales Engagement des Unternehmens, z.B. in Form von Spenden, fast

durchgängig eine signifikant positive Korrelation mit den verschiedenen Elementen der Gesellschafterzufriedenheit aufweisen, zeigt sich für das Vorhandensein einer Familienverfassung nur für ein einzelnes Element der Gesellschafterzufriedenheit überhaupt eine signifikante Korrelation. Die verschiedenen Maßnahmen zur Gesellschafterbindung stellen sich zusammenfassend somit sehr heterogen in Bezug auf ihre Korrelation mit den einzelnen Facetten der Gesellschafterzufriedenheit dar. Darüber hinaus wird deutlich, dass sich an dieser Stelle auch nicht notwendigerweise eine ausschließlich intuitive Korrelation zeigt. So korreliert zwar eine regelmäßige Dividendenzahlung signifikant positiv mit dem materiellen Nutzen, den die Gesellschafter aus ihrer Stellung als Gesellschafter ziehen, eine Vertretung der Familie in den Gesellschaftergremien zeigt demgegenüber aber keinen signifikanten Zusammenhang mit der wahrgenommenen Möglichkeit der Einflussnahme im Unternehmen oder der wahrgenommenen Berücksichtigung der eigenen Gesellschafterinteressen.

Tabelle 2: Korrelation Gesellschafterrolle und Maßnahmen zur Gesellschafterbindung (Teil 1)

	Mir ist der materielle Nutzen aus meiner Stellung als Gesellschafter wichtig	Ich schaue, wie mein Unternehmen im Vergleich zu anderen wirtschaftlich dasteht	Für mich sind in Bezug auf mein Unternehmen gefühlsmäßige Überlegungen oft genauso wichtig wie ökonomische	Ich zeige ein großes Engagement im Unternehmen	Ich fühle mich den anderen Familiengeschaftern stark verbunden	Mir ist es sehr wichtig, dass keine Beschäftigten im Unternehmen entlassen werden	Ich möchte über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen stets informiert werden	Ich genieße die Möglichkeit, im Zusammenhang mit dem Unternehmen neue Einsichten und Erfahrungen zu sammeln
Unternehmensbesichtigungen	-0.01416 n=260	0.18434*** n=262	0.27012*** n=262	0.11849* n=260	0.11288* n=256	0.22989*** n=261	0.14118** n=263	0.1058* n=262
Regelmäßige schriftliche Informationen für die Gesellschafter	0.03113 n=254	0.14132** n=256	0.1031* n=256	0.05871 n=253	0.10739* n=248	0.0868 n=255	0.13443** n=256	0.13918** n=255
Unternehmenschroniken/ Archive	-0.00453 n=254	0.01369 n=256	0.16116*** n=256	0.12931** n=254	0.01876 n=250	0.14235** n=255	0.20162*** n=257	0.19819*** n=256
Ahnengalerie	0.02453 n=242	-0.01058 n=244	-0.04203 n=244	-0.03603 n=241	-0.01447 n=237	0.12234* n=243	0.07371 n=244	0.08442 n=243
Unternehmensverfassung	-0.00382 n=247	0.0933 n=249	0.07728 n=249	0.14604** n=247	0.0636 n=243	0.10485* n=248	0.1207* n=250	0.06144 n=249
Familienverfassung	-0.03045 n=244	0.05054 n=246	0.04344 n=246	0.01301 n=244	0.04832 n=240	0.05718 n=245	-0.00358 n=247	0.01657 n=246
Kostenerstattung für Gesellschafter (z.B. Reisekosten)	0.13423** n=251	0.01557 n=252	0.14134** n=252	-0.02068 n=250	0.0971 n=246	0.14096** n=251	0.00068 n=253	0.05642 n=252
Vertretung der Familie in den Gesellschaftergremien	0.11087* n=248	0.08485 n=249	0.18827*** n=249	0.06847 n=247	0.13541** n=244	0.07495 n=248	0.13757** n=250	0.07445 n=249
Regelmäßige Pressemitteilungen	-0.00244 n=248	-0.0119 n=249	0.05369 n=249	0.05199 n=247	0.00011 n=243	0.03814 n=248	0.11086* n=250	0.08532 n=249
Besondere Orte für Gesellschaftertreffen	-0.02691 n=247	0.05975 n=248	0.11647* n=248	0.00513 n=246	0.02982 n=242	0.13958** n=247	0.02727 n=249	0.05164 n=248
Soziales Engagement/ Spenden des Unternehmens	-0.06168 n=260	0.13164** n=262	0.14635** n=262	0.16981*** n=260	0.2079*** n=256	0.14611** n=261	0.17482*** n=263	0.13262** n=262
Treffen der nächsten Generation	0.05306 n=248	0.05294 n=250	0.04864 n=250	-0.04161 n=248	0.14061** n=244	0.11514* n=249	-0.01578 n=251	0.03586 n=250
Ausbildung und Praktika für die nächste Generation	0.0723 n=252	0.07403 n=254	0.06191 n=254	0.07758 n=252	0.18392*** n=248	0.10871* n=253	0.09984 n=255	0.08498 n=254
Möglichkeit der Mitarbeit im Familienunternehmen	-0.04669 n=245	0.05855 n=247	0.03337 n=247	0.09997 n=245	0.17641*** n=241	0.0867 n=246	0.09092 n=248	0.03404 n=247
Familienname als Teil des Unternehmensnamens	0.04715 n=250	0.12474** n=251	-0.02926 n=251	0.05342 n=249	0.14139** n=245	0.05257 n=250	0.12682** n=252	0.08774 n=251
Feiern besonderer Ereignisse (Firmenjubiläen, Preise, etc.)	-0.01314 n=261	0.13655** n=263	0.1261** n=263	0.16058*** n=261	0.21145*** n=257	0.12344** n=262	0.19698*** n=264	0.17924*** n=263
Digitale Angebote des Unternehmens für die Gesellschafter	0.07827 n=247	0.05842 n=249	-0.01559 n=249	-0.02441 n=246	0.03392 n=242	0.00254 n=248	-0.06364 n=249	-0.02607 n=248
Persönliche Kontakte mit den Vertretern der Gremien	0.04106 n=246	0.13583** n=248	0.22473*** n=248	0.02568 n=246	0.13426** n=242	0.12156* n=247	0.13506** n=249	0.12959** n=248
Regelmäßige Dividendenzahlung	0.17299*** n=249	0.08845 n=251	0.05598 n=251	0.11576* n=248	0.13141** n=244	0.02159 n=250	0.07833 n=251	0.09324 n=250
Persönliche Kontakte mit dem Management	0.03375 n=251	0.16229*** n=253	0.1183* n=253	0.08401 n=251	0.20195*** n=247	0.09158 n=252	0.15176** n=254	0.14446** n=253
Besondere Treffen für weiter entfernt lebende Gesellschafter	-0.00902 n=219	0.0709 n=220	0.01331 n=220	0.02062 n=218	0.06697 n=216	-0.05376 n=219	0.13781** n=221	0.12684* n=220
Serviceangebote (z.B. Family Office, Gesellschafterkonten, etc.)	0.13899** n=237	0.08449 n=238	0.08485 n=238	0.07252 n=236	0.14645** n=233	0.02496 n=237	0.17835*** n=239	0.14468** n=238

\* p &lt; .1; \*\* p &lt; .05; \*\*\* p &lt; .01

Tabelle 3: Korrelation Gesellschafterrolle und Maßnahmen zur Gesellschafterbindung (Teil 2)

	Ich fühle mich als Gesellschafter innerhalb des Unternehmens ernst genommen	Die Kontrolle des Unternehmens durch die Familie ist mir wichtig	Ich bin gerne Gesellschafter	Meine Wertvorstellungen stimmen mit denjenigen des Unternehmens überein	Ich bin mit den Zielen, Plänen und der Strategie des Unternehmens einverstanden	Ich kann bei maßgeblichen Unternehmensentscheidungen Einfluss ausüben	Meine Bedürfnisse als Gesellschafter werden grundsätzlich vom Unternehmen berücksichtigt
Unternehmensbesichtigungen	0.16037*** n=259	0.18267*** n=261	0.18004*** n=260	0.14562** n=262	0.16361*** n=263	0.13456** n=263	0.11536* n=261
Regelmäßige schriftliche Informationen für die Gesellschafter	0.13378** n=252	0.11894* n=254	0.06304 n=254	0.13096** n=255	0.26424*** n=256	0.07083 n=256	0.0936 n=254
Unternehmenschroniken/ Archive	0.07201 n=253	0.09932 n=255	0.20013*** n=254	0.12419** n=256	0.13654*** n=257	0.14108** n=257	0.12249* n=255
Ahnengalerie	0.02522 n=240	0.14047** n=242	0.11595* n=242	0.00832 n=243	0.03468 n=244	-0.05243 n=244	-0.05648 n=242
Unternehmensverfassung	0.11284* n=246	0.15818** n=248	0.12983** n=247	0.19288*** n=249	0.24357*** n=250	0.20109*** n=250	-0.01925 n=248
Familienverfassung	0.01563 n=243	0.1025 n=245	0.08113 n=244	0.09522 n=246	0.13163** n=247	0.0448 n=247	0.00539 n=245
Kostenerstattung für Gesellschafter (z.B. Reisekosten)	0.03181 n=249	0.04215 n=251	0.0633 n=250	0.08584 n=252	0.04981 n=253	-0.01319 n=253	0.12402** n=251
Vertretung der Familie in den Gesellschaftergremien	0.08021 n=246	0.23675*** n=248	0.09688 n=247	0.03871 n=249	0.15417** n=250	0.06555 n=250	0.07295 n=248
Regelmäßige Pressemitteilungen	0.06798 n=246	0.13267** n=248	0.13945** n=247	0.07427 n=249	0.1397** n=250	0.02694 n=250	0.10996* n=248
Besondere Orte für Gesellschaftertreffen	0.03295 n=245	0.04817 n=247	0.06485 n=246	0.04768 n=248	0.01951 n=249	0.0007 n=249	0.10754* n=247
Soziales Engagement/ Spenden des Unternehmens	0.18*** n=259	0.15536** n=261	0.2173*** n=260	0.17833*** n=262	0.23276*** n=263	0.25951*** n=263	0.22534*** n=261
Treffen der nächsten Generation	0.07518 n=247	0.17863*** n=249	0.14847** n=248	0.06729 n=250	0.07395 n=251	0.0431 n=251	0.081 n=249
Ausbildung und Praktika für die nächste Generation	0.09551 n=251	0.09217 n=253	0.10539* n=252	0.1064* n=254	0.11779* n=255	0.11253* n=255	0.129** n=253
Möglichkeit der Mitarbeit im Familienunternehmen	0.13666** n=244	0.10938* n=246	0.01898 n=245	0.04101 n=247	0.06763 n=248	0.16133** n=248	0.09707 n=246
Familienname als Teil des Unternehmensnamens	0.11385* n=248	0.2218*** n=250	0.20053*** n=249	0.16832*** n=251	0.14728** n=252	0.09031 n=252	0.10777* n=250
Feiern besonderer Ereignisse (Firmenjubiläen, Preise, etc.)	0.21922*** n=260	0.19199*** n=262	0.26587*** n=261	0.20859*** n=263	0.23038*** n=264	0.17897*** n=264	0.21618*** n=262
Digitale Angebote des Unternehmens für die Gesellschafter	0.04644 n=245	0.07443 n=247	-0.03152 n=247	0.11117* n=248	0.07597 n=249	0.06121 n=249	0.06509 n=247
Persönliche Kontakte mit den Vertretern der Gremien	0.20914*** n=245	0.11404* n=247	0.16963*** n=246	0.06665 n=248	0.13242** n=249	0.09557 n=249	0.10837* n=247
Regelmäßige Dividendenzahlung	0.11264* n=247	0.16533*** n=249	0.13957** n=249	0.1918*** n=250	0.26765*** n=251	0.22314*** n=251	0.1104* n=249
Persönliche Kontakte mit dem Management	0.24285*** n=250	0.12404** n=252	0.19199*** n=251	0.11722* n=253	0.2132*** n=254	0.16382*** n=254	0.23757*** n=252
Besondere Treffen für weiter entfernt lebende Gesellschafter	0.10621 n=217	0.11512* n=219	0.08281 n=218	0.11867* n=220	0.14247** n=221	0.11284* n=221	0.07653 n=219
Serviceangebote (z.B. Family Office, Gesellschafterkonten, etc.)	0.12093* n=235	0.1636** n=237	0.12945** n=236	0.12977** n=238	0.14777*** n=239	0.14818** n=239	0.17116*** n=237

\* p &lt; .1; \*\* p &lt; .05; \*\*\* p &lt; .01

Tabelle 4 fasst die Korrelation zwischen der kindlichen Prägung und der Erfüllung der Gesellschafterinteressen bzw. der Gesellschafterzufriedenheit zusammen. Auch hier zeigen sich vielfältige Zusammenhänge. Während etwa die kindliche Prägung in keinerlei signifikantem Zusammenhang zu der Bedeutung gefühlsmäßiger Überlegungen im Vergleich zu wirtschaftlichen Überlegungen auf Seiten der befragten Gesellschafter steht, zeigt sich ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen ebendieser

und dem Engagement der Gesellschafter im Familienunternehmen und dem Gefühl der Gesellschafter, im eigenen Unternehmen ernst genommen zu werden. Einzig für Gesellschafter, die es in der Kindheit als eine Last empfunden haben, als Unternehmerkind wahrgenommen zu werden, zeigen sich an diesen und anderen Stellen erwartungsgemäß signifikant negative Zusammenhänge. Ein weniger zu erwartender, dennoch aber plausibler, negativ signifikanter Zusammenhang zeigt sich zwischen der Bedeutung des materiellen Nutzens auf Seiten des Gesellschafters und dem Unternehmen als regelmäßiges Gesprächsthema in der Familie während der Kindheit des Befragten.

Tabelle 4: Korrelation kindliche Prägung und Gesellschafterrolle

	Das Familienunternehmen fand dich als Kind interessant	Das Familienunternehmen war in unserer Familie regelmäßiges Gesprächsthema	Mir war das Familienunternehmen als Kind vertraut	Ich fühle mich als Kind dem Unternehmen verbunden	Meine Ausbildung/Berufsentscheidung wurde durch das Familienunternehmen positiv beeinflusst	Ich habe das Unternehmen schon früh als Verpflichtung empfunden	Es war eine Last, als Unternehmerkind wahrgenommen zu werden
Mir ist der materielle Nutzen aus meiner Stellung als Gesellschafter wichtig	0.08337 n=247	-0.12289* n=248	-0.09199 n=248	0.02096 n=248	0.06175 n=247	0.01231 n=248	-0.1825** n=188
Ich schaue, wie mein Unternehmen im Vergleich zu anderen wirtschaftlich dasteht	0.21814*** n=249	0.11963* n=250	0.09126 n=250	0.19247*** n=250	0.10691* n=249	0.0215 n=250	-0.08546 n=190
Für mich sind in Bezug auf mein Unternehmen gefühlsmäßige Überlegungen oft genauso wichtig wie ökonomische	0.07798 n=249	-0.06228 n=250	0.0306 n=250	0.01947 n=250	0.04885 n=249	0.037 n=250	-0.0598 n=190
Ich zeige ein großes Engagement im Unternehmen	0.11731* n=246	0.11018* n=247	0.22747*** n=247	0.21194*** n=247	0.20477*** n=246	0.13569** n=247	-0.13989* n=189
Ich fühle mich den anderen Familiengesellschaftern stark verbunden	0.16041** n=241	0.16985*** n=242	0.19764*** n=242	0.23433*** n=242	0.29713*** n=241	0.06226 n=242	0.03835 n=183
Mir ist es sehr wichtig, dass keine Beschäftigten im Unternehmen entlassen werden	0.01889 n=248	0.0336 n=249	0.0158 n=249	0.02929 n=249	0.05069 n=248	0.06894 n=249	-0.04579 n=190
Ich möchte über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen stets informiert werden	0.11198* n=249	0.14303** n=250	0.20583*** n=250	0.15327** n=250	0.1628** n=249	0.08302 n=250	-0.16056** n=190
Ich genieße die Möglichkeit, im Zusammenhang mit dem Unternehmen neue Einsichten und Erfahrungen zu sammeln	0.155** n=248	0.08588 n=249	0.16007** n=249	0.10356 n=249	0.08436 n=248	0.07692 n=249	0.02723 n=190
Ich fühle mich als Gesellschafter innerhalb des Unternehmens ernst genommen	0.21029*** n=245	0.1855*** n=246	0.30998*** n=246	0.23759*** n=246	0.17965*** n=245	0.14116** n=246	-0.14616** n=187
Die Kontrolle des Unternehmens durch die Familie ist mir wichtig	0.13221** n=248	0.11619* n=249	0.1167* n=249	0.06873 n=249	0.14509** n=248	0.09138 n=249	-0.04575 n=189
Ich bin gerne Gesellschafter	0.28273*** n=248	0.13269** n=249	0.20072*** n=249	0.19822*** n=249	0.20377*** n=248	0.08739 n=249	-0.24613*** n=189
Meine Wertvorstellungen stimmen mit denjenigen des Unternehmens überein	0.14067** n=249	0.05393 n=250	0.17855*** n=250	0.11984* n=250	0.20025*** n=249	0.16029** n=250	-0.14588** n=190
Ich bin mit den Zielen, Plänen und der Strategie des Unternehmens einverstanden	0.14104** n=249	0.11629* n=250	0.20316*** n=250	0.15207** n=250	0.23404*** n=249	0.13842** n=250	-0.06133 n=190
Ich kann bei maßgeblichen Unternehmensentscheidungen Einfluss ausüben	0.11318* n=249	0.14853** n=250	0.26189*** n=250	0.20589*** n=250	0.17406*** n=249	0.1826*** n=250	-0.10384 n=190
Meine Bedürfnisse als Gesellschafter werden grundsätzlich vom Unternehmen berücksichtigt	0.24379*** n=247	0.12126* n=248	0.23263*** n=248	0.199*** n=248	0.2125*** n=248	0.18221*** n=248	-0.17045** n=189

\* p < .1; \*\* p < .05; \*\*\* p < .01

Tabelle 5 fasst die Korrelation zwischen der Lebenseinstellung und der Gesellschafterrolle zusammen. Überwiegend zeigt sich auch hier ein positiver Zusammenhang zwischen Lebenseinstellung und Gesellschafterzufriedenheit, was nach unseren theoretische Überlegungen auch zu erwarten war. Hervorzuheben ist der fast durchweg positive und signifikante Effekt des persönlichen Wunsches nach

Information und dem Willen die eigene Meinung öffentlich zu vertreten auf die Gesellschafterzufriedenheit. Beide Lebenseinstellungsmerkmale üben lediglich keinen signifikant positiven Einfluss auf die Bewertung des materiellen Nutzens, der sich aus der Gesellschafterrolle und Trägerschaft des Unternehmens ergibt, aus. Auch das Interesse an gesellschaftlichen und technischen Entwicklungen sowie an der Pflege familiärer Kontakte wirken überwiegend positiv auf die Bewertung der Gesellschafterrolle. Alle anderen Items stehen mit weniger als der Hälfte der Dimensionen der Gesellschafterzufriedenheit in einem signifikanten Zusammenhang. Ein eindeutiges Muster lässt sich aber an dieser Stelle noch nicht erkennen.

Tabelle 5: Korrelation Lebenseinstellung und Gesellschafterrolle

	Einkommen und/oder sozialer Status sind mir wichtig	Ich möchte gesellschaftlichen Einfluss haben	Ich pflege gerne gesellschaftliche Kontakte	Ich pflege gerne familiäre Kontakte	Ich betätige mich gerne ehrenamtlich	Ich interessiere mich sehr für gesellschaftliche und technische Entwicklungen, Trends, etc.	Ich möchte immer gut informiert sein	Ich habe kein Problem, meine Meinung öffentlich zu vertreten	Ich fühle mich durch aktuelle politische und gesellschaftliche Entwicklungen verunsichert
Mir ist der materielle Nutzen aus meiner Stellung als Gesellschafter wichtig	0.51789*** n=277	0.18119*** n=277	0.16569*** n=280	-0.00083 n=279	-0.0524 n=280	0.10683* n=279	0.09579 n=280	0.08905 n=278	0.028 n=280
Ich schaue, wie mein Unternehmen im Vergleich zu anderen wirtschaftlich dasteht	0.15536*** n=279	0.1517** n=279	0.06891 n=282	0.1293** n=282	0.20043*** n=282	0.18324*** n=281	0.21302*** n=283	0.11833** n=280	0.01064 n=283
Für mich sind in Bezug auf mein Unternehmen gefühlsmäßige Überlegungen oft genauso wichtig wie ökonomische	0.03501 n=278	0.017 n=278	0.05067 n=281	0.20818*** n=281	0.07197 n=281	0.04819 n=280	0.10813* n=282	0.13802** n=279	0.12524** n=282
Ich zeige ein großes Engagement im Unternehmen	0.07603 n=276	0.09127 n=274	0.07823 n=278	0.09454 n=279	0.01397 n=278	0.21222*** n=277	0.28611*** n=279	0.22521*** n=276	0.13226** n=279
Ich fühle mich den anderen Familiengesellschaftern stark verbunden	0.01877 n=271	0.12967** n=269	0.17091*** n=274	0.35508*** n=273	0.18988*** n=274	0.14971** n=273	0.21787*** n=274	0.19993*** n=272	0.08328 n=274
Mir ist es sehr wichtig, dass keine Beschäftigten im Unternehmen entlassen werden	0.08385 n=278	0.03903 n=277	0.11509* n=281	0.20524*** n=280	0.12026** n=281	0.06287 n=280	0.12595** n=281	0.14738** n=279	0.06826 n=281
Ich möchte über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen stets informiert werden.	0.09438 n=280	0.0737 n=279	0.09067 n=283	0.20552*** n=283	-0.00108 n=283	0.2603*** n=282	0.46036*** n=284	0.32168*** n=281	0.06542 n=284
Ich genieße die Möglichkeit, im Zusammenhang mit dem Unternehmen neue Einsichten und Erfahrungen zu sammeln	0.14173** n=280	0.11513* n=277	0.15841*** n=282	0.22311*** n=282	0.13117** n=282	0.33046*** n=281	0.40856*** n=282	0.28125*** n=280	0.15022** n=282
Ich fühle mich als Gesellschafter innerhalb des Unternehmens ernst genommen	0.09613 n=276	0.07293 n=274	0.09973* n=279	0.15479*** n=278	0.09499 n=279	0.1842*** n=278	0.27822*** n=279	0.25337*** n=278	0.0941 n=279
Die Kontrolle des Unternehmens durch die Familie ist mir wichtig	0.13367** n=278	0.1206** n=276	0.08431 n=281	0.20609*** n=280	0.0741 n=281	0.18746*** n=280	0.27997*** n=281	0.22158*** n=280	-0.00439 n=281
Ich bin gerne Gesellschafter	0.27475*** n=276	0.19755*** n=275	0.13677** n=279	0.15893*** n=278	0.11518* n=279	0.26872*** n=278	0.35142*** n=279	0.29422*** n=278	0.13867** n=279
Meine Wertvorstellungen stimmen mit denjenigen des Unternehmens überein	0.1122* n=278	0.07888 n=276	0.07518 n=281	0.23022*** n=280	0.04853 n=281	0.1831*** n=280	0.28099*** n=281	0.22506*** n=279	0.14339** n=281
Ich bin mit den Zielen, Plänen und der Strategie des Unternehmens einverstanden	0.05398 n=279	0.02261 n=278	0.0446 n=282	0.16628*** n=282	0.08679 n=282	0.19524*** n=281	0.31205*** n=283	0.25026*** n=280	0.12041** n=283
Ich kann bei maßgeblichen Unternehmensentscheidungen Einfluss ausüben	0.04347 n=279	0.06721 n=278	0.0876 n=282	0.0974 n=282	0.06996 n=282	0.17233*** n=281	0.24861*** n=283	0.17224*** n=280	0.1094* n=283
Meine Bedürfnisse als Gesellschafter werden grundsätzlich vom Unternehmen berücksichtigt	0.12793** n=277	0.08902 n=275	0.08924 n=280	0.11086* n=279	0.09906* n=280	0.13721** n=279	0.25849*** n=280	0.23162*** n=278	0.05868 n=280

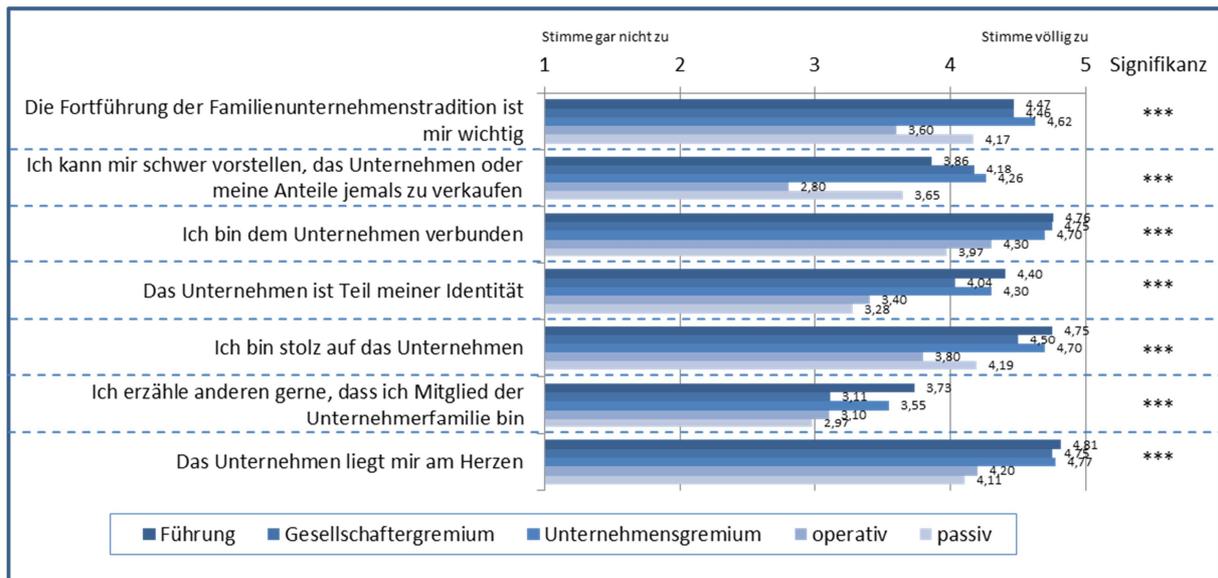
\* p < .1; \*\* p < .05; \*\*\* p < .01

## *Einfluss der persönlichen Situation auf die Verbundenheit mit dem Familienunternehmen*

Die Verbundenheit mit dem Familienunternehmen hängt insbesondere von der jeweiligen Position, der Qualifikation und dem Wohnort der Befragten ab. Diese Ergebnisse entsprechen insofern den Erwartungen, als angenommen werden konnte, dass die Führungspersonen im eigenen Unternehmen auch eine besondere Verbundenheit fühlen. Da eine solche Position auch eine gewisse Qualifikation voraussetzt und es auch günstig ist, wenn diejenige Person in gut erreichbarer Entfernung vom Unternehmenssitz wohnt, ist anzunehmen, dass diese Variablen auch untereinander stark voneinander abhängen. Darüber hinaus sind die Abhängigkeiten von persönlichen Gegebenheiten jedoch geringer als bei den Fragen zur Gesellschafterrolle. So zeigen sich keine signifikanten Unterschiede der Verbundenheit in Abhängigkeit vom Alter der antwortenden Person und auch nicht bei denjenigen, die den Unternehmensnamen als Familiennamen tragen.

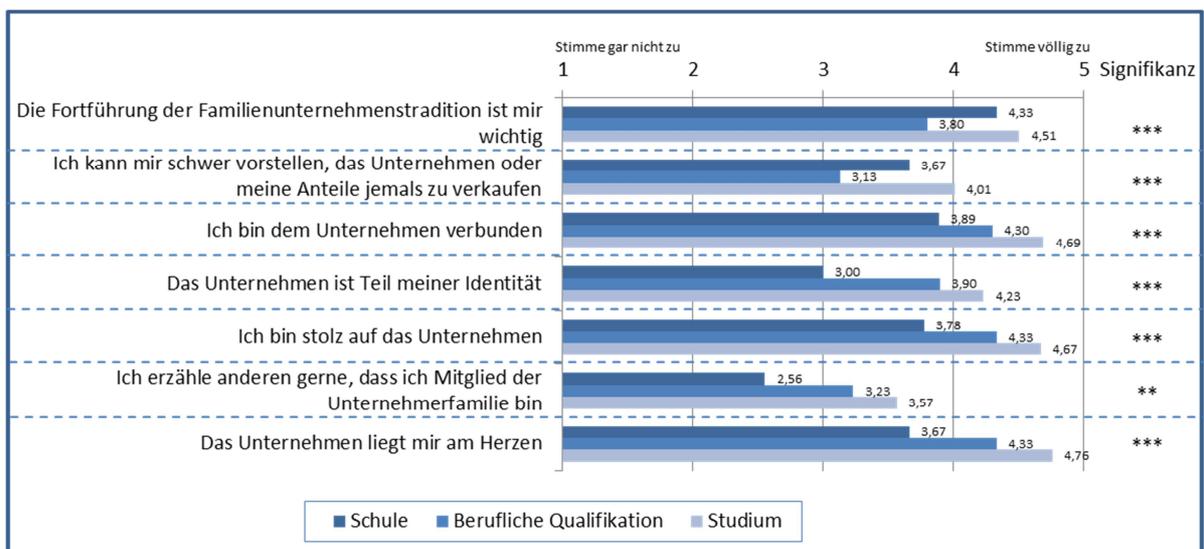
Bei der Bewertung der Verbundenheit je nach Position im Unternehmen zeigen sich bei allen Fragen hohe Signifikanzen (Abbildung 37). Insgesamt zeigen diejenigen, die in Gesellschaftergremien oder in der Führung tätig sind, die höchsten Werte und diejenigen, die außerhalb von Führungspositionen operativ im Unternehmen tätig sind sowie die sog. passiven Gesellschafter, die weder im Unternehmen noch in den Gremien aktiv sind, die geringste Zustimmung auf. Diejenigen, die sich in Gesellschaftergremien engagieren, liegen ebenfalls bei einer sehr hohen Verbundenheit. Erwähnenswert ist bei dieser Analyse, dass diejenigen, die in den Gesellschaftergremien tätig sind, den meisten Sinn für die Familienunternehmenstradition haben und sich auch am schwersten vorstellen können, Anteile zu verkaufen. Bei beiden Fragen urteilen die Führungskräfte etwas nüchterner.

Abbildung 37: Bewertung der Verbundenheit nach Position im Unternehmen



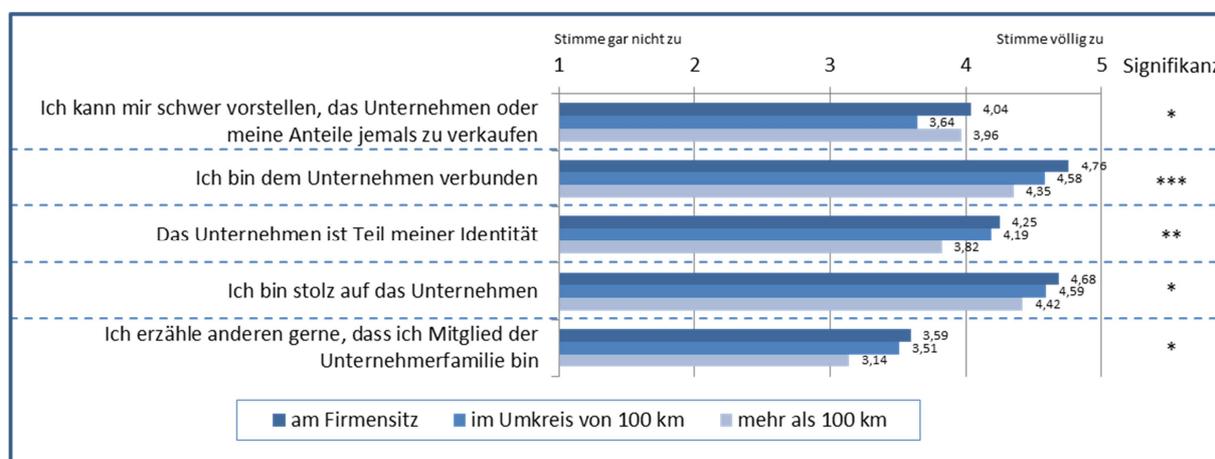
Auch die berufliche Qualifikation spielt bei der Bewertung der Verbundenheit eine große Bedeutung (Abbildung 38). Hier zeigen sich ebenfalls in allen Fragen nachweisbare Zusammenhänge. Dabei ist die Zustimmung zu den Fragen bei den Gesellschaftern, die einen Hochschulabschluss haben, am höchsten, gefolgt von denjenigen mit einem berufsbildenden Abschluss. Die geringste Zustimmung zeigt sich bei den Gesellschaftern mit einem allgemeinbildenden Schulabschluss. Diese Reihenfolge bleibt bei fast allen Fragen bestehen. Allerdings zeigt sich bei denjenigen, die einen Schulabschluss haben, ein auffallend starker Sinn für die Fortführung der Familienunternehmenstradition und dementsprechend auch relativ wenig Neigung, Anteile zu verkaufen.

