

# FIF-SAMMELBAND

Mit Beiträgen von  
Constantin Ehret, Anselm Heller, Helena Kallen, Leonard Kummer, Felicitas Mundorf,  
Hannah Gräfin von Wallwitz, Ann-Kristin Zehender, Sven Erichsen, Jenna Aurelie Hup-  
pertz, Clemens Christian Krüger, Sandra Längst, Caitlin Megan Lane, Theresa Paulig,  
Maira Stauffenberg

2022

## Editorial

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

unsere jährliche Schriftenreihe „zupFIF“ erscheint ab 2022 unter dem neuen Namen

### FIF-SAMMELBAND

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

Der aktuelle FIF-Sammelband umfasst die Themen „Marke und Familienunternehmen und ihre Auswirkungen auf Employer-Branding“, „Family-Offices“ und „Akquisitionen“ sowie „Resilienz“, „Innovation“, „Nachhaltigkeit“ und „Paradoxien“ in Familienunternehmen. Auch die Nachfolge in Familienunternehmen wird untersucht. Aber auch nicht familienunternehmensspezifische Themen wie Sozialunternehmen und die Folgen der Covid-19-Pandemie auf das Homeoffice werden behandelt.

Die diesjährige Ausgabe ist also facettenreicher denn je und bündelt mit ihren 14 Artikeln die große Bandbreite der Forschung zu Familienunternehmen am FIF.

Um stets an den aktuellsten Fragestellungen 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 der ganzen FIF-Familie



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

<b>Generation Y in Familienunternehmen</b>	<b>9</b>
Wie die Marke des Familienunternehmens die Erwartungen der Generation Y in Bezug auf ihre Bewerbungswahrscheinlichkeit beeinflusst CONSTANTIN EHRET	
<b>Private Equity in Family-Offices</b>	<b>13</b>
Eine qualitative Analyse von finanzierungs-stufen-spezifischen Investments als alternative Anlageklasse ANSELM HELLER	
<b>Resilienz-Radar in Familienunternehmen</b>	<b>17</b>
Eine systematische Überprüfung der Krisenfestigkeit von Familienunternehmen HELENA KALLEN	
<b>Pragmatische Paradoxien in Familienunternehmen</b>	<b>21</b>
Wie es Unternehmerfamilien schaffen, in der Generationenübergabe, trotz interner Spannungen, entscheidungsfähig zu bleiben LEONARD KUMMER	
<b>Next Gens im Spannungsfeld</b>	<b>25</b>
Strategien im Umgang mit dem Spannungsfeld zwischen Tradition und Innovation in Familienunternehmen FELICITAS MUNDORF	
<b>Geschwisterteams in der Nachfolge</b>	<b>29</b>
Welche Herausforderungen birgt der Nachfolgeprozess von Geschwisterteams in Familienunternehmen und wie kann er gelingen? HANNAH GRÄFIN VON WALLWITZ	
<b>Ideenbewertungsprozess in Familienunternehmen</b>	<b>33</b>
Woher kommen die Ideen und welche davon werden am ehesten umgesetzt? ANN-KRISTIN ZEHENDER	

**INHALT**  
Master-  
arbeiten

<b>Social-Business-Tensions in Sozialunternehmen</b>	<b>37</b>
Inwiefern und aus welchen Gründen verändern sich die Hiring-Strategien von Sozialunternehmen in Deutschland? SVEN ERICHSEN	
<b>Übernahme von Familienunternehmen</b>	<b>41</b>
Welche Eigenschaften des Käufers oder der Käuferin überzeugen beim Verkauf des Familienunternehmens? JENNA AURELIE HUPPERTZ	
<b>The Director's Game</b>	<b>45</b>
Entwicklung einer spielbasierten Methode zur Operationalisierung von sozioemotionalem Reichtum in Familienunternehmen CLEMENS CHRISTIAN KRÜGER	
<b>Corporate Social Innovation</b>	<b>49</b>
Ermöglichung sozialer Innovation in Familienunternehmen – eine multiple Fallstudie SANDRA LÄNGST	
<b>EXIT: Wie weit kommst Du?</b>	<b>53</b>
Was beeinflusst aus der Perspektive des Socioemotional Wealths den Umgang von Familienunternehmen mit Paradoxien? CAITLIN MEGAN LANE	
<b>Emotionen im Nachfolgeprozess</b>	<b>57</b>
Die Wahrnehmung von Emotionen der Nachfolger und Nachfolgerinnen innerhalb des Nachfolgeprozesses von Familienunternehmen THERESA PAULIG	
<b>Office Ante Portas</b>	<b>61</b>
Eine explorative Untersuchung der Motivatoren und Stressoren des Homeoffices während der COVID-19-Pandemie MAIRA STAUFFENBERG	

## Über den Autor



Constantin Ehret studierte Corporate Management & Economics an der Zeppelin Universität von 2016 bis 2021. Durch sein Praxissemester bei der philoneos GmbH entdeckte er seine Begeisterung für Familienunternehmen und forschte für sein Humboldt-Projekt zur Innovationskultur von Familienunternehmen. Im Fall-Semester 2020 ging er dem Thema „Employer-Branding in Familienunternehmen und Generation Y“ nach und schrieb dazu seine Bachelorthesis bei Dr. Maximilian Lude und Dr. Laura Bechthold.

# GENERATION Y IN FAMILIENUNTERNEHMEN – WIE DIE MARKE DES FAMILIENUNTERNEHMENS DIE ERWARTUNGEN DER GENERATION Y IN BEZUG AUF IHRE BEWERBUNGSWAHRSCHEINLICHKEIT BEEINFLUSST

CONSTANTIN EHRET

## Einleitung

Rund alle 20 Jahre betritt eine neue Generation den Arbeitsmarkt. Sie tut dies mit eigenen, teilweise neuen Vorstellungen und Erwartungen an Aufgaben, Arbeitsweisen und Führungsstile. Die Baby-Boomer-Generation (1945 – 1964) pensioniert und die Generation X (1965 – 1979) ist verhältnismäßig klein. Daraus resultiert eine gestiegene Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften und die Notwendigkeit für Unternehmen, sich für die neue Generation, Generation Y (1980 – 1999), als attraktive Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen zu positionieren. Unternehmen müssen hierfür verstehen, wie diese Generation tickt, welche Forderungen sie stellt und welche Faktoren sie motiviert (De Coomann & Dries, 2012; Kilber et al. 2004).

In diesem Kontext spielt, basierend auf der Signaltheorie (Spence, 1973), die Employer-Brand eine essenzielle Rolle. Denn mit der Arbeitgebermarke und den damit verbundenen Merkmalen eines Unternehmens werden Entscheidungen der Arbeitssuchenden beeinflusst. Mit der Marke „Familienunternehmen“ können Unternehmen in Familienbesitz ihre einzigartige Identität kommunizieren und sich von Nicht-Familienunternehmen abgrenzen (Astrachan et al., 2018).

In Bezug auf die Wahrnehmung von Familienunternehmen sind Forschungsergebnisse jedoch zweigeteilt. Auf der einen Seite werden Familienunternehmen als konservativ, traditionell und wandlungsresistent und auf der anderen Seite hinsichtlich ihrer familiären Kultur und des Mitarbeitenden-Fokus als sehr positiv und innovativ wahrgenommen (Cassia et al., 2012; Dunn, 1996). Vergleicht man diese Aspekte nun mit den Karriere-, Selbsterfüllungs-

und Work-Life-Balance-geprägten Erwartungen der Generation Y, drohen diese Erwartungen der neuen Generation gegenüber Familienunternehmen nicht erfüllt zu werden (Cursoy et al., 2008).

Im Allgemeinen konzentrierte sich die Familienunternehmensforschung bislang oftmals auf die organisatorische Seite der Arbeitgeberattraktivität und auch die Job-suchenden-Perspektive, insbesondere die der Generation Y, wurde hinreichend beleuchtet. Jedoch weist die Schnittmenge der Arbeitgeberattraktivität von Familienunternehmen und Generation Y eine deutliche Forschungslücke auf.

## Forschungsfrage

Um die begrenzte Literatur zu erweitern, geht diese Studie der Frage nach, inwiefern sich die Bewerbungswahrscheinlichkeit der Generation Y verändert, wenn Familienbesitz signalisiert wird.

## Ziel der Arbeit

Mit dieser Forschungsfrage soll somit untersucht werden, wie die Marke „Familienunternehmen“ die berufsbezogenen Erwartungen der Generation Y und ihre Bewerbungswahrscheinlichkeit im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen beeinflusst. Zum einen soll damit ein besseres Verständnis geschaffen werden, wie die Generation Y die Marke „Familienunternehmen“ wahrnimmt, welche Erwartungen sie an Unternehmen in Familienbesitz hat und ob diese Marke ihre Bewerbungswahrscheinlichkeit beeinflusst. Zum anderen gilt es herauszufinden, ob bisher unberücksichtigte Einflussfaktoren, wie die wahrgenommene Innovationskraft oder das Geschlecht der Führungskraft einen

Effekt auf die Bewerbungswahrscheinlichkeit der Generation Y aufweist.

## Methodik

In Anlehnung an Lude und Prügl (2018) und ihren experimentellen Studien wurde ein Between-Subject-Design entwickelt. Zunächst wurde die existierende Literatur mit Fokus auf Charakteristiken und Erwartungen der Generation Y, die Singaltheorie im Kontext des Bewerbungsprozesses und damit verbundene Begrifflichkeiten sowie Wahrnehmung von Familienunternehmen und der Marke „Familienunternehmen“ analysiert. Anschließend wurde die daraus resultierende Forschungslücke dargestellt. Basierend auf dem theoretischen Hintergrund wurde ein Fragebogen entwickelt und Onlinebefragungen mit 285 Personen der Generation Y durchgeführt. Die Befragten sollten zu Beginn eine von vier fiktiven Jobbeschreibungen eines Familien- und eines Nicht-Familienunternehmens mit weiblicher oder männlicher Führungskraft lesen und anschließend Fragen zu ihrer Einschätzung der Arbeitgeberattraktivität und Bewerbungswahrscheinlichkeit sowie ihren Wahrnehmungen und Erwartungen an Familienbesitz, wahrgenommene Innovationskraft und Geschlecht der Führungskraft beantworten. Anschließend wurden die erhobenen Daten statistisch ausgewertet, analysiert und die aufgestellten Hypothesen getestet.

## Ergebnisse

Die Ergebnisse der Befragungen zeigen, dass Familienbesitz, wahrgenommene Innovationskraft und kommunale Führungseigenschaften die Bewerbungswahrscheinlichkeit der Generation Y statistisch signifikant beeinflussen. Daraus ergeben sich zwei konkrete Schlussfolgerungen für die Marke „Familienunternehmen“.

Die Signalisierung von Familieneigentum im Bewerbungsprozess führt zu einer positiveren Wahrnehmung durch die Generation Y.

Familienunternehmen werden von den Befragten der Generation Y als attraktiver, fürsorglicher und begehrenswerter wahrgenommen. Somit bevorzugen es Arbeitssuchende der Generation Y sich bei Unternehmen in Familienbesitz zu bewerben und dort eine Position anzunehmen. Dies impliziert, dass die Kommunikation der Marke „Familienunternehmen“ es diesen ermöglicht, sich im Bewerbungsprozess von Nicht-Familienunternehmen zu differenzieren.

Die Bewerbungswahrscheinlichkeit der Generation Y wird zusätzlich von kommunalen Führungseigenschaften und der wahrgenommenen Innovationskraft erhöht.

Obwohl das Geschlecht der Führungskraft in den Befragungen keinen signifikanten Einfluss aufwies, erwartet die Generation Y, dass Führungskräfte starke soziale Fähigkeiten, zwischenmenschliche Orientierung und eine Betonung von Kooperation und Zusammenarbeit aufweisen. Zusätzlich steigt die Bewerbungswahrscheinlichkeit, wenn das Unternehmen im Allgemeinen als innovativ wahrgenommen wird. Dies bedeutet, dass Familienunternehmen basierend auf den Erwartungen der Generation Y ihre Arbeitgebermarke und damit verbundene Jobbeschreibungen anpassen sollten, um die Bewerbungswahrscheinlichkeit der Generation Y weiter zu steigern.

Mit Blick auf die Forschungsfrage kann somit festgehalten werden, dass sich durch das Signalisieren von Familieneigentum die Erwartungen der Generation Y hinsichtlich ihrer Bewerbungswahrscheinlichkeit insofern verändern, als sie sich bevorzugt bei einem Familienunternehmen bewerben und in einem solchen arbeiten möchten.

## Literatur

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

Cassia, L., De Massis, A., & Pizzurno, E. (2012). Strategic innovation and new product development in family firms: An empirically grounded theoretical framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(2), 198–232.

Dunn, B. (1996). Family Enterprises in the UK: A Special Sector? *Family Business Review*, 9(2), 139–155.

De Cooman, R., & Dries, N. (2012). Attracting Generation Y: How work values predict organizational attraction in graduating students in Belgium. In E. Ng, S. Lyons, & L. Schweitzer, *Managing the New Workforce*. Edward Elgar Publishing. 42–63.

Cursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458.

Kilber, J., Barclay, A., & Ohmer, D. (2014). Seven Tips for Managing Generation Y. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(4), 80–91.

Lude, M., & Prüggl, R. (2018). Why the family business brand matters: Brand authenticity and the family firm trust inference. *Journal of Business Research*, 89, 121–134.

Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.

## Über den Autor



Anselm Heller studierte von 2017 bis 2021 Corporate Management & Economics an der Zeppelin Universität. Seine Bachelorarbeit schrieb er im Spring-Semester 2021 bei Dr. Christian-Titus Klaiber und Clemens Christian Krüger.

# PRIVATE EQUITY IN FAMILY-OFFICES – EINE QUALITATIVE ANALYSE VON FINANZIERUNGS-STUFENSPEZIFISCHEN INVESTMENTS ALS ALTERNATIVE ANLAGEKLASSE

ANSELM HELLER

## Einleitung

Family-Offices „als Unternehmen, die mit ihren Dienstleistungen ein breites Anspruchsspektrum von sehr vermögenden Privatpersonen bzw. Familienverbänden erfüllen“ (Breuer et al., 2019, S. 282) haben in den letzten Jahren in Deutschland zunehmend an Bedeutung gewonnen (Schaubach, 2019). Jedoch stehen Family-Offices vor einigen Herausforderungen, die die Konzeption neuer Strategien erfordern, um die verschiedenen Ziele der Familie und der Vermögensträger zu erreichen (Rosplock, 2020). Eine dieser Herausforderungen stellt das aktuelle Niedrigzinsumfeld dar (Kammerlander et al., 2018), da Renditeziele des Family-Offices mit einem klassischen Portfolio aus Aktien und Anleihen möglicherweise nicht erreicht werden können. Verbunden hiermit lässt sich ein zunehmender Fokus auf alternative Assets und insbesondere auf die Anlageklasse „Private Equity“ feststellen (UBS & Campden, 2018).

Da es sich bei Private-Equity-Investments um ein sehr heterogenes Feld handelt, kann zur differenzierteren Betrachtung dieser Anlageklasse eine Unterscheidung hinsichtlich der Entwicklungsstufen erfolgen, in denen sich Portfoliounternehmen befinden (Povaly, 2006). So kann in der Literatur zwischen Seed-, Start-up-, Expansion/Growth-, Buyout- und Distressed/Turnaround-Investments unterschieden werden.

Jedoch bietet die aktuelle Literatur zum Investitionsverhalten von Family-Offices hinsichtlich des Bereichs „Private Equity“ nur ein sehr oberflächliches Bild. Investitionen in einzelne Finanzierungsstufen finden hier nur eine geringe Beachtung. Generell bleiben die entscheidenden Faktoren hinter dem Investitionsverhalten von Family-Offices bis heute weitestgehend

unerforscht (Schickinger et al., 2021). Dies lässt sich auch hinsichtlich des Bereichs „Private Equity“ beobachten. An diesem Punkte setzt die hier vorgestellte Forschungsarbeit an.

## Forschungsfrage

Den Kern der Untersuchung bildet die Frage: Inwiefern investieren Family-Offices in verschiedene Private-Equity-Finanzierungsstufen und wodurch wird diese Entscheidung beeinflusst?

## Ziel der Arbeit

Durch eine systematische Untersuchung der Charakteristika der Finanzierungsstufen Seed-, Start-up-, Expansion/Growth-, Buyout- und Distressed/Turnaround soll die hier vorgestellte Forschungsarbeit zu einem besseren Verständnis und einer besseren Abgrenzung dieser beitragen.

