

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

DLS

Studiengang „Wirtschaftsrecht“

## **Seminararbeit**

im Fach

Wissenschaftliches Arbeiten

über das Thema

### **Langfristiger Unternehmenserfolg und Werteehalt in Familienunternehmen**

Dozent: Prof. Dr. Peter Körner

Autor: Jonas Hartmann

Matrikelnummer: 653230

Anzahl der Wörter: 2593

Abgabedatum: 08.07.2024

# Inhaltsverzeichnis

<b><u>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</u></b>	<b><u>3</u></b>
<b><u>1. EINLEITUNG.....</u></b>	<b><u>4</u></b>
<b><u>2. FAMILY GOVERNANCE UND ERFOLGSFAKTOREN.....</u></b>	<b><u>5</u></b>
2.1 KURZER ÜBERBLICK ÜBER FAMILY GOVERNANCE.....	5
2.2 BEDEUTUNG ANDERER ZENTRALER ERFOLGSFAKTOREN.....	6
<b><u>3. WIRKUNG AUF UNTERNEHMENSERFOLG UND WERTEERHALT.....</u></b>	<b><u>7</u></b>
3.1 EINFLUSS VON FAMILY GOVERNANCE.....	7
3.2 SYNTHESE DER EFFEKTE WEITERER ERFOLGSFAKTOREN.....	9
<b><u>4. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND AUSBLICK.....</u></b>	<b><u>10</u></b>
4.1 HAUPTERKENNTNISSE UND DEREN BEDEUTUNG FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN.....	10
4.2 KURZER AUSBLICK AUF ZUKÜNFTIGE FORSCHUNGSRICHTUNGEN.....	11
<b><u>LITERATUR- UND ONLINEVERZEICHNIS.....</u></b>	<b><u>13</u></b>

## Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
ebd.	ebenda
et al.	<i>et alii</i> = dt. „und andere“
f.	folgende Seite
ff.	folgende Seiten
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
o. S.	ohne Seite(n)angabe
u. a.	unter anderem
Vgl.	Vergleich[e]

# 1. Einleitung

In der sich rasch wandelnden globalen Wirtschaftslandschaft spielen Familienunternehmen eine Schlüsselrolle. Sie sind nicht nur in zahlreichen Wirtschaftszweigen vertreten, sondern tragen auch maßgeblich zu Wirtschaftswachstum, Innovation und Arbeitsplatzschaffung bei.<sup>1</sup> Im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen zeichnen sich Familienunternehmen durch eine stärkere Betonung von Tradition, Werteerhalt und nachhaltigem Wirtschaften aus. Die Balance zwischen der Bewahrung dieser Kernwerte und der Anpassung an sich verändernde Marktbedingungen stellt eine herausragende Herausforderung dar.<sup>2</sup>

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die wesentlichen Faktoren, die zum langfristigen Erfolg und zur Wahrung der unternehmerischen Kernwerte in Familienunternehmen beitragen, wobei ein besonderes Augenmerk auf der Rolle der Family Governance liegt. Untersuchungen zeigen, dass eine kontinuierliche unternehmerische Denkweise sowie das emotionale Band zwischen Familie und Unternehmen entscheidend für die Langlebigkeit und Leistung von Familienunternehmen sind. Kanadische Familienunternehmen zum Beispiel zeigen eine hohe Risikobereitschaft und ein starkes unternehmerisches Engagement, was sich positiv auf ihre Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsposition auswirkt.<sup>3</sup>

Abschließend zeigen die größten Familienunternehmen weltweit, dass sie schneller wachsen als die globale Wirtschaft, was ihre Bedeutung für die globale Wirtschaftslandschaft unterstreicht.<sup>4</sup> Mit einem Gesamtumsatz von 8,02 Billionen US-Dollar und 24,5 Millionen Beschäftigten weltweit, hätten diese Unternehmen, wären sie eine nationale Wirtschaft, die drittgrößte Wirtschaftsmacht weltweit nach den USA und China.<sup>5</sup>

Die Arbeit ist strukturiert in mehrere Abschnitte, die zunächst einen Überblick über Family Governance und weitere Schlüsselfaktoren für den Erfolg bieten, gefolgt von einer detaillierten Analyse ihrer Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg und den Erhalt der unternehmerischen Werte. In den abschließenden Betrachtungen werden die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst und Implikationen für Familienunternehmen diskutiert, um

---

<sup>1</sup> Vgl. *Conz, E. et al.*, Preserving the longevity of long-lasting family businesses, 2023, S. 3.