Abbildung 38: Bewertung der Verbundenheit nach beruflicher Qualifikation



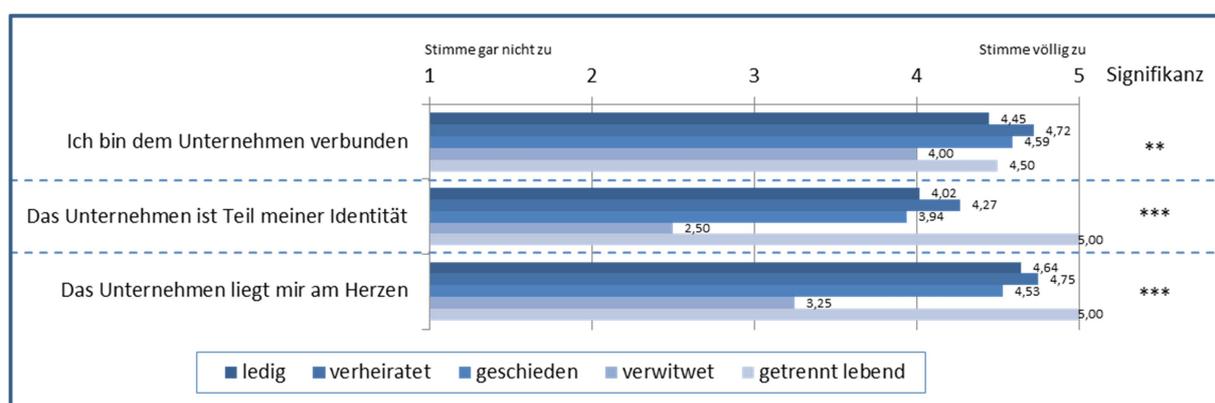
Der Wohnort zeigt sich in fünf Fragen zur Verbundenheit der Gesellschafter mit dem Unternehmen als nachweisbares Unterscheidungsmerkmal (Abbildung 39). Der Wille zur Fortführung der Familienunternehmenstradition ist dagegen nicht von dieser Variablen abhängig, und auch nicht die Bewertung der Frage, ob dem Gesellschafter das Unternehmen am Herzen liegt. Über alle signifikant unterschiedlich beantworteten Fragen zeigen, nicht sehr überraschend, diejenigen Gesellschafter die höchste Zustimmung, die direkt am Firmensitz wohnen, gefolgt von denjenigen, die im Umkreis von 100 Kilometer und denjenigen, die noch weiter entfernt leben. Interessant ist, dass sich die Gesellschafter, die sehr weit entfernt wohnen, offenbar schwerer tun, Anteile zu verkaufen als diejenigen, die etwas näher am Unternehmenssitz leben.

Abbildung 39: Bewertung der Verbundenheit nach Wohnort im Verhältnis zum Unternehmenshauptsitz



Die Bewertung nach Familienstand zeigt wenig Überraschendes (Abbildung 40). Zwar existieren zwischen den verwitweten und den getrennt lebenden Gesellschaftern scheinbar große Unterschiede, allerdings sind die Aussagen dieser Gruppen aufgrund der geringen Fallzahlen mit Vorsicht zu bewerten. Die anderen drei Gesellschaftergruppen bewerten die aufgeführten Fragen jeweils mit nur geringen Unterschieden sehr hoch.

Abbildung 40: Bewertung der Verbundenheit nach Familienstand



Die Unterscheidung danach, ob Kinder vorhanden sind oder nicht (Abbildung 41) und ob es sich bei den Antwortenden um Männer oder Frauen handelt (Abbildung 42), war jeweils nur bei einer Frage relevant, die hier der Vollständigkeit halber aufgeführt sind.

Abbildung 41: Bewertung der Verbundenheit nach Familiensituation

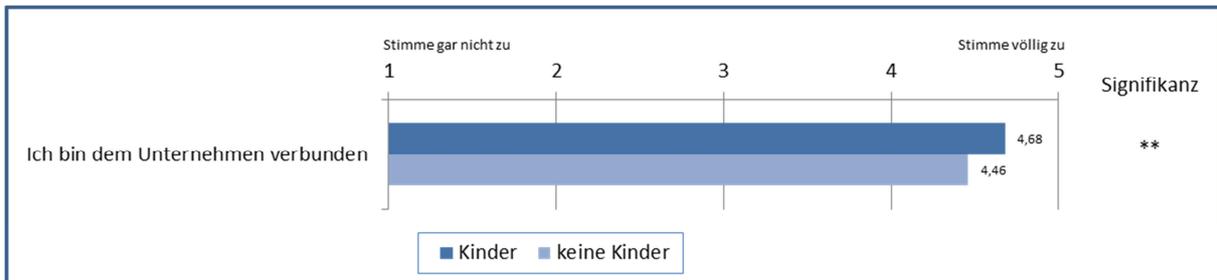
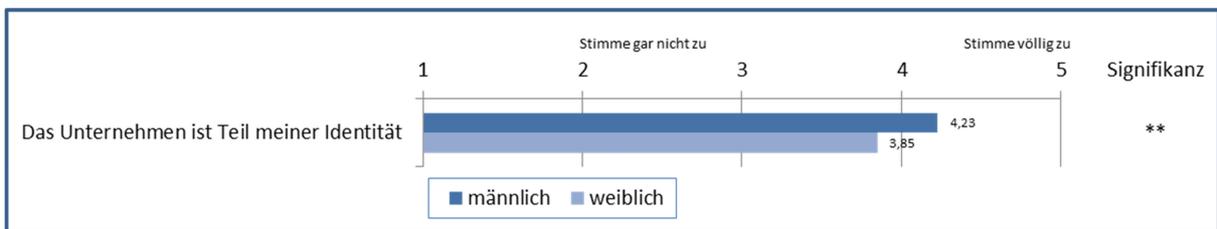


Abbildung 42: Bewertung der Verbundenheit nach Geschlecht



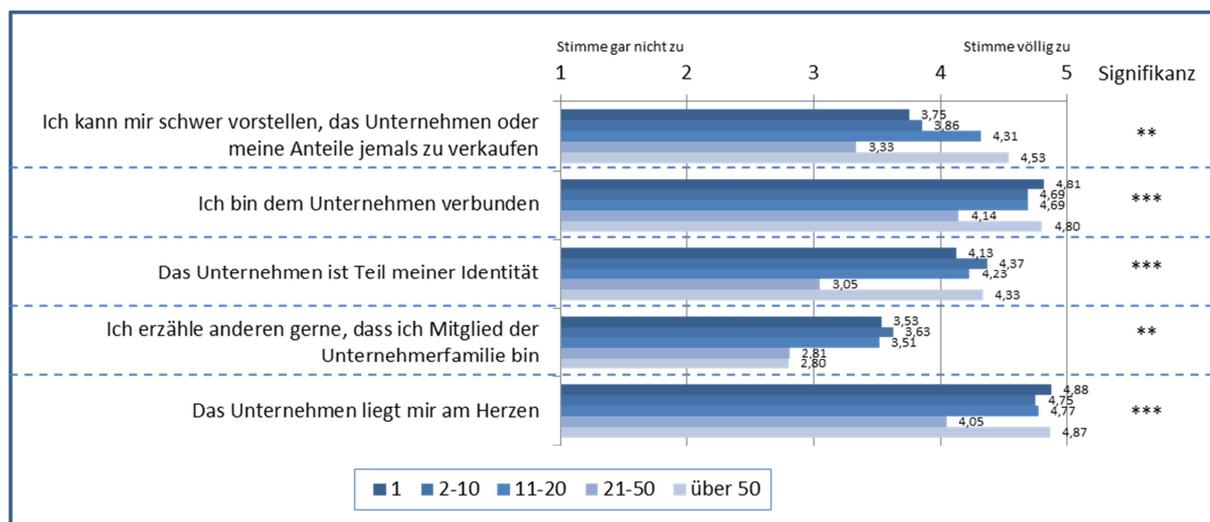
### **Einfluss der Unternehmensmerkmale auf die Verbundenheit mit dem Familienunternehmen**

Die Fragen zur Verbundenheit mit dem Unternehmen hängen ebenfalls stark von den Gegebenheiten im Unternehmen ab. Besonders einflussreich erweisen sich, wie bei den Fragen zur Gesellschafterrolle auch, die Zahl der Gesellschafter und die Möglichkeiten, im Unternehmen mitzuarbeiten. Ein starker Zusammenhang ist auch mit dem Vorhandensein von Exitregelungen gegeben. Bei diesen drei Variablen zeigen sich bei insgesamt fünf der sieben abgefragten Sachverhalte signifikante Unterschiede. Gar keinen Einfluss scheint die Frage zu haben, ob das Unternehmen von der Familie gegründet wurde oder nicht.

Unterschieden nach Gesellschafterzahl zeigen insgesamt diejenigen Gesellschafter die größte emotionale Verbundenheit, die sich in der Kategorie 11-20 Gesellschafter befinden, gefolgt von denjenigen mit über 50 Mitgesellschaftern und denen, die sich mit zwei bis zehn weiteren Eigentümern auseinandersetzen müssen (Abbildung 43). Die geringste Verbundenheit zeigt interessanterweise die Gruppe mit 21-50 Gesellschaftern. Eventuell lässt sich hier schon erkennen, dass es eine kritische Gesellschafter-

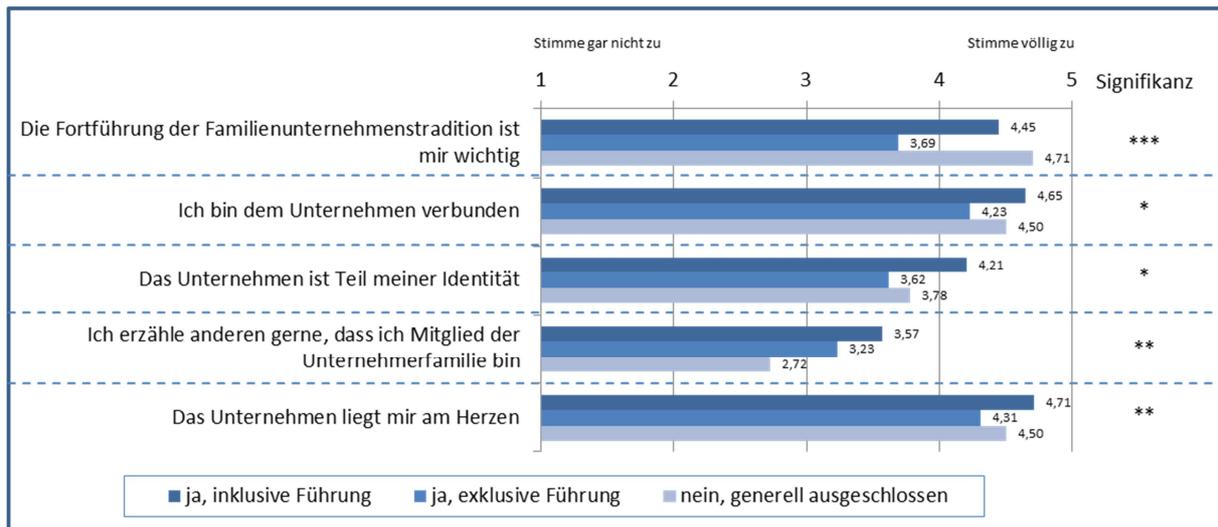
zahl gibt, bei der die Verbundenheit mit dem Unternehmen nicht mehr durch den direkten Kontakt quasi automatisch entsteht, aber noch keine geeigneten Maßnahmen ergriffen wurden, um dem entgegenzuwirken, wie dies bei Unternehmen mit mehr als 50 Gesellschaftern wohl der Fall ist.

Abbildung 43: Bewertung der Verbundenheit nach Gesellschafterzahl



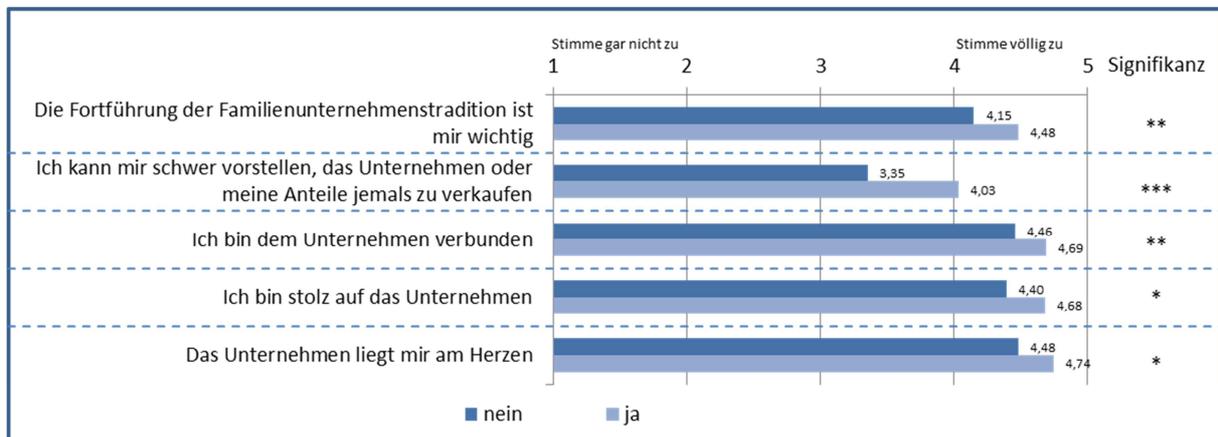
Die Möglichkeit, im eigenen Unternehmen mitzuarbeiten, tangiert die Verbundenheit ebenfalls bei fünf Fragen nachweislich, allerdings nicht ganz so stark wie bei der Gesellschafterzahl (Abbildung 44). Die Bewertung über die signifikant unterschiedlichen Fragen liegt bei denjenigen am höchsten, die alle Positionen im Unternehmen auch selbst besetzen können, gefolgt von den Gesellschaftern, deren Mitarbeit grundsätzlich ausgeschlossen ist und von denen, bei denen nur Führungspositionen nicht von Familienmitgliedern besetzt werden dürfen. Diese Reihenfolge gilt für alle Fragen außer bei „Ich erzähle anderen gerne, dass ich Mitglied der Unternehmerfamilie bin“. Diese Aussage werten Gesellschafter mit über 50 Mitgesellschaftern eindeutig am wenigsten zustimmend. Hier zeigt sich evtl. der Wunsch in größeren Familienunternehmen mit vielen Gesellschaftern, als Gesellschafter nicht zu sehr in der Öffentlichkeit zu erscheinen. Der alleinige Ausschluss von Führungspositionen scheint dagegen auf die Verbundenheit der Gesellschafter generell eher ernüchternd zu wirken.

Abbildung 44: Bewertung der Verbundenheit nach Möglichkeiten der Mitarbeit im eigenen Unternehmen



Exitregelungen zeigen sich ebenfalls bei fünf Fragen als Unterscheidungsmerkmal (Abbildung 45). Hier sind Gesellschafter, in deren Unternehmen klare Regelungen zum Anteilsverkauf vorliegen, deutlich stärker verbunden als solche, die keine derartigen Einschränkungen haben. Da Exitregelungen eher bei größeren oder auch älteren Familienunternehmen existieren, ist es nicht erstaunlich, dass sich diese Gesellschafter auch eher gebunden fühlen.

Abbildung 45: Bewertung der Verbundenheit nach Vorhandensein von Exitregelungen



Wie bereits bei den vorher dargestellten Ergebnissen vermutet, spielt die Größe eines Familienunternehmens auch für die Verbundenheit eine Rolle, allerdings bewirkt sie nur bei drei Fragen signifikante Unterschiede. Sowohl nach Mitarbeiterzahl (Abbildung 46) als auch nach Umsatzgrößenklasse (Abbildung 47) zeigen sich signifikante Unterschiede bei der allgemeinen Verbundenheit, der Vorstellung, Anteile zu verkaufen und der Bereitschaft, anderen zu erzählen, dass man Mitglied der Unternehmerfamilie ist. Große Zustimmung herrscht vor allem bei den ersten beiden Fragen in großen Un-

ternehmen mit über 1.000 Mitarbeitern oder einem Umsatz über 500 Millionen Euro. Bei der Unterscheidung nach Mitarbeitern zeigt sich auch die bereits beschriebene zurückhaltendere Bewertung der Verbundenheit in der nächstkleineren Größenklasse mit 501-1.000 Mitarbeitern. Die Frage, ob man anderen gerne erzählt, dass man zur Unternehmerfamilie gehört wird dagegen eher positiv bewertet, je kleiner das Unternehmen ist.

Abbildung 46: Bewertung der Verbundenheit nach Mitarbeiterzahl

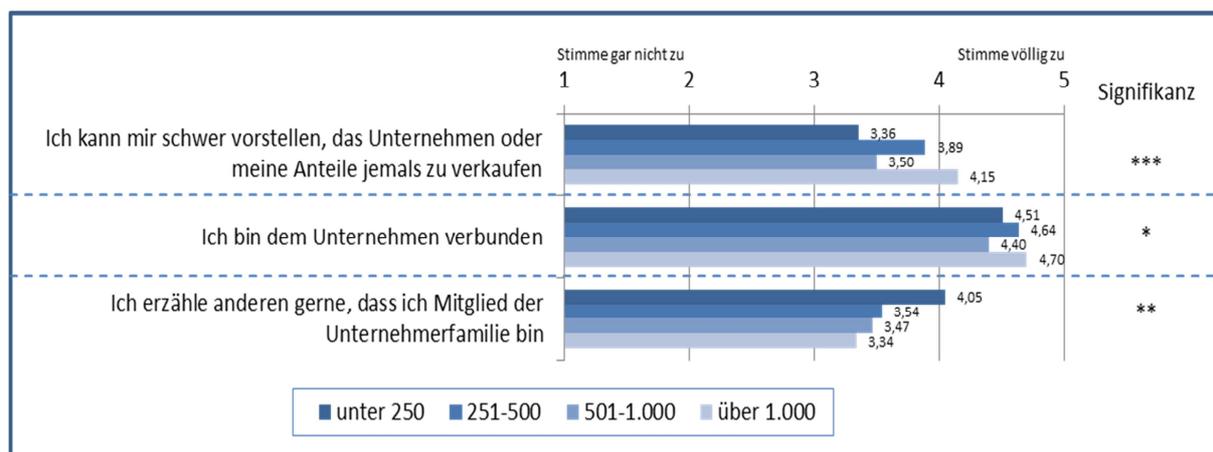
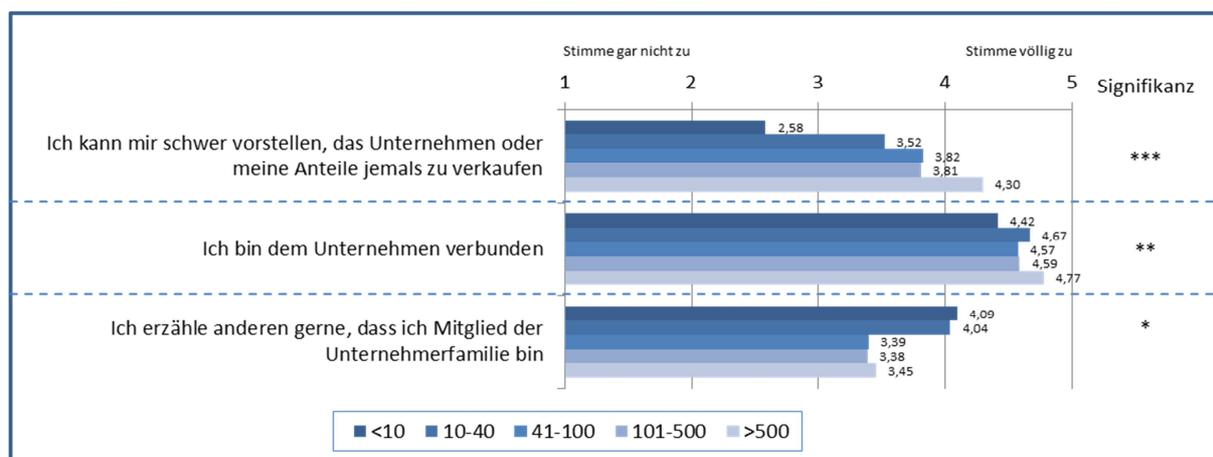
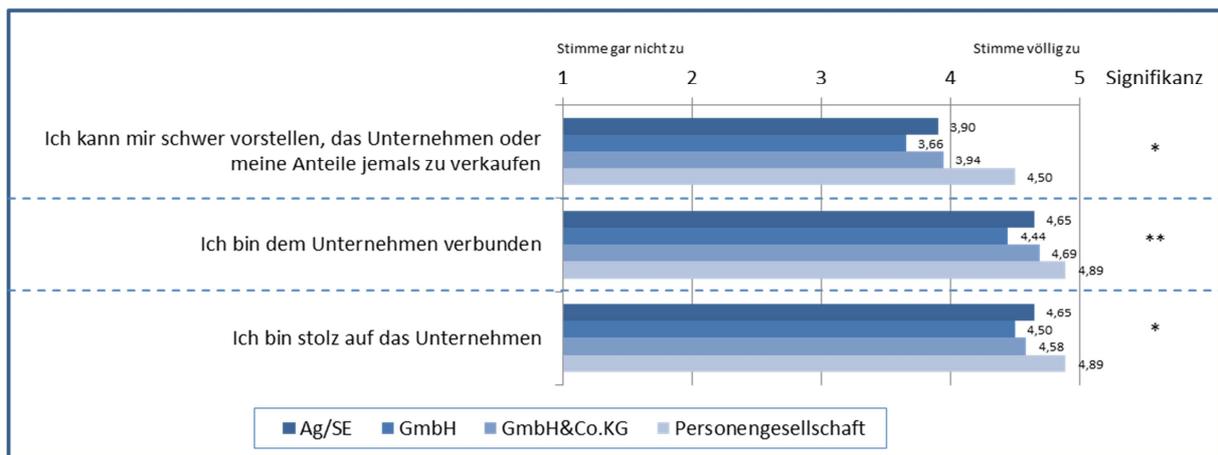


Abbildung 47: Bewertung der Verbundenheit nach Umsatz (in Mio.€)



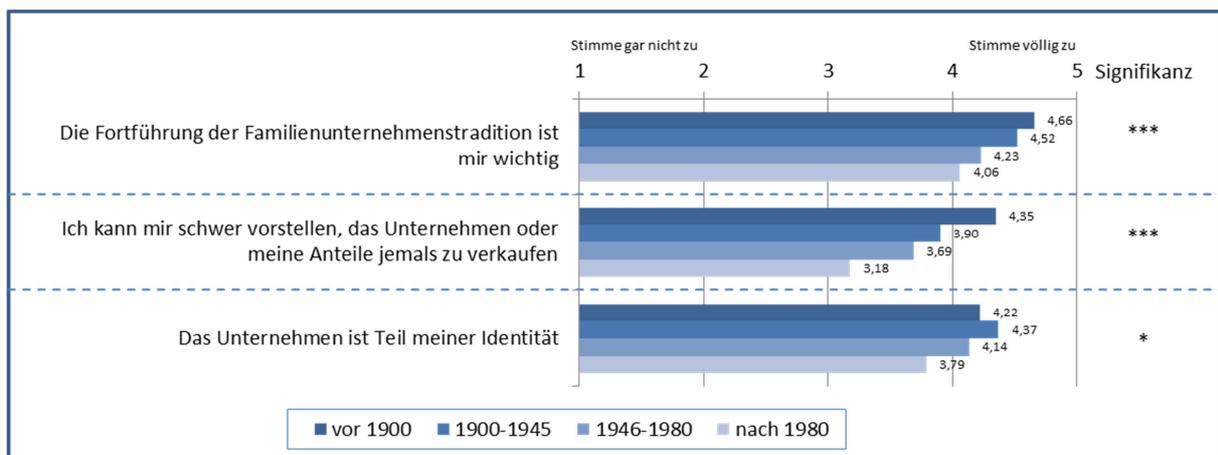
Die Bewertung der Verbundenheit fällt je nach Rechtsform ebenfalls bei drei Fragen signifikant unterschiedlich aus (Abbildung 48). Hier zeigen insgesamt Gesellschafter aus Personengesellschaften die größte Zustimmung, gefolgt von denjenigen, die Anteilseigner einer GmbH & Co. KG oder einer AG bzw. SE sind. Aber auch die Besitzer von GmbH bewerten die Fragen sehr hoch, so dass insgesamt eine große Verbundenheit konstatiert werden kann. Lediglich die Vorstellung, keine Anteile zu verkaufen, zeigt bei Gesellschaftern, deren Unternehmen bereits das Stadium der Personengesellschaft verlassen hat, eine geringere Zustimmung.

Abbildung 48: Bewertung der Verbundenheit nach Rechtsform



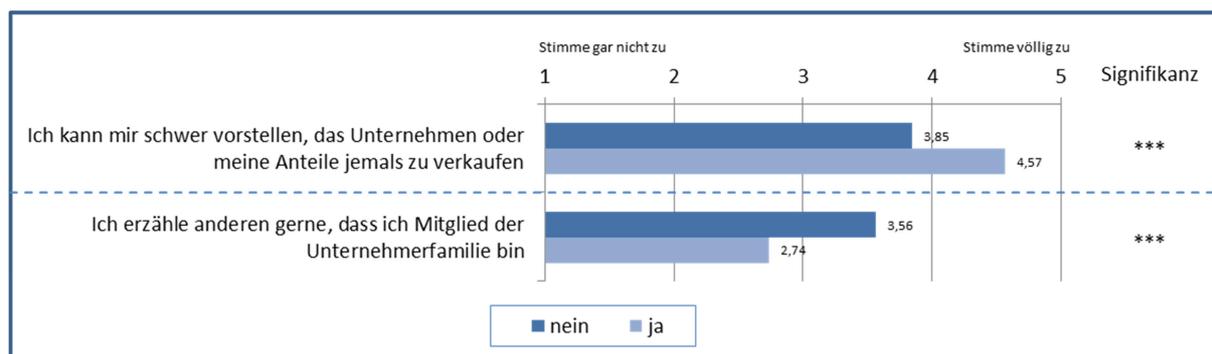
Recht hohe Signifikanzen bewirkt die Zeit, in der das Unternehmen bereits im Familienbesitz ist (Abbildung 49). Hier kann eindeutig festgestellt werden, dass die Verbundenheit mit dem Unternehmen mit der Zeit wächst. Dies zeigt sich bei der Fortführung der Familientradition, aber vor allem auch bei der Frage, ob ein Anteilsverkauf vorstellbar ist. Hier steigen die Bewertungen mit der Dauer, in der das Unternehmen im Familienbesitz ist, sehr deutlich an.

Abbildung 49: Bewertung der Verbundenheit nach Dauer im Familienbesitz



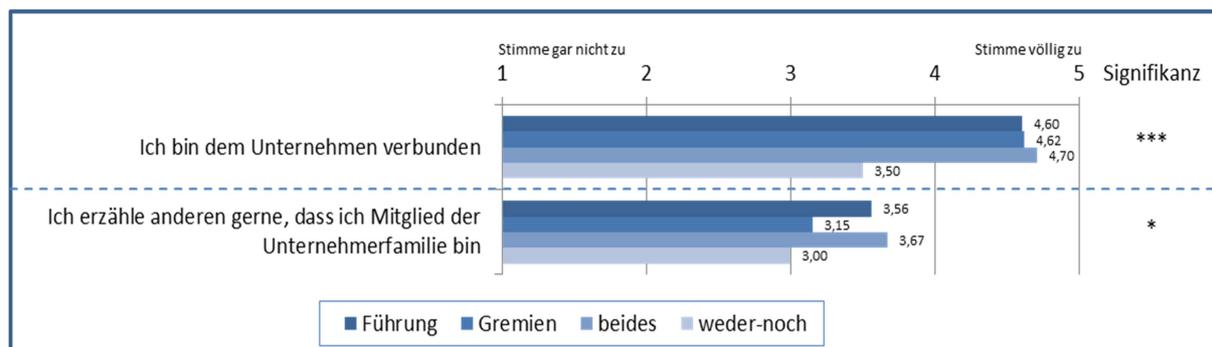
Das Vorhandensein einer anteilshaltenden Stiftung wirkt sich auf die Vorstellung eines möglichen Anteilsverkaufs und auf die Bereitschaft, anderen mitzuteilen, dass man zur Unternehmerfamilie gehört, aus (Abbildung 50). Da Stiftungen eher bei größeren Unternehmen zu finden sind, die auch oft mehr Gesellschafter haben, deckt sich dies mit den bereits vorher festgestellten Wirkungen auf die Verbundenheit, nämlich, dass sich diese Gesellschafter schwerer vorstellen können, Anteile zu verkaufen, aber zurückhaltender sind, wenn es um öffentliche Bekundungen ihrer Gesellschafterrolle geht.

Abbildung 50: Bewertung der Verbundenheit nach Vorhandensein einer anteilshaltenden Stiftung



Die Vertretung der Familie im Unternehmen wirkt sich direkt auf die Bewertung der Verbundenheit aus (Abbildung 51). Sobald sich die Familie sowohl aus der Führung als auch aus den Gremien herauszieht, sinkt die Verbundenheit mit dem Unternehmen deutlich ab. Ähnlich wirkt auch der Rückzug aus der Unternehmensführung auf die Bereitschaft, anderen zu erzählen, dass man zur Unternehmerfamilie gehört. Hier zeigt sich, dass mit dem Verzicht auf eine Führungsposition im Unternehmen auch ein deutlicher Rückzug aus der öffentlichen Unternehmerrolle erfolgt.

Abbildung 51: Bewertung der Verbundenheit nach Vertretung der Familie im Unternehmen



Insgesamt lässt sich aus den bivariaten Ergebnissen, die sich aus den Unternehmensmerkmalen in Bezug auf die Verbundenheit zum Unternehmen ableiten, erkennen, dass es bis zu einer gewissen Gesellschafterzahl eine steigende Tendenz gibt, sich dem Unternehmen verbunden zu fühlen, die bei einer Gesellschafterzahl zwischen 21 und 50 deutlich abnimmt. Erst große Unternehmen mit vielen Gesellschaftern, bzw. Unternehmen, die auch bereits ein entsprechendes Alter haben, können wieder auf die Verbundenheit ihrer Gesellschafter vertrauen.

### Die Bewertung der Verbundenheit im Zusammenhang mit anderen Einschätzungen

Tabelle 6 zeigt die Korrelationen zwischen der Bedeutung der Maßnahmen zur Gesellschafterbindung und der Gesellschafterverbundenheit. Ähnlich wie in den Tabelle 2 und 3 zeigt sich auch in Bezug auf

die Gesellschafterverbundenheit, dass nicht alle Maßnahmen zur Gesellschafterbindung eine durchweg positive und signifikante Korrelation mit der Verbundenheit der Gesellschafter mit ihrem Unternehmen aufweisen. So haben z.B. eine Kostenerstattung oder digitale Angebote für die Gesellschafter keinerlei Zusammenhang mit der Gesellschafterbindung. Das Feiern besonderer Firmenereignisse oder ein soziales Engagement dagegen zeigen eine durchweg positive und signifikante Korrelation mit den verschiedenen Dimensionen der Gesellschafterverbundenheit. Interessanterweise ergibt sich in einem einzelnen Fall eine negative und signifikante Korrelation. So steht das Veranstalten besonderer Treffen für weiter entfernt lebende Gesellschafter in negativem Zusammenhang mit dem Willen, anderen von der eigenen Zugehörigkeit zu einer Unternehmerfamilie zu berichten.