Darüber hinaus soll die Arbeit den Kenntnisstand hinsichtlich des Investitionsverhaltens von Family Offices im Bereich Private-Equity erweitern. Neben einer Analyse der Auswahl einzelner Finanzierungsstufen zielt der qualitative Forschungsansatz insbesondere darauf ab, die entscheidenden Kriterien bei der Auswahl von Private-Equity-Investitionen im Kontext eines Family Offices zu ergründen und zu verstehen. Neben einem Beitrag zur akademischen Literatur soll die Arbeit auch einen relevanten Beitrag für die Praxis liefern, indem sie für weitere Family-Offices Transparenz schafft.

## Methodik

Anschließend an die Darlegung der Forschungslücke wurden Family-Offices definiert und näher betrachtet sowie die Charakteristika der verschiedenen Private-Equity-Finanzierungsstufen vertiefend dargestellt.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Hierbei wurden, basierend auf zuvor dargelegter Literatur, Hypothesen bezüglich des Investitionsverhaltens und der Präferenzen von Family-Offices bzw. Vermögensträgern erstellt und ein Interviewleitfaden entwickelt. Im Rahmen von 10 teilstrukturierten Interviews konnten dabei 11 Experten und Expertinnen befragt werden. Hierbei handelte es sich um Single-Family-Officer, Multi-Family-Officer und externe Experten und Expertinnen im Bereich „Banking und Asset-Management“, welche eng mit Family-Offices zusammenarbeiten und speziell für die Anlageklasse „Private Equity“ zuständig sind. Die Interviews wurden anschließend im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser & Laudel (2010) sowie Mayring & Fenzl (2014) analysiert, verglichen und mittels eines Mixed-Methods-Ansatzes ausgewertet.

## Ergebnisse

Auch wenn Family-Offices einen sehr unterschiedlichen Fokus hinsichtlich der einzelnen Finanzierungsstufen aufweisen können, wird von den befragten Experten und Expertinnen eine Tendenz zur Investition in spätere Finanzierungsstufen (insbesondere Growth und Buyout) festgestellt. Die für das Family-Office bzw. den Vermögensträger relevanten Gründe können dabei vielfältig sein und werden nachfolgend kurz dargestellt.

### | Risiko

Ob eine Investition im Bereich „Private Equity“ erfolgt und in welche Finanzierungsstufen genau investiert wird, kann in einem engen Zusammenhang mit der Risikotoleranz des Vermögensträgers stehen. Verbunden hiermit kann

insbesondere das Risiko-Rendite-Profil der Finanzierungsstufen bei der Auswahl eine entscheidende Rolle spielen.

### | Emotionale Rendite

Mit Investitionen in Private Equity können auch sehr individuelle nicht-finanzielle Ziele verfolgt werden. Bei der Auswahl eines konkreten Fonds in der Finanzierungsstufe spielen zunehmend ESG-Kriterien (Environment, Social und Governance) eine Rolle. Weiterhin können Investitionen in einzelne Finanzierungsstufen ausgeschlossen werden (z. B. Distressed), wenn die wahrgenommenen Praktiken im Beteiligungsmanagement nicht mit den Werten des Vermögensträgers übereinstimmen.

### | Investitionserfahrung

Während Wissen über Private-Equity-Investitionen von Family-Offices aufgebaut werden kann, so kann der Zugang zu Fonds mit guten Renditeerwartungen in frühen Finanzierungsstufen, insbesondere in den Bereichen „Start-up“ und „Growth“ von entscheidender Relevanz sein.

### | Vermögensgröße

Die Vermögensgröße der Vermögensträger kann restriktiv wirken, da eine bestimmte Menge an Kapital erforderlich ist, um über verschiedene Finanzierungsstufen hinweg zu investieren und zu diversifizieren.

### | Persönliche Prägung

Eine Investitionsentscheidung kann auch durch eine vorherige Erfahrung in einer bestimmten Finanzierungsstufe und somit durch einen persönlichen Bezug zu dieser Finanzierungsstufe bedingt sein.

## Literatur

Breuer, F., Emele, C., Frey, S., Gerke, W., & Peter, S. (2019). Family Office – Mythos mit Zukunft Eine explorative Studie zur Arbeitsweise von Family Offices. In O. Everling & J. Lampe (Hrsg.), *Rating von Vermögensverwaltungen* (S. 279–295). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-23793-6\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-658-23793-6_18)

Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Auflage). VS Verlag.

Kammerlander, N., Leitterstorf, M. P., Schickinger, A., & Bierl, P. A. (2018). *Family Office, Family Equity und Private Equity: Unternehmerisches Investieren und generationsübergreifendes Unternehmertum; Praxisreport*.

Mayring, P., & Fenzl, T. (2014). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 543–556). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0\\_38](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_38)

Povaly, S. (2006). *Private Equity Exits: An analysis of divestment process management in relation to leveraged buyouts*.

Rosplock, K. (2020). *The complete family office handbook: A guide for affluent families and the advisors who serve them* (Second Edition). Wiley.

Schaubach, P. (2019). Betreuungskonzept und Leistungsangebot von Family Offices. In H. Brost, M. Faust, & W. J. Reitinger (Hrsg.), *Private Banking und Wealth Management* (S. 296–314). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-23779-0\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-658-23779-0_15)

Schickinger, A., Bierl, P. A., Leitterstorf, M. P., & Kammerlander, N. (2021). Family-related goals, entrepreneurial investment behavior, and governance mechanisms of single family offices: An exploratory study. *Journal of Family Business Strategy*, 100393. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100393>

UBS, & Campden. (2018). *The Global Family Office Report*. <https://www.ubs.com/global/en/wealth-management/uhnw/global-family-office-report/old-edition/global-family-office-report-2018.html>

## Über die Autorin



Helena Kallen studierte von 2017 bis 2021 Soziologie, Politik und Wirtschaft an der Zeppelin Universität. Ihre Bachelorarbeit schrieb sie im Fall-Semester 2020 bei Dr. Laura Bechthold.

# RESILIENZ-RADAR IN FAMILIENUNTERNEHMEN – EINE SYSTEMATISCHE ÜBERPRÜFUNG DER KRISENFESTIGKEIT VON FAMILIENUNTERNEHMEN

HELENA KALLEN

## Einleitung

Die fortschreitende Globalisierung und Megatrends wie Digitalisierung lassen die Wirtschaft einzelner Länder näher aneinanderwachsen. Diese globale, wirtschaftliche Verflechtung hat den allgemeinen Wohlstand spürbar ansteigen lassen. Gleichzeitig hat sie aber zur Folge, dass sich Krisen mit großer Geschwindigkeit international ausbreiten können. Wirtschaftskrisen, wie in Folge der weltweiten Covid-19-Pandemie, bewirken eine allgemeine Ungewissheit, in der keine belastbaren Vorhersagen mehr getroffen werden können. Taleb bezeichnet solche Ereignisse als „schwarze Schwäne“ (2018) und beschreibt damit exogene Schocks, die eine extrem niedrige Eintrittswahrscheinlichkeit mit desaströsen Konsequenzen haben. Unternehmen müssen lernen mit Ungewissheit und Unsicherheit zu leben und umzugehen, um weiter bestehen zu bleiben.

In diesem Kontext wird „Resilienz“ zu einer wünschenswerten Eigenschaft für Unternehmen (Darkow, 2019). Resilienz beschreibt dabei die Fähigkeit von Unternehmen, Krisen zu bewältigen und zum Status-quo-ante zurückzukehren. Da Krisen meist mit einem Ressourcenengpass einhergehen, ist gutes Krisenmanagement vom Ressourcenmanagement abhängig. Eine der wichtigsten Ressourcen hierbei sind finanzielle Mittel, da sich diese schnell in andere Ressourcen umwandeln lassen. Die hier zusammengefasste Forschungsarbeit fokussiert sich auf die Resilienz von nicht-börsennotierten Familienunternehmen, da diese eine besondere Ausgangslage haben. Unternehmen, die im Familieneigentum und familiengeführt sind, zeichnen sich durch ihren Generationsgedanken, ihre Langfristigkeit und Unabhängigkeit aus. Diese Eigenschaften werden oft als positiv bewertet, da sie dem Unternehmen langfristige Stabilität verleihen (Le

Breton-Miller & Miller, 2006; Wimmer, 2013). In Krisen aber können Familienunternehmen, aufgrund dieser Eigenschaften gegenüber börsennotierten Unternehmen einen entscheidenden Nachteil haben, denn sie haben einen schwereren Zugang zu frischem Risikokapital (Hennerkes & Boehm-Bezing, 2002). Daher sollten Familienunternehmen ein besonderes Interesse daran haben, sich resilient aufzustellen.

## Forschungsfrage

Es sollen folgende Fragen beantwortet werden: Ist eine langfristige Resilienz für Familienunternehmen aufgrund des Finanzierungsaspektes besonders wichtig? Welche Strategien verfolgen Familienunternehmen, um diese Resilienz zu erreichen und welche Bausteine werden dabei als wesentlich zur Erarbeitung von Resilienz angesehen?

## Ziel der Arbeit

Ziel der Arbeit ist es, ein Resilienz-Radar für nicht-börsennotierte Familienunternehmen in Form einer Checkliste zu erarbeiten. Anhand dieser Checkliste können familienunternehmensspezifische Strategien zur Resilienz abgefragt und abgeleitet werden. Dieses Resilienz-Radar soll als eine Ergänzung zu schon bestehenden, allgemeineren Strategie-Tools und Risikomanagementsystemen dienen.

Um dieses Resilienz-Radar aufstellen zu können, wurden aus der Literatur vier Hypothesen über die wichtigsten Resilienz-Bausteine von Familienunternehmen abgeleitet:

- konservative, gut strukturierte Bankverschuldungen
- nachhaltige Investitionen in die Begründung einer starken Marktposition

- Diversifikation der Unternehmensaktivitäten
- eine gründliche und strategische Vorbereitung ist ein wesentlicher Resilienz-Baustein aller Unternehmen

## Methodik

Mit Hilfe von Experteninterviews und der qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel (2010) wurden die Hypothesen überprüft und die Resilienz-Strategien der einzelnen Familienunternehmen in Erfahrung gebracht.

Die Daten wurden durch semistrukturierte Interviewleitfäden erhoben. Bei der Auswahl der Experten und Expertinnen wurde darauf geachtet, dass die Familienunternehmen unterschiedlicher Branche, Größe und Alters waren. Die acht Interviewpartner und Interviewpartnerinnen stammen jeweils aus der Geschäftsführung oder Aufsichtsräten von Familienunternehmen. Mit der Datenerhebung und Auswertung soll der kausale Zusammenhang zwischen Resilienz (abhängige Variable) in ihren verschiedenen Aspekten, und den Strategien (unabhängige Variable), die zu ihrem Erreichen eingesetzt wurden, untersucht werden. Neben dieser Kausalität wurde außerdem untersucht, inwiefern sich der Erfolg der Strategien messen lässt, um Rückschlüsse für das Resilienz-Radar ziehen zu können.

## Ergebnisse

Sowohl die Ausgangslage als auch alle vier Hypothesen konnten bestätigt werden. Aufgrund der Finanzierungsschwierigkeiten spielt Resilienz für Familienunternehmen eine wichtige Rolle und alle befragten Familienunternehmen versuchten durch unterschiedliche Strategien in Finanzierung, Marktpositionierung, Diversifikation und Vorbereitung, Resilienz aufzubauen.

- | Finanzierung: Eine konservative, gut strukturierte Bankverschuldung soll als wesentlicher Resilienz-Baustein eine

### Unabhängigkeit von externen Einflüssen wahren.

Mögliche Strategie: Anstreben einer geringen Verschuldung und hohen Eigenkapitalquote, um gute Kreditverträge ohne einschränkende Vertragsauflagen auszuhandeln und eine langfristige Planung mit Bankkrediten zu ermöglichen.

Messmöglichkeit: Grad der Verschuldung z. B. gemessen am jährlichen EBITDA.

- | Marktpositionierung: Eine starke Marktpositionierung soll als wesentlicher Resilienz-Baustein für Robustheit in der Krise sorgen.

Mögliche Strategie: Ausbau einer robusten und langfristigen Kundenbindung, durch die Investition in eine starke Marke.

Messmöglichkeit: Analyse des Marktanteils, des Marktwachstums und Befragung zur Kundenzufriedenheit.

- | Diversifikation: Als wesentlicher Resilienz-Baustein soll die Diversifikation des Familienunternehmens für langfristige Stabilität und Flexibilität sorgen.

Mögliche Strategie: Investition in ein breites Kunden- und Produktportfolio, um eine Unabhängigkeit von einzelnen Kunden und Schwankungen einzelner Branchen zu wahren.

Messmöglichkeit: Abwägung zwischen Synergien und Streuung des Risikos durch Diversifikation.

- | Vorbereitung: Unterschiedlichste Vorbereitungstaktiken sollen als wesentlicher Resilienz-Baustein proaktiv und strategisch auf Krisen vorbereiten.

Mögliche Strategie: Risikoanalysen und Stresstests.

Messmöglichkeit: Überprüfung wirtschaftlicher Kennzahlen.

Das Resilienz-Radar baut auf den einzelnen Strategien der Familienunternehmen und den dazugehörigen Messmöglichkeiten auf.

## Literatur

- Darkow, P. M. (2019). Beyond "bouncing back": Towards an integral, capability-based understanding of organizational resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(2), 145–156. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12246>
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: Lehrbuch* (4. Auflage). VS Verlag.
- Hennerkes, B.-H. & Boehm-Bezing, P. von. (2002). Familienunternehmen und Börse. In *Finanzierung für den Mittelstand : Trends, Unternehmensrating, Praxisfälle* (S. 125–140). Gabler.
- Le Breton-Miller, I. & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(6), 731-746.
- Taleb, N. N. (2018). *Der Schwarze Schwan: Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse* ((I. Pross-Gill, Übers.)). Pantheon.
- Wimmer, R. (2013). Die Bewältigung der Wirtschaftskrise als Führungsaufgabe. *Konfliktdynamik*, 2(3), 222–233. <https://doi.org/10.5771/2193-0147-2013-3-222>

## Über den Autor



Leonard Kummer studierte von 2017 bis 2021 Sociology, Politics & Economics an der Zeppelin Universität.

Seine Bachelorarbeit schrieb er im Spring-Semester 2021 bei Dr. Laura Bechthold und Clemens Christian Krüger.

"Ich bin sehr dankbar für meine Zeit an der Zeppelin Universität und speziell für meine sehr starke Bindung zum FIF, bei der ich mir sicher bin, dass diese auch über meine Studierendenzzeit hinaus bestehen bleibt."

# PRAGMATISCHE PARADOXIEN IN FAMILIENUNTERNEHMEN – WIE ES UNTERNEHMERFAMILIEN SCHAFFEN, IN DER GENERATIONENÜBERGABE, TROTZ INTERNER SPANNUNGEN, ENTSCHEIDUNGSFÄHIG ZU BLEIBEN

LEONARD KUMMER

## Einleitung

Familienunternehmen stellen eine der stärksten Triebfedern der deutschen Wirtschaft dar (Stiftung Familienunternehmen, 2019). Jedoch sind Familienunternehmen nicht ausschließlich für ihre wirtschaftlichen Leistungen, sondern vermehrt auch für enorme familieninterne Interessenskonflikte bekannt (Capital, 2019). Diese Familienstreits belasten nicht nur die beteiligten Familienmitglieder und das familiäre Zusammenleben, sondern können zusätzlich negative Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen nach sich ziehen. Wieso sind jedoch gerade Familienunternehmen so anfällig für diese Art der zerstörerischen Konflikte? Ein maßgeblicher Grund hierfür ist, dass sich die Familie und das Unternehmen, zwei Systeme mit sehr verschiedenen Funktionsweisen und Spielregeln, im Familienunternehmen durchgängig überschneiden. Während es im Unternehmen primär um die Leistung einer Person geht, stehen innerhalb der Familie deren Wohlbefinden und deren Emotionen im Vordergrund. Diese paradoxe Überschneidung führt zu einer starken Belastung für die Familienmitglieder, da diese konstant in den beiden Logiken denken und handeln müssen (Simon, 2012).

