

FIF-SAMMELBAND

Mit Beiträgen von
Leon Alefeld, Olivia Haller, Sina Rilling, Augustin von Saldern, Max Schaible, Nina Schmidt &
Tim Henke

2024

Editorial

Sehr geehrte Förderinnen und Förderer, sehr geehrte Familienunternehmerinnen und Familienunternehmer, sehr geehrte FIF-Freunde und Interessierte, sehr geehrte Studierende,

unsere jährliche Schriftenreihe erscheint seit 2022 unter dem Namen

FIF-SAMMELBAND

mit ausgewählten Bachelor- und Masterarbeiten eines Jahres und hält wie immer viele aktuelle und spannende Themen rund um Familienunternehmen für Sie bereit.

Die diesjährige Ausgabe zeichnet sich durch eine Vielfalt an Themen und Methoden aus und verdeutlicht damit das breite Spektrum der Familienunternehmensforschung sowie die Interdisziplinarität des Fachs. Fragestellungen in Bezug auf Vertrauen, Künstliche Intelligenz sowie den Fachkräftemangel zeigen die hohe Aktualität der Forschung der Studierenden gemeinsam mit dem FIF.

Um stets an den aktuellen Thematiken arbeiten zu können, freuen wir uns über Anregungen Ihrerseits: Denn Forschung ist immer dann am spannendsten, wenn sie im Dialog von Wissenschaft und Praxis entsteht.

Wir wünschen Ihnen viele Inspirationen und Ideen beim Lesen und wir freuen uns von Ihnen zu hören.

Im Namen des ganzen FIF-Teams



Prof. Dr. Reinhard Prügl
Wissenschaftlicher Leiter des
Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen | FIF



Dr. Christian Klaiber
Institutsmanager des
Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen | FIF

INHALT
Bachelor-
arbeiten

Nachfolge

Entscheidende Faktoren für die erfolgreiche Nachfolge von Familienunternehmen: Ein Vergleich der Geschäftsführungsnachfolge durch Familienmitglieder und Familienfremde

LEON ALEFELD

7

Innovation - historisch und aktuell

War und ist Elektromobilität innovativ? Eine Untersuchung der Innovationstreiber und -hemmnisse der Elektromobilität

AUGUSTIN VON SALTERN

11

Wettbewerb

Tradition und Innovation – Inwiefern beeinflussen die sich ändernden Kundenpräferenzen im Kontext der digitalen Transformation die Wettbewerbsstrategien etablierter deutscher Familienunternehmen im Möbeleinzelhandel?

NINA SCHMIDT

15

INHALT
Master-
arbeiten

Führung von Familienunternehmen

19

Resiliente und geschwisterliche Führung als Erfolgsfaktor

OLIVIA HALLER

Paradoxie

24

Die Balance finden – eine Untersuchung der strategischen Voraussetzung zur Vereinbarkeit von Nachhaltigkeitsmanagement und betriebswirtschaftlichem Handeln im Sinne des Paradoxical Leadership in Familienunternehmen

SINA RILLING

Vertrauen

28

Künstliche Intelligenz in der Entscheidungsfindung: Familienunternehmen als Schlüssel der Vertrauensfrage? Ein Experiment zur Untersuchung von Vertrauenseffekten

MAX SCHAIBLE

Fachkräftemangel

32

Strategien zur Überwindung des Fachkräftemangels im Handwerk: Die Integration von Schulabbrechern als Chance für Betriebe

TIM HENKE

Über den Autor



Leon Alefeld, gebürtig aus München, studiert nach seinem Bachelor in „Corporate Management & Economics“ an der Zeppelin Universität (2020-2024) aktuell den Master in Management an der NOVA SBE von 2024 bis 2025. Als Teil der zweiten Generation eines familiengeführten Unternehmens ist er, zusammen mit seinem Bruder und seiner Schwester, zutiefst motiviert, das Unternehmen fortzuführen und zu erweitern. Angesichts des fortgeschrittenen Alters des Gründers könnte das Unternehmen vorübergehend extern geführt werden, bevor es in familiäre Hände übergeht.

ENTSCHEIDENDE FAKTOREN FÜR DIE ERFOLGREICHE NACHFOLGE VON FAMILIENUNTERNEHMEN. EIN VERGLEICH DER GESCHÄFTSFÜHRUNGSNACHFOLGE DURCH FAMILIENMITGLIEDER UND FAMILIENFREMDE

LEON ALEFELD

Einleitung

Die Generationennachfolge in Familienunternehmen ist durch ihre inhärente Komplexität und Einzigartigkeit gekennzeichnet, da jede Familie individuelle Geschichten in den Übergabeprozess einbringt. Dieser Wechsel in der Unternehmensführung beeinflusst nicht nur strategische Entscheidungen, sondern erstreckt sich auch auf strukturelle und prozessuale Aspekte, welche wiederum signifikante Auswirkungen auf die Mitarbeiter und die Unternehmenskultur haben. In Familienunternehmen betrifft dieser Veränderungsprozess ebenso die Familienmitglieder und die Eigentumsverhältnisse, sowohl innerhalb der Firma als auch in der Familie. Es ist festzustellen, dass lediglich etwa die Hälfte aller Führungsübergaben erfolgreich verläuft (Anton & Römermann, 2012), was häufig an ungelösten zwischenmenschlichen Konflikten liegt. Die fehlende Bereitschaft der Beteiligten, eine für alle Seiten zufriedenstellende Übergabe zu realisieren, ist oft der Kern des Problems (Baltes & Freyth, 2017).

In der Bundesrepublik Deutschland stellen Familienunternehmen etwa 89 % der Unternehmen dar und beschäftigen circa 53 % aller Arbeitnehmer, was ihre wesentliche Rolle für die Wirtschaftsleistung des Landes unterstreicht (Stiftung Familienunternehmen, 2023). Angesichts der Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn, dass zwischen 2022 und 2026 jährlich rund 38.000 Unternehmensübergaben anstehen, gewinnt die Thematik zusätzlich an Bedeutung (Fels et al., 2021). Trotz dieser signifikanten Zahlen haben 42 % der Familienunternehmen noch keine geeignete familieninterne Nachfolgelösung gefunden (Garnitz et al., 2023), was die Bedeutung familienexterner Geschäftsführer für den Fortbestand dieser Unternehmen hervorhebt.

Diese Arbeit untersucht die Erfolgsfaktoren der Nachfolge in Familienunternehmen sowohl aus der Perspektive der familieninternen als auch der familienexternen Nachfolger. Als Angehöriger der zweiten Generation eines inhabergeführten Unternehmens bin ich persönlich und intrinsisch motiviert, die Fortführung und Expansion des Unternehmens erfolgreich zu gestalten. Vor dem Hintergrund dieser persönlichen Motivation und durchgeführten Interviews mit Nachfolgern in Familienunternehmen, kombiniert mit praxisorientierter Literatur, zielt diese Bachelorarbeit darauf ab, wertvolle Unterstützung für Familienunternehmen zu bieten, um deren Nachfolgeprozesse zu optimieren und damit einen langfristigen Beitrag zur Volkswirtschaft zu gewährleisten.

Forschungsfrage

Entscheidende Faktoren für die erfolgreiche Nachfolge von Familienunternehmen: Ein Vergleich der Geschäftsführungsnachfolge durch Familienmitglieder und Familienfremde.

Ziel der Arbeit

Das primäre Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, die Erfolgsfaktoren der Geschäftsführungsnachfolge in Familienunternehmen (FU), sowohl intern als auch extern, durch Experteninterviews zu analysieren und zu vergleichen. Besonderes Augenmerk liegt auf den strategischen, emotionalen und kommunikativen Aspekten der Nachfolge. Diese Erkenntnisse werden mit der vorhandenen Literatur abgeglichen, um übereinstimmende und divergierende Faktoren herauszustellen. Durch diesen direkten Vergleich wird ein vertieftes Verständnis für die Komplexität der Nachfolgeprozesse

in FU entwickelt und eine Forschungslücke adressiert.

Methodik

In dieser Bachelorarbeit wird ein qualitativer Forschungsansatz verfolgt, wobei problemzentrierte Interviews zur Untersuchung der Erfolgsfaktoren der Geschäftsführungsnachfolge in Familienunternehmen (FU) genutzt werden. Diese Methode ermöglicht es, tiefgreifende Einblicke in die komplexen sozialen Dynamiken und individuellen Erfahrungen der Beteiligten zu gewinnen, die bei Nachfolgeentscheidungen relevant sind.

Ausgewählte Unternehmensvertreter, die bereits in der zweiten oder späteren Generation der Familienführung tätig sind, garantieren wertvolle Einsichten in den Prozess der Unternehmensnachfolge. Die Teilnehmer umfassen sowohl familieninterne als auch familienexterne Führungskräfte, was eine breite Perspektive auf die Unternehmensführung sichert.

