

Thesenblatt

zur kumulativen Dissertation von

Adrian Ade

Family business priorities and strategic management

Influence of non-financial goals in family businesses

Betreuer:

Prof. Dr. Peter Klein

Promotionsausschuss

Vorsitzender:

Dr. habil. Tim Alexander Herber

Gutachter:

Prof. Dr. habil. Stefan Prigge

Prof. Dr. Katja Starken

Mitglieder:

Prof. Dr. Stefan Okruch

Prof. Dr. Sarah Jastram

Einordnung und Forschungsfokus

Der Fokus der Forschungsarbeit liegt auf dem Einfluss nicht-finanzieller Ziele auf das strategische Management von Familienunternehmen. Familienunternehmen stellen aufgrund ihrer spezifischen Eigentums- und Führungsstrukturen einen geeigneten Untersuchungsrahmen dar, da sie finanzielle und nicht-finanzielle Ziele miteinander verknüpfen (Zellweger et al., 2013). Corporate Social Responsibility (CSR) Strategien veranschaulichen dabei, wie langfristige Orientierung, wertbasierte Ziele und gesellschaftliche Verantwortung strategische Entscheidungen prägen (Stock et al., 2023). Aufgrund ihrer wirtschaftlichen und sozialen Bedeutung bedarf es eines profunden Verständnisses ihrer Entscheidungslogiken.

Auf empirischer Ebene zeigt sich eine heterogene Entscheidungsfindung zwischen Nicht-Familienunternehmen, die primär finanziellen Zielvorgaben folgen, und Familienunternehmen, die finanzielle und nicht-finanzielle Ziele kombinieren (Felden et al., 2019). Diese Diskrepanz verdeutlicht den Bedarf an einem vertieften Verständnis der zugrundeliegenden strategischen Logik. In Familienunternehmen spielen nicht-finanzielle Ziele eine zentrale Rolle und lassen sich theoretisch über das Konstrukt des *Socioemotional Wealth* (SEW) erfassen. Obwohl das SEW-Konstrukt in der Forschung etabliert ist, liefert es keine vollständige Erklärung strategischer Entscheidungen, sodass alternative theoretische Perspektiven zusätzliche Erklärungsansätze liefern können.

Das zentrale Forschungsproblem ist theoretisch begründet. Der Zusammenhang zwischen SEW und strategischem Management ist bislang nur lückenhaft erschlossen. Folglich besteht ein begrenztes Verständnis darüber, wie nicht-finanzielle Ziele systematisch in die strategische Entscheidungsfindung von Familienunternehmen eingebettet sind.

Auf methodischer Ebene mangelt es zudem an qualitativen Studien, die geeignet sind, die Mechanismen und das ‚Wie‘ der Integration nicht-finanzieller Ziele im strategischen Managementprozess zu untersuchen. Zur Adressierung dieser Forschungslücke kombiniert die Dissertation eine systematische Literaturrecherche mit einem qualitativen Fallstudienansatz. Auf Basis von Interviews mit zentralen Entscheidungsträgern werden empirische Einblicke in die Umsetzung nicht-finanzieller Ziele in strategische

Entscheidungen gewonnen. Die Dissertation adressiert primär das theoretische Defizit, während die wirtschaftliche Relevanz von Familienunternehmen und die methodische Lücke die Dringlichkeit dieser Klärung unterstreichen.

Die zentrale Forschungsfrage der Dissertation lautet: **Wie beeinflussen nicht-finanzielle Ziele das strategische Management von Familienunternehmen?** Zu ihrer Beantwortung werden drei miteinander verbundene Forschungsschwerpunkte in eigenständigen Publikationen untersucht.

Die erste Publikation analysiert, in welchen Phasen des strategischen Managementprozesses nicht-finanzielle Ziele einen Einfluss ausüben. Als mehrphasiger Prozess konzipiert, kann strategisches Management durch nicht-finanzielle Ziele in einzelnen Phasen unterschiedlich geprägt sein. Die Identifikation betroffener Phasen fördert die Fokussierung und basiert auf dem aktuellen Forschungsstand. Die zweite Publikation widmet sich der Einflussnahme nicht-finanzieller Ziele und persönlicher Prioritäten auf die Wahrnehmung und Bewertung des Geschäftsumfelds durch Familienunternehmer. Im Zentrum stehen die Analyse und subjektive Beurteilung externer Impulse. Die dritte Publikation analysiert den Einfluss nicht-finanzieller Ziele auf die Entwicklung und Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Nachhaltigkeit dient dabei als analytischer Rahmen zur Untersuchung langfristiger Orientierung und Reputation.

In ihrer Kombination ermöglichen die drei Studien ein integratives Verständnis darüber, in welchen Phasen des strategischen Managementprozesses nicht-finanzielle Ziele wirken, wie sie die Wahrnehmung externer Umweltbedingungen prägen und wie diese Wahrnehmungsmuster in konkrete strategische Ausrichtungen übersetzt werden.

Einzelne Begriffe und Titel werden in diesem Thesenblatt bewusst in englischer Sprache belassen, um terminologische Unschärfen durch Übersetzung zu vermeiden. Der Begriff ‚Unternehmer‘ wird im Folgenden geschlechtsneutral verwendet.