<sup>2</sup> Vgl. *Zellweger, T.*, Managing the Family Business, 2019, S. 33 ff.

<sup>3</sup> Vgl. *KPMG*, Formula for peak performance of family businesses revealed, 2023, o. S.

<sup>4</sup> Vgl. *PricewaterhouseCoopers*, PwC's 2023 US Family Business Survey, 2023, o. S.

<sup>5</sup> Vgl. *Ernst & Young Global Ltd.*, 2023 Family Business Index, 2023, o. S.

deren einzigartige Positionierung und langfristigen Erfolg zu sichern. Darüber hinaus wird ein kurzer Ausblick auf zukünftige Forschungsrichtungen gegeben.

Diese Arbeit nutzt aus Gründen der Lesbarkeit das generische Maskulinum, welches geschlechtsneutral zu verstehen ist und keine Diskriminierung darstellt.

## **2. Family Governance und Erfolgsfaktoren**

### **2.1 Kurzer Überblick über Family Governance**

Die Implementierung von Family Governance-Strukturen ist relevant für die Sicherung des langfristigen Erfolgs und die Bewahrung der zentralen Werte in Familienunternehmen. Diese Strukturen beinhalten definierte Prozesse und Mechanismen, die darauf abzielen, sowohl das Geschäft als auch die Familie effektiv zu führen und zu kontrollieren. Zu den Hauptzielen von Family Governance gehört die Minimierung von Konflikten, die Förderung einer effektiven Kommunikation und die Gewährleistung einer klaren Abgrenzung zwischen Unternehmens- und Familieninteressen.<sup>6</sup>

Ein Schlüsselement innerhalb der Family Governance bildet das Familienstatut oder die Familiencharta. Dieses Dokument definiert die Vision, die Werte und die grundlegenden Regeln der Familie in Bezug auf das Unternehmen. Familienchartas fungieren als dynamische Leitfäden für Entscheidungsprozesse und spielen eine zentrale Rolle bei der Bewahrung der familiären Einheit über Generationen hinweg.<sup>7</sup>

Darüber hinaus sind regelmäßig stattfindende Familienversammlungen ein weiterer wesentlicher Bestandteil der Family Governance. Sie dienen nicht nur dazu, Familienmitglieder über geschäftliche Entwicklungen zu informieren, sondern auch Bildungsinitiativen zu fördern und einen offenen Dialog innerhalb der Familie zu kultivieren. Solche Versammlungen stärken das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identifikation der Familienmitglieder mit dem Unternehmen.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. Calabrò, A., McGinness, T., A road well-traveled. How family businesses are guiding the sustainability journey, 2023, S. 1–64; KPMG, Formula for peak performance of family businesses revealed, 2023, o. S.

<sup>7</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers, PwC's 11th Global Family Business Survey, 2023, o. S.; Al Rawaf, R. A., Alfalih, A. A., The Role of Governance in Achieving Sustainability in Family-Owned Business, 2023, S. 47-56.

<sup>8</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers, PwC's 2023 US Family Business Survey, 2023, o. S.