Die Interviews folgen einem strukturierten Leitfaden, der kontextspezifische, vertiefende Fragen zulässt, um ein umfassendes Verständnis des Forschungsthemas zu entwickeln. Die Analyse der Interviewdaten erfolgt durch thematisches Kodieren, wobei ein vorab entwickelter Kodierleitfaden zur systematischen Kategorisierung und Interpretation der Daten dient.

Diese methodische Vorgehensweise unterstützt eine gründliche Untersuchung der Faktoren, die erfolgreiche Unternehmensnachfolgen in FU beeinflussen, und trägt zur wissenschaftlichen Fundierung der Arbeit bei, indem sie sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten in den Nachfolgeprozessen detailliert beleuchtet.

Ergebnisse

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass sowohl intern als auch extern geleitete Geschäftsnachfolgen in Familienunternehmen maßgeblich von der effektiven Übertragung von Werten und Wissen, der sorgfältigen Vorbereitung der Nachfolger und der Unterstützung durch soziale sowie

professionelle Netzwerke abhängen. Familieninterne Nachfolger profitieren insbesondere von der frühzeitigen Einbindung in das Unternehmen und der direkten Vermittlung von Familienwerten, was eine reibungslose Übernahme fördert. Externe Nachfolger hingegen bringen wertvolle externe Erfahrungen und fachliche Qualifikationen ein, die neue Perspektiven und Impulse setzen.

Die Forschung unterstreicht die Bedeutung einer integrativen Vorbereitung der Nachfolge, um sowohl die familiären als auch die betrieblichen Aspekte der Unternehmensführung zu verstehen. Dabei ist die Balance zwischen der Bewahrung von bewährten Traditionen und der Einführung von Innovationen entscheidend. Die Arbeit zeigt auch, dass die erfolgreiche Übertragung von Führungsverantwortung nicht nur eine Frage der Qualifikation ist, sondern auch von der emotionalen Bereitschaft der Beteiligten abhängt, Veränderungen zu akzeptieren und aktiv mitzugestalten.

Die Arbeit bietet zudem praxisorientierte Empfehlungen für Familienunternehmen, die sowohl die Planung als auch die Durchführung von Nachfolgeprozessen betreffen. Diese Empfehlungen zielen darauf ab, sowohl die Kontinuität des Unternehmens zu sichern als auch die individuelle Entwicklung der Nachfolge zu fördern. Durch eine gezielte Vorbereitung und Unterstützung können so die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft des Unternehmens und der Familie gestellt werden.

Literatur

Anton, W., & Römermann, V. (2012). *Nachfolge in Familienunternehmen: Das Coaching für den erfolgreichen Generationswechsel*. Orell Füssli.

Baltes, G., & Freyth, A. (Hrsg.). (2017). *Veränderungsintelligenz: Agiler, innovativer, unternehmerischer den Wandel unserer Zeit meistern*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-04889-1>

Stiftung Familienunternehmen. (2023). *Daten, Fakten, Zahlen zu Familienunternehmen*. <https://www.familienunternehmen.de/de/news/daten-fakten-zahlen-zu-familienunternehmen#:~:text=Eigentümergeführte%20Unternehmen%3A%2088%20Prozent%20des,Prozent%20zum%20deutschen%20Gesamtumsatz%20bei>

Fels, M., Suprinovič, O., Schlömer-Laufen, N., & Kay, R. (2021). *Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2022 bis 2026*. 27. https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/daten_und_fakten/dokumente/Daten-und-Fakten-27_2021.pdf

Garnitz, J., Lühns, F., Von Maltzan, A., & Wohlrabe, K. (2023). *FamData – eine Datenbank für Forschungen zu Familienunternehmen* (Version 1) [dataset]. LMU-ifo Economic & Business Data Center (EBDC). <https://doi.org/10.7805/FAMDATA-2023>

Über den Autor



Augustin von Saldern studierte von 2019 bis 2024 Corporate Management & Economics an der Zeppelin Universität. Seine Bachelorarbeit schrieb er im Fall Semester 2023 bei Prof. Dr. Reinhard Prügl und Julia Hügler.

WAR UND IST ELEKTROMOBILITÄT INNOVATIV? EINE UNTERSUCHUNG DER INNOVATIONSTREIBER UND -HEMMNISSE DER ELEKTROMOBILITÄT

AUGUSTIN VON SALDERN

Einleitung

In der Geschichte der menschlichen Zivilisation haben Innovationen immer wieder neue Epochen eingeleitet und die Grundlagen für wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritt gelegt. Heute steht die Welt an einem Wendepunkt, an dem die Elektromobilität im Mittelpunkt der Diskussionen um Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung steht. Prognosen gehen davon aus, dass bis 2035 etwa zwei Milliarden Fahrzeuge auf den Straßen sein werden. Diese Entwicklung macht es unerlässlich, die negativen Auswirkungen des Straßenverkehrs, wie z.B. die Emission von CO₂ und die akustische Belastung, zu minimieren. Elektrofahrzeuge bieten hier eine nachhaltige Lösung, da sie emissionsfrei und leiser als traditionelle Fahrzeuge mit Verbrennungsmotoren sind. (BMUV, 2020)

Diese Umstände bieten die Rahmenbedingungen für die „Renaissance der Elektromobilität“. Renaissance deshalb, weil auf eine Technologie zurückgegriffen wird, die nicht ihren Ursprung mit dem Tesla Roadster 2006 hat, sondern bereits seit ca. 200 Jahren existiert, dennoch für eine lange Zeit verschollen war (Kampker & Heimes, 2024). Die Elektromobilität wird als Schlüssel zur Dekarbonisierung des Verkehrssektors betrachtet, steht aber auch im Vergleich zu anderen alternativen Antriebsformen und ist Teil einer größeren Bewegung hin zu einer nachhaltigeren und umweltfreundlicheren Mobilität. Diese Arbeit konzentriert sich auf die aktuellen gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Debatten, die die Weiterentwicklung der Elektromobilität beeinflussen. Dabei wird ein besonderer Schwerpunkt auf die Identifizierung von Treibern und Hemmern der Innovation in der Elektromobilität gelegt. Auch die Rolle des menschengemachten Klimawandels und deren Auswirkungen, die eine Reformierung des

Verkehrssektors und die mögliche Substitution des Verbrennungsmotors durch Elektromobilität unumgänglich machen, werden in den Vordergrund gestellt.

Forschungsfrage

War und ist Elektromobilität innovativ? Eine Untersuchung der Innovationstreiber und -hemmnisse der Elektromobilität während des späten 19. und frühen 20. Jahrhunderts, im Vergleich zu den heutigen Innovationsfaktoren, unter der Berücksichtigung sowohl gesellschaftlicher als auch technischer Einflüsse.

Ziel der Arbeit

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die zentrale Frage zu beantworten: „War und ist Elektromobilität innovativ?“ Dabei werden sowohl die technischen als auch die gesellschaftlichen Innovationsfaktoren der Elektromobilität betrachtet. Im Rahmen der Analyse werden die Entwicklungen vom späten 19. Jahrhundert bis zum Beginn des 20. Jahrhunderts untersucht und mit den aktuellen Gegebenheiten verglichen. Es wird nicht nur die Geschichte und Entwicklung der Elektromobilität dargestellt, sondern auch die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen sowie Chancen werden beleuchtet, die sie als innovative Technologie prägen.

Methodik

Um die beiden zeitlichen Perioden zu analysieren, werden zunächst der Innovationsbegriff sowie die Begriffe der Innovationshemmnisse und -treiber definiert. Die historische Entwicklung wird dafür mithilfe von Primär- und Sekundärliteratur beschrieben. Primärquellen, wie historische

Dokumente und Patente, bieten hierbei wertvolle Einblicke in den damaligen Forschungsstand und ergänzen die Sekundärliteratur. Besonders hilfreich waren dabei Archive, wie das des Deutschen Patent- und Markenamtes. Auch für die Untersuchung aktueller Debatten wird auf beide Literaturarten zurückgegriffen. Der verwendete qualitative Forschungsansatz, der historische und wirtschaftswissenschaftliche Quellen kombiniert, ermöglicht ein tieferes Verständnis der Auswirkungen technischer Entwicklungen auf die Gesellschaft (Flick et al., 2017). Zur Erfassung des aktuellen Stands der Elektromobilität wurden zwei Experten interviewt, die Einblicke in Innovationshemmnisse und -treiber gaben.