Theoretischer Rahmen

Familienunternehmen bilden einen Kontext, der von nicht-finanziellen Zielen geprägt ist (Chrisman et al., 2003; Felden et al., 2019; Gregoric et al., 2022; Pieper et al., 2022). Das Konstrukt des SEW bietet einen theoretischen Bezugsrahmen, da es die Dualität von finanziellen und nicht-finanziellen Zielen erfasst (Diaz-Moriana et al., 2022). Diese Dualität bildet die Grundlage für besondere Entscheidungsprozesse in Familienunternehmen im Rahmen des strategischen Managements (Alayo et al., 2023; Berrone et al., 2014; Zellweger, 2017).

Obwohl keine allgemein akzeptierte Definition zu Familienunternehmen existiert, gilt die enge Verflechtung von Eigentumsverhältnissen, Management und familiären Beziehungen als charakteristisches Merkmal (Simon, 2012). Ein Unterschied zu Nicht-Familienunternehmen liegt in der Beteiligung der Familie an strategischen Entscheidungen, die häufig intuitiv getroffen werden (Alayo et al., 2023; Felden et al., 2019; Thakur & Sinha, 2020; Zellweger, 2017). Strategische Entscheidungen orientieren sich nicht ausschließlich an wirtschaftlicher Effizienz, sondern auch am Erhalt des SEW (Gómez-Mejía et al., 2007).

SEW steht für die nicht-finanziellen und emotionalen Ziele von Familienmitgliedern, die das Management des Unternehmens prägen (Debicki et al., 2016; Firfiray & Gómez-Mejía, 2021; Jiang et al., 2018). Das im Jahr 2007 eingeführte Konstrukt (Gómez-Mejía et al., 2007) gilt als bedeutender Fortschritt in der Familienunternehmensforschung. Es erklärt, warum Familienunternehmen Zielkonflikte zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Ergebnissen eingehen. Diese Kompromisse werden durch den Begriff *mixed-gamble logic* erfasst (Gómez-Mejía et al., 2024).

Im Kontext von SEW umfasst strategisches Management in Familienunternehmen die Abwägung zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Zielen in den iterativen Phasen der Strategieformulierung, -bewertung, -umsetzung und -kontrolle (Welge et al., 2017). Die vorliegende Dissertation befasst sich mit der Integration von SEW in das strategische Management und hebt Prioritäten wie Risikovermeidung, Kontrollerhalt und Reputationsaufbau hervor.

Aufbau der Arbeit

Die konzeptionelle Struktur der kumulativen Dissertation ist in Abbildung 1 dargestellt. Sie zeigt den Forschungsprozess vom theoretischen Hintergrund bis zur Entwicklung spezifischer Schwerpunkte. Über einen rein strukturellen Überblick hinaus spiegelt Abbildung 1 den konzeptionellen Aufbau der Dissertation wider. Die Veröffentlichungen sind inhaltlich miteinander verknüpft und folgen einer sequenziellen Logik. Zunächst wird eine kritische Phase im strategischen Managementprozess identifiziert, anschließend werden die Mechanismen innerhalb dieser Phase analysiert und schließlich wird veranschaulicht, wie diese Mechanismen in der konkreten Strategieumsetzung wirksam werden. Die einzelnen Studien werden im Folgenden in komprimierter Form dargestellt, um den inhaltlichen Zusammenhang und den kumulativen Erkenntnisgewinn hervorzuheben. Inhaltliche Überschneidungen reflektieren dabei die gemeinsame theoretische Grundlage und den kumulativen Beitrag zum übergreifenden Forschungsziel.

