



**Name:** Rafaela Bodner, MA

**Persönliche Kontaktdaten:**

**Titel:** Female Empowerment. Frauen an der Spitze von Familienunternehmen - Risikowahrnehmung & -handhabung

**Name der Ausbildungseinrichtung:** MCI Management Center Innsbruck

**Kontakt der Institution:** FH-Prof. PD MMag. Dr. habil. Anita Zehrer, [anita.zehrer@mci.edu](mailto:anita.zehrer@mci.edu)

**SDG-Kategorie<sup>1</sup>:**

- SDG 1: **Armut** in all ihren Formen und überall beenden
- SDG 2: Den **Hunger** beenden, **Ernährungssicherheit** und eine bessere **Ernährung** erreichen und eine nachhaltige **Landwirtschaft** fördern
- SDG 3: Ein **gesundes Leben** für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern
- SDG 4: Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige **Bildung** gewährleisten und Möglichkeiten **lebenslangen Lernens** für alle fördern
- SDG 5: **Geschlechtergerechtigkeit** erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen
- SDG 6: Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von **Wasser und Sanitärversorgung für alle** gewährleisten
- SDG 7: Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und moderner **Energie** für alle sichern
- SDG 8: Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges **Wirtschaftswachstum**, produktive **Vollbeschäftigung** und **menschenwürdige Arbeit** für alle fördern
- SDG 9: Eine widerstandsfähige **Infrastruktur** aufbauen, breitenwirksame und nachhaltige **Industrialisierung** fördern und Innovationen unterstützen
- SDG 10: **Ungleichheit** in und zwischen Ländern **verringern**
- SDG 11: **Städte und Siedlungen** inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten
- SDG 12: Nachhaltige **Konsum- und Produktionsmuster** sicherstellen
- SDG 13: Umgehend Maßnahmen zur **Bekämpfung des Klimawandels** und seiner Auswirkungen ergreifen
- SDG 14: **Ozeane, Meere und Meeresressourcen** im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen
- SDG 15: **Landökosysteme** schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, **Wälder** nachhaltig bewirtschaften, Wüstenbildung bekämpfen, Bodendegradation beenden und umkehren und dem Verlust der **biologischen Vielfalt** ein Ende setzen
- SDG 16: **Friedliche und inklusive Gesellschaften** für eine nachhaltige Entwicklung fördern, allen Menschen **Zugang zur Justiz** ermöglichen und leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und inklusive **Institutionen** auf allen Ebenen aufbauen
- SDG 17: **Umsetzungsmittel stärken** und die Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen

**Haupt-SDG der Arbeit:** 5

**3-5 Keywords:** Female Empowerment, Familienunternehmen, Risikowahrnehmung, Risikomanagement

<sup>1</sup> Welchem der 17 SDG's kann diese Arbeit zugeordnet werden? Bitte kreuzen Sie alle Ziele an, zu denen Ihre Arbeit einen wesentlichen Bezug herstellt und geben Sie darüber hinaus jenes SDG an, das von der Arbeit am meisten betroffen ist.

**Female Empowerment**  
**Frauen an der Spitze von Familienunternehmen -**  
**Risikowahrnehmung & -handhabung**

**MASTERARBEIT**

Zur Erlangung des akademischen Grades  
Master of Arts (MA)

Fachhochschul-Studiengang:  
**„Entrepreneurship & Tourismus“**  
**Schwerpunkt „Strategisches Management und**  
**Tourismus“**  
Management Center Innsbruck

Betreuerin:  
**FH-Prof. PD MMag. Dr. habil. Anita Zehrer**

Verfasserin:  
**Rafaela Bodner, BA (MCI)**  
**1810487002**

Abgabedatum:  
**17. Juli 2020**



## Eidesstaatliche Erklärung

„Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.“

Innsbruck, 17. Juli 2020



---

Ort, Datum

Rafaela Bodner

"So much of what is best in us is bound up in our love of family,  
that it remains the measure of our stability because it measures  
our sense of loyalty."

- Haniel Long

## **VIELEN DANK**

- ... an Frau ANITA ZEHRER, dass Sie meine Masterarbeit betreut und begutachtet haben. Danke für Ihre Geduld, Unterstützung, Lob, das mich immer motiviert hat und konstruktives Feedback, das mir immer sehr weitergeholfen hat.
- ... an meine SCHWESTER ELENA, für das Korrekturlesen. Danke für deine Geduld & danke, dass du meiner Arbeit den letzten Feinschliff gegeben hast und vor allem danke das du mich immer beruhigt hast, wenn mal wieder nichts funktioniert hat. Und danke für die täglichen Katzenbilder.
- ... an meine FAMILIE. Ein simples Dankeschön reicht an dieser Stelle nicht aus für eure Unterstützung, Hilfe und Ermutigung. Danke für alles was ihr mir ermöglicht habt. In unserem Familienbetrieb aufgewachsen zu sein legt den Grundstein für diese Arbeit.
- ... an meine Freunde LISA, THERESA, LARA, MELISSA & FABIAN. Ihr wisst Bescheid.
- ... an meine Chefs CHRISTIAN JOST & STEFAN KRÖLL von der ProMedia. Danke, dass ihr mir ermöglicht habt Studium und Arbeit zu vereinen und danke, dass ich zeitlich immer flexibel sein konnte.
- ... danke an das MCI TOURISMUS für fünf wundervolle Jahre Studium und drei Wochen unvergessliche Study Tour.
- ... an alle INTERVIEWPARTNERINNEN, die sich nicht nur Zeit für mich genommen haben, sondern die auch bereit waren sich in Zeiten von COVID/SARS 2 mit einem sehr sensiblen Thema auseinanderzusetzen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Eidesstaatliche Erklärung</b> .....	<b>II</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 <i>Ausgangslage</i> .....	1
1.2 <i>Problemstellung</i> .....	3
1.3 <i>Zielsetzung der Arbeit</i> .....	5
1.4 <i>Forschungsleitende Frage</i> .....	6
1.5 <i>Theoretischer Hintergrund</i> .....	6
1.6 <i>Forschungsmethode</i> .....	7
1.7 <i>Literature Review: Auswahl der Journals</i> .....	8
1.8 <i>Aufbau der Arbeit</i> .....	8
<b>2 Familienunternehmen</b> .....	<b>11</b>
2.1 <i>Definition</i> .....	12
2.2 <i>Drei-Kreis-Modell für Familienunternehmen</i> .....	15
2.3 <i>Das Konzept der Familiness</i> .....	17
2.4 <i>Frauen in Familienunternehmen</i> .....	19
<b>3 Theoretischer Hintergrund</b> .....	<b>21</b>
3.1 <i>Principal-Agent-Theory</i> .....	21
3.2 <i>Stewardship-Theory</i> .....	24
3.3 <i>Socioemotional Wealth Theory (SEW) &amp; Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking (BAM)</i> .....	26
3.4 <i>Resource-Based View (RBV)</i> .....	29
3.5 <i>Institutional Theory</i> .....	34
<b>4 Risikomanagement in Familienunternehmen</b> .....	<b>36</b>
4.1 <i>Literature Review</i> .....	36
4.2 <i>Risikowahrnehmung &amp; Risikofaktoren</i> .....	39

4.3	<i>Risikomanagement &amp; Risikokommunikation</i>	43
4.4	<i>Family Risk Management Process</i>	44
<b>5</b>	<b>Empirische Erhebung</b>	<b>46</b>
5.1	<i>Methodik</i>	46
5.1.1	Methodenwahl und Begründung	47
5.1.2	Kritik an der Methodenwahl	49
5.2	<i>Forschungsdesign</i>	50
5.2.1	Ziel der Untersuchung	50
5.2.2	Datenerhebung	50
5.2.3	Sample/Stichprobe	52
5.3	<i>Ergebnisse der Studie</i>	54
5.3.1	Auswertungsmethode	54
5.3.2	Präsentation/Auswertung der Ergebnisse	57
5.3.2.1	Schlüsselpersonen / Familienmitglieder	58
5.3.2.2	Risikowahrnehmung & Risikofaktoren	60
5.3.2.3	Risikomanagement	67
5.4	<i>Interpretation der Ergebnisse</i>	72
5.4.1	Schlüsselpersonen / Familienmitglieder	72
5.4.2	Risikowahrnehmung & Risikofaktoren	74
5.4.3	Risikomanagement	78
5.5	<i>Limitationen der empirischen Untersuchung</i>	81
<b>6</b>	<b>Handlungsempfehlungen</b>	<b>84</b>
<b>7</b>	<b>Schlusskapitel</b>	<b>87</b>
7.1	<i>Resümee</i>	87
7.2	<i>Kritische Reflexion &amp; Limitation</i>	92
7.3	<i>Implikationen und weitere Forschung</i>	92
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>94</b>
	<b>Anhang</b>	<b>A</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: The Three-Circle Model of Family Business .....	16
Abbildung 2: Concept of familiness.....	17
Abbildung 3: Theorien zur Nachvollziehbarkeit von Verhaltenscharakteristika in FU .....	21
Abbildung 4: Principal-Agent-Theory visualisiert .....	22
Abbildung 5: FIBER Modell.....	28
Abbildung 6: A Social Capital Model of Familiness.....	31
Abbildung 7: Risk Types of the Family Business .....	41
Abbildung 8: Family Business Risk Analysis Framework .....	44
Abbildung 9: Family Business Risk Management Prozess Model .....	45
Abbildung 10: Vorgang der Datenerhebung .....	52
Abbildung 11: Vorgang der Datenerhebung & -analyse .....	57
Abbildung 12: Risk Types of the Family Business in Relation zu den Erkenntnissen der empirischen Studie .....	75

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Begriffsdefinition Familienunternehmen.....	13
Tabelle 2: Risikofaktoren für Familienunternehmen .....	42
Tabelle 3: Fragestellung zur adäquaten Etablierung eines Risikomanagements	44
Tabelle 4: Allgemeine Informationen zu den Interviewpartnerinnen .....	54
Tabelle 5: Induktive Kategorienbildung.....	55
Tabelle 6: Risikofaktoren für Familienunternehmen in Relation zu den Erkenntnissen der empirischen Studie .....	76
Tabelle 7: Risikofaktor nach der empirischen Untersuchung.....	90

## Abkürzungsverzeichnis

BAM	Behavioural Agency Model of Managerial Risk Taking
bzw.	Beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
DMO	Destinationsmanagementorganisation; Destinationsmarketingorganisation
F & E	Forschung & Entwicklung
FU	Familienunternehmen
IP	Interviewpartnerinnen
MBV	Marked-Based View
RBV	Resource-Based View
SEW	Socioemotional Wealth
USP	Unique Selling Proposition

# 1 Einleitung

In Zeiten des ständigen Wandels und der immer unvorhersehbareren Konjunkturschwankungen, der neuen Möglichkeiten, jedoch auch Herausforderungen, die Digitalisierung und Globalisierung mit sich bringen und der bereits gegenwärtige und stetig zunehmende Konkurrenzdruck führen dazu, dass viele Unternehmen vor Hindernissen und gravierenden Veränderungen stehen (Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009; Ireland, Hitt & Sirmon, 2003). Besonders familiengeführte Unternehmen finden sich hier oftmals im Konflikt, denn sie haben nicht immer die finanziellen Mittel um Einbrüche abzufangen, noch haben sie den Rückhalt von global agierenden Muttergesellschaften. Familienunternehmen arbeiten in vielen Fällen als eigenständige und einzelne Einheiten, jedoch stehen trotzdem zumeist mehrere Familienmitglieder dahinter und übernehmen strategische sowie operative Aufgaben (Arregle, Hitt, Sirmon & Very, 2007). Sie finden immer größere Relevanz in der wissenschaftlichen Forschung und Literatur (Xi, Kraus, Filser & Kellermanns, 2015; Garcia-Castro & Aguilera, 2014; Benavides-Velasco, Quintana-García & Guzmán-Parra, 2013; Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012; Casillas & Acedo, 2007; Sharma, 2004; Morck & Yeung, 2003; Bird, Welsch, Astrachan & Pistrui, 2002; Klein, 2000).