Ergebnisse

Die Elektromobilität wurde in der Vergangenheit eindeutig als Innovation wahrgenommen, da sie neuartig war und eine Alternative zu bestehenden Antriebstechnologien wie dem Verbrennungsmotor und der Dampfmaschine bot. Zu den wichtigsten Innovationstreibern zählten in dieser Zeit das Streben nach schnellerer Mobilität, Geschwindigkeit und die städtische Nutzung des Autos. Die Nutzer schätzten besonders die einfache Handhabung und die Ruhe beim Fahren. Gleichzeitig gab es aber auch Hemmnisse, wie technische Limitationen, insbesondere bei der Reichweite und der Ladeinfrastruktur, der Wille nach Abenteuer sowie die Präferenz für Verbrennungsmotoren im militärischen Kontext.

In der heutigen Zeit hat sich der Fokus der Innovationstreiber deutlich verschoben. Die Klimakrise und der politische Druck zur Reduktion von CO₂-Emissionen sind die stärksten Innovationstreiber. Investitionen

in Forschung und Entwicklung sowie die Veränderung des Mobilitätsverhaltens, besonders in städtischen Gebieten, fördern die Elektromobilität. Auch politische Anreize, wie Subventionen, spielen eine entscheidende Rolle.

Jedoch gibt es auch in der Gegenwart Innovationshemmnisse, wie die weiterhin nicht ausreichend ausgebaute Ladeinfrastruktur, die begrenzte Reichweite der Elektrofahrzeuge und die Innovationsresistenz, die besonders in Deutschland spürbar ist. Hier spielt das Auto eine emotionale Rolle, und der Verbrennungsmotor wird noch stark bevorzugt.

War und ist Elektromobilität innovativ? Nach der Definition von Hensel und Wirsam (2008) muss ein Produkt, um als Innovation zu gelten, neu, unsicher, komplex und mit einem gewissen Konfliktgehalt verbunden sein. Schulz-Schaeffer et al. (2023) ergänzen, dass eine Innovation als „etwas Gutes“ betrachtet wird, das die Gesellschaft voranbringt und Probleme löst. Sowohl in der Vergangenheit als auch heute erfüllt die Elektromobilität diese Kriterien.

In der Vergangenheit war das Elektroauto neu, unsicher, komplex und brachte Konflikte mit sich, da es mit anderen Antriebsformen konkurrierte. Es löste jedoch viele damalige Mobilitätsprobleme, was es zu einer Innovation machte.

Auch heute kann die Elektromobilität als Innovation betrachtet werden, obwohl sie objektiv nicht mehr als „neu“ gilt. Subjektiv hat sie durch ihre Renaissance seit 2006, insbesondere durch Tesla, wieder an Bedeutung gewonnen. Ihre Fähigkeit, auf aktuelle Umweltprobleme wie den Klimawandel zu reagieren, macht sie weiterhin zu einer relevanten Innovation, die die Gesellschaft in die Zukunft führt.

Literatur

BMUV. (2020, July 17). Warum überhaupt Elektromobilität? Bundesministerium Für Umwelt, Naturschutz, Nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz. <https://www.bmuv.de>

Flick, U., von Kardorff, E., & Steinke, I. (Hg.). (2017). Qualitative Forschung Ein Handbuch. Rowohlt Taschenbuch Verlag

Hensel, M., & Wirsam, J. (2008). Diffusion von Innovationen. Gabler Edition Wissenschaft.

Kampker, A., & Heimes, H. H. (2024). Elektromobilität (A. Kampker & H. H. Heimes, Eds.). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-65812-3>

Schulz-Schaeffer, I., Seibt, D., & Windeler, A. (2023). Innovationsgesellschaft heute. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39743-2>

Über die Autorin



Nina Schmidt hat von 2020 bis 2024 an der Zeppelin Universität Communication, Culture and Management (CCM) studiert. Im Rahmen ihres Studiums hat sie zahlreiche Kurse zum Thema Digitalisierung belegt, wodurch ihr die zentrale Bedeutung der digitalen Transformation bewusst geworden ist. Da sie sich besonders für Innenarchitektur und die Möbelindustrie interessiert und dort viele traditionelle Unternehmen vertreten sind, fand sie es besonders spannend, die Herausforderungen dieser Branche im Zuge der digitalen Transformation zu untersuchen. Ihre Abschlussarbeit wurde von Clemens Christian Krüger betreut.

TRADITION UND INNOVATION – INWIEFERN BEEINFLUSSEN DIE SICH ÄNDERNDEN KUNDENPRÄFERENZEN IM KONTEXT DER DIGITALEN TRANSFORMATION DIE WETTBEWERBSSTRATEGIEN ETABLIERTER DEUTSCHER FAMILIENUNTERNEHMEN IM MÖBELEINZELHANDEL?

NINA SCHMIDT

Einleitung

Nichts hat die Wirtschaftslandschaft so tiefgreifend geprägt wie die Digitalisierung. Insbesondere der stationäre Einzelhandel wird stark beeinflusst. Der wachsende Konkurrenzdruck von Onlinehändlern und die Umstellung traditioneller Einzelhandelsmodelle auf digitale Geschäftsstrategien bringen erhebliche Schwierigkeiten mit sich (Stieninger, Auinger, & Riedl, 2019). Ein jährlicher Anstieg der Onlineanbieter um rund 12 % verdeutlicht die wachsende Bedeutung des Onlinehandels (Braunegger & Giovante, 2023). Dieser Wandel führt zu veränderten Marktdynamiken, sowie sich ändernden Kundenpräferenzen. Die wandelnden Präferenzen machen deutlich, dass die traditionellen Vertriebswege nicht mehr ausreichen, um die Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen (Stieninger et al., 2019; Stummeyer, 2022). Besonders Familienunternehmen leiden unter diesem Druck und sehen sich mit der Aufgabe konfrontiert ihre Geschäftsmodelle zeitgemäß anzupassen, um wettbewerbsfähig und relevant zu bleiben (Stummeyer, 2022). Die traditionelle Struktur dieser Unternehmen, die oft auf bewährten Praktiken und Traditionen beruht, kann jedoch die Anpassung an digitale Transformationen erschweren (Kammerlander, Soluk, & Zöller, 2020). Unternehmen, die traditionell auf Qualität, Beständigkeit und persönliche Kundenbindung setzen, müssen sich nun an veränderte Kundenpräferenzen anpassen. Diese bevorzugen zunehmend hybride Modelle, die sowohl online als auch offline Einkaufsmöglichkeiten bieten (Stummeyer, 2022). Um das Kundenerlebnis zu optimieren und die Kundenbindung zu stärken, ist es demnach unerlässlich, Unternehmen zu modernisieren. Die digitale Transformation bietet die Möglichkeit, etablierte Geschäftspraktiken neu

auszurichten und Innovationsstrategien anzuwenden (Schmutte, 2020). Bei der Umsetzung einer digitalen Transformation müssen Familienunternehmen jedoch die Balance zwischen der Nutzung bestehender Ressourcen (Exploitation) und der Erkundung neuer Möglichkeiten (Exploration) finden. Ein Konzept, das als Ambidextrie bekannt ist (Allison, Short, & McKenny, 2013). Gleichzeitig müssen sie aber auch lernen mit paradoxen Spannungen umzugehen, die sich aus dem Streben nach Tradition und Innovation ergeben (Erdogan, Rondi, & De Massis, 2020).

Forschungsfrage

„Tradition und Innovation - Inwiefern beeinflussen die sich ändernden Kundenpräferenzen im Kontext der digitalen Transformation die Wettbewerbsstrategien etablierter deutscher Familienunternehmen im Möbeleinzelhandel?“

Ziel der Arbeit

Ziel der Arbeit war es, die Herausforderungen der Möbelbranche im Kontext der digitalen Transformation zu untersuchen. Die Familienunternehmensforschung, die sich mit dem Einzelhandel beschäftigt, betrachtet zwar teilweise die Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Marktbedingungen aufgrund des digitalen Wandels, jedoch sind Bezüge zu Ambidextrie und Paradoxie kaum vorhanden (Kammerlander et al., 2020). Besonders im Möbeleinzelhandel, einem Bereich, der sich im Wandel befindet und in dem digitale Transformationen unerlässlich sind, sind Familienunternehmen noch wenig erforscht. Daher war es von Bedeutung zu verstehen, wie Familienunternehmen im Möbeleinzelhandel Tradition und Innovation erfolgreich miteinander vereinbaren können (Stummeyer,

2022). Durch die gezielte Untersuchung der Möbelbranche konnten präzise Einblicke in die Branche gewonnen werden. Das Kundenverhalten wurde detailliert analysiert, und nach der Beleuchtung der internen Unternehmensstrategien konnten schließlich fundierte Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Methodik