Betrachtet man den Sachverhalt in Anbetracht dieser konstant herrschenden Anspannung, so ist es überraschend, dass eine Großzahl der Familienunternehmen es schaffen, überdurchschnittlich lange zu existieren. Während mindestens 20 Prozent aller Familienunternehmen länger als 50 Jahre bestehen, schaffen es gerade einmal 15 Prozent der Unternehmen unter den Standard & Poor's 500 (S&P 500) sich überhaupt 40 Jahre lang zu erhalten (Schuman et al., 2010).

Dies lässt den Schluss zu, dass sich innerhalb der Unternehmerfamilien spezielle Verhaltensweisen etabliert haben, mit denen es den Mitgliedern möglich ist, mit den Paradoxien, die durch die Überschneidung von Familie und Unternehmen entstehen, umzugehen, um das Fortbestehen der Familie und des Unternehmens zu garantieren. Wie genau diese Verhaltensweisen jedoch aussehen, ist von Familie zu Familie unterschiedlich, da jede einen eigenen, auf alle Beteiligten zugeschnittenen, Lösungsweg benötigt, welcher spätestens zum Zeitpunkt der Generationenübergabe neu evaluiert und angepasst werden muss (von Schlippe et al., 2008; Schuman et al., 2010; Simon, 2012).

## Forschungsfrage

Wie gehen Unternehmerfamilien mit pragmatischen Paradoxien um, die während der Generationenübergabe entstehen, und welche externen Faktoren beeinflussen die in den Unternehmerfamilien herrschenden paradoxen Spannungen?

## Ziel der Arbeit

Das Ziel der Forschungsarbeit ist es, zunächst anhand eines systemtheoretischen Ansatzes die entstehenden Paradoxien durch die Überschneidung von Familie und Unternehmen genauer zu erklären. Im Anschluss daran werden drei spezielle Paradoxien herausgearbeitet, die direkt mit der Generationenübergabe in Verbindung stehen:

- Wohl des Individuums und/oder Wohl des Kollektivs
- Wurzeln und/oder Flügel

- Gleichheit und/oder Leistungsbezogenheit

## Methodik

Zur Beantwortung der genannten Forschungsfrage wurde sich dazu entschieden, qualitativ zu forschen. Konkret wurden zwei Fallstudien mit jeweils einer Unternehmerfamilie durchgeführt, welche sich in verschiedenen Phasen der Generationenübergabe befinden. Von jeder Familie wurden jeweils der Vater, die Mutter und die beiden Töchter interviewt. Um einen möglichst tiefen Einblick in die Strukturen der Familien zu erhalten, wurde Tiefeninterviews geführt. Diese dauern weitaus länger und folgen keinen festen Strukturen, was dazu führt, dass die Befragten in einer vertrauensvollen Atmosphäre tiefgreifende Emotionen und Erlebnisse besser ausdrücken können (Foerster, 2016). Die Interviews wurden aufgezeichnet und anschließend ordnungsgemäß transkribiert. Zur anschließenden Datenauswertung wurde die Methode der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2019) verwendet.

## Ergebnisse

Pragmatische Paradoxien stellen, unabhängig davon, welche Größe das Familienunternehmen besitzt oder wie lange es existiert, eine große Herausforderung dar. Mit jeder neuen Generation beginnt die Aufgabe von vorne, um die internen paradoxen Spannungen im Gleichgewicht zu halten. Welche dieser latenten Spannungen sich zu zentralen Problemen entwickeln können, hängt zum einen von den Familienmitgliedern an sich und zum anderen von externen Faktoren ab.

### | Wohl des Individuums und/oder Wohl des Kollektivs

Das Wohl des Individuums wird vor allem dann bevorzugt, wenn es die persönliche Zukunft der Nachfolger oder der Nachfolgerinnen betrifft. Handelt es sich jedoch um fundamentale Entscheidungen, die

Auswirkungen auf die ganze Familie haben, rückt das Wohl des Kollektivs in den Fokus.

### | Wurzeln und/oder Flügel

Die Nachfolgenden treten schon in einem sehr jungen Alter mit dem Familienunternehmen in Kontakt. Durch diese frühkindliche Identifizierung mit dem Familienunternehmen entstehen bei den Nachfolgenden sehr starke Wurzeln. Mit dem Älterwerden erlebten die Kinder ein hohes Maß an Freiheit, selbst die Entscheidung treffen zu können, in welche Richtung sie sich entwickeln möchten.

### | Gleichheit und/oder Leistungsbezogenheit

Die beiden befragten Familien unterscheiden sich stark in ihrer Vorgehensweise und auch innerhalb der Familien herrscht Uneinigkeit darüber, welches Vorgehen als gerecht wahrgenommen werden kann. Daraus lässt sich schließen, dass besonders diese Paradoxie starke Konflikte nach sich ziehen kann, weshalb sich Unternehmerfamilien überaus intensiv und frühzeitig damit auseinandersetzen sollten.

Als besonderer externer Faktor, der einen starken Einfluss auf die paradoxen Spannungen innerhalb der Unternehmerfamilie haben kann, ist die Neukonstellation der Familienstruktur zu nennen. Sei es durch das plötzliche Ableben eines Mitglieds, die geographische Trennung der Familie oder aber das Hinzukommen von Ehepartnern.

## Literatur

Capital. (2019). In diesen deutschen Familienunternehmen gab es Krach. <https://www.capital.de/wirtschaft-politik/15-konflikte-in-deutschen-familienunternehmen>

Foerster, B. (2016). Marketinginstitut. <https://www.marketinginstitut.biz/blog/tiefeninterview/>

Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung (pp. 633–647). Springer Fachmedien.

Schuman, A., Stutz, S., & Ward, J. L. (2010). Family Business as Paradox. In PALGRAVE MACMILLAN (Vol. 1).

Simon, F. B. (2012). Einführung in die Theorie des Familienunternehmens. Carl Auer.

Stiftung Familienunternehmen. (2011). Definition Familienunternehmen. <https://www.familienunternehmen.de/de/definition-familienunternehmen>

von Schlippe, A., Nischak, A., & El Hachimi, M. (2008). Familienunternehmen verstehen - Gründer, Gesellschafter und Generationen. Vandenhoech & Ruprecht.

## Über die Autorin



Felicitas Mundorf studierte von 2017 bis 2021 Soziologie, Politik und Wirtschaft mit Schwerpunkt auf Wirtschaftswissenschaften an der Zeppelin Universität. Ihre Bachelorarbeit schrieb sie im Spring-Semester 2021 bei Dr. Laura Bechthold.

# NEXT GENS IM SPANNUNGSFELD – STRATEGIEN IM UMGANG MIT DEM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN TRADITION UND INNOVATION IN FAMILIEN-UNTERNEHMEN

FELICITAS MUNDORF

## Einleitung

Tradition und Innovation in Familienunternehmen: eine Entscheidung für das Eine und gegen das Andere? Die tief verankerte Tradition ist eine wichtige Entscheidungsgrundlage vieler Familienunternehmen. Oftmals wird ihnen jedoch nachgesagt, dass ihre über Generationen hinweg bestehende Tradition die Innovationsmöglichkeiten erheblich einschränkt. Tradition scheint oftmals innovationshemmend und risikoavers zu wirken. Doch in Zeiten der Globalisierung und zunehmender Digitalisierung wird es immer wichtiger, innovativ zu sein, um den Bedürfnissen und aktuellen Umständen entsprechen zu können. Die beiden Elemente „Tradition“ und „Innovation“ scheinen sich somit auf den ersten Blick zu widersprechen und gegenseitig auszuschließen. Wissenschaftliche Arbeiten haben jedoch gezeigt, dass Tradition maßgeblich zum Innovationspotenzial beitragen kann und sich Familienunternehmen dadurch von anderen Unternehmen abgrenzen und unterscheiden.

Tradition und Innovation sind eng miteinander verbunden und können in Kombination Vorteile für Familienunternehmen schaffen. Dennoch entstehen in Familienunternehmen immer wieder Spannungsfelder zwischen den beiden Komponenten, die es zu lösen gilt. Im Umgang mit den Spannungsfeldern ist Tradition in Form der Weitergabe von Werten als Entscheidungs- und Handlungsgrundlage stets zu beachten. Nur unter Berücksichtigung dieser Werte sind Strategien zielführend und können Innovationen erfolgreich umgesetzt werden. Die Art und Weise der Durchführung und Implementierung von Innovationen sowie Veränderungen muss sich jedoch über Generationen verändern können. Nur so ist eine erfolgreiche

Umsetzung von Innovation unter Berücksichtigung der Tradition möglich.

## Forschungsfrage

Es gilt also folgende Frage zu beantworten: Welche Strategien gibt es, die es der Next Generation von Familienunternehmen ermöglichen, das Spannungsfeld zwischen Tradition und Innovation zu lösen oder zu reduzieren?

## Ziel der Arbeit

Tradition und Innovation sind eng miteinander verbunden und können in Kombination Vorteile für Familienunternehmen schaffen. Dennoch entstehen in Familienunternehmen immer wieder Spannungsfelder zwischen den beiden Komponenten, die es zu lösen gilt. Es gilt sich daher nicht mit der Frage des Entweder-oder, sondern mit der Lösung des Spannungsfeldes zu beschäftigen.

Ein Konsens über Strategien zur Bewältigung des Spannungsfeldes zwischen Tradition und Innovation besteht noch nicht. Hier setzt die Arbeit an und zielt folglich darauf ab, Strategien im Umgang mit dem Spannungsfeld aufzuzeigen. Ziel ist somit nicht die quantitative Aussage zur Art und Ausprägung des Spannungsfeldes, sondern ein qualitativer Erkenntnisgewinn zu Strategien im Umgang mit diesem Spannungsfeld in Familienunternehmen.

## Methodik

Die Arbeit folgt der Vorgehensweise der Experteninterviews und qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel. Zunächst wurde der aktuelle Stand der Forschung zum Spannungsfeld zwischen Tradition und Innovation dargestellt, sowie

die Begriffe „Tradition“, „Innovation“, „Next Generation“ und „Familienunternehmen“ definiert. Dadurch konnten die Forschungslücke dargelegt und eine Abgrenzung der vier Begrifflichkeiten vorgenommen werden.

Auf die theoretische Erarbeitung folgte die Datenerhebung. Führungspersonen der Next Generation von elf Familienunternehmen wurden im Rahmen eines leitfadengestützten Experteninterviews befragt. Dabei haben alle befragten Familienunternehmen ihren Hauptsitz in Deutschland und unterscheiden sich hinsichtlich Größe und Branche. So konnten aus den Interviews aussagekräftige Vergleiche gezogen und allgemeingültige Aussagen getroffen werden. Die Interviews wurden aufgezeichnet und mit Hilfe der Software Amberscript transkribiert. Im Anschluss erfolgte die Datenauswertung der Interviews mittels eines dreistufigen Prozesses (Extraktion, Aufbereitung und Auswertung).

## **Ergebnisse**

Alle Familienunternehmen haben ihre Unternehmenswerte und -traditionen allgemeinverständlich definiert und verfolgen diese mit Konsequenz. Die Vermeidung von Spannungsfeldern gelingt ihnen nicht immer, denn es fehlt oftmals der gemeinsame Konsens über Strategien im Umgang mit diesen.

Aus den Experteninterviews ließen sich sechs Strategien ableiten. Diese ermöglichen es den Unternehmen, Veränderungen vorzunehmen beziehungsweise Handlungsweisen anzupassen. Wichtig dabei ist, dass die Strategien sich oftmals gegenseitig bedingen – eine Strategie schließt die andere demnach nicht zwangsläufig aus.

### **| Mitarbeiterqualifizierung und Innovationsworkshops**

Durch Mitarbeiterschulungen können stets neue Fähigkeiten und neues Wissen vermittelt werden. Innovationsworkshops dienen als Instrument, neue Schwerpunkte für das Unternehmen zu entwickeln.

### **| Einrichtung von Co-Working-Spaces**

Durch die Schaffung von Co-Working-Spaces ist Mitarbeitenden der Austausch, die gemeinsame Ideenentwicklung sowie eine aktive Einbringung im Unternehmen möglich.

### **| Zusammenstellung diverser Teams**

Das Überdenken des Organisationsdesigns von Familienunternehmen wird zunehmend wichtiger. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den selektiven Einsatz von Projektorganisationen im Unternehmen, ist die Zusammenstellung diverser Teams im Sinne ihrer Fähigkeiten.

### **| Erstellung eines Unternehmenshandbuchs**

Das Unternehmenshandbuch bietet eine gewisse Beständigkeit, vor allem hinsichtlich des erwarteten Verhaltens, zeitgleich aber auch die Möglichkeit, über die Zeit modifiziert oder verändert zu werden.

### **| Erstellung eines Strategiepapiers**

Ein klar strukturiertes Strategiepapier einschließlich der Darlegung realisierbarer Zukunftsfelder schafft Perspektive, Orientierung, Sicherheit und Vertrauen – sowohl in der Außendarstellung als auch im Mitarbeiterbereich.

### **| Hinzuziehung externer Berater und Beraterinnen**

Externe Berater und Beraterinnen bieten eine stärkere „Outside-in“-Perspektive und sind somit Impulsgeber und Impulsgerinnen. Sie geben einen anderen Blickwinkel sowie positive Denkanstöße und verfügen über Know-how, welches im Unternehmen nicht oder unzureichend vorhanden ist.

## Literatur

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The Ability and Willingness Paradox in Family Firm Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
- Cruz, C. C., Gómez-Mejía, L. R., & Becerra, M. (2017). Perceptions of Benevolence and the Design of Agency Contracts: CEO-TMT Relationships in Family Firms. *Academy of Management Journal*, 53(1), 69-89.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through Tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116.
- Freeman, C. (1974). *The Economics of Industrial Innovation*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Lehrbuch (4. Auflage): VS Verlag.
- Gordon, J. (2019). Commentary on "Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system". *Journal of Family Business Strategy*, 10, 1-2.
- Hillebrand, S. (2019). Innovation in family firms – a generational perspective. *Journal of Family Business Management*, 9(2), 126-148.
- Klein, S. (2004). *Familienunternehmen: Theoretische und empirische Grundlagen* (2. Auflage). Gabler Verlag .
- Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2011). Family firm research: Sketching a research field. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1), 32-47.
- Lattuch, F. (2019). Family firm innovation strategy: contradictions and tradition. *Journal of Business Strategy*, 40(3), 36-42.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2003). Challenge versus Advantage in Family Business. *Strategic Organization*, 1(1), 127-134.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family business review*, 19(1), 73-87.
- Rondi, E., De Massis, A., & Kotlar, J. (2019). Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of Family Business Strategy*, 10, 1-13.
- Vallone, C., & Iannone, B. (2020). Innovation through Tradition in Family Business. *International Journal of Business and Management*, 15(1), 157- 165.
- Zahara, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, 18(1), 23-40.

## Über die Autorin



Hannah Gräfin von Wallwitz studierte von 2017 bis 2021 Politics, Administration and International Relations an der Zeppelin Universität. Ihre Bachelorarbeit schrieb sie im Spring-Semester 2021 bei Professor Prügl. Sie ist zudem Teilnehmerin des Projektes 2024.

# **GESCHWISTERTEAMS IN DER NACHFOLGE – WELCHE HERAUSFORDERUNGEN BIRGT DER NACHFOLGEPROZESS VON GESCHWISTERTEAMS IN FAMILIENUNTERNEHMEN UND WIE KANN ER GELINGEN?**

Hannah Gräfin von Wallwitz

## **Einleitung**

In den letzten Jahren hat die Forschung im Bereich der Nachfolge in Familienunternehmen stark zugenommen. Weitestgehend unerforscht allerdings ist in diesem Feld das Thema „Geschwisterteams in der Nachfolge“. Bedeutsam wird dieser Bereich vor dem Hintergrund, dass die betroffenen Unternehmen öfter an einer mangelhaft strukturierten Nachfolge und den damit einhergehenden internen Auseinandersetzungen scheitern, als an den marktwirtschaftlichen Gegebenheiten (Rüsen, 2016). Der ohnehin herausfordernde Nachfolgeprozess gewinnt weiter an Komplexität, wenn Geschwister gemeinsam die Nachfolge antreten sollen und dadurch bestehende Strukturen im Unternehmen und auch in der Familie zwangsweise einer Veränderung unterworfen werden.