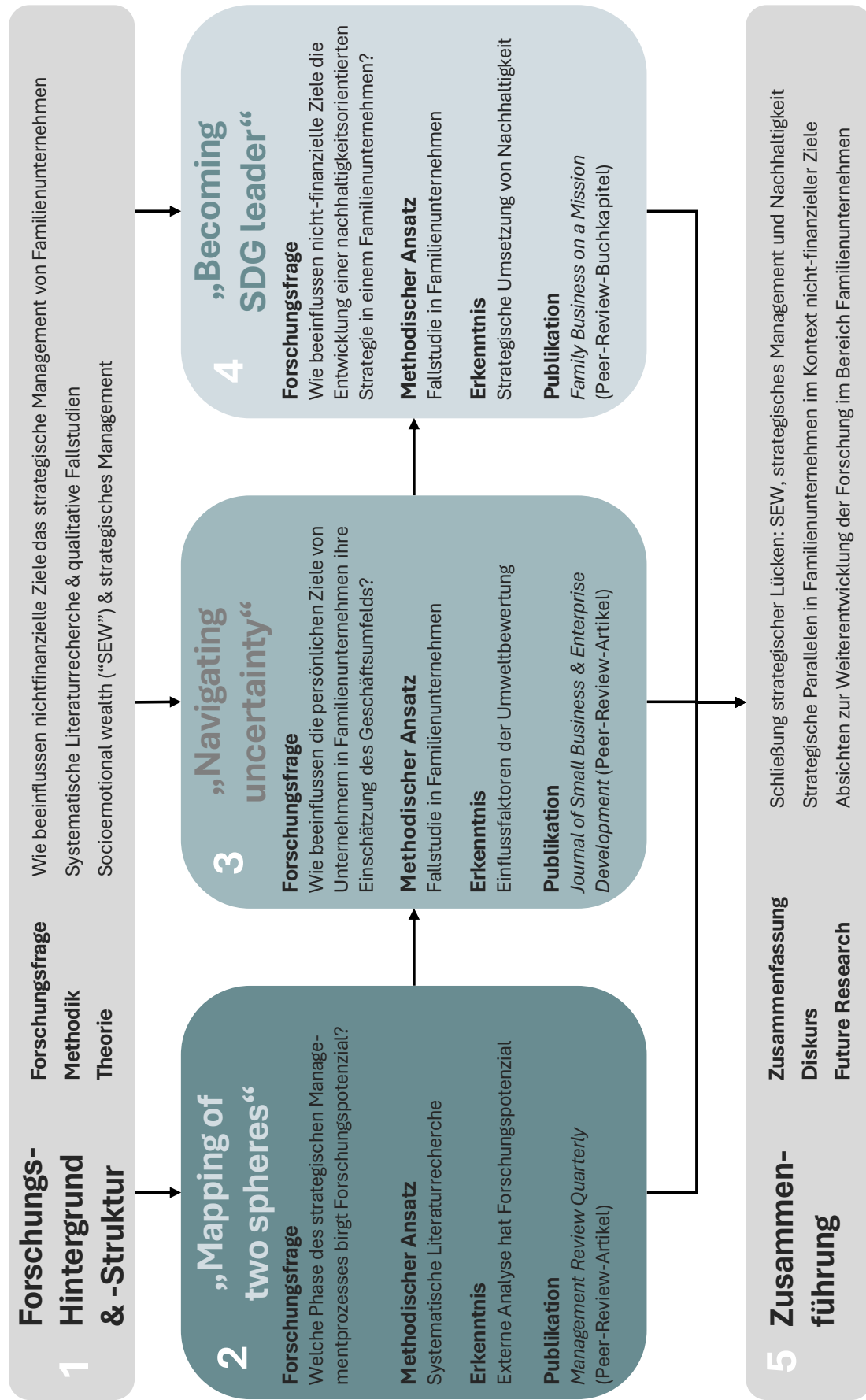


Abbildung 1: Struktur der Dissertation

Publikation 1 – A mapping of two spheres: how SEW stimulates the strategic analysis and forecast of a family firm

Die erste Publikation analysiert die Schnittstelle zwischen SEW und dem strategischen Managementprozess. SEW wird in dieser Studie durch die *Socioemotional Wealth importance scale (SEWi)* konzeptualisiert. Methodisch basiert die Studie auf einer systematischen Literaturrecherche und mündet in einer finalen Auswahl von 169 begutachteten Zeitschriftenartikeln. Die Inhaltsanalyse zeigt Überschneidungen zwischen SEW und dem strategischen Managementprozess. Insbesondere der Bereich *Analysis & Forecast* (Fahey & Narayanan, 1986) wird als vielversprechendes Feld für zukünftige Forschungsarbeiten identifiziert und legt die konzeptionelle Grundlage für die anschließende empirische Untersuchung. Zur Präzisierung von SEW wurden fünf aggregierte Kategorien zu einem integrierten Rahmen strategischer Analyseaktivitäten zusammengefasst. Daraus resultiert, dass jede SEW-Dimension jede Aktivität betrifft, mit jeweils einer Ausnahme (vgl. Abbildung A im Anhang).

Publikation 2 – Navigating Uncertainty: a German case study on how family business entrepreneurs assess the business environment

Die zweite Veröffentlichung untersucht, wie Familienunternehmer ihr Geschäftsumfeld im Kontext einer dynamischen Umwelt bewerten. Aufbauend auf der ersten Studie konzentriert sich dieses Kapitel auf die Phase *Analysis & Forecast* und untersucht die Wahrnehmung von Umweltinformationen. Der Fokus liegt auf dem Einfluss nicht-finanzieller Ziele sowie der daraus resultierenden Entscheidungen. Die Untersuchung stützt sich auf eine Fallstudie, die durch Interviews mit Familien- und Vorstandsmitgliedern sowie Archivdaten eine empirische Grundlage liefern. Am Beispiel der Schifffahrtsindustrie werden Daten einer strengen Prüfung unterzogen und das Konstrukt SEW wird mit der *Upper-Echelons-Theory* integriert. Die Ergebnisse münden in einer Datenstruktur zur Erklärung der Umweltbewertung von Familienunternehmen (vgl. Abbildung B im Anhang). Identifiziert werden die übergeordneten Themen *Socio-strategic Goals, Personal Profile, Entrepreneurial Principles* und *Environmental Assessment*. Diese

Themen und damit verbundene Treiber verdeutlichen, wie nicht-finanzielle Ziele die Umweltbewertung prägen und damit die Grundlage strategischer Umsetzung bilden.