Die Etablierung eines Family Office kann ebenfalls eine effektive Komponente der Family Governance darstellen. Ein Family Office bietet professionelle Unterstützung bei der Verwaltung des Familienvermögens und agiert als Vermittler zwischen dem Unternehmen und der Familie, was die Koordination und das Management von Familieninteressen erleichtert.<sup>9</sup>

Die Effektivität von Family Governance-Strukturen hängt maßgeblich von ihrer Flexibilität und der Bereitschaft der Familie ab, diese Strukturen kontinuierlich zu evaluieren und an veränderte Bedürfnisse des Unternehmens und der Familie anzupassen. Forschungsergebnisse unterstreichen, dass eine sorgfältig implementierte Family Governance nicht nur den familiären Zusammenhalt stärkt, sondern auch eine positive Auswirkung auf die Unternehmensleistung hat.<sup>10</sup>

## 2.2 Bedeutung anderer zentraler Erfolgsfaktoren

Neben der Family Governance sind mehrere weitere Schlüsselfaktoren entscheidend für den langfristigen Erfolg und die Bewahrung der Werte in Familienunternehmen: Unternehmenskultur, Leadership, strategische Planung, Innovationsfähigkeit sowie Anpassungsfähigkeit an Marktveränderungen.

**Unternehmenskultur:** Familienunternehmen zeichnen sich durch eine starke Verankerung ihrer Unternehmenskultur in den Familienwerten aus, was zur Einzigartigkeit des Unternehmens beiträgt. Eine ausgeprägte und positive Unternehmenskultur fördert das Engagement und die Loyalität der Mitarbeiter, was wiederum die Produktivität und Unternehmensleistung steigern kann. Im Jahr 2023 wurde eruiert, dass Familienunternehmen, die eine Unternehmenskultur rund um gemeinsame Werte und ein klares Unternehmensziel aufgebaut haben, höhere Wachstumsraten und ein höheres Maß an Vertrauen zwischen den Familienmitgliedern aufweisen.<sup>11</sup>

**Leadership und strategische Planung:** Effektives Leadership ist entscheidend, um das Unternehmen voranzutreiben und gleichzeitig den familiären Zusammenhalt und Traditionen zu bewahren. Familienunternehmen, die ein starkes digitales Verständnis aufweisen und Boards mit einer Verpflichtung zu Diversität haben, zeigen tendenziell bessere Wachstumszahlen.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. *Ernst & Young Global Ltd.*, 2023 Family Business Index, 2023, o. S.

<sup>10</sup> Vgl. *KPMG*, Formula for peak performance of family businesses revealed, 2023, o. S.; *Calabrò, A., McGinness, T.*, A road well-traveled. How family businesses are guiding the sustainability journey, 2023, S. 1-64.

<sup>11</sup> Vgl. *PricewaterhouseCoopers*, Family businesses see largest growth increase in 15 years, 2023, o. S.

<sup>12</sup> Vgl. ebd.

**Innovationsfähigkeit:** Die Fähigkeit zur Innovation, die Anpassung an sich schnell ändernde Marktbedingungen, ist wesentlich für die Wettbewerbsfähigkeit und das Wachstum von Familienunternehmen. Es zeigt sich, dass die weltweit größten Familienunternehmen ihre Resilienz beweisen, indem sie Innovation fördern und soziale Verantwortung tragen, was ihnen hilft, Krisen zu überstehen und aus diesen gestärkt hervorzugehen.<sup>13</sup>

**Anpassungsfähigkeit:** Die Anpassungsfähigkeit an Marktveränderungen ist kritisch für das Überleben und Wachstum von Familienunternehmen. Hierbei spielen digitale Fähigkeiten eine entscheidende Rolle. Familienunternehmen, die sich auf die digitale Transformation und die Implementierung einer ESG-Strategie konzentrieren, tendieren zu höherem Wachstum und genießen größeres Vertrauen bei Kunden und Mitarbeitern.<sup>14</sup>

In Kombination bieten diese Faktoren eine solide Grundlage für den langfristigen Erfolg und die Bewahrung der Kernwerte in Familienunternehmen. Eine integrierte Betrachtung dieser Elemente in der Unternehmensstrategie ist unerlässlich, um Nachhaltigkeit und Wachstum zu sichern.