## 1.1 Ausgangslage

Während eine allgemeingültige Definition des Terminus „Familienunternehmen“ nicht betitelt wird, da der Begriff von verschiedenen Autoren auch unterschiedliche Faktoren beinhaltet (Barrett & Moores, 2009; Chua, Chrisman & Sharma, 1999), ist die Forschungsrelevanz für diese Unternehmenssparte jedoch sehr wohl gegeben, denn Familienunternehmen sind essentiell für das ökonomische Wachstum und die Wirtschaftsentwicklung eines Landes (Memili, Chang, Kellermanns & Welsh, 2015; Morck & Yeung, 2004; Shanker & Astrachan, 1996). In Österreich zählen rund 88% der Unternehmen, inklusive Ein-Personen-Unternehmen, zu familiengeführten Betrieben. Lässt man die Ein-Personen-Unternehmen außen vor, so beläuft sich der Anteil mit 51% noch immer auf die Mehrheit (WKO, 2018). Weiters ist laut der Family Business Survey aus dem Jahr 2018, durchgeführt von der PwC (2019), das Wachstum von 82% der 44 befragten österreichischen Familienunternehmen gewährleistet.

Familienunternehmen sind wichtige Arbeitgeber, tragen erheblich zu innovativen und technologischen Fortschritten bei und erhöhen den Lebensstandard von der Unternehmerfamilie, ihrem Unternehmen, ihren Mitarbeitern und der Gesellschaft im Allgemeinen (Astrachan, 2003). Zurückzuführen ist ihr Erfolg unter anderem auf die Unternehmensstruktur. Die Integration der Familie in das Businesskonzept ermöglicht die Identifikation ganz neuer Alleinstellungsmerkmale (Pearson, Carr & Shaw, 2008; Sirmon & Hitt, 2003; Habbershon & Williams, 1999; Barney, 1991). Die Wertekultur ist in diesen Unternehmen besonders ausgeprägt, da sie von dem familiären in den unternehmerischen Kontext übergehen und deshalb eine viel emotionalere und ethischere Komponente mit sich führen als Nicht-Familienunternehmen, welche zumeist eine klare Abgrenzung zwischen der Familie und dem Unternehmen vorweisen können (Pearson et al., 2008; Arregle et al., 2007). Genau dieser Punkt ist entscheidend, denn Erfolge aber auch Misserfolge im Betrieb nehmen unweigerlich direkten Einfluss auf das Zusammenleben der Familie. Diese wechselseitige Beziehung führt dazu, dass in familiengeführten Unternehmen ganz neuer Raum für unternehmerische Tätigkeiten geschaffen wird. Gleichzeitig resultieren diese Gegebenheiten auch in Spannungsfeldern und erfordern situationsabhängige Verhaltensweisen (Aldrich & Cliff, 2003; Rogoff & Heck, 2003) sowie altruistische Handelszüge und Charakteristiken (Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012). Schließlich stellen für Familienunternehmen die wechselseitige Abhängigkeit und der intensive Austausch zwischen der Familie und der Organisation ein beträchtliches Risiko dar (Carrigan & Buckley, 2008; Miller, Le Breton-Miller & Scholnick, 2008; Godfrey, 2005).

Um dieses komplexe Konstrukt Familienunternehmen zu verstehen, organisieren, führen und ihr einzigartiges Verhalten nachvollziehen zu können (Samara, Jamali & Lapeira, 2019; Mathew, 2016; Danes & Olson, 2003), sind aussagekräftige und erklärende theoretische Modelle als Grundlage essentiell (Hitt & Smith, 2005). Barrett und Moores (2009) schreiben zudem besonders der Wichtigkeit des Verständnisses der verschiedenen Familienmitglieder und deren Rollen innerhalb der Familie sowie dem Unternehmen eine besondere Bedeutung zu. Im Speziellen betonen sie, dass vorwiegend die Funktion von Frauen in Familienunternehmen noch am Anfang der Forschung steht und somit ein dringender Aufholbedarf in

diesem Themenbereich herrscht (Campopiano, Massis, Rinaldi & Sciascia, 2017). Um außerdem langfristig auf dem Markt bestehen zu können, kompetitiv zu bleiben und einen nachhaltigen, wirtschaftlichen Gewinn zu generieren, ist, wie zuvor erwähnt, neben situationsabhängigem unternehmerischem Verhalten auch ein angemessenes Maß an Risikobewusstsein, eine entsprechende Risikoeinstellung und darauf aufbauend, die Etablierung eines effektiven Risikomanagements unabdinglich (Hiebl, Duller & Neubauer, 2019; Visser & van Scheers, 2018; Zahra 2005).

## 1.2 Problemstellung

Prinzipiell gelten Familienunternehmen als langfristig orientiert, traditionsbedacht und risikoavers (Rondi, De Massis & Kotlar, 2019; Cassia, Massis & Pizzurno, 2012). Jedoch sind innovative Ideen und Prozesse essentiell in der unternehmerischen Welt und im kompetitiven Umfeld, denn Kundenwünsche und -präferenzen werden zunehmend dynamischer und sind von einer stetigen Veränderung gezeichnet (Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009; Ireland et al., 2003). Entscheidender Erfolgsfaktor in Familienunternehmen ist das Konzept der Familie, auch *Familiness* genannt (Habbershon, Williams & MacMillan, 2003), denn die Familie ist direkt und unwiderruflich mit dem Unternehmen verbunden - auf professionell-sachlicher Ebene und, noch viel entscheidender, auf emotionaler Ebene (Basly & Saunier, 2020). Die Familie trägt nicht nur die richtungsgebende Führungsrolle, welche ein hohes Maß an Transparenz und ethischer Verhaltensweise mit sich führt, sondern sorgt für Stabilität und den langzeitgerichteten Fortbestand des Unternehmens. Zudem sind die einzelnen Akteure der Familie auch Teil des gesamten Teams und übernehmen neben strategischen Rollen zumeist auch operative Aufgaben des Tagesgeschäftes (Micelotta & Raynard, 2011; Arregle et al., 2007). Während Leadership- und Managementqualitäten der Familienmitglieder (Gonzalez, Rodriguez & Sossa, 2017; Miller, Minichilli & Corbetta, 2013), sowie Innovationskraft (Calabrò, Vecchiarini, Gast, Campopiano, Massis & Kraus, 2018), die Problematik rund um Nachfolgeregelungen und Betriebsübergaben (Calabrò, Minichilli, Amore & Brogi, 2018; Muskat & Zehrer, 2017) bereits erforscht werden, stößt auch die Risikothematik, welche unausweichlich mit Familienunternehmen verbunden ist, auf großen Forschungsbedarf. Nicht zuletzt durch die zunehmende Veränderung

des technologischen, ökonomischen, ökologischen und sozialen Umfelds sind Risikofaktoren bereits gegenwärtige Untersuchungsobjekte der derzeitigen Forschung im Bereich Family Business (Zahra, 2005).

Lumpkin, Martin und Vaughn (2008) beschäftigen sich im Rahmen ihrer Forschung mit der Wertewahrnehmung von Individuen innerhalb der Familie gegenüber dem Familienbetrieb. Weiters zeigen sie auf, dass dies auch die Risikowahrnehmung der Familienunternehmen stark beeinflusst. Von welchen Faktoren die Risikowahrnehmung der einzelnen, entscheidungstragenden Familienmitglieder abhängt und wie das Verhalten der einzelnen Charaktere miteinfließt, wird in der Literatur zwar angedeutet, jedoch noch nicht repräsentativ behandelt (Lumpkin et al. 2008). Raue, Lermer & Streicher (2018) zeigen auf, dass individuelle Unterschiede und situationsabhängige Umstände entscheidende Einflussfaktoren auf die Risikowahrnehmung und das Risikoverhalten der Menschen darstellen, denn letztendlich geht jede Person anders mit unsicheren Gegebenheiten um. Jedoch wird in der bestehenden Literatur dem Risikobewusstsein, sowie der Risikohandhabung der einzelnen Familienmitglieder (Visser & van Scheers, 2018), besonders dem der Frauen die im Unternehmen mitwirken, noch zu wenig Beachtung geschenkt (Barret & Moorres, 2009). Nicht zuletzt ist diese Forschungslücke darauf zurückzuführen, dass Frauen immer noch mit Geschlechtsungleichheiten konfrontiert werden und diese überwinden müssen, um entsprechende Positionen im Unternehmen für sich beanspruchen zu können. Zusätzlich kommt noch hinzu, dass ihre Beratungs- und Leadershipkompetenzen sowie -fähigkeiten oft in Frage gestellt werden (Carrasco, Francoeur, Labelle, Laffarga & Ruiz-Barbadillo, 2015). Auch das Andenken gewisser Geschlechterrollen und -aufgaben, welche oftmals einen Konflikt im Unternehmens- und Familienumfeld hervorrufen können, ist hier nach wie vor federführend (Gabaldon, Anca, Mateos de Cabo & Gimeno, 2016). Das Zusammentreffen der Geschlechter bringt natürlich auch eine unterschiedliche Wertekultur und Ziele, andersgedachte Ansätze, Einstellungen und Herangehensweisen mit sich, welche bei weiblichen Führungskräften oftmals dazu führen, dass sie als weniger machtorientiert gelten (Schuh, Bark, Van Quaquebeke, Hossiep, Frieg & Van Dick, 2014) und eher eine konservative Haltung in Bezug auf risikoreiche Entscheidungen und Strategien aufweisen (Baixauli-Soler, Belda-Ruiz & Sanchez-Marin, 2015) und so Konfliktsituationen,

welche die Arbeit und die Familie beeinträchtigen, vermeiden (Seierstad & Kirton, 2015).