Publikation 3 – Germany: 20 Years of Corporate Development of Frosta AG -From Thought Leader to SDG#12 and Category Leader

Die dritte Publikation präsentiert eine Fallstudie des Tiefkühlherstellers Frosta AG und seiner Marktposition in Deutschland. Sie untersucht die Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie im Einklang mit dem *Sustainable Development Goal* (SDG) Nr. 12 der Vereinten Nationen, das verantwortungsvollen Konsum und Produktion adressiert. Aufbauend auf Ergebnissen des vorangegangenen Kapitels veranschaulicht diese Studie, wie SEW-beeinflusste Umweltbewertungen und nicht-finanzielle Ziele in konkrete Strategien überführt werden. Ausgangspunkt der strategischen Ausrichtung waren sowohl die gestiegene Nachfrage externer Stakeholder nach nachhaltiger Produktion als auch eine wertebasierte Orientierung zu sozialer Verantwortung. Die Implementierung erfolgte über gezielte Wettbewerbsdifferenzierung und Stakeholder-Einbindung. Die seit 2000 verfolgten Nachhaltigkeitsaktivitäten verdeutlichen, wie eine langfristig angelegte Strategie branchenweite Impulse setzen kann. Zugleich zeigt die Fallstudie, wie die Ausrichtung der Unternehmensstrategie an sozialen und ökologischen Zielen typische Merkmale von Familienunternehmen widerspiegelt und Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung identifiziert.

Zusammenfassende Ergebnisse

Die erste Publikation identifiziert *Analysis & Forecast* als die am geringsten diskutierte Phase des strategischen Managementprozesses und weist damit auf eine kritische Wissenslücke hin. Sie entwickelt eine Verknüpfung von SEW und strategischem Management und erweitert das Verständnis der Entscheidungsfindung in Familienunternehmen. Die Ergebnisse legen nahe, dass sämtliche Dimensionen des SEW-Konstrukts die Phase *Analysis & Forecast* relevant sind und die Umweltbewertung maßgeblich prägen. Zur konzeptionellen Schärfung wird eine Kategorisierung

vorgenommen und Zusammenhänge werden aufgezeigt. Mit Ausnahme jeweils einer Dimension sind alle SEWi-Dimensionen in der Forschung mit Aktivitäten der Phase *Analysis & Forecast* verknüpft (vgl. Abbildung A im Anhang). Nicht nachgewiesen sind Beziehungen zwischen *Family Prominence* und *Forecasting*, zwischen *Family Continuity* und *Monitoring* sowie zwischen *Family Enrichment* und *Assessing*. Als theoretischen Beitrag identifiziert die Studie Forschungslücken und formuliert Anschlussfragen. Praktisch betont sie die Relevanz von SEW für das strategische Management und bietet einen Rahmen zur Identifikation von Einflussfaktoren in der Phase *Analysis & Forecast*.

Aufbauend auf der ersten Publikation untersucht die zweite Veröffentlichung den Einfluss nicht-finanzieller Ziele auf die Wahrnehmung des Geschäftsumfelds von Familienunternehmern. Damit richtet sie den Fokus auf das Individuum als Träger strategischer Entscheidungsfindung und stützt die *Upper-Echelons-Theory*, indem sie aufzeigt, wie das Unternehmerprofil die Risikowahrnehmung und Marktinterpretation beeinflusst. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass SEW beeinflusst, welche Entwicklungen im Geschäftsumfeld als Risiko oder Chance angesehen werden. Identifiziert werden vier Themen: *Socio-strategic Goals*, *Personal Profile*, *Entrepreneurial Principles* und *Environmental Assessment* (vgl. Abbildung B im Anhang). Die Themen bieten eine strukturierte Perspektive darauf, wie Familienunternehmer die Bewertung des Geschäftsumfelds steuern. Theoretisch entwickelt die Studie 16 Treiber der Umweltbewertung im Kontext von Familienunternehmen. Praktisch bietet sie eine Grundlage zur fundierten Bewertung des Geschäftsumfelds und unterstützt die Identifikation von Chancen, Risiken und strategischem Anpassungsbedarf.

Die dritte Publikation präsentiert eine Fallstudie zum Tiefkühlkosthersteller Frosta AG und zeigt, wie Nachhaltigkeitsführerschaft in einem Familienunternehmen durch verankerte Familienwerte geprägt ist. Aufbauend auf dem vorangegangenen Kapitel wird analysiert, wie SEW-beeinflusste Entscheidungsfindung in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden kann. Das frühzeitige Nachhaltigkeitsengagement der Frosta AG verdeutlicht nicht-finanzielle Ziele wie Mitarbeiterzufriedenheit und soziale Verantwortung und unterstreicht ihren Einfluss auf die strategische Entscheidungsfindung. Die Fallstudie illustriert, wie SEW-basierte Wahrnehmung münden, die Stakeholder einbindet und der Bindung stärkt. Dies erklärt, warum Mitarbeiter, Kunden und Partner in der Wertschöpfungskette im

Mittelpunkt strategischer Überlegungen stehen. Theoretisch hebt die Studie die Merkmale von Familienunternehmen bei der Abwägung ihrer finanziellen und nicht-finanziellen Ziele hervor. Praktisch lassen sich zwei Erkenntnisse ableiten. Zum einen fördert die Einbindung der Mitarbeitenden bereits in der Konzeptionsphase das Engagement und die Umsetzungsqualität. Dies verdeutlicht, dass eine kollaborative Umsetzung von Nachhaltigkeitspraktiken und transparente Kommunikation zentrale Erfolgsfaktoren von Nachhaltigkeitsstrategien sind. Zum anderen kann die Verankerung von Nachhaltigkeit als zentrale strategische Ausrichtung eine wirksame Differenzierungsstrategie im Konsumgütersektor darstellen.

In ihrer Gesamtschau bilden die drei Veröffentlichungen eine sequenzielle Logik. Nach Identifikation der Phase *Analysis & Forecast* erfolgt eine Analyse der dort wirksamen Mechanismen und deren Umsetzung in eine nachhaltigkeitsorientierte Strategie.