### **3. Wirkung auf Unternehmenserfolg und Werteeerhalt**

#### **3.1 Einfluss von Family Governance**

Die Rolle der Family Governance ist unbestreitbar zentral für den langfristigen Erfolg und die Bewahrung der Kernwerte in Familienunternehmen. Moderne Studien bestätigen, dass eine effektive Family Governance nicht nur zur Leistungssteigerung des Unternehmens beiträgt, sondern auch eine engere Ausrichtung an den Familienwerten fördert.<sup>15</sup> Diese Governance-Strukturen ermöglichen eine ausgewogene Abstimmung und Kontrolle sowohl geschäftlicher als auch familiärer Ziele, indem sie unter anderem Konflikte minimieren und die Kommunikation innerhalb der Familie und des Unternehmens fördern. Die Bedeutung von klar definierten Rollen, Verantwortlichkeiten und Kommunikationskanälen zur Vermeidung von Missverständnissen und zur Konfliktreduzierung wird ebenso betont.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. *Robertsson, H.*, How the world's largest family businesses are proving their resilience, 2021, o. S.

<sup>14</sup> Vgl. *PricewaterhouseCoopers*, Family businesses see largest growth increase in 15 years, 2023, o. S.

<sup>15</sup> Vgl. *Berrone, P. et al.*, Socioemotional Wealth in Family Firms, 2019, S. 260 f.

<sup>16</sup> Vgl. ebd., S. 262.

Darüber hinaus ist die Übertragung von Werten und Unternehmergeist auf nachfolgende Generationen ein kritischer Aspekt, der durch starke Governance-Praktiken erleichtert wird. Familienunternehmen, die in dieser Hinsicht führend sind, zeigen eine erfolgreichere Vermittlung ihrer Kernwerte und fördern ein langfristiges Denken innerhalb der Unternehmensführung. Mechanismen wie Familienräte und -chartas spielen dabei eine Schlüsselrolle, nicht nur beim Wertschutz, sondern auch bei der Unterstützung strategischer Planung und Risikomanagement. Diese Instrumente gewährleisten eine bessere Abstimmung zwischen den Zielen des Unternehmens und den Erwartungen der Familie, was zu einer nachhaltigeren Unternehmensführung führt.

Jüngste Erkenntnisse aus der PwC's 11th Global Family Business Survey deuten darauf hin, dass das Vertrauen in Familienunternehmen durch ein starkes Engagement für Mitarbeiter und durch die aktive Kommunikation und Umsetzung von ESG (Environmental, Social, and Governance) Strategien sowie DEI (Diversity, Equity, and Inclusion) Maßnahmen signifikant gestärkt werden kann. Trotz der Herausforderungen, die mit der Umsetzung solcher Strategien verbunden sind, zeigt die Studie, dass Familienunternehmen, die in diesen Bereichen führend sind, optimistischer in Bezug auf ihr zukünftiges Wachstum sind und ein höheres Maß an Vertrauen von Kunden und Mitarbeitern genießen.<sup>17</sup>

Eine Studie über die Rolle der Governance in der Nachhaltigkeit von Familienunternehmen hebt hervor, dass sowohl organisatorische Governance als auch verantwortungsvolle Innovation einen positiven und signifikanten Einfluss auf die Nachhaltigkeit von Familienunternehmen haben. Darüber hinaus wird die unternehmerische Kultur als ein signifikanter Moderator in der Beziehung zwischen organisatorischer Governance, verantwortungsvoller Innovation und Unternehmensnachhaltigkeit identifiziert. Diese Ergebnisse unterstreichen die Notwendigkeit für Regierungsbehörden, Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine nachhaltige Geschäftsführung durch gute Governance und eine effektive unternehmerische Kultur fördern.<sup>18</sup>

Zusammenfassend bestätigen diese Erkenntnisse die zentrale Rolle der Family Governance für den Erfolg und den Erhalt der Werte in Familienunternehmen. Es wird deutlich, dass eine Kombination aus effektiver Governance, einer starken Ausrichtung auf ESG und DEI sowie einer

---

<sup>17</sup> Vgl. *PricewaterhouseCoopers, Family Business Survey 2023*, 2023, o. S.; *PricewaterhouseCoopers, PwC's 11th Global Family Business Survey*, 2023, o. S.