Tabelle 6: Korrelation Maßnahmen zur Gesellschafterbindung und Gesellschafterverbundenheit

	Die Fortführung der Familientradition ist mir wichtig	Ich kann mir schwer vorstellen, das Unternehmen oder meine Anteile jemals zu verkaufen	Ich bin den Unternehmen verbunden	Das Unternehmen ist Teil meiner Identität	Ich bin stolz auf das Unternehmen	Ich erzähle anderen gerne, dass ich Mitglied der Unternehmerfamilie bin	Das Unternehmen liegt mir am Herzen
Unternehmensbesichtigungen	0.2112*** n=261	0.26291*** n=263	0.16575*** n=263	0.0565 n=262	0.11106* n=263	0.05621 n=262	0.12974** n=262
Regelmäßige schriftliche Informationen für die Gesellschafter	0.15274** n=254	0.16266*** n=256	0.1403** n=256	-0.08275 n=255	0.10766* n=256	-0.04106 n=255	0.08934 n=255
Unternehmenschroniken/ Archive	0.24225*** n=255	0.26415*** n=257	0.16411*** n=257	0.11227* n=256	0.14277** n=257	0.02861 n=256	0.13073** n=256
Ahngalerie	0.24909*** n=242	0.23075*** n=244	0.07512 n=244	0.06469 n=243	0.11858* n=244	0.09051 n=243	0.06143 n=243
Unternehmensverfassung	0.15297** n=248	0.20266*** n=250	0.16266** n=250	0.12825** n=249	0.06127 n=250	0.02061 n=249	0.0937 n=249
Familienverfassung	0.11336* n=245	0.12639** n=247	0.08548 n=247	0.06764 n=246	0.06548 n=247	-0.03396 n=246	0.04395 n=246
Kostenerstattung für Gesellschafter (z.B. Reisekosten)	0.02644 n=251	0.03152 n=253	0.05196 n=253	-0.01714 n=252	0.02073 n=253	0.06051 n=252	0.04883 n=252
Vertretung der Familie in den Gesellschaftergremien	0.18914*** n=248	0.30767*** n=250	0.17134*** n=250	0.04091 n=249	0.0966 n=250	-0.06742 n=249	0.14699** n=249
Regelmäßige Pressemitteilungen	0.12908** n=248	0.15539** n=250	0.16881*** n=250	0.03446 n=249	0.11365* n=250	0.07653 n=249	0.08575 n=249
Besondere Orte für Gesellschaftertreffen	0.15324** n=247	0.14489** n=249	0.03686 n=249	0.03639 n=248	0.06064 n=249	-0.06698 n=248	0.07025 n=248
Soziales Engagement/ Spenden des Unternehmens	0.19738*** n=261	0.22429*** n=263	0.20059*** n=263	0.17365*** n=262	0.18057*** n=263	0.13497** n=262	0.23131*** n=262
Treffen der nächsten Generation	0.16625*** n=249	0.23513*** n=251	0.13827** n=251	0.06193 n=250	0.0823 n=251	-0.05198 n=250	0.10526* n=250
Ausbildung und Praktika für die nächste Generation	0.13242** n=253	0.13384** n=255	0.13299** n=255	0.05365 n=254	0.03848 n=255	0.08524 n=254	0.09188 n=254
Möglichkeit der Mitarbeit im Familienunternehmen	0.10285 n=246	0.05043 n=248	0.09672 n=248	0.08266 n=247	-0.00558 n=248	0.21545*** n=247	0.09405 n=247
Familienname als Teil des Unternehmensnamens	0.17872*** n=250	0.19764*** n=252	0.17148*** n=252	0.11132* n=251	0.08068 n=252	0.10056 n=251	0.10302 n=251
Feiern besonderer Ereignisse (Firmenjubiläen, Preise, etc.)	0.21061*** n=262	0.22485*** n=264	0.25684*** n=264	0.2178*** n=263	0.25697*** n=264	0.2528*** n=263	0.20193*** n=263
Digitale Angebote des Unternehmens für die Gesellschafter	0.00834 n=247	0.06479 n=249	0.00455 n=249	-0.07639 n=248	-0.02563 n=249	0.00746 n=248	0.0281 n=248
Persönliche Kontakte mit den Vertretern der Gremien	0.23219*** n=247	0.22146*** n=249	0.17807*** n=249	0.09156 n=248	0.09257 n=249	0.07156 n=248	0.10435 n=248
Regelmäßige Dividendenzahlung	0.08983 n=249	0.16797*** n=251	0.12877** n=251	0.15034** n=250	0.15687** n=251	0.0367 n=250	0.1532** n=250
Persönliche Kontakte mit dem Management	0.15902** n=252	0.14652** n=254	0.26548*** n=254	0.156** n=253	0.16741*** n=254	0.09517 n=253	0.25031*** n=253
Besondere Treffen für weiter entfernt lebende Gesellschafter	0.13361** n=219	0.16549** n=221	0.10305 n=221	0.11319* n=220	0.08848 n=221	-0.12795* n=220	0.09455 n=220
Serviceangebote (z.B. Family Office, Gesellschafterkonten, etc.)	0.13148** n=237	0.23705*** n=239	0.22199*** n=239	0.10808* n=238	0.10585 n=239	-0.03375 n=238	0.15722** n=238

\* p &lt; .1; \*\* p &lt; .05; \*\*\* p &lt; .01

Tabelle 7 eröffnet einen ähnlichen Eindruck wie Tabelle 4. Die kindliche Prägung steht in einem überwiegend positiven Zusammenhang mit der Gesellschafterverbundenheit. Wenig überraschend zeigt sich hier, dass die gefühlte Verbundenheit in der Kindheit der befragten Gesellschafter durchweg in positiv signifikantem Zusammenhang mit den verschiedenen Dimensionen der Gesellschafterverbundenheit steht. Erwartungsgemäß zeigt sich auch an dieser Stelle wieder eine überwiegend negative –

wenn auch nicht durchweg signifikante – Korrelation zwischen der Verbundenheit mit dem Unternehmen und dem Ausmaß, in dem das Unternehmen bereits während der Kindheit als eine Last empfunden wurde.

*Tabelle 7: Korrelation kindliche Prägung und Gesellschafterverbundenheit*

	Die Fortführung der Familienunternehmstradition ist mir wichtig	Ich kann mir schwer vorstellen, das Unternehmen oder meine Anteile jemals zu verkaufen	Ich bin dem Unternehmen verbunden	Das Unternehmen ist Teil meiner Identität	Ich bin stolz auf das Unternehmen	Ich erzähle anderen gerne, dass ich Mitglied der Unternehmerfamilie bin	Das Unternehmen liegt mir am Herzen
Das Familienunternehmen fand ich als Kind interessant	0.16186** n=248	0.13798** n=249	0.20336*** n=249	0.1647*** n=248	0.11927* n=249	0.27505*** n=248	0.13007** n=249
Das Familienunternehmen war in unserer Familie regelmäßiges Gesprächsthema	0.04683 n=249	0.14123** n=250	0.13342** n=250	0.0749 n=249	0.09005 n=250	0.19272*** n=249	0.15318** n=250
Mir war das Familienunternehmen als Kind vertraut	0.09412 n=249	0.07292 n=250	0.23957*** n=250	0.17753*** n=249	0.13257** n=250	0.24043*** n=249	0.16649*** n=250
Ich fühlte mich als Kind dem Unternehmen verbunden	0.16382*** n=249	0.16599*** n=250	0.23419*** n=250	0.23308*** n=249	0.14008** n=250	0.21713*** n=249	0.2043*** n=250
Meine Ausbildung/ Berufsentscheidung wurde durch das Familienunternehmen positive beeinflusst	0.095 n=248	0.15034** n=249	0.26951*** n=249	0.26498*** n=248	0.21793*** n=249	0.21949*** n=248	0.27202*** n=249
Ich habe das Unternehmen schon früh als Verpflichtung empfunden	0.10634* n=249	0.14435** n=250	0.14732** n=250	0.18089*** n=249	0.10048 n=250	0.12406* n=249	0.15016** n=250
Es war eine Last, als Unternehmerkind wahrgenommen zu werden	-0.09361 n=190	-0.07543 n=190	-0.13362* n=190	-0.08583 n=190	0.04277 n=190	-0.24046*** n=189	-0.05407 n=190
* p < .1; ** p < .05; *** p < .01							

Die nachstehende Tabelle 8 zeigt die Korrelationen zwischen der Gesellschafterzufriedenheit und der Gesellschafterverbundenheit. Bis auf wenige Ausnahmen ergibt sich hier, wie von uns theoretisch postuliert, eine überwiegend positive signifikante Korrelation zwischen den verschiedenen Dimensionen der Gesellschafterzufriedenheit und der Gesellschafterverbundenheit. Lediglich der materielle Nutzen, den die befragten Gesellschafter aus dem Unternehmen ziehen, steht an einigen Stellen hinter den anderen Dimensionen der Gesellschafterzufriedenheit in Bezug auf einen positiven Zusammenhang mit der Gesellschafterzufriedenheit zurück. Auch zeigt sich insgesamt ganz eindeutig, dass grundsätzlich alle Dimensionen der Gesellschafterzufriedenheit, gemessen an der Bewertung der Gesellschafterrolle, in positivem – wenn nicht durchweg signifikantem – Zusammenhang mit der Verbundenheit der Gesellschafter mit ihrem Familienunternehmen stehen.

Tabelle 8: Korrelation Gesellschafterrolle und Gesellschafterverbundenheit

	Die Fortführung der Familienunternehmensstrategie ist mir wichtig	Ich kann mir schwer vorstellen, das Unternehmen oder meine Anteile jemals zu verkaufen	Ich bin dem Unternehmen verbunden	Das Unternehmen ist Teil meiner Identität	Ich bin stolz auf das Unternehmen	Ich erzähle anderen gerne, dass ich Mitglied der Unternehmerfamilie bin	Das Unternehmen liegt mir am Herzen
Mir ist der materielle Nutzen aus meiner Stellung als Gesellschafter wichtig	0.0987 n=275	0.04807 n=277	0.1047* n=277	0.10012* n=276	0.11772* n=277	0.12854** n=275	0.08395 n=276
Ich schaue, wie mein Unternehmen im Vergleich zu anderen wirtschaftlich dasteht	0.25936*** n=277	0.19738*** n=279	0.28121*** n=279	0.20978*** n=278	0.21217*** n=279	0.15896*** n=277	0.29007*** n=278
Für mich sind in Bezug auf mein Unternehmen gefühlsmäßige Überlegungen oft genauso wichtig wie ökonomische	0.26936*** n=277	0.20535*** n=279	0.20223*** n=279	0.25373*** n=278	0.17229*** n=279	0.08198 n=277	0.15182** n=278
Ich zeige ein großes Engagement im Unternehmen	0.34316*** n=276	0.2682*** n=277	0.56188*** n=277	0.50101*** n=277	0.45694*** n=277	0.24355*** n=275	0.5575*** n=276
Ich fühle mich den anderen Familiengesellschaftern stark verbunden	0.33126*** n=269	0.34383*** n=271	0.4815*** n=271	0.36485*** n=271	0.50164*** n=271	0.22877*** n=270	0.53967*** n=270
Mir ist es sehr wichtig, dass keine Beschäftigten im Unternehmen entlassen werden	0.33365*** n=276	0.26178*** n=278	0.19162*** n=278	0.19171*** n=278	0.16404*** n=278	0.13287** n=276	0.19687*** n=277
Ich möchte über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen stets informiert sein.	0.42854*** n=278	0.27146*** n=280	0.51413*** n=280	0.36569*** n=279	0.41253*** n=280	0.22223*** n=278	0.49577*** n=279
Ich genieße die Möglichkeit, im Zusammenhang mit dem Unternehmen neue Einsichten und Erfahrungen zu sammeln	0.35944*** n=278	0.20042*** n=279	0.47375*** n=279	0.35339*** n=278	0.46557*** n=279	0.2003*** n=277	0.47385*** n=278
Ich fühle mich als Gesellschafter innerhalb des Unternehmens ernst genommen	0.36306*** n=274	0.27356*** n=276	0.61462*** n=276	0.44635*** n=276	0.53726*** n=276	0.37875*** n=274	0.59016*** n=275
Die Kontrolle des Unternehmens durch die Familie ist mir wichtig	0.49113*** n=277	0.50173*** n=278	0.47894*** n=278	0.38664*** n=277	0.44886*** n=278	0.18924*** n=277	0.41166*** n=278
Ich bin gerne Gesellschafter	0.51069*** n=275	0.4215*** n=277	0.65502*** n=277	0.60664*** n=276	0.58893*** n=277	0.34807*** n=275	0.58637*** n=276
Meine Wertvorstellungen stimmen mit denjenigen des Unternehmens überein	0.39245*** n=277	0.32597*** n=279	0.63044*** n=279	0.47427*** n=278	0.59417*** n=279	0.3586*** n=277	0.62116*** n=278
Ich bin mit den Zielen, Plänen und der Strategie des Unternehmens einverstanden	0.32783*** n=278	0.29441*** n=280	0.60589*** n=280	0.42937*** n=279	0.54531*** n=280	0.26359*** n=278	0.62072*** n=279
Ich kann bei maßgeblichen Unternehmensentscheidungen Einfluss ausüben	0.32203*** n=278	0.2372*** n=280	0.5486*** n=280	0.52693*** n=279	0.43937*** n=280	0.35778*** n=278	0.59912*** n=279
Meine Bedürfnisse als Gesellschafter werden grundsätzlich vom Unternehmen berücksichtigt	0.27228*** n=276	0.24187*** n=278	0.45654*** n=278	0.35193*** n=277	0.37718*** n=278	0.31738*** n=276	0.43942*** n=277

\* p &lt; .1; \*\* p &lt; .05; \*\*\* p &lt; .01

## Einschätzungen der Gesellschafter - Multivariate

### Zusammenhänge

Zur Ermittlung der letztendlich beeinflussenden Effekte sowohl für die einzelnen Variablen zur Bewertung der Gesellschafterrolle als auch für die Verbundenheit mit dem Familienunternehmen wurden multivariate Regressionsmodelle genutzt. Für die einzelnen abhängigen Variablen der Zufriedenheit und der Verbundenheit wurden als Ausgangspunkt die bivariaten Untersuchungen dieser Variablen mit den exogenen Effekten der persönlichen und unternehmensbezogenen Merkmale sowie der Lebenseinstellung und der kindlichen Verbundenheit herangezogen. Zudem wurden auch das Vorhandensein und damit die Bedeutung der Maßnahmen und Angebote der Unternehmen zur Stärkung und Schaffung von Verbundenheit in die Analyse integriert.<sup>5</sup>

### *Einflussfaktoren auf die Rolle als Gesellschafter*

Nach unserem theoretischen Modell wirken sich einerseits die Lebenseinstellung der Gesellschafter direkt auf die Zufriedenheit in der Gesellschafterrolle aus. Andererseits können auch die Bedeutungen von Bindungsmaßnahmen im Zusammenspiel mit der Lebenseinstellung oder ebenfalls direkt theoretisch einen Einfluss auf die Zufriedenheit ausüben, sodass die Lebenseinstellung auch ein indirektes Gewicht besitzt. Diese indirekten bzw. gekoppelten Einflussnahmen durch die Lebenseinstellung und die Bedeutung der Bindungsmaßnahmen kommen in den Regressionsmodellen gegebenenfalls in den Interaktionstermen dieser beiden Effekte zum Ausdruck.

Die Tabelle 9 bis Tabelle 23 zeigen die Ergebnisse der Regressionsmodelle der Maßnahmen zur Gesellschafterbindung, der Variablen zur kindlichen Prägung, der persönlichen Charakteristika, der Unternehmenscharakteristika sowie der Interaktionen zwischen Lebenseinstellung und Maßnahmen zur Gesellschafterbindung auf die Gesellschafterzufriedenheit.<sup>6</sup>

Tabelle 9 macht deutlich, dass die befragten Gesellschafter, denen der materielle Nutzen aus ihrer Stellung als Gesellschafter überdurchschnittlich wichtig ist, auch in ihrer grundsätzlichen Lebenseinstellung die Bedeutung von Einkommen und sozialem Status im Durchschnitt höher bewerten. Insbesondere männliche Befragte bewerten den materiellen Nutzen aus ihrer Stellung als Gesellschafter im Durchschnitt höher. Falls sich der Gesellschafter persönlich für gesellschaftliche und technische Trends interessiert und er die Familienvertretung in den Gremien für wichtig hält, dann misst er dem

---

<sup>5</sup> Zur ausführlichen Darstellung der Vorgehensweise bei der Modellkonzeption siehe Anhang 2: Methodisches Vorgehen in dieser Studie.

<sup>6</sup> Eine zusammenfassende Tabelle der Regressionen zur Gesellschafterrolle findet sich in Anhang 5: Ergebnisse der multivariaten Regression zu Fragen der Gesellschafterrolle.

materiellen Nutzen ebenfalls eine höhere Rolle zu. Hier zeigt sich evtl., dass ein besseres Verständnis der unternehmerischen Zusammenhänge auch den Sinn für den wirtschaftlichen Erfolg schärft.

Eine vergleichsweise geringe Bedeutung wird dem materiellen Nutzen aus der Stellung als Gesellschafter dagegen zugesprochen, wenn die befragten Gesellschafter im gleichen Ort wohnen, in dem das Unternehmen ansässig ist und wenn es nur einen Gesellschafter gibt. Auch wenn zwar eine Mitarbeit im Familienunternehmen, aber keine Übernahme von Führungspositionen durch Familienmitglieder gestattet ist, zeigt sich, dass dem materiellen Nutzen, der aus der Gesellschafterstellung gezogen wird, eine vergleichsweise geringe Bedeutung zugesprochen wird.

*Tabelle 9: „Mir ist der materielle Nutzen aus meiner Stellung als Gesellschafter wichtig“*

Variable	Fragenblock	Parameterschätzer (Standardfehler)	
Intercept		0.85669*** (0.31640)	
Befragter ist männlich	Persönliches	0.33024** (0.14847)	
Befragter wohnt am Ort des Unternehmenshauptsitzes	Persönliches	-0.27994** (0.12313)	
Mitarbeit (exkl. Führungspositionen) von Gesellschaftern ist im Unternehmen möglich	Unternehmen	-0.57702* (0.29913)	
Das Unternehmen hat einen Gesellschafter	Unternehmen	-0.66477** (0.25977)	
„Einkommen und/oder sozialer Status sind mir wichtig.“	Lebenseinstellung	0.55870*** (0.07597)	
Interaktion: Interesse für gesellschaftliche und technische Entwicklungen *Familienvvertretung in Gremien	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.01727** (0.00759)	
Anzahl Beobachtungen	199	AIC	-53.02
R-Square	0.3395	BIC	-50.52
Adjusted R-Square	0.3189	SBC	-29.97

\* p<.1; \*\* p<.05; \*\*\* p<.01

Aus Tabelle 10 wird ersichtlich, dass insbesondere diejenigen Gesellschafter, die bezüglich ihrer allgemeinen Lebenseinstellung einen überdurchschnittlich hohen Wert auf Einkommen und sozialen Status legen, und diejenigen, die ein überdurchschnittliches Interesse an wirtschaftlichen und technologischen Trends haben, auch in überdurchschnittlichem Maße einen wirtschaftlichen Vergleich zwischen dem eigenen Familienunternehmen und anderen Unternehmen anstreben. Darüber hinaus steigt die Bedeutung, welche die befragten Gesellschafter dem wirtschaftlichen Vergleich des Familienunternehmens zusprechen aber auch, je mehr das Familienunternehmen bereits in der Kindheit der Befragten ein regelmäßiges Gesprächsthema war. An einem Vergleich mit anderen Unternehmen sind darüber hinaus diejenigen vermehrt interessiert, bei denen das Interesse an einer ehrenamtlichen Tätigkeit mit einer positiveren Bewertung von Unternehmensbesichtigungen oder Kontakten zu den Gremien korrespondiert. Offenbar gibt eine Übernahme ehrenamtlicher Ämter Einblicke und Vergleichsmöglichkeiten zu anderen Unternehmen, vor allem, wenn diese Tätigkeit mit wirtschaftlichen Interessen verbunden ist und in entsprechenden wirtschaftsnahen Organisationen erfolgt.

In Bezug auf die persönlichen Charakteristika der befragten Gesellschafter zeigt sich, dass ein wirtschaftlicher Vergleich des Unternehmens mit anderen Unternehmen dann an Bedeutung verliert, wenn die Befragten verwitwet, operativ außerhalb von Führungspositionen im Unternehmen tätig oder zwischen 31 und 50 Jahre alt sind. Der wirtschaftliche Vergleich gewinnt an Bedeutung, wenn dem Gesellschafter eine Mitarbeit und die Übernahme von Führungsposition im Unternehmen offen stehen.

*Tabelle 10: „Ich schaue, wie mein Unternehmen im Vergleich zu anderen wirtschaftlich dasteht“*

Variable	Fragenblock	Parameterschätzer (Standardfehler)	
Intercept		1.67202*** (0.43907)	
Befragter ist verwitwet	Persönliches	-2.03033*** (0.51916)	
Befragter ist zwischen 31 und 50 Jahren alt	Persönliches	-0.29974* (0.16400)	
Befragter ist operativ im Unternehmen tätig	Persönliches	-0.58294* (0.30556)	
Eine Mitarbeit im Unternehmen ist möglich (inkl. Führungspositionen)	Unternehmen	0.49627*** (0.16526)	
„Einkommen und/oder sozialer Status sind mir wichtig.“	Lebenseinstellung	0.20061*** (0.06059)	
„Ich interessiere mich sehr für gesellschaftliche und technische Entwicklungen, Trends etc.“	Lebenseinstellung	0.16404*** (0.06217)	
„Das Familienunternehmen war in unserer Familie regelmäßiges Gesprächsthema.“	Kindheit	0.09491** (0.04660)	
Interaktion: Ehrenamtliche Tätigkeit *Unternehmensbesichtigungen	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.01328* (0.00745)	
Interaktion: Ehrenamtliche Tätigkeit *Kontakte mit Gremien	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.01467** (0.00740)	
Anzahl Beobachtungen	206	AIC	-123.4
R-Square	0.2644	BIC	-120.4
Adjusted R-Square	0.2307	SBC	-90.12

\* p<.1; \*\* p<.05; \*\*\* p<.01

Tabelle 11 verdeutlicht, dass gefühlsmäßige Überlegungen in Bezug auf das Familienunternehmen dann an Bedeutung gewinnen, wenn maßgebliche Anteile des Unternehmens einer Stiftung gehören. Darüber hinaus wurde die Beantwortung dieser Frage ausschließlich von Interaktionsvariablen bestimmt. Eine stärkere Zustimmung in dieser Frage erfolgte dann, wenn ein gesteigerter Wert auf familiäre Kontakte und die Familienvertretung in den Gremien gelegt wird, wenn sich der Befragte durch politische und gesellschaftliche Entwicklungen eher verunsichert fühlt und zudem Wert auf Unternehmensbesichtigungen und Unternehmenschroniken legt und wenn der Befragte kein Problem hat, seine Meinung öffentlich zu vertreten und gleichzeitig Wert auf den persönlichen Kontakt mit den Vertretern der Gremien legt.

Die gefühlsmäßigen Überlegungen verlieren dagegen an Bedeutung, wenn ein gesteigertes Interesse an guter Informiertheit und ebenso an persönlichen Kontakten mit dem Management oder der Familienvertretung in den Gremien besteht. Auch wenn der Befragte sich allgemein verunsichert fühlt und zudem Wert auf persönliche Kontakte mit den Gremienvertretern legt rücken gefühlsmäßige Überlegungen eher in den Hintergrund.

In der Interpretation dieser Frage zeigen sich deutliche Unterschiede bei der Wirkung von Maßnahmen in Abhängigkeit von den Lebenseinstellungen der Gesellschafter. Diejenigen, die familiär orientiert sind zeigen eher gefühlsmäßige Überlegungen. Diejenigen, die gerne gut informiert sind, schätzen eher ökonomische Überlegungen. Bei denjenigen, die sich insgesamt verunsichert fühlen, sind unterschiedliche Wirkungen diverser Maßnahmen erkennbar. Hier können konservierende Maßnahmen die gefühlsmäßigen Effekte stärken, aber Kontakte zu entsprechenden Meinungsmachern auch den ökonomischen Aspekt fördern. Diejenigen, die ihre Meinung gerne öffentlich vertreten, haben offenbar kein Problem, auch auf ein Bauchgefühl zu hören.

*Tabelle 11: „Für mich sind in Bezug auf mein Unternehmen gefühlsmäßige Überlegungen oft genauso wichtig wie ökonomische“*

Variable	Fragenblock	Parameterschätzer (Standardfehler)	
Intercept		2.89933***	(0.15863)
Maßgebliche Anteile des Unternehmens gehören einer Stiftung	Unternehmen	0.38229*	(0.20440)
Interaktion: Familiäre Kontakte *Familienvvertretung in Gremien	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.05849***	(0.01895)
Interaktion: Möchte immer gut informiert sein *Kontakte mit Management	Lebenseinstellung *Maßnahme	-0.01638*	(0.00901)
Interaktion: Möchte immer gut informiert sein *Familienvvertretung in Gremien	Lebenseinstellung *Maßnahme	-0.04644**	(0.01942)
Interaktion: Vertrete meine Meinung öffentlich *Kontakte mit Gremien	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.05186***	(0.01156)
Interaktion: Fühle mich verunsichert *Unternehmensbesichtigungen	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.03798***	(0.00988)
Interaktion: Fühle mich verunsichert *Chroniken/Archive	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.01725*	(0.00944)
Interaktion: Fühle mich verunsichert *Kontakte mit Gremien	Lebenseinstellung *Maßnahme	-0.04409***	(0.01466)
Anzahl Beobachtungen	223	AIC	-70.41
R-Square	0.2216	BIC	-67.65
Adjusted R-Square	0.1925	SBC	-39.74

\* p<.1; \*\* p<.05; \*\*\* p<.01

Entsprechend dem Regressionsmodell in Tabelle 12 zeigt sich, dass gerade Gesellschafter, die in Bezug auf ihre persönliche Lebenseinstellung stets gut informiert sein wollen und sich durch aktuelle politische und gesellschaftliche Entwicklungen verunsichert sehen, ein erhöhtes Maß an Engagement im Unternehmen zeigen. Dies sind zugleich Gesellschafter, denen das Unternehmen bereits in Ihrer Kindheit überaus vertraut war. Darüber hinaus zeigen wenig überraschend insbesondere solche Gesellschafter ein vergleichsweise hohes Engagement im Unternehmen, die in einer Führungsposition im Unternehmen tätig sind und studiert haben. Ein geringeres Engagement offenbaren dementsprechend passive aber auch geschiedene Gesellschafter. Überraschenderweise zeigt sich auch, dass das Engagement von Gesellschaftern in Familienunternehmen, die zwischen 101 und 500 Millionen Euro Umsatz erwirtschaften, vergleichsweise gering ist.

Diejenigen, die kein Problem haben, ihre Meinung öffentlich zu vertreten und die eine Unternehmensverfassung für wichtig halten, zeigen nach eigener Einschätzung auch ein hohes Engagement im Unternehmen. Dies könnte auch daran liegen, dass diese Gesellschafter oft Führungspositionen innehaben.

*Tabelle 12: „Ich zeige ein großes Engagement im Unternehmen“*

Variable	Fragenblock	Parameterschätzer (Standardfehler)
Intercept		2.38611*** (0.37199)
Befragter hat studiert	Persönliches	0.32167* (0.18424)
Befragter hat eine Führungsposition innerhalb des Unternehmens	Persönliches	0.55337*** (0.11540)
Befragter ist passiver Gesellschafter	Persönliches	-1.09575*** (0.17231)
Befragter ist geschieden	Persönliches	-0.50510** (0.22188)
Unternehmen macht zwischen 101 und 500 Millionen Euro Umsatz	Unternehmen	-0.20971** (0.10459)
„Ich möchte immer gut informiert sein.“	Lebenseinstellung	0.12328* (0.07135)
„Ich fühle mich durch aktuelle politische und gesellschaftliche Entwicklungen verunsichert.“	Lebenseinstellung	0.11319** (0.04916)
„Mir war das Familienunternehmen als Kind vertraut.“	Kindheit	0.13756*** (0.04851)
Interaktion: Vertrete meine Meinung öffentlich *Unternehmensverfassung	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.01121** (0.00522)
Anzahl Beobachtungen	197	AIC -132.9
R-Square	0.4843	BIC -129.9
Adjusted R-Square	0.4839	SB C -100.1

\* p<.1; \*\* p<.05; \*\*\* p<.01

In Bezug auf die Verbundenheit der befragten Gesellschafter von Familienunternehmen gegenüber den anderen Familiengesellschaftern zeigt sich in Tabelle 13, dass sich die Gesellschafter besonders verbunden fühlen, die grundsätzlich gerne gut informiert sein wollen. Zudem fühlen sich Gesellschafter auch dann in erhöhtem Maße den übrigen Familiengesellschaftern verbunden, wenn die eigenen Ausbildungs- und Berufsentscheidungen durch das Familienunternehmen in erhöhtem Maße positiv beeinflusst wurden. Es handelt sich dabei auch vermehrt um Gesellschafter von Familienunternehmen, in denen die Familie sowohl in Unternehmens- als auch Gesellschaftergremien vertreten ist. Interessanterweise beeinflusst aber die Übernahme einer Position in Gesellschaftergremien durch den Befragten selbst die Verbundenheit mit den anderen Gesellschaftern negativ. Ein gleicher Effekt zeigt sich, wenn die Befragten in einem Familienunternehmen Gesellschafter sind, das zwischen 21 und 50 Gesellschafter hat.

Natürlich spielt bei dieser Frage auch die Lebenseinstellung „Ich pflege gerne familiäre Kontakte“ eine Rolle, allerdings nur in Zusammenhang mit einer positiven Einschätzung von Unternehmensbesichtigungen und regelmäßigen schriftlichen Informationen, was dann zu einer ebenfalls positiveren Beantwortung dieser Frage führt. Gesellschafter, die sich gerne ehrenamtlich betätigen, fühlen sich den anderen Familiengesellschaftern dann mehr verbunden, wenn diese Einstellung mit einer positiveren

Bewertung der Maßnahmen „Regelmäßige schriftliche Informationen“ und „Persönliche Kontakte mit dem Management“ verbunden ist. Ist sie jedoch mit den Maßnahmen „Unternehmensbesichtigungen“ und „Treffen der nächsten Generation“ korreliert, so führt dies zu einer negativeren Einschätzung der Verbundenheit mit anderen Familiengeschaftern. Ebenfalls zu einer geringeren Verbundenheit mit anderen Geschaftern führt es, wenn der Wunsch nach gesellschaftlichem Einfluss und regelmäßige schriftliche Informationen sowie die Vertretung der eigenen Meinung in der Öffentlichkeit mit den Kontakten zum Management interagieren. Positiv wirken dagegen das Zusammentreffen der Pflege gesellschaftlicher Kontakte mit dem Feiern besonderer Ereignisse sowie die Interaktion der Vertretung der eigenen Meinung in der Öffentlichkeit mit den Treffen der nächsten Generation.

*Tabelle 13: „Ich fühle mich den anderen Familiengeschaftern stark verbunden“*

Variable	Fragenblock	Parameterschätzer (Standardfehler)	
Intercept		2.10834***	(0.34338)
Befragter hat Position im Gesellschaftergremium	Persönliches	-0.40259**	(0.16226)
Die Familie ist in Unternehmensführung und Kontrollgremien vertreten	Unternehmen	0.41795***	(0.10620)
Unternehmen hat zwischen 21 und 50 Gesellschafter	Unternehmen	-0.59325***	(0.18779)
„Ich möchte immer gut informiert sein.“	Lebenseinstellung	0.13451*	(0.07094)
„Meine Ausbildung/Berufsentscheidung wurde durch das Familienunternehmen positiv beeinflusst.“	Kindheit	0.07850*	(0.04279)
Interaktion: Familiäre Kontakte *Unternehmensbesichtigungen	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.08569***	(0.01421)
Interaktion: Familiäre Kontakte *Familiename als Teil des Unternehmensnamens	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.01628***	(0.00599)
Interaktion: Ehrenamtliche Tätigkeit *Unternehmensbesichtigungen	Lebenseinstellung *Maßnahme	-0.10600 ***	(0.01816)
Interaktion: Ehrenamtliche Tätigkeit *regelmäßige schriftliche Informationen	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.04660***	(0.01286)
Interaktion: Ehrenamtliche Tätigkeit *Treffen der nächsten Generation	Lebenseinstellung *Maßnahme	-0.06803***	(0.01783)
Interaktion: Ehrenamtliche Tätigkeit *Kontakte mit Management	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.11029***	(0.01850)
Interaktion: Gesellschaftlicher Einfluss *regelmäßige schriftliche Informationen	Lebenseinstellung *Maßnahme	-0.03468***	(0.01182)
Interaktion: Gesellschaftliche Kontakte *Feiern besonderer Ereignisse	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.01701**	(0.00801)
Interaktion: Vertrete Meinung öffentlich *Treffen der nächsten Generation	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.06320***	(0.01543)
Interaktion: Vertrete Meinung öffentlich *Kontakte mit Management	Lebenseinstellung *Maßnahme	-0.06020***	(0.01500)
Anzahl Beobachtungen	178	AIC	-134.5
R-Square	0.5153	BIC	-129.3
Adjusted R-Square	0.4704	SBC	-83.58

\* p<.1; \*\* p<.05; \*\*\* p<.01

Wie in Tabelle 14 dargestellt, zeigt sich, dass gerade solche Geschafter Wert darauf legen, dass keine Beschäftigten entlassen werden, die Anteile an Unternehmen halten, in denen es vertragliche Regeln zum Anteilsverkauf gibt. Bei Geschaftern, die mehr als 50 Mitgeschafter haben, werden

Entlassungen dagegen eher toleriert. Von der Lebenseinstellung her wirkt sich grundsätzlich das Interesse an ehrenamtlicher Tätigkeit positiv aus.

Ansonsten beeinflussen vor allem Interaktionen die Bewertung dieser Frage. Hier wirkt das Interesse am Ehrenamt positiv, wenn es mit den Maßnahmen „Chroniken/Archive“ verbunden ist und negativ, wenn es mit der Maßnahme „Ausbildung der nächsten Generation“ verbunden ist. Das Interesse an familiären Kontakten in Verbindung mit Unternehmensbesichtigungen und interessanterweise das Interesse an gesellschaftlichen Kontakten in Verbindung mit Kostenerstattungen für die Gesellschafter wirken ebenfalls positiv auf die Beantwortung der Frage. Die Lebenseinstellung „Ich habe kein Problem, meine Meinung öffentlich zu vertreten“ und die Maßnahmen zur Ausbildung der nächsten Generation bewirken auch eine höhere Einschätzung der Vermeidung von Entlassungen. Die einzige Ausnahme besteht bei einer Verbindung von ehrenamtlicher Tätigkeit mit Ausbildung und Praktika für die nächste Generation. Denkbar wäre hier der Wunsch nach einer vorrangigen Beschäftigung des eigenen Nachwuchses.