### 1.3 Zielsetzung der Arbeit

Diese wissenschaftliche Arbeit greift die Problematik des Risikobewusstseins und Risikomanagements von Familienunternehmen auf. Hier weisen besonders Studien und Nachforschungen rund um weibliche Unternehmerinnen und deren Risikowahrnehmung und -einschätzung in familiengeführten Unternehmen noch eine große Lücke in der bestehenden Literatur auf. Darauf basierend wird der Fokus dieser wissenschaftlichen Arbeit primär auf die Rolle von Frauen in Familienunternehmen gelegt.

Die deskriptive Zielsetzung dieser Arbeit besteht in der inhaltlichen Auseinandersetzung mit verschiedenen Verhaltensmodellen und -theorien. Zudem wird allgemein in die Thematik der Familienunternehmen eingeführt und weiters wird die Rolle der Frau in familiengeführten Unternehmen behandelt.

Das empirisch analytische Ziel befasst sich vorwiegend mit der Risikowahrnehmung, Risikofaktorenidentifikation sowie Risikohandhabung von weiblichen Führungskräften.

Aufbauend auf den theoretischen Erkenntnissen und empirischen Ergebnissen wird als präskriptiv-normative Zielsetzung überprüft, ob das menschliche Verhalten der gewählten Zielpersonen auf die in der Arbeit behandelten Verhaltensmodelle und -theorien zurückzuführen ist. Darauf basierend werden Handlungsempfehlungen formuliert, welche eine unterstützende und leitende Funktion in Bezug auf das Risikomanagement in Familienunternehmen einnehmen sollen.

## 1.4 Forschungsleitende Frage

Basierend auf der Problemstellung und Zielsetzung liegt der Schwerpunkt dieser Arbeit in der Beantwortung folgender Forschungsfrage sowie den dafür notwendigen Unterfragen:

### **Wie können weibliche Unternehmerinnen betriebliches Risiko in Familienunternehmen bestmöglich handhaben?**

Welche Risikofaktoren werden von Frauen in Familienunternehmen wahrgenommen und als besonders prägend und einflussreich identifiziert?

Welche Rolle spielen Frauen in Familienunternehmen?

Welche grundlegenden Theorien kommen in Familienunternehmen zu tragen, um Verhaltensweisen zu erklären?

## 1.5 Theoretischer Hintergrund

Diese wissenschaftliche Arbeit basiert auf verschiedenen theoretischen Modellen und Konzepten, die von der bestehenden Literatur zu Risikomanagement in Familienunternehmen unterlegt werden. Als theoretische Basiskonstrukte werden folgende Managementtheorien behandelt: *Principal-Agent-Theory*, *Stewardship-Theory*, *Socioemotional Wealth Theory (SEW)* & *Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking*, *Resource-Based View (RBV)* und *Institutional Theory*.

Diese Theorien wurden aufgrund ihrer Relevanz und Anwendung in der bereits bestehenden Forschung zu Familienunternehmen ausgewählt. Sie sollen dazu dienen, verschiedene Erkenntnisse anhand des bestehenden Materials herzuleiten und Verhaltensmuster, welche sich bei diesem Unternehmenstypus abzeichnen, zu erklären. Weiters wird das Zusammenspiel und die Synergie zwischen der Familie und dem Unternehmen mit dem Drei-Kreis-Modell für Familienunternehmen dargestellt.

## 1.6 Forschungsmethode

Um die in Kapitel 1.4 angeführte Forschungsfrage dieser wissenschaftlichen Arbeit sowie deren Unterfragen beantworten zu können, wird eine Verhaltensanalyse von weiblichen Führungskräften und Nachfolgerinnen innerhalb von Familienunternehmen durchgeführt. Dafür wird auf eine qualitative Forschung in Form einer mündlichen Befragung zurückgegriffen. Die Methodenwahl beruht auf einer halbstandardisierten und teilstrukturierten Befragung via Telefon. Dem offenen Gespräch wird ein vorab entwickelter Leitfaden zugrunde liegen, welcher dazu dienen soll sich Klarheit über die Risikowahrnehmung und -handhabung der Interviewpartnerinnen zu verschaffen.

Laut Gill, Stewart, Treasure und Chadwick (2008) zählen Interviews und Fokusgruppen zu den gängigsten Formen der qualitativen Datenerhebung. Interviews sind deshalb so effizient, da sie es erlauben, Einblicke und Informationen über Sichtweisen, Erfahrungen, Motivationen und Ansichten der Menschen zu sammeln und auszuwerten (Gill et al., 2008). Fletscher, Massis und Nordqvist (2016) argumentieren, dass es vor allem im Bereich der Familienunternehmen noch Aufholbedarf in Bezug auf qualitative Forschung gibt, obwohl diese Thematik fest in anderen Forschungsgebieten, zum Beispiel in der Unternehmensgeschichte, der Wirtschaftssoziologie oder der Sozialanthropologie verwurzelt ist und eben diese Wissenschaften häufig mit qualitativen Methoden verbunden sind und untersucht werden.

Die Auswertung der empirischen Studie erfolgt im weiteren Verlauf nach der Methode der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Die relevanten Aussagen sollen dabei strukturiert und analysiert werden.

## 1.7 Literature Review: Auswahl der Journals

Um sich einen Überblick über die bestehende Literatur zu verschaffen und treffende Artikel für die Literature Review auszuwählen, werden verschiedene Datenbanken und primär Google Scholar verwendet. Im ersten Schritt wird nach dem Keyword *Family Business* gesucht, um so Synonyme und verwandte Phrasen, wie *Family Firm*, *Family Involvement*, *Family Management* und *Family Ownership* festzustellen. Im nächsten Schritt wird die Suche um den Begriff *Risk* erweitert. Dies ergibt die folgenden Keywords: *Risk Perception*, *Entrepreneurial Risk Taking*, *Risk Taking*, *Business Failure*, *Risk Assessment*, *Family Survival* und *Investment Growth*. Es wird folglich Literatur ausgewählt, welche unter der Kombinationssuche eines Familien-Keyworts und eines Risiko-Keyworts aufschien. Im nächsten Schritt werden die Titel und Abstracts der Journals auf die Keywords überprüft. Zudem wird geschaut, ob dem Risikothema eigene Kapitel im Journal gewidmet werden und im letzten Schritt wird der Schlussteil auf Risikothematiken in Familienunternehmen untersucht. Zwei weitere grundlegende Ausschlusskriterien für Werke der Literature Review sind, dass nur Arbeiten der letzten Dekade und nur welche, denen europäische Länder (*Spanien*, *Portugal*, *UK*, *Schweiz*, *Italien*, *Frankreich*, *Belgien*, *Deutschland* und *Österreich*) als Stichprobe dienen, ausgewählt werden. In Kapitel 4.1 werden kurz die Hauptaussagen der Journals aufgezeigt. Dies soll einmal mehr veranschaulichen, dass die Autorinnen und Autoren in diesem Metier bereits gute Arbeit leisten, jedoch bezüglich gewisser Themen, wie die Risikowahrnehmung und -handhabung von Frauen in Familienunternehmen, noch Aufholbedarf in der derzeitigen Forschung herrscht.

Die detaillierte Ausführung des Literature Framework kann im Anhang A3 (ohne Quellenangabe) und im elektronischen Anhang EA5 eingesehen werden.

## 1.8 Aufbau der Arbeit

Diese wissenschaftliche Arbeit ist in sieben Kapitel aufgeteilt, welche wiederum verschiedene Unterkapitel aufweisen. Im ersten Kapitel werden die Leserinnen und Leser in die Thematik der Familienunternehmen eingeführt. Dazu werden die Problemstellung sowie die Zielsetzung der Arbeit mittels forschungsleitender Fragestellung und deren Unterfragen dargestellt. Zudem wird der theoretische

Hintergrund, welcher der Arbeit zugrunde liegt, aufgezeigt, gefolgt von der methodischen Herangehensweise und der Beschreibung der systematischen Auswahl der Journals für den Literature Review, die den derzeitigen Stand der Forschung präsentieren sollen.

Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit der Definitions- und Erklärungsfindung des Terminus Familienunternehmen. Dazu soll zu Beginn die Vielfältigkeit der Definitionsmöglichkeit hervorgehoben werden, indem verschiedene Begriffsbestimmungen aufgezeigt und diskutiert werden. Darauf folgend wird die Synergie zwischen Familie, Unternehmen und Eigentum mithilfe des Drei-Kreis-Modells für Familienunternehmen dargestellt. Weiters wird das Phänomen rund um das Thema *Familiness*, welches in Familienunternehmen als hervorstechende Charakteristik fungiert, aufgegriffen, um einmal mehr zu verdeutlichen, dass es sich bei familiengeführten Organisationen um eine ganz eigene und einzigartige Unternehmensform handelt. Abgeschlossen wird dieses Kapitel mit der Bewusstseins-schaffung der Integration von Frauen in familiengeführten Unternehmen.

Das dritte Kapitel befasst sich mit verschiedenen Managementtheorien, welche die komplexe Natur von Familienunternehmen auf konzeptueller Ebene beleuchten sollen, um das Verhalten dieses Unternehmenstypus und seiner Mitglieder besser verstehen und nachvollziehen zu können.

Im vierten Kapitel wird die Risikothematik in Familienunternehmen genauer analysiert. Dazu werden nach einer Einführung in das Risikothema die gewählten Journals der Literature Review kurz diskutiert, um den derzeitigen Stand der Forschung über Familienunternehmen aufzuzeigen. Weiters wird die Risikowahrnehmung in Familienunternehmen diskutiert und potentielle Risikofaktoren werden identifiziert. Im weiteren Verlauf wird die Wichtigkeit einer angemessenen Kommunikation im Betrieb hervorgehoben und im letzten Schritt wird mithilfe eines Modelles gezeigt, welche Stufen ein effektives Risikomanagement abdecken sollte.

Der zweite große Teil der Arbeit ist der empirischen Untersuchung gewidmet und wird in Kapitel fünf dargestellt. Dazu wird im ersten Schritt die gewählte Methode beschrieben, begründet und deren Kritikpunkte aufgezeigt. Anschließend wird das Forschungsdesign erklärt. Im nächsten Schritt wird die Auswertungsmethode beschrieben, gefolgt von der Präsentation der Ergebnisse, welche aus der Studie gewonnen wurden. Diese Ergebnisse werden dann interpretiert und zudem werden diverse Limitationen der empirischen Untersuchung aufgezeigt.