<sup>18</sup> Vgl. *Al Rawaf, R. A., Alfalih, A. A., The Role of Governance in Achieving Sustainability in Family-Owned Business*, 2023, S. 47-56.

innovationsfördernden unternehmerischen Kultur wesentlich zur Resilienz und zum nachhaltigen Erfolg von Familienunternehmen beiträgt.

### 3.2 Synthese der Effekte weiterer Erfolgsfaktoren

Die Integration von Family Governance und weiteren Schlüsselfaktoren wie Unternehmenskultur, Leadership, Innovationsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit ist für den langfristigen Erfolg und die Werteerhaltung in Familienunternehmen von entscheidender Bedeutung. Diese Faktoren bilden gemeinsam eine solide Basis für nachhaltiges Wachstum und dauerhaften Erfolg.<sup>19</sup>

**Unternehmenskultur** in Familienunternehmen ist oft stark in den Traditionen der Gründerfamilien verwurzelt, was eine starke Bindung und Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen fördert. Eine positive und werteorientierte Unternehmenskultur kann das Engagement und die Loyalität der Mitarbeiter fördern, was wiederum zu einer Steigerung der Produktivität und Unternehmensleistung führen kann. Die neuesten Studien unterstreichen, dass soziales Kapital und die Unternehmenskultur in Familienunternehmen wesentliche Elemente sind, die zur Widerstandsfähigkeit und Leistung des Unternehmens beitragen.<sup>20</sup>

**Leadership:** Langfristiges Denken spielt eine wichtige Rolle in der Entscheidungsfindung von Familienunternehmen. Im Vergleich zu öffentlich gehandelten Unternehmen, die oft kurzfristigem Druck unterliegen, können Familienunternehmen durch ihre langfristige Vision und geringeren Marktdruck Investitionen tätigen und Portfoliostrategien umsetzen, die öffentliche Unternehmen möglicherweise vermeiden.<sup>21</sup>

**Innovationsfähigkeit:** Familienunternehmen stehen vor Herausforderungen in Bezug auf Unternehmertum und Innovation, da sie oft vorsichtig mit ihrem Kapital umgehen. Diese Haltung ist möglicherweise nicht optimal in einer Ära, in der Vorteile in schnelllebigen, ideenintensiven Sektoren zu finden sind. Ein aktiver Portfolioansatz kann jedoch zu besseren Leistungen führen. Eng verbundene Familienunternehmen besitzen die notwendigen Bestandteile, um ihre unternehmerische Schärfe zu bewahren, darunter eine langfristige Sichtweise und das Vertrauen und Engagement von Eigentümern und Top-Management.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Vgl. *De Massis, A. et al.*, Product Innovation in Family versus Nonfamily Firms, 2020, S. 1-36.

<sup>20</sup> Vgl. *Stasa Ouzký, M., Machek, O.*, Family firm performance, 2023, S. 353-373.

<sup>21</sup> Vgl. *McKinsey*, Fine-tuning family businesses for a new era, 2020, o. S.

<sup>22</sup> Vgl. ebd.

**Anpassungsfähigkeit:** Die Fähigkeit, sich an Marktveränderungen anzupassen, ist ein entscheidender Faktor für den langfristigen Erfolg von Familienunternehmen. Der KPMG Global Family Business Report 2023 betont, dass Familienunternehmen sich auf die digitale Transformation und die Implementierung von ESG-Strategien konzentrieren sollten, um höheres Wachstum und größeres Vertrauen bei Kunden und Mitarbeitern zu genießen.<sup>23</sup>

Zusammenfassend ist ersichtlich, dass neben einer strukturierten Family Governance auch sogenannte weiche Faktoren wie Kultur, Leadership und Innovationsgeist entscheidend sind. Diese Elemente formen gemeinsam ein dynamisches System, das den dauerhaften Erfolg und den Erhalt der Kernwerte in Familienunternehmen unterstützt.

