

FIF-SAMMELBAND

Mit Beiträgen von

Isabelle Amann, Yoram Bauer, Antonius Behr, Niklas Dewitz, Verena Ege, Clemens Krüger & Maya von Maltzan

2025

Editorial

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

wir freuen uns sehr, Ihnen unsere jährliche Schriftenreihe, den

FIF-SAMMELBAND

mit ausgewählten Bachelor- und Masterarbeiten sowie Dissertationen eines Jahres zu überreichen. Wie immer hält dieser viele aktuelle und spannende Themen rund um Familienunternehmen für Sie bereit.

Die diesjährige Ausgabe zeichnet sich durch eine große Themenvielfalt aus und verdeutlicht damit das breite Spektrum der Familienunternehmensforschung sowie die Interdisziplinarität des Fachs. Innovative Methoden und aktuelle Fragestellungen zu Nachfolge, Family Offices sowie zum Umgang mit Krisen zeigen die hohe Aktualität der Forschung der Doktoranden und Studierenden gemeinsam mit dem FIF. In diesem Jahr wird die Forschungsstärke des FIF besonders sichtbar, so konnten 2025 drei Dissertationen unserer internen und externen Doktoranden eingereicht werden.

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

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

Im Namen des ganzen FIF-Teams



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



Dr. Christian Klaiber
Institutsmanager
Friedrichshafener Institut für
Familienunternehmen | FIF

Inhalt

ZUKUNFTSFÄHIGKEIT VON KLINIKEN IN FAMILIENBESITZ, EINE ANALYSE DER
NACHFOLGEREGELUNGEN UND FAMILIENSTRATEGIEN ANHAND EINES
FALLBEISPIELS

YORAM BAUER 5

KRITISCHE FAKTOREN FÜR DEN ERFOLGREICHEN AUFBAU EINES FAMILY OFFICES
IM FAMILIENUNTERNEHMEN RÖCHLING

ANTONIUS BEHR 8

„EINE SCHWALBE MACHT NOCH KEINEN SOMMER“
GENERATIONENÜBERGREIFENDE PERSPEKTIVEN AUF WEIBLICHE FÜHRUNG IN
FAMILIENUNTERNEHMEN. EINE QUALITATIVE ANALYSE HEMMENDER UND
BEGÜNSTIGENDER FAKTOREN

MAYA VON MALTZAN 12

NACHFOLGEINTENTION IN FAMILIENUNTERNEHMEN

NIKLAS DEWITZ 15

WHO WE ARE, WHAT WE DO, AND WHAT OTHERS THINK: EXPLORING SINGLE-
FAMILY OFFICES THROUGH THE LENS OF ORGANIZATIONAL IDENTITY DYNAMICS

ISABELLE AMANN 18

FAMILY FIRM SIGNAL IN TIMES OF CRISIS

VERENA EGE 22

THE HUMAN SIDE OF FAMILY ENTREPRENEURSHIP – INDIVIDUAL DECISION-MAKING
UNDER CONTRADICTIONARY DEMANDS

CLEMENS KRÜGER 25

ZUKUNFTSFÄHIGKEIT VON KLINIKEN IN FAMILIENBESITZ, EINE ANALYSE DER NACHFOLGEREGELUNGEN UND FAMILIENSTRATEGIEN ANHAND EINES FALLBEISPIELS

YORAM BAUER



Yoram Bauer, aufgewachsen im Rhein-Main-Gebiet, studierte von 2022 bis 2025 Corporate Management & Economics an der Zeppelin Universität. Er stammt aus einer Unternehmer- und Ärztesfamilie und absolviert derzeit ein praktisches Jahr, um Erfahrungen in Healthcare, Innovation und Technologie zu sammeln. Für seine von Julia Hügler betreute Abschlussarbeit über die Zukunftsfähigkeit familiengeführter Kliniken wurde er mit dem Best Thesis Award im Bereich Economics ausgezeichnet. Langfristig möchte er an der Schnittstelle von Gesundheitswesen, Management und Künstlicher Intelligenz wirken und so zur Zukunftsfähigkeit des Sektors beitragen.

Einleitung

Kliniken in Familienbesitz stellen einen festen Bestandteil des deutschen Gesundheitswesens dar. Sie zeichnen sich häufig durch eine langfristige Orientierung, wertebasierte Unternehmensführung und eine ausgeprägte familiäre Unternehmenskultur aus. Angesichts zunehmender ökonomischer, regulatorischer und gesellschaftlicher Herausforderungen, wie steigender Wettbewerbsintensität und wachsender Fachkräfteengpässe, rückt die Frage nach ihrer Zukunftsfähigkeit verstärkt in den Fokus. Unter Zukunftsfähigkeit wird im Kontext dieser Arbeit die Fähigkeit

verstanden, das Unternehmen über Generationen hinweg erfolgreich, unabhängig und handlungsfähig im Familienbesitz zu erhalten.

Insbesondere die Regelung der Unternehmensnachfolge erweist sich als zentrale Herausforderung. Traditionelle, primär erfolgsbasierte Nachfolgemodelle stoßen in späteren Generationen zunehmend an ihre Grenzen und bergen strukturelle Risiken. Diese führen nach empirischer Beobachtung zu einer Zersplitterung des Eigentums, sinkender Identifikation und erschwerten Entscheidungsprozessen.

Die vorliegende Bachelorarbeit zielt darauf ab, systematisch zu analysieren, wie Kliniken in Familienbesitz ihre Zukunftsfähigkeit durch geeignete Nachfolgestrukturen und strategische Familiensteuerung sichern können. Sie untersucht, inwiefern diese Faktoren dazu beitragen, Kliniken dauerhaft in Familienbesitz zu halten und ihre Handlungsfähigkeit zu sichern.

Als Anlass für die Untersuchung dient eine Privatklinik, die seit über 125 Jahren in Familienbesitz ist und exemplarisch für diese Entwicklungen steht. Die Wahl einer qualitativen Einzelfallstudie ermöglicht eine intensive Auseinandersetzung mit den spezifischen Konstellationen von Nachfolge- und Familienstrategien und liefert vertiefte, empirisch fundierte Erkenntnisse. Die Relevanz der Untersuchung wird durch die hohe Komplexität des Themas und die bestehende Forschungslücke im spezifischen Sektor familiengeführter Kliniken unterstrichen.

Forschungsfrage

Inwiefern können Nachfolgestrukturen und Familienstrategien dazu beitragen, dass Kliniken langfristig erfolgreich in Familienbesitz bleiben?

Ziel der Arbeit

Das primäre Ziel dieser Arbeit ist es, systematisch zu analysieren, wie Kliniken in Familienbesitz ihre Zukunftsfähigkeit durch geeignete Nachfolgestrukturen und strategische Familiensteuerung sichern können. Im Zentrum steht die Untersuchung von Erfolgsfaktoren,

Risiken, Emotionen und Gestaltungsspielräumen im Kontext familieninterner Übergabeprozesse und Governance-Strukturen. Es wird analysiert, inwiefern diese Faktoren dazu beitragen, Kliniken dauerhaft im Familienbesitz zu halten und ihre Handlungsfähigkeit zu sichern.

Methodik

Die Arbeit folgt einem qualitativen Forschungsdesign auf Basis einer theoriegeleiteten Einzelfallstudie. Einzelfallstudien eignen sich zur Untersuchung komplexer Phänomene in ihrem realen Kontext, insbesondere wenn theoretisches Wissen begrenzt ist. Durch die intensive Auseinandersetzung mit dem einzelnen Untersuchungsfall, einer Privatklinik mit über 125-jähriger Geschichte, konnten vertiefte Einsichten in spezifische Konstellationen von Nachfolge- und Familienstrategien gewonnen werden.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Die empirische Grundlage bildet eine Fallstudie in Form leitfadengestützter Experteninterviews. Insgesamt wurden 10 Interviews geführt, davon vier mit internen Stakeholdern der Fallklinik und sechs mit externen Experten, darunter Geschäftsführer und Berater.

Die Auswertung des gesammelten Textmaterials erfolgte mittels strukturierender Inhaltsanalyse nach Kuckartz, wobei die methodischen Grundsätze von Mayring zur Sicherstellung von Transparenz und Regelgeleitetheit herangezogen

wurden. Die Analyse nutzte ein deduktiv-induktives Verfahren zur systematischen Kategorisierung der Aussagen. Die Kodierung und Organisation der Daten wurde mithilfe der Software MAXQDA durchgeführt. Ziel war es, wesentliche Muster und entscheidende Faktoren für die Nachfolge und Zukunftsfähigkeit zu identifizieren.

Ergebnisse

Die Ergebnisse der qualitativen Analyse zeigen, dass erbfolgebasierte Nachfolgen mit wachsender Gesellschafterzahl strukturelle Herausforderungen mit sich bringen. Diese Zersplitterung führt zu sinkender Identifikation der Gesellschafter, einer erheblichen Erschwerung und Verlangsamung von Entscheidungsprozessen und divergierenden Interessen. Insbesondere passive Gesellschafter zeigen oft wenig Kenntnis vom Klinikbetrieb und fokussieren primär auf kurzfristige finanzielle Erträge oder Dividenden. Die große, heterogene Gesellschafterstruktur wird als das zentrale Innovationshemmnis identifiziert, da sie notwendige Investitionen und zukunftsgerichtete Entscheidungen blockiert oder verzögert.

Gleichzeitig bieten familiäre Bindung und das Verantwortungsgefühl zentrale Ressourcen, die zur Zukunftsfähigkeit beitragen, insbesondere wenn sie mit professioneller Governance kombiniert werden. Das starke emotionale Engagement „Herzblut“ und die

Identifikation mit der Klinikgeschichte gelten als klare Vorteile von Familienunternehmen im Gesundheitssektor.

Für den langfristigen Erhalt und die Sicherung der Handlungsfähigkeit sind klare Strukturen und Governance-Instrumente entscheidend. Der Beirat wird als besonders wirksames Gremium genannt, um Entscheidungsbefugnisse zu reduzieren, fachliche Expertise zu bündeln und eine steuernde Rolle einzunehmen. Weitere essenzielle Maßnahmen sind klare vertragliche Regelungen und die konsequente Trennung von Gesellschafter- und Managementebene.