Im sechsten Kapitel werden, abgeleitet von den theoretischen und empirischen Erkenntnissen der Arbeit, Handlungsempfehlungen für das Risikomanagement eines Familienunternehmens formuliert.

Abgeschlossen wird die Arbeit in Kapitel acht mit einem Resümee sowie Implikationen für Theorie und Praxis. Die Arbeit wird dann noch einmal kritisch reflektiert und ihre Limitationen werden dargelegt. Im letzten Schritt werden ein Ausblick sowie Implikationen für die zukünftige Forschung gegeben.

## 2 Familienunternehmen

Familienunternehmen zeichnen sich besonders durch die Diversität ihrer einzigartigen Ressourcen und Komponenten aus, welche diesen Unternehmenstypus charakterisieren (Sirmon & Hitt, 2003; Habbershon & Williams, 1999). Habbershon (2006) sieht Familienunternehmen beispielsweise als Ökosystem, welches über einen ausgeprägten und einzigartigen Sinn für Unternehmertum widerspiegelt und sie deshalb in der Lage sind, gewisse Ressourcen und Fähigkeiten zu generieren. Ein Unterschied zu anderen Unternehmensformen kristallisiert sich in der Unternehmensführung heraus (Carney, Van Essen, Gedajlovic & Heugens, 2015). Die Familienmitglieder steuern einen wertvollen Beitrag an verschiedenem Humankapital bei (Habbershon & Williams, 1999), da sie im Unternehmen verschiedene Aufgaben und Funktionen, wie Eigentümer, Investoren, Manager oder Angestellte, übernehmen (Pieper & Klein, 2007). Besonders der Faktor des Eigentums spielt in der Literatur eine entscheidende Rolle, da er ausschlaggebend für die Machtverhältnisse, Entscheidungsfindung und Strategielegung im sozio-materialistischen Kontext ist (Rautiainen, Pihkala & Ikävalko, 2012). Mit zunehmendem Interesse sowie Relevanz auf dem nationalen und internationalen Markt (Prencipe Bar-Yosef & Dekker, 2014; Chen, Chen & Cheng, 2008; Anderson & Reeb, 2003a) fungiert die Thematik der familiengeführten Unternehmen mehr und mehr als attraktiver Forschungsgegenstand (Xi et al., 2015; Benavides-Velasco et al., 2013).

Das folgende Kapitel hat das Ziel, in die durchaus komplexe und vielseitige Materie des Systems Familienunternehmen einzuführen. Zuallererst wird sich mit der Thematik der Definitionsfindung auseinandergesetzt, gefolgt von dem Heranziehen des Drei-Kreise-Modells, welches die Beziehung zwischen der Unternehmerfamilie, dem Unternehmen sowie deren Bindeglied, nämlich der Eigentumskomponente, auseinandersetzt. Anschließend wird noch eine Abgrenzung zu Nicht-Familienunternehmen vorgenommen und der letzte Teil widmet sich der Rolle der Frauen im Familienunternehmen.

## 2.1 Definition

Bis heute kann keine allgemeingültige Definition des Terminus Familienunternehmen betitelt werden (Megaravalli & Sampagnaro, 2019; Hernández-Linares, Sarkar & Cobo, 2018; Cano-Rubio, Fuentes-Lombardo & Vallejo-Martos, 2017; Harms 2014; Chittor & Das, 2007). Astrachan, Klein und Smyrnios (2002) sprechen von einem Definitionsdilemma in Bezug auf die Begriffserklärung rund um Family Business. Die Schwierigkeit der Definitionsfindung liegt im Zusammentreffen zweier komplexer Systeme: dem des Unternehmens sowie dem der Familie selbst (Chua et al., 1999). Die Begriffsdefinition variiert teilweise stark zwischen verschiedenen Autoren. Dies kann zum einen auf die Vielschichtigkeit von Familienunternehmen zurückgeführt werden (Kenyon-Rouvinez, 2011; Chua et al., 1999) und zum anderen variieren Kultur, Geschichte, politische Situation und Gesetzgebung von Unternehmen zu Unternehmen (Globerman, Peng & Shapiro, 2011). Chrisman, Chua und Sharma (2005) argumentieren, dass demographische Kriterien, wie die Anzahl der involvierten Familienmitglieder im Betrieb oder gehaltene Eigentumsanteile der Familie nur einen kleinen Teil der Gesamtsubstanz, welche ausschlaggebend für die Bezeichnung Familienunternehmen sind, ausmachen. Hernández et al. (2018) heben zudem hervor, dass diese Unterschiedlichkeit der Definitionsannahme stark von den Forscherinnen und Forschern, welche Ansätze und Erklärungen aus den verschiedensten Forschungsrichtungen mitbringen, abhängt.

In Tabelle 1 werden verschiedene Definitionen dargestellt, welche über die Jahre den Autorinnen und Autoren als Grundlage für ihre wissenschaftlichen Arbeiten & Forschungen gedient haben. Natürlich ist dies nur ein kleiner Auszug des breiten Spektrums der Begriffsbetitelung von Familienunternehmen. Um hier jedoch einen gewissen Überblick bieten zu können, weist die Autorin jede Definition mindestens einer Kategorie zu, welche auf ausschlaggebenden Schlüsselwörtern in den Definitionen beruht.

Tabella 1: Begriffsdefinition Familienunternehmen

	<b>Autor</b>	<b>Jahr</b>	<b>Definition</b>
<b>Entscheidungsmacht   Generationsbezogene Komponente</b>	Kenyon- Rouvinez	2011	[...] a family business is an operating business that has been in the family's hands for one or more generations. The family does not necessarily own 100% of the shares, but has at least a controlling interest as well as a significant influence on the key strategic decisions concerning the business. (Kenyon-Rouvinez, 2011, S.176)
<b>Faktor Eigentum   Generationsbezogene Komponente</b>	Martos	2007	A family firm is one in which the members of a single family have a sufficient participation in the capital to dominate the decision-making of the owners' representative body, whether this is formal (or legal) or informal in character, and in addition there is a desire or intention for the business to remain in the hands of the succeeding generation. (Martos, 2007, S. 483)
<b>Faktor Eigentum</b>	Lee & Tan	2001	Local family enterprises [...] are establishments with at least 50% local equity from the family (Lee & Tan, 2001, S. 49).
<b>Faktor Eigentum &amp; Management   Zielorientierte Komponente</b>	Chua, Chrisman & Sharma	1999	We propose that a company is a family business because it behaves as one and that this behavior is distinct from that of non-family firms. This approach to defining a family business may appear tautological but it is not, as long as we define the distinct behavior that makes a business a family business. If a family business is a matter of behavior of the people who own and/or govern and/or manage the firm, then they must behave as they do to serve a purpose. We believe that this purpose is to shape and pursue the vision of one or a few families that control the dominant coalition in the firm. By vision, we simply mean a notion of a better future for the family, with the business operated as a vehicle to help achieve that desired future state. (Chua et al., 1999, S. 24)
<b>Faktor Eigentum &amp; Management</b>	Donckels & Fröhlich	1991	[...] firms in which one family holds the majority of the shares and controls management (Donckels & Fröhlich, 1991, S. 149).

<b>Faktor Eigentum</b>	Barry	1975	[...] an enterprise which, in practice, is controlled by the members of a single family. This includes both the private limited company in which virtually all the shares are owned by the members of a single family, and the public company in which the distribution of the equity is such that the family has effective control. (Barry, 1975, S. 42)
<b>Generationsbezogene &amp; Zielorientierte Komponente</b>	Donnelley	(1964) 1988	[...] a company is considered a family business when it has been closely identified with at least two generations of a family and when this link has had a mutual influence on company policy and on the interests and objectives of the family. (Donnelley, 1988, S. 428)

In der Forschung finden Familienunternehmen ihren Ursprung im Jahre 1953 (Hernández-Linares et al., 2018). Eine handfeste und wörtliche Definition wird jedoch erstmals in Donnelleys Werk *The Family Business* aus dem Jahr 1964 manifestiert, welches im Jahr 1988 nochmals überarbeitet wurde. Im weiteren Verlauf der Zeit nutzen viele Forscher verschiedene Konzepte und Begriffe als Grundlage für die Beschreibung dieses Unternehmenstypus. Hierbei wird zwischen Definitionen unterschieden, welche entweder nur ein Kriterium oder mehrere Charakteristiken zur Begriffserläuterung verwenden. Wird sich auf nur einen Basisfaktor berufen, so wird zumeist die Eigentumskomponente herangezogen (Barnes & Hershon, 1989). Betrachtet man die einzelnen Definitionen näher, wird ersichtlich, dass die Faktoren Eigentum und Management ein häufig erwähntes Kriterium bilden (Martos, 2007; Lee & Tan, 2001; Chua et al., 1999; Donckels & Fröhlich, 1991; Barry, 1975). Gleichzeitig wird in der Begriffserläuterungen von Kenyon-Rouvinez (2011) explizit die Entscheidungsmacht der Familie hervorgehoben. Ein weiteres Kriterium, welches sich bei Kenyon-Rouvinez (2011), Martos (2007) und Donnelley (1988) wiederfindet, ist die Bezugnahme zu mehreren Generationen, welche im Familienunternehmen involviert sind oder der Wille, dass das Unternehmen in der Nachfolgeregelung im Eigentum der Familie bleibt. Chua et al. (1999) verweist speziell auf die typischen Verhaltensweisen, welche in Familienunternehmen zu finden sind und sich grundlegend von denen der Nicht-Familienunternehmen unterscheiden. Hierbei spielt, bei ihrer Definition so wie auch bei der von Donnelley (1988), der Wille der Unternehmensfamilie, ihre Strategien und Handlungsweisen

zugunsten der übergeordneten Ziele und die Konzeption der Vision eine entscheidende Rolle.

Die Vielfalt der angeführten Definitionen zeigt, wie zuvor erwähnt, die Interpretationsbreite des Terminus Familienunternehmen. Für diese wissenschaftliche Arbeit wird Chua et al.'s (1999) Definition gewählt, da sie hinsichtlich Theorie und Praxis als am Treffendsten befunden wird und sie neben den Faktoren Eigentum und Management, in Händen der Familie, auch die Zielorientierung beinhaltet, die andeutet, dass Familienunternehmen sich so verhalten, dass es dem Unternehmen in erster Instanz und wiederum der Familie, auf langfristige Sicht in zweiter Instanz zugute kommt:

We propose that a company is a family business because it behaves as one and that this behavior is distinct from that of non-family firms. This approach to defining a family business may appear tautological but it is not, as long as we define the distinct behavior that makes a business a family business. If a family business is a matter of behavior of the people who own and/or govern and/or manage the firm, then they must behave as they do to serve a purpose. We believe that this purpose is to shape and pursue the vision of one or a few families that control the dominant coalition in the firm. By vision, we simply mean a notion of a better future for the family, with the business operated as a vehicle to help achieve that desired future state. (Chua et al., 1999, S. 24)

## 2.2 Drei-Kreis-Modell für Familienunternehmen

Das Konzept der Familienunternehmen unterhält komplexe Beziehungen auf verschiedenen Ebenen, welche berufliche oder persönliche Absichten beinhalten. Laut Tagiuri & Davis (1992) ist diese Komplexität vor allem auf das Zusammentreffen der Dimensionen *Familie (Family)*, *Besitz (Ownership)* und *Unternehmen (Business)*, dargestellt in Abbildung 2, zurückzuführen.