Die übergebende und übernehmende Generation sieht sich in diesem speziellen Konstrukt nicht nur den gängigen Herausforderungen einer Nachfolge ausgesetzt, sondern insbesondere der Bewältigung von gedoppelten sozialen Spannungen, familienintern und unternehmensintern (Handler und Kram, 1998; Baus, 2013). Im Detail ist zu erwähnen, dass der organisch entstehende Generationenkonflikt zwischen Jung und Alt, zwischen Innovation und Tradition, sowie eine breitere Ausbildungsrichtung der potenziellen Nachfolger und Nachfolgerinnen zu einer erschwerten und konfliktbehafteten Nachfolge im Unternehmen und insbesondere bei der Zuständigkeits- und/oder Aufgabenverteilung führen kann. Durch die erhöhte Komplexität dieses dualen Nachfolgekonstrukts sind die Konflikte oftmals volatil und anfälliger für eine Eskalation. Aufgrund des Mangels an Studien über kollektive Systeme in einem

Familienkontext und deren Zusammenarbeit, besteht ein berechtigtes Interesse daran, Erfolgsfaktoren und Konfliktpunkte des Nachfolgeprozesses von Geschwisterteams zu identifizieren und auch zu diskutieren (Farrington, Venter, und Boshoff, 2012).

Hier musste sich vor allem auf das Verhältnis der Geschwister untereinander in einem privaten und in einem Unternehmenskontext fokussiert werden. Hinzu kam der Einfluss des sozialen Umfeldes auf den Prozess und die allgemeinen familiären und sozialen Rahmenbedingungen, sowie die formalen Strukturen der Nachfolge.

## **Forschungsfrage**

Daraus folgt die Forschungsfrage: Warum stellt der Nachfolgeprozess von Geschwisterteams in Familienunternehmen eine so große Herausforderung dar und wie kann die Nachfolge gelingen?

## **Ziel der Arbeit**

Ziel der Arbeit war es, Einblicke in das Thema von Geschwisterteams in der Nachfolge zu generieren und die wichtigsten Faktoren zu identifizieren, die eine erfolgreiche Nachfolge von solchen Teams ermöglichen.

Zum einen wurde erforscht, warum sich Geschwister für den Weg einer gemeinsamen Nachfolge entscheiden und welche Herausforderungen persönlich und für das Unternehmen damit einhergehen. Hierbei ist zu beachten, dass die Besonderheit von Geschwisterkonstellationen immer darin besteht, dass sich die Konflikte von der Familie ins Unternehmen und andersherum übertragen können. Bei der Nachfolge von Geschwisterteams liegt die Schwierigkeit

somit nicht nur in Konflikten mit den Eltern und mit den anderen nachfolgenden Geschwistern, die adressiert werden müssen. Auch innere Konflikte bezüglich des eigenen Lebensentwurfes müssen bewältigt werden. Konflikte entstehen primär dadurch, dass mehrere Personen im Rahmen der Nachfolge ihre Rollen in der Familie und im Unternehmen neu definieren müssen. Zum anderen waren die Vor- und Nachteile einer solchen Art der Unternehmensführung von Interesse, ebenso wie die verschiedenen Einflussfaktoren, die auf die Nachfolger in dem Prozess einwirken.

## Methodik

Im Rahmen der Forschungsarbeit, wurden zunächst relevante Begrifflichkeiten zum Thema „Geschwisterteams und Nachfolge“ abgegrenzt und definiert. Zudem wurden erste Einblicke in die bereits bestehende Forschung gegeben und die Forschungslücke identifiziert.

Für die Studie wurde ein qualitatives Forschungsdesign in Kombination mit einer Datentriangulation verwendet (Flick, 2011). Als Mittel der Datengenerierung wurde ein Leitfadeninterview gewählt, da dieses ein hohes Maß an Narration ermöglicht und unvorhergesehenen Themenkomplexen Raum erlaubt. Basierend auf den Interviews wurde eine Grounded Theory in Anlehnung an das Verfahren von Gioia et al (2013) erarbeitet und ein dynamisches Prozessmodell entwickelt, welches die Zusammenhänge der identifizierten Einflussfaktoren auf die Geschwisterteams in der Nachfolge darstellt und daraus sogenannte „Propositionen“, die eine erfolgreiche Nachfolge ermöglichen sollen (Clark, 2010), abgeleitet.

Insgesamt stellten sich fünf Geschwisterteams bestehend aus je zwei Personen für Leitfadeninterviews zur Verfügung. Die zugehörigen Unternehmen sind in verschiedenen Branchen angesiedelt, ebenso variiert die Größe der Unternehmen.

## Ergebnisse

Anhand der zuvor beschriebenen Methodik war es möglich, aus den erstellten Codes die wichtigsten Themenbereiche in Zusammenhang mit der Nachfolge von Geschwisterteams herauszuarbeiten. Diese Themenbereiche konnten in einem dynamischen Prozessmodell miteinander in Verbindung gesetzt werden, welches Aufschluss über das Zusammenspiel der verschiedenen Dimensionen und Komponenten gibt. Bei den Überpunkten im Modell handelt es sich um sogenannte „Aggregate Dimensions“. Bei den weiteren miteinander in Verbindung stehenden Aspekten handelt es sich um Second-Order-Themes.

Basierend auf der Analyse der Forschungsarbeit konnten fünf Propositionen für Geschwisterteams in der Nachfolge entwickelt werden:

- Der Austausch mit anderen Familienunternehmen im sozialen Umfeld hat aufgrund der so geschaffenen Vorbildfunktion einen positiven Effekt auf die Nachfolgeentscheidung.
- Gegenseitige Wertschätzung der Geschwister untereinander ebenso wie die Anerkennung der unterschiedlichen Persönlichkeiten erleichtern das Navigieren des Spannungsfeldes von individueller und Teamebene und ermöglicht eine erfolgreiche Nachfolge als Geschwisterteam.
- Je klarer die Anforderungen an die Nachfolger sind, desto einfacher ist auch die Definition der Rollen der Geschwister im Unternehmen.
- Die Familie nimmt Einfluss auf die Kommunikationsstrukturen der Nachfolge und damit auch auf die Rahmenbedingungen, die diese beeinflussen und bestimmen.
- Die Einflussnahme der Familie auf die Ausbildung und Karriere der Nachfolger und Nachfolgerinnen hat einen positiven Effekt auf die Zusammenarbeit von Geschwisterteams.

## Literatur

- Baus, Kirsten. 2013. „Unternehmerfamilien – Stärken und Schwächen“. In Die Familienstrategie, von Kirsten Baus, 15–21. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-02824-4\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-02824-4_1).
- Clark, Shawn M., Dennis A. Gioia, David J. Ketchen, und James B. Thomas. 2010. „Transitional Identity as a Facilitator of Organizational Identity Change during a Merger“. *Administrative Science Quarterly* 55 (3): 397– 438. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.3.397>.
- Farrington, Shelley Maeva, Elmarie Venter, und Christo Boshoff. 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>.
- Flick, Uwe. 2011. *Triangulation: eine Einführung*. 3., Aktualisierte Auflage. *Qualitative Sozialforschung*, Band 12. Wiesbaden: VS Verlag.
- Gioia, Dennis A., Kevin G. Corley, und Aimee L. Hamilton. 2013. „Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology“. *Organizational Research Methods* 16 (1): 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>.
- Handler, Wendy C., und Kathy E. Kram. 1988. „Succession in Family Firms: The Problem of Resistance“. *Family Business Review* 1 (4): 361–81. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00361.x>.
- Rüsen, Tom A. 2016. *Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen: Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohung meistern*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler..

## Über die Autorin



Ann-Kristin Zehender studierte von 2016 bis 2020 Corporate Management and Economics an der Zeppelin Universität. Ihre Bachelorarbeit schrieb sie im Fall-Semester 2020 bei Dr. Maximilian Lude.

# IDEENBEWERTUNGSPROZESS IN FAMILIENUNTERNEHMEN – WOHER KOMMEN DIE IDEEN UND WELCHE DAVON WERDEN AM EHESTEN UMGESETZT?

Ann-Kristin Zehender

## Einleitung

Bei Innovationen ist insbesondere die Bewertung der Idee von entscheidender Bedeutung, da sie das Risiko verringert, Ideen zu verfolgen, die sich am Ende als nicht wertvoll erweisen, oder Ideen zu verwerfen, die vielleicht erfolgreich gewesen wären (Berg, 2016). Die Ungewissheit in den frühen Phasen des Innovationsprozesses machen die Bewertung von Ideen jedoch komplex und schwierig.

Insbesondere Familienunternehmen sind auf eine gründliche und sorgfältige Bewertung von Ideen angewiesen. Da Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen im Durchschnitt weniger in Innovationen investieren (Duran et al., 2016), kann eine effiziente Ideenbewertung der Schlüssel zu ihrem Erfolg sein und verhindern, dass sie die oben genannten Risiken eingehen. Der Prozess der Ideenbewertung ist jedoch sehr individuell und komplex.

Fuchs et al. haben kürzlich nachgewiesen, dass die Ideenquelle und die soziale Identität der Mitarbeitenden die Ideenbewertung in einem Unternehmen beeinflussen kann. Faktoren, die die Identifikation der Mitarbeitenden in einem Unternehmen beeinflussen, sind zum Beispiel die Reputation, die Leistung und das Verhalten des jeweiligen Unternehmens (Ashforth & Mael, 1989; Deephouse & Carter, 2005; McGuire et al., 1990). In Familienunternehmen wird die soziale Identität der Mitarbeitenden einerseits durch die einzigartige organisatorische Gesamtidentität – die Identität des Familienunternehmens – und andererseits durch ihre Gruppenzugehörigkeit innerhalb des Unternehmens geprägt (Carmon et al., 2010). Letztere wird durch die Zugehörigkeit zu Familienmitgliedern (FM) oder Nicht-Familienmitgliedern (NFM) bestimmt. Sie bilden etwaige Ingroups und

Outgroups innerhalb der Organisation (Carmon et al., 2010). Wenn sich Mitarbeitende mit der Organisation identifizieren und in die Ingroup (Familie), der überwiegend FM angehören, geführt werden, ist es wahrscheinlicher, dass sie ihre organisatorische Identität als Teil ihrer persönlichen Identität verinnerlichen. Wenn es den Familienunternehmen gelingt, eine starke Familienunternehmensidentität bei allen Mitarbeitenden zu schaffen, werden sie mit geringerer Wahrscheinlichkeit negativ durch die Differenzierung zwischen In- und Outgroups beeinflusst (Richter et al., 2004).

## Forschungsfrage

Die Identität des Familienunternehmens und die Gruppenzugehörigkeit der Mitarbeitenden können potenziell einen großen Einfluss auf die Bewertung und Umsetzung von Ideen in Familienunternehmen haben, da sie zu Verzerrungen im Ideenbewertungsprozess führen können. Daher konzentrierte sich die Studie auf verschiedene Aspekte des Ideenbewertungsprozesses in Familienunternehmen: Woher kommen die Ideen, wie und von wem werden diese Ideen bewertet, und welche werden am ehesten umgesetzt?

## Ziel der Arbeit

Die Forschungsfrage wurde im Kontext von Familienunternehmen untersucht, in denen FM- und NFM-Mitarbeitende sowohl Ideenquelle als auch Bewertende sein können. Das Ziel war zu analysieren, wie die Identifikation der Mitarbeitenden und ihre Gruppenzugehörigkeit innerhalb des Familienunternehmens die Bewertung und Umsetzung von Ideen beeinflussen. Darüber hinaus sollte untersucht werden, wie der Grad der Identifikation der

Mitarbeitenden mit dem Unternehmen durch die Unternehmensperformance beeinflusst wird.

## **Methodik**

Die Forschungsfrage wurde im Kontext von Familienunternehmen untersucht, in denen FM- und NFM-Mitarbeitende sowohl Ideenquelle als auch Bewertende sein können. Ein Fragebogen wurde auf Amazon Mechanical Turk (N=469) durchgeführt, um zu analysieren, wie sich die Identifikation der Mitarbeitenden und ihre Gruppenzugehörigkeit innerhalb des Familienunternehmens auf die Bewertung und Umsetzung der von FM- und NFM-Mitarbeitenden generierten Ideen auswirken. Darüber hinaus wurde untersucht, wie sich die Unternehmensperformance auf den Grad der Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen auswirkt. In dem Fragebogen wurden die Teilnehmenden gebeten, sich in die Rolle eines Mitarbeitenden (FM- vs. NFM-Mitarbeitenden) zu versetzen und die gleiche Idee für ein neues Geschäftsmodell eines fiktiven Familienunternehmens zu bewerten. Dabei variierten die Ideengeberinnen und Ideengeber (FM- vs. NFM-Mitarbeitende) und die Performance des Unternehmens (hoch vs. niedrig) zwischen den Versuchsbedingungen.

## **Ergebnisse**

Die Studie bestätigte, dass die Identifikation der Bewertenden mit dem Familienunternehmen einen Ingroup-Bias induziert und zu einer Verzerrung bei der Ideenbewertung führt. Sie lieferte deutliche Hinweise darauf, dass Mitarbeitende, die sich stärker mit dem Familienunternehmen identifizierten, die Kreativität der Idee positiver bewerteten als Mitarbeitende mit einer geringeren Identifikation. Außerdem identifizierten sich die Teilnehmenden stärker mit dem Familienunternehmen, wenn die Performance des Unternehmens hoch war, als wenn sie niedrig war. Je besser die Performance, desto

höher die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Firma (Deephouse & Carter, 2005). Daher ist es wahrscheinlich, dass eine gute Reputation positiv zum organisationsbezogenen Selbstwertgefühl der Mitarbeitenden beiträgt, was wiederum den Grad ihrer Identifikation mit der Organisation erhöht (Richter et al., 2004).

Die Studie konnte keinen signifikanten Haupteffekt der Ideenquelle auf die Ideenbewertung nachweisen. Jedoch wurde ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Ideenquelle und der Wahrscheinlichkeit der Ideenumsetzung gefunden: Mitarbeitende schätzten die Wahrscheinlichkeit einer Ideenumsetzung höher ein für Ideen, die von einem FM-Mitarbeitenden generiert wurden als für Ideen, die von einem NFM-Mitarbeitenden stammen. Die Variable „Gruppenzugehörigkeit“ stellte sich darüber hinaus als signifikanter Moderationseffekt heraus: FM-Mitarbeitende schätzen die Kreativität einer Idee signifikant höher ein, wenn sie von einem Mitglied der eigenen Gruppe (FM-Mitarbeitende) generiert wurde. Dies trifft auch für NFM-Mitarbeitende zu. Die Ergebnisse stehen nicht nur im Einklang mit der In-Group-Favoritism-Theorie (Tajfel & Turner, 1979). Sie bestätigt auch deren Relevanz für die Ideenbewertung, insbesondere in Familienunternehmen, und bauen damit auf den Ergebnissen von Fuchs et al. (2019) auf.

Insgesamt zielte die hier erläuterte Studie darauf ab, verschiedene Verzerrungen bei der Ideenbewertung in Familienunternehmen aufzudecken. Die Ergebnisse bereichern das Feld der Familienunternehmensforschung, da sie die Unterschiede zwischen Ideen, die von FM- und NFM-Mitarbeitenden generiert und bewertet werden, kontrastieren. Die Studie diene als Motivation und Ausgangspunkt für zukünftige Forschungen, sie sich eingehender mit dem sogenannten Ideation-Bias in Familienunternehmen beschäftigen.

## Literatur

- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4278999>
- Berg, J. (2016). Balancing on the Creative Highwire: Forecasting the Success of Novel Ideas in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 61(3), 433–468. <https://doi.org/10.1177/0001839216642211>
- Carmon, A., Miller, A., Raile, A., & Roers, M. (2010). Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 210–223. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.10.003>
- Duran, P., Kammerlander, N., Essen, M., & Zellweger, T. (2016). Doing More with Less: Innovation Input and Output in Family Firms. *The Academy of Management Journal*, 59(4), 1224–1264. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0424>
- Fuchs, C., Sting, F., Schlickel, M., & Alexy, O. (2019). The Ideator's Bias: How Identity-Induced Self-Efficacy Drives Overestimation in Employee-Driven Process Innovation. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1498–1522. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0438>
- Mael, F., & Ashforth, B. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- McGuire, J., Schneeweis, T., & Branch, B. (1990). Perceptions of Firm Quality: A Cause or Result of Firm Performance. *Journal of Management*, 16(1), 167–180. <https://doi.org/10.1177/014920639001600112>
- Richter, A., Dick, R., & West, M. (2004). THE RELATIONSHIP BETWEEN GROUP AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION AND EFFECTIVE INTERGROUP RELATIONS. *Academy of Management Proceedings*, 2004(1), E1–E6. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2004.13862786>
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In Austin, W. G. and Worchel, S. (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, 33, 33–47. Monterey, CA: Brooks/Cole.