Zudem zeigen die Ergebnisse, dass alternative Modelle wie die Gründung einer Stiftung oder Holding-Struktur als mögliche Optionen diskutiert werden, um den Gesellschafterkreis zu begrenzen und die Handlungsfähigkeit der operativen Einheit zu sichern. Die Balance zwischen emotionaler Bindung und unternehmerischer Rationalität ist eine zentrale Herausforderung, um die Gefahr irrationaler, emotional überlagerter Entscheidungen zu vermeiden.

Die Studie liefert praxisnahe Erkenntnisse zur Nachfolgegestaltung und betont die Bedeutung klarer Strukturen, frühzeitiger Planung und einer aktiven Eigentümerrolle zur Sicherung der langfristigen Existenz von Kliniken in Familienbesitz.

KRITISCHE FAKTOREN FÜR DEN ERFOLGREICHEN AUFBAU EINES FAMILY OFFICES IM FAMILIENUNTERNEHMEN RÖCHLING

ANTONIUS BEHR



Antonius Behr kommt aus der Nähe von Berlin und hat im Juli 2025 sein Bachelorstudium im Studiengang Corporate Management & Economics an der Zeppelin Universität abgeschlossen. Während seines Studiums konnte er vielfältige Praxiserfahrungen sammeln, unter anderem 2022 als Visiting Investment Analyst bei dem Venture-Capital-Unternehmen JOIN Capital, 2023 bei UBS Europe SE im Bereich Global Family & Institutional Wealth, sowie 2024 im Equity Sales bei Kepler Cheuvreux. Darüber hinaus hatte er die Gelegenheit, rund eineinhalb Jahre als Student Research Assistant am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF) tätig zu sein.

Einleitung

„Kontinuität im Wandel“ - dieses Leitmotiv prägt die über 200-jährige Geschichte der Röchling-Gruppe, die sich im Laufe der Zeit mehrfach neu ausgerichtet hat, um langfristige Wettbewerbsvorteile zu sichern. Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit den kritischen Faktoren für den erfolgreichen Aufbau eines Family Office (FO) für die Gesellschafter der Röchling-Gruppe.

Family Offices (FOs) sind hochgradig individuelle Einheiten. Ihre Struktur, ihr Dienstleistungsportfolio und ihre Governance-Mechanismen werden durch spezifische Familienkonstellationen, Vermögensstrukturen und Zielsetzungen geprägt (Roth & Wozniak,

2023). Eine universelle Anleitung für den Aufbau eines FO existiert daher nicht, da jedes Familienunternehmen (FU) eigene Bedürfnisse und Vorstellungen verfolgt (Roth & Wozniak, 2023; Sayn-Wittgenstein, 2022). Dies spiegelt sich treffend in dem oft zitierten Satz von Sam Walton wider: "If you've seen one family office, you've seen one family office." Dennoch benennt die Literatur zentrale Erfolgsfaktoren: eine klar definierte Mission und Vision, eine durchdachte Implementierungsstrategie, eine überzeugende Core Value Proposition, Exzellenz im Humankapital, ein robustes Governance-Management sowie die Einbindung von Philanthropie und NextGen-Strukturen.

Zugleich gewinnen FOs sowohl im Umfeld von Familienunternehmen als auch innerhalb der Finanzlandschaft zunehmend an Bedeutung. Wirtschaftliche und geopolitische Veränderungen infolge der COVID-19-Pandemie, des russischen Angriffskriegs und des US-amerikanischen Handelskonflikts (2025) haben zu einer erhöhten Marktvolatilität geführt. Familienunternehmen streben daher verstärkt nach langfristiger Resilienz und Absicherung gegenüber Krisenszenarien. FOs rücken dabei als zentrale Instrumente des Vermögens-, Risiko- und Governance-Managements in den Fokus, da sie finanzielle, rechtliche und strategische Dienstleistungen unter einem Dach bündeln. Bisher fehlt es jedoch an empirischen Erkenntnissen darüber, welche Faktoren den Aufbauprozess eines Family Office innerhalb der Röchling-Gruppe maßgeblich bestimmen, genau hier setzt diese Arbeit an.

Forschungsfrage

Was sind kritische Faktoren für den erfolgreichen Aufbau eines Family Office im Familienunternehmen Röchling?

Ziel der Arbeit

In meiner Bachelorarbeit verfolge ich das Ziel, die kritischen Faktoren für den erfolgreichen Aufbau eines Family Office (FO) im Familienunternehmen Röchling-Gruppe zu identifizieren. Grundlage ist eine Fallstudie, die theoretische Aspekte von Familienunternehmen und Governance-Strukturen beleuchtet. Darüber hinaus werden die Erfolgsfaktoren für die Implementierung

eines FO beleuchtet, wobei unter anderem organisatorische und strukturelle Voraussetzungen, Professionalisierung sowie die Einbindung von Experten in den Blick genommen werden. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden 16 qualitative Interviews mit internen Experten der Röchling-Gruppe und externen FO-Managern durchgeführt.

Methodik

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein qualitatives Fallstudiendesign gewählt. Eine Fallstudie ermöglicht eine detaillierte Analyse eines spezifischen Phänomens im realen Kontext (Yin, 2014) und eignet sich besonders zur Untersuchung komplexer organisatorischer Strukturen (Crowe et al., 2011; Ridder, 2017). Die Arbeit folgt einem explorativen Forschungsdesign, das darauf abzielt, bislang wenig erforschte Zusammenhänge zu identifizieren (Gläser & Laudel, 2010). Da jede Familien- und Unternehmenskonstellation individuelle Rahmenbedingungen aufweist, werden allgemeine Muster lediglich als Orientierung verstanden (Sayn-Wittgenstein, 2022; Zellweger & Ohle, 2022). Die Datenerhebung erfolgte mittels semistrukturierter Experteninterviews, die durch offene Fragen flexible und tiefgehende Einsichten ermöglichen (Gläser & Laudel, 2010). Dieses Vorgehen erlaubt es den Interviewpartnern, eigene Schwerpunkte zu setzen und praxisnahe Perspektiven einzubringen. Die Auswertung orientierte sich an einem fünfstufigen Prozessmodell, das Datenerhebung, Transkription,

Kodierung, Kategorisierung und Interpretation umfasst, um fundierte und nachvollziehbare Erkenntnisse zu gewinnen.

Ergebnisse

Die Ergebnisse der Untersuchung verdeutlichen, dass der erfolgreiche Aufbau eines Family Office im Familienunternehmen Röchling insbesondere von sieben kritischen Erfolgsfaktoren abhängt: Strategie, Organisation, Finanzen, Governance, Vertrauen, fachliche Kompetenz und Leistungsumfang.

Im Bereich Strategie erwies sich eine klare Ausrichtung mit definierten Zielen, Anlagerichtlinien und einem abgestimmten Leistungsangebot als grundlegend. Prägend ist die Heterogenität der Gesellschafterstruktur der Röchling Gruppe, deren Ausgleich für die langfristige Stabilität des Family Office entscheidend ist.

Organisatorisch zeigte sich, dass ein schrittweiser Aufbau, die klare Trennung vom operativen Geschäft sowie die Nutzung bestehender Strukturen und Digitalisierung maßgeblich zur Effizienz und Risikominimierung beitragen. Im Bereich Finanzen sind die hohen Anlaufkosten, das Erreichen einer kritischen Größe sowie ein vorausschauendes Risikomanagement zentrale Faktoren. Als spezifische

Herausforderung gilt die Neuregelung der Unternehmensfinanzierung und das Risiko eines Kapitalabzugs durch Gesellschafterdarlehen. Hinsichtlich Governance betonen die Ergebnisse die Bedeutung klar strukturierter FO-Gremien mit definierten Zuständigkeiten, transparenter Entscheidungsfindung und ausgewogener Repräsentation der Gesellschafterinteressen. Vertrauen wurde als zentraler Erfolgsfaktor identifiziert. Es entsteht durch nachweisbare Leistung, Diskretion und kompetentes Personal, das sensibel mit unterschiedlichen Interessen und Vermögensstrukturen umgeht. Die fachliche Kompetenz des Teams insbesondere die gezielte Rekrutierung und langfristige Bindung erfahrener Experten ist dabei essenziell. Ein klar definierter Leistungsumfang mit Fokus auf Kernleistungen wie Investment Management und administrative Unterstützung gilt als besonders wirkungsvoll, während zusätzliche Services klar abgegrenzt werden sollten. Insgesamt zeigt die Untersuchung, dass der Aufbau eines Family Office bei Röchling eine Balance zwischen universellen Prinzipien der FO-Gestaltung und unternehmensspezifischen Herausforderungen erfordert. Die Kombination aus strategischer Klarheit, professioneller Organisation, vertrauensbasierter Governance und qualifiziertem Personal bildet die Grundlage für eine nachhaltige Family-Office-Struktur.

Literatur

- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC Medical Research Methodology*, 11(1), 100. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100>
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse*. VS Verlag.
- Ridder, H.-G. (2017). The theory contribution of case study research designs. *Business Research*, 10(2), 281–305. <https://doi.org/10.1007/s40685-017-0045-z>
- Roth, J., & Wozniak, D. (Hrsg.). (2023). *Handbuch Nachlassvermögensverwaltung: Band 1*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39380-9>
- Sayn-Wittgenstein, S. (2022). *Finanzielle Führung von Familienunternehmen: Transparenz – Compliance – Performance – Strategie – Governance*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38061-8>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research*. SAGE Publications.
- Zellweger, T., & Ohle, P. (Hrsg.). (2022). *Finanzielle Führung von Familienunternehmen: Transparenz – Compliance – Performance – Strategie – Governance*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38061-8>

„EINE SCHWALBE MACHT NOCH KEINEN SOMMER“.