Genereller Diskurs

Die abschließende Diskussion der Fallstudien identifiziert Muster und trägt zur Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage bei. Die Ergebnisse zeigen, dass die Phase *Analysis & Forecast* des strategischen Managementprozesses durch nicht-finanzielle Ziele geprägt ist. Im weiteren Verlauf werden mehrere Treiber herausgearbeitet, die die Umweltbewertung beeinflussen. Diese Treiber manifestieren sich in beiden Fallstudien in vergleichbarer Weise, sodass diese Parallelen das Verständnis des strategischen Managements in Familienunternehmen vertiefen. Im Folgenden werden zwei Beispiele aus den empirischen Ergebnissen herangezogen, um die Gemeinsamkeiten zwischen den unterschiedlichen Fallstudien zu verdeutlichen. Diese Beispiele dienen jedoch nicht der Beweisführung, sondern als Veranschaulichung thematischer Konsistenz und struktureller Ähnlichkeiten.

Ein zentrales Ergebnis beider Fallstudien ist die wesentliche Rolle von Stakeholdern in der strategischen Entscheidungsfindung von Familienunternehmen. Dies gilt insbesondere für die nicht-finanziellen Ziele von Sozialkapital, Reputation und Mitarbeiterloyalität. Dieser Fokus auf Stakeholder manifestiert sich auf vielfältige Weise im

Familienunternehmen. Sozialkapital stellt eine wertvolle Ressource dar, die zur Aufrechterhaltung eines Wettbewerbsvorteils in unsicheren Zeiten beiträgt. Reputation fungiert als immaterieller Vermögenswert, der Vertrauen und Mitarbeiterloyalität fördert und somit zu mehr Stabilität beiträgt. In Familienunternehmen sind Stakeholder-Beziehungen nicht nur instrumentelle Ressourcen, sondern auch ein integraler Bestandteil des SEW. Anstelle einer primär transaktionsbasierten Stakeholder-Logik folgen Familienunternehmen häufig einer identitätsbasierten Stakeholder-Logik, bei der Beziehungen in die Familienidentität, Kontinuität und Werte eingebettet sind (Zellweger, 2019).

Die Fallstudie der Frosta AG verdeutlicht diesen Zusammenhang. Sie zeigt auf, wie Nachhaltigkeitsführerschaft eng mit Familienwerten verflochten ist. Zugleich wird sichtbar, dass diese Ausrichtung starke Beziehungen zu Mitarbeitenden, Kunden und Partnern in der Wertschöpfungskette fördert. Aus theoretischer Sicht resultiert daraus eine neue Diskussion über das Konstrukt SEW. Stakeholder sind nicht allein aufgrund ökonomischer Vorteile relevant, sondern tragen unmittelbar zu Sicherung des SEW bei. Praktisch impliziert dies eine enge Einbindung interner und externer Stakeholder. Dies erleichtert den Zugang zu Informationen und ermöglicht es, das eigene Netzwerk für strategische Initiativen zu nutzen.

Die Fallstudien zeigen zudem, dass der berufliche Werdegang von Familienunternehmern ihre Umweltbewertung beeinflusst. Gesammelte Erfahrungen sowie Erfolge und Misserfolge prägen die Reflexion eines Familienunternehmers und tragen zur Identitätsbildung bei, insbesondere im Umgang mit Krisen oder unerwarteten Entwicklungen. Dies wirkt sich wiederum auf die strategische Entscheidungsfindung aus. Die Ergebnisse stehen im Einklang mit der *Upper-Echelons-Theory*, wonach individuelle Erfahrungen die Interpretation von Situationen und die Entscheidungsfindung prägen (Hambrick & Mason, 1984). Zudem begünstigen Erfahrungen im familiären Kontext die Entwicklung von Heuristiken, die Entscheidungsfindung vereinfachen (Atanasiu et al., 2025). Insgesamt können Erfahrungen als kognitive Filter fungieren, die maßgeblich beeinflussen, wie externe Reize wahrgenommen und interpretiert werden.

Die Fallstudie im Rahmen der Schifffahrtsbranche zeigt, dass frühere Krisenerfahrungen den Analysefokus von Familienunternehmern beeinflussen. Ein weiteres Beispiel bietet das Nachhaltigkeitsmanagement der Frosta AG. Die Erfahrung der Eigentümerfamilie mit sich wandelnden Verbraucher- und Regulierungserwartungen prägten ihre Interpretation externer Reize. Nachhaltigkeitsvorschriften wurden nicht als Einschränkungen betrachtet, sondern als Chance zur Wettbewerbsdifferenzierung verstanden. Aus Erfahrungen entwickelte Heuristiken wirken dabei als mentale Mechanismen, die komplexe Umweltinformationen strukturieren und filtern. SEW kann diese Wahrnehmung verstärken, da individuelle Erfahrungen im Familiensystem institutionalisiert werden und strategische Prioritäten über einzelne Amtszeiten hinausgehen (Hiller & Hambrick, 2005; Yilmaz et al., 2024).

Theoretisch verdeutlicht dies, dass kognitive Filter erklären, warum SEW priorisiert wird, während persönliche Erfahrungen dessen Dimensionen dynamisch formen. So können geopolitische Krisen als Chance begriffen werden, etwa zur Stärkung der Familienkontrolle durch Fremdkapitalabbau. Ebenso illustriert das frühe Nachhaltigkeitsengagement der Frosta AG, wie persönliche Erfahrungen und langfristige Orientierung strategische Entscheidungen vorantreiben können.