Um die Dynamik und Herausforderungen in traditionellen Familienunternehmen, insbesondere im Kontext der digitalen Transformation im Möbele Einzelhandel, adäquat zu erfassen, wurde ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt. Die Kombination unterschiedlicher Forschungsmethoden, auch als Triangulation bekannt, ermöglichte eine umfassendere Einsicht in den Forschungsbereich (Diekmann, 2018). Zu Beginn wurde eine quantitative Analyse durch eine Online-Umfrage durchgeführt. Ziel dieser Umfrage war es, die Veränderungen in den Kundenpräferenzen zu untersuchen und zu verstehen, welche Auswirkungen diese auf die Marktdynamiken im Möbele Einzelhandel haben. Die Analyse der Daten erfolgte mithilfe von PivotTabellen in Excel. Im Anschluss wurde der Fokus auf die Innensicht vier ausgewählten Familienunternehmen gelegt, wobei ein qualitativer Ansatz verfolgt wurde. Leitfadengestützte Interviews mit semistrukturierten Fragen wurden durchgeführt, um die Erfahrungen und Strategien der Familienunternehmen detaillierter zu beleuchten. Die Auswertung der Interviews erfolgte nach der Gioia-Methode, bei der zunächst eine Datenstruktur der ersten und zweiten Ordnung erstellt wurde (Gioia et al., 2012). Aus den Daten der zweiten Ordnung konnten drei aggregierte Dimensionen abgeleitet werden: Marktdynamik, traditionelle Werte & Innovationsdynamik sowie strategische Unternehmensausrichtung. Auf dieser Grundlage wurde ein dynamisches, induktives Modell entwickelt.

Ergebnisse

Die Forschung hat verdeutlicht, dass die Digitalisierung tiefgreifende

Veränderungen in der Branche bewirkt hat, was zu veränderten Marktdynamiken geführt hat. Durch die Zunahme digitaler Optionen hat sich die Customer Journey signifikant gewandelt, wobei beispielsweise die Phänomene Webrooming und Showrooming entstanden sind (Stummeyer, 2022). Wie aus der Umfrage hervorging, nutzen Kunden Online-Plattformen zunehmend für Inspirationen, sowie Preisvergleiche. Nichtsdestotrotz bleibt der stationäre Handel eine relevante und geschätzte Einkaufsmöglichkeit, die besonders wegen der Möglichkeit, mit Verkäufern zu sprechen, Produkte physisch zu erleben und dem allgemeinen Einkaufserlebnis, von Kunden aller Altersgruppen wertgeschätzt wird. In den Experteninterviews wurden Einschätzungen zur Rolle der Digitalisierung, den sich ändernden Kundenpräferenzen, dem Wettbewerb sowie zu Strategien im Umgang mit Tradition und Innovation in der Möbelbranche und zur Zukunft des Sektors abgegeben. Die Experten sind sich einig, dass die Digitalisierung eine bedeutende Rolle spielt. Neue Marktteilnehmer haben Marktanteile erlangt, und das Kundenverhalten hat sich in Bezug auf die Customer Journey verändert. Die Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Tradition und Innovation miteinander zu vereinbaren. Dabei verfolgen sie unterschiedliche Ansätze, sind jedoch alle optimistisch bezüglich der Zukunft der Branche. Aufgrund der einzigartigen Eigenschaften und Zielsetzungen jeder Unternehmen kann keine einheitliche Strategie abgeleitet werden. Dennoch wird in der Forschungsarbeit deutlich, dass alle traditionellen Familienunternehmen, unabhängig von ihren Strukturen, sowohl durch interne Unternehmensdynamiken als auch durch externe Marktdynamiken beeinflusst werden. Um sich als Unternehmen besser positionieren zu können, wurde eine Roadmap entwickelt, welche in verschiedene Phasen strukturiert ist und versucht, die Herausforderungen anzugehen, die Zukunft sorgfältig zu planen und klare Ziele als Unternehmen zu entwickeln.

Literatur

- Allison, T., Short, J., & McKenny, A. (2013). Integrating Time Into Family Business Research: Using Random Coefficient Modeling to Examine Temporal Influences on Family Firm Ambidexterity. *Family Business Review*, 20-34. <https://doi.org/10.1177/0894486513494782>
- Braunegger, F., & Giovante, E. (2023). Potenziale und Herausforderungen von OmniChannel-Strategien im Möbeleinzelhandel. In FOM-Edition, 65-90. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-41309-5_4
- Diekmann, A. (2018). Empirische Sozialforschung - Grundlagen, Methoden, Anwendungen. rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Erdogan, I., Rondi, E., & De Massis, A. (2020). Managing the tradition and innovation paradox in family firms: A family imprinting perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 20-54. <https://doi.org/10.1177/1042258719839712>
- Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods* 15-31.
- Kammerlander, N., Soluk, J., & Zöller, M. (2020). Digitale Transformation im Mittelstand und in Familienunternehmen. WHU – Otto Beisheim School of Management Institut für Familienunternehmen.
- Schmutte, A. (2020). Digitale Transformation – Trends, Mythen und Konsequenzen für das Management. In Springer eBooks, 36-64. https://doi.org/10.1007/978-3-658-28670-5_3
- Stieninger, M., Auinger, A., & Riedl, R. (2019). Digitale Transformation im stationären Einzelhandel. *Wirtschaftsinformatik & Management*, 11(1), 46-56. <https://doi.org/10.1365/s35764-018-0152-4>
- Stummeyer, C. (2022). Digitalisierung im Möbelhandel. In Springer eBooks, 431-447. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35950-8_2

Über die Autorin



Olivia Haller absolvierte von 2022 bis 2024 den Executive Master for Family Entrepreneurship. Ihre Masterarbeit schrieb sie im Spring Semester 2024 bei Dr. Christian Klaiber und Miriam Förch. Gemeinsam mit ihren beiden Schwestern möchte sie das Familienunternehmen ihrer Eltern erfolgreich als weibliches Trio weiterführen. "Der eMA FESH mit dem FIF-Team haben mich auf meinem Weg als Nachfolgerin sehr bestärkt. Der Austausch mit den Kommilitonen, die Vorlesungen, aber auch all die Exkursionen und Einblicke in andere Unternehmen gaben sehr viele wertvolle Impulse für den Alltag im Familienunternehmen. Darüber bin ich sehr dankbar."

RESILIENTE UND GESCHWISTERLICHE FÜHRUNG ALS ERFOLGSFAKTOR

OLIVIA HALLER

Einleitung

Familienunternehmen sind das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, wobei etwa 90 % aller Unternehmen familiengeführt sind (Gottschalk et al., 2019). Eine der größten Herausforderungen, vor denen diese Unternehmen stehen, ist die Nachfolgeregelung, insbesondere die Wahl der zukünftigen Führung. Traditionell wurde die Unternehmensführung an den erstgeborenen Sohn übergeben. Diese Praxis, die an adelige Thronfolgeregelungen erinnerte, galt bis ins 19. Jahrhundert als gängiges Modell. Doch im Zuge eines gesellschaftlichen und kulturellen Wandels wird diese Form der Übergabe zunehmend als hinderlich für die Familienharmonie angesehen (Kormann & Suberg, 2023). Moderne Familienunternehmer setzen verstärkt auf eine gleichmäßige Verteilung des Erbes und favorisieren zunehmend Teamlösungen in der Führung. Besonders geschwisterliche Führungsteams, bei denen Geschwister gemeinsam die Führung eines Unternehmens übernehmen, gewinnen an Bedeutung (De Pontent et al., 2012).

Diese Entwicklung spiegelt sich in einem allgemeinen Trend zu geschwisterlichen Nachfolgekonstellationen wider, mit dem Erfolgsfaktoren für die Familienunternehmen einhergehen (Felden et al., 2019). Geschwisterteams bieten das Potenzial, die Effektivität der Unternehmensführung zu steigern und gleichzeitig die Familienharmonie zu bewahren, da Vertrauen und eine langjährige persönliche Beziehung die Zusammenarbeit prägen (Cater & Kidwell, 2014; Farrington et al., 2012).

Doch trotz der Chancen, die eine geschwisterliche Führung mit sich bringt, sind die Herausforderungen vielfältig. Geschwister müssen nicht nur als Führungsteam erfolgreich agieren, sondern auch ihre familiären Beziehungen in Balance halten. Konflikte entstehen häufig durch unterschiedliche Erwartungen und Vorstellungen.

Diese Schwierigkeiten werden durch das komplexe Umfeld der Unternehmen in einer VUCA-Welt (volatil, unsicher, komplex und ambig) verstärkt (Brasser, 2022). In einer solchen Umgebung wird die Fähigkeit zur Resilienz, die Widerstandskraft gegenüber Krisen und Herausforderungen, zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmen (Mourlane & Hollmann, 2016).

Forschungsfrage

Folgende Forschungsfragen „Inwiefern weisen erfolgreiche, geschwisterliche Führungsteams auch Resilienz auf?“ Und „Wie leben und fördern geschwisterliche Teams die Resilienz im Alltag?“ sollen hierfür beantwortet werden.