## **4. Schlussfolgerungen und Ausblick**

### **4.1 Haupterkenntnisse und deren Bedeutung für Familienunternehmen**

Diese Untersuchung unterstreicht die entscheidende Rolle von Family Governance sowie weiterer Schlüsselfaktoren wie Unternehmenskultur, Leadership, Innovationsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit für den langfristigen Erfolg und die Wertsicherung in Familienunternehmen. Besonders hervorzuheben ist, dass Family Governance nicht nur zur Reduzierung von Konflikten und zur Stärkung der familiären Bindungen beiträgt, sondern auch eine zentrale Rolle bei der strategischen Ausrichtung und dem Erhalt der Unternehmenswerte spielt. Eine klare Governance-Struktur ist in 66% der US-Familienunternehmen vorhanden, was auf die Bedeutung einer solchen Struktur für das Vertrauen in die Marke hinweist.<sup>24</sup>

Die Unternehmenskultur in Familienunternehmen, die stark in familiären Werten verwurzelt ist, fördert ein ausgeprägtes Zugehörigkeitsgefühl und eine hohe Mitarbeiterbindung, was sich wiederum positiv auf die Unternehmensleistung auswirkt. Effektives Leadership ist entscheidend für die Balance zwischen familiären und geschäftlichen Zielen, wobei eine klare Vision und integre Führung als Schlüsselkomponenten für den Erfolg herausgestellt wurden.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. Calabrò, A., McGinness, T., A road well-traveled. How family businesses are guiding the sustainability journey, 2023, S. 33 ff.

<sup>24</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers, PwC's 2023 US Family Business Survey, 2023, o. S.

<sup>25</sup> Vgl. Calabrò, A., McGinness, T., A road well-traveled. How family businesses are guiding the sustainability journey, 2023, S. 38 f.

Die Innovations- und Anpassungsfähigkeit an veränderte Marktbedingungen wurde als wesentlich für die Wettbewerbsfähigkeit und das Wachstum von Familienunternehmen identifiziert. McKinsey hebt hervor, dass die besten unter den Familienunternehmen nicht nur einen klaren Zweck über den Profit hinaus verfolgen, sondern auch eine langfristige Perspektive einnehmen und in das Geschäft reinvestieren, was sie von nicht familiengeführten Unternehmen unterscheidet.<sup>26</sup>

Diese Erkenntnisse bestätigen, dass eine umfassende Betrachtung und Integration von Family Governance-Strukturen und unternehmenskulturellen Aspekten für den langfristigen Erfolg und die Werteerhaltung unerlässlich ist. Familienunternehmen, die sich auf diese Faktoren konzentrieren, können nicht nur ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern, sondern auch ihr Vermächtnis für zukünftige Generationen bewahren.<sup>27</sup>

## 4.2 Kurzer Ausblick auf zukünftige Forschungsrichtungen

Die vorliegende Untersuchung hebt die zentrale Bedeutung von Family Governance sowie anderen Schlüsselfaktoren wie Unternehmenskultur, Leadership, Innovationsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit für den langfristigen Erfolg und den Erhalt der Werte in Familienunternehmen hervor. Es wird deutlich, dass die Forschung in diesem Bereich kontinuierlich das Gleichgewicht zwischen Tradition und Innovation erforschen muss. Insbesondere die Auswirkungen globaler Trends und der digitalen Transformation bieten wichtige Ansatzpunkte für zukünftige Studien. Ebenso könnten innovative Governance-Modelle, die Resilienz und Anpassungsfähigkeit in einem sich stetig wandelnden Wirtschaftsumfeld fördern, weiter evaluiert werden.