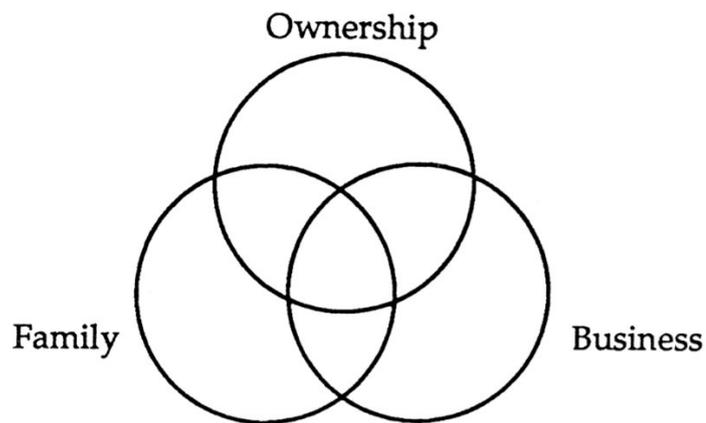


Abbildung 1: The Three-Circle Model of Family Business

Quelle: Tagiuri & Davis, 1992, S. 49

Das Modell findet seinen Ursprung in den zwei Konstrukten *Familie* und *Unternehmen*. Der gegenseitige Einfluss und die Abhängigkeit dieser Dimensionen resultieren in ein Verständnis gemeinsamer und abgestimmter Ziele und Werte (Davis, 2018; Rautiainen et al., 2012; Gersick, Lansberg, Desjardins & Dunn, 1999). Jedoch resultieren aus dieser Dynamik auch Widersprüche und Konflikte zwischen der unternehmerischen und familiären Dimension (Von Schlippe, 2009). Dieses zweischichtige Modell kam für Tagiuri & Davis (1992) nicht mehr zutragen, je mehr unterschiedliche Familienmitglieder und Generationen involviert waren. Zudem kamen sie zu dem Schluss, dass einige Familienmitglieder gar nicht im Unternehmen involviert waren, einige im Management tätig waren, jedoch nicht zwangsläufig, Anteile hielten und dann wiederum gab es Familienangehörige mit Firmenanteilen und gleichzeitigem Involvement im Unternehmensprozess und im Tagesgeschäft selbst (Davis, 2018; Tagiuri & Davis, 1992).

Um verschiedenen Szenarien der unterschiedlichen Familienkonstellationen entgegenwirken zu können und um grundsätzlich das System der Familienunternehmen besser verstehen und nachvollziehen zu können (Gersick et al., 1999; Tagiuri & Davis, 1996), wurde das Zwei-Kreise-Modell um eine dritte Dimension, nämlich die des *Ownerships*, erweitert. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass sich das Konzept des *Ownerships* in Familienunternehmen auf die rechtliche Situation der Vermögensanteile bezieht (Chua et al., 1999; Westhead & Cowling, 1998). Rautiainen et al. (2012) heben die Wichtigkeit der Bezugnahme

zu den psychologischen und sozio-psychologischen Faktoren des *Ownerships* hervor, denn das Unternehmen nimmt den Stellenwert einer Lebensgrundlage der führenden Familie ein. So kann gesagt werden, dass im Fall von Familienunternehmen, ein viel emotionalerer Bezug zwischen der Familie und dem Objekt besteht, welcher weit über den Erhalt der Unternehmensanteile hinausgeht und sich deutlich von dem Bezug von Nicht-Familienunternehmen abhebt (Basly & Saunier, 2020).

## 2.3 Das Konzept der Familiness

“Familiness’ is a term used to characterize those interactions between family members, the business and the community, with the potential to create competitive advantage or disadvantage for the business” (Carrigan & Buckley, 2008, S. 657). Abbildung 3 verdeutlicht einmal mehr das Zusammentreffen der drei eigenständigen Dimensionen Familie, Unternehmen und Individuum, wobei die Überschneidung der drei Größen das Phänomen der Familiness als Black box verkörpert. Dies wiederum wird durch viele verschiedene Faktoren, wie verschiedene Ressourcen, Fähigkeiten, Wissen, Motivation, Werte, Ziele und Entscheidungen, geprägt (Cano-Rubio, Fuentes-Lombardo, Hernández-Ortiz & Vallejo-Martos, 2016).

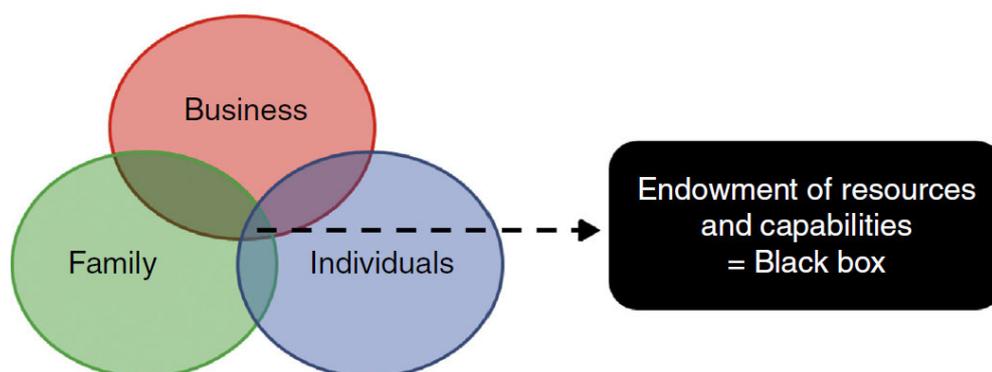


Abbildung 2: Concept of familiness

Quelle: Cano-Rubio et al., 2016, S. 78

Die Führung eines solchen Betriebes ist von Emotionen und Gefühlen geprägt (Morgan & Gomez-Mejia, 2014). Dies ist auf den Willen der Eigentümerfamilie zurückzuführen, die ihr Lebenswerk wahren will (Zellweger, Eddleston &

Kellermanns, 2010; Chrisman, Chua & Sharma, 2005; Litz, 1995). Seitdem Familienunternehmen als immer populärerer Forschungsgegenstand angesehen werden, findet gleichzeitig eine klare Abgrenzung zu anderen Unternehmenstypen, zum Beispiel große Konzerne oder Aktiengesellschaften, statt (Chua, Chrisman & Steier, 2003). So wird zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen unterschieden (Smith, 2007). Zudem ergeben sich explizite Erfolgsfaktoren, welche familienkontrollierte Unternehmen charakterisieren (Cassia et al., 2012). Die klassischen betrieblichen Bereiche wie Finanzierung, Controlling, Personalführung oder Organisation kommen bei beiden Unternehmensformen zu tragen, jedoch unterscheiden sie sich grundsätzlich in der Organisation und Handhabung (Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012). Dies ist darauf zurückzuführen, dass der wirtschaftliche Erfolg der Familienunternehmen gleichzeitig auch den Wohlstand der Familie bestimmt (Borralho, Vázquez, Hernández-Linares, 2020) und diese zum zentral agierenden und gestaltenden Faktor wird.

Ein Unterscheidungsmerkmal zwischen familienkontrollierten und managerkontrollierten Unternehmen liegt in der Zielsetzung und Wertevorstellung. Während bei Großunternehmen vermehrt kommerzielle Ziele, wie die Optimierung des Aktienkurses oder die Maximierung des Cash-Flows im Vordergrund stehen, verfolgen Managemententscheidungen in Familienunternehmen nicht die Erzielung von kurzfristig finanziellen Gewinnen, sondern ein stabiles und langfristiges Wachstum des Unternehmens und den Erhalt für die nächsten Generationen (Ward & Kenyon-Rouvinez, 2010). Monetäre Wertsteigerungspotentiale werden auch bei Familienunternehmen nicht außer Acht gelassen. Vielmehr bestehen Profit- und Wachstumsgedanken neben dem grundsätzlichen Ziel des Fortführungsgedankens des Unternehmens, welches in unmittelbarem Bezug zum Ruf und Wert der Familie steht (Pazzaglia, Mengoli & Sapienza, 2013). Deshalb wird auf eine möglichst offene und transparente Kommunikation zwischen allen involvierten Stakeholdern, innerhalb und außerhalb der Familie, gesetzt (Borralho et al., 2020).

## 2.4 Frauen in Familienunternehmen

Gleichberechtigung und geschlechtsbezogene Vielfalt in Organisationen sind mittlerweile zu grundlegenden Elementen der Unternehmensführung, des Wachstums und der Nachhaltigkeitsstrategie geworden. Die steigende Bedeutung von Corporate Governance in Kombination mit Auflagen der Regierung, Einfluss seitens der Medien und Stakeholder, erhöht den Druck auf Unternehmen, sich breiter und vielfältiger aufzustellen (Allemand, Barbe & Brullebaut, 2014). Die Regierungen einiger Länder schreiben bereits vor, dass in Aufsichtsräten ein bestimmter Anteil an weiblichen Kontrahentinnen vertreten sein muss. Norwegen schrieb beispielsweise im Jahre 2006 vor, dass bis 2008 der Frauenanteil in Aufsichtsräten mindesten 40% betragen muss (Brandth & Bjørkhaug, 2015). Die Europäische Kommission veranlasste 2012 eine Ausbalancierung zwischen den Geschlechtern in börsennotierten Unternehmen bis zum Januar 2020 und das Europäische Parlament bewirkte 2014, dass innerhalb eines Jahres ein Fünftel und in den darauf folgenden Jahren, Schritt für Schritt mindestens ein Drittel der Abgeordneten Frauen sein sollten (Szydło, 2015). Die Zahl der Frauen in Führungspositionen und als Entscheidungsträgerinnen erhöht sich laufend (Gregory-Smith, Main & O'Reilly, 2014) und wird deshalb auch zu einem immer interessanteren Thema in der Forschung (Campopiano et al., 2017). Die Ergebnisse verschiedener Studien zeigen, dass sich ein hoher Anteil an Frauen an der Unternehmensspitze in höher entwickelten Ländern finden lässt, was nicht zuletzt darauf zurückzuführen ist, dass diese Länder, dem Gedanken weibliche CEOs einzusetzen, offener gegenüberstehen als traditionell geprägte Länder (Saeed, Yousaf & Alharbi, 2017; Bianco, Ciavarella & Signoretti, 2015; Mínguez-Vera & Martin, 2011). Ruigrok, Peck und Tacheva (2007) kommen beispielsweise zu dem Schluss, dass in Familienunternehmen in der Schweiz, mehr weibliche als männliche CEOs mit dem Unternehmensgründer verwandt sind. Auch Sheridan und Milgate (2005) konkludieren, in ihrer Studie über weibliche und männliche CEOs in australischen Unternehmen, dass nur Frauen die Zugehörigkeit zu der Unternehmerfamilie als einen Zusatzfaktor für ihre Führungsposition angeben. Laut Ruigrok et al. (2007) ist die breite Aufstellung von weiblichen Führungskräften an der Spitze von Familienunternehmen oftmals auf die Familienzugehörigkeit zurückzuführen, da diese Unternehmen entscheidende Positionen gerne ihren eigenen Mitgliedern zuweisen. Doch der direkte Verwandtschaftsgrad ist längst nur eine Option für den Einsatz von Frauen in führenden Entscheidungspositionen.