Ziel der Arbeit

Ziel der Arbeit war es, geschwisterliche Führungsteams in Familienunternehmen mit ihren Chancen und Herausforderungen zu charakterisieren, Resilienz zu definieren und in den Kontext von Führungsteams zu bringen. Weisen erfolgreiche, geschwisterliche Führungsteams auch Merkmale für eine höhere, persönliche Resilienz auf, soll in einer ersten Forschungsfrage der Arbeit untersucht werden. Von besonderem Interesse ist dafür außerdem die Frage nach konkreten Tools, Ritualen und Strategien, die im Alltag die Resilienz persönlich, gemeinschaftlich und unternehmerisch fördern. Diese konkreten Tools sollen andere Nachfolgende inspirieren und Möglichkeiten für eine harmonische Zusammenarbeit aufweisen.

Methodik

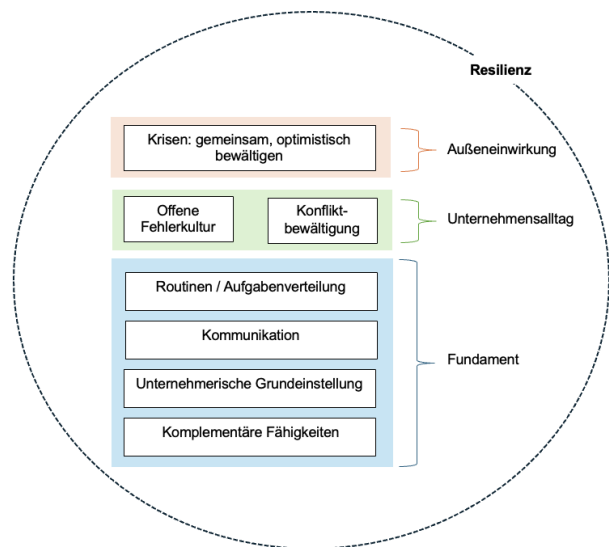
Die Arbeit verwendet eine qualitative Forschungsmethode, wobei Experteninterviews mit Geschwisterteams in der

Geschäftsführung von Familienunternehmen durchgeführt wurden. Diese Methode, als Form des leitfadengestützten Interviews, zielt darauf ab, praxisnahes Handlungswissen von Experten zu gewinnen. Der Interviewleitfaden basierte auf den Forschungsfragen und ließ Raum für flexible und vertiefende Fragen. Insgesamt wurden 15 Interviews mit Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern durchgeführt, die als Geschwister kleine und mittelständische Familienunternehmen leiten. Um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, wurde auf einen strukturierten Fragebogen zurückgegriffen. Die Interviews wurden transkribiert, anonymisiert und mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Hierbei lag der Fokus auf der Identifikation der Erfolgsfaktoren hinsichtlich der Zusammenarbeit von Geschwistern und der Resilienzförderung. Die Auswertung erfolgte induktiv-deduktiv, wobei zunächst theoretische Kategorien entwickelt und anschließend aus dem Material verfeinert wurden.

Ergebnisse

Das Schaubild zeigt den Zusammenhang zwischen den Erfolgsfaktoren und der Resilienz. Routinen und klare Aufgabenverteilungen, die stetige Kommunikation, die gemeinsame unternehmerische Grundeinstellung sowie komplementäre Fähigkeiten der Geschwister bilden das Fundament für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Im Alltag ist es entscheidend eine offene Fehlerkultur zu wahren und auch professionell an aufkommende Konflikte zu treten. Ist dies gegeben, können von außen Krisen kommen, die gemeinsam, optimistisch bewältigt werden. Dies spiegelt sich in der Resilienzfähigkeit der Geschwister wider.

Zudem zeigten die Interviews, dass erfolgreiche geschwisterliche Führungsteams eine hohe Resilienz aufweisen, die sich in verschiedenen Aspekten manifestiert



1. Persönliche Resilienz

Die eigene Resilienz kann durch die Übernahme von Selbstverantwortung gefördert werden. Zudem ist es entscheidend zu wissen, was man benötigt, um die eigenen Ressourcen wieder aufzufüllen und dabei stets ehrlich zu sich selbst zu sein.

2. Resilienz unter Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern

Wichtig ist dabei, stets offen, ehrlich und regelmäßig zu kommunizieren, aber auch sich gegenseitig zu bestärken. Zudem ist es für die Geschwister erleichternd, dass die unternehmerische Verantwortung auf mehreren Schultern lastet.

3. Resilienz im Unternehmen

Die Resilienz des gesamten Unternehmens wird durch gemeinsame Regeln und Werte gestärkt. Die Dankbarkeit den Mitarbeitenden für ihre Arbeit auszustrahlen und auch mit Empathie ihnen gegenüberzutreten ist entscheidend.

4. Resilienz im Alltag

Deutlich wurde auch, dass die Geschwisterbeziehung stetig gepflegt werden sollte. Durch individuelle Freizeitaktivitäten oder auch durch gemeinsames Essen wird dies gestärkt.

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass Resilienz auf verschiedenen Ebenen – individuell, gemeinschaftlich und organisatorisch – eine Schlüsselrolle für den Erfolg von geschwisterlichen Führungsteams in Familienunternehmen spielt.

Literatur

- Brasser, M. (2022). Individuelle Resilienz fördern. In S. Kaudela-Baum, S. Meldau, & M. Brasser (Hrsg.), *Leadership und People Management: Führung und Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung und Transformation* (S. 123–135). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35521-0_8
- Cater, J. J., & Kidwell, R. E. (2014). Function, governance, and trust in successor leadership groups in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 217–228. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.06.001>
- De Pontet, S. B., Aronoff, C. E., Mendoza, D. S., & Ward, J. L. (2012). *Siblings and the Family Business: Making It Work for Business, the Family, and the Future*. Palgrave Macmillan US. <https://doi.org/10.1007/978-1-137-51188-1>
- Farrington, S. M., Venter, E., & Boshoff, C. (2012). The Role of Selected Team Design Elements in Successful Sibling Teams. *Family Business Review*, 25(2), 191–205. <https://doi.org/10.1177/0894486511426871>
- Felden, B., Hack, A., & Hoon, C. (2019). *Management von Familienunternehmen: Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24058-5>
- Gottschalk, S., Lubczyk, M., Hauer, A., & Keese, D. (2019). Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. München: Stiftung Familienunternehmen. <https://www.econstor.eu/handle/10419/222379>
- Kormann, H., & Suberg, B. (2023). Herausforderungen und Vorteile des Geschwisterkonsortiums bei der Führung von Familienunternehmen. In H. Kormann & B. Suberg (Hrsg.), *Themen der Governance von Familienunternehmen: Einblicke zu Strukturen, Strategien und Führungspersönlichkeiten* (S. 141–144). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-34425-1_26
- Mourlane, D., & Hollmann, D. (2016). Führung, Gesundheit und Resilienz. In M. Hänsel & K. Kaz (Hrsg.), *CSR und gesunde Führung: Werteorientierte Unternehmensführung und organisationale Resilienzsteigerung* (S. 121–135). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-48692-4_8

Über die Autorin



Sina Rilling studierte 2019 bis 2023 Corporate Management and Economics mit dem Minor in Politics, Administration and International Relations an der Zeppelin Universität. Sie schrieb schon ihre Bachelorarbeit im Spring Semester 2023 bei Prof. Dr. Reinhard Prügl. Anschließend hat sie sich für einen einjährigen Master in Corporate Management and Economics entschieden. Ihre Masterarbeit wollte sie wieder mit Clemens Krüger und Prof. Dr. Reinhard Prügl am FIF schreiben.

DIE BALANCE FINDEN – EINE UNTERSUCHUNG DER STRATEGISCHEN VORAUSSETZUNGEN ZUR VEREINBARKEIT VON NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT UND BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEM HANDELN IM SINNE DES PARADOXIAL LEADERSHIP IN FAMILIENUNTERNEHMEN

SINA RILLING

Einleitung

Den Unternehmen kommt auf dem Weg zu einer nachhaltigen Lebensweise eine besondere Bedeutung zu, denn als Hersteller von Gütern und Erbringer von Dienstleistungen beeinflussen sie den Verbrauch von Energie und anderen Ressourcen extrem. Wo sich anfangs noch viele Unternehmen gegen Umweltschutz und nachhaltiges Denken wehrten, hat inzwischen ein Umdenken stattgefunden. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG hat gezeigt, dass gerade Familienunternehmen als Vorreiter beim Thema Nachhaltigkeit fungieren können (vgl. Calabrò & McGinness, 2023). Ihre Vorteile sind die langfristige Planung und das gemeinsame Werteverständnis. Viele Unternehmen versuchen sich heutzutage durch freiwillige Vereinbarungen und Selbstverpflichtungen sowie der Teilnahme an Zertifizierungen und durch die Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten als ein nachhaltig agierendes Unternehmen zu präsentieren (vgl. Hutter et. al, 2018). Die aktuelle Herausforderung für Familienunternehmen ist die Frage der Finanzierung des nachhaltigen Wandels und die regulatorischen Verpflichtungen (vgl. von der Glotz, 2023). Laut einer Studie von KPMG wurden Environmental, Social und Governmental (ESG) Standards trotz der Erkenntnis von 47 Prozent der Befragten über die damit verbundenen Wettbewerbsvorteile aufgrund mangelnder Ressourcen noch nicht praktisch umgesetzt (vgl. Burger et al., 2023). Die größte Herausforderung sehen 67 Prozent der befragten Unternehmen in der Vereinbarkeit von Geschäftsstrategie und ESG-Aspekten. Aus diesem Grund beschäftigt sich die vorliegende Masterarbeit mit diesem Paradoxon.