### **Zukünftige Forschungsrichtungen könnten einschließen:**

- **Digitalisierung und Technologie:** Die Rolle der Digitalisierung und neuer Technologien in Familienunternehmen stellt ein entscheidendes Forschungsfeld dar. Zukünftige Arbeiten könnten untersuchen, wie Familienunternehmen Technologie nutzen, um ihre Governance-Strukturen zu verbessern, operative Effizienz zu steigern und neue Märkte zu erschließen. Insbesondere die Bedeutung starker digitaler Fähigkeiten und der Umgang mit Cyber-Risiken sind in diesem Zusammenhang von Interesse.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. *McKinsey*, The secrets of successful family-owned businesses, 2024, o. S.

<sup>27</sup> Vgl. *Matser, I. et al.*, Family Governance in Practice, 2023, S. 85 f.

<sup>28</sup> Vgl. *PricewaterhouseCoopers*, PwC's 2023 US Family Business Survey, 2023, o. S.

- **Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung:** Ein weiteres wichtiges Forschungsthema ist, wie Familienunternehmen Nachhaltigkeitspraktiken und soziale Verantwortung in ihre Strategien integrieren. Die Untersuchung könnte wertvolle Einblicke für die Praxis und Politikgestaltung bieten, insbesondere im Hinblick auf die Beiträge dieser Unternehmen zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung.<sup>29</sup>
- **Interkulturelle Unterschiede:** Die Auswirkungen kultureller Unterschiede auf die Family Governance und den Unternehmenserfolg in verschiedenen Regionen bieten ein reichhaltiges Feld für zukünftige Forschungsarbeiten. Ein Vergleich der Governance-Praktiken und Erfolgsfaktoren in unterschiedlichen kulturellen Kontexten könnte helfen, universelle Prinzipien und kulturspezifische Anpassungen zu identifizieren.<sup>30</sup>
- **Generationenübergreifende Übergänge:** Der Übergang zwischen den Generationen in Familienunternehmen bleibt ein kritischer Erfolgsfaktor. Zukünftige Forschungen könnten sich darauf konzentrieren, effektive Modelle und Strategien für die Nachfolgeplanung und den Generationswechsel zu entwickeln, um die Kontinuität und den langfristigen Erfolg von Familienunternehmen zu gewährleisten.<sup>31</sup>

Diese Themen und weitere zukünftige Forschungsrichtungen werden nicht nur das akademische Verständnis von Familienunternehmen erweitern, sondern auch praktische Leitlinien für Unternehmer, Berater und politische Entscheidungsträger liefern, um Resilienz, Innovation und Nachhaltigkeit von Familienunternehmen in einer sich kontinuierlich verändernden globalen Wirtschaft zu fördern.

---

<sup>29</sup> Vgl. *Matser, I. et al.*, Family Governance in Practice, 2023, S. 89.

<sup>30</sup> Vgl. *Stasa Ouzký, M., Machek, O.*, Family firm performance, 2023, S. 368.

<sup>31</sup> Vgl. *Conz, E. et al.*, Preserving the longevity of long-lasting family businesses, 2023, S. 24.

# Literatur- und Onlineverzeichnis

## Literaturverzeichnis

*Al Rawaf, Razan Abdullah, Alfalih, Abdulaziz Abdulmohsen* (The Role of Governance in Achieving Sustainability in Family-Owned Business, 2023): The Role of Governance in Achieving Sustainability in Family-Owned Business: Do Responsible Innovation and Entrepreneurial Culture Matter?, in: *Sustainability*, 15 (2023), Nr. 7, S. 47-56.

*Berrone, Pascual, Cruz, Cristina, Gomez-Mejia, Luis R.* (Socioemotional Wealth in Family Firms, 2019): Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research, in: *Family Business Review*, 25 (2019), Nr. 3, S. 258-279.

*Calabrò, Andrea, McGinness, Tom* (2023): A Road Well-Traveled. How Family Businesses Are Guiding the Sustainability Journey, in: *the family*, April (2023), Nr. 2023, S. 1-64.