## Über den Autor



Sven Erichsen absolvierte 2021 den Master in General Management an der Zeppelin Universität. Seine Masterarbeit wurde von Prof. Dr. Reinhard Prügl und Dr. des. Lukas Fischer betreut.

# **SOCIAL-BUSINESS-TENSIONS IN SOZIALUNTERNEHMEN – INWIEFERN UND AUS WELCHEN GRÜNDEN VERÄNDERN SICH DIE HIRING-STRATEGIEN VON SOZIALUNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND?**

SVEN ERICHSEN

## **Einleitung**

Aufgrund anhaltender gesellschaftlicher Probleme wie Armut, sozialer Ungerechtigkeit oder dem Klimawandel kommt Sozialunternehmen auch in der Forschung in den letzten Jahren eine immer größere Bedeutung zu. Auch wenn nach wie vor kein gemeinsames Verständnis über die exakte Definition von Sozialunternehmen herrscht, haben sich in den letzten Jahren einzelne Forschungsströme zu spezifischeren Themen entwickelt (Doherty et al. 2014; Gupta et al., 2020). Einer dieser Forschungsströme beschäftigt sich mit der Existenz von und dem Umgang mit Spannungen, die innerhalb von Sozialunternehmen entstehen (Smith et al., 2012).

Hybride bzw. multiple organisationale Identitäten können zu Spannungen innerhalb von Organisationen führen. Auch die hybride Unternehmensidentität von Sozialunternehmen, die durch das Verfolgen von sowohl sozialen als auch wirtschaftlichen Zielen vorliegt, kann diese erzeugen (Pratt, 2016). Mit solchen Spannungen, auch Social-Business-Tensions genannt, umzugehen, ist für Sozialunternehmen eine große Herausforderung (Smith et al., 2012). Um die Spannungen zu verhindern oder aufzuheben, werden häufig entweder die sozialen oder die wirtschaftlichen Ziele so stark priorisiert, dass es in Sozialunternehmen zu einem Mission-Drift kommt, welcher zur Folge hat, dass nicht nur die Spannungen, sondern auch die hybride Unternehmensidentität aufgehoben wird (Zur, 2020). Da Sozialunternehmen bestrebt sind, gerade diese unterschiedlichen Ziele miteinander in Einklang zu bringen, müssen Lösungen gefunden werden, wie mit den Spannungen umgegangen werden kann, ohne dass es zu einem solchen Mission-Drift kommt.

Obwohl bereits viel zum Entstehen und zum Umgang mit den Social-Business-Tensions geforscht wurde, hat sich die bisherige Forschung wenig mit den Hiring-Strategien von Sozialunternehmen und dem Einfluss dieser auf die Social-Business-Tensions befasst. Da die Belegschaft allerdings die Grundlage für die Unternehmensidentität und somit auch für die daraus resultierenden Spannungen darstellt, spielt sie auch für den Umgang mit den Spannungen eine entscheidende Rolle.

## **Forschungsfrage**

Folgende Frage soll beantwortet werden: Inwiefern und aus welchen Gründen verändern sich die Hiring-Strategien von Sozialunternehmen in Deutschland?

## **Ziel der Arbeit**

Die Untersuchung von Hiring-Strategien in Sozialunternehmen und deren Veränderung soll die bestehende Forschung über Sozialunternehmen und über die organisationale Identität unterstützen und erweitern. Die Ergebnisse sollen einen Beitrag zum Umgang mit hybriden bzw. multiplen organisationalen Identitäten und den daraus resultierenden Spannungen leisten. Außerdem soll die Arbeit künftigen Sozialunternehmern und Sozialunternehmerinnen dabei helfen, der Gefahr des Mission-Drifts vorzubeugen und die hybride Unternehmensidentität, welche Sozialunternehmen auszeichnet, aufrecht zu erhalten.

## Methodik

Die Studie basiert auf einer explorativen qualitativen Forschung in Form einer Fallstudie.

Bevor die Forschungsfrage beantwortet wurde, wurden in einem ersten Schritt die relevanten theoretischen Grundlagen dargestellt. Hierfür wurde zunächst eine Definition von Sozialunternehmen erarbeitet. Im Anschluss wurden die Grundzüge der Social-Business-Tensions und der organisationalen Identität erläutert.

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurden halbstrukturierte, problemzentrierte Interviews in deutschen Sozialunternehmen durchgeführt. Die Teilnehmenden am Interview wurden zunächst zur organisationalen Identität und dem Vorkommen von Social-Business-Tensions innerhalb der Organisation befragt. Im Anschluss wurden Sie zu ihren Hiring-Strategien und zum Umgang mit den Social-Business-Tensions befragt.

Die erhobenen Daten wurden mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring & Fenzel, 2014) analysiert. Abschließend wurden die Ergebnisse diskutiert und die Implikationen für Forschung und Praxis dargestellt.

## Ergebnisse

- Die Auswertung der Interviews ergab, dass alle untersuchten Unternehmen sowohl soziale als auch wirtschaftliche Ziele verfolgen und somit eine normativ-utilitaristische hybride Unternehmensidentität aufweisen.
- Da das Verfolgen der wirtschaftlichen Ziele (utilitaristische Identität) häufig nur der Unterstützung der sozialen Mission (normative Identität) diene, liegt ein Schwerpunkt auf der sozialen Mission.
- Die hybride Identität tritt in den untersuchten Unternehmen holografisch auf. Dies bedeutet, dass die gesamte Belegschaft sowohl soziale als auch wirtschaftliche Ziele verfolgt und die unterschiedlichen Ziele nicht zwischen verschiedenen Teams aufgeteilt werden.

Durch diese holografische hybride Identität treten wenig Spannungen innerhalb der Organisationen auf.

- Bei der Einstellung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wird sowohl die Identifikation mit der sozialen Mission des Unternehmens als auch die Erfüllung fachlicher Anforderungen erwartet.

Folgende Faktoren verändern die Hiring-Strategien von Sozialunternehmen

- Unternehmensphase und Ziele der jeweiligen Phase: Während zu Beginn ein Fokus auf die Identifikation mit der sozialen Mission gelegt wird, um eine holografische Unternehmensidentität aufzubauen, könne der Fokus in einer Wachstumsphase etwas mehr auf die wirtschaftlichen Ziele oder fachlichen Qualifikationen der Bewerber und Bewerberinnen gelegt werden.
- Investoren und Investorinnen: Je nachdem ob diese eher einen sozialen (Impact-Investment) oder einen wirtschaftlichen Fokus haben, können diese einen großen Einfluss auf die Hiring-Strategien eines Sozialunternehmens haben.
- Fachkräftemangel: Da der Markt für bspw. IT-Mitarbeitende sehr umkämpft ist, Sozialunternehmen aber dringend IT-Mitarbeitende benötigen, achten Sozialunternehmen bei IT-Mitarbeitenden teilweise weniger stark auf die Identifikation mit der sozialen Mission des Unternehmens.

## Literatur

Doherty, B., Haugh, H., Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16, 417-436.

Gupta, P., Chauhan, S., Paul, J. & Jaiswal, M. P. (2020). Social entrepreneurship research: A review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 209-229.

Pratt, M. G. (2016). Hybrid and Multiple Organizational Identities. In *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (pp. 106-122).

Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K., Chertok, M. (2012). A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: Challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands. *Academy of Management Learning and Education*, 11(3), 463-478.

Zur, A. (2020). Entrepreneurial Identity and Social-Business-Tensions – The Experience of Social Entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-24..

## Über die Autorin



Jenna Huppertz studierte von 2019 bis 2021 Corporate Management & Economics mit Schwerpunkt Finance an der Zepelin Universität.

Ihre Masterarbeit schrieb sie im Fall-Semester 2021 bei Dr. Christian Klaiber und Clemens Christian Krüger. Mit dem FIF verbindet sie spannende Kurse mit hohem Praxisbezug und motivierte Dozierende.

# ÜBERNAHME VON FAMILIENUNTERNEHMEN – WELCHE EIGENSCHAFTEN DES KÄUFERS ODER DER KÄUFERIN ÜBERZEUGEN BEIM VERKAUF DES FAMILIENUNTERNEHMENS?

Jenna Aurelie Huppertz

## Einleitung

In der Studie wurden kritische Erfolgsfaktoren für die Übernahme von Familienunternehmen mit Fokus auf Unternehmen aus der Bau- und Softwarebranche untersucht.

Allein in Deutschland werden bis zum Jahr 2022 150.000 deutsche Unternehmen einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin suchen (Kemle, 2019). Zugleich gilt Deutschland als das Land, das in den nächsten fünf Jahren am attraktivsten für Private-Equity-Investitionen sein wird (Roberts & Neydenova, 2020). Die Bestimmung der Faktoren, die eine erfolgreiche Zusammenarbeit beeinflussen und das Vertrauen zwischen Private-Equity-Investoren und -Investorinnen und Familienunternehmen bestimmen, ist somit für beide Seiten von hoher Relevanz.

Nicht nur herkömmliche Private-Equity-Investoren und -Investorinnen erwerben Familienunternehmen, sondern auch Family-Offices investieren und/oder kaufen diese. Es gibt Schätzungen, dass ein kumuliertes Vermögen von rund 200 Milliarden Euro von Family-Offices mit Sitz in Deutschland verwaltet wird (Peters, 2019). Hier wird deutlich, dass eine Menge Geld im Umlauf ist, das von vermögenden Familien angelegt wird.

Im Jahr 2012 hat eine Studie der Dualen Hochschule Baden-Württemberg und der Baden-Württembergischen Bank gezeigt, dass rund acht von zehn Family-Offices verstärkt in Sachwerte und Unternehmensbeteiligungen investieren wollen (Hoffmann 2012). Investments in deutsche Familienunternehmen sind somit attraktiv für Family-Offices.

Eine Studie der Boston Consulting Group, durchgeführt von Maurer et al. im Jahr 2020, bestätigt Hoffmanns Erkenntnisse, indem sie zeigt, dass Family-Offices nicht mehr nur auf traditionelle Anlageformen in

der Vermögensverwaltung setzen, sondern zu wichtigen Akteuren in der M&A-Szene geworden sind und mit Banken und Private-Equity-Firmen bei Direktinvestitionen konkurrieren.

In Anbetracht des anstehenden Nachfolgebooms und der zunehmenden Bereitschaft von Investorinnen und Investoren, in Familienunternehmen zu investieren, liegt es auf der Hand, dass Forschungsbedarf zu den kritischen Erfolgsfaktoren für die Übernahme von Familienunternehmen besteht.

## Forschungsfrage

Welche Faktoren und welche Eigenschaften des Käufers oder der Käuferin veranlassen die Eigentümer und Eigentümerinnen von Familienunternehmen, ihr Unternehmen an einen potenziellen Käufer oder eine potenzielle Käuferin zu verkaufen?

## Ziel der Arbeit

Ziel der Arbeit war es, die Faktoren zu ermitteln, die das Vertrauen in potenzielle Käufer und Käuferinnen auf Seiten der Familienunternehmer erhöhen.

Es ist bekannt, dass Private-Equity-Investoren und -Investorinnen von Familienunternehmen kritisch gesehen werden, da die Meinung vorherrscht, dass diese versuchen würden, Familienunternehmen billig zu erwerben, umzustrukturieren und dann das Unternehmen gewinnbringend weiterzuverkaufen. Auf der anderen Seite werden Familienunternehmen von Private-Equity-Fonds mit Vorsicht behandelt, da diese als kompliziert und schwerfällig angesehen werden (Bergfeld, 2018). Im Vergleich zu herkömmlichen Investoren profitieren Family-Offices von ihrem Ruf als langfristige Investoren (Maurer et al. 2020).

Generell lässt sich sagen, dass es das Ziel der Arbeit war, herauszufinden, wie

Investoren und Investorinnen jeglicher Art auftreten müssen, um Familienunternehmern und Familienunternehmerinnen von sich zu überzeugen und mit Vorurteilen aufzuräumen.

## Methodik

Die Forschung basierte auf zwei Schritten: Im ersten Schritt wurde ein semistrukturiertes Interview mit einem Gründer der "Weitermacher" geführt, der gemeinsam mit seinem Geschäftspartner im Jahr 2019 ein Familienunternehmen erworben hat, um es selbst weiterzuführen. Basierend auf der Auswertung dieses Interviews und der Literaturrecherche wurde ein Interviewleitfaden für strukturierte Interviews mit Familienunternehmern und Familienunternehmerinnen erstellt.

Insgesamt wurden jeweils fünf Familienunternehmer und Familienunternehmerinnen aus der Software- und Baubranche interviewt. Alle befragten Personen waren sowohl Eigentümer oder Eigentümerin ihres Unternehmens als auch Geschäftsführer bzw. Geschäftsführerin und seit mehr als 10 Jahren in ihrer Firma tätig.

Die Interviews wurden transkribiert, nach Strauss und Cobin kodiert und im Anschluss in neun Schritten nach Mayring ausgewertet.

## Ergebnisse

- Das Interview mit den Weitermachern hat gezeigt, dass Familienunternehmer und Familienunternehmerinnen Kaufende mit relevanter Praxis- und Branchenerfahrung bevorzugen und sich wünschen, dass diese Interesse am Unternehmen und Empathie gegenüber dem Unternehmer oder der Unternehmerin zeigen.
- Die Analyse der Interviews mit Familienunternehmern und Familienunternehmerinnen ergab, dass monetäre Gründe der größte Verkaufstreiber sind, gefolgt von einem altersbedingten Verkauf oder eines Verkaufs in Ermangelung geeigneter Nachfolge.
- In der Baubranche zeichnete sich ab, dass ein oder eine familieninterne Nachfolge bevorzugt wird, wohingegen die Softwarebranche offener für eine externe Geschäftsführung ist oder einen Unternehmensverkauf als Nachfolgelösung bevorzugt.
- Die vom "Weitermacher" genannten Anforderungen an potenzielle Kaufende wurden seitens der Familienunternehmer und Familienunternehmerinnen bestätigt und um "finanzielle Ressourcen" ergänzt.
- Ein Drittel der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen gab an, eine Privatperson als Kaufenden zu bevorzugen, wohingegen ein weiteres Drittel einen brancheninternen Verkauf bevorzugen würden. Das übrige Drittel zeigte sich indifferent oder offen gegenüber dem Verkauf an einen Investor oder eine Investorin.
- Der Großteil der Befragten sprach sich für eine Weiterführung des Unternehmens nach dem Verkauf im bisherigen Stil und gegen eine Zerschlagung aus, wohingegen zwei der Befragten sich für einen Wachstumskurs aussprachen.
- Rund die Hälfte der befragten Familienunternehmer und Familienunternehmerinnen gab an, keine Ängste im Hinblick auf einen Unternehmensverkauf zu haben. Die andere Hälfte fürchtete eine persönliche Leere, die Zerstörung ihrer Marke und mangelndes Wohlergehen der Mitarbeitenden.
- Familienunternehmer und Familienunternehmerinnen erhofften sich folgende Vorteile für ihr Unternehmen durch einen Verkauf: Ein erweitertes Netzwerk, mehr Personalressourcen, Wissenstransfer, verbesserte Markzugänge und die Optimierung von internen Strukturen/Prozessen.
- Als größte interne Herausforderung wurden seitens der Familienunternehmer und Familienunternehmerinnen der Fachkräftemangel und der Generationenwechsel genannt. Die Befragten gingen nicht davon aus, dass ein Verkauf diese Probleme vollständig lösen könnte.

## Literatur

Bergfeld, Prof. Dr. Marc-Michael (2019): Courage Contribution: Wie Familienunternehmen und Private-Equity-Fonds Wachstumspartner sein können – statt Konkurrenten oder Feinde, MBS insights, [online] <https://www.munich-business-school.de/insights/2018/familienunternehmen-private-equity/> [retrieved on 04.03.2021].

Hoffmann, Jürgen (2020): Germany is changing its tune on private equity investment, in: Wirtschaftswoche, 27.04.2020, [online] <https://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/family-offices-die-neuen-anlagestrategien-der-reichenfluesterer/7304244.html> [abgerufen am 04.05.2021].