Aus praktischer Sicht können Familienunternehmen von Strukturen profitieren, die die Reflexion prägender Erfahrungen und deren Einfluss auf nicht-finanzielle Ziele unterstützen. Die bewusste Bewertung von Prioritäten nach einschneidenden Ereignissen ermöglicht es, emotionale Reaktionen von strategischen Erfordernissen zu trennen und so eine ausgewogene Entscheidungsfindung zu unterstützen.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse thematische Parallelen im strategischen Management von Familienunternehmen, das maßgeblich von nicht-finanziellen Zielen geprägt ist. Die dargestellten Beispiele verdeutlichen deren Einfluss auf strategische Entscheidungen. Zugleich betonen sie die Heterogenität der Entscheidungsprozesse, da individuelle Faktoren eine zentrale Rolle spielen. Während die erkennbaren Parallelen Ansatzpunkte für weiterführende Forschung bieten, erfordert die Heterogenität von Familienunternehmen eine differenzierte Analyse, um ein besseres Verständnis dieses Organisationstyps zu ermöglichen.

Fazit

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Aspekte des SEW wie Familienkontrolle, Identität und Stakeholder-Beziehungen nicht nur eine Ergänzung zu finanziellen Zielen darstellen. Sie fungieren vielmehr auch als Leitprinzipien für strategische Entscheidungen, sofern das wirtschaftliche Überleben gesichert ist. Gleichzeitig sind nicht-finanzielle Ziele in externe Rahmenbedingungen eingebettet. Eine ausschließliche Orientierung an internen Familienwerten ohne Berücksichtigung von Marktdynamik, regulatorischer Veränderungen und Wettbewerbsdruck kann zu verzerrten Bewertungen führen und Risiken für das Familienunternehmen erhöhen.

Diese kumulative Dissertation integriert theoretische Ansätze der Familienunternehmensforschung und fördert das Verständnis dafür, wie nicht-finanzielle Ziele das strategische Management beeinflussen. Die Veröffentlichungen legen nahe, dass kognitive Verzerrungen, heuristische Entscheidungsfindung und die Weitergabe von Werten die Interpretation externer Herausforderungen und Chancen prägen. Diese Erkenntnisse erweitern die Perspektive auf das strategische Management, indem sie über traditionelle Finanzkennzahlen hinausgehen und die Wechselwirkung zwischen sozio-emotionalen Prioritäten und strategischen Überlegungen berücksichtigen.

Die in dieser Arbeit dargelegten Implikationen reichen über den Kontext von Familienunternehmen hinaus. In Zeiten zunehmender Unsicherheit und Komplexität stehen Organisationen branchenübergreifend vor der Aufgabe, interne Werte und externe Anpassungsfähigkeit auszubalancieren. Diese Forschungsarbeit betont die Relevanz einer Abstimmung zwischen Organisationsprinzipien und den Anforderungen eines dynamischen Geschäftsumfelds. Sie bietet wissenschaftliche Impulse für die Strategieforschung im Bereich der Familienunternehmen und liefert zugleich Anhaltspunkte für politische Entscheidungsträger sowie Unternehmensleitungen, um Resilienz und langfristige Stabilität zu fördern.

Literaturverzeichnis

Alayo, M., Maseda, A., Iturralde, T., & Calabrò, A. (2023). We are family! The role of family members' identification in the internationalization of family firms. *European Management Journal*, 41(5), 792–801. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.05.006>

Atanasiu, R., Wickert, C., & Khapova, S. N. (2025). Towards a heuristic view of managerial heuristics: Integrating divergent perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 27(1), 58–80. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12382>

Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2014). Family-Controlled Firms and Stakeholder Management: A Socioemotional Wealth Preservation Perspective. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Hrg.), *The SAGE Handbook of Family Business*, 179–195. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446247556.n10>

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2003). *Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a theory of the family firm*. [Coleman White Paper Series]

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. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.01.002>

Diaz-Moriana, V., Hogan, T., Clinton, E., & Brophy, M. (2019). Defining Family Business: A Closer Look at Definitional Heterogeneity. In E. Memili & C. Dibrell (Hrg.), *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms: Defining Family Business: A Closer Look at Definitional Heterogeneity*, pp. 333–374, Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7_13

Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. West Publishing

Felden, B., Hack, A., & Hoon, C. (2019). *Management von Familienunternehmen* (2. Aufl.). Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24058-5>

Firfiray, S., & Gómez-Mejía, L. R. (2021). Can family firms nurture socioemotional wealth in the aftermath of Covid-19? Implications for research and practice. *Business Research Quarterly*, 24(3), 149–257. <https://doi.org/10.1177/23409444211008907>

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K., & Nunez-Nickel, M. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>

Gómez-Mejía, L. R., Mendoza-Lopez, A., Cruz, C., Duran, P., & Aguinis, H. (2024). Socioemotional wealth in volatile, uncertain, complex, and ambiguous contexts: The case of family firms in Latin America and the Caribbean. *Journal of Family Business Strategy*, 15(1). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100551>

Gregoric, A., Rapp, M. S., & Requejo, I. (2022). *Börsennotierte Familienunternehmen in Europa: Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse & vollständige Studie*. Stiftung Familienunternehmen.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.2307/258434>

Hiller, N. J., & Hambrick, D. C. (2005). Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-)core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26(4), 297–319. <https://doi.org/10.1002/smj.455>

Jiang, D. S., Kellermanns, F. W., Munyon, T. P., & Morris, M. L. (2018). More Than Meets the Eye: A Review and Future Directions for the Social Psychology of Socioemotional Wealth. *Family Business Review*, 31(1), 125–157. <https://doi.org/10.1177/0894486517736959>

Pieper, T., Kellermanns, F. W., & Astrachan, J. H. (2022). *Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy*. Family Enterprise USA.