*Tabelle 14: „Mir ist es sehr wichtig, dass keine Beschäftigten im Unternehmen entlassen werden“*

Variable	Fragenblock	Parameterschätzer (Standardfehler)	
Intercept		1.70867*** (0.32982)	
Unternehmen hat mehr als 50 Gesellschafter	Unternehmen	-0.87177*** (0.25629)	
Es gibt vertragliche Regelungen zum Verkauf von Anteilen	Unternehmen	0.41160** (0.17490)	
„Ich betätige mich gerne ehrenamtlich.“	Lebenseinstellung	0.23979*** (0.08684)	
Interaktion: Familiäre Kontakte *Unternehmensbesichtigungen	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.02591*** (0.00809)	
Interaktion: Gesellschaftliche Kontakte *Kostenerstattungen	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.02087** (0.00930)	
Interaktion: Betätige mich ehrenamtlich *Chroniken/Archive	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.01659* (0.00973)	
Interaktion: Betätige mich ehrenamtlich *Ausbildung nächste Generation	Lebenseinstellung *Maßnahme	-0.08313*** (0.02100)	
Interaktion: Vertrete Meinung öffentlich *Ausbildung nächste Generation	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.06987*** (0.01653)	
Anzahl Beobachtungen	209	AIC	-35.69
R-Square	0.2521	BIC	-32.88
Adjusted R-Square	0.2222	SBC	-5.604

\* p<.1; \*\* p<.05; \*\*\* p<.01

Entsprechend Tabelle 15 legen diejenigen Gesellschafter Wert auf eine umfassende Information über die Entwicklung des Unternehmens, die auch in Bezug auf ihre persönliche Lebenseinstellung gerne gut informiert sein wollen. Sie geben darüber hinaus an, dass sie Unternehmensbesichtigungen wie auch das Feiern von besonderen, mit dem Familienunternehmen in Verbindung stehenden Anlässen, in besonderem Maße schätzen. Das Interesse, stets gut über die Entwicklung des Unternehmens informiert zu sein, steigt wenig überraschend auch dann, wenn die Befragten selbst in einer Führungsposition im eigenen Familienunternehmen tätig sind. Es steigt weiterhin, wenn die Befragten ein Studium

abgeschlossen haben und zwischen 51 und 65 Jahren alt sind. Wenn die Befragten allerdings passive, d.h. in keiner aktiven Funktion im Unternehmen einbezogene, Gesellschafter sind oder sie eigene Kinder haben, sinkt das Interesse daran, stets über die aktuelle Entwicklung des Unternehmens informiert zu sein.

*Tabelle 15: "Ich möchte über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen stets informiert werden"*

Variable	Fragenblock	Parameterschätzer (Standardfehler)	
Intercept		1.9955*** (0.24784)	
Befragter ist zwischen 51 und 65 Jahre alt	Persönliches	0.13201* (0.07801)	
Befragter hat studiert	Persönliches	0.32563*** (0.1175)	
Befragter hat eine Führungsposition innerhalb des Unternehmens	Persönliches	0.15781* (0.08364)	
Befragter ist passiver Gesellschafter	Persönliches	-0.32034** (0.12428)	
Befragter Gesellschafter hat Kinder	Persönliches	-0.18005** (0.08815)	
„Ich möchte immer gut informiert sein.“	Lebenseinstellung	0.43291*** (0.05124)	
Unternehmensbesichtigungen	Maßnahmen	0.05026** (0.02061)	
Feiern besonderer Ereignisse	Maßnahmen	0.05596** (0.02336)	
Anzahl Beobachtungen	248	AIC	-266.2
R-Square	0.3934	BIC	-263.5
Adjusted R-Square	0.3731	SBC	-234.5

\* p<.1; \*\* p<.05; \*\*\* p<.01

Wenig unerwartet wird die Möglichkeit, im Zusammenhang mit dem eigenen Familienunternehmen neue Einsichten und Erfahrungen sammeln zu können, besonders von den Gesellschaftern als hoch eingeschätzt, die innerhalb des eigenen Familienunternehmens Führungspositionen bekleiden (Tabelle 16). Gesellschafter, die in operativen Positionen außerhalb der Unternehmensführung im Unternehmen tätig sind, messen dieser Möglichkeit eine vergleichsweise geringe Bedeutung zu. Ein grundsätzlich hohes Interesse an gesellschaftlichen und technischen Trends wirkt sich ebenfalls in der Gesellschafterrolle aus.

Das Interesse an gesellschaftlichen und technischen Trends ergibt im Zusammenhang mit den Maßnahmen Unternehmensbesichtigungen, Treffen entfernt lebender Gesellschafter und Feiern besonderer Ereignisse im Unternehmen allerdings eine negativere Einschätzung der Möglichkeiten, im Unternehmen neue Einsichten und Erfahrungen zu sammeln. Lediglich gepaart mit einer positiven Einschätzung der Kontakte mit dem Management ergibt sich auch bei dieser Frage ein positiver Effekt. Überhaupt ergeben sich für fast alle Lebenseinstellungen bei dieser Frage sowohl negative als auch positive Effekte, je nachdem, mit welchen Maßnahmen sie interagieren. So sehen diejenigen, denen Einkommen und sozialer Status im Leben wichtig sind, die neuen Erkenntnisse im Zusammenhang mit dem Unternehmen dann positiv, wenn sie auch Unternehmensbesichtigungen für wichtig halten, aber dann negativ, wenn sie Chroniken und Archive hoch bewerten. Genau umgekehrt verhält es sich bei den

Gesellschaftern, die grundsätzlich gerne familiäre Kontakte pflegen. Dies gepaart mit Unternehmensbesichtigungen ergibt einen negativen Effekt, verbunden mit den Chroniken und Archiven aber einen positiven. Diejenigen, denen gesellschaftlicher Einfluss wichtig ist, bewerten die Frage dann hoch, wenn sie mit dem Feiern besonderer Ereignisse im Unternehmen interagiert und dann negativ, wenn sie mit dem sozialen Engagement des Unternehmens zusammenfällt. Die Gesellschafter, die kein Problem damit haben, ihre Meinung öffentlich zu vertreten, bewerten die Möglichkeit, im Unternehmen neue Einsichten zu bekommen positiv, wenn sie mit dem sozialen Engagement des Unternehmens interagiert und negativ, wenn sie dies mit den Kontakten zum Management tut. Diejenigen Gesellschafter, die gerne gesellschaftliche Kontakte pflegen und zudem besondere Treffen entfernt lebender Gesellschafter positiv bewerten, sowie diejenigen, die gerne gut informiert sind und regelmäßige Informationen für wichtig halten, genießen alle die Möglichkeit, im Unternehmen neue Erkenntnisse zu sammeln.

*Tabelle 16: "Ich genieße die Möglichkeit, im Zusammenhang mit dem Unternehmen neue Einsichten und Erfahrungen zu sammeln"*

Variable	Fragenblock	Parameterschätzer (Standardfehler)	
Intercept		2.53732***	(0.28752)
Befragter hat eine Führungsposition innerhalb des Unternehmens	Persönliches	0.28367***	(0.08035)
Befragter hat operative Funktion im Unternehmen	Persönliches	-0.39081*	(0.21579)
„Ich interessiere mich sehr für gesellschaftliche und technische Entwicklungen, Trends etc.“	Lebenseinstellung	0.30145***	(0.07448)
Interaktion: Einkommen/Status sind mir wichtig *Unternehmensbesichtigungen	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.08632***	(0.01816)
Interaktion: Einkommen/Status sind mir wichtig *Chroniken/Archive	Lebenseinstellung *Maßnahme	-0.06826***	(0.01814)
Interaktion: Gesellschaftlicher Einfluss *Soziales Engagement	Lebenseinstellung *Maßnahme	-0.06231***	(0.01781)
Interaktion: Gesellschaftlicher Einfluss *Feiern besonderer Ereignisse	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.05017***	(0.01715)
Interaktion: Gesellschaftliche Kontakte *besondere Treffen entfernt lebender Gesellschafter	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.04218***	(0.01521)
Interaktion: Familiäre Kontakte* *Unternehmensbesichtigungen	Lebenseinstellung *Maßnahme	-0.04896***	(0.01695)
Interaktion: Familiäre Kontakte *Chroniken/Archive	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.07371***	(0.01548)
Interaktion: Interesse für gesellschaftliche/technische Trends *Unternehmensbesichtigungen	Lebenseinstellung *Maßnahme	-0.07645***	(0.01795)
Interaktion: Interesse für gesellschaftliche/technische Trends *besondere Treffen entfernt lebender Gesellschafter	Lebenseinstellung *Maßnahme	-0.03286**	(0.01287)
Interaktion: Interesse für gesellschaftliche/technische Trends *Feiern besonderer Ereignisse	Lebenseinstellung *Maßnahme	-0.03706**	(0.01427)
Interaktion: Interesse für gesellschaftliche/technische Trends *Kontakte mit Management	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.08156***	(0.01644)
Interaktion: Möchte gut informiert sein *regelmäßige schriftliche Informationen	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.01609***	(0.00495)
Interaktion: Vertrete Meinung öffentlich *Soziales Engagement	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.09032***	(0.01397)
Interaktion: Vertrete Meinung öffentlich *Kontakte mit Management	Lebenseinstellung *Maßnahme	-0.07525***	(0.01567)
Interaktion: Fühle mich verunsichert *Unternehmensbesichtigungen	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.07602***	(0.01600)
Interaktion: Fühle mich verunsichert *Soziales Engagement	Lebenseinstellung *Maßnahme	-0.06910***	(0.01529)
Anzahl Beobachtungen	203	AIC	-247.4
R-Square	0.5666	BIC	-241
Adjusted R-Square	0.5216	SBC	-181.1

\* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01

Entsprechend der Ergebnisse des Regressionsmodells in Tabelle 17 zeigt sich, dass sich verstärkt solche Gesellschafter innerhalb des Unternehmens ernst genommen fühlen, die in Bezug auf ihre persönliche Lebenseinstellung betont angeben, dass sie gerne gut informiert sind. Auch eine höhere Vertrautheit mit dem Unternehmen während der Kindheit der Befragten wirkt sich positiv auf dieses Gefühl aus. In diesem Zusammenhang wirkt sich auch die Möglichkeit, persönlich in Kontakt mit den Vertretern der Gremien (wie z.B. dem Aufsichtsrat oder dem Gesellschafterausschuss) zu treten, positiv auf die wahrgenommene Einschätzung durch das Unternehmen aus. Wiederholt zeigen sich an dieser Stelle auch der positive Einfluss der Besetzung von Führungspositionen im eigenen Familienunternehmen durch die befragten Gesellschafter sowie der Abschluss eines Studiums. Gesellschafter, die ver-

witwet sind oder mehr als 100 Kilometer vom Standort des Unternehmens entfernt leben, sehen sich als Gesellschafter innerhalb des Unternehmens vergleichsweise weniger ernst genommen.

*Tabelle 17: "Ich fühle mich als Gesellschafter innerhalb des Unternehmens ernstgenommen"*

Variable	Fragenblock	Parameterschätzer (Standardfehler)	
Intercept		2.21531*** (0.29704)	
Befragter hat studiert	Persönliches	0.50245*** (0.14902)	
Befragter hat eine Führungsposition innerhalb des Unternehmens	Persönliches	0.24665* (0.10087)	
Befragter ist verwitwet	Persönliches	-0.90607* (0.45337)	
Befragter wohnt weit vom Unternehmensstandort entfernt	Persönliches	-0.19847* (0.11734)	
„Ich möchte immer gut informiert sein.“	Lebenseinstellung	0.13719* (0.05724)	
„Mir war das Familienunternehmen als Kind vertraut.“	Kindheit	0.1866*** (0.04125)	
Persönliche Kontakte mit den Vertretern der Gremien (z.B. Aufsichtsrat, Gesellschafterausschuss etc.)	Maßnahmen	0.1127*** (0.02429)	
Anzahl Beobachtungen	215	AIC	-195.6
R-Square	0.3396	BIC	-193
Adjusted R-Square	0.3173	SBC	-168.7

\* p<.1; \*\* p<.05; \*\*\* p<.01

Auf die Kontrolle des Unternehmens durch die Familie legen solche Gesellschafter verstärkt Wert, denen das Unternehmen in der Kindheit vertraut war (Tabelle 18). Interessanterweise sinkt die Bedeutung der Kontrolle des Unternehmens durch die Familie, wenn die befragten Gesellschafter operativ, d.h. außerhalb von Führungspositionen, im Unternehmen tätig sind. Wenig überraschend erfährt sie dagegen dann weniger Bedeutung, wenn das Familienunternehmen nur einen Gesellschafter hat, bzw. wenn der Befragte selbst eine aktive Position in einem Gesellschaftergremium innehat.

Positiv wirken sich folgende Interaktionen aus: Der Befragte legt Wert auf gesellschaftlichen Einfluss und bewertet die Familienvertretung in den Gremien als wichtig, der Befragte hat kein Problem, seine Meinung öffentlich zu vertreten, und bewertet eine Unternehmensverfassung hoch und der Befragte möchte immer gut informiert sein und sieht den Familiennamen verstärkt als Teil des Unternehmensnamens an. Neben den „klassischen“ Kontrollmechanismen könnte man hier auch eine verpflichtende Wirkung des Familiennamens in Bezug auf die Kontrolle des Unternehmens sehen.

Tabelle 18: *“Die Kontrolle des Unternehmens durch die Familie ist mir wichtig“*

Variable	Fragenblock	Parameterschätzer (Standardfehler)	
Intercept		3.41662*** (0.24498)	
Befragter hat operative Funktion im Unternehmen	Persönliches	-0.92088*** (0.32370)	
Befragter hat Position in Gesellschaftergremium	Persönliches	-0.38169** (0.17637)	
Unternehmen hat einen Gesellschafter	Unternehmen	-0.53655** (0.22416)	
„Mir war das Familienunternehmen als Kind vertraut.“	Kindheit	0.11986** (0.05245)	
Interaktion: Gesellschaftlicher Einfluss *Familienvertretung in Gremien	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.02413*** (0.00748)	
Interaktion: Vertrete Meinung öffentlich *Unternehmensverfassung	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.01294** (0.00584)	
Interaktion: Immer gut informiert *Familienname als Teil des Unternehmensnamens	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.01481** (0.00613)	
Anzahl Beobachtungen	192	AIC	-95.79
R-Square	0.2406	BIC	-93.1
Adjusted R-Square	0.2117	SBC	-69.73

\* p<.1; \*\* p<.05; \*\*\* p<.01

Die recht allgemeine Aussage, ob jemand gerne Gesellschafter ist, wird von vielen unterschiedlichen Fragen berührt und zeigt ein sehr differenziertes Bild in den Korrelationen (Tabelle 19). Die Befragten geben verstärkt dann an, gerne Gesellschafter in einem Familienunternehmen zu sein, wenn sie in Bezug auf ihre persönliche Lebenseinstellung auch einen vergleichsweise hohen Wert auf ein gutes Einkommen oder sozialen Status legen und gerne gesellschaftliche Kontakte pflegen. Je mehr sie zudem das Familienunternehmen bereits in der Kindheit interessant fanden, umso positiver fällt die Bewertung des eigenen Gesellschafterstatus aus. Auch die in Führungspositionen innerhalb des Unternehmens tätigen Gesellschafter stimmen dieser Aussage verstärkt zu. Vergleichsweise geringe Zustimmung findet diese Aussage unter Gesellschaftern, die in operativer Tätigkeit ins Unternehmen eingebunden oder passive Gesellschafter sind. Der Zustimmungswert ist auch unter den Gesellschaftern geringer, deren berufliche Qualifikation in einer Berufsausbildung besteht. Diejenigen Gesellschafter, die sich persönlich für technische und gesellschaftliche Entwicklungen interessieren, stehen dieser Frage gegenüber ebenfalls etwas verhaltener gegenüber.

Bei den Interaktionen wirken sich die Fragen zur Lebenseinstellung in Kombination mit Maßnahmen zur Gesellschafterbindung unterschiedlich aus. Das Interesse an gesellschaftlichen Kontakten in Kombination mit der Wertschätzung von Unternehmensbesichtigungen oder sozialem Engagement im Unternehmen wirkt eher dämpfend auf die Zustimmung zur Frage, ob man gerne Gesellschafter ist. Das gleiche gilt für Gesellschafter, die gerne ihre Meinung öffentlich vertreten und Kontakte mit dem Management für wichtig halten, sowie für diejenigen, die sich grundsätzlich verunsichert fühlen und regelmäßige Pressemitteilungen schätzen. Positiv wirkt sich auf diese Frage aus, wenn der Gesellschafter gesellschaftlichen Einfluss haben möchte oder sich für gesellschaftliche und technische Trends interessiert

und Kontakte mit dem Management schätzt, wenn er gesellschaftliche Kontakte gerne pflegt und auch regelmäßige Pressemitteilungen für wichtig hält, oder wenn er sich grundsätzlich durch gesellschaftliche und politische Situation verunsichert fühlt und Unternehmensbesichtigungen und Chroniken wertschätzt. Die Kombination „Ich habe kein Problem, meine Meinung öffentlich zu vertreten“ mit der Wertschätzung des sozialen Engagements durch das Unternehmen steigert ebenfalls die Lust am Gesellschafterdasein.

Tabelle 19: „Ich bin gerne Gesellschafter“

Variable	Fragenblock	Parameterschätzer (Standardfehler)
Intercept		3.34112*** (0.28178)
Befragter hat operative Funktion im Unternehmen	Persönliches	-1.30487*** (0.20983)
Befragter hat eine Berufsausbildung	Persönliches	-0.40104*** (0.13563)
Befragter hat eine Führungsposition innerhalb des Unternehmens	Persönliches	0.20521** (0.08182)
Befragter ist passiver Gesellschafter	Persönliches	-0.30349*** (0.11165)
„Einkommen und/oder sozialer Status sind mir wichtig.“	Lebenseinstellung	0.07785* (0.04309)
„Ich pflege gerne gesellschaftliche Kontakte.“	Lebenseinstellung	0.18764** (0.07966)
„Ich interessiere mich sehr für gesellschaftliche und technische Entwicklungen, Trends etc.“	Lebenseinstellung	-0.13976* (0.07973)
„Das Familienunternehmen fand ich als Kind interessant.“	Kindheit	0.10001*** (0.03169)
Interaktion: Gesellschaftlicher Einfluss *Kontakt mit Management	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.01676* (0.00926)
Interaktion: Gesellschaftliche Kontakte *Unternehmensbesichtigungen	Lebenseinstellung *Maßnahme	-0.03205*** (0.00994)
Interaktion: Gesellschaftliche Kontakte *Pressemitteilungen	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.04865*** (0.01113)
Interaktion: Gesellschaftliche Kontakte *soziales Engagement	Lebenseinstellung *Maßnahme	-0.06569*** (0.01810)
Interaktion: Interesse für gesellschaftliche/technische Trends *Kontakt mit Management	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.05085*** (0.01753)
Interaktion: Vertrete Meinung öffentlich *Soziales Engagement	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.06806*** (0.01555)
Interaktion: Vertrete Meinung öffentlich *Kontakt mit Management	Lebenseinstellung *Maßnahme	-0.05644*** (0.01608)
Interaktion: Fühle mich verunsichert *Unternehmensbesichtigungen	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.03799*** (0.01114)
Interaktion: Fühle mich verunsichert *Pressemitteilungen	Lebenseinstellung *Maßnahme	-0.05945*** (0.01378)
Interaktion: Fühle mich verunsichert *Chroniken/Archive	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.02188*** (0.00595)
Anzahl Beobachtungen	204	AIC -299.1
R-Square	0.5879	BIC -293.2
Adjusted R-Square	0.5478	SBC -236.1

\* p<.1; \*\* p<.05; \*\*\* p<.01

Tabelle 20 zeigt, dass Gesellschafter, deren Wertvorstellungen in hohem Maße mit denjenigen des Unternehmens übereinstimmen, auch der Pflege familiärer Kontakte in ihrer persönlichen Lebenseinstellung eine vergleichsweise hohe Bedeutung zukommen lassen. Diese Übereinstimmung wird ebenso positiv von der Vertrautheit mit dem Unternehmen während der Kindheit beeinflusst. Auch findet diese Aussage eine verstärkt positive Zustimmung unter Gesellschaftern, die ihren Wohnort in unmittelbarer

Nähe zum Unternehmensstandort haben oder innerhalb des eigenen Familienunternehmens Führungspositionen innehaben. Interessanterweise findet sich hierbei auch eine hohe Zustimmung unter Gesellschaftern aus Gesellschafterkreisen mit mehr als 50 Mitgliedern. Verwitwete Gesellschafter oder solche, die im eigenen Unternehmen außerhalb von Führungspositionen beschäftigt sind, stimmen dieser Aussage in vergleichsweise geringerem Maße zu.

Die Pflege familiärer Kontakte in Verbindung mit einer erhöhten Wertschätzung regelmäßiger Dividendenzahlungen wirkt sich eher positiv auf die Übereinstimmung der Wertvorstellungen aus, ebenso wie der Familienname als Teil des Unternehmensnamens bei Gesellschaftern, die sich durch aktuelle politische und gesellschaftliche Entwicklungen verunsichert fühlen. Letzteres könnte als Ausdruck der Übereinstimmung mit den Unternehmenswerten und deshalb als Maßnahme gesehen werden, die in unsicheren Zeiten eine gewisse Sicherheit bietet. Dividendenzahlungen an grundsätzlich familiär gesinnte Gesellschafter, die eventuell nur wenig Kontakt mit dem Unternehmen haben, vermitteln an dieser Stelle vielleicht ein Mindestmaß an Übereinstimmung mit den Unternehmen.

*Tabelle 20: "Meine Wertvorstellungen stimmen mit denjenigen des Unternehmens überein"*

Variable	Fragenblock	Parameterschätzer (Standardfehler)	
Intercept		2.86657***	(0.28202)
Befragter hat operative Funktion im Unternehmen	Persönliches	-0.55345**	(0.24976)
Befragter hat eine Führungsposition innerhalb des Unternehmens	Persönliches	0.28730***	(0.09605)
Befragter wohnt am Ort des Unternehmenshauptsitzes	Persönliches	0.17114*	(0.08955)
Befragter ist verwitwet	Persönliches	-0.79637*	(0.41951)
Unternehmen hat mehr als 50 Gesellschafter	Unternehmen	0.47491**	(0.18291)
„Mir war das Familienunternehmen als Kind vertraut.“	Kindheit	0.12520***	(0.03894)
„Ich pflege gerne familiäre Kontakte.“	Lebenseinstellung	0.12678**	(0.05497)
Interaktion: Familiäre Kontakte *Dividendenzahlungen	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.01687***	(0.00508)
Interaktion: Fühle mich verunsichert *Familienname als Teil des Unternehmensnamens	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.01553**	(0.00619)
Anzahl Beobachtungen	194	AIC	-204.5
R-Square	0.3224	BIC	-201.4
Adjusted R-Square	0.2892	SBC	-171.9

\* p<.1; \*\* p<.05; \*\*\* p<.01

Gesellschafter, die in Bezug auf ihre persönliche Lebenseinstellung angeben, gerne gut informiert zu sein, zeigen auch eine vergleichsweise hohe Zustimmung zu den Zielen, Plänen und der Strategie des Unternehmens (Tabelle 21). Dies gilt auch für Gesellschafter, deren persönliche Ausbildungs- und Berufsentscheidung in der Kindheit und Jugend stark durch das Unternehmen beeinflusst wurde und die regelmäßigen schriftlichen Informationen zum Unternehmen hohe Bedeutung beimessen. Wenig unerwartet wird diese Zustimmung ebenfalls positiv durch die Übernahme von Führungspositionen innerhalb des eigenen Familienunternehmens beeinflusst. Erneut zeigt sich, dass die Zustimmung negativ

von der Übernahme operativer Tätigkeiten im eigenen Unternehmen außerhalb von Führungspositionen beeinflusst wird. Darüber hinaus fällt die Zustimmung auch bei getrennt lebenden Gesellschaftern vergleichsweise gering aus und bei Gesellschaftern, deren Unternehmen zwischen 21 und 50 Gesellschaftern hat.

Bei Gesellschaftern, die sich grundsätzlich für gesellschaftliche und technische Entwicklungen interessieren und zudem eine Unternehmensverfassung für wichtig halten, ist die Zustimmung zu den Plänen und Zielen des Unternehmens vergleichsweise hoch. Der gleiche Effekt tritt auf, wenn der Gesellschafter gut informiert sein möchte und regelmäßige Dividendenzahlungen goutiert.

*Tabelle 21: "Ich bin mit den Zielen, Plänen und der Strategie des Unternehmens einverstanden"*

Variable	Fragenblock	Parameterschätzer (Standardfehler)	
Intercept		2.86271*** (0.27230)	
Befragter hat operative Funktion im Unternehmen	Persönliches	-0.40836* (0.22623)	
Befragter hat eine Führungsposition innerhalb des Unternehmens	Persönliches	0.35832*** (0.08152)	
Befragter ist getrennt lebend	Persönliches	-0.58746* (0.30264)	
Unternehmen hat zwischen 21 und 50 Gesellschafter	Unternehmen	-0.31316** (0.14690)	
„Ich möchte immer gut informiert sein.“	Lebenseinstellung	0.13697** (0.05563)	
„Meine Ausbildung/Berufsentscheidung wurde durch das Familienunternehmen positiv beeinflusst.“	Kindheit	0.09061*** (0.03039)	
Regelmäßige schriftliche Informationen für die Gesellschafter	Maßnahmen	0.10201*** (0.02200)	
Interaktion: Interesse für gesellschaftliche/technische Trends *Unternehmensverfassung	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.01150*** (0.00421)	
Interaktion: Möchte gut informiert sein *Dividendenzahlungen	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.00899* (0.00467)	
Anzahl Beobachtungen	190	AIC	-244.8
R-Square	0.403	BIC	-241.7
Adjusted R-Square	0.3732	SBC	-212.4

\* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01

Naturgemäß wird die Frage, in welchem Ausmaß die Gesellschafter Entscheidungsmöglichkeiten haben, stark von der persönlichen Position im Unternehmen beeinflusst. Wie Tabelle 22 zeigt, fällt die Zustimmung zu der Möglichkeit der Einflussnahme bei maßgeblichen Unternehmensentscheidungen unter den Gesellschaftern höher aus, die bereits in ihrer Kindheit besonders vertraut mit den Unternehmen waren, und bei denjenigen, die ein Studium absolvierten. Gesellschafter, die sich in einem Kreis von mehr als 50 weiteren Gesellschaftern bewegen, werten die Möglichkeit der Einflussnahme bei maßgeblichen Unternehmensentscheidungen ebenfalls als vergleichsweise hoch, ebenso diejenigen, deren Familienname Bestandteil des Unternehmensnamens ist. Interessanterweise stimmen dieser Aussage nicht nur passive Gesellschafter, geschiedene oder weit vom Unternehmensstandort entfernt lebende Gesellschafter in vergleichsweise geringerem Maße zu, sondern auch operativ im Unternehmen tätige Gesellschafter, Gesellschafter in Unternehmen, die eine Übernahme von Führungspositionen durch Familienmitglieder kategorisch ausschließen, und Gesellschafter, die selbst Positionen in

Gesellschaftergremien innehaben. Wenn das Angebot einer Mitarbeit im Unternehmen jedoch grundsätzlich positiv gewertet wird, dann wird auch die Einflussnahmemöglichkeit höher gesehen.

Positive Effekte in dieser Frage ergeben sich bei folgenden Interaktionen: Der Gesellschafter möchte immer gut informiert sein und er hält eine Unternehmensverfassung für relativ wichtig. Dies gilt auch, wenn er kein Problem hat, seine Meinung öffentlich zu vertreten, und regelmäßige Dividendenzahlungen schätzt.

*Tabelle 22: "Ich kann bei maßgeblichen Unternehmensentscheidungen Einfluss ausüben"*

Variable	Fragenblock	Parameterschätzer (Standardfehler)	
Intercept		3.09046***	(0.26867)
Befragter ist passiver Gesellschafter	Persönliches	-1.08232***	(0.16150)
Befragter hat studiert	Persönliches	0.80193***	(0.18188)
Befragter wohnt weit vom Unternehmensstandort entfernt	Persönliches	-0.39946***	(0.12996)
Befragter hat operative Position im Unternehmen	Persönliches	-1.51759***	(0.28629)
Befragter hat Position in Gesellschaftergremium	Persönliches	-0.45510***	(0.16216)
Befragter ist geschieden	Persönliches	-0.51150**	(0.21962)
Familienname ist auch Bestandteil des Unternehmensnamens	Persönliches	0.17820*	(0.10135)
Das Unternehmen hat mehr als 50 Gesellschafter	Unternehmen	0.54467**	(0.21651)
Die Mitarbeit im Unternehmen ist grundsätzlich möglich (exkl. Führungspositionen)	Unternehmen	-0.49929**	(0.25128)
„Mir war das Familienunternehmen als Kind vertraut.“	Kindheit	0.11365**	(0.04661)
Mitarbeit möglich im Familienunternehmen	Maßnahmen	0.05661**	(0.02507)
Interaktion: Möchte gut informiert sein *Unternehmensverfassung	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.01255**	(0.00542)
Interaktion: Vertrete Meinung öffentlich *Dividendenzahlung	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.01118*	(0.00640)
Anzahl Beobachtungen	158	AIC	-147.8
R-Square	0.6309	BIC	-143.1
Adjusted R-Square	0.5976	SBC	-104.9

\* p<.1; \*\* p<.05; \*\*\* p<.01

Der Aussage, dass die eigenen Bedürfnisse als Gesellschafter grundsätzlich vom Unternehmen berücksichtigt werden (Tabelle 23), stimmen in vergleichsweise geringem Maße die Gesellschafter zu, die sich in einem Kreis von 21 bis 50 weiteren Gesellschaftern bewegen. Auch bei Gesellschaftern von Familienunternehmen, die zwischen 101 und 500 Millionen Euro Umsatz erwirtschaften, findet sich eine signifikant geringe Zustimmung. Erneut zeigt sich, dass eine geringere Zustimmung unter operativ tätigen Gesellschaftern besteht. Gesellschafter, die einen besonderen Wert auf ein gutes Einkommen und sozialen Status legen, fühlen sich dagegen in ihren Bedürfnissen stärker berücksichtigt. Auch eine besondere Vertrautheit mit dem Unternehmen in der eigenen Kindheit wirkt sich positiv auf diese Wahrnehmung aus.

Interessanterweise wird die Zustimmung auch vom Vorhandensein und der wahrgenommenen Wichtigkeit eines sozialen Engagements durch das Unternehmen positiv beeinflusst, allerdings nur, wenn sie in Zusammenhang mit einem großen Interesse an Informiertheit in der allgemeinen Lebenseinstellung steht.

*Tabelle 23: "Meine Bedürfnisse als Gesellschafter werden grundsätzlich vom Unternehmen berücksichtigt"*

Variable	Fragenblock	Parameterschätzer (Standardfehler)	
Intercept		2.81394*** (0.32123)	
Befragter hat operative Funktion im Unternehmen	Persönliches	-1.28711*** (0.30828)	
Unternehmen mit 101 bis 500 Millionen Euro Umsatz	Unternehmen	-0.31712*** (0.10761)	
Unternehmen hat zwischen 21 und 50 Gesellschafter	Unternehmen	-0.51831** (0.20189)	
„Einkommen und/oder sozialer Status sind mir wichtig.“	Lebenseinstellung	0.12005** (0.06041)	
„Mir war das Familienunternehmen als Kind vertraut.“	Kindheit	0.20946*** (0.0887)	
Interaktion: Möchte gut informiert sein *soziales Engagement	Lebenseinstellung *Maßnahme	0.02028*** (0.00761)	
Anzahl Beobachtungen	199	AIC	-115.8
R-Square	0.273	BIC	-113.3
Adjusted R-Square	0.2503	SBC	-92.77

\* p<.1; \*\* p<.05; \*\*\* p<.01

In den dargestellten Modellen zeigt sich somit ein äußerst vielschichtiger Einfluss auf die Bewertung der Gesellschaftererwartungen. Maßgeblich ist bei den persönlichen Faktoren vor allem die jeweilige Position des Gesellschafter im Unternehmen und bei den Unternehmensmerkmalen die Zahl der Gesellschafter. Die grundsätzliche Lebenseinstellung ist vor allem bei denjenigen Gesellschaftern entscheidend, die Wert auf Einkommen und /oder gesellschaftlichen Status legen, die sich für gesellschaftliche und technische Trends interessieren und diejenigen, die grundsätzlich gerne gut informiert sein möchten. Es lässt sich leicht erkennen, dass damit vor allem der Erwerbs- und der Lerntrieb die Bewertung der Fragen zur Gesellschafterrolle beeinflussen und sich fast immer in einer positiveren Bewertung niederschlagen.

Nicht verwunderlich ist es, dass die jeweilige Position der Gesellschafter im Familienunternehmen eine besondere Rolle spielt. So hat eine (nur) operative oder keine Tätigkeit innerhalb des eigenen Familienunternehmens durch den befragten Gesellschafter einen signifikant negativen Effekt auf einige Bewertungen der Gesellschafterrolle des befragten Gesellschafter. Vor allem die Übereinstimmung mit den Zielen und der Strategie sowie den Wertvorstellungen des Unternehmens, die Einschätzung der Einflussmöglichkeiten, oder die Bedürfnisbefriedigung als Gesellschafter leiden darunter. Insgesamt ist diese Gesellschaftergruppe deutlich weniger gern Gesellschafter als andere. Ein negativer Effekt zeigt sich auch, wenn die Möglichkeit der Mitarbeit im Familienunternehmen zwar gegeben, aber nur außerhalb von Führungspositionen möglich ist. Sind die befragten Gesellschafter allerdings in Führungs-

positionen vertreten, so steht dies in einem signifikant positiven Zusammenhang, der sich insbesondere in den Fragen zur Einflussnahme und zur Information über das Unternehmen nachweisen lässt. Es wirkt sich zudem positiv aus, wenn die Mitarbeit von Familienmitgliedern innerhalb des Familienunternehmens grundsätzlich auch in Führungspositionen möglich ist und wenn tatsächlich Familienmitglieder in diesen Positionen vertreten sind. Diese Beobachtungen lassen darauf schließen, dass die Möglichkeit der aktiven Einflussnahme besonders wichtig für die Gesellschafter ist.