Jens Kemle (2019): Unternehmensnachfolge umgekehrt: Suche nach Unternehmen, Markt und Mittelstand, [online] <https://www.marktundmittelstand.de/personal/unternehmensnachfolge-so-sichern-mittelstaendler-ihre-zukunft/unternehmensnachfolge-umgekehrt-suche-nach-unternehmen-1283201/> [abgerufen am 14.03.2021].

Maurer, Dr. Andreas/Antoon Schneider/Nicolas Kachaner/Tawfik Hammoud/Akif Jawaid/Witold Czartoryski/Alexandra Vedernikova (2020): Das Family Office in einer neuen Ära der privaten Vermögensverwaltung, Boston Consulting Group, [online] [https://image-src.bcg.com/Images/FamilyOffice\\_neue\\_Ara\\_privaten\\_Vermögensverwaltung\\_tcm9-246215.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/FamilyOffice_neue_Ara_privaten_Vermögensverwaltung_tcm9-246215.pdf) [abgerufen am 30.04.2021].

Peters, Prof. Dr. Patrick (2019): Der Family Office-Markt in Deutschland boomt, CAPinside.com, [online] <https://capinside.com/c/der-family-office-markt-in-deutschland-boomt> [abgerufen am 04.04.2021].

Roberts, Steve/Elena Naydenova (2020): Private Equity Trend Report 2020, Private Equity Trend Report 2020, [online] <https://www.pwc.de/de/private-equity/private-equity-trend-report-2020.html> [abgerufen am 28.02.2021].

## Über den Autor



Clemens Christian Krüger studierte Corporate Management & Economics (M.Sc.) von 2018 bis 2020 an der Zeppelin Universität. Seine Masterarbeit schrieb er im Spring-Semester 2020 bei Prof. Dr. Reinhard Prügl & Dr. Laura Bechthold.

"Es ist mir eine große Freude, die Leidenschaft für Serious Games in Forschung und Lehre im Rahmen meiner Promotion am FIF weiterverfolgen zu können."

# THE DIRECTOR'S GAME – ENTWICKLUNG EINER SPIELBASIERTEN METHODE ZUR OPERATIONALISIERUNG VON SOZIOEMOTIONALEM REICH-TUM IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Clemens Christian Krüger

## Einleitung

Das System der Familie folgt einer anderen Logik als das System des Unternehmens: Unternehmen können als Fußballmannschaft verstanden werden. Spieler und Spielerinnen können bei nicht ausreichender Leistung ausgetauscht werden. Familien folgen einer anderen Logik und können als Rudermannschaft verstanden werden: Rudernde können nicht ausgetauscht werden, das Ziel kann nur gemeinsam erreicht werden. Familienunternehmen sind ein Spielfeld dieser sich überschneidenden Systeme (Tagiuri & Davis, 1996), das anfällig für Spannungen ist (Barrett & Moores, 2020; McAdam et al., 2020; von Schlippe & Frank, 2013): Wie kann die Leistung des Unternehmens gesteigert werden, ohne das Wohl der Familie aus den Augen zu verlieren? Wie können die Herausforderungen der Gegenwart gemeistert werden, ohne die langfristigen Trends aus den Augen zu verlieren? Die Entscheidungsfindung in Familienunternehmen ist nicht nur eine Frage der wirtschaftlich besten Lösung, sondern erfordert ein ständiges Navigieren zwischen scheinbar widersprüchlichen Zielen, das Abwägen alternativer Wege und das Entwickeln von Lösungen, welche die Interessen der verschiedenen Beteiligten in Einklang bringen.

Der Gedanke, dass bei Entscheidungen in Familienunternehmen sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Aspekte berücksichtigt werden, ist ein bekanntes Konzept, das üblicherweise im Zusammenhang mit Socioemotional Wealth (SEW) diskutiert wird (Berrone et al., 2012; Pieper, 2010). Das SEW-Konzept geht davon aus, dass in Familienunternehmen kein klassischer finanzieller Referenzpunkt für Entscheidungen relevant ist, sondern vielmehr eine Vielzahl nicht finanzieller Faktoren wie beispielsweise der Wunsch, das Unternehmen über

Generationen hinweg zu erhalten (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007).

Trotz der intensiven Forschung zu finanziellen und nicht-finanziellen Zielen, gibt es eine erhebliche Forschungslücke in der Messung des SEW sowie hinsichtlich der Frage, welche individuellen Faktoren SEW-Präferenzen beeinflussen (Hauck et al., 2016; Miller & Le Breton-Miller, 2014).

## Forschungsfrage

Inwiefern kann ein Serious-Games-Ansatz genutzt werden, um SEW-bezogene Dilemmata in Familienunternehmen zu simulieren?

## Ziel der Arbeit

Ein möglicher Grund für die Forschungslücke ist der Mangel an Methoden zur Untersuchung von Verhaltensweisen in kontextreichen, aber kontrollierten Umgebungen, insbesondere hinsichtlich Entscheidungssituationen in Bezug auf SEW. Ziel der Masterarbeit ist es daher, Serious Games (digitale Spiele, die nicht primär der Unterhaltung dienen) zur Untersuchung der unternehmerischen Entscheidungsfindung in paradoxen Situationen zu untersuchen. Das Innovative an der Masterarbeit ist dementsprechend, dass die Nutzung einer neuen Methode zum Verstehen von komplexen Entscheidungssituationen diskutiert und vorgeschlagen wird.

Spielbasierte Ansätze sind eine logische Erweiterung der experimentellen Forschung, indem sie eine vielversprechende Möglichkeit bieten, kontextreiche Umgebungen zu simulieren und umfangreiche Daten über Entscheidungen zu gewinnen (Lukosch et al., 2018).

## Methodik

In einem textbasierten Online-Spiel („The Director’s Game“) schlüpft der Spieler in die Rolle eines Nachfolgers oder einer Nachfolgerin eines Familienunternehmens der zweiten Generation, der oder die sich mit vielfältigen unternehmerischen Entscheidungen auseinandersetzt. Das Unternehmen ist ein Hersteller von Sportschuhen mit tiefen regionalen Wurzeln. Zentrale Manipulation des Spiels ist das zufällige Ausgangsszenario: Entweder übernimmt der Spieler oder die Spielerin ein prosperierendes Unternehmen oder eines im wirtschaftlichen Niedergang. Unabhängig von der wirtschaftlichen Situation steht das Unternehmen unter Innovationsdruck. Gleichzeitig ist das Management hin- und hergerissen zwischen Tradition und Wandel und muss ein Gleichgewicht zwischen beiden finden.

Die Handlung des selbstprogrammierten Serious Games ist in fünf Kapiteln aufgebaut, die jeweils in einem bestimmten Entscheidungspunkt gipfeln. Herzstück der SEW-Forschung ist der dauerhafte Zielkonflikt zwischen wirtschaftlichem Nutzen sowie nicht-finanziellen Vorteilen und ist im Spieldesign tief verankert. Entscheidungen im Spiel können dabei beispielsweise eine Sonderausschüttung für den nicht mehr im Unternehmen tätigen Vater sein, die Verlagerung der Produktion nach Südostasien, die Frage, ob die Nachfolge innerhalb des Unternehmens familienintern oder -extern erfolgen soll oder eine strategische Neuausrichtung des Produktsortiments.

## Ergebnisse

Die Masterarbeit leistet einen methodischen und inhaltlichen Beitrag zur Familienunternehmensforschung. Das Spiel wurde von 153 Spielenden (sowohl mit als auch ohne Familienunternehmenshintergrund) in einem Zeitraum von drei Wochen mit einer durchschnittlichen Spielzeit von 53 Minuten beendet.

Es konnte gezeigt werden, dass die wirtschaftliche Situation des Unternehmens

das Verhalten der Spieler maßgeblich beeinflusst. In prosperierenden Zeiten zeigen sie Großzügigkeit gegenüber Familienmitgliedern und bevorzugen selten strategische Entscheidungen, die den Bestand an SEW gefährden. So wird beispielsweise die familieninterne Nachfolge in guten Zeiten signifikant häufiger bevorzugt. Sobald sich das Unternehmen jedoch in Krisenzeiten befindet, ändern sich die Präferenzen. Die Akteure verfallen in einen Notfallmodus und der Bestand der SEW wird riskiert, um die Überlebenschancen zu erhöhen.

Individuelle Merkmale können erklären, warum einige Familienunternehmen überlebensfähiger sind als andere, indem sie familiäre und finanzielle Ziele miteinander in Einklang bringen. Somit beeinflussen Charaktereigenschaften und Attribute der Spielenden die SEW-Präferenzen. SEW ist nicht nur auf Unternehmerfamilien beschränkt, so dass das Verständnis auf andere Stakeholder ausgeweitet werden sollte. Diese Frage wird in der SEW-Forschung immer häufiger aufgeworfen (Kammerlander, 2021). Aber auch sie haben eine emotionale Bindung an Familienunternehmen. Diese Erkenntnis ist für die Akzeptanzforschung von strategischen Entscheidungen relevant.

Insgesamt konnte die Masterarbeit zeigen, dass Serious Games eine wichtige Ergänzung in der Entrepreneurship-Forschung darstellen können. Aufgrund einer immersiven und motivierenden Spielerfahrung haben sie das Potenzial, Antworten auf bislang unbeantwortete Fragen zu geben und wichtige praktische Handlungsempfehlungen zu generieren.

## Literatur

- Barrett, M. A., & Moores, K. (2020). The what and how of Family business paradox: Literature-inspired distillations and directions. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(3), 154–183. <https://doi.org/10.1177/0266242619892149>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
- Gómez-Mejía, L. R., Takács Haynes, K., Núñez-Nickel, M., & Jacobson, K. J. L. (2007). Socioemotional Wealth Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Hauck, J., Suess-Reyes, J., Beck, S., Prügl, R., & Frank, H. (2016). Measuring socioemotional wealth in family-owned and -managed firms: A validation and short form of the FIBER Scale. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 133–148. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.08.001>
- Kammerlander, N. (2021). Family business and business family questions in the 21st century: Who develops SEW, how do family members create value, and who belongs to the family? *Journal of Family Business Strategy*, xxxx, 100470. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100470>
- Lukosch, H. K., Bekebrede, G., Kurapati, S., & Lukosch, S. G. (2018). A Scientific Foundation of Simulation Games for the Analysis and Design of Complex Systems. *Simulation and Gaming*, 49(3), 279–314. <https://doi.org/10.1177/1046878118768858>
- McAdam, M., Clinton, E., & Dibrell, C. (2020). Navigation of the paradoxical landscape of the family business. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(3), 139–153. <https://doi.org/10.1177/0266242619898610>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(4), 713–720. <https://doi.org/10.1111/etap.12111>
- Pieper, T. M. (2010). Non solus: Toward a psychology of family business. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 26–39. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.02.003>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- von Schlippe, A., & Frank, H. (2013). The Theory of Social Systems as a Framework for Understanding Family Businesses. *Family Relations*, 62(3), 384–398. <https://doi.org/10.1111/fare.12010>.

## Über die Autorin



Sandra Längst studierte von 2019 bis 2021 General Management an der Zeppelin Universität. Ihre Masterarbeit schrieb sie im Spring-Semester 2021 bei Prof. Dr. Reinhard Prügl und Dr. Laura Bechthold.

Inzwischen verfolgt sie ihre Promotion am FIF zur Thematik „Nachhaltigkeit in Familienunternehmen“.

# CORPORATE SOCIAL INNOVATION – ERMÖGLICHUNG SOZIALER INNOVATION IN FAMILIENUNTERNEHMEN – EINE MULTIPLE FALLSTUDIE

SANDRA LÄNGST

## Einleitung

Die Anforderungen der Gesellschaft an Unternehmen haben sich verändert: Um die aktuellen gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen wie zum Beispiel Klimawandel, Ressourcenknappheit, Biodiversitätsverlust und demografischer Wandel erfolgreich zu bewältigen, sind verstärkt ökologische und soziale Innovationen notwendig und Unternehmen sollen Teil der Lösung und nicht Teil des Problems sein (Dyllick und Muff, 2016). Dieser veränderte Anspruch hat zu einem Wandel im Verständnis von Corporate-Social-Responsibility (CSR) geführt. Die Bewältigung gesellschaftlicher und ökologischer Herausforderungen wurde bisher häufig nur als Risikoprävention gesehen. Immer mehr Unternehmen erkennen in CSR aber inzwischen auch mögliche Chancen für Innovationen (Altenburger, 2018).

Dieser Perspektivenwechsel und veränderte Anspruch hat Unternehmen dazu veranlasst, neue Strategien zu verfolgen. Damit sollen nicht nur die Legitimität und Wettbewerbsvorteile erhalten bleiben, sondern auch die Zukunftsfähigkeit gesichert werden. Ein Veränderungsprozess mit vielen Herausforderungen (Dionso und Vargas, 2020).

Trotz der zunehmenden Literatur ist die Verbindung zwischen CSR und Innovation noch immer ein junges Konzept in einem wenig erforschten Bereich. Es lässt sich feststellen, dass nach wie vor erhebliche Herausforderungen bestehen, wenn es darum geht, CSR in die alltäglichen Prozesse, Strukturen und Kulturen moderner Organisationen einzubetten (Herrera, 2015).

Nach Ansicht der Wissenschaft gibt es sowohl beim Verständnis als auch bei der Umsetzung Schwierigkeiten. Corporate-Social-Innovation (CSI) ist ein Konzept, das sich mit vielen bestehenden theoretischen

Hintergründen überschneidet. Um CSI zu verstehen, ist eine Auseinandersetzung mit diesen Hintergründen und deren Zusammenhängen erforderlich (Canestrino et al., 2015). Außerdem muss ein besseres Verständnis geschaffen werden, wie Unternehmen soziale Innovationen in ihre Strategie und ihr operatives Geschäft integrieren können (Herrera, 2015).

Unternehmen, die skalierbare Geschäftsmodelle für die dringendsten sozialen und ökologischen Herausforderungen entwickeln werden die führenden Unternehmen der nächsten Jahrzehnte sein (Schmidpeter, 2015).

## Forschungsfrage

Es gilt also folgende Frage zu beantworten: Wie können Familienunternehmen Nachhaltigkeit umsetzen und fördern, damit sowohl unternehmerischer, als auch gesellschaftlicher Mehrwert erwirtschaftet wird?

## Ziel der Arbeit

Die hier zusammengefasste Forschungsarbeit nimmt eine gründliche Untersuchung der verwandten Terminologie vor und trägt so zu einem besseren Verständnis und einer besseren Abgrenzung der einzelnen Begriffe bei. Zweitens zielt diese multiple Case-Study darauf ab, CSR zur Schaffung von sozialem und gleichzeitig unternehmerischem Wert zu verstehen und herauszufinden wie Unternehmen das Konzept implementieren können. Die Akteure, die in dieser Studie untersucht werden sollen, sind Familienunternehmen, denn diese sind allgegenwärtig und spielen in der deutschen Volkswirtschaft eine entscheidende Rolle.

## Methodik

Die Studie folgt einer explorativen multiplen Fallstudie nach Yin (2018).

Nach der Analyse der bestehenden Literatur und der Darlegung der Forschungslücke wurde zuerst eine Definition und Abgrenzung der verschiedenen Begrifflichkeiten vorgenommen sowie die Entwicklung des Konzepts „CSR“ und die Verbindung mit CSI erläutert.

Auf die theoretische Erarbeitung folgte die Datenerhebung: 14 Experten und Expertinnen aus Familienunternehmen wurden mithilfe eines semistrukturierten Interviewleitfadens befragt. Dabei sollten die Befragten Experten und Expertinnen auf dem Gebiet der strategischen Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen sein. Außerdem sollte es sich um ein Familienunternehmen in der Lebensmittelindustrie mit Hauptsitz in Deutschland handeln, das mindestens einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht hat. Anschließend wurden die Nachhaltigkeitsberichte der Unternehmen als unterstützende Quelle analysiert. Die von den Experten und Expertinnen beschriebenen Ansätze und Vorgehensweisen wurden gesammelt, mithilfe der strukturierten Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2015) analysiert, verglichen und schließlich konsolidiert.

## Ergebnisse

Es gibt unterschiedliche strukturelle Kriterien und Themenschwerpunkte, die bei der Implementierung von sozialen Innovationen und Nachhaltigkeit hilfreich sein können.