GENERATIONENÜBERGREIFENDE PERSPEKTIVEN AUF WEIBLICHE FÜHRUNG IN FAMILIENUNTERNEHMEN. EINE QUALITATIVE ANALYSE HEMMENDER UND BEGÜNSTIGENDER FAKTOREN

MAYA VON MALTZAN



Maya von Maltzan studierte von 2021 bis 2025 Soziologie, Politik und Wirtschaft an der Zeppelin Universität. Ihre Bachelorarbeit schrieb sie im Spring Semester 2025 bei Dr. Christian Klaiber. Im Anschluss an ihr Bachelorstudium macht sie nun ihren Master in Entrepreneurship and Innovation in Rom, Italien.

Einleitung

„Warum müssen wir noch darüber reden, dass Frauen in Führungspositionen sind?“ (S4, 95) fragt eine Interviewpartnerin. Eine Frage, die exemplarisch für eine gesellschaftliche Haltung steht: Haben wir dieses Frauen-Thema nicht längst hinter uns gelassen? In Zeiten von Quotenregelungen, Gleichstellungsgesetzen und Diversity-Debatten scheint Chancengleichheit auf den ersten Blick erreicht. Frauen und Männer haben dieselben Bildungswege, dieselben formalen Möglichkeiten, also, so die gängige Annahme, auch die gleichen

Voraussetzungen in Führungspositionen gelangen zu können.

Und tatsächlich: Frauen sind sichtbarer, sie treten verstärkt in Erscheinung, übernehmen Verantwortung, steigen auf die Bühne. Doch gerade in Familienunternehmen bleibt ihr Anteil an Führungspositionen besonders gering. Wer genau hinsieht, erkennt schnell: Einzelne Beispiele reichen nicht aus. „Eine Schwalbe macht noch keinen Sommer“ (S1, 31).

Diese Arbeit nimmt weibliche Nachfolge in Familienunternehmen in den Blick und zeigt, warum strukturelle Gleichheit nicht automatisch gleiche Chancen bedeutet. Sie ergreift dabei

eine generationenübergreifende Perspektive und fragt, unter welchen Bedingungen Frauen bereit sind, Führungsverantwortung zu übernehmen, ihnen diese Verantwortung auch zugetraut wird und was es braucht, damit dies nicht weiter eine Ausnahme, sondern gelebte Normalität wird.

Denn das gemeinsame Ziel ist klar: „Darüber sollen wir gar nicht mehr reden müssen. Es ist so normal, dass eine Frau in einer Führungsposition ist, wie es normal ist, dass ein Mann in einer Führungsposition ist.“ (S4, 95)

Forschungsfrage

Welche hemmenden und begünstigenden Faktoren beeinflussen den Zugang von Frauen zu Führungspositionen in Familienunternehmen, aus dem Blickwinkel verschiedener Generationen?

Ziel der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, hemmende und begünstigende Faktoren zu identifizieren, die den Zugang von Frauen zu Führungspositionen in Familienunternehmen beeinflussen. Dies geschieht aus dem Blickwinkel zweier Generationen: Junior-Nachfolgerinnen, die am Anfang ihrer unternehmerischen Verantwortung stehen, und Senior-Nachfolgerinnen, die bereits seit mehreren Jahren Führungsrollen ausüben. Dabei wird der gesamte Weg in die Führungsposition betrachtet, beginnend bei der frühkindlichen Sozialisation über den konkreten

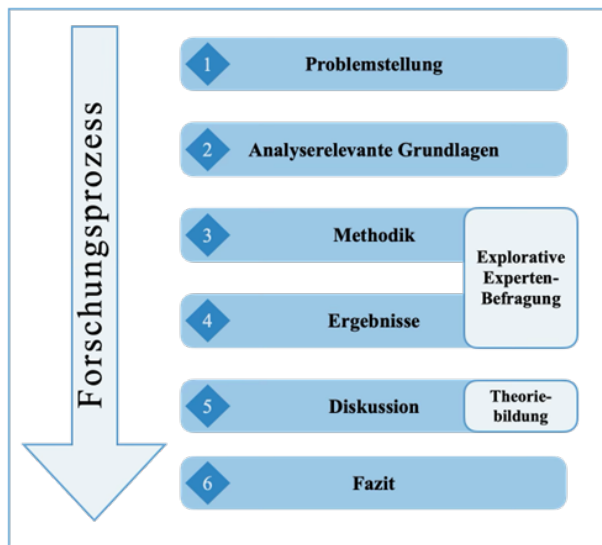
Einstieg ins Unternehmen bis hin zum aktuellen Führungsverständnis.

Auf Grundlage dieser Analyse werden abschließend praxisorientierte Handlungsempfehlungen für beide Generationen abgeleitet. Ziel ist es, zentrale Spannungsfelder sichtbar zu machen und Impulse für strukturelle Veränderungen zu geben, die weibliche Nachfolge langfristig erleichtern können.

Methodik

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird zunächst ein theoretischer Rahmen erarbeitet, in dem zentrale Begriffe definiert und bestehende Forschung zu weiblicher Führung in Familienunternehmen aufgearbeitet wird. Darauf aufbauend folgt die methodische Herleitung des Forschungsdesigns. Die Arbeit basiert auf einer qualitativen Vorgehensweise in Form explorativer Leitfadeninterviews mit Nachfolgerinnen aus zwei Generationen. Die gewonnenen Interviewdaten werden systematisch ausgewertet, die Ergebnisse in Kapitel 4 dargestellt und im Anschluss im Hinblick auf die Forschungsfrage reflektiert. Der Ablauf der Arbeit orientiert sich am in Abbildung 1 dargestellten Forschungsprozess.

Abbildung 1: Forschungsprozess



Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen: Weibliche Nachfolge ist nach wie vor keine Selbstverständlichkeit. Besonders frühe Sozialisation, tradierte Rollenbilder und fehlende Übergabestrukturen erschweren vielen Frauen den Zugang zur Führung. Auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie strukturelle Vorurteile im Führungsalltag stellen zentrale Hürden dar. Gleichzeitig werden deutliche Potenziale sichtbar: Familiäre Rückendeckung, externe Begleitung, Netzwerke, sichtbare Vorbilder, gesellschaftlicher Wandel

und flexible Organisationsmodelle wirken als fördernde Faktoren.

Die Perspektive beider Generationen erweist sich als fruchtbar: Während die Seniorsnachfolgerinnen vor allem pragmatische Wege beschreiben, formulieren Juniorsnachfolgerinnen klarere Anforderungen an Strukturen, Rollenklärung und Gleichstellung. In der Verbindung beider Sichtweisen entsteht ein vielschichtiges Bild weiblicher Nachfolge, geprägt von Veränderung, aber auch von Beharrungskräften.

Warum also müssen wir noch darüber reden, dass Frauen in Führungspositionen sind? Weil weibliche Nachfolge nach wie vor kein Normalzustand ist, sondern oft das Ergebnis individueller Anstrengung und struktureller Aushandlung. Einzelne Vorbilder allein reichen nicht, denn: „Eine Schwalbe macht noch keinen Sommer“ (S1, 31). Zukünftig wird sich unsere Gesellschaft den geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen nicht mehr leisten können. Bis dahin müssen wir darüber reden, bis es selbstverständlich geworden ist.

NACHFOLGEINTENTION IN FAMILIENUNTERNEHMEN

NIKLAS DEWITZ



Niklas Dewitz aus Augsburg absolvierte seinen Bachelor in Betriebswirtschaftslehre an der Universität Augsburg und studiert aktuell im Master Management and Technology an der Technischen Universität München. Seine Masterarbeit verfasste er in Kooperation mit der Zeppelin Universität Friedrichshafen unter der Betreuung von Max Schaible. An der TUM belegte er beide Seminare zum Thema Familienunternehmen bei Dr. Christian Klaiber.

Einleitung

Familienunternehmen (FU) bilden in Deutschland den Kern des Mittelstands und sichern eine enorme Zahl an Arbeitsplätzen. Sie gelten als langfristig orientiert, regional verankert und werden oft über mehrere Generationen hinweg geführt. Dennoch zeigt die Statistik, dass nur etwa ein Drittel der deutschen FU den Übergang in die zweite Generation schaffen (BusinessIniFaFve.org. 2023). Dieser Befund steht in starkem Gegensatz zum Wunsch der meisten Unternehmerfamilien, das Unternehmen in Familienhand zu halten und das wirtschaftliche sowie emotionale Erbe zu sichern. Eine aktuelle Befragung von PwC (2023) zeigt, dass 78 Prozent der Eigentümer den Schutz des Unternehmens als wichtigsten Familienwert betrachten und 72 Prozent den Verbleib in

Familienhand anstreben. Dennoch verfügen nur 34 Prozent über einen schriftlichen und kommunizierten Nachfolgeplan. Die vorliegende Arbeit setzt hier an, indem sie aus einer soziokulturellen Perspektive untersucht, wie die Wahrnehmung sozioemotionaler Ressourcen, Socio-emotional Wealth (SEW), durch potenzielle Nachfolger die Bereitschaft zur Übernahme beeinflusst. Das SEW-Konzept hebt nicht-finanzielle Ressourcen wie Familienkontrolle und -einfluss, identitätsstiftende Bindungen, emotionale Beziehungen und dynastische Ziele hervor (Gómez-Mejía et al., 2007).

Ziel dieser Arbeit ist es, systematisch zu erheben, welche der fünf Dimensionen des FIBER-Modells, Family Control and Influence, Identification with the firm, Binding Social Ties, Emotional Attachment und Renewal of Family

Bonds, auf die Nachfolgeintention wirken und wie stark diese Effekte ausfallen. Die empirische Untersuchung basiert auf einem deutschsprachigen Online-Fragebogen, der 115 vollständig ausgefüllte Datensätze von möglichen Nachfolgern erfasst.

Forschungsfrage

Wie beeinflussen die Dimensionen der Socioemotional Wealth nach dem FIBER-Modell die Nachfolgeintention potenzieller Nachfolger in deutschen Familienunternehmen?

Ziel der Arbeit

Die Arbeit schließt eine zentrale Forschungslücke, da bisher kaum empirische Studien die Perspektive potenzieller Nachfolger auf sozioemotionale Faktoren in Familienunternehmen untersucht haben. Ziel ist es, zu analysieren, wie diese Nachfolger die fünf Dimensionen der Socioemotional Wealth nach dem FIBER-Modell wahrnehmen und wie stark diese Wahrnehmungen ihre Nachfolgeintention beeinflussen. Dadurch erweitert die Arbeit das Verständnis familiendynamischer Prozesse und trägt zur theoretischen Weiterentwicklung der Nachfolgeforschung bei.