Interessanterweise zeigt sich bei Gesellschaftern, die selbst eine Position in einem Gesellschaftergremium haben, bei drei Fragen ein negativer Effekt in der Bewertung einiger Fragen. Die Kontrolle des Unternehmens durch Familienmitglieder ist ihnen weniger wichtig, sie haben den Eindruck, bei Unternehmensentscheidungen eher weniger Einfluss ausüben zu können oder sie fühlen sich den anderen Familiengesellschaftern weniger verbunden. Daraus könnte sich ein Problemfeld für Familienunternehmen ergeben. Einerseits könnte dieses Phänomen auf eine steigende Professionalisierung oder Notwendigkeit eines rationaleren Verhaltens auf Seiten des Befragten zurückzuführen sein. Gesellschafter, die sich in Gremien einbringen, abstrahieren möglicherweise in Bezug auf Unternehmensentscheidungen von emotionalen Abwägungen und ziehen entsprechend die wirtschaftlichen Interessen den Familienbelangen vor. Sie sind sich darüber hinaus über demokratische Prozesse der Entscheidungsfindung innerhalb von Kontroll- und Führungsgremien bewusst, sehen aber auch, dass diese unter Umständen den persönlichen Meinungen enge Grenzen setzen. Hier könnte es sich andeuten, dass es für Familienunternehmen wichtig wird, den Familienmitgliedern, die sich in Gesellschaftergremien einbringen, auch eine entsprechende Würdigung entgegen zu bringen. Schwierig wird es, wenn die Mitglieder der Gesellschaftergremien den Eindruck gewinnen, dass sie mit ihren Entscheidungen keinen Einfluss ausüben können, die Kontrolle durch die Familie nicht gesichert wird und obendrein noch eine Position innerhalb von Gremien zu Zerwürfnissen mit den anderen Familienmitgliedern führt.

Weiterhin scheint der Bildungsgrad der befragten Gesellschafter in Zusammenhang mit der Gesellschafterzufriedenheit zu stehen. So wirken Gesellschafter, die ein Studium abgeschlossen haben, zufriedener als Gesellschafter, die lediglich eine Berufsausbildung genossen haben. Sie zeigen ein erhöhtes Engagement im Unternehmen, möchten stets über aktuelle Entwicklungen informiert sein, fühlen sich als Gesellschafter ernstgenommen und haben den Eindruck, bei maßgeblichen Unternehmensentscheidungen Einfluss ausüben zu können. Es liegt nahe, dass hier, ähnlich wie die Übernahme von Führungspositionen, eine erhöhte Bildung verstärkte Einfluss- und Partizipationsmöglichkeiten innerhalb und rund um das Familienunternehmen ermöglichen. Der Gesellschafter gelangt damit in eine Rolle, die im Gegensatz zu passiven oder operativen Rollen mit geringeren Einflussmöglichkeiten, eine erhöhte Zufriedenheit aufgrund aktiver Partizipation und Einflussnahme ermöglicht.

Die Bewertung der Gesellschafterrolle wird weiterhin in vielen Aspekten von der Zahl der Gesellschafter bestimmt. Es lässt sich beobachten, dass Gesellschafter, die sich die Trägerschaft des Familienunternehmens mit mehr als 50 anderen Gesellschaftern teilen, vermehrt angeben, dass ihre Wertvorstellungen mit denen des Unternehmens übereinstimmen und sie Einfluss auf maßgebliche Unternehmensentscheidungen nehmen können. Demgegenüber legen sie aber weniger Wert darauf, Entlassungen von Beschäftigten zu vermeiden. Diese Beobachtung deutet darauf hin, dass möglicherweise gerade die Unternehmen, die sich in der Trägerschaft einer hohen Anzahl an Gesellschaftern befinden, bereits professionelle Maßnahmen und Mechanismen entwickelt haben, um die hohe Anzahl an Gesellschaftern einzubinden und die Wertvorstellungen aktiv zu managen. Mit einer hohen Gesellschafteranzahl geht unter Umständen aber auch ein erhöhter „emotionaler Abstand“ zum Unternehmen und seinen Mitarbeitern einher, der sich darin äußert, dass die Entlassung von Mitarbeitern als emotional weniger belastend bewertet wird. Demgegenüber fühlen sich Gesellschafter von Familienunternehmen, die sich in der Trägerschaft von 21 bis 50 Gesellschaftern befinden, weniger stark mit den anderen Familiengesellschaftern verbunden. Sie sind zudem in geringerem Maße mit den Zielen, Plänen und Strategien des Unternehmens einverstanden und sehen ihre Bedürfnisse als Gesellschafter durch das Unternehmen weniger berücksichtigt. Ursächlich für diese Beobachtung könnte sein, dass diese Familienunternehmen in Bezug auf die Gesellschafterzahl gerade eine kritische Größe erreicht haben. So haben Unternehmen dieser Größe oftmals noch keine ausreichenden formalen Mechanismen und Methoden entwickelt, um die wachsende Gesellschafterzahl einzubinden, da diese zuvor nicht erforderlich waren. Ebenso haben die hinter den Unternehmen stehenden Familien, aufgrund einer bislang fehlenden Erforderlichkeit, noch keine Anstrengungen unternommen, die wachsende Zahl der Familienmitglieder zu organisieren und zu vereinen.

Diejenigen Gesellschafter, die in ihrer grundsätzlichen Lebenseinstellung Wert auf Einkommen und sozialen Status legen, tun dies in verstärktem Maße auch in ihrer Gesellschafterrolle. Sie betonen die Bedeutung des materiellen Nutzens, der aus ihrer Gesellschafterstellung resultiert und streben verstärkt einen wirtschaftlichen Vergleich mit anderen Unternehmen an. Allerdings scheint dies auch ihrer grundsätzlichen Bewertung der Gesellschafterrolle gut zu tun, denn sie geben signifikant häufiger an, dass sie gerne Gesellschafter sind und ihre Bedürfnisse grundsätzlich vom Unternehmen berücksichtigt werden. Der Erwerbstrieb spielt hier also eine definitiv positive Rolle, da er in der Gesellschafterrolle nicht nur befriedigt werden kann, sondern vielfach auch wird.

Ähnlich verhält es sich mit dem Lerntrieb. Diejenigen Gesellschafter, die angaben, sich sehr für gesellschaftliche und technische Entwicklungen zu interessieren und diejenigen, die allgemein gerne immer gut informiert sein möchten, beurteilten vielfach Fragen zur Gesellschafterrolle signifikant positiver. Diejenigen Gesellschafter, die im Leben grundsätzlich immer gut informiert sein möchten, wollen dies

auch in Bezug auf ihr Unternehmen sein. Sie fühlen sich zudem als Gesellschafter ernst genommen und sind mit den Zielen und Plänen des Unternehmens einverstanden. Weiterhin zeigen sie ein großes Engagement und fühlen sich auch den anderen Familiengeschaftern signifikant stärker verbunden. Es scheint also so, dass diese Gesellschafter nicht nur passiv darauf warten, informiert zu werden, sondern sie tun dafür auch einiges selbst, sei es durch das Engagement im Unternehmen als auch durch den Kontakt zu den Mitgeschaftern.

Bei denjenigen, die sich allgemein für technische und gesellschaftliche Entwicklungen interessieren, zeigt sich ein etwas differenzierteres Bild. Diese Gesellschafter interessieren sich sehr dafür, wie das Unternehmen im Vergleich zu anderen dasteht und sie möchten auch im Unternehmen neue Einsichten und Erfahrungen sammeln. Allerdings sind sie eher weniger gern Gesellschafter. Daraus könnte man schließen, dass es sich hier um eine Gesellschaftergruppe handelt, die das Unternehmen dazu nutzt, immer wieder Neues zu erfahren, aber sich weniger für die Gesellschafterrolle an sich interessiert.

Insgesamt zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der kindlichen Prägung und der Bewertung der Gesellschaftererwartungen. Eine entsprechende Erfahrung in der Kindheit bewirkt immer eine positive Bewertung der Gesellschafterrolle und der persönlichen Erwartungen. Insbesondere die Gesellschafter, die angeben, mit dem Familienunternehmen bereits in der Kindheit vertraut gewesen zu sein, äußern auch eine signifikant höhere Zustimmung zu einzelnen Aspekten der Gesellschafterrolle. Dies zeigt sich in einem verstärkten Engagement für das Unternehmen und in einer höheren Übereinstimmung mit den Zielen und Wertvorstellungen des Unternehmens und in größeren Einflussmöglichkeiten. Insgesamt bestätigen diese Beobachtungen die von uns aufgestellte Hypothese eines positiven Zusammenhangs zwischen einer verstärkten kindlichen Prägung und einer erhöhten Zufriedenheit der Familiengeschafter.

Ein direkter Effekt der Maßnahmen und Angebote in den Unternehmen auf die Gesellschafterzufriedenheit konnte nur in wenigen Fällen nachgewiesen werden, dann aber grundsätzlich positiv. Das Informationsbedürfnis der Gesellschafter wird z.B. positiv durch Unternehmensbesichtigungen und das Feiern besonderer Ereignisse im Unternehmen befriedigt. Regelmäßige schriftliche Informationen stärken die Übereinstimmung mit den Plänen und Zielen des Unternehmens und die Möglichkeit der Mitarbeit im Familienunternehmen gibt den Geschaftern das Gefühl, Einfluss auf die Unternehmensentscheidungen nehmen zu können. Im Zusammenhang mit einer bestimmten Lebenseinstellung, die sich bei den Modellen in den beschriebenen Interaktionstermen zeigt, konnte den meisten Maßnahmen keine eindeutige Wirkrichtung zugewiesen werden. Eindeutig positiv zeigen sich die Unternehmensverfassung, Kostenerstattungen für Gesellschafter, die Vertretung der Familie in den Gesellschaftergremien, der Familienname als Teil des Unternehmensnamens und regelmäßige Dividendenzahlungen, wobei die Kostenerstattungen allerdings nur bei einer Frage einen nachweisbaren Einfluss zeigten. Gar

keine Wirkung konnte den Ahnengalerien, der Familienverfassung, den besonderen Orten für Gesellschaftertreffen, digitalen sowie Serviceangeboten für die Zufriedenheit in der Rolle als Gesellschafter nachgewiesen werden. Die Möglichkeit zur Mitarbeit im Familienunternehmen hatte als Einzelangebot ebenfalls keine Wirkung, zeigte sich jedoch, wie oben beschrieben, in der Bewertung der Unternehmensmerkmale als bedeutsam. Die meiste Wirkung, allerdings nicht eindeutig positiv oder negativ, entwickelten Unternehmensbesichtigungen, Chroniken und Archive, das soziale Engagement des Unternehmens und persönliche Kontakte mit dem Management.

### ***Einflussfaktoren auf die Verbundenheit mit dem Unternehmen***

Nachdem die maßgeblichen Effekte für die Zufriedenheit in der Gesellschafterrolle für ihre einzelnen Ausprägungen bestimmt wurden, werden nun die Bestimmungsfaktoren für die Verbundenheit der Gesellschafter mit ihrem Familienunternehmen untersucht. Nach unseren theoretischen Überlegungen sind bei dieser Analyse keine Interaktionen zwischen einzelnen Effekten zu erwarten. Ausgangspunkte für die multivariaten Regressionsmodelle bildeten wiederum die bivariaten Analysen zwischen der Verbundenheit als Gesellschafter und den exogenen Effekten.

Die Tabelle 24 bis Tabelle 30 zeigen die Ergebnisse für die Regressionsmodelle der Maßnahmen zur Gesellschafterbindung, Variablen zur kindlichen Prägung, der persönlichen Charakteristika, der Unternehmenscharakteristika sowie der Bewertung der Erfüllung der Gesellschafterinteressen durch die befragten Gesellschafter auf die Verbundenheit mit dem Unternehmen.<sup>7</sup>

Tabelle 24 zeigt, dass gerade denjenigen der befragten Gesellschafter die Fortführung der Familienunternehmenstradition wichtig ist, die auch in verstärktem Maße gefühlsmäßige Überlegungen in Bezug auf ihr Unternehmen als genauso wichtig erachten wie ökonomische Abwägungen. Ebenfalls wirken sich das Streben danach, möglichst keine Beschäftigten des Unternehmens zu entlassen und die Kontrolle des Unternehmens durch die Familie zu bewahren, positiv auf den Willen, die Familienunternehmenstradition fortzuführen, aus. Auch zeigt sich eine signifikant höhere Zustimmung zur Fortführung der Familienunternehmenstradition bei Gesellschaftern, die gerne Gesellschafter sind, das Unternehmen mit anderen Unternehmen vergleichen und sich den übrigen Familiengesellschaftern stark verbunden fühlen. Auch die Führung einer Ahnengalerie durch das Unternehmen sowie persönliche Kontakte mit den Vertretern der Gremien wirken sich signifikant positiv auf die Bedeutung der Fortführung der Familientradition für die befragten Gesellschafter aus. Wurde das Unternehmen zudem vor 1900

---

<sup>7</sup> Eine zusammenfassende Tabelle der Regressionen zur Gesellschafterverbundenheit findet sich in *Anhang 5: Ergebnisse der multivariaten Regression zu Fragen der Gesellschafterverbundenheit*

gegründet, handelt es sich also um ein vergleichsweise altes Unternehmen, steigt der Wille, die Familienunternehmenstradition fortzuführen, ebenfalls.

*Tabelle 24: „Die Fortführung der Familienunternehmenstradition ist mir wichtig“*

Variable	Fragenblock	Parameterschätzer (Standardfehler)	
Intercept		0.24847*** (0.34303)	
Das Unternehmen wurde vor 1900 gegründet	Unternehmen	0.21458** (0.10235)	
„Für mich sind in Bezug auf mein Unternehmen gefühlsmäßige Überlegungen oft genauso wichtig wie ökonomische.“	Gesellschafterrolle	0.11218** (0.05037)	
„Mir ist es sehr wichtig, dass keine Beschäftigten im Unternehmen entlassen werden.“	Gesellschafterrolle	0.1533*** (0.04703)	
„Die Kontrolle des Unternehmens durch die Familie ist mir wichtig.“	Gesellschafterrolle	0.20566*** (0.05957)	
„Ich bin gerne Gesellschafter.“	Gesellschafterrolle	0.21728*** (0.07281)	
„Ich schaue, wie mein Unternehmen im Vergleich zu anderen wirtschaftlich dasteht.“	Gesellschafterrolle	0.14037** (0.05842)	
„Ich fühle mich den anderen Familiengesellschaftern stark verbunden.“	Gesellschafterrolle	0.09704* (0.05289)	
Ahnengalerien	Maßnahmen	0.06078** (0.02805)	
Persönliche Kontakte mit den Vertretern der Gremien (z.B. Aufsichtsrat, Gesellschafterausschuss etc.)	Maßnahmen	0.04779 * (0.02444)	
Anzahl Beobachtungen	209	AIC	-191.3
R-Square	0.4641	BIC	-188.3
Adjusted R-Square	0.44	SBC	-157.8

\* p < .1; \*\* p < .05; \*\*\* p < .01

Auch Tabelle 25 zeigt, dass die Verbundenheit der Gesellschafter mit dem Familienunternehmen, in diesem Falle gemessen anhand der Vorstellungskraft, jemals Anteile am Familienunternehmen verkaufen zu wollen, entscheidend von der Gesellschafterzufriedenheit beeinflusst ist. So fällt es gerade solchen Gesellschaftern schwer sich vorzustellen, die Anteile am eigenen Familienunternehmen jemals zu verkaufen, die angeben, dass ihre gefühlsmäßigen Überlegungen in Bezug auf das Familienunternehmen ebenso wichtig sind wie die ökonomischen Überlegungen, die sich den anderen Familiengesellschaftern stark verbunden fühlen, die die Kontrolle des Unternehmens durch die Familie als wichtig erachten und die angeben, gerne Gesellschafter zu sein. Gesellschafter, die sich einen Verkauf ihrer Unternehmensanteile nur sehr schwer vorstellen können, erachten auch das Angebot von Unternehmensführungen und die Existenz einer Ahnengalerie als wichtig. Weiterhin wirken sich die Überführung von Gesellschafteranteilen in die Trägerschaft einer Stiftung sowie das Bestehen von vertraglichen Regelungen zum Verkauf von Unternehmensanteilen signifikant positiv auf den Unwillen, Anteile zu verkaufen, aus. Gesellschafter aus relativ alten Unternehmen, d.h. solchen, die vor 1900 gegründet wurden, lehnen den Verkauf von Unternehmensanteilen verstärkt ab. Allerdings zeigt sich, dass der Wille, Anteile am eigenen Unternehmen zu verkaufen, signifikant positiv von der Anzahl der Mitarbeiter des Familienunternehmens beeinflusst wird. So stehen Gesellschafter von Familienunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern einem Verkauf der eigenen Anteile am Familienunternehmen positiver gegenüber.

Tabelle 25: „Ich kann mir schwer vorstellen, das Unternehmen oder meine Anteile jemals zu verkaufen“

Variable	Fragenblock	Parameterschätzer (Standardfehler)	
Intercept		-1.67273*** (0.47864)	
Befragter hat Position in Gesellschaftergremium	Persönliches	0.51098** (0.2095)	
Unternehmen hat über 500 Mitarbeiter	Unternehmen	-0.37159* (0.19893)	
Das Unternehmen wurde vor 1900 gegründet	Unternehmen	0.40727*** (0.14234)	
Maßgebliche Anteile des Unternehmens gehören einer Stiftung	Unternehmen	0.43018** (0.20546)	
Es gibt vertragliche Regelungen zum Verkauf von Anteilen	Unternehmen	0.30794* (0.17112)	
„Für mich sind in Bezug auf mein Unternehmen gefühlsmäßige Überlegungen oft genauso wichtig wie ökonomische.“	Gesellschafterrolle	0.17517** (0.07207)	
„Ich fühle mich den anderen Familiengesellschaftern stark verbunden.“	Gesellschafterrolle	0.2241*** (0.07424)	
„Die Kontrolle des Unternehmens durch die Familie ist mir wichtig.“	Gesellschafterrolle	0.35867*** (0.08397)	
„Ich bin gerne Gesellschafter.“	Gesellschafterrolle	0.34058*** (0.10689)	
Unternehmensbesichtigungen	Maßnahmen	0.08468** (0.03515)	
Ahnengalerien	Maßnahmen	0.09919** (0.03997)	
Anzahl Beobachtungen	206	AIC	-41.5
R-Square	0.5123	BIC	-38.03
Adjusted R-Square	0.4848	SBC	-1.508

\* p < .1; \*\* p < .05; \*\*\* p < .01

Entsprechend der Regressionsergebnisse in Tabelle 26 nimmt die ausgedrückte Verbundenheit des befragten Gesellschafters zu, je höher das gezeigte Engagement im Unternehmen ist und je stärker sich der Gesellschafter mit den anderen Familiengesellschaftern verbunden fühlt. Ebenfalls positiv wirkt es sich aus, wenn der Gesellschafter gerne Gesellschafter ist und in zunehmendem Maße mit den Zielen, Plänen und Strategien des Unternehmens einverstanden ist. Die Verbundenheit mit dem Unternehmen ist zudem signifikant positiv von der Vertretung der Familie in den Gesellschaftergremien beeinflusst. Wenig überraschend wird die Verbundenheit mit dem Unternehmen auch besonders hoch eingeschätzt, wenn der befragte Gesellschafter der einzige Gesellschafter des Unternehmens ist oder eine Position innerhalb eines Gesellschaftergremiums im eigenen Familienunternehmen innehat. Zudem zeigt sich auch ein signifikant positiver Einfluss auf die Verbundenheit mit dem Unternehmen für Gesellschafter, deren eigener Wohnsitz im gleichen Ort wie der Unternehmenssitz ist.

Tabelle 26: „Ich bin dem Unternehmen verbunden“

Variable	Fragenblock	Parameterschätzer (Standardfehler)	
Intercept		0.96834*** (0.23283)	
Befragter hat Position in Gesellschaftergremium	Persönliches	0.17962* (0.09823)	
Befragter wohnt am Ort des Unternehmens Hauptsitzes	Persönliches	0.15334** (0.06271)	
Unternehmen hat einen Gesellschafter	Unternehmen	0.31983** (0.14703)	
„Ich zeige ein großes Engagement im Unternehmen.“	Gesellschafterrolle	0.08708** (0.03932)	
„Ich fühle mich den anderen Familiengesellschaftern stark verbunden.“	Gesellschafterrolle	0.14462*** (0.0371)	
„Ich bin gerne Gesellschafter.“	Gesellschafterrolle	0.35356*** (0.05345)	
„Ich bin mit den Zielen, Plänen und der Strategie des Unternehmens einverstanden.“	Gesellschafterrolle	0.17373*** (0.05792)	
Vertretung der Familie in den Gesellschaftergremien	Maßnahmen	0.04433** (0.01855)	
Anzahl Beobachtungen	214	AIC	-341.7
R-Square	0.5772	BIC	-339
Adjusted R-Square	0.5608	SBC	-311.4

\* p<.1; \*\* p<.05; \*\*\* p<.01

In Bezug auf die Wahrnehmung des Unternehmens als Teil der eigenen Identität zeigt sich entsprechend Tabelle 27, dass eine solche zunehmend erfolgt, je mehr Wert die befragten Gesellschafter auf eine Berücksichtigung gefühlsmäßiger Überlegungen im Verhältnis zu ökonomischen legen und je mehr sie sich den anderen Familiengesellschaftern verbunden fühlen. Auch ein hoher Grad der Zustimmung zu der Aussage, dass ein Gesellschafter gerne Gesellschafter ist, und dass der befragte Gesellschafter bei maßgeblichen Unternehmensentscheidungen Einfluss ausüben kann, wirkt sich auf diese Einschätzung signifikant positiv aus. Demgegenüber wird das Unternehmen weniger als Teil der eigenen Identität wahrgenommen, wenn es sich erst seit 1980 oder einem späteren Zeitpunkt im Besitz der Familie befindet. Auch der grundsätzliche Ausschluss einer Mitarbeit von Familienmitgliedern im Familienunternehmen wirkt sich negativ auf die Verknüpfung der eigenen Identität mit der des Unternehmens aus.

Tabelle 27: „Das Unternehmen ist Teil meiner Identität“

Variable	Fragenblock	Parameterschätzer (Standardfehler)	
Intercept		-0.8556** (0.3767)	
Das Unternehmen kam nach 1980 in den Besitz der Familie	Unternehmen	-0.29062* (0.15834)	
Die Mitarbeit der Familienmitglieder im Unternehmen ist grundsätzlich ausgeschlossen	Unternehmen	-0.41415* (0.21136)	
„Für mich sind in Bezug auf mein Unternehmen gefühlsmäßige Überlegungen oft genauso wichtig wie ökonomische.“	Gesellschafterrolle	0.12938** (0.05758)	
„Ich fühle mich den anderen Familiengesellschaftern stark verbunden.“	Gesellschafterrolle	0.15098** (0.06106)	
„Ich bin gerne Gesellschafter.“	Gesellschafterrolle	0.59203*** (0.08355)	
„Ich kann bei maßgeblichen Unternehmensentscheidungen Einfluss ausüben.“	Gesellschafterrolle	0.28964*** (0.06412)	
Anzahl Beobachtungen	250	AIC	-101.8
R-Square	0.4832	BIC	-99.39
Adjusted R-Square	0.4705	SBC	-77.11

\* p<.1; \*\* p<.05; \*\*\* p<.01

Der Grad der Zustimmung zu der Aussage, stolz auf das eigene Familienunternehmen zu sein, steigt mit wachsender Verbundenheit der befragten Gesellschafter mit den übrigen Familiengesellschaftern und je mehr deren Wertvorstellungen mit denjenigen des Unternehmens übereinstimmen (Tabelle 28). Auch Gesellschafter, die angeben, sehr gerne Gesellschafter zu sein, oder die sich als Gesellschafter innerhalb des eigenen Unternehmens sehr ernst genommen fühlen, sind in vergleichsweise hohem Maße stolz auf ihr Familienunternehmen. Dies gilt ebenso, wenn der befragte Gesellschafter die Führung einer Ahnengalerie durch das Unternehmen als besonders wichtig erachtet. Der Stolz auf das eigene Unternehmen verringert sich, wenn der befragte Gesellschafter eine operative Position außerhalb von Führungspositionen im Unternehmen innehat oder nach Abschluss der Schule (noch) kein weiterer formaler Bildungsabschluss erfolgte.

Tabelle 28: „Ich bin stolz auf das Unternehmen“

Variable	Fragenblock	Parameterschätzer (Standardfehler)	
Intercept		1.29484*** (0.25845)	
Befragter hat operative Position innerhalb des Unternehmens	Persönliches	-0.64826*** (0.22992)	
Befragter hat Schulabschluss	Persönliches	-0.33957* (0.19376)	
„Ich fühle mich den anderen Familiengesellschaftern stark verbunden.“	Gesellschafterrolle	0.22209*** (0.04458)	
„Ich bin gerne Gesellschafter.“	Gesellschafterrolle	0.21194*** (0.06605)	
„Meine Wertvorstellungen stimmen mit denjenigen des Unternehmens überein.“	Gesellschafterrolle	0.20493*** (0.06236)	
„Ich fühle mich als Gesellschafter innerhalb des Unternehmens Ernstgenommen.“	Gesellschafterrolle	0.10601* (0.06139)	
Ahnengalerien	Maßnahmen	0.03444* (0.01977)	
Anzahl Beobachtungen	231	AIC	-297.1
R-Square	0.5228	BIC	-294.5
Adjusted R-Square	0.5079	SBC	-269.5

\* p<.1; \*\* p<.05; \*\*\* p<.01

Entsprechend der Ergebnisse in Tabelle 29 erzählen die befragten Gesellschafter zunehmend gerne, dass sie Mitglied einer Unternehmerfamilie sind, je mehr sie sich als Gesellschafter innerhalb des Unternehmens ernst genommen fühlen. Auch wenn es ihnen überdurchschnittlich wichtig ist, dass keine Beschäftigten des Unternehmens entlassen werden, oder wenn ihre Wertvorstellungen mit denjenigen des Unternehmens in hohem Maße übereinstimmen, wirkt sich dies signifikant positiv auf die Bereitschaft aus, anderen zu erzählen, dass man selbst Mitglied einer Unternehmerfamilie ist. Die Bereitschaft wird zudem erhöht, je mehr Interesse der befragte Gesellschafter dem Unternehmen bereits in seiner Kindheit zukommen ließ oder wenn das eigene Familienunternehmen soziales Engagement zeigt und dies vom befragten Gesellschafter als wichtig erachtet wird. Ebenso zeigt sich ein positiver Effekt, wenn das eigene Familienunternehmen weniger als 250 Mitarbeiter hat oder der befragte Gesellschafter eine operative Position innerhalb des Unternehmens innehat. Bietet das Unternehmen Treffen für weiter entfernt lebende Gesellschafter an, und werden diese vom befragten Gesellschafter als wichtig erachtet, zeigt sich ein signifikant negativer Effekt auf den Willen der befragten Gesellschafter, anderen davon zu erzählen, dass sie Mitglied einer Unternehmerfamilie sind. Ebenso sinkt diese Bereitschaft, wenn maßgebliche Anteil des Unternehmens einer Stiftung gehören.

*Tabelle 29: „Ich erzähle anderen gerne, dass ich Mitglied der Unternehmerfamilie bin“*

Variable	Fragenblock	Parameterschätzer (Standardfehler)	
Intercept		-1.51961* (0.59755)	
Befragter hat operative Position innerhalb des Unternehmens	Persönliches	0.8726* (0.48658)	
Unternehmen hat weniger als 250 Mitarbeiter	Unternehmen	0.91857*** (0.24472)	
Maßgebliche Anteile des Unternehmens gehören einer Stiftung	Unternehmen	-0.56994* (0.2766)	
„Ich fühle mich als Gesellschafter innerhalb des Unternehmens Ernstgenommen.“	Gesellschafterrolle	0.33366** (0.12429)	
„Mir ist es sehr wichtig, dass keine Beschäftigten im Unternehmen entlassen werden.“	Gesellschafterrolle	0.192* (0.08539)	
„Meine Wertvorstellungen stimmen mit denjenigen des Unternehmens überein.“	Gesellschafterrolle	0.34261* (0.13223)	
„Das Familienunternehmen fand ich als Kind interessant.“	Kindheit	0.30428*** (0.07273)	
Soziales Engagement/Spenden des Unternehmens	Maßnahmen	0.09192* (0.05347)	
Besondere Treffen für die weiter entfernt lebenden Gesellschafter	Maßnahmen	-0.16425*** (0.04224)	
Anzahl Beobachtungen	178	AIC	18.607
R-Square	0.4012	BIC	21.783
Adjusted R-Square	0.3694	SBC	50.48

\* p<.1; \*\* p<.05; \*\*\* p<.01

Entsprechend der Regressionsergebnisse in Tabelle 30 zeigt sich, dass das Familienunternehmen den befragten Gesellschaftern dann in besonderem Maße am Herzen liegt, wenn sie sich den anderen Familienmitgliedern stark verbunden fühlen, die befragten Gesellschafter stets über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen informiert werden möchten, angeben gerne Gesellschafter zu sein, mit den Zielen, Plänen und der Strategie des Unternehmens in hohem Maße einverstanden sind und zustim-

men, bei maßgeblichen Unternehmensentscheidungen Einfluss ausüben zu können. Auch die Übernahme von Positionen in Gesellschaftergremien durch die befragten Gesellschafter steht in signifikant positivem Zusammenhang mit der Aussage, dass das Unternehmen ihnen am Herzen liegt. Gleiches gilt, wenn der Befragte der einzige Gesellschafter des Unternehmens ist oder wenn vertragliche Regelungen zum Verkauf von Unternehmensanteilen existieren. Ist der befragte Gesellschafter verwitwet, liegt ihm das eigene Unternehmen weniger am Herzen.

*Tabelle 30: „Das Unternehmen liegt mir am Herzen“*

Variable	Fragenblock	Parameterschätzer (Standardfehler)	
Intercept		0.97703***	(0.21927)
Befragter ist verwitwet	Persönliches	-0.91973***	(0.20598)
Befragter hat Position in Gesellschaftergremium	Persönliches	0.16297*	(0.08024)
Unternehmen hat einen Gesellschafter	Unternehmen	0.46363**	(0.13861)
Es gibt vertragliche Regelungen zum Verkauf von Anteilen	Unternehmen	0.18913**	(0.07041)
„Ich fühle mich den anderen Familiengesellschaftern stark verbunden.“	Gesellschafterrolle	0.19043***	(0.03049)
„Ich möchte über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen stets informiert werden.“	Gesellschafterrolle	0.17663***	(0.04951)
„Ich bin gerne Gesellschafter.“	Gesellschafterrolle	0.14734**	(0.04692)
„Ich bin mit den Zielen, Plänen und der Strategie des Unternehmens Einverstanden.“	Gesellschafterrolle	0.20093***	(0.05251)
„Ich kann bei maßgeblichen Unternehmensentscheidungen Einfluss ausüben.“	Gesellschafterrolle	0.08236*	(0.04041)
Anzahl Beobachtungen	238	AIC	-446.4
R-Square	0.6282	BIC	-443.6
Adjusted R-Square	0.6136	SBC	-411.7

\*  $p < .1$ ; \*\*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .01$

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse in den Tabelle 24 bis Tabelle 30, dass die Bewertungen der Gesellschafterzufriedenheit, die sich in den Fragen zur Gesellschafterrolle abbilden, neben ausgewählten Maßnahmenangeboten durch das Unternehmen, welche durchaus der Gesellschafterbindung dienen sollen, die zentralen Determinanten der Verbundenheit der Familiengesellschafter mit dem eigenen Familienunternehmen sind. Aber auch die Vertretung der Gesellschafter in Gesellschaftergremien sowie verschiedene Unternehmenscharakteristika erweisen sich immer wieder als entscheidend für die Verbundenheit. Besonders konsistent wirken dabei zwei Ausprägungen der Gesellschafterzufriedenheit: Zum einen dass der Gesellschafter gerne Gesellschafter ist und zum anderen, dass sich der Gesellschafter den anderen Familiengesellschaftern verbunden fühlt. Lediglich der Wille, anderen gerne vom eigenen Status als Mitglied einer Unternehmerfamilie zu berichten, bleibt davon unberührt. Daneben ist auch hervorzuheben, dass Gesellschafter, für die gefühlsmäßige Überlegungen in Bezug auf ihr Unternehmen oft genauso wichtig sind wie ökonomische, dem Unternehmen besonders verbunden gegenüber stehen. Es scheint somit von besonderer Bedeutung für die Verbundenheit mit dem Unternehmen zu sein, dass der jeweilige Gesellschafter nicht nur eine emotionale Verbindung zum Unter-

nehmen hat sondern auch gegenüber der eigenen Familie, auch wenn dies nicht notwendigerweise bedeuten muss, dass er ersteres auch öffentlich kundtut. Darüber hinaus zeigt sich in der Gesamtschau eine hohe Bedeutung der Einflussnahme bzw. der wahrgenommenen Einflussnahme der Gesellschafter auf die Unternehmensgeschicke und eine Zustimmung zu Werten und Strategien des Unternehmens für die Verbundenheit mit dem Unternehmen. Deutlich wird an dieser Stelle insgesamt, dass die Verbundenheit des Gesellschafters mit seinem Unternehmen maßgeblich von der Erfüllung der Gesellschafterinteressen und -erwartungen durch das Unternehmen beeinflusst wird.