### | Unterstützung der Familie sowie der Anteilseigner und obersten Führungsebene

Die Entscheidungsbefugnis zu CSR-Themen liegt in den meisten Fällen direkt bei der Familie. Die Familie verfügt über eine große institutionelle Macht, genießt in der Regel ein gutes Ansehen und hat einen erheblichen Einfluss auf die Belegschaft.

### | Die Einrichtung einer CSR- und Innovationstelle sowie eines zusätzlichen multidisziplinären Teams

Speziell für diesen Zweck eingesetzte Einheiten können viele Funktionen einnehmen und als Treiber dienen. Hilfreich ist außerdem die Einführung einer zusätzlichen multidisziplinären Einheit, die sich aus Mitarbeitenden verschiedener Abteilungen und Hierarchien zusammensetzt.

### | Transparente Kommunikation

CSR-Aktivitäten kommen meist on-top zu den alltäglichen Aufgaben. Es gilt also alle Mitarbeitenden mit auf den Weg zu nehmen. Außerdem sollte auf das Fachwissen der Belegschaft aufgebaut werden, um so eine unternehmensspezifische und ehrliche Umsetzung von Nachhaltigkeit zu ermöglichen.

### | Datenerhebung

Die Messung der Auswirkungen und der Leistung ist eine große Herausforderung. So viele Daten wie möglich zu erheben ist empfehlenswert, so dass Managemententscheidungen auf fundierter Grundlage getroffen werden können.

### | Starke und stabile Partnerschaften

Aufgrund der Komplexität sollten lange und stabile Partnerschaften verfolgt werden. Kooperationen sollten jedoch nicht nur projektspezifisch, sondern ganzheitlich verfolgt werden.

## Literatur

- Altenburger, Reinhard (2018). Corporate Social Responsibility as a Driver of Innovation Process. In: Reinhard Altenburger (Ed.). *Innovation management and corporate social responsibility. Social responsibility as competitive advantage*. Cham, Springer, 1–12.
- Canestrino, Rossella; Bonfanti, Angelo; Oliaee, Leila (2015). Cultural insights of CSI: how do Italian and Iranian firms differ? *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 4 (1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s13731-015-0026-4>.
- Dionisio, Marcelo; Vargas, Eduardo Raupp de (2020). Corporate social innovation: A systematic literature review. *International Business Review* 29 (2), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101641>.
- Dyllick, Thomas; Muff, Katrin (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business. *Organization & Environment* 29 (2), 156–174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>.
- Herrera, Maria Elena Baltazar (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research* 68 (7), 1468–1474. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.036>.
- Kuckartz, Udo (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 4th ed. Weinheim/Basel, Beltz Juventa.
- Schmidpeter, René (2015). CSR, Sustainable Entrepreneurship und Social Innovation – Neue Ansätze der Betriebswirtschaftslehre. In: Andreas Schneider/René Schmidpeter (Eds.). *Corporate Social Responsibility*. Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg, 135–144.
- Yin, Robert K. (2018). *Case study research and applications. Design and methods*. Los Angeles, Calif., SAGE..

## Über die Autorin



Caitlin Megan Lane absolvierte den einjährigen M.Sc.-Studiengang Corporate Management & Economics von 2020 bis 2021 an der Zeppelin Universität. Ihre Masterarbeit schrieb sie im Spring-Semester 2021 bei Dr. Laura Bechthold & Clemens Christian Krüger.

„Ich bedanke mich beim FIF für die praxisnahen Seminare, der stetigen Neugier an der Forschung und der sehr guten Betreuung während der Masterarbeit.“

# EXIT: WIE WEIT KOMMST DU? – WAS BEEINFLUSST AUS DER PERSPEKTIVE DES SOCIOEMOTIONAL WEALTHS DEN UMGANG VON FAMILIENUNTERNEHMEN MIT PARADOXIEN?

CAITLIN MEGAN LANE

## Einleitung

Als zentrales Ergebnis des Family-Business-Surveys 2021 (PwC & INTES, 2021) wird genannt, dass Familienunternehmen, insbesondere in den Bereichen „Digitalisierung“ und „Nachhaltigkeit“ Nachholbedarf haben. Auch wird in der Studie festgestellt, dass die Pandemie für viele Familienunternehmen ein Neustart ist. Familienunternehmen haben in der Vergangenheit versucht Risiken zu vermeiden und eher konservativ gehandelt. Während der Pandemie hat sich dies jedoch geändert und es hat sich die Möglichkeit der Überprüfung des eigenen Geschäftsmodells sowie das Testen der Effizienz der Unternehmensgovernance ergeben (vgl. PwC & INTES, 2021).

Welche Auswirkungen könnte das auf den Arbeitsmarkt haben? Laut der Studie von Frey und Osborne (2013) sind in den USA insgesamt 47 % der Beschäftigten in Berufen tätig, die ein hohes Risiko haben, durch Computerisierung und Automatisierung ersetzt zu werden.

Im Großen und Ganzen ist es heute offensichtlich, dass Manager und Managerinnen, die Unternehmen führen, sich entscheiden müssen, ob sie mitarbeiter- oder technologieorientiert sind. In dieser Studie wird ein textbasiertes Online-Spiel verwendet, um zu untersuchen, wie die Probanden und Probandinnen, die sich in die Rolle von Manager und Managerinnen eines Familienunternehmens versetzen, entscheiden. Es wird versucht zu verstehen, ob Gruppen oder Muster der Entscheidungsfindung identifiziert und mit den Merkmalen oder Werten der Personen, die die Entscheidungen treffen, in Verbindung gebracht werden können. Dies passiert, indem die Eigenschaften der Probanden und Probandinnen verglichen werden, die das Spiel zu verschiedenen Zeitpunkten

verließen, nachdem sie bestimmte Entscheidungen getroffen hatten.

## Forschungsfrage

Socioemotional Wealth, Industrie 4.0 und Arbeitsplatzzerhaltung: Was beeinflusst aus der Perspektive des Socioemotional Wealths den Umgang von Familienunternehmen mit Paradoxien?

## Ziel der Arbeit

Da Berrone et al. (2012) den Ansatz des Socioemotional Wealths (SEW) als das potenziell dominante Paradigma im Bereich der Familienunternehmen bezeichnen, kommen wir zu dem Schluss, dass SEW ein wichtiger Faktor sein muss, der die Entscheidungsfindung in Familienunternehmen beeinflusst. Da der SEW weit über die reinen Geschäftsinteressen hinausgeht und auch die Wertschätzung der Mitarbeitenden einschließt und die vierte industrielle Revolution mit ihren neuen Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI), Big Data oder Blockchain wahrscheinlich einen besonders starken negativen Einfluss auf den Arbeitsmarkt haben wird (vgl. Frey & Osborne, 2013), zielt diese Studie darauf ab zu verstehen, wie Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen mit dem Paradox umgehen, in neue Technologien zu investieren, um neue Werte zu schaffen und gleichzeitig ihre Mitarbeitenden wertzuschätzen. Es wird das Verhältnis von SEW und organisatorischen Wertmerkmalen von Entscheidungsträgern analysiert, die im Spiel gezwungen sind, ihr spezielles Gleichgewicht zwischen Investitionen in neue Technologien und möglichen negativen Auswirkungen auf ihre Belegschaft und die Leistung ihres Unternehmens zu finden. Durch die Bewertung der Ergebnisse des Spiels und die Analyse der

Attribute, die die Probanden sich selbst zugewiesen haben, erhoffen wir uns ein besseres Verständnis dafür, wie hypothetische Manager von Familienunternehmen entscheiden, wenn sie mit dem Paradoxon konfrontiert sind, in neue Technologien zu investieren und ihre Mitarbeiter zu halten.

## Methodik

Das Spiel, das im Mittelpunkt dieser Studie steht, wurde entwickelt, um sowohl den Entweder-oder- als auch den Sowohl-als-auch-Ansatz zu berücksichtigen. Grundsätzlich für das Spiel ist das Bestreben der teilnehmenden Personen auf der Grundlage ihres eigenen Beurteilungsrahmens, einen nachhaltigen Erfolg im Umgang mit dem Paradoxon zu finden (vgl. Schuman et al., 2010). Die Absicht des Spiels ist es, die Reaktion der Teilnehmenden zu bewerten, wenn sie einen Sowohl-als-auch-Ansatz verfolgen. Dies erfordert einen kurzen Blick auf die praktischen Implikationen der Polarity Map™ von Schuman et al. (2010) und wie sie in Kombination mit dem Dynamic-Equilibrium-Model von Smith und Lewis (2011) angewendet werden kann.

Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen wurden nach dem Zufallsprinzip einem von zwei Leistungsszenarien zugeordnet. Während des Spiels mussten vier Entscheidungsrunden mit mindestens zwei Entscheidungen getroffen werden, und je nach den getroffenen Entscheidungen waren mehrere Ausstiegsoptionen möglich.

## Ergebnisse

Wenn wir unsere Ergebnisse zusammenfassen, wird deutlich, dass kein definitiver Zusammenhang zwischen der SEW-Bewertung und der Art und Weise, wie die Teilnehmenden im Spiel entscheiden, hergestellt werden konnte. Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe bei einem guten oder weniger guten Leistungsszenario scheint die SEW-Bewertung der Teilnehmenden nicht zu beeinflussen. Bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass die Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen, die dazu

neigen, Mitarbeitende zu halten, höhere Zweckbewertungen aufweisen, während die Teilnehmenden, die dazu neigen, direkt in neue Technologien zu investieren, höhere Angstbewertungen aufweisen. Das Ergebnis der Prüfung der Spannungsaspekte gegen den Ausstiegspunkt aus dem Spiel scheint darauf hinzudeuten, dass Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen, die flexibel und zukunftsorientiert sind, es vorziehen, die vorhandenen Maschinen zu behalten und Mitarbeitende einzustellen.

Um die Forschungsfrage zu beantworten kann gesagt werden, dass die Spannungen zwischen Leistung, Zugehörigkeit und Lernen interessante Faktoren für das Verständnis des Verhaltens von Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen in einem solchen Prozess sind. Es entsteht die Theorie, dass diese Spannungen zu zwei Gruppen führen: Diejenigen, die sich selbst als finanziell, global, flexibel und zukunftsorientiert (3FG) einschätzen und diejenigen, die sich als sozial und lokal (S&L) sehen. Die 3FG neigen in der frühen Entscheidungsphase dazu, den vorhandenen Maschinenpark zu behalten und neue Mitarbeitende einzustellen, bevor sie sich schließlich für eine Umschulung entscheiden. Diejenigen, die sich als lokal und sozial verstehen, könnten in der zweiten Abteilungsiteration dazu neigen, "potenziell untypisch" zu handeln und sich von Mitarbeitenden zu trennen, aber diejenigen, die das Spiel bis zur letzten Runde durchhalten, entscheiden sich dann dafür, Mitarbeitende zu behalten. Es lässt sich nicht feststellen, ob es sich hierbei um ein verallgemeinerbares Verhaltensmerkmal oder um ein Artefakt des Spielansatzes dieser Studie handelt.

Die Ergebnisse geben einen guten Überblick über die Komplexität der Aspekte, die den Entscheidungsprozess beeinflussen können, und zeigen, dass es schwierig ist, kausale Beziehungen zwischen Verhaltensvariablen aufzuzeigen.

## Literatur

- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
- Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Pearson, A. W., & Spencer, B. A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 47–57.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?* United Kingdom: Oxford Martin Programme on Technology and Employment.
- Gómez-Mejía, L. R., Takács Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- PwC, & INTES. (2021). *Family Business Survey 2021*. Retrieved May 23, 2021, from <https://www.pwc.de/de/mittelstand/family-business-survey/pwc-intes-family-business-survey-2021.pdf>
- Reck, S. F., Fischer, D., & Brettel, M. (2021). Ethical Decision - Making in Family Firms: The Role of Employee Identification. *Journal of Business Ethics*.
- Schuman, A., Stutz, S., & Ward, J. L. (2010). *Family business as paradox*. New York: PALGRAVE MACMILLAN.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward A Theory Of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model Of Organizing, 36(2), 381–403..

## Über die Autorin



Theresa Paulig absolvierte von 2018 bis 2020 den Executive Master for Family Entrepreneurship an der Zeppelin Universität. Ihre Masterarbeit schrieb sie im Spring-Semester 2020 bei Prof. Dr. Reinhard Prügl und Natalie Rauschendorfer. Gemeinsam mit ihrem Vater ist sie in 9. Generation Geschäftsführende Gesellschafterin ihres Familienunternehmens. "Der eMA FESH und die Unterstützung des FIF-Teams haben mich sehr in meinem eigenen Generationswechsel unterstützt, diesen erheblich beschleunigt und in meiner Entscheidung für die Rolle der Familienunternehmerin bestärkt."

# EMOTIONEN IM NACHFOLGEPROZESS – DIE WAHRNEHMUNG VON EMOTIONEN DER NACHFOLGER UND NACHFOLGERINNEN INNERHALB DES NACHFOLGEPROZESSES VON FAMILIENUNTERNEHMEN

THERESA PAULIG

## Einleitung

Die Nachfolgeregelung und der Generationswechsel in Familienunternehmen gelten als Königsdisziplin des Unternehmertums. Bis Ende 2021 haben sich dieser anspruchsvollen Aufgabe jährlich rund 76.000 Inhaber und Inhaberinnen verschrieben (Schwartz, 2019). Bis 2025 werden ca. 70 Prozent der deutschen Firmeninhaber und Firmeninhaberinnen deutlich über 55 Jahre alt sein und stehen somit unter Zugzwang, sich mit der Zukunft ihres Unternehmens auseinanderzusetzen (KERN-System GmbH, 2020).

Hierbei stellt für Unternehmer und Unternehmerinnen die familieninterne Nachfolge häufig die präferierte Option der Unternehmensweitergabe dar (Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie, 2017).

Auch liegt hinsichtlich der Familienunternehmensforschung auf der Unternehmensnachfolge der wohl größte Schwerpunkt (Zahra & Sharma, 2004). Unter anderem wurden unterschiedliche Einflüsse auf die Nachfolgeerfahrung der nächsten Generation untersucht (Handler, 1992).

Überraschend wenig wissenschaftliche Aufmerksamkeit wurde bisher jedoch dem Bereich der Emotionen geschenkt. Zwar gibt es Forschungen allgemein zu Emotionen in Familienunternehmen (Brundin & Härtel, 2014), jedoch nicht spezifisch auf die Nachfolge bezogen.

Meist sind die emotionalen Dimensionen lediglich Teilaspekt der Forschungen und selten das zentrale Thema (Filsner, Kraus, & Märk, 2013).

Für die Beteiligten eines Nachfolgeprozesses ist dieser Bereich allerdings höchst relevant, insbesondere für die Nachfolger und Nachfolgerinnen von Familienunternehmen selbst, da die weichen Faktoren und ambivalenten Gefühle einer Nachfolge

im Vorfeld häufig gar nicht eingeschätzt werden können (Radu-Lefebvre & Rander-son, 2020). Diese können allerdings erhebliche emotionale Kosten verursachen oder auch potenziellen Nutzen bieten (Astrachan & Jaskiewicz, 2008).

Denn Gefühle und deren intelligentes Management haben einen erheblichen Einfluss auf die Betroffenen sowie auf das Gelingen des Nachfolgeprozesses (Gómez Becancourt et al., 2014).

Um die Forschungslücken in diesem Bereich einzugrenzen, befasst sich diese Arbeit mit den von Nachfolgern erlebten emotionalen Aspekten des Nachfolgeprozesses in Familienunternehmen und der Vorbereitung auf diesen.

## Forschungsfrage

Somit soll die Forschungsfrage, „Wie und warum werden Emotionen bei der Verantwortungsübernahme im Generationswechsel von Familienunternehmen von den Nachfolgenden wahrgenommen?“, beantwortet werden.

## Ziel der Arbeit

Die hier zusammengefasste Theses soll zum Verständnis dafür beitragen, wie Emotionen bei der Vorbereitung auf die Verantwortungsübernahme in Familienfirmen wahrgenommen werden und warum sich diese Wahrnehmung entwickelt. Ziel ist es auch, Handlungsempfehlungen für den Umgang mit Emotionen herauszustellen, um einen möglichst risikominimierten Führungs- und Eigentumswechsel zu gewährleisten.

Potenzielle Nachfolger und übergebende Unternehmer sollen die mit Emotionen verbundenen Chancen und Risiken besser

einschätzen und sich so möglichst gut auf die künftigen Aufgaben vorbereiten können. Es steht das Bewusstsein für und der richtige Umgang mit emotionalen Fallstricken in der Unternehmensnachfolge von Familienbetrieben im Vordergrund.