Methodik

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein quantitatives Forschungsdesign gewählt. Die Datenerhebung erfolgte

über einen standardisierten Online-Fragebogen, der an Personen mit Familienunternehmenshintergrund gerichtet war.

Insgesamt gingen 115 vollständig ausgefüllte Datensätze in die Analyse ein. Die Items wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala (1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 = „stimme voll und ganz zu“) gemessen. Die Nachfolgeintention wurde als abhängige Variable mit drei Items nach Gimenez-Jimenez et al. (2021) operationalisiert. Die unabhängigen Variablen basieren auf den fünf Dimensionen des FIBER-Modells nach Berrone et al. (2012): Family Control and Influence, Identification with the Firm, Binding Social Ties, Emotional Attachment und Renewal of Family Bonds through Dynastic Succession. Zur Analyse wurden Reliabilitätsprüfungen (Cronbach's α), explorative Faktorenanalysen und multiple lineare Regressionsmodelle durchgeführt. Ergänzend flossen demografische (z. B. Alter, Geschlecht, Bildungsstand) und unternehmensspezifische Variablen (z. B. Unternehmensgröße, Branche, Generation in der Führung) als Kontrollgrößen ein.

Ergebnisse

Die empirische Auswertung zeigt, dass insbesondere die Dimensionen Family Control and Influence sowie das Bündel aus Emotional Attachment und Renewal of Family Bonds through Dynastic Succession einen signifikant positiven Einfluss auf die Nachfolgeintention haben.

Nachfolger, die den Einfluss der Familie im Unternehmen als stark und positiv erleben und zugleich emotionale Bindung sowie dynastische Verantwortung empfinden, zeigen eine deutlich höhere Bereitschaft zur Übernahme.

Die Dimension Identification with the Firm weist einen positiven, jedoch nicht signifikanten Zusammenhang auf, während Binding Social Ties keinen erkennbaren Effekt auf die Nachfolgeintention zeigte. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass emotionale und identitätsbezogene Faktoren zwar eine Rolle spielen, die Übernahmebereitschaft jedoch primär durch familiäre Einflusststrukturen und das dynastische Selbstverständnis bestimmt wird. Die Modellgüte der Regressionsanalyse bestätigt die Relevanz des FIBER-Modells: Das

Gesamtmodell erklärt einen signifikanten Anteil der Varianz der Nachfolgeintention ($R^2 = 0,36$). Die Ergebnisse unterstreichen, dass sozioemotionale Ressourcen zentrale Prädiktoren für Nachfolgeentscheidungen sind.

Theoretisch leistet die Arbeit einen Beitrag zur SEW-Literatur, indem sie erstmals die Wahrnehmung der Nachfolger als eigenständige Untersuchungsgröße empirisch überprüft.

Praktisch liefert sie wertvolle Implikationen für Unternehmerfamilien: Die gezielte Stärkung emotionaler Bindungen, klarer Kommunikationsstrukturen und eines gemeinsamen Nachfolgeverständnisses kann die Nachfolgebereitschaft erhöhen und Nachfolgeprozesse langfristig sichern.

WHO WE ARE, WHAT WE DO, AND WHAT OTHERS THINK: EXPLORING SINGLE-FAMILY OFFICES THROUGH THE LENS OF ORGANIZATIONAL IDENTITY DYNAMICS

ISABELLE AMANN



Isabelle Amann absolvierte von 2019 bis 2021 ihr Masterstudium im Bereich Corporate Management & Economics an der Zeppelin Universität und schloss ihre Masterarbeit bei Prof. Dr. Andreas Wiedemann und Prof. Dr. Reinhard Prügl ab. Seit September 2021 ist sie als externe Doktorandin am FIF tätig und beschäftigt sich mit Single-Family Offices (SFOs). In ihrer Dissertation analysiert sie den Übergang vom vollständigen Verkauf einer Familienunternehmung hin zur Gründung eines SFO, erforscht Entscheidungsprozesse bei Investitionen innerhalb von SFOs und untersucht die externe Wahrnehmung von SFOs als potenziellen Investorentyp.

Einleitung

Der Verkauf eines Familienunternehmens ist weit mehr als ein rein ökonomischer Vorgang: Er beendet eine operative Ära und rückt gleichzeitig das kollektive Selbstverständnis der Unternehmerfamilie in den Fokus. Solche Entscheidungs- und Lebensumbrüche betreffen nicht nur Besitzverhältnisse, sondern auch geteilte Narrative, emotionale Bindungen und die Frage nach der Fortführung eines Familienerbes.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Institution des Single-Family Office (SFO) an Bedeutung: SFOs verwalten nicht nur Vermögen, sondern fungieren zunehmend als organisatorische Infrastruktur zur Sicherung von Identität, langfristiger Orientierung und möglicher zukünftiger unternehmerischer Aktivität von Seiten der Unternehmerfamilie (z.B. Bierl & Kammerlander, 2019; Schickinger et al., 2023).

Trotz wachsender praktischer Relevanz ist die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit SFOs noch jung und

fragmentiert. Insbesondere fehlen Forschungsbeiträge, die sich systematisch mit Identität, strategischen Investmententscheidungen und externen Wahrnehmungen von SFOs befassen (Block et al., 2024; De Massis et al., 2021).

Genau hier setzt die vorliegende Dissertation an: Sie betrachtet SFOs als eigenständige Organisationsform und untersucht systematisch, wie diese zwischen „who we are“, „what we do“ und „what others think“ navigieren (Hatch & Schultz, 2002; Ravasi & Schultz, 2021). Als methodisches und theoretisches Herzstück dienen drei eigenständige, empirisch fundierte Papers, die jeweils eine Dimension des Rahmens organisationaler Identitätsdynamiken adressieren und damit ein holistisches Verständnis der internen und externen Dynamiken von SFOs ermöglichen (Ravasi & Schultz, 2021).

Forschungsfrage

Wie managen Unternehmerfamilien und zentrale Mitarbeitende den Übergang von einem vollständigen Firmenverkauf hin zu einem SFO, wie navigieren sie finanzielle, soziale und familienbezogene Ziele bei Investitionsentscheidungen, und wie wird das SFO von Externen - insbesondere von jungen Unternehmen - wahrgenommen?

Ziel der Arbeit

Ziel der Dissertation ist es, das bislang wenig erforschte Phänomen der SFOs systematisch zu analysieren und zu erklären. Kern sind drei empirische

Papers: Paper 1 untersucht die Identitätskonstruktion nach dem Exit („who we are“), Paper 2 analysiert die Praktiken und Strategien bei Investmententscheidungen („what we do“), Paper 3 beleuchtet die externe Wahrnehmung von SFOs als Investor im Vergleich zu Venture Capital aus Sicht junger Unternehmen („what others think“). Aus diesen Analysen sollen theoriegeleitete Erkenntnisse zur Identitätsdynamik, zur Logikverflechtung bei Investments und zur Bedeutung externer Signale für die Fundraising-Praxis abgeleitet werden.

Methodik

Im Hinblick auf die Methodik verfolgt die Dissertation einen Mixed Methods Ansatz: Zwei qualitative Studien (Paper 1 & 2) und eine quantitative Studie (Paper 3). Für die qualitativen Teile werden Fallstudien (case-studies) eingesetzt, die Interviews mit Familienmitgliedern, Schlüsselangestellten und externen Stakeholdern sowie Dokumentenanalysen kombinieren. Diese methodische Verknüpfung erlaubt, die Identitätsprozesse (Paper 1) sowie Verhaltensweisen bei Investmententscheidungen nachzuvollziehen (Paper 2). Paper 3 ist hingegen als Experiment angelegt: In einem vignettebasierten Design werden GründerInnen von jungen Unternehmen mit unterschiedlichen Investorentypen (SFO vs. VC) konfrontiert, um kausale Effekte der kommunizierten Investorcharakteristika auf Präferenzen und Wahrnehmungen zu testen (z.B. Lude & Prügl, 2021).

Ergebnisse

Die drei Papers liefern ein integriertes Bild der internen und externen Dynamiken von First-Generation SFOs. Paper 1 fokussiert auf die interne Identitätsarbeit und zeigt, wie Unternehmerfamilien und zentrale Mitarbeitende eine neue organisatorische Identität für das SFO konstruieren. Zentral ist die Beobachtung, dass diese Identitätskonstruktion stark von den unterschiedlichen Ausprägungen der früheren Identität des operativen Familienunternehmens geprägt ist. Diese früheren Identitäten treten nicht als einheitliches Merkmal auf, sondern als verschiedene hybride Typen, die den Übergangsprozess beeinflussen - etwa dadurch, welche Elemente der Familiengeschichte revitalisiert, transformiert oder bewusst losgelassen werden. Diese Identitätsausprägungen beeinflussen, wie Familien und Schlüsselpersonen mit Verlustängsten, Rollendefinitionen und Sinnfragen umgehen (Corley & Gioia, 2004; Pratt, 2016).

Paper 2 zeigt, dass die Familienlogik häufig als Meta-Logik wirkt: Sie integriert und moderiert finanzielle Renditeziele sowie soziale/welfare-Orientierungen. In praktischer Hinsicht fördert diese Meta-Logik die Kompatibilität zwischen Renditeorientierung und sozialem Engagement, indem sie ein ganzheitliches Vermögensverständnis propagiert, familiennahe Werte in Allokationsentscheidungen verankert,

flexible Asset-Zuweisungen ermöglicht und intergenerationelle Perspektiven in den Entscheidungsprozess einbezieht. Gleichzeitig hat die Familienlogik aber auch ambivalente Effekte: Sie beeinflusst die Zentralität der finanziellen Logik, indem sie z. B. bestehende Machtverhältnisse und Wissensasymmetrien verstärken kann. Solche Mechanismen erklären, wie SFOs mehrere Anspruchsgruppen operationalisieren und zugleich eine kohärente strategische Linie aufrechterhalten (z.B. Miller et al., 2017; Reay et al., 2015).