Forschungsfrage

Welche Voraussetzungen benötigen Familienunternehmen, um erfolgreich mit dem Paradoxon von Nachhaltigkeit und betriebswirtschaftlichem Handeln umzugehen?

Ziel der Arbeit

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die wesentlichen Elemente für den erfolgreichen Umgang mit der Paradoxie zwischen Nachhaltigkeit und betriebswirtschaftlichem Handeln in Familienunternehmen zu identifizieren. Es wird untersucht, ob und inwieweit die Unternehmen diese Paradoxie erkannt haben, wie sie deren Relevanz bewerten und welche konkreten Maßnahmen sie mit ihren Mitarbeitern umgesetzt haben. Im Fokus stehen dabei Methoden zur Förderung nachhaltiger Praktiken und die Ausarbeitung organisatorischer Konzepte zur Balance dieser oft widersprüchlichen Ziele. Als Zielgruppe wurden maßgeblich kleine und mittelständische Familienunternehmen aus der Outdoor-, Schokoladen- und Kosmetikindustrie im deutschsprachigen Raum definiert.

Methodik

Die Arbeit stützt sich auf eine Kombination aus Primär- und Sekundärdaten. Anhand von Interviews in sechs Familienunternehmen werden die Einstellung zu nachhaltigen Maßnahmen und deren tatsächliche Umsetzung analysiert. Ergänzt werden die Erkenntnisse durch Gespräche mit einem Unternehmensberater aus dem Bankensektor und einer Unternehmensberaterin, die sich auf den Wandel von Organisationen fokussiert. Mit Hilfe der Gioia-Methode wurden in der vorliegenden Arbeit fünf

Aggregate Dimensions (Strategische Maßnahmen, Unternehmenskultur, Triebkräfte, Innen- & Außendarstellung, Umgang mit dem Paradoxon) mit 21 Erfolgskriterien für den Umgang mit Paradoxien in Familienunternehmen identifiziert.

Ergebnisse

Die analysierten Unternehmen haben sich stark hinsichtlich ihrer Größe und ihrem Status Quo unterschieden, daher ist es in dieser Arbeit schwer, übergreifende Ergebnisse zu formulieren. Im Folgenden werden einzelne Erfolgs- und Störfaktoren genannt:

Erfolgsfaktoren:

- Die Profitabilität muss in der Nachhaltigkeit gefunden werden. Durch Innovationsgeist und Veränderungsbereitschaft können unmögliche Wünsche realistisch werden.
- Ein Visionär oder eine Visionärin sollten identifiziert werden. Deren Motivation dient als Ansporn und Vorbild für die weiteren Kolleginnen und Kollegen.
- Augenhöhe zulassen. Die verantwortliche Person sollte regelmäßig mit dem Management im Austausch stehen und die Umsetzungen selbst organisieren. Dafür wird jemand benötigt, der strategisch denken und ins Operative übersetzen kann.
- Qualität vor Quantität. Regelmäßige Aktionen sind wichtig, um das Bewusstsein der Stakeholder zu fördern. Aber der Inhalt sollte einen echten Mehrwert für die Zielgruppe bringen.
- Einführung von Diskussionsrunden im Unternehmen. Dadurch kann von den persönlichen Meinungen aller Mitarbeitenden profitiert werden.

Störfaktoren:

- Nur für den wirtschaftlichen Erfolg Entscheidungen treffen. Die Gesellschaft fordert heute ein differenzierteres Bild bei Entscheidungen.

- Paradoxien ignorieren. Das stiftet Verwirrung in der Führungsebene und bei den Mitarbeitern.
- Ungeduldig sein. Die Umstellung braucht Zeit für die Mitarbeiter und andere Stakeholder. Setz Dir klare Meilensteine, aber sei nicht enttäuscht, wenn Du nicht sofort nennenswerte Erfolge feiern kannst.
- Blindflug. Die einzelnen strategischen Schritte wie bspw. Zertifikate sollten durchdacht und sinnvoll sein. Messungen dienen als Ausgangspunkt.
- Nachhaltigkeit als Teilzeitstelle. Das Thema ist zu brisant und komplex, um es nebenherzumachen. Die Person trägt viel Verantwortung, muss sich einarbeiten und strategische Ziele setzen.

Literatur

- Burger, J., Forer, D., Kühle, K., Reschke, K. & Säuberlich, A. (2023). Nachhaltig steuern Studie zum ESG Management & Steering. KPMG. https://hub.kpmg.de/hubfs/Nachhaltig-steuern_Studie_ESG-Management-Steering_2023.pdf?utm_medium=email&hsenc=p2ANqtz-8Z_U5SMRjHWyNQjpeSQcYOIYIKfiyHSRDxT-PFT90CirSd-i7yJlPJas6BGfPgOz6JGh0dWYVL2hjaE108jFIM5OgiBgLeFftAS-WTVL4gXikJtHB8I&hsmi=262423185&utm_content=262423185&utm_source=hs_automation
- Calabrò, A. & McGinness T. (2023). A road well-traveled how family businesses are guiding the sustainability journey. KPMG. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2023/04/global-family-business-report-2023.pdf>
- Hieronymus, J., Wegener J. & Sohrmann R. (o.D.). Willkommen bei der Gemeinwohl Ökonomie Deutschland. GWÖ. <https://germany.ecogood.org/>
- Hutter, C., Blessing, K. & Köthe, R. (2018). Grundkurs Nachhaltigkeit. Handbuch für Einsteiger und Fortgeschrittene (2. Aufl.). Oekom verlag.
- Lintemeier, K. & Rademacher, L. (2015). Stakeholder Relations. Nachhaltigkeit und Dialog als strategische Erfolgsfaktoren. In R. Altenburger, & R. Mesicek (Hrsg.), Management-Reihe Corporate Social Responsibility (S. 29–58). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-46560-8_3
- Magnani, G. & Gioia, G. (2023). Using the Gioia Methodology in international business and entrepreneurship research. *International Business Review*, 32(2), 102097. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102097>
- Peng, W. & Li, H. (2018). The influence mechanism of paradoxical leadership on employees' proactive behavior: the role of team internal network strength and supervisor subordinate guanxi. *Foreign Economics & Management*, 40 (7), 142–154. <https://doi.org/10.16538/j.cnki.fem.2018.07.011>
- She, Z. & Li, Q. (2017). Paradoxical leader behaviors and follower job performance: Examining a moderated mediation model. *Proceedings - Academy Of Management*, 2017(1), 13558. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2017.13558abstract>
- Von der Glotz, C. (2023, November). Nachhaltigkeit finanzierbar machen. Sale & Lease Back verschafft Freiräume. *Die NEWS Fachzeitschrift für Familienunternehmen*, 11(40), 38-39.

Über den Autor



Max Schaible begann 2019 mit seinem Bachelorstudium im Bereich Corporate Management & Economics an der Zeppelin Universität. Er fokussierte sich dabei früh auf die Themen Innovation und Familienunternehmen. Sein darauffolgendes Masterstudium im selben Fach, bei dem er sich speziell auf die Themen Familienunternehmen und Künstliche Intelligenz konzentrierte, schloss er im Frühjahr 2024 mit seiner Abschlussarbeit bei Prof. Dr. Reinhard Prügl und Dr. Christian Klaiber ab. Seit September 2024 ist er als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am FIF tätig.