Gleichzeitig zeigt sich, dass auch die Besetzung von Positionen in den Gesellschaftergremien durch die Befragten einen positiven Effekt auf die Verbundenheit der Gesellschafter hat. Hier wird die Bedeutung der persönlichen Vertretung der Familien durch ausgewählte Familienmitglieder und erneut die Bedeutung der wahrgenommenen Möglichkeit zur Einflussnahme und Partizipation für die Gesellschafterbindung deutlich. An dieser Stelle relativiert sich der negative Effekt der Einnahme einer Position im Gesellschaftergremium durch die Befragten, der im vorherigen Kapitel in einigen Fragen zur Gesellschafterrolle auftrat, wie zum Beispiel bei der Verbundenheit mit den übrigen Familienmitgliedern oder der wahrgenommenen Kontroll- und Einflussmöglichkeiten auf das Unternehmen. Es lässt sich vermuten, dass dieser Beobachtung ein Professionalisierungseffekt zugrunde liegt. Gesellschafter, die Positionen innerhalb von Gesellschaftergremien übernehmen, verhalten sich innerhalb dieser möglicherweise eher rational und weniger emotional in Bezug auf die Familieninteressen. Sie werden sich schnell ihrer eingeschränkten Einflussmöglichkeiten bewusst, etwa aufgrund einer in den Führungs- und Kontrollgremien bestehenden Interessenvielfalt, welche demokratische Entscheidungsfindungen erfordert, die wiederum Einzelinteressen in den Hintergrund stellen. Es zeigt sich allerdings, dass sich diese Verdrossenheit zwar negativ auf die Zufriedenheit einzelner Gesellschafter auswirkt, aber keinesfalls auf deren Verbundenheit gegenüber dem Unternehmen.

In Bezug auf die vom Unternehmen angebotenen Maßnahmen sticht in den Modellen unerwartet gerade die Führung einer Ahnengalerie durch das Unternehmen positiv hervor. Dies lässt sich aber in Verbindung mit anderen beobachtbaren Effekten schnell und plausibel interpretieren. Die darüber hinaus beobachtete positive Wirkung einer bereits lang andauernden Trägerschaft des Unternehmens durch die Familie auf die Verbundenheit der Gesellschafter lässt vermuten, dass es sich hier um einen Effekt des Zeitablaufs handelt. Die Verbundenheit der Gesellschafter mit ihrem Familienunternehmen scheint ein Phänomen zu sein, welches sich überwiegend erst im Zeitverlauf entwickelt und verfestigt. Auch die Führung von Ahnengalerien ist eine Maßnahme, die erst nach Ablauf einer gewissen Zeit überhaupt sinnvoll erscheint. Allerdings lässt sich insgesamt – abgesehen von Ahnengalerien und Maßnahmen, welche die Einflussnahme von Familienmitgliedern auf das Unternehmen sichern (Vertretung der Familie in Gremien und persönlichen Kontakten zu den Vertretern der Gremien) – nur ein ver-

gleichsweise geringer direkter Einfluss von Maßnahmen der Gesellschafterbindung auf die Verbundenheit der Gesellschafter mit dem Unternehmen beobachten. Dies widerlegt zwar nicht notwendigerweise die von uns aufgestellte dritte Hypothese, welche vermutet, dass die Verbundenheit von Gesellschaftern maßgeblich von den Maßnahmen zur Gesellschafterbindung bestimmt wird, zeigt jedoch, dass dies nur in begrenztem Rahmen erfolgt.

Interessant ist weiterhin der geringe direkte Einfluss der kindlichen Prägung auf die Gesellschafterverbundenheit. Lediglich in Bezug auf die Kommunikation des eigenen Gesellschafterstatus an Außenstehende lässt sich ein positiver Effekt der kindlichen Prägung beobachten. Dies liefert keine überzeugende empirische Stützung der in unserer vierten Hypothese aufgestellten Vermutung, dass die kindliche Prägung ein zentraler und direkter Treiber der Verbundenheit ist. Es zeigt sich allerdings, dass die kindliche Prägung sehr wohl einen indirekten Einfluss auf die Gesellschafterbindung nimmt. So erweist sie sich, wie im vorherigen Kapitel gezeigt, als ein wichtiger Faktor für die Gesellschafterzufriedenheit, die wiederum positiv auf die Gesellschafterverbundenheit wirkt.

Auffällig ist zudem, dass die wenigen negativen Einflussfaktoren auf die Verbundenheit, die sich beobachten lassen, überwiegend auf der persönlichen Ebene bzw. der Unternehmensebene anzusiedeln sind. So wirken eine operative Tätigkeit ohne Führungsverantwortung innerhalb des Unternehmens, eine vergleichsweise geringe formale Bildung, sowie der grundsätzliche Ausschluss der Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen negativ auf den mit der Gesellschafterposition verbundenen Stolz bzw. auf eine Identifikation des Gesellschafters mit dem Familienunternehmen.

Auch zeigt sich, dass die Verbundenheit mit dem Unternehmen mit steigender Unternehmensgröße abzunehmen scheint. Dies lässt sich möglicherweise auf eine Professionalisierung der Gesellschafterrolle zurückführen, im Zuge derer eine emotionale Distanzierung vom Unternehmen erfolgt. Eine solche könnte auch hinter den teilweise zu beobachtenden negativen Effekten des Vorhandenseins vertraglicher Regelungen zum Verkauf von Anteilen sowie der Trägerschaft von Unternehmensanteilen durch Stiftungen stehen. Beides wirkt sich allerdings nicht konsequent negativ auf die verschiedenen Dimensionen der Gesellschafterverbundenheit aus. So tragen beide Faktoren dazu bei, dass Gesellschafter es weniger in Betracht ziehen, ihre Anteile jemals zu verkaufen. Eine Professionalisierung des Unternehmens und seiner Strukturen sowie der Gesellschafterrolle kann also unter Umständen zu einer verringerten emotionalen Nähe führen, die aber nicht notwendigerweise zu einem Austritt aus dem Gesellschafterkreis führt.

## Gesellschaftergruppen und ihre Eigenschaften - Clusteranalytische Untersuchung

In den bivariaten Analysen zur Zufriedenheit in der Gesellschafterrolle und der Verbundenheit mit dem Unternehmen zeigte sich, dass die Gesellschafter kategorisiert nach ihren persönlichen Merkmalen und den Unternehmensmerkmalen unterschiedlich stark zufrieden bzw. gebunden sind. So wiesen insgesamt gesehen Gesellschafter eine höhere Zufriedenheit in der Gesellschafterrolle auf, die zwischen 51 und 65 Jahren alt sind, die männlichen Geschlechts sind, die Kinder haben, die in der Führung im Unternehmen tätig sind, die studiert haben und die am gleichen Standort wie das Familienunternehmen wohnen. Auf der anderen Seite sind Gesellschafter insgesamt gesehen am wenigsten zufrieden in der Gesellschafterrolle, wenn sie jung sind, wenn sie weiblichen Geschlechts sind, wenn sie passiv bzw. operativ außerhalb der Führung tätig sind, wenn sie (bisher) lediglich eine Schulbildung abgeschlossen haben, wenn keine Kinder vorhanden sind und wenn sie mehr als 100 Kilometer vom Standort des Familienunternehmens entfernt wohnen. Aus dieser Aufzählung wird deutlich, dass es sicherlich Überschneidungen zwischen den persönlichen Merkmalen in Bezug auf die Zufriedenheit geben wird, z.B. haben junge Gesellschafter wohl eher noch keine Kinder oder auch bisher lediglich einen Schulabschluss.

Bei der Betrachtung der Zusammenhänge zwischen der Verbundenheit mit dem Unternehmen und den persönlichen Merkmalen der Gesellschafter zeigten sich ähnliche Strukturen. So weisen diejenigen Gesellschafter die höchsten Verbundenheitswerte auf, die in der Führung oder in den Unternehmensgremien tätig sind, die studiert haben und die am Standort des Unternehmens wohnen. Auch für das Geschlecht und das Vorhandensein von Kindern gilt wohl, dass sich Männer und Gesellschafter mit Kindern dem Unternehmen eher verbunden fühlen. Auch hier sind Überschneidungen zwischen den persönlichen Merkmalen und der Verbundenheit mit dem Unternehmen vorhanden.

Schließlich kann auch davon ausgegangen werden, dass in Bezug auf die Unternehmensmerkmale Strukturen in Bezug auf die Zufriedenheit in der Gesellschafterrolle und die Verbundenheit mit dem Unternehmen bestehen, die zwar nicht so deutlich ausgeprägt sind, für die aber hinsichtlich der Überschneidungen Ähnliches gelten dürfte. Daher stellt sich die Frage, ob es bestimmte Gesellschaftergruppen gibt, die sich bezüglich ihrer Verbundenheit zum Unternehmen oder ihrer Bewertung der Gesellschafterrolle unterscheiden lassen und durch welche Merkmale diese Gruppen charakterisiert werden. Mittels Clusteranalysen<sup>8</sup> konnten sowohl bezüglich der Verbundenheit mit dem Unternehmen als auch hinsichtlich der Zufriedenheit in der Gesellschafterrolle unterschiedliche Gesellschaftergrup-

---

<sup>8</sup> Näheres zu den Clusteranalysen kann dem Anhang 2: Methodisches Vorgehen in dieser Studie entnommen werden.

pen identifiziert werden. Bei der Bewertung der folgenden Tabellen sollte beachtet werden, dass es sich um Tendenzen handelt, die sich im Durchschnitt über die einzelnen Cluster bilden. Dies sollte man sich bei der Betrachtung stets vor Augen halten und jede Aussage mit dem Wort „tendenziell“ oder „eher“ relativieren. Dennoch ergibt sich jeweils ein Bild der verschiedenen Gesellschaftergruppen.

Nimmt man zunächst die Verbundenheit der Gesellschafter zum Unternehmen als Grundlage, so bilden sich fünf unterschiedliche Gruppen heraus, die in diesem Punkt unterschiedliche Verbundenheitswerte aufweisen (Tabelle 31).

Die Gesellschafter, die das erste Cluster bilden, die als „Familienführung“ bezeichnet wurde, fühlen sich dem Unternehmen sehr verbunden, sie sind in der Führung und in den Gremien aktiv und waren bereits in der Kindheit mit dem Unternehmen vertraut. Auch in der allgemeinen Lebenseinstellung und der Bewertung der Gesellschafterrolle zeigen sie sich interessiert und aktiv. Dementsprechend ist die Bedeutung solcher Maßnahmen überdurchschnittlich hoch, die darauf abzielen, Kontakte mit anderen Gesellschaftern oder dem Management herzustellen, aber auch derjenigen, die Informationen über das Unternehmen und seine Geschichte liefern.

Dem Unternehmen ebenfalls sehr verbunden fühlt sich die Gruppe der „Gesellschafter“ im Cluster 3. Da es sich um Gesellschafter aus eher großen Unternehmen mit vielen Gesellschaftern handelt, zeigt sich die bereits in den statistischen Auswertungen festgestellte Neigung, anderen Menschen die Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie eher zu verschweigen. In der Gesellschafterrolle zeigt sich ein etwas weniger engagiertes Bild und auch die Verbundenheit in der Kindheit zeigt sich nicht so ausgeprägt wie bei der „Familienführung“. Die allgemeine Lebenseinstellung ist in erster Linie vom Lerntrieb geprägt. Auch diese Gesellschaftergruppe lässt sich von vielen Maßnahmen ansprechen. Kontakte zum Management oder die Mitarbeit im Unternehmen sind allerdings weniger hoch bewertet im Vergleich mit der „Familienführung“, ebenso wie Feiern besonderer Ereignisse und die Ausbildung der nächsten Generation. Unternehmensbesichtigungen und besondere Orte für Gesellschaftertreffen sind dagegen überdurchschnittlich hoch bewertet.

Eine eher durchschnittliche Verbundenheit mit dem Familienunternehmen zeigen die „kleinen Unternehmer“ des Clusters 5. Sie sind in kleineren Unternehmen und dort eher in Führungspositionen tätig, weshalb auch in der Bewertung der Gesellschafterrolle die entsprechenden Fragen nach den Einflussnahmemöglichkeiten und der Bedürfnisberücksichtigung als Gesellschafter eine eher hohe Zustimmung erfahren. Insgesamt werden die anderen Fragen zur Gesellschafterrolle aber eher durchschnittlich hoch bewertet. Die Verbundenheit mit dem Unternehmen in der Kindheit war eher gering und von den Lebenseinstellungen her zeigen die „kleinen Unternehmer“ ein eher gemäßigtes Interesse. An Maßnahmen zur Gesellschafterbindung ist diese Gruppe nicht überdurchschnittlich interessiert. Lediglich die Möglichkeiten, im eigenen Unternehmen mitzuarbeiten werden überdurchschnittlich bewertet.

Eine eher wenig verbundene Gesellschaftergruppe bildet die „Generation Y“ des Clusters 4. Allerdings ist ihr die Familienunternehmenstradition wichtig und sie möchte auch keine Anteile des Unternehmens verkaufen. Die persönlichen Merkmale dieser Gruppe (jung, ledig, weiter weg wohnend) lassen darauf schließen, dass es sich hier um Gesellschafter handelt, die sich noch in Ausbildung oder Studium befinden und für die deshalb derzeit andere Interessen als das Familienunternehmen vorrangig sind. Dies spiegelt sich auch in den eher niedrigen Bewertungen zur grundsätzlichen Lebenseinstellung wider. Die Gesellschafterrolle rückt dementsprechend in den Hintergrund, allerdings herrscht ein gesteigertes Interesse an der Vermeidung von Entlassungen vor. Interessanterweise ist diese Gesellschaftergruppe jedoch überdurchschnittlich interessiert an Unternehmensbesichtigungen und persönlichen Kontakten mit den Gremien.

Kaum zu interessieren, weder als Gesellschafter noch grundsätzlich in der Lebenseinstellung, zeigt sich Cluster 2, die „Unverbundenen“. Da deren Unternehmen noch nicht lange im Familienbesitz sind, die Gesellschafter an ihrer Gesellschafterrolle und auch grundsätzlich von der Lebenseinstellung her keine außergewöhnliche Ausprägung der Antriebskräfte zeigen, wurde auch keine Maßnahme überdurchschnittlich hoch bewertet. Allerdings handelt es sich hier um eine relativ kleine Gruppe von 18 Antwortenden.

Tabelle 31: Cluster nach Verbundenheit zum Familienunternehmen

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5
	n=79	n=18	n=78	n=52	n=49
	<b>Die „Familienführung“</b>	<b>Der „Unverbundenen“</b>	<b>Die „Gesellschafter“</b>	<b>„Generation Y“</b>	<b>Die „kleinen Unternehmer“</b>
<b>Verbundenheit mit dem Unternehmen</b>	<b>Sehr verbunden</b>	<b>Weniger verbunden</b>	<b>Sehr verbunden</b> , Ausnahme: Erzählen nicht gern, dass sie zur Unternehmerfamilie gehören	Persönliche Verbundenheit eher niedrig, <b>Familienunternehmenstradition durchschnittlich</b> wichtig, kein Verkauf von Anteilen	Durchschnittlich verbunden, <b>weniger Wert auf Familientradition</b> , eher bereit, Anteile zu verkaufen
<b>Person</b>	Älter, verheiratet, mit Kindern, wohnhaft am Unternehmensstandort, in <b>Führungs- und Unternehmensgremien</b> tätig	kein Studium, wohnhaft im Umkreis von 100 km zum Unternehmensstandort		Jünger, ledig, Schulabschluss, Wohnort weiter weg, Eher <b>operativ tätig oder passiver</b> Gesellschafter	Eher in Führung
<b>Unternehmen</b>	Unternehmen <b>lange im Familienbesitz</b>	<b>Klein</b> nach Umsatz, nicht lange im Familienbesitz, wenige Gesellschafter, Verkauf von Anteilen eher nicht geregelt	Viele Mitarbeitern und hoher Umsatz, <b>viele Gesellschafter</b>		wenige Mitarbeiter, <b>wenige Gesellschafter</b>
<b>Bewertung der Gesellschafterrolle</b>	<b>Hohes Interesse</b>	<b>Wenig Interesse</b>	<b>Hohes Interesse</b> . Weniger Interesse an Vergleich mit anderen Unternehmen, fühlen sich weniger ernst genommen als Gesellschafter und bei Einfluss auf Entscheidungen	<b>Wenig Interesse</b> , möchten aber überdurchschnittlich oft Entlassungen von Beschäftigten vermeiden	<b>Durchschnittliches Interesse</b> , fühlen sich grundsätzlich ernst genommen. Bedürfnisbefriedigung als Gesellschafter und Einflussnahme eher hoch bewertet
<b>Verbundenheit in der Kindheit</b>	Hoch	Unterdurchschnittlich, Vertrautheit etwas höher	Durchschnittlich, Einfluss auf Berufsentscheidung höher. Interesse und Vertrautheit etwas niedriger	Unterdurchschnittlich	Durchschnittlich, Unternehmen als Gesprächsthema unterdurchschnittlich
<b>Lebenseinstellung</b>	Pflegt gerne gesellschaftliche und familiäre Kontakte, betätigt sich ehrenamtlich, kann Meinung öffentlich vertreten	Wenig interessiert	Möchte immer gut informiert sein, Interesse an gesellschaftlichen und technischen Trends, durch gesellschaftliche Entwicklungen verunsichert	Wenig interessiert	Durchschnittliches Interesse
<b>Maßnahmen</b> (überdurchschnittlich positiv bewertet)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Schriftliche Infos</li> <li>○ Chroniken</li> <li>○ Ahnengalerie</li> <li>○ Unternehmensverfassung</li> <li>○ Vertretung in Gesellschaftergremien</li> <li>○ Soz. Engagement</li> <li>○ Treffen nächste Generation</li> <li>○ Ausbildung nächste Generation</li> <li>○ Mitarbeit im FUN</li> <li>○ Feiern</li> <li>○ Kontakte zu Management</li> <li>○ Dividende</li> <li>○ Kontakte zu Gremien</li> <li>○ Serviceangebote</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Besichtigung</li> <li>○ Schriftliche Infos</li> <li>○ Chroniken</li> <li>○ Ahnengalerie</li> <li>○ Unternehmensverfassung</li> <li>○ Vertretung in Gesellschaftergremien</li> <li>○ besondere Orte für Gesellschaftertreffen</li> <li>○ Soz. Engagement</li> <li>○ Treffen nächste Generation</li> <li>○ Dividende</li> <li>○ Kontakte zu Gremien</li> <li>○ Serviceangebote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Besichtigungen</li> <li>○ Kontakte zu Gremien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mitarbeit im Familienunternehmen</li> </ul>

Bei einer Clusteranalyse über die Fragen zur Gesellschafterrolle bilden sich insgesamt vier Gruppen heraus, die in Tabelle 32 beschrieben werden. Die Zufriedenheit in der Gesellschafterrolle wird hier von Cluster 3 (die „Traditionalisten“) und 4 (die „Engagierten“) überdurchschnittlich hoch und von dem Cluster 1 (die „Uninteressierten“) und 2 (die „Investoren“) unterdurchschnittlich bewertet.

Sowohl die „Traditionalisten“ als auch die „Engagierten“ waren bereits in ihrer Kindheit dem Unternehmen verbunden und sind in der grundsätzlichen Lebenseinstellung überdurchschnittlich interessiert, allerdings durch die aktuelle politische und gesellschaftliche Entwicklung eher verunsichert. Bezüglich der Familienunternehmenstradition und dem Willen, keine Anteile zu verkaufen, zeigen die „Traditionalisten“ eine höhere Zustimmung. Die „Traditionalisten“ kommen aus eher kleineren und die „Engagierten“ aus eher größeren Unternehmen mit mehr Gesellschaftern. Bei letzteren erweist sich ein wesentlich breiteres Spektrum an Maßnahmen als dienlich. Sie legen insbesondere Wert auf Kontakte mit Gremien und Management, Unternehmensbesichtigungen und soziales Engagement, aber auch auf eine regelmäßige Dividende, Kostenerstattungen für die Gesellschafter oder Serviceangebote. Die „Traditionalisten“ dagegen lassen sich eher von solchen Angeboten ansprechen, die den direkten Kontakt mit dem Unternehmen herstellen, wie Besichtigungen oder Feiern im Unternehmen. Weiterhin bewerten sie die Unternehmensverfassung und das soziale Engagement des Unternehmens überdurchschnittlich hoch.

Fast immer unterdurchschnittlich bewerten die „Investoren“ und die „Uninteressierten“ ihre Gesellschafterrolle, wobei sich im Cluster „Investoren“ ein deutlicher Erwerbstrieb im Sinne unserer Theorie zeigt. Sie messen nicht nur dem materiellen Nutzen, den die Gesellschafterrolle bietet, einen eher hohen Wert bei, sondern sie haben auch in ihrer grundsätzlichen Lebenseinstellung ein gesteigertes Interesse an Einkommen und sozialem Status. Folgerichtig sind ihnen auch Kostenerstattungen für die Gesellschafter besonders wichtig. Die „Uninteressierten“, die jedoch nur eine kleine Gruppe aus elf Antwortenden sind, zeigen dagegen an gar nichts ein besonderes Interesse und können daher auch durch Maßnahmen nicht besonders angesprochen werden. In beiden Clustern fehlt auch der Bezug zum Unternehmen in der Kindheit.

Tabelle 32: Cluster nach Bewertung der Gesellschafterrolle

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
	n=11	n=85	n=77	n=87
	<b>Die „Uninteressierten“</b>	<b>Der „Investoren“</b>	<b>Die „Traditionalisten“</b>	<b>Die „Engagierten“</b>
<b>Bewertung der Gesellschafterrolle</b>	<b>Unterdurchschnittlich</b>	Fast immer <b>unterdurchschnittlich</b> , materieller Nutzen überdurchschnittlich	Fast immer <b>überdurchschnittlich</b> , materieller Nutzen und Vergleich mit anderen Unternehmen unterdurchschnittlich	<b>Überdurchschnittlich</b>
<b>Person</b>	Jüngste und älteste, weiblich, keine Kinder, beruflicher oder Schulabschluss, wohnhaft am gleichen Ort, operativ tätig oder passiver Gesellschafter	Ledig, mehr als 100 km entfernt wohnhaft, in Gremien aktiv	Eher studiert	Männlich, verheiratet, Kinder, studiert, wohnhaft im Umkreis von 100 km, Führungsposition
<b>Unternehmen</b>	Ein Gesellschafter oder zwischen 21 und 50 Gesellschaftern	Unternehmen von Familie gegründet	Wenige Gesellschafter	Unternehmen von Familie gegründet und mehr als 50 Gesellschafter
<b>Verbundenheit mit dem Unternehmen</b>	Gering	Unterdurchschnittlich	Überdurchschnittlich, Familientradition und kein Anteilsverkauf noch höher	Immer hoch, Familientradition und kein Anteilsverkauf eher weniger
<b>Verbundenheit in der Kindheit</b>	gering	Eher gering	Eher hoch, Vertrautheit noch höher	Hoch, Vertrautheit etwas niedriger
<b>Lebenseinstellung</b>	Interesse niedrig, eher verunsichert	Interesse an Status, Einkommen und gesellschaftlichen Kontakten durchschnittlich, an allem anderen eher uninteressiert, nicht verunsichert	Interesse eher durchschnittlich, überdurchschnittliche Verunsicherung	Interesse hoch, aber auch Verunsicherung überdurchschnittlich
<b>Maßnahmen</b> (überdurchschnittlich positiv bewertet)		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kostenerstattungen für Gesellschafter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Besichtigungen</li> <li>○ Unternehmensverfassung</li> <li>○ Soziales Engagement</li> <li>○ Feiern im Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Besichtigungen</li> <li>○ Unternehmensverfassung</li> <li>○ Kostenerstattungen für Gesellschafter</li> <li>○ Soziales Engagement</li> <li>○ Ausbildung nächste Generation</li> <li>○ Feiern im Unternehmen</li> <li>○ Pers. Kontakte mit Gremien</li> <li>○ Pers. Kontakte mit Management</li> <li>○ Dividende</li> <li>○ Serviceangebote</li> </ul>

Die Betrachtung der Cluster, sowohl nach Verbundenheit als auch über die Gesellschafterrolle, zeigt, dass es in unserer Umfrage nur wenige Gesellschafter gibt, die sich gar nicht erreichen lassen und dem Unternehmen völlig uninteressiert gegenüber stehen. Auf der anderen Seite gibt es eine große Gruppe von sehr interessierten und engagierten Gesellschaftern, von denen auch viele in Führungspositionen tätig sind, so dass sie die Bewertung der Gesellschafterrolle und auch der vorgeschlagenen Maßnahmen aus einem eher gestaltenden Blick heraus vornehmen. Zwischen diesen beiden Positionen zeigen sich jedoch auch Gesellschaftergruppen, die durchaus bestimmte Interessen in ihrer Gesellschafterrolle verfolgen, und die daher durch entsprechende Maßnahmen angesprochen werden können. Dies gilt beispielsweise für die „Traditionalisten“, die die Unternehmenstradition durchaus

hochhalten möchten und an Maßnahmen interessiert sind, die Begegnung und Engagement erfordern, oder die „Investoren“ mit ihrem gesteigerten Erwerbstrieb. Interessant ist auch das Cluster der „Generation Y“, die ihren Weg noch nicht gefunden hat und derzeit noch andere als Gesellschafterinteressen pflegt. Hier gilt es, den Kontakt zu halten und die entsprechenden Maßnahmen nicht zu vernachlässigen.

Insgesamt zeigt die Clusteranalyse noch einmal einen anderen Blick auf die bereits gefundenen Zusammenhänge der multivariaten Regressionsmodelle und kann deren Ergebnisse aus ihrer Perspektive bestätigen.

## Fazit

Die vorliegende Studie hatte das Ziel, Zusammenhänge zwischen den persönlichen Lebenseinstellungen von Gesellschaftern, der Bewertung der Gesellschafterinteressen, bzw. der Gesellschafterzufriedenheit, der Verbundenheit mit dem Unternehmen in der Kindheit und in der Gegenwart, sowie den Maßnahmen zur Gesellschafterbindung seitens der Unternehmen zu finden. Theoretische Grundlage bildete die Theorie der vier Antriebskräfte nach Lawrence und Nohria (2002), die zwischen dem Erwerbs-, dem Bindungs-, dem Lern- und dem Verteidigungstrieb unterscheidet. Insbesondere stand die Frage im Fokus der Untersuchung, ob Maßnahmen, die Unternehmen zur Gesellschafterbindung anbieten, überhaupt eine Steigerung der Verbundenheit zum Unternehmen bewirken können. Die theoretischen Überlegungen mündeten in sechs Hypothesen, die überprüft wurden:

- H1: Die Zufriedenheit als Gesellschafter wird durch die Ansprache der Antriebskräfte menschlichen Verhaltens beeinflusst.
- H2: Maßnahmen zur Gesellschafterbindung auf Seiten des Unternehmens erhöhen die Zufriedenheit der Gesellschafter unmittelbar.
- H3: Unternehmerische Maßnahmen haben über die Ansprache der vier Antriebskräfte menschlichen Handelns Einfluss auf die Zufriedenheit der Gesellschafter.
- H4: Maßnahmen zur Gesellschafterbindung auf Seiten des Unternehmens erhöhen die Verbundenheit der Gesellschafter mit dem Familienunternehmen.
- H5: Die Gesellschafterzufriedenheit erhöht die Gesellschafterverbundenheit.
- H6: Die Verbundenheit mit dem Familienunternehmen wird von der kindlichen Prägung beeinflusst.

### *H1: Die Zufriedenheit als Gesellschafter wird durch die Ansprache der Antriebskräfte menschlichen Verhaltens beeinflusst.*

Diese Hypothese konnte eindeutig bestätigt werden. In den multivariaten Modellen zeigt sich bei allen Fragen zur Gesellschafterrolle, mit denen die Gesellschafterzufriedenheit gemessen wurde, ein Zusammenhang mit den Fragen zur Lebenseinstellung der Gesellschafter. Da sich die vier Antriebskräfte menschlichen Handelns in den Fragen zur Lebenseinstellung sehr gut nachweisen ließen, konnte weiterhin festgestellt werden, dass vor allem der Lern- und der Erwerbstrieb auf die Bewertung der Gesellschafterrolle und damit auf die Gesellschafterzufriedenheit wirken. Wenn der Erwerbstrieb sowohl in der grundsätzlichen Lebenseinstellung als auch in der Gesellschafterrolle angesprochen wird, sind die Befragten auch gerne Gesellschafter und fühlen sich in ihrer Rolle durchaus wohl. Der Lerntrieb zeigt sich als Motivator etwas ambivalenter. Ein allgemeines Interesse an guter Information ist auf jeden Fall positiv zu werten und steigert die Freude am Gesellschafterdasein. Gesellschafter, die gerne

neue Erfahrungen sammeln, schätzen dies auch an ihrer Gesellschafterrolle. Zusammenfassend ist es somit für Unternehmen, welche die Zufriedenheit ihrer Gesellschafter erhöhen wollen, überaus wichtig, insbesondere den Erwerbs- und Lerntrieb der Gesellschafter anzusprechen und zu befriedigen.

***H2: Maßnahmen zur Gesellschafterbindung auf Seiten des Unternehmens erhöhen die Bewertung der Gesellschafterzufriedenheit unmittelbar.***

Insgesamt zeigt sich in den bivariaten Analysen eine überwiegend positive Korrelation zwischen den unterschiedlichen Maßnahmen zur Gesellschafterbindung und den verschiedenen Dimensionen der Gesellschafterzufriedenheit. Hervor treten dabei insbesondere Maßnahmen, die einen persönlichen Kontakt der Gesellschafter mit den Vertretern der Unternehmensführung und Gremien ermöglichen, wie Unternehmensbesichtigungen, das gemeinsame Feiern besonderer Ereignisse oder soziales Engagement des Unternehmens, weiterhin die Führung von Unternehmenschroniken sowie eine regelmäßige Dividendenzahlung. In der multivariaten Analyse zeigen sich jedoch vergleichsweise geringe direkte Auswirkungen von Maßnahmen zur Gesellschafterbindung auf die Gesellschafterzufriedenheit. So wirkt die Möglichkeit der Mitarbeit im Familienunternehmen direkt positiv auf die Bewertung des Einflusses bei Entscheidungen, regelmäßige Informationen an die Gesellschafter erhöhen das Einverständnis mit der Unternehmensstrategie und Besichtigungen und das Feiern besonderer Ereignisse sind denjenigen wichtig, die über aktuelle Entwicklungen informiert werden möchten. Somit konnte diese Hypothese nur eingeschränkt bestätigt werden.

***H3 Unternehmerische Maßnahmen haben über die Ansprache der vier Antriebskräfte menschlichen Handelns Einfluss auf die Zufriedenheit der Gesellschafter.***

Unternehmerische Maßnahmen wirken, wie eben ausgeführt, zwar in einigen Punkten auch direkt auf die Bewertung der Gesellschafterrolle und damit der Zufriedenheit, jedoch viel häufiger im Zusammenhang mit den vier Antriebskräften menschlichen Handelns. Hier konnten bei fast allen Fragen Interaktionen zwischen den Antriebskräften und der Bewertung der Gesellschafterrolle festgestellt werden. Nur wenige Maßnahmen zeigten keinen oder einen rein positiven Zusammenhang. Ausschließlich positiv wirkten eine Unternehmensverfassung, Kostenerstattungen für die Gesellschafter, die Vertretung der Familie in den Gesellschaftergremien, der Familienname als Teil des Unternehmensnamens und regelmäßige Dividendenzahlungen. Auf mindestens fünf Fragen zur Gesellschafterrolle hatten Unternehmensbesichtigungen, Chroniken/Archive, das soziale Engagement des Unternehmens und persönliche Kontakte mit dem Management einen Einfluss in Zusammenhang mit einer der vier Antriebskräfte menschlichen Handelns. Diese Maßnahmen hatten allerdings keine eindeutige Wirkrichtung. Gar kein Effekt konnte den Ahnengalerien, der Familienverfassung, den besonderen Orten für Gesellschaftertreffen, digitalen sowie Serviceangeboten für die Zufriedenheit in der Rolle als Gesellschafter nachgewiesen werden. Insgesamt konnte Hypothese 3 damit eindeutig bestätigt werden.