Paper 3 untersucht, wie verschiedene Investorentypen (SFOs vs. VCs) von Gründerinnen und Gründern junger Unternehmen im Kontext des Frühphasen-Fundraisings wahrgenommen werden. Die Studie analysiert deren Präferenzen und liefert damit vertiefte Einsichten in die kognitiven Dynamiken bei Frühphasen-Fundraising (Svetek, 2022). Zentral ist der Befund, dass kognitive Prozesse der Humanisierung und ein erhöhtes Nähegefühl die Entscheidungsfindung maßgeblich beeinflussen und somit die Attraktivität eines Investors steigern. Damit trägt die Studie zur Erforschung psychologischer Faktoren bei, die unternehmerische Entscheidungen beeinflussen können (z.B. Hsu et al., 2024) und erweitert die Forschung zur externen Wahrnehmung des Familiensignals (z.B. Astrachan et al., 2018; Lude & Prügl, 2019; Rauschendorfer et al., 2022).

Literatur

- Astrachan, C. B., Botero, I., Astrachan, J. H., & Prügl, R. (2018). Branding the family firm: A review, integrative framework proposal, and research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 3–15.
- Bierl, P., & Kammerlander, N. (2019). Family equity as a transgenerational mechanism for entrepreneurial families. *Journal of Family Business Management*, 1–23.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173–208.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018.
- Hsu, D. K., Mitchell, J. R., & Cao, X. (2024). Examining psychological mediators in entrepreneurship: Experimental designs, remedies, and recommendations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(1), 418–445.
- Lude, M., & Prügl, R. (2019). Risky decisions and the family firm bias: An experimental study based on prospect theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 386–408.
- Lude, M., & Prügl, R. (2021). Experimental studies in family business research. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100361.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Amore, M. D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2017). Institutional logics, family firm governance and performance. *Journal of Business Venturing*, 32(6), 674–693.
- Pratt, M. G. (2016). Hybrid and multiple organizational identities. *The Oxford Handbook of Organizational Identity*, 106–120.
- Rauschendorfer, N., Prügl, R., & Lude, M. (2022). Love is in the air. Consumers' perception of products from firms signaling their family nature. *Psychology & Marketing*, 39(1), 239–249.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2021). IDENTITY AND CULTURE. *The Oxford Handbook of Organizational Change and Innovation*, 106.
- Reay, T., Jaskiewicz, P., & Hinings, C. R. [C. R.] (2015). How family, business, and community logics shape family firm behavior and “rules of the game” in an organizational field. *Family Business Review*, 28(4), 292–311.
- Schickinger, A., Bierl, P. A., Leitterstorf, M. P., & Kammerlander, N. (2023). Family-related goals, entrepreneurial investment behavior, and governance mechanisms of single family offices: An exploratory study. *Journal of Family Business Strategy*, 14(2), 100393.
- Svetek, M. (2022). Signaling in the context of early-stage equity financing: review and directions. *Venture Capital*, 24(1), 71–104.

FAMILY FIRM SIGNAL IN TIMES OF CRISIS

VERENA EGE



Verena Ege arbeitet seit April 2022 als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen.

In ihrer Doktorarbeit beschäftigt sie sich mit der Auswirkung externer Krisen auf Familienunternehmen:

Einleitung

Die Dissertation untersucht, wie Signale von Familienunternehmen in Krisenzeiten von unterschiedlichen Stakeholder-gruppen wahrgenommen und interpretiert werden. Aufbauend auf der Signaling-Theorie wird die Krise nicht lediglich als externer Schock verstanden, sondern als kontextuelles Umfeld erhöhter Aufmerksamkeit, in dem Signale besonders intensiv wirken können. Vor diesem Hintergrund adressiert die Arbeit die zentrale Frage, ob und unter welchen Bedingungen das üblicherweise positive Image von Familienunternehmen auch in Krisenzeiten Bestand hat - und wie sich dies auf Wahrnehmungen und Verhaltensabsichten verschiedener Zielgruppen auswirkt.

In drei empirischen Studien wird das Zusammenspiel von Familiensignalen, Krisenkontext und Stakeholderreaktionen aus Sicht von Konsument:innen, Bewerber:innen sowie nachrückenden Familienmitgliedern der nächsten Generation untersucht.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Wirkung von Familiensignalen stark davon abhängt, ob das Verhalten des Unternehmens in der Krise als konsistent und glaubwürdig wahrgenommen wird.

Konsument:innen gewähren Familienunternehmen in Krisenzeiten eher einen Reputationsvorschuss und reagieren nachsichtiger auf negative Ereignisse, sofern die familiäre Identität des Unternehmens glaubhaft

verankert ist. Bewerber:innen reagieren sensibler auf Inkonsistenzen zwischen Signal und Verhalten. Innerhalb der Unternehmerfamilie selbst wirken sich autoritäre Strukturen negativ auf die Nachfolgeabsichten aus - insbesondere in Zeiten erhöhter Unsicherheit. Die Studien leisten somit einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Signaling-Theorie, indem sie deren Anwendung auf Situationen hoher Unsicherheit und auf innerfamiliäre Dynamiken ausdehnen.

Forschungsfrage

Wie beeinflusst das Familiensignal in Krisenzeiten die Wahrnehmung und Reaktionen unterschiedlicher Stakeholdergruppen?

Ziel der Arbeit

Ziel der Arbeit ist es, zu untersuchen, wie das Signal „Familienunternehmen“ in verschiedenen Krisenkontexten von Konsument:innen, Bewerber:innen und Familienmitgliedern der nächsten Generation interpretiert wird und welche Konsequenzen dies für Markenwahrnehmung, Arbeitgeberattraktivität und Nachfolgeabsichten hat. Die Arbeit erweitert die Signaling-Theorie um eine dynamische, stakeholder-zentrierte Perspektive und zeigt, dass das Familiensignal nicht per se vorteilhaft ist, sondern kontext- und rezipientenabhängig wirkt.

Methodik

Die Dissertation umfasst drei empirische Studien, die unterschiedliche Stakeholdergruppen und Krisenkontexte analysieren. Studie 1 kombiniert ein longitudinales Event-Study-Design mit einer experimentellen Onlinebefragung (N = 177), um den Einfluss von Massenentlassungen auf die Markenwahrnehmung bei Konsument:innen zu untersuchen. Studie 2 basiert auf einem 2x2-experimentellen Design (N = 227) und analysiert, wie Bewerber:innen die Krisenkommunikation von Familienunternehmen in Produktkrisen wahrnehmen. Studie 3 nutzt ein quantitatives Längsschnittdesign (2018–2023, N = 89) sowie qualitative Fokusgruppen (N = 11), um die Wirkung innerfamiliärer Autoritätsverhältnisse auf Nachfolgeabsichten zu untersuchen. Alle Studien basieren auf der Signaling-Theorie, wobei Studie 3 zusätzlich die Family Systems Theory integriert. Diese Methodenvielfalt ermöglicht eine umfassende Analyse signalbezogener Wirkmechanismen über Zeit, Kontext und Stakeholder hinweg.

Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen, dass Familienunternehmen unter bestimmten Bedingungen von einem Reputationsvorteil profitieren - dieser ist jedoch nicht automatisch gegeben. In Studie 1 zeigt sich, dass Konsument:innen auf Entlassungsankündigungen mit einem Rückgang der Markenwahrnehmung reagieren, dieser Effekt jedoch bei Familienunternehmen schwächer ausfällt. Der

positive Einfluss beruht auf höheren Werten von wahrgenommener Glaubwürdigkeit und Vergebung.

Studie 2 verdeutlicht, dass Bewerber:innen sehr sensibel auf inkonsistentes Verhalten reagieren: Familienunternehmen, die Krisen leugnen, verlieren stärker an Prestige als nicht-familiäre Firmen. Werden Krisen hingegen proaktiv adressiert, steigt die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität deutlich - insbesondere bei Familienunternehmen. Studie 3 belegt, dass

hohe intergenerationale Autorität die Nachfolgeabsicht signifikant verringert - vor allem in Krisenzeiten. Die emotionale Bindung (affektive Commitment) mediiert diesen Zusammenhang.

Insgesamt zeigt sich, dass das Familiensignal in Krisenzeiten ambivalente Effekte haben kann: Es wirkt vorteilhaft, wenn Verhalten und Identität konsistent wahrgenommen werden, kann aber auch Reputationsrisiken verschärfen, wenn dies nicht der Fall ist.

THE HUMAN SIDE OF FAMILY ENTREPRENEURSHIP - INDIVIDUAL DECISION-MAKING UNDER CONTRADICTIONARY DEMANDS

CLEMENS KRÜGER



Clemens Krüger ist seit September 2020 als Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter Teil des FIF-Teams.

In seiner Doktorarbeit untersucht Clemens Krüger strategische Paradoxien in Familienunternehmen.

Einleitung: Die Kunst, Widersprüche produktiv zu leben

Eine Nachfolgerin der Villa Serena, ein traditionsreiches Weingut, steht vor einer Grundsatzentscheidung: Soll sie in Bio-Zertifizierung und digitalen Direktvertrieb investieren, die das bewährte Geschäftsmodell ihrer Großeltern grundlegend verändern würden? Innovation verspricht Wachstum und neue Kundensegmente, aber auf Kosten der Tradition, die das Weingut über Generationen geprägt hat. Diese Situation ist kein Einzelfall. Familienunternehmen navigieren täglich durch solche widersprüchlichen Anforderungen - zwischen Wurzeln und Flügeln, zwischen finanziellen und emotionalen Zielen, zwischen Bewahrung und

Erneuerung. Die zentrale These dieser Dissertation lautet: Diese Widersprüche sind nicht Fehler im System, die man eliminieren muss, sondern inhärente Spannungen, die produktiv genutzt werden können. Die Forschungsfrage untersucht, wie individuelle Entscheider in Familienunternehmen mit solchen Paradoxical Tensions umgehen - also mit Spannungen zwischen zwei gleichermaßen wichtigen, aber scheinbar unvereinbaren Polen. Dabei verbindet die Arbeit vier empirische Studien mit unterschiedlichen Methoden und eine innovative KI-basierte Simulation, um zu verstehen, wie individuelles Denken und organisationale Strukturen zusammenwirken, wenn widersprüchliche

Anforderungen bewältigt werden müssen.