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IN DER ENTSCHEIDUNGSFINDUNG: FAMILIEN-UNTERNEHMEN ALS SCHLÜSSEL DER VERTRAUENSFRAGE? EIN EXPERIMENT ZUR UNTERSUCHUNG VON VERTRAUENSEFFEKTEN

MAX SCHAIBLE

Einleitung

In den letzten Jahren hat sich Künstliche Intelligenz (KI) von einer technischen Vision zu einer realen Anwendung entwickelt, die zunehmend den Alltag von Unternehmen und deren Belegschaft beeinflusst. Trotz des enormen Potenzials, das KI für die Entscheidungsfindung im Management bietet, bleibt die tatsächliche Integration in Unternehmen schleppend (Kar et al., 2022; McKinsey, 2023). Ein zentraler Grund dafür ist das mangelnde Vertrauen in KI-Systeme (Kar et al., 2022). Vertrauen ist nicht nur eine Voraussetzung dafür, dass Menschen bereit sind, neue Technologien zu nutzen – es ist entscheidend, um Verantwortung mit der KI zu teilen (Gliksun & Woolley, 2020). Hierbei ist das richtige Maß an Vertrauen entscheidend. Zu wenig Vertrauen führt zur Ablehnung der Technologie, während übermäßiges Vertrauen zu unangemessener Abhängigkeit führt, was Risiken bei Fehlfunktionen erhöht und das Situationsbewusstsein beeinträchtigen kann (Dwivedi et al., 2021; McBride et al., 2014).

Stellen Sie sich vor, Sie müssen in Ihrem Unternehmen eine schwierige Entscheidung treffen, die nicht nur die Zukunft des Unternehmens, sondern auch Ihre eigene beeinflussen wird. Würden Sie auf die Empfehlung eines KI-Systems vertrauen, selbst wenn diese Ihrer eigenen Intuition widerspricht?

Die Untersuchung konzentriert sich auf genau diese Frage. Besonderes Augenmerk liegt darauf, ob das Vertrauen gesteigert werden kann, wenn die KI auf Daten eines Familienunternehmens basiert (Toreini et al., 2020) – einer Unternehmensform, die mit Werten wie Verlässlichkeit, Authentizität und langfristigem Denken assoziiert wird (Binz Astrachan et al., 2018; Lude & Prügl, 2018a). Familienunternehmen genießen traditionell hohes Vertrauen, was

unter anderem auf deren starke Familienmarke (Family Firm Branding) zurückgeführt werden kann. Diese Marke wird als wichtige Ressource betrachtet, die Vertrauen fördert, indem sie Authentizität, soziale Verantwortung und eine langfristige Orientierung signalisiert (Binz Astrachan et al., 2018). Zudem neigen Konsumenten dazu, Familienunternehmen eine höhere Glaubwürdigkeit und ein besseres Wohlbefinden zuzuschreiben, insbesondere in unsicheren Situationen (Lude & Prügl, 2018b; Stutz et al., 2022). Vor diesem Hintergrund untersucht die Arbeit, ob dieser Vertrauensvorschuss auch auf die KI übertragen werden kann und somit das initiale Vertrauen der Nutzenden beeinflusst.

Forschungsfrage

Welchen Effekt hat das Vertrauen in Familienunternehmen auf das initiale Vertrauen von Menschen in ein KI-Modell und dessen Empfehlungen bei der Entscheidungsfindung?

Ziel der Arbeit

Ziel der Arbeit ist es, das Initialvertrauen von Menschen in KI-Systeme zu untersuchen und zu verstehen, ob die Herkunft der zugrunde liegenden Daten – etwa von Familienunternehmen oder börsennotierten Unternehmen – das Vertrauen signifikant beeinflusst. Das initiale Vertrauen spielt eine wesentliche Rolle für die Integration von KI in Unternehmen, da ohne ausreichendes Anfangsvertrauen die Nutzenden diese Technologien eher ablehnen (Gliksun & Woolley, 2020). Der Fokus liegt auf dem Vertrauensvorschuss von Familienunternehmen aufgrund ihrer Reputation, was möglicherweise die Akzeptanz und das Vertrauen in die KI-gestützte

Entscheidungsfindung positiv beeinflussen könnte. Die Arbeit soll somit dazu beitragen, Strategien zur Vertrauensbildung in KI-gestützte Entscheidungsfindung zu entwickeln und deren erfolgreiche Integration in Unternehmen zu fördern.

Methodik

Um die Effekte der Datengrundlage auf das Vertrauen in KI zu untersuchen, wurde ein Between-Subject-Experiment mit zwei Gruppen durchgeführt. Die Teilnehmenden wurden in ein fiktives Szenario versetzt, in dem sie eine schwierige Managemententscheidung treffen mussten. Eine KI unterstützte die Entscheidung, wobei sie für eine Gruppe auf Daten eines Familienunternehmens und für die andere Gruppe auf Daten einer Aktiengesellschaft trainiert wurde. Die KI gab eine Empfehlung ab, die der intuitiven Entscheidung der Teilnehmenden widersprach, wobei es keinen objektiven Unterschied zwischen den Entscheidungsoptionen gab. Die Teilnehmenden konnten entscheiden, ob sie den Vorschlägen der KI folgen oder ihre eigene Entscheidung bevorzugen. Ergänzend wurden qualitative Daten erhoben, in denen die Teilnehmenden ihre Entscheidung begründen sollten.

Das Vertrauen wurde auf zwei Arten gemessen (Lai et al., 2023): durch einen Fragebogen zur subjektiven Selbsteinschätzung (Jian et al., 2000) und durch die objektive Akzeptanz der KI-Empfehlung im Entscheidungsprozess (Benk et al., 2023; Lai et al., 2023). Zusätzlich wurden Kontrollvariablen wie dispositionelles Vertrauen, Alter und Vorerfahrung mit KI erfasst, um mögliche Einflussfaktoren zu kontrollieren (Merritt et al., 2013; Taber, 2018).

Ergebnisse

Die Ergebnisse der Untersuchung sind unerwartet: Statt das Vertrauen in die KI zu stärken, führt die Assoziation der KI mit Familienunternehmen zu einem signifikant geringeren Vertrauen im Managementbereich. Diese Ergebnisse widersprechen der

ursprünglichen Annahme, dass Modelle auf Basis von Familienunternehmensdaten als vertrauenswürdiger wahrgenommen werden (Glikson & Woolley, 2020; Binz Astrachan et al., 2018; Stutz et al., 2022). Dennoch bestätigen sie, dass die Art der Unternehmensform eine wichtige Rolle bei der initialen Vertrauensbildung zwischen Mensch und KI spielt (Glikson & Woolley, 2020; Hengstler et al., 2016). Unternehmen sollten daher sorgfältig abwägen, auf welchen Daten ihre KI-Modelle basieren, um deren Akzeptanz zu fördern.

Ein zentrales Thema der KI-Akzeptanz war die Verantwortung für Entscheidungen. Einige Teilnehmende wählten bewusst die KI-Empfehlung, um die Verantwortung für potenzielle Fehlentscheidungen zu delegieren (Cristofaro, 2017; Kahneman & Tversky, 1979). Andere hingegen lehnten die KI ab, weil sie die Verantwortung selbst tragen wollten und aus Sorge, durch die Technologie ersetzt zu werden. Die Reaktionen zeigen die Bedeutung klarer Regelungen zur Verantwortung vor der KI-Implementierung im Unternehmen. Zusätzlich tragen sie zum Verständnis der KI-gestützten Entscheidungsfindung unter Druck bei (Cristofaro, 2017; Hefner et al., 2021; Kahneman & Tversky, 1979).

Zuletzt spielt, wie vermutet, das dispositionelle Vertrauen in Technologie eine entscheidende Rolle bei der Bildung des initialen Vertrauens in die KI. Teilnehmende mit einem hohen Grundvertrauen in Technologie folgten eher der Empfehlung der KI. Das Alter beeinflusste ebenfalls das Vertrauen: Mit steigendem Alter sank das initiale Vertrauen in die KI-Empfehlung. Steigende Erfahrung mit KI trennte das KI-Vertrauen vom allgemeinen Technologievertrauen, beeinflusste aber nicht das Vertrauen selbst. Dies deutet darauf hin, dass KI-Trainingsprogramme und die Einbindung jüngerer Nutzender die Integration von KI positiv beeinflussen könnten. Diese Ergebnisse erweitern das theoretische Verständnis für das initiale Vertrauen in KI (Kraus et al., 2019; Hoff & Bashir, 2014) und ebnen somit den Übergang zur kontinuierlichen Vertrauensbildung (Kraus et al., 2019; Lee & See, 2004).

Literatur

Binz Astrachan, C. B., Botero, I., Astrachan, J. H., & Prügl, R. (2018), Branding the family firm: A review, integrative framework proposal, and research agenda, in: *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 9(1), S. 3–15.

Cristofaro, M. (2017), Herbert Simon's bounded rationality, in: *Journal of Management History*, Vol. 23(2), S. 170–190.

Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., Duan, Y., Dwivedi, R., Edwards, J., Eirug, A., Galanos, V., Ilavarasan, P. V., Janssen, M., Jones, P., Kar, A. K., Kizgin, H., Kronemann, B., Lal, B., Lucini, B., Williams, M. D. (2021), Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy, in: *International Journal of Information Management*, Vol. 57, S. 101994.