Ein weiterer Faktor für die Integration von Frauen in Führungspositionen und der damit einhergehenden Entscheidungsmacht, ist die mögliche Etablierung eines weitreichenden und breiten Spektrums an verschiedenen Perspektiven. Dem Unternehmen kommt zugute, dass Erfahrungen und Wissen, welche weibliche Führungskräfte mitbringen, genutzt werden können, um unterschiedliche und effektive Strategien zu formulieren, die einen möglichen Stillstand verhindern können (Finkelstein, Hambrick & Cannella, 2009). Bugeja, Matolcsy und Spiropoulos (2016) heben hervor, dass die Geschlechtervielfalt in der Unternehmensführung Opportunitätskosten verringern und die Unternehmensperformance erhöhen kann (Roberson, Holmes & Perry, 2017; Estapé-Dubreuil & Torreguitart-Mirada, 2015; Sabatier, 2015; Martín-Ugedo & Minguéz-Vera, 2014). Die wissenschaftlichen Arbeiten von Galbreath (2016) und Shaukat, Qiu und Tojanowksi (2016) zeigen, dass sich das Einbeziehen von weiblichen Führungskräften auch positiv auf die soziale Verantwortung von Unternehmen auswirkt. Laut einer Studie von Post und Byron (2015) weisen Frauen einen größeren Anteil an Humankapital auf, welches essentiell ist, um grundlegende positive Impulse in der Unternehmens-Performance hervorzubringen (Palvia, Vähämaa & Vähämaa, 2015; Sun, Zhu & Ye, 2015). Dies ist nicht zuletzt auch der Fall, da weibliche Führungskräfte, durch ihre Erfahrungen und ihr Wissen eine sehr facettenreiche Denk- und Herangehensweise entwickeln (Vintilă, Onofrei & Gherghina, 2015). Genau dieser Facettenreichtum ermöglicht es, abgewogene, gut durchdachte und von mehreren Seiten beleuchtete Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen (Torchia, Calabrò & Morner, 2015), da die weibliche Komponente in der Unternehmensleitung Toleranz, Unabhängigkeit und Wohlwollen (Adams & Funk, 2012) fördert und zudem ethische Standards etabliert, um mögliche Risiken zu meiden (Pan & Sparks, 2012).

### 3 Theoretischer Hintergrund

Um die komplexe Natur von Familienunternehmen verstehen und nachvollziehen zu können, sind grundlegende Theorien, welche diesen Unternehmenstypus auf konzeptueller Ebene beleuchten, unabdinglich. Da Familienunternehmen längst eine dominierende Position auf dem kompetitiven Markt eingenommen haben (Shanker & Astrachan, 1996), ist es von großer Wichtigkeit, dass sie auch in traditionellen Managementtheorien berücksichtigt werden. Dies hilft zum einen den Unternehmen selbst, bzw. der Forschung über diese Organisationen, ein gewisses Bewusstsein über Besonderheiten, die Zusammensetzung und Handhabung zu schaffen. Zum anderen bringt es Evidenz für den weitreichenden Einfluss dieser Managementtheorien hervor (Chrisman, Chua & Steier, 2003). Im folgenden Kapitel werden verschiedene Managementtheorien (siehe Abbildung 4) vorgestellt, die zunächst auf traditionelle Weise erklärt und dann mit familiengeführten Betrieben in Bezug gestellt werden, um eben erwähntes Wissen über Familienunternehmen zu generieren. Diese Modelle sollen dabei helfen, gewisse Verhaltensmuster und -charakteristiken nachvollziehen zu können.



Abbildung 3: Theorien zur Nachvollziehbarkeit von Verhaltenscharakteristika in FU

Quelle: eigene Darstellung

#### 3.1 Principal-Agent-Theory

Bei der Principal-Agent-Theory (siehe Abbildung 5) begeben sich zwei unterschiedliche Parteien, nämlich der Auftraggeber (Principal) und der Auftragnehmer (Agent), in eine gegenseitige Abhängigkeit, zumeist handelt es sich hierbei um ein Vertragsverhältnis, bei dessen Durchführung der Principal einen Teil seiner Entscheidungsautorität auf den Agenten überträgt. Diesem wird es demnach ermöglicht, seinen Wissensgrad zu steigern und somit kommt die sogenannte Informationsasymmetrie zu tragen, welche ein wesentliches Merkmal der Principal-Agent-Theory bildet. Dies bedeutet im Wesentlichen, dass zwischen

den beiden Geschäftspartnern ein unterschiedlicher Informationsgrad herrscht und gleichzeitig diverse Transaktionskosten entstehen (Jensen & Meckling, 1976). Um die Maximierung der realisierten Wertschöpfungen eines Unternehmens zu ermöglichen, gilt es unter anderem diese anfallenden Agenturkosten zu minimieren. Diese Kosten entstehen beim Austausch von Dienstleistungen und Gütern, da die Vertragsparteien nur begrenzte Möglichkeiten haben Informationen entsprechend im Vorhinein aufzunehmen, um genau diese Kosten vermeiden zu können (Jensen & Meckling, 1976). Diese Wissenslücken ermöglichen dem Agenten sich opportunistisch zu verhalten, sprich altruistisches Handeln abzulegen (Purkayastha, Veliyath & George, 2019; Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012) und seine Motivation auf den eigenen Vorteil und die eigene Nutzenmaximierung zu legen (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997).

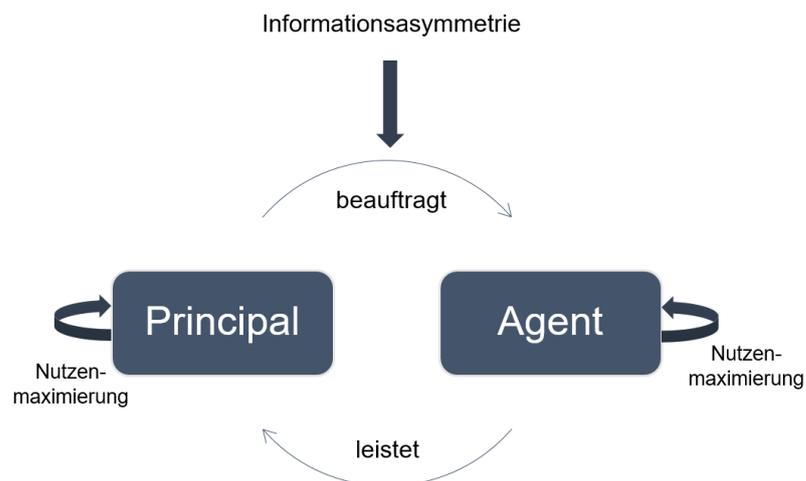


Abbildung 4: Principal-Agent-Theorie visualisiert

Quelle: eigene Darstellung, Daten entnommen aus Jensen & Meckling, 1976, S. 305-360

Durch mangelnde Rationalität und auftretenden Opportunismus seitens des Agents sowie daraus resultierenden Zieldivergenzen zwischen Principal und Agent, wird es diesem ermöglicht, sich einen Nutzen auf Kosten seines Transaktionspartners zu verschaffen (Eisenhardt, 1989). Es bedarf an strikten Kontrollmechanismen, die es dem Principal ermöglichen, den Agent genauestens zu prüfen, doch mangels Ressourcen und Kapazitäten ist es schlicht und einfach kaum möglich die gesamten Handlungen des Agents zu beobachten und entsprechend zu evaluieren. Gleichermaßen kann im Nachhinein weder auf das genaue Verhalten des Agents zurückgeschlossen werden, noch verfügt der

Principal über die exakt selben Informationen wie sein Kontrahent. Man spricht hier vom Phänomen des sogenannten „*Moral Hazard*“, auch moralisches Wagnis genannt (Holmstrom, 1979). Entgegen des „*Moral Hazard*“, welches aufgrund von Informationsunterschieden primär nach der Abwicklung der geforderten Leistungen auftritt, handelt es sich bei „*Adverse Selection*“ um Informationsasymmetrie, welche ihren Ursprung bereits zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses findet. Der Agent zieht sich hier bereits seinen Vorteil, indem er dem Principal Informationen, über beispielsweise seine Leistungsfähigkeit oder die Qualität seiner Produkte oder Dienstleistungen, vorenthält (Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012).

Aus der Literatur geht hervor, dass die Principal-Agent-Theory dabei hilft, die Heterogenität von Familienunternehmen besser verstehen zu können. So befassen sich Miller & Le Breton-Miller (2006) mit den Auswirkungen von auftretenden Agenturkosten auf die Gesamtperformance des Familienunternehmens. Sie vertreten die Auffassung, dass verschiedene Entscheidungen zu mangelhafter Ressourcenallokation führen können. Eine konzentrierte Unternehmensführung, bei der sich die Machtverhältnisse und Beschlussfassungskraft auf einen familieninternen oder -externen CEO oder einige wenige Familienmitglieder beschränkt, kann opportunistisches Verhalten gegenüber Minderheits-Shareholdern fördern. Auf der anderen Seite hingegen kann diese Art der Unternehmensführung die Transaktionskosten senken, da ein effizienteres Monitoring möglich ist, das es der Familie möglich macht einzelne Prozesse und Vorgehen ihrerseits und die der Mitarbeiter zu überwachen und nachzuvollziehen. Voraussetzung dafür ist, dass sich die Ziele und Werte der Führungs- und Managementebenen überschneiden und somit Interessenskonflikte vermieden werden können (Dyer, 2006).