Organisationen als Spielfeld voller Widersprüche

Widersprüche sind überall. Die Philosophie ringt seit 2500 Jahren mit ihnen. Heraklit behauptete, dass alles fließt und Gegensätze einander brauchen. Die Quantenphysik entdeckte im 20. Jahrhundert, dass Licht gleichzeitig Welle und Teilchen ist - ein fundamentaler Widerspruch in der Natur selbst. Psychologen beobachten, wie Menschen täglich widersprüchliche Überzeugungen halten, ohne daran zu zerbrechen. Im Taoismus ist das Yin-Yang-Symbol nicht nur Dekoration, sondern eine Weltsicht: Gegensätze sind keine Fehler, sondern die Grundstruktur der Realität.

Die Wirtschaftswissenschaften taten sich lange schwer mit dieser Einsicht. Sie operierten mit einer simplen Logik: Wenn Ressourcen knapp sind, muss man sich entscheiden. Mehr von A bedeutet weniger von B. Fertig. Diese Trade-off-Mentalität prägte das Management im 20. Jahrhundert fundamental.

Im Jahr 1911 veröffentlichte Frederick Taylor sein Buch über Scientific Management. Taylor war Ingenieur, und er betrachtete Fabriken wie Maschinen. Mit der Stoppuhr in der Hand maß er, wie lange Arbeiter für jede Bewegung brauchten. Sein Ziel war radikal: Die eine beste Methode finden. „The one best way.“ Für jeden Handgriff, jeden Prozess, jede Entscheidung. Widersprüche waren für

Taylor Ineffizienzen, die man durch bessere Planung eliminieren konnte. Seine Vision: Eine perfekt durchorganisierte Welt ohne Reibung, ohne Mehrdeutigkeit, ohne Widersprüche.

Zur gleichen Zeit dachte Mary Parker Follett völlig anders. Follett war Sozialwissenschaftlerin, und sie sah Organisationen nicht als Maschinen, sondern als lebendige Systeme aus Menschen. Widersprüche, so argumentierte sie, sind keine Fehler. Sie sind Chancen. Wenn zwei Menschen unterschiedliche Positionen vertreten, muss nicht einer gewinnen und der andere verlieren. Es gibt eine dritte Möglichkeit: Integration. Aus dem Konflikt zwischen These und Antithese kann eine Synthese entstehen, die besser ist als beide Ausgangspositionen. Follett nannte das „konstruktive Konfrontation“.

Ein Beispiel: Zwei Manager streiten, ob das Fenster im Büro offen oder geschlossen sein soll. Taylor würde eine Regel aufstellen: Fenster zu bei unter 20 Grad, Fenster auf darüber. Fertig, Problem gelöst. Follett würde fragen: Warum will der eine es offen, warum der andere geschlossen? Der eine will frische Luft, der andere keinen Durchzug. Die Lösung: Fenster in einem anderen Raum öffnen, sodass Luft zirkuliert, aber kein direkter Durchzug entsteht. Das ist Integration. Beide bekommen, was sie wirklich brauchen.

Diese Dissertation folgt Folletts Denkrichtung. Aber die Welt ist komplexer geworden. Wir brauchen präzisere Begriffe. Ein Trade-off ist eine echte Entweder-Oder-Situation. Mehr Qualität kostet mehr Geld. Mehr

Sicherheit bedeutet weniger Freiheit. Das sind Trade-offs. Eine Duality beschreibt Gegensätze, die sich ergänzen. Exploration und Exploitation - eine Organisation muss beides tun, und das eine verstärkt das andere. Eine Paradoxie ist anders: Beide Pole widersprechen sich, aber beide sind gleichzeitig zwingend notwendig. Man kann keinen opfern. Man muss mit der Spannung leben.

Wie entstehen solche Paradoxien? Das Dynamic Equilibrium Model nennt vier Quellen.

Erstens: Ressourcenknappheit. Wenn nicht genug für alles da ist, entstehen unmögliche Priorisierungen.

Zweitens: Strukturelle Interdependenz. Verschiedene Teile der Organisation sind voneinander abhängig und ziehen in unterschiedliche Richtungen.

Drittens: Institutionelle Komplexität. Gesellschaft fordert von Unternehmen gleichzeitig Profit, Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung.

Viertens: Machtdynamiken. Verschiedene Stakeholder haben unterschiedliche Interessen und die Macht, sie durchzusetzen.

Zwei Konzepte sind entscheidend. Das Paradox Mindset ist die Fähigkeit, Widersprüche nicht als Bedrohung zu sehen. Menschen mit diesem Mindset fühlen sich in Spannungsfeldern wohl. Sie suchen nicht nach der schnellen Auflösung, sondern nach kreativen Wegen, beide Pole gleichzeitig zu bedienen. Sie finden einen Sinn in dem vermeintlichen Chaos, das sie umgibt. Integrative Complexity beschreibt, wie differenziert jemand denkt. Kann eine Person verschiedene Perspektiven

gleichzeitig halten und in eine kohärente Strategie verweben? Oder kollabiert ihr Denken in Schwarz-Weiß-Kategorien?

Hier ist die gute Nachricht: Diese Fähigkeiten sind nicht angeboren. Man kann sie trainieren.

Familienunternehmen sind besonders interessante Spielfelder für Paradoxien. Eine Person ist dort oft gleichzeitig drei Dinge: Familienmitglied, Gesellschafterin und Managerin. Diese Rollen haben unterschiedliche, oft widersprüchliche Anforderungen. Als Familienmitglied will man Harmonie. Als Gesellschafterin Rendite. Als Managerin rationale Entscheidungen. Das lässt sich nicht sauber trennen.

Wenn Taylor heute eine Unternehmerfamilie beraten würde, würde er wahrscheinlich sagen: „Trennt die Rollen. Familienmitglieder dürfen nicht im Management sein.“ Follett würde fragen: „Was wird möglich, gerade weil diese Person alle drei Perspektiven in sich trägt?“

Vier Perspektiven auf ein Phänomen

Theorie ist das eine. Aber wie navigieren Menschen wirklich durch Widersprüche? Um das zu verstehen, braucht es mehr als eine Studie. Es braucht verschiedene Blickwinkel, unterschiedliche Methoden, multiple Kontexte.

Diese Dissertation verfolgt eine klare Logik: Sie beginnt im Kopf einer einzelnen Person und zoomt dann schrittweise heraus. Die erste Studie untersucht individuelle Entscheidungsprozesse in einem kontrollierten

Experiment. Die zweite testet, ob diese Mechanismen auch unter extremem Krisendruck funktionieren. Die dritte wechselt die Perspektive von Personen zu Organisationen und fragt, welche strukturellen Konfigurationen Widersprüche handhaben können. Die vierte geht in die Tiefe und zeigt durch qualitative Fallstudien, was wirklich in Familien passiert, wenn verschiedene Logiken kollidieren.

Jede Studie nutzt eine andere Methode. Warum? Weil verschiedene Fragen verschiedene Werkzeuge brauchen. Wenn wir verstehen wollen, wie individuelle Denkweisen Entscheidungen beeinflussen, brauchen wir Experimente mit statistischer Kontrolle. Wenn wir verstehen will, wie Organisationen konfiguriert sein müssen, brauchen wir konfigurationale Analysen, die mehr als eine Wahrheit zulassen. Wenn wir verstehen wollen, was wirklich in Familien vorgeht, müssen wir mit ihnen sprechen und ihre Geschichten hören.

Am Ende fügt eine KI-basierte Simulation alle Puzzleteile zusammen. Sie zeigt, wie die Erkenntnisse über Zeit interagieren und wo die Kipppunkte liegen, an denen positive Dynamiken in negative umschlagen.

Das Besondere: Alle vier Studien untersuchen Familienunternehmen oder Family Offices. Aber jede fokussiert auf ein andere Paradoxie, einen anderen Widerspruch, eine andere Ebene, einen anderen Aspekt. Zusammen ergeben sie ein Gesamtbild.

Paper 1: Microfoundations des Innovation-Tradition-Paradoxons | Clemens Krüger, Prof. Dr. Laura Bechthold & Prof. Dr. Reinhard Prügl

Die erste Studie untersucht die mikroskopische Ebene, die sogenannten Microfoundations, individueller Entscheidungsprozesse. In einem spielbasierten Experiment navigierten 95 Entscheider durch Szenarien in einem fiktiven Familienunternehmen. Die methodische Innovation dabei ist erheblich: Die Teilnehmenden mussten wiederholt in einem selbst programmierten, textbasierten Computerspiel zwischen innovativen und traditionellen Strategien wählen, wobei ihre Entscheidungen Konsequenzen für spätere Szenarien hatten. Der experimentelle Aufbau variierte systematisch die verfügbaren Ressourcen: Manche Gruppen verfügten über reichliche Mittel, andere mussten mit erheblicher Knappheit umgehen.

Die Ergebnisse zeigen drei zentrale Mechanismen. Erstens intensiviert Ressourcen-knappheit die wahrgenommene Spannung zwischen Innovation und Tradition erheblich. Wenn weniger Spielraum für Experimente besteht, wird die Entscheidung zwischen Neuem und Bewährtem zur existenziellen Frage. Zweitens ermöglicht ein ausgeprägtes Paradox Mindset die Integration beider Pole, selbst unter Knappheit. Personen mit dieser kognitiven Fähigkeit finden kreative Wege, Innovation und Tradition nicht als Gegensätze zu behandeln, sondern gleichzeitig zu verfolgen. Drittens priorisieren Entscheider mit hoher Socioemotional

Wealth-Orientierung, also starker emotionaler Bindung an das Unternehmen, tendenziell die Bewahrung von Tradition.

Diese Studie etabliert die Microfoundations für alles Folgende: Die Art, wie eine einzelne Person über Widersprüche denkt, prägt fundamental, wie sie strategische Entscheidungen trifft. Das ist keine triviale Erkenntnis, denn sie verschiebt die Aufmerksamkeit von abstrakten Organisationsstrukturen auf konkrete kognitive Prozesse in den Köpfen der Entscheider:innen.