Kar, S., Kar, A. K., & Gupta, M. P. (2022), Modeling Drivers and Barriers of Artificial Intelligence Adoption: Insights from a Strategic Management Perspective, in: *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, Vol. 28(4), S. 217–238.

Kraus, J., Scholz, D., Stiegemeier, D., & Baumann, M. (2019), The More You Know: Trust Dynamics and Calibration in Highly Automated Driving and the Effects of Take-Overs, System Malfunction, and System Transparency, in: *Human Factors*, Vol. 62(5), S. 718–736.

Lee, J. D., & See, K. A. (2004), Trust in Automation: Designing for Appropriate Reliance, in: *Human Factors*, Vol. 46(1), S. 50–80.

Über den Autor



Tim Henke kommt aus Hannover und arbeitet als Projektleiter bei der Wahl GmbH & Co. KG. Das Unternehmen ist Teil der familiengeführten Wahl Gruppe und seit 1948 Marktführer in den Bereichen Elektrotechnik, Informationstechnik und Sicherheitstechnik. Mit rund 400 Mitarbeitenden an 7 Standorten bildet das Unternehmen ein stark vernetztes Team. Spezialisiert als Elektrotechnikermeister auf Brandmelde- und Sicherheitstechnik, hat er den Executive Master for Family Entrepreneurship (eMA FESH) absolviert, um seinen Horizont zu erweitern und sich auf zukünftige Aufgaben vorzubereiten. Seine MA-Arbeit hat er bei Dr. Christian Klaiber und Julia Hügler geschrieben.

STRATEGIEN ZUR ÜBERWINDUNG DES FACHKRÄFTEMANGELS IM HANDWERK: DIE INTEGRATION VON SCHULABBRECHERN ALS CHANCE FÜR BETRIEBE

TIM HENKE

Einleitung

Der Fachkräftemangel im Handwerk stellt eine der größten Herausforderungen für die deutsche Wirtschaft dar. Demografischer Wandel, die Diskrepanz zwischen geforderten Qualifikationen und den Fähigkeiten der Bewerber sowie eine abnehmende Attraktivität handwerklicher Berufe für junge Menschen verschärfen dieses Problem. Unternehmen sind daher gefordert, neue Wege zu finden, um qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen. Eine vielversprechende, aber häufig übersehene Möglichkeit ist die Integration von Schulabbrechern in handwerkliche Ausbildungsprogramme. Diese Gruppe wird oft als schwer vermittelbar betrachtet, verfügt jedoch über Potenzial, das durch gezielte Maßnahmen erschlossen werden kann. Auch die Wahl-Gruppe ist von diesem Fachkräftemangel betroffen, was Anlass war, sich mit alternativen Ansätzen zur Gewinnung von Auszubildenden zu beschäftigen. Die vorliegende Arbeit untersucht, wie Handwerksbetriebe Schulabbrecher als neue Zielgruppe ansprechen und erfolgreich integrieren können.

Forschungsfrage

„Inwiefern beeinflusst die Resource-Based-View-Theorie die Gewinnung von Auszubildenden für familiengeführte Handwerksbetriebe im Kontext von hohen Schulabbrecherquoten?“

Ziel der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, alternative Rekrutierungsstrategien für Handwerksbetriebe zu entwickeln, um Schulabbrecher als potenzielle Auszubildende zu gewinnen. Durch die Anwendung der Resource-

Based-View wird untersucht, wie Unternehmen ihre vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten optimal einsetzen und erweitern können, um diese Zielgruppe erfolgreich zu integrieren. Die Arbeit bietet praxisnahe Empfehlungen, die es ermöglichen sollen, sowohl den Fachkräftemangel zu mildern als auch Schulabbrechern eine neue berufliche Perspektive zu eröffnen.

Methodik

Die Methodik dieser Arbeit basiert auf einem Mixed-Method-Ansatz, der eine Kombination aus Literaturrecherche und qualitativen Interviews umfasst. Zunächst wurde eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt, um den aktuellen Stand der Forschung zu Schulabbrechern und deren Integration in handwerkliche Ausbildungsprogramme zu ermitteln. Dabei wurden Studien, Berichte und theoretische Ansätze analysiert, die die Potenziale und Herausforderungen dieser Zielgruppe beleuchten. Der zweite Teil der Methodik besteht aus qualitativen Interviews, die mit Geschäftsführern, Ausbildungsleitern und Bildungsexperten geführt wurden. Ziel der Interviews war es, ein tieferes Verständnis für die internen Ressourcen und Strategien zu gewinnen, die Handwerksbetriebe zur erfolgreichen Integration von Schulabbrechern einsetzen. Die Daten aus den Interviews wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet, wobei die Methode nach Mayring zum Einsatz kam. Dies ermöglichte eine systematische Kategorisierung der Aussagen und die Identifikation von Best Practices, die zur Entwicklung konkreter Handlungsempfehlungen führten.

Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen, dass die Integration von Schulabbrechern in handwerkliche Ausbildungen durch gezielte Maßnahmen und die strategische Nutzung interner Ressourcen erfolgreich umgesetzt werden kann. Wichtig ist, dass Handwerksbetriebe ihre Bewerbungsprozesse vereinfachen und niedrigschwellige Zugänge schaffen, um die Hemmschwellen für Schulabbrecher zu reduzieren. Praktika und Probezeiten erweisen sich als effektiv, um Schulabbrechern praktische Erfahrungen zu ermöglichen und die Eignung für eine Ausbildung zu prüfen. Gleichzeitig ist es entscheidend, die sozialen und schulischen Defizite dieser Zielgruppe durch individuelle Betreuung, zusätzliche Nachhilfe und soziale Unterstützung zu kompensieren. Erfolgsfaktoren umfassen außerdem die Schaffung einer unterstützenden Unternehmenskultur und die aktive Einbindung von Mentoren, die Schulabbrechern kontinuierlich zur Seite stehen. Die Anwendung der RBV-Theorie verdeutlicht, dass Unternehmen durch die gezielte Weiterentwicklung und Nutzung ihrer internen Ressourcen – wie gut ausgebildete Ausbilder, spezialisierte Schulungsprogramme und enge Zusammenarbeit mit lokalen Bildungsträgern – einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil schaffen können. Langfristig profitieren sowohl die Betriebe durch eine stabile Fachkräftebasis als auch die Schulabbrecher, denen neue berufliche Chancen eröffnet werden.

Literatur

Becker, H. S. (2019). Außenseiter. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26252-5>

Seeliger, S. (2016). Schulabsentismus und Schuld Dropout. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12594-3>

Stamm, M. (2012). Schulabbrecher in unserem Bildungssystem. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-94287-2>

Bizer, K. (Hrsg.). (2013). Göttinger handwerkswirtschaftliche Studien: Bd. 90. Fachkräftesicherung im Handwerk. Mecke-Druck.

Ricking, H. (Hrsg.). (2018). Absentismus und Dropout. Schulabsentismus und Eltern. Springer VS.

Gendererklärung: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in einigen der vorgestellten Arbeiten das generische Maskulin verwendet. Weibliche sowie anderweitige Geschlechteridentitäten werden ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

Herzlichen Glückwunsch an alle Studierenden zu ihren herausragenden Abschlussarbeiten und vielen Dank für ihren Beitrag zu unserem FIF-Sammelband 2024.

Wir bedanken uns außerdem herzlich bei unseren FIF-Förderern:

Bansbach GmbH
ETL AG & ETL Friedrichshafen Steuerberatungsgesellschaft mbH
EQUA Stiftung: Rena Haftlmeier-Seiffert
FRAMOS Holding GmbH: Franz Schabmüller
Lamy Kultur Stiftung
PERI SE: Alexander Schwörer
Stiftung Familienunternehmen: Stefan Heidbreder
Herr Siegfried Weishaupt

Das FIF erweitert 2025 nochmals seinen Förderkreis:
Wenn auch Sie von unserer Forschung profitieren und unsere Arbeit unterstützen möchten, wenden Sie sich gerne an

Prof. Dr. Reinhard Prügl
+49 7541 6009-1283
reinhard.pruegl@zu.de

Dr. Christian Klaiber
+49 7541 6009-1284
christian.klaiber@zu.de

Impressum

Herausgeber

Friedrichshafener Institut für
Familienunternehmen
Am Seemooser Horn 20,
88045 Friedrichshafen
www.zu.de/institute/fif/

Ansprechpartnerin

Julia Hügler
+49 7541 6009 1289
julia.huegle@zu.de

© Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck der Beiträge
nur mit ausdrücklicher Genehmigung.
1. Auflage November 2024