Diese Auffassung teilen auch Cassia, De Massis & Pizzurno (2011) und gehen einen Schritt weiter, indem sie behaupten, dass Familienunternehmen mit geringeren Transaktionskosten auch in der Lage sind neue Produkte und Dienstleistungen erfolgreicher zu implementieren, da Ressourcen entsprechend strategisch eingesetzt werden (Le Breton-Miller & Miller, 2009; Carney, 2005; Durand & Vargas, 2003).

Auch De Massis et al. (2013) wenden die Thesen der Principal-Agent-Theory auf Familienunternehmen an und kommen zu dem Schluss, dass die entstandenen Agenturkosten als Innovationshemmer fungieren, da Familienunternehmen in ihrer Entscheidungsfindung eher zur sicheren Seite tendieren, um mögliche Risiken abzuwehren und den Wohlstand der Familie zu wahren.

Siebels & Knyphausen-Aufseß (2012) wenden in ihrer Arbeit die Principal-Agent-Theory auf Familienunternehmen an, indem sie besonders den Zusammenhang der Thematik und die Wichtigkeit rund um Altruismus, welcher im familiären Umfeld sehr starke Impulse setzt, hervorheben. Die Entscheidungen und Vorgehensweisen, die getroffen werden, führen, dank gestärkten Beziehungen zwischen den Mitgliedern der Familie, zu kollektiven Eigentumsverhältnissen (Purkayastha et al., 2019; Lubatkin, Schulze, Ling & Dino, 2005; Berghe & Carchon, 2003; Zahra, 2003) und reduzierterer Informationsasymmetrie, dank offener und transparenter Kommunikation (Berghe & Carchon, 2003). Letztendlich können altruistisches Verhalten und, damit einhergehende, gemeinschaftlich getroffene Entscheidungen zu Wettbewerbsvorteilen und Alleinstellungsmerkmalen führen (Kellermanns & Eddleston, 2007; Carney, 2005; Kellermanns & Eddleston, 2004). Auch wenn das Konzept des Altruismus in Zusammenhang mit der Principal-Agent-Theory bei Familienunternehmen weit verbreitet ist, gibt es hier jedoch keine Garantie, dass, aufgrund von Widersprüchlichkeiten und Konflikten innerhalb des Familiensystems, nicht doch verschiedene Transaktionskosten verursacht werden können (Villalonga, Amit, Trujillo & Guzmán, 2015; Chen, Chen, Cheng & Shevlin, 2010; Chrisman, Chua & Litz, 2004; Schulze, Lubatkin, Dino & Buchholtz, 2001).

### 3.2 Stewardship-Theory

Laut Davis et al. (1997) fungieren bei der Principal-Agent-Theory die Manager eines Unternehmens als Agents, welche von den Principals genauestens kontrolliert werden müssen, um die Informationsasymmetrie in einem möglichst überschaubaren Rahmen zu halten und die zusätzlichen Transaktionskosten, die durch Konflikte und durch opportunistisches Verhalten anfallen zu minimieren (siehe Kapitel 3.1). Auch bei der Stewardship-Theory werden diese zusätzlichen Kosten aufgegriffen. Jedoch fungiert dieses Modell mehr als Gegenmodell zur

traditionellen Principal-Agent-Theory (Donaldson & Davis, 1993; Donaldson & Davis, 1991), indem altruistisch bedingte Faktoren als Basis für die Entscheidungsfindung dienen (Pastoriza & Ariño, 2008) und der Manager nicht als Agent, sondern als Steward fungiert (Davis et al., 1997). Aufgrund von emotionaler und biologischer Verbindung findet sich diese Theorie laut Corbetta & Salvato (2004) häufig in familiengeführten Unternehmen wieder. Altruismus vereint primär moralische Werte, welche aus Motivation, Anreiz und Handlungsentschlüssen entstehen und Gemeinschaftsziele (Kellermanns & Eddleston, 2004), die sich positiv auf ein anderes Individuum auswirken, ohne auf den eigenen Vorteil bedacht zu sein (Batson, 1990). Die Stewardship-Theory besagt, dass Führungskräfte und Manager sich mit den Zielen des Principals identifizieren können und somit zum Wohl aller handeln. Der eigene Nutzen definiert sich somit in Abhängigkeit, unter Berücksichtigung des Nutzens des Kontrahenten. Demnach begegnen sich verschiedene Parteien auf einer Ebene (Davis et al., 1997). Laut Verbeke & Kano (2012) kann das Praktizieren und Leben von Verhaltenszügen, welche bei der Stewardship-Theory auftreten, die Gesamt-Performance des Unternehmens positiv beeinflussen, sich jedoch gleichzeitig negativ auswirken, wenn Nicht-Familienmitglieder in den Prozess nicht integriert und anders behandelt werden als die Verwandtschaft. Miller & Le Breton-Miller (2006) sowie Westhead & Howorth (2006) betrachten die Integration von externen Personen als Anteilseigner oder Manager in Familienunternehmen als positiv, indem ihre nüchterne und familienfremde Sichtweise dazu genützt werden kann, die Eigentümerfamilie bei risikointensiven oder opportunistischen Entscheidungen zu beraten. Weiters werden Stewardship-Züge intensiviert, wenn es darum geht, die nachfolgenden Generationen im Unternehmen zu integrieren, um die Nachfolge zu gewährleisten. Die Kinder respektieren und lernen die Werte der Familie im Betrieb und außerhalb des Unternehmens (Miller & Le Breton-Miller, 2006), jedoch muss auch angeführt werden, dass in diesem Zusammenhang auch Interessenskonflikte entstehen können (Eddleston & Kellermanns, 2007).

Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell & Craig (2008) befassen sich auf der einen Seite in ihrer Studie mit den Interdependenzen zwischen dem Engagement von der Familie und deren Unternehmenskultur und andererseits mit und deren strategischer Flexibilität und Wettbewerbsfähigkeit. Familiäre Identifikation mit Unternehmenswerten, -kultur und gemeinsamen Zielen fördert die strategischen

Kräfte in Zeiten von Unsicherheit und Kurzfristigkeit, um so entsprechend agieren zu können. So kann gesagt werden, dass die Berücksichtigung des Stewardship-Gedankens, der aus wechselseitigem Altruismus und gemeinnützigem Verhaltensmustern entspringt, auf lange Sicht zur Zielerreichung führt und sich nachhaltig positiv auf Familie, Unternehmen und deren Wettbewerbsfähigkeit auswirkt (Eddleston, Kellermanns & Sarathy, 2008).

Familienunternehmen sind sehr heterogen in Bezug auf Stewardship-Verhalten. Jedoch geht aus der Literatur hervor, dass sich altruistische Strategien positiv auf die Unternehmensperformance auswirken. Ausschlaggebend dabei ist, ob die Familie bereit ist die notwendigen Voraussetzungen und das Umfeld für die Stewardship-Theory zu schaffen, indem sie mehrere Familienmitglieder oder externe Personen in die Management- und Entscheidungsführung miteinbeziehen. Le Breton-Miller & Miller (2009) plädieren besonders auf eine ausgewogene Mischung zwischen internen und externen Personen auf allen Entscheidungsebenen, um der Tendenz von Familienmitgliedern, die nur zum Wohle der Familie agieren, entgegenzuwirken (Miller & Le Breton-Miller, 2006).

### 3.3 Socioemotional Wealth Theory (SEW) & Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking (BAM)

Die Socioemotional Wealth Theory (SEW) von Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson und Moyano-Fuentes (2007) basiert auf Wiseman & Gomez-Mejias (1998) Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking (BAM). Die Kombination der beiden Theorien hilft dabei, das heterogene Verhalten von Familienunternehmen im Umgang mit verschiedenen Risiken und den damit verbundenen strategischen Handlungsweisen besser nachvollziehen zu können (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone & Castro, 2011). Socioemotional Wealth wird definiert als „*non-financial aspects of the firm that meet the family's affective needs, such as identity, the ability to exercise family influence, and the perpetuation of the family dynasty*“ (Gómez-Mejía et al., 2007, S. 107). Dies bedeutet, dass betriebswirtschaftliche Entscheidungen oft den sozialen und emotionalen Überlegungen, wie Ruf (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia & Larrazza-Kintana, 2010), Familien- und Unternehmensidentität oder dem Fortbestehen des Lebenswerkes, untergeordnet werden. Gesellschaftliche oder familiäre Anerkennung und somit

der gesellschaftliche Reichtum sind wichtiger als der finanzielle Erfolg. Strategische Entscheidungen können situationsbedingt hohes oder niedriges Risiko mit sich führen, solange das Sozialkapital der Familie und des Familienunternehmens geschützt wird (Gómez-Mejía et al., 2007).

Berrone, Cruz & Gomez-Mejia (2012) beschäftigen sich in ihrer Studie mit den verschiedenen Komponenten von SEW. Dazu entwickelten sie das *FIBER-Modell* (siehe Abbildung 6). Das Modell verfolgt einen multidimensionalen Ansatz, welcher helfen soll, die unterschiedlichen Verhaltensweisen in Familienunternehmen zu bewerten, um mögliche Bezugspunkte, die strategische Entscheidungslegung betreffend, zu definieren. FIBER steht dabei für *Family Control & Involvement* und umfasst die Kontrollmacht der Familie bei Entscheidungsfragen. Die Dimension *Identification* betrachtet die Haltung der Familienmitglieder bezüglich Kompatibilität von eigenen und unternehmerischen Werten und Zielen. Die dritte Dimension, *Binding social ties*, bezieht sich auf den Netzwerkgedanken in und außerhalb des unternehmerischen und familiären Umfeldes. *Emotional Attachment* zeigt das Zugehörigkeitsgefühl der einzelnen Familienmitglieder zum Unternehmen und die letzte Dimension, *Renewal*, befasst sich mit den nachfolgenden Generationen, deren Integrität und Willen zur Fortführung des Familienwerkes (Berrone et al., 2012).



Abbildung 5: FIBER Modell

Quelle: eigene Darstellung, Daten entnommen aus Berrone et al., 2012, S. 260

Chrisman & Patel (2012) widmen ihre Arbeit der Untersuchung der SEW & BAM Theorie, die das Innovations- sowie Investitionsverhalten in Bezug auf Forschung und Entwicklung (F & E) seitens familiengeführter Unternehmen beinhaltet. Laut BAM Theorie verhalten sich die Firmen zunehmend risikoavers, um das SEW der Familie nicht zu gefährden. Dies würde bedeuten, dass sie gleichzeitig vor Investitionen in Forschung und Entwicklung zurückschrecken, da deren Verlauf nicht mit Sicherheit vorhersagbar ist. Die Autoren revidieren dies jedoch in ihrem Paper, indem sie ein Konzept bezüglich kurzfristiger Risikoaversion hinzuziehen, welches besagt, dass Familienunternehmen sehr wohl strategische Wagnisse eingehen (Chrisman & Patel, 2012), um die allgemeinen Familien- und Unternehmensziele zu erreichen, welche sich wiederum positiv auf das SEW auswirken (Gomez-Mejia et al., 2011).