Paper 2: Individuelle Unterschiede in der Krise | Clemens Krüger & Prof. Dr. Reinhard Prügl

Die zweite Studie testet, ob diese Mechanismen auch unter extremem Druck funktionieren. In einem Choice Experiment wurden 121 Teilnehmende mit einem dualen Bedrohungsszenario konfrontiert:

Das Familienunternehmen erlebt gleichzeitig eine schwere Finanzkrise und einen öffentlichen Reputationsskandal. Die Entscheider:innen mussten wählen, wie viele Mitarbeitende entlassen werden sollen. Weniger Entlassungen verschlechtern die finanzielle Situation weiter, mehr Entlassungen intensivieren den Reputationsschaden.

Die Befunde bestätigen und erweitern die Erkenntnisse aus Study 1. Entscheider:innen mit hoher Integrative Complexity finden Kompromisslösungen - moderate Entlassungen statt radikaler Einschnitte oder vollständigen Verzichts. Sie können die finanzielle

Notwendigkeit und die soziale Verantwortung gleichzeitig in ihrer Entscheidungsfindung berücksichtigen. Sie sehen somit nicht nur die Extreme, sondern die vielen Schattierungen dazwischen. Personen mit hoher Socioemotional Wealth-Orientierung zeigen eine deutlich geringere Bereitschaft zu Entlassungen und suchen aktiver nach Alternativen.

Die Studie macht deutlich, dass individuelle kognitive Fähigkeiten nicht nur in ruhigen Planungsphasen relevant sind, sondern gerade unter Krisendruck entscheidend werden. Wenn externe Zwänge maximal sind, differenziert sich, wer in der Lage ist, mehrere widersprüchliche Anforderungen gleichzeitig zu managen, und wer in binäres Entweder-Oder-Denken verfällt.

Paper 3: Business Family Identity Preservation in Single Family Offices | Clemens Krüger, Dr. Christian Klaiber & Prof. Dr. Reinhard Prügl

Die dritte Studie wechselt von der individuellen zur organisationalen Ebene. Single Family Offices sind Organisationen, die das Vermögen einer Unternehmerfamilie verwalten, oft nachdem das operative Geschäft verkauft wurde. Die Forschungsfrage lautet: Welche organisationalen Konfigurationen ermöglichen die Bewahrung der Identität als Unternehmerfamilie, wenn das ursprüngliche Unternehmen nicht mehr existiert?

Mit einer fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA) wurden 51 Gesellschafter:innen aus verschiedenen Family Offices

untersucht. Die Methode identifiziert nicht einzelne Erfolgsfaktoren, sondern Konfigurationen - also spezifische Kombinationen von Bedingungen, die zum gewünschten Ergebnis führen. Die Analyse identifizierte neun verschiedene, gleichwertig erfolgreiche Pfade zur Identitätsbewahrung. Diese Forschungsphilosophie hinterfragt ein zentrales Konzept der quantitativen Sozialforschung: Es gibt mehr als ein Ergebnis. Wie auch in der Realität führen viele Wege nach Rom. Oder wie in unserem Fall: Viele Wege führen zur Bewahrung der Identität als Unternehmerfamilie. Dieses Konzept nennen wir Äquifinalität.

Die zentralen Ergebnisse haben diese Äquifinalität tief in ihrem Kern: Es gibt nicht den einen richtigen Weg. Manche Familien kombinieren intensive Governance-Strukturen mit hoher philanthropischer Aktivität, andere fokussieren auf spezifische Asset-Allokationsstrategien, insbesondere unternehmerische Investments wie beispielsweise in Startups oder direkt in andere Familienunternehmen, kombiniert mit intensiven Family-Office-Services. Entscheidend ist nicht ein einzelner Faktor, sondern wie verschiedene Elemente zusammenwirken. Die Studie zeigt, dass organisationale Praktiken wie Zahnräder ineinandergreifen müssen - die spezifische Kombination macht den Unterschied, nicht einzelne Komponenten.

Damit erweitert diese Studie die Perspektive von individuellen kognitiven Fähigkeiten auf organisationale Strukturen. Die Frage ist nicht nur, wie Personen denken, sondern wie Organisationen

konfiguriert sein müssen, um individuelle Paradoxie-Kompetenzen in kollektive Strategien zu übersetzen.

Paper 4: Die Familie als Meta-Logik | Clemens Krüger & Isabelle Amann

Die vierte Studie liefert die qualitative Tiefe, die quantitative Studien nicht erreichen können. Fünf Single Family Offices wurden intensiv untersucht, mit insgesamt 40 Interviews und umfangreichem Archivmaterial. Die zentrale Frage: Wie managen Familien die Koexistenz multipler institutioneller Logiken in ihren Investitionsentscheidungen?

In Family Offices treffen typischerweise drei Logiken aufeinander. Die Financial Logic fordert Renditeoptimierung und rationale Kapitalallokation. Die Social Welfare Logic betont gesellschaftliche Wirkung des Investments und philanthropische Ziele. Die Family Logic priorisiert Zusammenhalt, Werteweitergabe und transgenerationale Kontinuität. Theoretisch sollten diese Logiken in ständigem Konflikt stehen, praktisch funktionieren aber viele Family Offices erstaunlich reibungslos.

Die Studie entwickelt das Konzept der Family Meta-Logic: Die Familie fungiert als über-geordnete Erzählung, die andere Logiken koordiniert und priorisiert. Das ist eine komplett neue Art, wie über Logiken in Organisationen nachgedacht wird. Diese Meta-Logik kann finanzielle und soziale Ziele scheinbar kompatibel machen, indem sie beide unter den Schirm familiärer Werte stellt. Doch diese Koordination hat eine Schattenseite: Sie erzeugt oft Pseudo-Kompatibilität. Die Familie redet sich

ein, alle Ziele seien vereinbar, ohne die zugrundeliegenden Spannungen tatsächlich zu bearbeiten. Diese Illusion hält, solange keine externen Schocks die latenten Konflikte aktivieren. Sobald aber eine Finanzkrise eintritt oder ein Familienmitglied fundamental andere Prioritäten einfordert, brechen die verdeckten Widersprüche auf.

Ein weiterer Befund betrifft Machtdynamiken. In jeder Familie gibt es einflussreichere und marginalisierte Stimmen. Die Mächtigen setzen ihre bevorzugte Logik durch, während Minderheiten ihre Perspektiven nicht adäquat einbringen können. Warum verlassen diese unzufriedenen Mitglieder nicht einfach die Struktur? Sie können es emotional nicht: emotionale Loyalität, Verpflichtung gegenüber dem Erbe der Vorfahren, und die soziale Stigmatisierung, die mit dem Verlassen der Familie verbunden wäre.

Diese Studie zeigt, dass die Familie als Meta-Logic gleichzeitig Ressource und Risiko darstellt. Sie kann Widersprüche koordinieren, aber auch verschleiern. Sie kann Zusammenhalt stiften, aber auch Machtasymmetrien perpetuieren.

Die KI-basierte Simulation: Integration über alle Ebenen

Eine zentrale Limitation empirischer Forschung ist die Momentaufnahme-Perspektive. Zudem gilt, dass insbesondere in Dissertationen ganz unterschiedliche Ergebnisse einzelner Studien nicht integrativ betrachtet werden können: Unterschiedliche empirische Ansätze, komplett andere Studienteilnehmer, verschiedene Variablen, kurzum: eine andere

Wissenschaftsphilosophie. Wir können beobachten, was ist, aber schwer prognostizieren, wie sich Prozesse über Zeit entwickeln. An dieser Stelle setzt eine weitere methodische Innovation dieser Dissertation an: eine agentenbasierte Simulation mit dem eigens entwickelten Generative AI-Based Experimentation (GABE) Framework.

Die Simulation instanziiert 2000 virtuelle Familienmitglieder sowie 1000 Schlüsselmitarbeiter:innen, jede Person mit individuellen Ausprägungen der in den empirischen Studien identifizierten Schlüsselvariablen: Paradox Mindset, Integrative Complexity, Socioemotional Wealth-Orientierung, Machtposition und Ressourcenausstattung. Diese Verteilungen wurden mit den Erkenntnissen aus den vier Studien kalibriert. Die Agenten interagieren in simulierten Organisationen, treffen Entscheidungen über Innovation versus Tradition, reagieren auf Ressourcenschöcks und beeinflussen sich gegenseitig. Über 500 Simulationsläufe werden verschiedene Szenarien durchgespielt, in denen jeweils immer 2 Mitglieder der Now Gen, 2 Mitglieder der Next Gen, eine Schlüsselmitarbeiterin sowie ein externer Investor gemeinsam durch Widersprüche navigieren.

Die Simulation erschafft ein virtuelles Weingut namens Villa Serena Vineyards. Eine typische Unternehmerfamilie in der fünften Generation. Die CEO Stefani Moretti muss entscheiden, ob sie in moderne Technologie investiert oder an traditionellen Herstellungsmethoden festhält. Aber sie entscheidet nicht

allein. Da sind ihr Cousin Luca, der Technikchef. Ihr Vater Fabrizio, der Familienpatriarch aus der dritten Generation. Ihre Mutter Sofia, die frühere CEO. Und dann gibt es externe Stimmen: John Smith von einer Private-Equity-Firma mit 32% der Anteile, und Maria Bianchi, eine langjährige Schlüsselmitarbeiterin ohne Familienbindung.

Jede dieser sechs Personen bekommt individuelle Eigenschaften, kalibriert mit den echten Daten aus den vier empirischen Studien: Wie ausgeprägt ist ihr Paradox Mindset? Wie komplex können sie denken? Wie stark ist ihre emotionale Bindung ans Unternehmen? Wie viel Macht haben sie? Welche Ressourcen stehen ihnen zur Verfügung?