*Conz, Elisa, Denicolai, Stefano, De Massis, Alfredo* (Preserving the longevity of long-lasting family businesses, 2023): Preserving the Longevity of Long-Lasting Family Businesses: A Multilevel Model, in: *J Manag Gov*, (2023).

*De Massis, Alfredo, Frattini, Federico, Pizzurno, Emanuele, Cassia, Lucio* (Product Innovation in Family versus Nonfamily Firms, 2020): Product Innovation in Family versus Nonfamily Firms: An Exploratory Analysis, in: *Journal of Small Business Management*, 53 (2020), Nr. 1, S. 1-36.

*Matser, Ilse, Heeringa, Rachel, van, der Vloot van Vliet Jan Willem* (Family Governance in Practice, 2023): Family Governance in Practice: Lessons Learned from a 100-Year-Old Entrepreneurial Family Firm\*, in: *Fleischer, Holger, Prigge, Stefan* (Hrsg.), *Family Firms and Family Constitution*, o. O.: Emerald Publishing Limited, 2023, S. 81-100.

*Stasa Ouzký, Michele, Machek, Ondřej* (Family firm performance, 2023): Family firm performance: the effects of organizational culture and organizational social capital, in: *Journal of Family Business Management*, 14 (2023), Nr. 2, S. 353-373.

*Zellweger, Thomas* (Managing the Family Business, 2019): *Managing the Family Business: Theory and Practice*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2019.

## Onlineverzeichnis

*Ernst & Young Global Ltd.* (2023): 2023 Family Business Index, <[https://www.ey.com/en\\_gl/insights/family-enterprise/family-business-index](https://www.ey.com/en_gl/insights/family-enterprise/family-business-index)> (2023) [Zugriff am 11.04.2024]

*KPMG* (Formula for peak performance of family businesses revealed, 2023): Formula for Peak Performance of Family Businesses Revealed: Global Report, KPMG, <<https://kpmg.com/ca/en/home/media/press-releases/2022/06/formula-for-success-of-family-businesses-revealed.html>> (2023) [Zugriff am 10.04.2024]

*McKinsey* (2020): Fine-tuning family businesses for a new era, McKinsey, <<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/fine-tuning-family-businesses-for-a-new-era>> (2020) [Zugriff am 09.04.2024]

*McKinsey* (2024): The secrets of successful family-owned businesses, <<https://www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights/the-secrets-of-outperforming-family-owned-businesses-how-they-create-value-and-how-you-can-become-one>> (2024) [Zugriff am 14.04.2024]

*PricewaterhouseCoopers* (2023): PwC's 2023 US Family Business Survey, PwC, <<https://www.pwc.com/us/en/services/trust-solutions/private-company-services/library/family-business-survey.html>> (2023) [Zugriff am 13.04.2024]

*PricewaterhouseCoopers* (2023): PwC's 11th Global Family Business Survey, PwC, <<https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey.html>> (2023) [Zugriff am 11.04.2024]

*PricewaterhouseCoopers* (Family businesses see largest growth increase in 15 years, 2023): Family Businesses See Largest Growth Increase in 15 Years: Traits like Values, Employee Communication, Digital Capabilities Stand out in Companies Which Outperformed Peers, PwC Global Family Business Survey, <<https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2023/family-businesses-see-largest-growth-increase-in-15-years.html>> (2023) [Zugriff am 11.04.2024]

*PricewaterhouseCoopers* (Family Business Survey 2023, 2023): Family Business Survey 2023: Transform to Build Trust, PwC, <<https://www.pwc.co.za/en/publications/family-business->

survey1.html> (2023) [Zugriff am 13.04.2024]

*Robertsson, Helena* (2021): How the World's Largest Family Businesses Are Proving Their Resilience, Ernst & Young Global Limited, <[https://www.ey.com/en\\_gl/insights/family-enterprise/how-the-worlds-largest-family-businesses-are-proving-their-resilience](https://www.ey.com/en_gl/insights/family-enterprise/how-the-worlds-largest-family-businesses-are-proving-their-resilience)> (2021) [Zugriff am 14.04.2024]