Simon, F. (2012). *Einführung in die Theorie des Familienunternehmens* (1. Aufl.). Carl-Auer Verlag.

Stock, C., Pütz, L., Schell, S., & Werner, A. (2023). Corporate Social Responsibility in Family Firms: Status and Future Directions of a Research Field. *Journal of Business Ethics*, 1–61. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05382-4>

Thakur, V., & Sinha, S. (2020). Influence of family socio-emotional wealth on strategic decision making in Indian family firms. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 13(2), 153–172. <https://doi.org/10.1504/IJMCP.2020.109355>

Welge, M. K., Al-Laham, A., & Eulerich, M. (2017). *Strategisches Management Grundlagen - Prozess - Implementierung* (7. Aufl.). Springer Gabler.

Yilmaz, Y., Raetze, S., Groote, J. K. de, & Kammerlander, N. (2024). Resilience in family businesses: a systematic literature review. *Family Business Review*, 37(1), 60–88. <https://doi.org/10.1177/08944865231223372>

Zellweger, T. M. (2017). *Managing The Family Business - Theory and Practice* (1. Aufl.). Edward Elgar Publishing Limited.

Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229–248. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x>

Zellweger, T. M., Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2019). Social Structures, Social Relationships, and Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 207–223. <https://doi.org/10.1177/1042258718792290>

Anhang

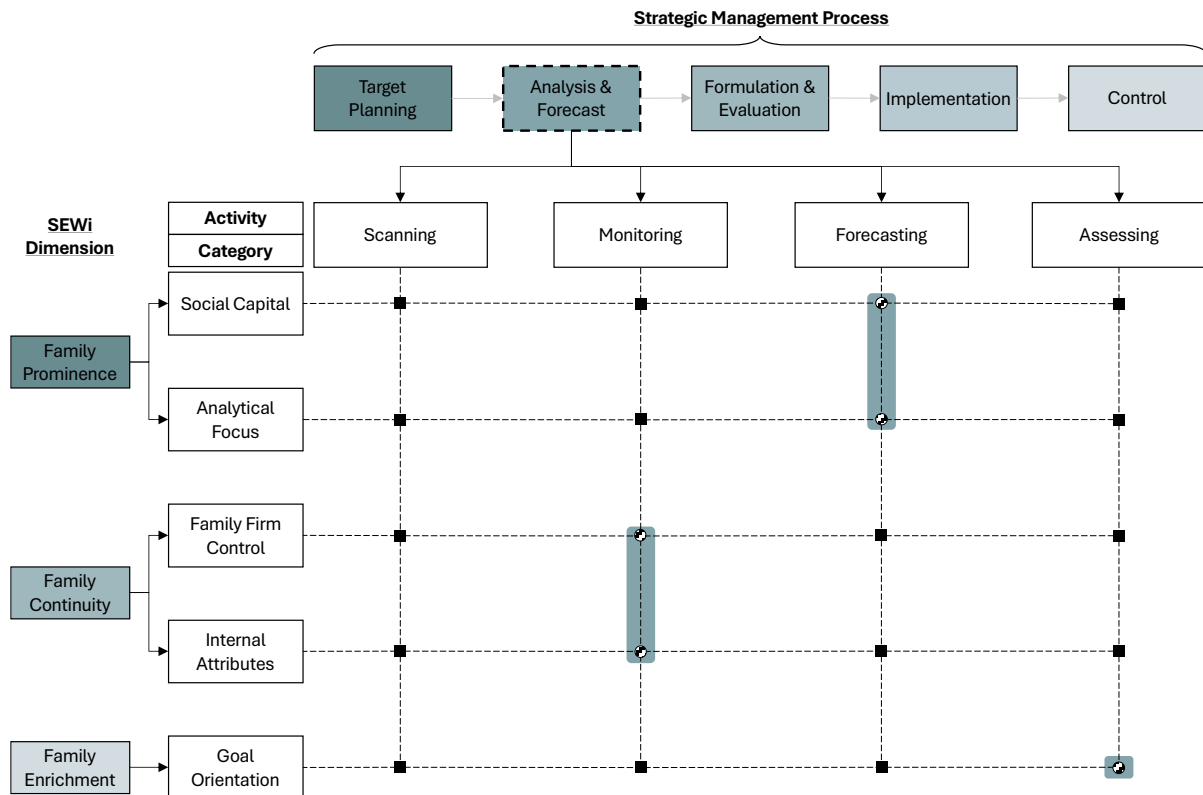


Abbildung A - SEW-Dimensionen im Zusammenhang mit der der Makro-Umweltanalyse
**Begriffe wurden bewusst auf Englisch belassen*