Dann lässt man sie interagieren. Nicht einmal, nicht zehnmal, sondern 500 Mal. In jeder Simulation treffen sie Entscheidungen, diskutieren miteinander, beeinflussen sich gegenseitig. Der für die Simulation eigenhändig entwickelte Algorithmus in Python nutzt das Large Language Model DeepSeek. Insgesamt entstehen so 3000 virtuelle Familienmitglieder und Stakeholder, die durch verschiedenste Szenarien navigieren müssen. Über mehrere Runden hinweg. Der Output des Modells ist dabei sowohl quantitativ als auch qualitativ. Das KI-Modell gibt aus, wieso die simulierten Entscheidungsträger:innen so entschieden haben wie sie entschieden haben.

Was zeigt sich?

Drei zentrale Befunde:

Erstens: Die Simulation bestätigt alle vorherigen Studien - aber in

Bewegung. Menschen mit hohem Paradox Mindset finden tatsächlich häufiger integrative Lösungen. Von allen Entscheidungen in der Simulation waren 56,2% integrativ - also echte So-wohl-Als-Auch-Strategien statt Entweder-Oder-Kompromisse. Aber das Faszinierende: Diese Fähigkeit hängt nicht nur von der Person selbst ab. Wenn die Familienharmonie hoch ist, schaffen selbst Menschen mit mittlerem Paradox Mindset integrative Lösungen. Die Familie verstärkt individuelle Fähigkeiten.

Zweitens: Die Simulation identifiziert Tipping Points - kritische Momente, an denen alles kippt. Wir stellen uns vor, dass in Villa Serena zu viele Familienmitglieder gleichzeitig niedrige Paradox-Kompetenzen haben. Und dann kommt externe Ressourcenknappheit dazu - eine Missernte, ein Markteinbruch. Plötzlich kollabiert die kollektive Fähigkeit, mit Widersprüchen umzugehen. Aus produktiven Diskussionen werden destruktive Konflikte. Aus ausgewogenen Strategien wird panischer Rückzug ins Altbewährte. Die Simulation zeigt: Es braucht nicht viel, um von einem positiven Zyklus in eine Abwärtsspirale zu rutschen. Und der Weg zurück ist viel schwerer als der Weg hinein.

Drittens: Machtdynamiken verändern alles. Erinnere Dich an John Smith mit seinen 32% Anteilen. In den Simulationen überstimmt er regelmäßig die Familienmehrheit. Er hat die finanzielle Logik im Kopf - Rendite, Effizienz, Wachstum. Die Familie hat andere Prioritäten - Tradition, Reputation, langfristige

Beziehungen. John hat nicht die Mehrheit der Stimmen, aber die Macht, Entscheidungen zu prägen. Das ist Pseudo-Kompatibilität in Aktion: Solange die Zahlen stimmen, funktioniert die Harmonie. Aber sobald eine Krise kommt, brechen die latenten Konflikte auf.

Diese Simulation ist mehr als eine technische Spielerei. Sie übersetzt individuelle Denkweisen in Familieninteraktionen und Familieninteraktionen in organisationale Ergebnisse. Sie rückt die für sich allein gesehen wertvollen Ergebnisse einzelner empirischer Studien in einen Gesamtkontext. Sie zeigt, was über fünf, zehn, fünfzehn Jahre passieren kann. Und sie macht sichtbar, wo die Hebel sind: Wenn Du nur eine Sache ändern könntest in einer Unternehmerfamilie, was würde den größten Unterschied machen? Die Antwort: Es kommt darauf an. Manchmal ist es die Entwicklung individueller Paradox-Kompetenzen. Manchmal die Stärkung der Familienharmonie. Manchmal die Umverteilung von Macht. Die Simulation zeigt, welche Intervention in welchem Kontext wirkt.

Praktische Implikationen: Was bedeutet das konkret für Unternehmerfamilien?

Die Forschungsergebnisse haben direkte Relevanz für die Praxis von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die Implikationen lassen sich auf drei Ebenen konkretisieren.

Auf der individuellen Ebene zeigt die Dissertation, dass Paradoxie-Kompetenzen erlernbar sind. Next-

Generation-Programme sollten nicht nur fachliches Wissen über Finanzen, Strategie und Unternehmensführung vermitteln, sondern gezielt kognitive Fähigkeiten trainieren. Das kann durch Rollenspiele geschehen, in denen Nachfolgerinnen und Nachfolger abwechselnd beide Seiten eines Widerspruchs vertreten müssen. Es kann durch Reflexionsübungen unterstützt werden, die helfen, die eigenen kognitiven Muster zu erkennen. Mentoring-Programme sollten explizit Paradox-Situationen thematisieren und nicht nur technische Lösungen vermitteln, sondern Denkweisen entwickeln.

Auf der Familienebene braucht es Räume für den offenen Dialog über Spannungen. Viele Familien meiden kontroverse Diskussionen aus Sorge um die Harmonie. Doch echte Harmonie entsteht nicht durch Verschweigen von Konflikten, sondern durch deren konstruktive Bearbeitung. Diskursräume wie Family Councils sollten etabliert werden, in denen regelmäßig über die verschiedenen Ziele und ihre Spannungsverhältnisse gesprochen wird. Dabei ist entscheidend, dass alle Stimmen gehört werden, nicht nur die der einflussreichsten Familienmitglieder. Moderierte Dialogformate können helfen, Machtasymmetrien zu mildern und sicherzustellen, dass auch marginalisierte Perspektiven Raum finden.

Auf der Governance-Ebene zeigen besonders die Befunde zu Family Offices, dass Strukturen entscheidend sind. Es braucht Advisory Boards mit externen Experten, die unterschiedliche Logiken repräsentieren

und bewusst kontrastierende Perspektiven einbringen. Entscheidungsprozesse sollten transparent dokumentieren, wie mit widersprüchlichen Zielen umgegangen wurde - nicht um Konsens zu erzwingen, sondern um die Auseinandersetzung sichtbar zu machen. Diagnostische Tools wie das in dieser Dissertation entwickelte Family Enterprise Contradiction Integration Tool (FECIT) ermöglichen es, die aktuelle Paradox-Kompetenz der Familie zu messen und Entwicklungsfelder zu identifizieren.

Die zentrale praktische Botschaft lautet: Widersprüche sind keine einmaligen Probleme, die gelöst werden können, sondern permanente Managementaufgaben. Familien, die das verstehen und institutionalisieren, verwandeln potenzielle Schwächen in strategische Stärken. Sie entwickeln eine Ambidexterität, die es ihnen ermöglicht, gleichzeitig effizient im Kerngeschäft und explorativ in neuen Feldern zu agieren.

Zusammenfassung und drei zentrale Learnings

Diese Dissertation hat verschiedene Ebenen durchquert - von individuellen Denkprozessen über organisationale Strukturen bis zu Familiendynamiken - und dabei multiple Methoden eingesetzt: experimentelle Designs, Choice Experiments, konfigurationale Analysen, qualitative Fallstudien und KI-basierte Simulation. Was sind die zentralen Erkenntnisse?

Learning 1: Widersprüche werden im Kopf gewonnen oder verloren. Wie eine Person über Paradoxien denkt, entscheidet über den Erfolg ganzer Organisationen. Paradox Mindset und

Integrative Complexity sind die entscheidenden kognitiven Fähigkeiten. Ohne sie bleiben selbst die besten Governance-Strukturen wirkungslos. Die gute Nachricht: Diese Fähigkeiten sind nicht angeboren. Man kann sie systematisch trainieren - durch Rollenspiele, Reflexionsübungen, gezielte Mentoring-Programme. Die Herausforderung: Die meisten Familien lassen diese Entwicklung dem Zufall überlassen, statt sie bewusst zu fördern.

Learning 2: Es gibt nicht den einen richtigen Weg - es gibt viele. Individuelle Fähigkeiten müssen durch Strukturen, Prozesse und geteilte Narrative in kollektive Strategien übersetzt werden. Aber diese Übersetzung ist nicht standardisierbar. Was bei Familie Müller funktioniert, kann bei Familie Schmidt scheitern. Die konfigurationale Analyse zeigt: Erfolgreiche Familien finden ihre eigene, zu ihrer Geschichte und ihren Werten passende Kombination. Best Practices anderer zu kopieren, funktioniert nicht. Sie müssen adaptiert, rekombiniert und an den eigenen Kontext angepasst werden.

Learning 3: Die Familie bindet - manchmal zu stark. Die Familienlogik kann als übergeordnete Erzählung verschiedene widersprüchliche Ziele koordinieren. Sie stiftet Zusammenhalt über Generationen. Aber sie hat eine dunkle Seite: Sie kann echte Auseinandersetzungen verhindern, indem sie vortäuscht, alle Ziele seien vereinbar. Sie kann Machtasymmetrien verschleiern und kritische Stimmen zum Schweigen bringen. Und sie schafft Exit Barriers - emotionale, soziale und materielle Hürden, die es

schwer machen, auszusteigen, selbst wenn man unzufrieden ist. Die Kunst besteht darin, die bindende Kraft zu nutzen, ohne ihre Schattenseiten zu ignorieren.

Diese Dissertation endet mit einer Einladung: Widersprüche nicht als Bedrohungen zu fürchten, sondern als unvermeidliche Begleiter komplexer Realität zu akzeptieren. Die Fähigkeit, in Spannungen zu verweilen, statt sie vorschnell aufzulösen, eröffnet kreatives Potenzial. Die theoretischen Modelle, empirischen Befunde, praktischen Tools und die methodische

Innovation der KI-basierten Simulation bieten Orientierung für diese Reise. Das letzte Kapitel deutet mit der Quantum-Perspektive eine noch radikalere Möglichkeit an: Organisationen, die mehrere widersprüchliche Strategien gleichzeitig in der Schwebe halten – als Superposition verschiedener Möglichkeiten – bis der Kontext eine Festlegung verlangt. Das ist möglicherweise die Zukunft organisationaler Agilität und eine Denkeinladung, neue Begriffe, Denkmuster und Konzepte für eine Welt zu finden, die immer komplexer und widersprüchlicher wird.

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 und Promovierenden zu ihren herausragenden Arbeiten und vielen Dank für ihren Beitrag zu unserem FIF-Sammelband 2025.

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 2026 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.huegler@zu.de

© Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck der Beiträge nur mit ausdrücklicher Genehmigung. 1. Auflage November 2025