***H4: Maßnahmen zur Gesellschafterbindung auf Seiten des Unternehmens erhöhen die Verbundenheit der Gesellschafter mit dem Familienunternehmen.***

Maßnahmen, die Unternehmen und Unternehmerfamilien anbieten, um die Gesellschafter an das Unternehmen zu binden, erhöhen auch direkt die Verbundenheit mit dem Unternehmen. Dies erfolgt jedoch in eingeschränktem Maße. Vor allem das Vorhandensein von Ahnengalerien und Maßnahmen, welche die Einflussnahme von Familienmitgliedern auf das Unternehmen sichern, wie die Vertretung der Familie in Gremien und persönliche Kontakte zu den Vertretern der Gremien, konnten als Einflussfaktoren nachgewiesen werden. Insgesamt ist der direkte Einfluss einzelner Maßnahmen auf die Verbundenheit zum Unternehmen jedoch recht gering. Für Unternehmen lässt sich daraus ableiten, dass angebotene Maßnahmen zur Gesellschafterbindung zunächst darauf abzielen sollten, die Gesellschafterzufriedenheit zu erhöhen.

***H5: Die Gesellschafterzufriedenheit erhöht die Gesellschafterverbundenheit***

Diese Hypothese konnte eindeutig bestätigt werden. Es lässt sich nachweisen, dass die Verbundenheit mit dem Unternehmen in erster Linie davon abhängt, wie zufrieden die Gesellschafter in ihrer Gesellschafterrolle sind. Positive Bewertungen der Gesellschafterrolle bewirken eine höhere Verbundenheit mit dem Unternehmen. Besonders konsistent auf die Verbundenheit mit dem eigenen Familienunternehmen wirken dabei zwei Ausprägungen der Gesellschafterzufriedenheit: Zum einen, dass der Gesellschafter gerne Gesellschafter ist und zum anderen, dass sich der Gesellschafter den anderen Familiengesellschaftern verbunden fühlt.

***H6: Die Verbundenheit mit dem Familienunternehmen wird von der kindlichen Prägung beeinflusst.***

Der Kontakt mit dem Unternehmen als Kind wirkt in den wenigen Fällen, in denen sich signifikante Zusammenhänge nachweisen ließen, grundsätzlich positiv. Direkt auf die Verbundenheit mit dem Familienunternehmen in Form einer positiven Einstellung dazu, anderen gerne zu erzählen, dass man zur Unternehmerfamilie gehört, wirkte nur die Bewertung, dass man das Unternehmen schon als Kind interessant fand. Weitere direkte Einflüsse konnten nicht nachgewiesen werden. Allerdings wirkt die Verbundenheit in der Kindheit auf einige Fragen in der Bewertung der Gesellschafterrolle. Insbesondere die Vertrautheit mit dem Unternehmen wirkt sich positiv auf die Gesellschafterrolle aus. Auch wenn so, wie in Hypothese 5 nachgewiesen, indirekt die Verbundenheit mit dem Unternehmen durch die kindliche Prägung gestärkt wird, kann diese Hypothese insgesamt nicht bestätigt werden, da der unmittelbare Einfluss der kindlichen Prägung auf die aktuelle Verbundenheit mit dem Unternehmen nur in einem Fall direkt nachgewiesen werden konnte.

In Bezug auf die Bewertung der Gesellschafterrolle, d.h. der Gesellschafterzufriedenheit, zeigte sich grundsätzlich, dass diese stark von der Position des Gesellschafters im Unternehmen abhängt sowie von der Gesellschafteranzahl. Personen, die Führungspositionen innehaben, bewerten ihrer Gesellschafterrolle sehr positiv. Dagegen sehen Gesellschafter, die in Gesellschaftergremien aktiv sind, die Gesellschafterrolle eher differenziert und bewerten beispielsweise ihre Einflussmöglichkeiten im Unternehmen eher negativ. Hier zeigt sich evtl. ein gewisser Professionalisierungseffekt, durch den die eigene Gesellschafterrolle und damit verbundene Pflichten und Privilegien kritischer gesehen werden. Gesellschafter, die nur wenige oder im Gegenteil eine große Anzahl von Mitgesellschaftern haben, bewerten ihre Gesellschafterrolle insgesamt deutlich positiver, während Gesellschafter, die zwischen 21 und 50 Mitgesellschafter haben, ihre Gesellschafterrolle negativer sehen. Offenbar ergibt sich mit wachsender Gesellschafterzahl eine größere Distanz zur Gesellschafterrolle, der bei einer sehr großen Gesellschafterzahl durch entsprechende Maßnahmen begegnet wird. Diese Einflüsse konnten jedoch nicht in der grundsätzlichen Verbundenheit mit dem Unternehmen nachgewiesen werden. Hier wird die große Bedeutung der persönlichen Vertretung der Familien durch ausgewählte Familienvertreter und erneut die Bedeutung der wahrgenommenen Möglichkeit zur Einflussnahme und Partizipation für die Gesellschafterbindung deutlich.

Insgesamt konnte das theoretische Ausgangsmodell bestätigt werden. Für Familienunternehmen kann davon ausgegangen werden, dass Maßnahmen zur Gesellschafterbindung bzw. -ansprache durchaus die Verbundenheit mit dem Unternehmen stärken können. Am ehesten geschieht dies, wenn die Maßnahmen mit einer korrespondierenden Lebenseinstellung gekoppelt sind. Dann wirken sie vor allem über eine positive Bewertung der Gesellschafterrolle.

## Grenzen dieser Studie

Trotz der wertvollen Erkenntnisse, welche diese Studie zur Entstehung und Förderung der Gesellschafterbindung liefert, unterliegt sie auch gewissen Limitationen.

Einige dieser Einschränkungen ergeben sich aufgrund der gewählten Form der Datenerhebung. So erfordert zum einen die Wahrung der Anonymität, dass einige Daten, welche der Spezifizierung der vorliegenden Sachverhalte zuträglich gewesen wären, nicht erhoben werden konnten. Zum anderen haben die vorab geführten Experteninterviews sowie der durchgeführte Pretest des Fragebogens deutlich gemacht, dass eine Erhebung der entsprechenden Daten an die Grenzen der Auskunftsbereitschaft und -fähigkeit der befragten Gesellschafter gestoßen wäre. Dazu zählen insbesondere detailliertere Informationen über die Familienunternehmen der befragten Gesellschafter, wie etwa genauere Angaben zum Umsatz und der Mitarbeiterzahl des Unternehmens, dem Standort des Unternehmens, zu den Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten und –ausgaben, aber auch der Branche, in der das Unternehmen tätig ist. Während Angaben zum Umsatz und zur Mitarbeiterzahl der Unternehmen durch die erhobenen Klassenzugehörigkeiten approximiert werden konnten, erlauben die vorliegenden Daten keine näherungsweise Bestimmung von Branche und Unternehmenssitz. Insbesondere der Einfluss der Branche auf vielfältige wirtschaftliche Zusammenhänge findet in der Literatur eine weite Bestätigung. So zeigen verschiedenen Studien zum Beispiel, dass es Gesellschaftern von Familienunternehmen, die dem produzierenden Gewerbe zugerechnet werden können, vergleichsweise leichter fällt, sich mit den fassbaren/ greifbaren Produkten ihres Unternehmens - und somit dem Familienunternehmen als Ganzes - zu identifizieren (Woywode et al. in Vorbereitung). Neben einem Einfluss auf den Grad der Identifikation mit dem Familienunternehmen, kann dementsprechend nicht ausgeschlossen werden, dass die Unternehmensbranche auch einen Einfluss auf das Rollenverständnis der Gesellschafter, ihre Zufriedenheit und nicht zuletzt auch die Gesellschafterbindung in ihren verschiedenen Facetten ausübt.

Ebenfalls können verschiedene, auf den einzelnen Gesellschafter bezogene Angaben als sensibel betrachtet werden, was dazu führt, dass Gesellschafter ungern diesbezüglich Angaben machen. Dementsprechend konnten keine Angaben zur genauen Verteilung der Gesellschafteranteile in den befragten Familienunternehmen erhoben werden, ebenso wenig wie Angaben zu den erhaltenen Dividendenzahlungen. Entsprechend ist es der vorliegenden Studie nicht möglich, zwischen Gesellschaftern zu differenzieren, die Minderheits- oder Mehrheitsgesellschafter sind. So muss leider offen bleiben, inwieweit die befragten Gesellschafter die aus dem Unternehmen erhaltenen Dividendenzahlungen – und im Falle von im Unternehmen beschäftigten Gesellschaftern den erhaltenen Lohn – tatsächlich zu ihrer Existenzsicherung benötigen. Entsprechend ist es, basierend auf der vorliegenden Datenbasis, schwer, die tatsächliche finanzielle Abhängigkeit der jeweiligen Gesellschafter von ihrem Familienunternehmen

abzubilden. Diese wiederum könnte aber ein wichtiger Treiber der Gesellschafterbindung sein (Woywode et al. in Vorbereitung; Pieper 2007).

Bezüglich des unterstellten Zusammenhangs zwischen der persönlichen Lebenseinstellung der befragten Gesellschafter und der von den Gesellschaftern als wichtig erachteten Maßnahmen zeigt die vorliegende Studie, dass die Wirksamkeit von Maßnahmen in Bezug auf die Erfüllung verschiedenster Gesellschafterinteressen – und damit der Steigerung der Gesellschafterzufriedenheit – abhängig von der persönlichen Lebenseinstellung des Gesellschafters ist. Allerdings lässt sich hier kein eindeutiges Muster erkennen. So lässt sich z.B. nicht erkennen, ob Gesellschafter, die persönlich einen hohen Wert auf Einkommen und sozialen Status legen, einer regelmäßigen Dividendenzahlung eine erhöhte Bedeutung in Bezug auf den materiellen Nutzen, den sie aus dem Familienunternehmen ziehen, beimessen. In ganz ähnlicher Weise zeigt sich zwar, dass Gesellschafter, die grundsätzlich gerne familiäre Kontakte pflegen, auch eine stärkere Verbundenheit gegenüber der eigenen Familie empfinden, diese aber nicht durch Maßnahmen des Unternehmens, die auf die Bindung der Familie untereinander abzielen, verstärkt werden kann. Hier erweisen sich Maßnahmen, wie etwa Unternehmensbesichtigungen, als dienlich und Maßnahmen, die gezielt die Familienverbundenheit stärken sollten, wie Treffen für Gesellschafter der nächsten Generation oder weit entfernt lebender Gesellschafter, als weniger dienlich. Demgegenüber zeigt sich an anderer Stelle ein erwarteter Effekt: Gesellschafter, die gerne gut informiert sein möchten, also einen hohen Lerntrieb aufweisen, reagieren besonders positiv auf regelmäßige schriftliche Informationen und betonen dann verstärkt die Befriedigung, die sie daraus ziehen, im Zusammenhang mit dem Unternehmen neue Erfahrungen und Erkenntnisse gewinnen zu können. Insgesamt erschwert dies aber die direkte Ableitung von geeigneten Maßnahmen zur Gesellschafterbindung in Abhängigkeit von Persönlichkeitsmerkmalen



## Literaturverzeichnis

- Anderson, Ronald C.; Reeb, David M. (2003): Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500, In: *The Journal of Finance* 58 (3), S. 1301–1328.
- Baus, Kirsten (2013): Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern. 4., überarbeitete und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Berrone, P.; Cruz, C.; Gomez-Mejia, L. R. (2012a): Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. In: *Family Business Review* 25 (3), S. 258–279.
- Berrone, Pascual; Cruz, Cristina; Gomez-Mejia, Luis R. (2012b): Socioemotional Wealth in Family Firms. Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. In: *Family Business Review* 25 (3), S. 258–279.
- Bjornberg, A.; Nicholson, N. (2012): Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship With the Family Firm. In: *Family Business Review* 25 (4), S. 374–390.
- Björnberg, Asa; Nicholson, Nigel (2008): Emotional Ownership. The Critical Pathway Between the Next Generation and the Family Firm. London Business School. London. Online verfügbar unter <https://www.uvm.edu/sites/default/files/2008-emotional-ownership-reportifb.pdf>, zuletzt geprüft am 12.05.2016.
- Björnberg, Asa; Nicholson, Nigel (2012): Emotional Ownership. The Next Generation's Relationship With the Family Firm. In: *Family Business Review* 25 (4), S. 374–390.
- Bowlby, John (1958): The Nature of the Child's Tie to his Mother. In: *International Journal of Psycho-Analysis* 39, S. 350–373.
- Cruz, Cristina; Justo, Rachida; Castro, Julio O. de (2012): Does family employment enhance MSEs performance? In: *Journal of Business Venturing* 27 (1), S. 62–76.
- Danes, Sharon M.; Stafford, Kathryn; Haynes, George; Amarapurkar, Sayali S. (2009): Family Capital of Family Firms. In: *Family Business Review* 22 (3), S. 199–215.
- Davis, John A.; Herrera, Rita M. (1998): The Social Psychology of Family Shareholder Dynamics. In: *Family Business Review* 11 (3), S. 253–260.
- Dyck, Alexander; Zingales, Luigi (2004): Private Benefits of Control: An International Comparison. In: *The Journal of Finance* LIX (2), S. 537–600.

Dyer, W. Gibb; Whetten, David A. Jr. (2006): Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500 Hg. v. Blackwell Publishing Limited. Baylor University (Entrepreneurship Theory and Practice).

Gersick, Kelin E.; Davis, John A.; Mccollom Hampton, Marion; Lansberg, Ivan (1997): Generation to generation. Life cycles of the family business. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Glover, Jane L.; Reay, Trish (2015): Sustaining the Family Business With Minimal Financial Rewards. In: *Family Business Review* 28 (2), S. 163–177.

Gomez-Mejia, Luis R.; Cruz, Cristina; Berrone, Pascual; Castro, Julio de (2011a): The Bind that Ties. Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. In: *The Academy of Management Annals* 5 (1), S. 653–707.

Gomez-Mejia, Luis R.; Cruz, Cristina; Berrone, Pascual; Castro, Julio de (2011b): The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. In: *The Academy of Management Annals* 5 (1), S. 653–707.

Harveston, Paula D.; Davis, Peter S.; Lyden, Julie A. (1997): Succession Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender. In: *Family Business Review* 10 (4), S. 373–396,

Kahnemann, Daniel; Knetsch, Jack L.; Thaler, Richard H. (1991): Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. In: *The Journal of Economic Perspectives* 5 (1), S. 193–206.

Klein, Sabine B. (2004): Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen. 2. Auflage. Wiesbaden, s.l.: Gabler Verlag.

Kormann, Hermut (2008): Beiräte in der Verantwortung. Aufsicht und Rat in Familienunternehmen. Berlin: Springer.

Kormann, Hermut (2011): Zusammenhalt der Unternehmerfamilie. Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation. Heidelberg: Springer.

Kormann, Hermut (2013): Gewinnverwendung und Vermögen. Zukunftssicherung für das Familienunternehmen und seine Inhaber. Wiesbaden: Springer Fachmedien. Online verfügbar unter <http://download.springer.com/static/pdf/> zuletzt geprüft am 20.05.2016.

Lawrence, Paul R.; Nohria, Nitin (2002): Driven. How human nature shapes our choices. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass (Warren Bennis signature series).

Lawrence, Paul R.; Nohria, Nitin; Klostermann, Maren (2003): Driven. Was Menschen und Organisationen antreibt. Stuttgart: Klett-Cotta.

- López-Vergara, María Piedad (2013): Understanding family shareholders in family firms. An exploration of the role of family dynamics in the development of family shareholders' behaviours. Dissertation. University of Jyväskylä, Jyväskylä.
- Meyer, John P.; Allen, Natalie J.; Smith, Catherine A. (1993): Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. In: *Journal of Applied Psychology* 78 (4), S. 538–551.
- Mowday, Richard T.; Steers, Richard M.; Porter, Lyman W. (1979): The Measurement of Organizational Commitment. In: *Journal of Vocational Behavior* 14 (2), S. 224–247. Online verfügbar unter <http://ac.els-cdn.com>, zuletzt geprüft am 03.05.2016.
- Pieper, Torsten M. (2007): Mechanisms to assure long-term family business survival. A study of the dynamics of cohesion in multigenerational family business families. Frankfurt am Main: Peter Lang (European university studies. Series V, Economics and management, vol. 3285).
- Pöstges, Joke (2008): Zehn goldene Regeln für Gesellschaftsverträge in Familienunternehmen. In: Peter May (Hg.): *Das INTES-Handbuch Familienunternehmen*. 1. Aufl. Bonn: INTES Akademie f. Familienunternehmen (Edition Familienunternehmen).
- Schultz Kleine, Susan; Menzel Baker, Stacey (2004): An Integrative Review of Material Possession Attachment. In: *Academy of Marketing Science Review* (1).
- Tagiuri, Renato; Davis, John (1996): Bivalent Attributes of the Family Firm. In: *Family Business Review* 9 (2), S. 199–208.
- Thaler, Richard H. (1980): Toward a positive Theory of Consumer Choice. In: *Journal of Economic Behavior and Organization* (1), S. 39–60.
- Thomas, Jill (2002): Freeing the Shackles of Family Business Ownership. In: *Family Business Review* 15 (4), S. 321–336.
- Uhlener, Lorraine M. (2006): Business family as a team: underlying force for sustained competitive advantage. In: Kosmas Smyrniotis, Panikkos Poutziouris und Sabine Klein (Hg.): *Handbook of Research on Family Business // Handbook of research on family business*. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar, S. 125–144.
- Vilaseca, Alvaro (2002): The Shareholder Role in the Family Business: Conflict of Interests and Objectives between Nonemployed Shareholders and Top Management Team. In: *Family Business Review* 15 (4), S. 299–320.
- Westhead, Paul; Cowling, Marc (1997): Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK. In: *Int Jnl of Ent Behav & Res* 3 (1), S. 30–52.

Woywode, Michael; Hauer, Annegret; Keese, Detlef; Oehme, Marie; Tänzler, Jan-Klaus (in Vorbereitung): Erfolgspotenziale in Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Strategien und Entwicklung von langlebigen Familienunternehmen, Institut für Mittelstandsforschung Mannheim.

Zellweger, T. M.; Astrachan, J. H. (2008): On the Emotional Value of Owning a Firm.

In: *Family Business Review* 21 (4), S. 347–363.

Zellweger, T. M.; Dehlen, T. (2012): Value Is in the Eye of the Owner: Affect Infusion and Socioemotional Wealth Among Family Firm Owners. In: *Family Business Review* 25 (3), S. 280–297.

Zellweger, Thomas M. (2008): On the Emotional Value of Owning a Firm.

In: *Family Business Review* XXI (3).

Zellweger, Thomas M.; Kellermanns, Franz W.; Chrisman, James J.; Chua, Jess H. (2012): Family Control and Family Firm Valuation by Family CEOs. The Importance of Intentions for Transgenerational Control.

In: *Organization Science* 23 (3), S. 851–868.

Zellweger, Thomas M.; Nason, Robert S.; Nordqvist, Mattias; Brush, Candida G. (2013): Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective.

In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 37 (2), S. 229–248.

## Anhang 1: Fragebogendesign

### Die Gesellschafterbindung in Familienunternehmen

Vielen Dank, dass Sie als Gesellschafter eines Familienunternehmens an dieser Umfrage teilnehmen. Die Studie erforscht die Verbundenheit der Gesellschafter mit ihrem Familienunternehmen und möchte entschlüsseln, welche Voraussetzungen und Maßnahmen positiv dazu beitragen.

Die Beantwortung der Fragen wird circa 15 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen. Bitte setzen Sie bei jeder Frage nur ein Kreuz, es sei denn, es wird etwas anderes vorgegeben. Ihre Angaben werden selbstverständlich vertraulich und anonym ausgewertet, sodass Rückschlüsse auf Ihre Person oder Ihr Unternehmen nicht möglich sind. Die Daten werden ausschließlich zu wissenschaftlichen Zwecken erhoben.

#### A. Fragen zu Ihrer Person

1	Alter	Unter 18 <input type="checkbox"/>	18 - 30 <input type="checkbox"/>	31 - 50 <input type="checkbox"/>	51 - 65 <input type="checkbox"/>	über 65 <input type="checkbox"/>	
2	Geschlecht	männlich <input type="checkbox"/>	weiblich <input type="checkbox"/>				
3	Familienstand	Ledig <input type="checkbox"/>	verheiratet <input type="checkbox"/>	geschieden <input type="checkbox"/>	verwitwet <input type="checkbox"/>	getrennt lebend <input type="checkbox"/>	
4	Familiensituation	Kinder vorhanden <input type="checkbox"/>	keine Kinder <input type="checkbox"/>				
5	Berufliche Qualifikation (Mehrfachantworten möglich)	Schulabschluss <input type="checkbox"/>	Berufsausbildung <input type="checkbox"/>	Studium <input type="checkbox"/>	Meister/Techniker o.ä. <input type="checkbox"/>	Promotion <input type="checkbox"/>	
6	Wohnort (im Verhältnis zum Unternehmenshauptsitz) (Mehrfachantworten möglich)	im gleichen Ort <input type="checkbox"/>	im Umkreis von 100 km <input type="checkbox"/>	weiter als 100 km entfernt <input type="checkbox"/>	Ausland <input type="checkbox"/>		
7	Position im Unternehmen (Mehrfachantworten möglich)	operativ tätig <input type="checkbox"/>	Unternehmensführung <input type="checkbox"/>	passiver Gesellschafter <input type="checkbox"/>			
		Unternehmensgremien (z.B. Aufsichtsrat, Beirat etc.) <input type="checkbox"/>	Gesellschaftergremien (z.B. Gesellschafterrat, -ausschuss etc.) <input type="checkbox"/>				
8	Mein Familienname ist auch Bestandteil des Unternehmensnamens.	Ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>				

#### B. Fragen zu Ihrer grundsätzlichen Lebenseinstellung

Inwieweit stimmen Sie folgenden Äußerungen zu?		Stimme gar nicht zu			Stimme völlig zu	
1	Einkommen und/oder sozialer Status sind mir wichtig.	<input type="checkbox"/>				
2	Ich möchte gesellschaftlichen Einfluss haben.	<input type="checkbox"/>				
3	Ich pflege gerne gesellschaftliche Kontakte.	<input type="checkbox"/>				
4	Ich pflege gerne familiäre Kontakte.	<input type="checkbox"/>				
5	Ich betätige mich gerne ehrenamtlich.	<input type="checkbox"/>				
6	Ich interessiere mich sehr für gesellschaftliche und technische Entwicklungen, Trends etc.	<input type="checkbox"/>				
7	Ich möchte immer gut informiert sein.	<input type="checkbox"/>				
8	Ich habe kein Problem, meine Meinung öffentlich zu vertreten.	<input type="checkbox"/>				
9	Ich fühle mich durch aktuelle politische und gesellschaftliche Entwicklungen verunsichert.	<input type="checkbox"/>				

### C. Fragen zu Ihrer Rolle als Gesellschafter

Inwieweit stimmen Sie folgenden Äußerungen zu?		Stimme gar nicht zu			Stimme völlig zu	
1	Mir ist der materielle Nutzen aus meiner Stellung als Gesellschafter wichtig.	<input type="checkbox"/>				
2	Ich schaue, wie mein Unternehmen im Vergleich zu anderen wirtschaftlich dasteht.	<input type="checkbox"/>				
3	Für mich sind in Bezug auf mein Unternehmen gefühlsmäßige Überlegungen oft genauso wichtig wie ökonomische.	<input type="checkbox"/>				
4	Ich zeige ein großes Engagement im Unternehmen.	<input type="checkbox"/>				
5	Ich fühle mich den anderen Familiengesellschaftern stark verbunden.	<input type="checkbox"/>				
6	Mir ist es sehr wichtig, dass keine Beschäftigten im Unternehmen entlassen werden.	<input type="checkbox"/>				
7	Ich möchte über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen stets informiert werden.	<input type="checkbox"/>				
8	Ich genieße die Möglichkeit, im Zusammenhang mit dem Unternehmen neue Einsichten und Erfahrungen zu sammeln.	<input type="checkbox"/>				
9	Ich fühle mich als Gesellschafter innerhalb des Unternehmens ernstgenommen.	<input type="checkbox"/>				
10	Die Kontrolle des Unternehmens durch die Familie ist mir wichtig.	<input type="checkbox"/>				
11	Ich bin gerne Gesellschafter.	<input type="checkbox"/>				
12	Meine Wertvorstellungen stimmen mit denjenigen des Unternehmens überein.	<input type="checkbox"/>				
13	Ich bin mit den Zielen, Plänen und der Strategie des Unternehmens einverstanden.	<input type="checkbox"/>				
14	Ich kann bei maßgeblichen Unternehmensentscheidungen Einfluss ausüben.	<input type="checkbox"/>				
15	Meine Bedürfnisse als Gesellschafter werden grundsätzlich vom Unternehmen berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>				

### D. Fragen zu Ihrer Verbundenheit mit dem Unternehmen

Beschreiben Sie in den Antworten bitte Ihre derzeitigen Einstellungen.

Inwieweit stimmen Sie folgenden Äußerungen zu?		Stimme gar nicht zu			Stimme völlig zu	
1	Die Fortführung der Familienunternehmenstradition ist mir wichtig.	<input type="checkbox"/>				
2	Ich kann mir schwer vorstellen, das Unternehmen oder meine Anteile jemals zu verkaufen.	<input type="checkbox"/>				
3	Ich bin dem Unternehmen verbunden.	<input type="checkbox"/>				
4	Das Unternehmen ist Teil meiner Identität.	<input type="checkbox"/>				
5	Ich bin stolz auf das Unternehmen.	<input type="checkbox"/>				
6	Ich erzähle anderen gerne, dass ich Mitglied der Unternehmerfamilie bin.	<input type="checkbox"/>				
7	Das Unternehmen liegt mir am Herzen.	<input type="checkbox"/>				

Die folgenden Fragenkomplexe beziehen sich auf die Vergangenheit.

		ja	nein
8	Mindestens ein Elternteil war Gesellschafter im Familienunternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Mindestens ein Elternteil war im Unternehmen/in Unternehmensgremien tätig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Ich kam schon in meiner Jugend mit dem Unternehmen als Gesellschafter/Familienmitglied in Berührung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Falls Sie die letzten beiden Fragen mit „nein“ beantwortet haben, überspringen Sie bitte den nächsten Frageblock und fahren Sie fort mit E.</b>			

Inwieweit stimmen Sie folgenden Äußerungen zu?		Stimme gar nicht zu			Stimme völlig zu	
11	Das Familienunternehmen fand ich als Kind interessant.	<input type="checkbox"/>				
12	Das Familienunternehmen war in unserer Familie regelmäßiges Gesprächsthema.	<input type="checkbox"/>				
13	Mir war das Familienunternehmen als Kind vertraut.	<input type="checkbox"/>				
14	Ich fühlte mich als Kind dem Unternehmen verbunden.	<input type="checkbox"/>				
15	Meine Ausbildung/Berufsentscheidung wurde durch das Familienunternehmen positiv beeinflusst.	<input type="checkbox"/>				
16	Ich habe das Unternehmen schon früh als Verpflichtung empfunden.	<input type="checkbox"/>				
17	Ich wurde in der Öffentlichkeit als Unternehmerekind wahrgenommen. <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein					
18	<b>Falls ja:</b> Es war eine Last, als Unternehmerekind wahrgenommen zu werden.	<input type="checkbox"/>				

### E. Fragen zu Maßnahmen und Angeboten Ihres Unternehmens

Bitte vermerken Sie zusätzlich in den beiden rechten Spalten, ob es das Angebot bei Ihnen im Unternehmen gibt oder nicht.

Wie wichtig sind/wären Ihnen ...?	unwichtig	Sehr wichtig	Angebot vorhanden		
			ja	nein	Keine Antwort
1	<input type="checkbox"/>				
2	<input type="checkbox"/>				
3	<input type="checkbox"/>				
4	<input type="checkbox"/>				
5	<input type="checkbox"/>				
6	<input type="checkbox"/>				
7	<input type="checkbox"/>				
8	<input type="checkbox"/>				
9	<input type="checkbox"/>				
10	<input type="checkbox"/>				
11	<input type="checkbox"/>				
12	<input type="checkbox"/>				
13	<input type="checkbox"/>				
14	<input type="checkbox"/>				
15	<input type="checkbox"/>				

Wie wichtig sind/wären Ihnen ...?						Angebot vorhanden		
						unwichtig	Sehr wichtig	
16	Feiern besonderer Ereignisse (Firmenjubiläen, Preise etc.)	<input type="checkbox"/>						
17	Digitale Angebote des Unternehmens für die Gesellschafter (Informationen, Umfragen, Familiennetzwerk etc.)	<input type="checkbox"/>						
18	Persönliche Kontakte mit den Vertretern der Gremien (z.B. Aufsichtsrat, Gesellschafterausschuss etc.)	<input type="checkbox"/>						
19	Regelmäßige Dividendenzahlungen	<input type="checkbox"/>						
20	Persönliche Kontakte mit dem Management	<input type="checkbox"/>						
21	Besondere Treffen für die weiter entfernt lebenden Gesellschafter	<input type="checkbox"/>						
22	Serviceangebote (z.B. Family Office, Gesellschafterkonten etc.)	<input type="checkbox"/>						

### F. Fragen zu Ihrem Unternehmen

1	Wie hoch ist die Anzahl der Mitarbeiter derzeit? Unter 250 <input type="checkbox"/> 251 - 500 <input type="checkbox"/> 501 - 1.000 <input type="checkbox"/> über 1.000 <input type="checkbox"/> keine Angabe <input type="checkbox"/>
2	Wie hoch war der Umsatz im Jahr 2015 (in Mio. €)? Unter 10 <input type="checkbox"/> 11 - 40 <input type="checkbox"/> 41 - 100 <input type="checkbox"/> 101 - 500 <input type="checkbox"/> über 500 <input type="checkbox"/> keine Angabe <input type="checkbox"/>
3	Welche Rechtsform hat das Unternehmen? AG <input type="checkbox"/> GmbH <input type="checkbox"/> GmbH & Co. KG <input type="checkbox"/> SE <input type="checkbox"/> Einzelfirma <input type="checkbox"/> KGaA <input type="checkbox"/> KG <input type="checkbox"/> OHG <input type="checkbox"/> Sonstige <input type="checkbox"/>
4	Seit wann gehört das Unternehmen Ihrer Familie? Vor 1900 <input type="checkbox"/> 1901 - 1945 <input type="checkbox"/> 1946 - 1980 <input type="checkbox"/> nach 1980 <input type="checkbox"/>
5	Wurde das Unternehmen von Ihrer Familie gegründet? Ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>
6	Welche Generation ist die jüngste Gesellschaftergeneration? 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. oder mehr <input type="checkbox"/>
7	Wie viele Gesellschafter hat das Unternehmen? 1 <input type="checkbox"/> 2 - 10 <input type="checkbox"/> 11 - 20 <input type="checkbox"/> 21 - 50 <input type="checkbox"/> mehr als 50 <input type="checkbox"/>
8	Gehören maßgebliche Anteile einer Stiftung? Ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>
9	Gibt es vertragliche Regelungen zum Verkauf von Anteilen? Ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>
10	Die Familie ist vertreten in ... (Mehrfachantworten möglich) Unternehmensführung <input type="checkbox"/> Kontrollgremien <input type="checkbox"/> weder-noch <input type="checkbox"/>
11	Die Mitarbeit der Familienmitglieder im Unternehmen ist grundsätzlich möglich... ja, inklusive Führungspositionen <input type="checkbox"/> ja, exklusive Führungspositionen <input type="checkbox"/> nein, generell ausgeschlossen <input type="checkbox"/>

## Anhang 2: Methodisches Vorgehen in dieser Studie

Die erhobenen Daten können in zwei Gruppen unterteilt werden. Zum einen wurden persönliche Merkmale der Gesellschafter, wie z.B. das Alter, und Charakteristika ihrer Familienunternehmen, wie z.B. die Mitarbeiterzahl, erfragt. In dieser Gruppe wurden aus Gründen des Datenschutzes nur Kategorien zur Wahl gestellt und keine stetigen Daten erhoben, so dass eine Rückverfolgung sowohl zum Unternehmen als auch zur Person des Gesellschafter als ausgeschlossen gelten kann. Zum anderen wurden Fragen zu den persönlichen Einstellungen der Gesellschafter gestellt, die die Lebenssituation, die Zufriedenheit in der Rolle als Gesellschafter, die kindliche Bindung an das Familienunternehmen, die aktuelle Verbundenheit mit dem Unternehmen und Einschätzungen zu Maßnahmen zur Stärkung der Verbundenheit betrafen. Diese Bewertungen wurden anhand einer 5-teiligen Likertskala erhoben, so dass sie als stetige bzw. metrische Daten angesehen werden können.

Bevor zu der eigentlichen inhaltlichen Analyse in Bezug auf den Gegenstand unserer Untersuchung übergegangen werden konnte, wurde überprüft, ob die Form der Erhebung, also die Ausfüllung eines zugesandten Fragebogens oder das Ausfüllen per Online-Fragebogen, einen merklichen und u.U. störenden Einfluss auf die Auswertung und Analyse der Daten hatte. T-Tests und Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstests für die einzelnen erhobenen Merkmale zeigten für die postalisch oder online erhobenen Fragen ein charakteristisches Bild, das auch nicht überraschend war. Gesellschafter, die den Fragebogen online ausfüllten, sind im Schnitt jünger. Damit korrespondiert ihr vermehrter lediger Status und das eher weniger Kinder vorhanden sind. Von der Unternehmensseite passt dazu, dass diese Gesellschafter im Schnitt eher aus Unternehmen kommen, die noch nicht so lange im Besitz der Familie sind. Das im Durchschnitt geringere Alter kommt auch bei einigen Fragen zur Lebenseinstellung zum Vorschein. So sind die jüngeren Online-Ausfüller eher an Einkommen und Einfluss interessiert und legen vermehrt Wert auf gesellschaftliche und familiäre Kontakte. Diese Einstellungen finden sich auch hinsichtlich des Interesses an gesellschaftlichen Trends und dem Wunsch, immer gut informiert zu sein. Hier spiegelt sich das jüngere Alter in vermehrter Aktivität und größerem allgemeinen Interesse wider.