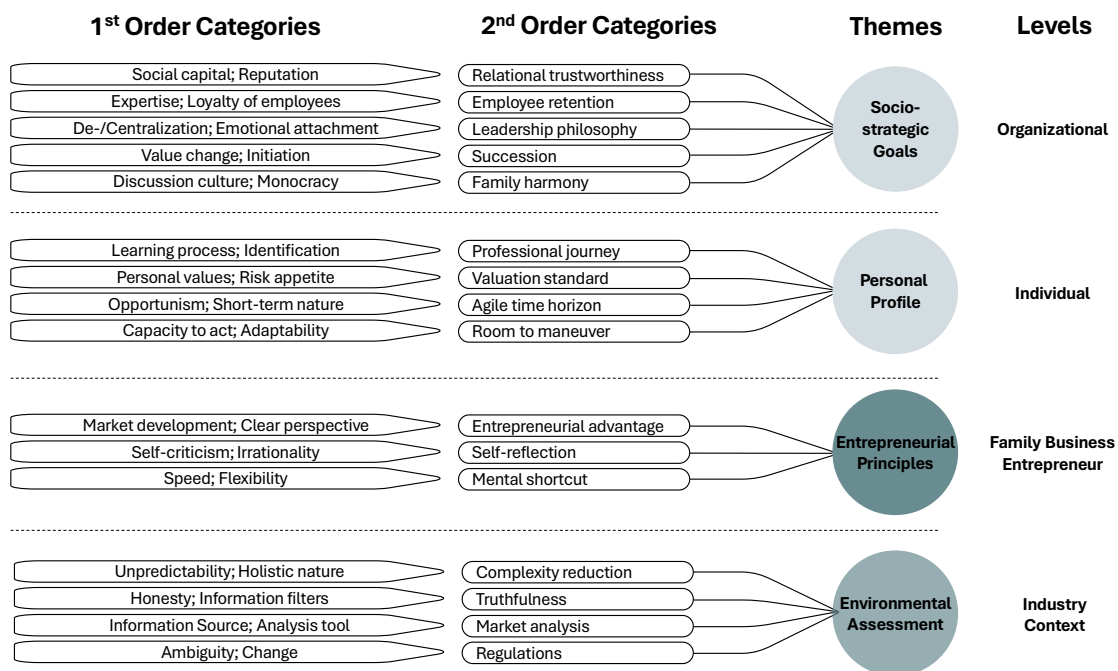


Abbildung B – Abgeleitete Datenstruktur
**Begriffe wurden bewusst auf Englisch belassen*

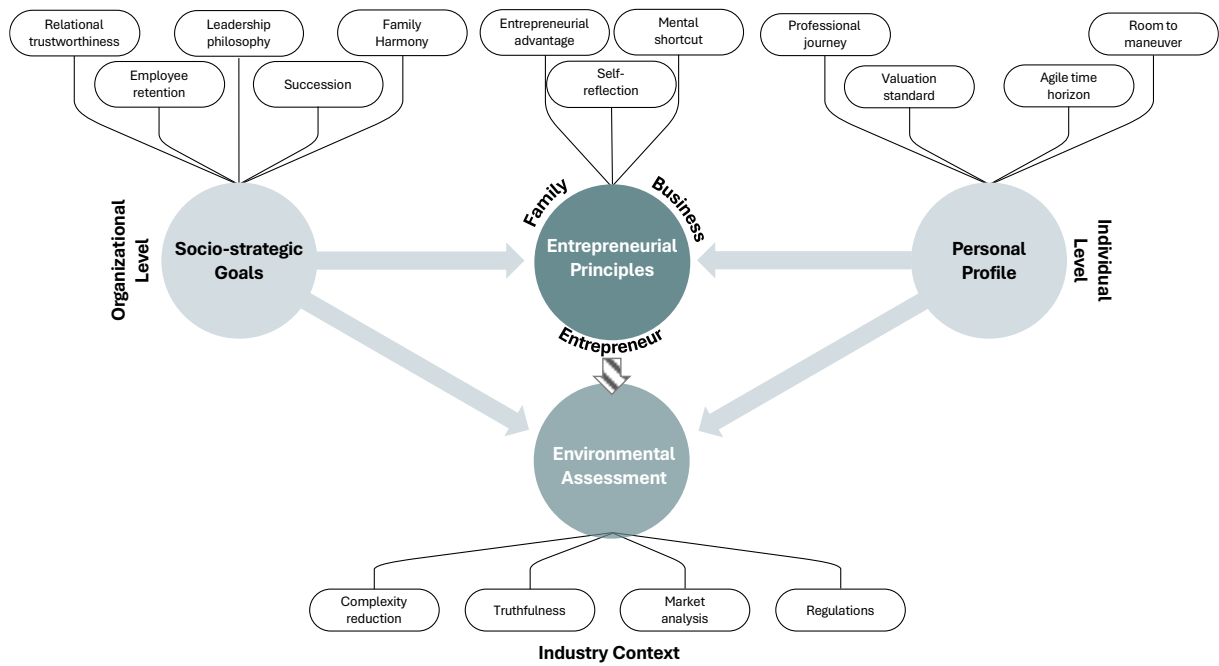


Abbildung C - Modell zentraler Treiber der Bewertung des Geschäftsumfelds von Familienunternehmern

**Begriffe wurden bewusst auf Englisch belassen*