## **Methodik**

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden Experteninterviews durchgeführt und in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) ausgewertet. Die Thematik beschäftigt sich mit subjektiv empfundenen Emotionen und Wahrnehmungen, weshalb es essenziell ist, Aussagen zu hinterfragen und tiefer nach den jeweiligen Gefühlslagen in unterschiedlichen Situationen zu forschen. Um hierbei die Gespräche situativ gestalten zu können, aber dennoch Struktur zu gewährleisten, wurde das halbstrukturierte Interview gewählt (Lehmann, 2004).

Nach Aufzeigen der relevanten Theorieaspekte sowie der Forschungslücke erfolgte die Datenerhebung. Es wurden acht im eigenen Familienunternehmen aktiv tätige Nachfolger befragt. Für die Auswahl der Experten und Expertinnen wurde festgelegt, dass sowohl die aktive Geschäftsführungs- sowie auch die Eigentumsnachfolge angestrebt wurde. Der Sitz der jeweiligen Unternehmen sollte sich im deutschsprachigen Wirtschaftsraum befinden. Es wurden zudem vorwiegend Nachfolgende ausgewählt, die einen gewissen zeitlichen Abstand zur Nachfolge haben, um eine ausreichende Reflektionszeit zu gewährleisten.

## **Ergebnisse**

Die Interviewanalysen zeigen, dass der richtige Umgang mit Emotionen sowie die Entwicklung der damit verbundenen emotionalen Intelligenz entscheidend für die Unternehmensnachfolge in Familienbetrieben ist. Das ganz bewusste Erkennen, Verstehen und Deuten der eigenen und fremden Gefühle der Nachfolger und Nachfolgerinnen beeinflusst deren

unternehmerische Entwicklung und Wahrnehmung. Dieser Aspekt ist besonders wichtig, um das „Warum?“ der Fragestellung zu beantworten.

Denn anknüpfend daran ist die emotionale Ambivalenz anzuführen, welche Nachfolger und Nachfolgerinnen bei der Unternehmensübernahme empfinden. Diese begründet sich darin, dass den Nachwuchsunternehmern und -unternehmerinnen während dieser ereignisreichen Zeit die Bedeutung und Tragweite ihrer geerbten Verantwortung bewusst wird – sowohl hinsichtlich ihrer Vorteile als auch ihrer Nachteile.

Auch die Akzeptanz und der Umgang mit charakterlichen Unterschieden zwischen Senior und Junior nimmt Einfluss darauf, wie Emotionen von dem oder der Nachfolgenden wahrgenommen werden.

Ein Kernaspekt ist hierbei die Achtsamkeit des übergebenden und des übernehmenden Unternehmers oder der Unternehmerin. Durch wertfreies Registrieren und Einordnen von Gefühlsregungen (Hafenbrack, et al., 2020) kann bereits beim Aufkommen blockierender Emotionen gegengesteuert werden.

Die emotionale Wirkung und Tragweite der eigenen Worte und Handlungen, insbesondere zwischen den beiden Hauptakteuren, sollte auf keinen Fall unterschätzt werden. Des Weiteren ist die rechtzeitige Planung der Übergabe essenziell, um vor allem stress- und zeitdruckbedingt aufkommende Negativemotionen zu vermeiden.

In veränderungsreichen Zeiten wie dem Nachfolgeprozess von Familienunternehmen werden komplexe Gefühlsregungen zutage gefördert. In diesen schlummert ein großes antreibendes und kreatives Potenzial, welches nur durch die bewusste Wahrnehmung und den richtigen Umgang mit diesen Emotionen geweckt werden kann.

## Literatur

- Astrachan, J. H., & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation. *Family Business Review*, 21(2), S. 139-149.
- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie. (2017). Erhebung und Analyse zur Unternehmensnachfolge in Bayern. München.
- Brundin, E., & Härtel, C. E. (2014). Emotions in family firms. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. (. Sharma, *The SAGE Handbook of Family Business* (S. 529-550). Los Angeles: SAGE.
- Filsner, M., Kraus, S., & Märk, S. (22. März 2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Preview*, 36(3), S. 256-277.
- Gómez Betancourt, G., C. Botero, I., Bernardo Betancourt Ramirez, J., & Vergara, P. L. (2014). Emotional intelligence in family firms: Its impact on interpersonal dynamics in the family, business and ownership systems. *Journal of Family Business Management*, 4(1), S. 4-23.
- Hafenbrack, A. C., Came-ron, L. D., Spreitzer, G. M., Zhang, C., Noval, L. J., & Shaffa-kat, S. (2020). Helping Peop-le by Being in the Present: Mindfulness Increases Prosocial Behavior. *Mindfulness at Work: Pushing Theoretical and Empirical Boundaries*, 159, S. 21-38.
- Handler, W. C. (1992). The Succession Experience of the Next Generation. *Family Business Review*, 5(3), S. 283-307.
- KERN-System GmbH. (2020). Unternehmensnachfolge in Deutschland. Bremen.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Radu-Lefebvre, M., & Randerson, K. (2020). All successfully navigating the paradox of control and autonomy in succession: the role of managing ambivalent emotions. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(3), S. 184-210.
- Schwartz, D. M. (2019). Nachfolge-Monitoring Mittelstand: Entlastung bei Nachfolgen auch dank mehr Übernahmen–Externe Investoren gesucht. *KfW Research*, 274.
- Zahra, S. A., & Sharma, P. (Dezember 2004). Family business research: a strategic reflection. *Family Business Review*, 17(4), S. 331-347..

## Über die Autorin



Maira Stauffenberg studierte von 2018 bis 2020 Corporate Management and Economics an der Zeppelin Universität. Ihre Masterarbeit schrieb sie im Spring-Semester 2020 bei Prof. Dr. Reinhard Prügl und Dr. Laura Bechthold. Durch das FIF hat sie ihre Faszination für Familienunternehmen entdeckt und verfolgt seitdem dieses Thema beruflich wie auch privat mit großer Leidenschaft.

# OFFICE ANTE PORTAS – EINE EXPLORATIVE UNTERSUCHUNG DER MOTIVATOREN UND STRESSOREN DES HOMEOFFICES WÄHREND DER COVID-19-PANDEMIE

MAIRA STAUFFENBERG

## Einleitung

Globalisierung und Digitalisierung haben die klassische Arbeitsweise verändert. Mit dem Fortschritt der Technologie entstehen neue Geschäftsmodelle, die sich auf die Art der Arbeit auswirken. Gleichzeitig haben sich die Anforderungen der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen an ihren Beruf erheblich verändert (Beck, 2019). Die Arbeit ist nicht mehr, wie es in der Generation der Baby-Boomer noch der Fall war, Hauptzweck des Lebens. Sie wird ersetzt durch den Wunsch nach Selbstverwirklichung und Lebensqualität. Die Befriedigung der eigenen Bedürfnisse wird zum primären Ziel und immer mehr Beschäftigte erwarten eine Arbeit, die ihnen eine angemessene Work-Life-Balance ermöglicht, sinnvoll ist und ihre individuellen Lebensziele unterstützt.

Folglich gewinnen Konzepte wie Bergmanns (1990) „New Work“ immer mehr an Bedeutung. Ausgehend vom Freiheitsverständnis entwickelte Bergmann ein Arbeitskonzept, das die Selbständigkeit, Freiheit und Autonomie in den Mittelpunkt stellt. Agile Arbeitsformen entstehen durch die räumliche und zeitliche Entkopplung von einem festen Arbeitsplatz hin zu einem flexiblen und mobilen Arbeitsumfeld (Petry, 2019).

Einer der stärksten Trends der neuen Arbeitsformen ist das Homeoffice. Denn mit den Schlüsselementen von Bergmanns (1990) „New Work“ – nämlich Flexibilität in Ort, Zeit und Struktur – erweist sich Homeoffice als geeignetes Modell für die sich stets verändernden Anforderungen an den Arbeitsplatz (Messenger, 2019).

Obwohl Homeoffice zahlreiche Vorteile bietet, birgt es auch Herausforderungen. So hat sich die Literatur bereits ausführlich mit motivierenden als auch stressauslösenden Faktoren des Homeoffices befasst

(Allen, Golden, & Shockley, 2015; Bailey & Kurland, 2002; Gajendran & Harrison, 2007; Sardeshmukh, Sharma, & Golden, 2012). Doch der rasante technologische Fortschritt könnte die Homeoffice-Erfahrungen verändert haben und die Motivatoren und Stressoren des Homeoffices sind heute möglicherweise nicht mehr dieselben wie früher.

Die COVID-19-Pandemie hat eine Vielzahl von Menschen dazu gezwungen, von zu Hause aus zu arbeiten. Aufgrund der Aktualität des Themas gibt es jedoch bisher nur Vermutungen, wie diese das Homeoffice erleben. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, ein fundiertes Verständnis im Bereich „Homeoffice“ zu erlangen, indem ein struktureller Überblick über die heutigen Motivatoren und Stressoren des Homeoffices geschaffen wird.

## Forschungsfrage

Es gilt nun folgende Frage zu beantworten: Welche Faktoren motivieren Menschen, die von zu Hause aus arbeiten, und welche Faktoren erhöhen Stress und Belastung?

## Ziel der Arbeit

Ziel der hier zusammengefassten Forschungsarbeit ist, neue Erkenntnisse sowohl über Faktoren, die Menschen motivieren, wenn sie von zu Hause aus arbeiten, als auch über Faktoren, die den Stress und die Belastung erhöhen, zu liefern. Die Arbeit bietet einen ganzheitlichen und strukturierten Überblick über die Motivatoren und Stressoren von Homeoffice in Zeiten der Digitalisierung und moderner Informations- und Kommunikationstechnologien und unterstützt somit ein fundiertes Verständnis der heutigen Arbeit im Homeoffice zu entwickeln.

## Methodik

Die Forschungsarbeit nutzt die qualitative Inhaltsanalyse (QCA) nach Mayring (1991) zur Untersuchung der Motivatoren und Stressoren. Zweck der Inhaltsanalyse ist die systematische Aufbereitung des Materials aus der Kommunikation. Die QCA stellt eine geeignete Methode für die Erforschung der Faktoren dar, da sie sowohl qualitative als auch quantitative Analyse-schritte kombiniert (Flick, 2014). Durch den qualitativen Teil der Methode werden Wissenslücken geschlossen und neue Informationen gewonnen (Gläser & Laudel, 2010), während im quantitativen Schritt alle Textpassagen durchgearbeitet und die Häufigkeit jeder Kategorie analysiert wird. Die Datenerhebung erfolgte mittels einer Befragungsstudie. Da die Pandemie sich schon zum Zeitpunkt der Forschungsarbeit über Wochen hinzog, wurde die Studie als neunwöchige Tagebuchstudie konzipiert. Die 200 Teilnehmenden waren alle-samt Mitarbeitende einer zum Zeitpunkt der Befragung in Europa führenden Beschaffungsplattform mit über 580 Mitarbeitenden in 14 europäischen Ländern. Die Teilnahme war freiwillig, und die Teilnehmenden konnten jederzeit aus- und wieder einsteigen. Die Antworten wurden anschließend gesammelt und die Motivatoren und Stressoren mittels der QCA erforscht und analysiert. Nach der Prüfung auf Reliabilität wurden die Faktoren quantitativ ausgewertet und interpretiert.

## Ergebnisse

Die Tagebuchstudie lieferte neue Erkenntnisse über Motivatoren und Stressoren im Homeoffice. Insgesamt wurden mittels der QCA 139 Faktoren ermittelt, die die Homeoffice-Erfahrung der Mitarbeitenden entweder positiv oder negativ beeinflusst haben. Dabei stellten sich Arbeitseffizienz, informelle Kommunikation mit den Kollegen und Kolleginnen und die gegenseitige Unterstützung innerhalb des Teams als die wichtigsten Motivatoren heraus. Im Gegensatz dazu erwiesen sich Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Arbeitsüberlastung und die genutzten Informations- und Kommunikationstechnologien als die

Hauptstressoren im Homeoffice. Alle Faktoren wurden zu 15 Hauptkategorien gruppiert und sechs Überkategorien zugeordnet:

### | Work-Life-Balance

Integriert Faktoren wie das persönliche Zeitmanagement, verschwommene Grenzen zwischen Berufs- und Privateben und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

### | Persönliches Wohlbefinden

Befasst sich mit den Themen der physischen sowie psychischen Gesundheit. Dabei werden Gesichtspunkte wie körperliche Beschwerden, kognitive Aufmerksamkeit, Sozialleben und sportliche Tätigkeiten betrachtet.

### | Umgebung des Heimarbeitsplatzes

Erfasst Faktoren wie ergonomische und technische Ausstattung oder separate Arbeitsbereiche. Zusätzlich wird der Aspekt der Ablenkung, sowohl durch digitale Medien als auch durch Störungen zuhause, erfasst.

### | Merkmale des Berufs

Umfasst unter anderem die Effizienz der Arbeit im Homeoffice, die Kommunikation über digitale Kanäle, den Druck ständiger Erreichbarkeit sowie die berufliche Entwicklung.

### | Beziehung zur Organisation

Enthält alle Faktoren, die mit dem Team, den Vorgesetzten und dem Unternehmen an sich zusammenhängen. Dabei geht es um Themen wie Kommunikation, Unterstützung, soziale Interaktion und Vertrauen.

### | COVID 19

Zu guter Letzt werden in der Überkategorie COVID-19-Faktoren betrachtet, die ausschließlich mit der COVID-19-Pandemie zu tun haben, wie beispielsweise Arbeitsplatzsicherheit, gesundheitliche Bedenken, Restriktionen und Heimunterricht.

## Literatur

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400.
- Beck, R. (2019). *Home-Office: Erfolgreich von zu Hause arbeiten*. Wiesbaden: Junfermann Verlag.
- Bergmann, F. (1990). Neue Arbeit (New Work): Das Konzept und seine Umsetzung in die Praxis. In W. Fricke & E. Fricke (Eds.), *Jahrbuch Arbeit und Technik. Zeiterfahrung - Zeitpolitik, Gestaltungs- und Modernisierungspolitik* (pp. 71–80). Bonn: Dietz.
- Flick, U. (2014). Mapping the Field. In U. Flick (Ed.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (pp. 3–18). London, Thousand Oaks, a.o.: SAGE.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *The Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4th ed.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Mayring, P. (1991). Qualitative Inhaltsanalyse. In U. Flick, E. von Kardorff, H. Keupp, L. von Rosenstiel, & S. Wolff (Eds.), *Handbuch Qualitative Forschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (pp. 209–213). München: Beltz.
- Messenger, J. C. (2019). Introduction: Telework in the 21st Century – an Evolutionary Perspective. In J. C. Messenger (Ed.), *The ILO Future of Work Series. Telework in the 21st Century: An Evolutionary Perspective* (pp. 1–34). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Petry, T. (Ed.) (2019). *Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (2nd ed.). Freiburg, a.o.: Haufe Group.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of Telework on Exhaustion and Job Engagement: A Job Demands and Job Resources Model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193–207..

Herzlichen Glückwunsch an alle Studierende zu ihren herausragenden Abschlussarbeiten und vielen Dank für ihren Beitrag zu unserem FIF-Sammelband 2022.

Wir bedanken uns außerdem herzlich bei unseren FIF-Förderern:

Bahlsen GmbH & Co. KG  
ECG – The Association of European Vehicle Logistics  
EQUA gemeinnützige Stiftung  
FRAMOS Holding GmbH  
IHK Schwaben  
Julius-Raab-Stiftung  
Max Weishaupt GmbH  
Münster Stegmaier Rombach Family Office GmbH  
PERI GmbH  
Stiftung Familienunternehmen  
Verband unabhängiger Family Offices (VuFO)

Das FIF erweitert 2022 nochmals seinen Förderkreis:  
Wenn auch Sie von unserer Forschung profitieren und unsere Arbeit unterstützen möchten, wenden Sie sich gerne an

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

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

## **Impressum**

Herausgeber

Friedrichshafener Institut für  
Familienunternehmen  
Am Seemooser Horn 20,  
88045 Friedrichshafen  
[www.zu.de/institute/fif/](http://www.zu.de/institute/fif/)

Ansprechpartnerin

Sandra Längst  
+49 7541 6009 1288  
sandra.laengst@zu.de

© Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck der Beiträge  
nur mit ausdrücklicher Genehmigung.  
1. Auflage März 2022