Im Unternehmen zeigen die jüngeren Online-Ausfüller dagegen im Schnitt weniger Engagement und sie fühlen sich als Gesellschafter weniger ernstgenommen. Auch ihre Wertvorstellungen stimmen weniger mit denjenigen des Unternehmens überein, sie sind weniger mit der Strategie des Unternehmens einverstanden und sie haben eher weniger das Gefühl, Unternehmensentscheidungen beeinflussen zu können, so dass ihnen auch die Kontrolle des Unternehmens durch die Familie im Schnitt weniger wichtig erscheint. Diese mit dem im Durchschnitt jüngeren Alter einhergehenden Einstellungen wirken sich auch bei der Frage zur Verbundenheit mit dem Unternehmen aus. Die Online-Ausfüller können sich

im Mittel eher vorstellen, jemals ihre Anteile am Unternehmen zu verkaufen. Bei den Maßnahmen zur Gesellschafterbindung lassen sich lediglich bei dreien Unterschiede in den Bewertungen nachweisen, die allerdings auch mit dem jüngeren Alter in Verbindung gebracht werden können. Dies betrifft die Bedeutung von Unternehmensspenden, Möglichkeiten der Mitarbeit im eigenen Unternehmen und Jubiläumsfeiern, die von den Online-Ausfüllern im Schnitt als weniger wichtig angesehen werden. Bei allen anderen Fragen der erwähnten Fragenkomplexe konnten keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen den Ausfüllergruppen nachgewiesen werden. Hinsichtlich der Fragen der kindlichen Bindung und des Verhältnisses des Elternhauses zum Familienunternehmen konnten gar keine Unterschiede zwischen den beiden Ausfüllergruppen festgestellt werden. Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass zwar einige Unterschiede zwischen den Ausfüllergruppen existieren, die aber alle mit dem Alter der Gesellschafter erklärt werden können. Eine schwerwiegende Beeinträchtigung der Auswertungen und inhaltlichen Ergebnisse durch die beiden Erhebungsmethoden ist somit nicht zu erwarten.

Nachdem die beschriebene Abklärung zur Bedeutung der Erhebungsinstrumente stattfand, wurde sich zunächst inhaltlich anhand von Grundauszählungen ein Überblick über die vorhandenen Daten verschafft. Weiterhin wurden bivariate Analysen vorgenommen, um erste Zusammenhänge zwischen den persönlichen, unternehmensbezogenen und Einstellungsdaten aufzudecken.

Anhand von Kreuztabellen und Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstests wurden Abhängigkeiten zwischen den einzelnen persönlichen und unternehmensbezogenen Merkmalen und den Einschätzungen der Gesellschafter geprüft. Zusammenhänge zwischen kategorialen Variablen zur Person und zum Unternehmen, die nur zwei Ausprägungen hatten, z.B. das Geschlecht, und den Fragen zu den verschiedenen Einschätzungen zur Lebenseinstellung etc. wurden anhand des T-Tests ermittelt. Wenn die Varianzen in den beiden Gruppen als signifikant gleich angesehen werden konnten, wurde das gepoolte Verfahren angewendet, ansonsten das Verfahren nach Satterthwaite. Hatte die kategoriale Variable mehr als zwei Gruppen, wie z.B. das Alter des Gesellschafter, so wurde eine Varianzanalyse vorgenommen, die anhand des Levene-Tests auf Gleichheit der Varianzen auf ihre Anwendbarkeit geprüft wurde, um Abhängigkeiten zwischen der kategorialen Variablen und der Einschätzungsvariablen zu untersuchen. Waren die Voraussetzungen für die Anwendbarkeit einer Varianzanalyse nicht gegeben, so wurde ein möglicher Zusammenhang zwischen einer kategorialen Variable und einer Einschätzungsvariable mittels des Kruskal-Wallis-Tests überprüft, der aufgrund seiner verteilungsfreien Annahmen zum Einsatz kommen konnte. Schließlich wurden zur bivariaten Einschätzung von Abhängigkeiten zweier Einschätzungsvariablen Korrelationen mit entsprechender Berechnung der Signifikanz vorgenommen. Bei all diesen Tests wurden die Signifikanzniveaus 1%, 5% und 10% ausgewiesen.

Bei der Berechnung und Optimierung der angewendeten Regressionsmodelle für die einzelnen abhängigen Variablen der Zufriedenheit und der Verbundenheit wurden die bivariaten Untersuchungen dieser Variablen mit den exogenen Effekten als Einstieg genutzt. Dabei wurden auch bivariate Korrelationen zwischen den abhängigen Variablen und einer neu skalierten Maßnahmenvariablen errechnet, die das Vorhandensein und die Bewertung einer Maßnahme vereinigte, indem die Bewertung nach der Likert-Skala mit einem 0/1 Dummy für das Vorhandensein im Familienunternehmen multipliziert wurde. Diese neue Variable spiegelt die Bedeutung der Maßnahmen wider.

Wurde ein bivariater Zusammenhang zwischen den abhängigen Variablen und den exogenen Effekten festgestellt, so wurde dieser Effekt in das jeweilige multivariate Regressionsmodell aufgenommen. Da leider nicht alle Fragebogen vollständig ausgefüllt waren, nahmen die in den multivariaten Regressionsmodellen enthaltenen Datensätze zahlenmäßig deutlich ab und es drohte die Verletzung der Regel, dass die Anzahl der Datensätze das 5-fache der in ein Regressionsmodell aufgenommenen unabhängigen Variablen übersteigen sollte. Um hier nicht dem Zufall die Tür zu öffnen und möglichst viele Datensätze in die Auswertung einzubeziehen, wurde es nicht bei der einmaligen Berechnung eines solchen Regressionsmodells belassen. So wurde nicht von der Überprüfung der Signifikanz der Koeffizienten der unabhängigen Variablen bzw. Effekte in einem multivariaten Regressionsmodell ausgegangen, sondern es wurde eine Modellauswahl-Prozedur auf der Grundlage des Lasso-Verfahrens durchgeführt. Das Lasso-Verfahren bietet sich bei einer hohen Zahl möglicher Effekte und einer relativ geringen Zahl zur Verfügung stehender Datensätze besonders an, um bei der linearen Regression eine Modellauswahl durchzuführen. So wurde in der ersten Analyserunde ein Regressionsmodell ermittelt, das hinsichtlich des Schwarz-Bayes-Kriteriums (SBC) den besten Wert hatte. Unter Hinzuziehung des Bayes-Informationskriteriums nach Sawa (BIC) wurden anschließend weitere Effekte in das Modell aufgenommen. Beide Kriterien haben den Vorteil, dass sie die Menge der Effekte in einem Modell mit berücksichtigen, am stärksten gilt dies für das SBC, so dass ein möglichst sparsames Modell bei der Auswahl gewährleistet wird. Dieses Vorgehen führte nach mehreren Analyserunden zu einem ersten Kernmodell mit einer größeren Anzahl berücksichtigter Datensätze gegenüber dem ersten Ansatz eines multivariaten Regressionsmodells. Damit der Zufall bei der Auswahl der Effekte keinen Einfluss in Abhängigkeit der Anzahl der einbezogenen Datensätze bei jeder Analyserunde hat, wurde das Kernmodell durch die Hinzunahme der bisher nicht berücksichtigten einzelnen Effekte neu überprüft. So konnte eine hohe Anzahl Datensätze wiederum in die Analyse aufgenommen werden. Alle entsprechenden Effekte, die einzeln zum Kernmodell durch die Modellauswahl-Prozedur hinzugenommen wurden, wurden schließlich erneut gemeinsam mit dem Kernmodell überprüft. Obwohl dadurch die Anzahl der Datensätze zunächst erneut etwas sank, konnten so weitere Effekte in das Modell aufgenommen und weitgehend ausgeschlossen werden, dass zufällig Effekte keine Berücksichtigung fanden. Ergab

die Modellauswahl-Prozedur ein verändertes Kernmodell, so wurden lediglich die identifizierten Effekte für die nächste Analyserunde der Auswahlprozedur als Möglichkeiten gegeben, so dass schließlich die Zahl der in die Analyse einbezogenen Datensätze sich deutlich erhöhte. Die bei dieser Analyserunde in das Modell aufgenommenen Effekte wurden jeweils anhand des SBC und BIC darauf überprüft, ob durch ihre jeweilige Hereinnahme bzw. Herausnahme für die entsprechende Datensatzanzahl das Modell verbessert wurde oder nicht.

Durch diese Optimierungsprozedur wurde schließlich ein Modell den vorhandenen Daten angepasst, das einerseits möglichst viele Datensätze umfasst und andererseits anhand der genannten Kriterien ein sparsames Modell liefert, das die abhängige Variable am besten erklärt. Für die Erklärung der abhängigen Variablen der Zufriedenheit als Gesellschafter wurde gemäß unserer theoretischen Ausgangsannahmen noch einmal geprüft, ob und inwieweit Interaktionseffekte zwischen den Lebenseinstellungen und den Maßnahmen, die bei der bivariaten Untersuchung zur Zufriedenheitsvariable signifikant waren, in das Modell aufgenommen werden sollten, da sie zu einer weiteren Verbesserung der Modellgüte führen würden. Bei dieser erneuten Modellanalyse, die durch die Interaktionen das Zusammenspiel zwischen der Lebenseinstellung und den Maßnahmen theoriegemäß berücksichtigt, wurde ebenfalls in weiteren Analyserunden vorangeschritten. Dabei zeigte sich zum einen, dass die optimierten Modelle mit den Haupteffekten im Kern recht stabil blieben, zum anderen wurden durch die Interaktionsterme deutliche Verbesserungen der Modellgüte erreicht. Obwohl im allgemeinen gefordert wird, dass auch die Haupteffekte bei der Hereinnahme von Interaktionen im Regressionsmodell vertreten sein sollten, wurde aufgrund der theoretischen Annahmen zum Modell bei der Zufriedenheit der Gesellschafter als abhängiger Variable auf die Beachtung der strengen Hierarchie im Modell verzichtet und auch die anti-hierarchische Modellbildung zugelassen, da in diesem Kontext nicht nur die volle Hierarchie Sinn macht. Dafür wurde auch akzeptiert, dass die Gütemaße des Modells eventuell bei Coding-Transformationen beeinträchtigt sein können. Trotzdem sollten auch die Standardmodelle mit voller Hierarchie berechnet, um sicher zu gehen, dass die nicht-hierarchischen Modelle zu einer Verbesserung der Modellgüte und der Einfachheit bzw. Sparsamkeit der Modelle führen.

Daher wurde zum Abschluss der ganzen Optimierungsprozedur noch einmal überprüft, ob eine Hereinnahme nicht berücksichtigter Haupteffekte der Lebensweise und der Maßnahmen zu einer letzten Modellverbesserung führt. Dies konnte bei allen Modellen mit einer abhängigen Variablen zur Zufriedenheit in der Gesellschafterrolle verneint werden. So können die angegebenen Modelle gemäß unseres theoretischen Ansatzes als beste Modelle zur Beschreibung der Daten angesehen werden.

Bei den explorativen Faktorenanalysen konnten mithilfe einer Hauptkomponentenanalyse und verschiedener Hauptachsenanalysen mit anschließender orthogonaler Rotation für die einzelnen stetigen Variablengruppen, d.h. den Einschätzungen zur Lebenseinstellung, Zufriedenheit mit der Gesellschaf-

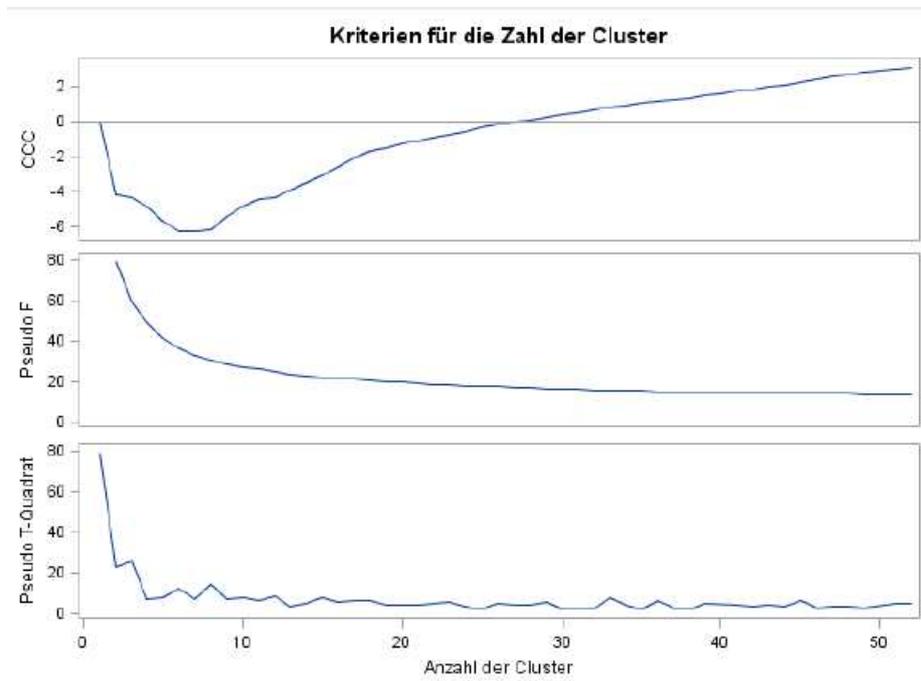
terrolle, der kindlichen Bindung zum Unternehmen und der Verbundenheit mit dem Familienunternehmen, jeweils Faktoren extrahiert werden. Die Beurteilung der Faktorenlösungen erfolgte anhand des Kaiser-Kriteriums bzw. eines Scree-Tests.

Ergänzend sollten zwei Clusteranalysen zeigen, welche Gesellschafter sich einerseits hinter den Gruppen, die in der Rolle als Gesellschafter zufrieden sind und welche nicht, verbergen, und andererseits, was diejenigen Gesellschafter charakterisiert, die sich dem Familienunternehmen verbunden fühlen, gegenüber denen, die eher eine Distanz zu ihrem Unternehmen aufbauen. Anhand der Variablen zur Zufriedenheit in der Gesellschafterrolle konnten fünf Cluster identifiziert werden, nachdem mittels verschiedener Clusteringmethoden, wie z.B. dem Centroid-Verfahren oder dem Verfahren nach Ward, anhand statistischer Maße wie z.B. dem Cubic-Clustering-Criterion oder dem Pseudo F eine Analyse der infrage kommenden Clusteranzahl vorgenommen wurde. Die Analyse wurde durch grafische Aufbereitungen wie Scree-Plots, bei denen das sogenannte Elbow-Kriterium deutlich wird, und Dendrogrammen unterstützt. Nach dem gleichen Vorgehen konnte für die Verbundenheitsvariablen als Clusterungsvariablen eine Lösung mit vier Clustern identifiziert werden.

*Tabelle 33: Ergebnis der Clusteranalyse für die Variablen der Zufriedenheit in der Gesellschafterrolle*

Clusterverlauf										
Anzahl der Cluster	Gejointe Cluster		Freq	Semipartiell R-Quadrat	R-Quadrat	Approximiertes erwartetes R-Quadrat	Kubisches Cluster-Kriterium	Pseudo F Statistik	Pseudo t-Quadrat	Tie
15	CL23	CL18	57	0.0113	.561	.583	-3.1	22.4	7.7	
14	CL19	CL40	28	0.0115	.550	.574	-3.5	23.1	5.2	
13	CL25	99	9	0.0122	.538	.565	-3.9	23.9	3.8	
12	CL27	CL26	45	0.0124	.525	.556	-4.3	25.0	8.4	
11	CL17	CL32	30	0.0133	.512	.545	-4.4	26.1	6.2	
10	CL21	CL22	32	0.0147	.497	.534	-4.8	27.5	7.8	
9	CL24	CL11	42	0.0175	.480	.521	-5.4	28.9	7.2	
8	CL36	CL15	87	0.0198	.460	.507	-6.2	30.7	14.4	
7	CL9	CL16	57	0.0207	.439	.490	-6.3	33.0	7.4	
6	CL10	CL12	77	0.0232	.416	.471	-6.2	36.2	11.9	
5	CL7	CL14	85	0.0233	.393	.448	-5.7	41.2	8.0	
4	CL13	CL162	11	0.0280	.365	.417	-4.8	49.0	7.1	
3	CL6	CL8	164	0.0483	.316	.370	-4.3	59.5	25.5	
2	CL5	CL4	96	0.0810	.236	.299	-4.2	79.5	23.1	
1	CL2	CL3	260	0.2355	.000	.000	0.00	.	79.5	

Abbildung 52: Bestimmung der Anzahl der Cluster anhand von Scree-Plots für die Analyse der Variablen der Bewertung der Gesellschafterrolle<sup>9</sup>



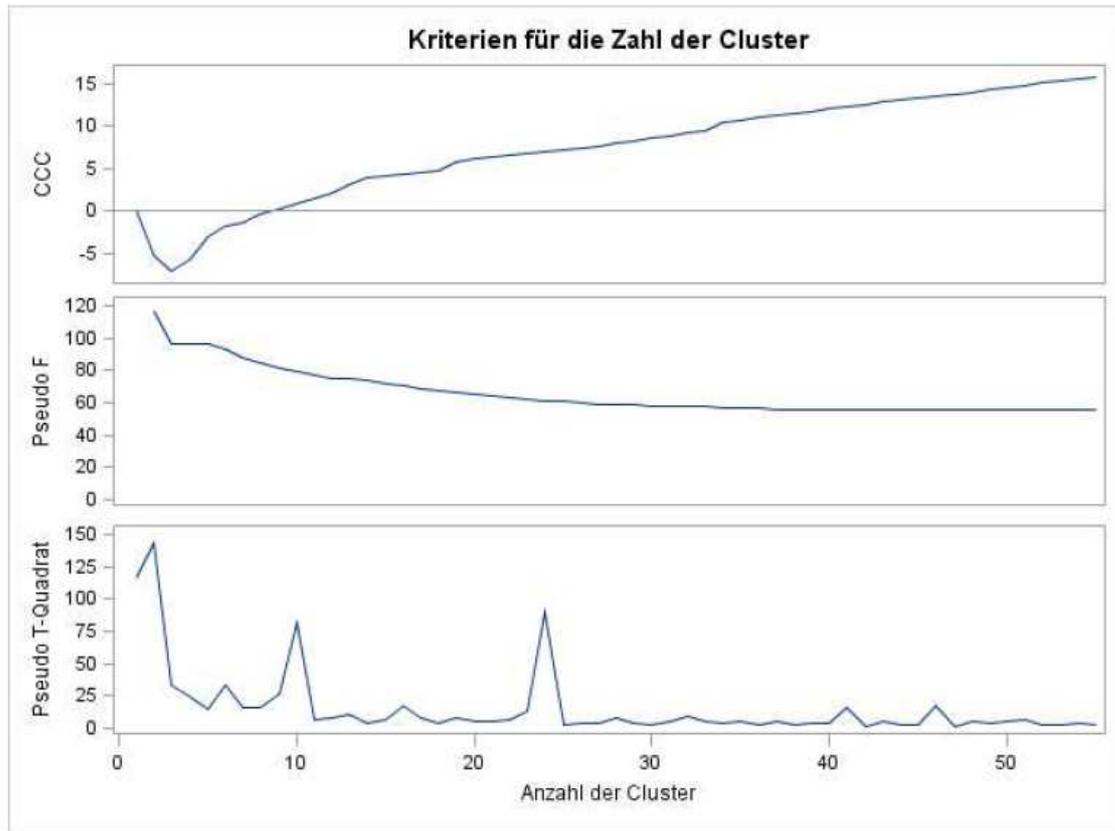
Nach dem gleichen Vorgehen konnte für die Verbundenheitsvariablen als Clusterungsvariablen eine Lösung mit fünf Clustern identifiziert werden.

<sup>9</sup> Auf die Darstellung des entsprechenden Dendogramms wird aus Gründen der Übersichtlichkeit verzichtet.

*Tabelle 34: Ergebnis der Clusteranalyse für die Variablen der Verbundenheit mit dem Familienunternehmen*

Clusterverlauf										
Anzahl der Cluster	Gejointe Cluster		Freq	Semipartiell R-Quadrat	R-Quadrat	Approximiertes erwartetes R-Quadrat	Kubisches Cluster-Kriterium	Pseudo F Statistik	Pseudo t-Quadrat	Tie
15	CL35	CL21	30	0.0077	.794	.767	4.05	72.1	7.3	
14	CL25	CL66	9	0.0081	.786	.760	3.86	74.2	4.2	
13	CL17	CL19	32	0.0132	.773	.751	3.03	74.7	10.8	
12	CL26	CL18	22	0.0146	.759	.742	2.17	75.4	8.7	
11	CL29	CL14	15	0.0147	.744	.732	1.51	77.0	6.6	
10	CL24	CL37	79	0.0165	.727	.721	0.82	78.9	81.2	
9	CL22	CL32	36	0.0182	.709	.708	0.16	81.4	26.7	
8	CL28	CL13	49	0.0204	.689	.693	-4.5	84.7	15.8	
7	CL12	CL15	52	0.0279	.661	.674	-1.3	87.4	16.4	
6	CL9	CL16	78	0.0285	.632	.652	-1.8	92.9	33.0	
5	CL42	CL11	18	0.0442	.588	.622	-3.1	96.8	15.0	
4	CL7	CL5	70	0.0720	.516	.581	-5.6	96.7	23.9	
3	CL8	CL4	119	0.1015	.415	.518	-7.1	96.7	33.2	
2	CL10	CL6	157	0.1168	.298	.395	-5.3	116	143	
1	CL2	CL3	276	0.2980	.000	.000	0.00	.	116	

Abbildung 53: Bestimmung der Anzahl der Cluster anhand von Scree-Plots für die Analyse der Variablen der Verbundenheit mit dem Familienunternehmen<sup>10</sup>



<sup>10</sup> Auf die Darstellung des entsprechenden Dendogramms wird aus Gründen der Übersichtlichkeit verzichtet.

## Anhang 3: Maßnahmen zur Bindung der Familiengesellschafter

	Maßnahmen zur Bindung der Familiengesellschaftern
<b>Familie</b>	
<b>Emotionale Bindung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regelmäßige Treffen</li> <li>Familienrat*</li> <li>Familienverfassung*</li> <li>Informelle Gespräche über das Unternehmen (Tischgespräche)*</li> <li>Feiern von Meilensteinen und besonderen Leistungen</li> <li>Auswahl von interessanten Orten von Familientreffen</li> <li>Gute Familienbeziehungen und Kindererziehung</li> <li>Starke Persönlichkeiten</li> <li>Geburtstagskalender</li> <li>Gemeinsam Spaß haben</li> <li>Familiengeschichte (Schrift, Film)</li> <li>Foto und Videoalben</li> <li>Familienname</li> <li>Philanthropie</li> <li>Familiengrab*</li> </ul>
<b>Finanzielle Bindung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geld und andere materielle Errungenschaften</li> <li>Finanzierung der Ausbildung</li> <li>Treuhandfonds und Sparkonten</li> <li>Hoher Lebensstandard</li> <li>Familienkredite</li> <li>Erbschaften</li> <li>Weitere Regeln und genaue Festlegung der Ressourcenverwendung (z.B. Ausbildung oder Familiengeschäftspolitik)</li> </ul>
<b>Unternehmen</b>	
<b>Emotionale Bindung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regelmäßige Zeitschriften über Unternehmen und Familie</li> <li>Pressemitteilungen, Unternehmensnachrichten</li> <li>Gremien zur Information der Familie</li> <li>Unternehmenswerte, Unternehmenscharta*</li> <li>Familienzusammenkünfte im Unternehmen</li> <li>Jubiläumsfeiern</li> <li>Ausbildung der nächsten Generation und Treffen</li> <li>Praktika</li> <li>Unternehmensbesichtigungen</li> <li>Qualitätsprodukte</li> <li>Unternehmensname und Logo</li> <li>Philanthropie</li> <li>CSR</li> <li>Archive, Museen, Denkmäler, Porträts, Büsten und Filme</li> <li>Familienunternehmensvermächtnis</li> <li>Firmenchronik*</li> </ul>
<b>Finanzielle Bindung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dividenden</li> <li>Gehälter über Marktniveau</li> <li>Vergünstigungen</li> <li>Investitions- und Geschäftsmöglichkeiten</li> <li>Poolvereinbarungen</li> <li>Gesellschaftervereinbarungen</li> </ul>

Nach Pieper (2007), S. 213 (deutsche Übersetzung), \* eigene Ergänzungen

## Anhang 4: Einflussfaktoren auf das emotionale Eigentum

Positive Einflussfaktoren	Neutrale Einflussfaktoren	Negative Einflussfaktoren
<p>Zufriedenes Leben Eigenkapitalbeteiligung EO steigt mit dem Alter Männer haben ein höheres EO Stabile Beziehungen und eigene Kinder Größere Unternehmen MBA Interesse ins Familienunternehmen einzutreten Arbeitserfahrung Erwartung ins Familienunternehmen einzutreten Proaktive Informationssuche Größere Familie Gesundes Familienklima Persönliche Beziehungen und Interaktion (für nicht im Familienunternehmen beschäftigte Familienmitgliedern) Meinung von Familie und Lebensgefährten/innen über die Karriere Tischgespräche (insb. während der Kindheit) Integrierter Governance-Ansatz</p>	<p>Wahrgenommene Unternehmensperformance Die meisten Konfliktarten Negative Emotionen gegenüber dem Familienunternehmen Mentor außerhalb des Familienunternehmens Austauschprogramme mit anderen Familienunternehmen Eigentumskonzentration Anzahl der im Unternehmen arbeitenden Verwandten Unternehmensalter (Generation) Position innerhalb des Unternehmens Status des Erstgeborenen Governance Mechanismen (nicht integriert bzw. Einzelmaßnahmen) Meinung von Freunden und anderen nahestehenden Personen zur Karriere</p>	<p>Formale Meetings Eigentumskonflikte Bevorzugte Vergabe von Positionen im Familienunternehmen an männliche Familienmitglieder</p>

(Björnberg/Nicholson 2008), S. 4

## Anhang 5: Ergebnisse der multivariaten Regression zu Fragen der Gesellschafterverbundenheit

	Fragenblock	Die Fortführung der Familien- tradition ist mir wichtig	Ich kann mir schwer vorstellen, das Unternehmen oder meine Anteile jemals zu verkaufen	Ich bin den Unternehmen verbunden	Das Unternehmen ist Teil meiner Identität	Ich bin stolz auf das Unternehmen	Ich erzähle anderen gerne, dass ich Mitglied der Unternehmerfamilie bin	Das Unternehmen liegt mir am Herzen
Verwitwet	Person							***
Schulabschluss	Person					*		
Wohnort am Unternehmens- sitz	Person			**				
Operativ tätig	Person					***	*	
Position in Gesellschafter- gremium	Person		**	***				*
Über 500 Mitarbeiter	Unternehmen		*					
Unter 250 Mitarbeiter	Unternehmen						***	
Vor 1900 in Familienbesitz	Unternehmen	**	***					
Nach 1980 in Familienbesitz	Unternehmen				*			
Ein Gesellschafter	Unternehmen			**				**
Stiftungsanteile	Unternehmen		**				*	
Regelungen zum Verkauf von Anteilen	Unternehmen		*					**
Mitarbeit grundsätzlich ausgeschlossen	Unternehmen				*			
Unternehmensbesichtigungen	Maßnahme		**					
Ahnengalerie	Maßnahme	**	**			*		
Vertretung der Familie in Gesellschaftergremien	Maßnahme			**				
Soziales Engagement	Maßnahme						*	
Kontakte mit Gremienvertre- tern	Maßnahme	*						
Treffen weit entfernt lebender Gesellschafter	Maßnahme						***	
Unternehmen fand ich als Kind interessant	Kindheit						***	
Vergleich mit anderen Unter- nehmen	Gesellschafterrolle	**						
Gefühlsmäßige Überlegungen wichtig	Gesellschafterrolle	**	**		**			
Zeige großes Engagement	Gesellschafterrolle			**				
Verbundenheit mit anderen Familiengesellschaftern	Gesellschafterrolle	*	***	***	**	***		***
Keine Entlassung von Be- schäftigten wichtig	Gesellschafterrolle	***					*	
Möchte über Entwicklungen informiert werden	Gesellschafterrolle							***
Fühle mich als Gesellschafter erst genommen	Gesellschafterrolle					*	**	
Kontrolle durch Familie	Gesellschafterrolle	***	***					
Bin gerne Gesellschafter	Gesellschafterrolle	***	***	***	***	***		**
Wertvorstellungen stimmen überein	Gesellschafterrolle					***	*	
Mit Zielen und Plänen des Unternehmens einverstanden	Gesellschafterrolle			***				***
Kann Einfluss ausüben	Gesellschafterrolle				***			*

\* p < .1; \*\* p < .05; \*\*\* p < .01

## Anhang 5: Ergebnisse der multivariaten Regression zu Fragen der Gesellschafterrolle

	Fragenblock	Mir ist der materielle Nutzen aus meiner Stellung als Gesellschafter wichtig	Ich schaue, wie mein Unternehmen im Vergleich zu anderen wirtschaftlich dasteht	Für mich sind in Bezug auf mein Unternehmen gefühlsmäßige Überlegungen oft genauso wichtig wie ökonomische	Ich zeige ein großes Engagement im Unternehmen	Ich fühle mich den anderen Familiengesellschaftern stark verbunden	Mir ist es sehr wichtig, dass keine Beschäftigten im Unternehmen entlassen werden	Ich möchte über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen stets informiert sein.	Ich genieße die Möglichkeit, im Zusammenhang mit dem Unternehmen neue Einsichten und Erfahrungen zu sammeln	Ich fühle mich als Gesellschafter innerhalb des Unternehmens ernst genommen	Die Kontrolle des Unternehmens durch die Familie ist mir wichtig	Ich bin gerne Gesellschafter	Meine Werborstellungen stimmen mit denjenigen des Unternehmens überein	Ich bin mit den Zielen, Plänen und der Strategie des Unternehmens einverstanden	Ich kann bei maßgeblichen Unternehmensentscheidungen Einfluss ausüben	Meine Bedürfnisse als Gesellschafter werden grundsätzlich vom Unternehmen berücksichtigt
Mann	Person	**														
Alter 31-50	Person		*													
Alter 51-65	Person						*									
Verwitwet	Person		***						*				*			
Geschieden	Person				**										**	
Getrennt lebend	Person													*		
Kinder	Person						**									
Studium	Person				*		***		***						***	
Berufsausbildung	Person											***				
Führungsposition im Familienunternehmen	Person				***		*	***	*		**	***	***	***		
Passiver Gesellschafter	Person				***		**					***			***	
Operativ tätig	Person		*					*		***	***	**	*	***	***	
Position in Gesellschaftergremium	Person					**				**					***	
Wohnort am Unternehmenssitz	Person	**										*				
Wohnort mehr als 100 km von Unternehmenssitz entfernt	Person								*						***	
Familienname ist Teil des Unternehmensnamens	Person														*	
Mitarbeit nur außerhalb von Führungspositionen möglich	Unternehmen	*													**	
Mitarbeit auf allen Positionen möglich	Unternehmen		***													
1 Gesellschafter	Unternehmen	**								**						
21-50 Gesellschafter	Unternehmen				***									**		**
Über 50 Gesellschafter	Unternehmen					***						**		**		
Stiftungsanteile	Unternehmen			*												
Vertragliche Regeln für Anteilsverkauf	Unternehmen						**									
Umsatz 101-500 Mio. €	Unternehmen				**											***
Familie in Führung und Gremien vertreten	Unternehmen				***											
Unternehmensbesichtigungen	Maßnahmen						**									
Feiern besonderer Ereignisse	Maßnahmen						**									
Kontakte mit Gremienvertretern	Maßnahmen							***								
Mitarbeit im FUN	Maßnahmen														**	
Regelmäßige schriftliche Informationen	Maßnahmen												***			
FU war regelmäßiges Gesprächsthema	Kindheit		**													
Unternehmen war vertraut	Kindheit			***				***	**	***	**	***		**	***	
Ausbildung wurde positiv beeinflusst	Kindheit				*								***			

FU war interessant	Kindheit											***				
Einkommen/sozialer Staus ist mir wichtig	Lebens-einstellung	***	***									*				**
Interesse an gesellschaftlichen u. technischen Trends	Lebens-einstellung		***					***				*				
Pflege gerne gesellschaftliche Kontakte	Lebens-einstellung											**				
Pflege gerne familiäre Kontakte	Lebens-einstellung											**				
Möchte immer gut informiert sein	Lebens-einstellung			*		*		***		*				**		
Fühle mich durch politische u. gesell. Lage verunsichert	Lebens-einstellung			**												
Arbeite gerne ehrenamtlich	Lebens-einstellung						***									
* p < .1; ** p < .05; *** p < .01																

Institut für Mittelstandsforschung  
der Universität Mannheim  
L 9, 1-2  
68131 Mannheim

**ifm** MANNHEIM  
institut für mittelstandsforschung