Die SEW und die BAM Theorie stellen sehr gut dar, dass Familienunternehmen in Bezug auf Risikoverhalten sehr heterogen sind (Gomez-Mejia et al., 2011). Grundsätzlich geht aus der Kombination der beiden Theorien hervor, dass strategische Entscheidungen und Vorgehensweisen in Abhängigkeit des SEW gemacht werden, auch wenn dies nicht immer betriebswirtschaftlichen Logiken folgt (Gómez-Mejía et al., 2007). Ist das SEW gefährdet oder sollten sich

Möglichkeiten ergeben, welche zur Steigerung des SEW führen, so wird Risiko bereitwillig in Kauf genommen. Gleichzeitig wird ein Verhalten, welches zur Minderung oder Verlust des SEW führt, vermieden (Chrisman & Patel, 2012).

### 3.4 Resource-Based View (RBV)

To have this potential, a firm resource must have four attributes: (a) it must be valuable, in the sense that it exploit opportunities and/or neutralizes threats in a firm's environment, (b) it must be rare among a firm's current and potential competition, (c) it must be imperfectly imitable, and (d) there cannot be strategically equivalent substitutes for this resource that are valuable but neither rare or imperfectly imitable. (Barney, 1991, S. 105-106)

Bei der Resource-Based View handelt es sich um ein theoretisches Konzept der strategischen Planung und somit des strategischen Managements, welches auf adäquate Ressourcen-Allokation in einem Unternehmen abzielt. Hierbei liegt der Fokus auf der Schaffung von Ressourcen und Kompetenzen, welche gar nicht oder nur schwer imitierbar sind, um sich so, mittels USPs, einen unternehmerischen Vorsprung am konkurrierenden Markt zu verschaffen (Barney, 1991). Entgegen der Market-Based View (MBV) geht es bei der RBV darum, tangible und intangible bzw. immaterielle Ressourcen eines Unternehmens nach außen an den Markt zu vermitteln. Hierbei kommt besonders dem intangiblen Kapital, sprich den Unternehmenswerten und -zielen sowie den Human Resources, den Mitarbeitern mit ihren Kompetenzen, Fähigkeiten, ihrem Wissen und ihren Erfahrungen, eine besonders wichtige Rolle zu, da diese Qualifikationen und Qualitäten nur schwer zu ersetzen sind. Eben dieses Kapital wirkt sich auf den langfristig wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens und dessen finanzielle Ressourcen und liquiden Mittel aus (Collins, 2020).

Besonders in den Kreisen von Familienunternehmen etabliert sich eine ganz eigene Art von immateriellen Ressourcen. Aufgrund ihrer Konstellation und des Zusammentreffens verschiedener Generationen, ist es ihnen möglich *Social Capital* aufzubauen und als USP zu nutzen, um sich so entsprechend auf dem Markt zu positionieren. Dieses *Social Capital*, oder Sozialkapital, vereint neben

dem Hohen Maß an Familienintegrität und Einigung verschiedener Generationen auch die Langlebigkeit dieser Unternehmen aufgrund eben genannter Faktoren. Weiters spielen die strategische Ausrichtung sowie das Risikomanagement in Bezug auf die Wahrung von SEW eine entscheidende Rolle (Sirmon & Hitt, 2003; Habbershon & Williams, 1999).

Arregle et al. (2007) nutzen die RBV in ihrer Arbeit als Grundlage, um die Weiterentwicklung des Social Capital in Familienunternehmen zu untersuchen. Die Autoren betrachten das Social Capital der Familie und das des Unternehmens getrennt voneinander, heben jedoch hervor, dass das Sozialkapital, welches sich innerhalb der Familie entwickelt, in das des Unternehmens übergeht und so strategische Vorteile hervorbringt, die wiederum als USPs genutzt werden können. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Familie in der Organisation und im Management entscheidende Synergien bildet, welche sich unmittelbar auf die unternehmerische Performance auswirken. Arregle et al. (2007) gehen deshalb davon aus, dass die Beschäftigung der Familienmitglieder, als mitwirkende Angestellte im Betrieb, sich auf einer anderen Ebene wiederum auf das Sozialkapital des Unternehmens auswirkt, da das gesamte Wissensspektrum jedes einzelnen Mitarbeiters und jeder Mitarbeiterin wiederum in das Sozialkapital des Unternehmens fließt (Leana & Van Buren, 1999).

Die These, dass die Beschäftigung von Familienmitgliedern förderlich für den Erfolg des Unternehmens ist, greift auch Dyer (2006) in seiner Arbeit auf. Jedoch beschäftigt er sich gleichzeitig mit den auftretenden Konfliktsituationen, welche mit dieser Thematik einhergehen. Das Involvement der Familienmitglieder wirkt sich deshalb förderlich auf das Humankapital aus, weil diese zumeist in die Aufgabenbereiche hineinwachsen und deshalb als fachlich, in Theorie und Praxis, besser ausgebildeter, motivierter und flexibler gelten als Nicht-Familienmitglieder in denselben Positionen. Genau jene Komponente kann sich aber auch schnell als nachteilig erweisen, da somit Familienmitglieder oft bevorzugt werden, während Nicht-Familienmitglieder durch ihre nüchterne und distanziertere Sichtweise möglicherweise besser für verschiedene Stellen geeignet sein können und zudem einen anderen Blickwinkel auf Strategien und Vorgehensweisen eröffnen. Weiters führt Dyer (2006) in seiner Arbeit an, dass auch das finanzielle Kapitel des Unternehmens von Familienbündnissen profitiert, da diese sehr oft ihr privates

Vermögen in den Betrieb investieren. Dies hilft bei der Zielerreichung und dient als Leistungsvorteil gegenüber Nicht-Familienunternehmen, welche ihre Ressourcenallokation oftmals nachteiliger lenken.

Einen weiteren Bestandteil in der Literatur über die RBV und dem damit in Verbindung stehenden *Social Capital* liefern Pearson et al. (2008) mit ihrem in Abbildung 7 dargestellten Modell. Auch sie bauen auf der gleichzeitigen Trennung und Synergie von familiärem und unternehmerischem Sozialkapital auf. Forschungsgrundlage ihrer Arbeit bilden Nahapiet und Ghoshal's (1998) drei Dimensionen des Sozialkapitals: *Structural Dimension*, *Cognitive Dimension* und *Relational Dimension*. Für Pearson et al. (2008) sind diese drei Cluster gleichzeitig auch die essentiellen Elemente, um familiäre Fähigkeiten, wie einen effizienten Zugang und Austausch von Informationen zu fördern sowie Grundsätze für ein kollektives Zusammenarbeiten, zu schaffen.

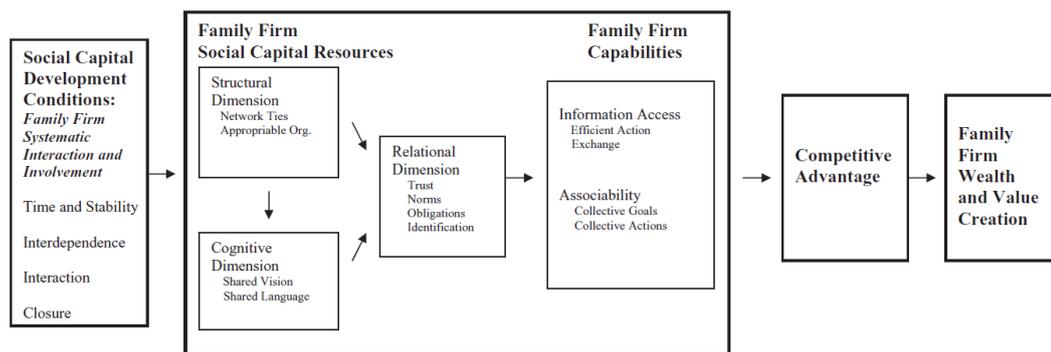


Abbildung 6: A Social Capital Model of Familiness  
*Family Firm Interaction/Involvement as Unique Development Conditions for Social Capital*  
 Quelle: Pearson et al., 2008, S. 962

Fundamental für die Etablierung der drei Dimensionen und somit der Schaffung von Sozialkapital sind Zeit, Stabilität, Interdependenz, Interaktion zwischen den Familienmitgliedern und Schließung. Das *Social Capital* entsteht aus dauerhaftem und langfristigem sozialem Austausch, der sich, im Laufe der Zeit, über mehrere Generationen aufgebaut hat und der sich aus einem hohen Maß an Vertrauen und geschaffenen Normen für die Zusammenarbeit ergibt. Die bestehende Familienstruktur und die langjährig gepflegten internen Beziehungen wirken sich hierbei sehr positiv auf die Beziehungsstabilität intern und extern aus. Da jede nachfolgende Generation einen Teil der elterlichen Werte übernimmt, gleichzeitig aber wieder neue Sichtweisen einbringt, werden gemeinsame Visionen, Normen

und Verhaltensmuster geschaffen, die in Familienunternehmen als USPs genutzt werden können (Pearson et al., 2008).

Laut Arregle et al. (2007) ist das Konzept der *Schließung* besonders stark vertreten in Familienunternehmen, da es ihnen möglich ist, das externe Umfeld auf verschiedenen Ebenen außenvorzulassen. Strategiekonzipierungen und Managemententscheidungen bleiben zumeist in den internen Familienkreisen. Dies fördert, neben dem Aufzeigen von Grenzen bezüglich externer Einflüsse, einen schnellen und lückenlosen Informationsaustausch, die Intensivierung von Vertrauens- und Identitätsfaktoren sowie das Entstehen der drei Dimensionen (Pearson et al., 2008), welche im Folgenden erklärt werden.

Die *Structural Dimension* beinhaltet die Netzwerktheorie, welche von den Familienmitgliedern eingebracht wird. Hier wird darauf abgezielt, dass die sozialen Beziehungen und Interaktionen der einzelnen Mitglieder förderlich für den Erfolg des Unternehmens sind, indem sie eine entsprechende Qualität aufweisen (Pearson et al., 2008) und gleichzeitig so eingesetzt werden, dass sie über mehrere Generationen bestehen bleiben (Coleman, 1988). Diesen Gedanken bezeichnet Coleman (1988) als *Appropriable Organization* und dies umfasst die Übertragbarkeit von Netzwerkverbindungen einer Person auf andere Individuen. Auch Arregle et al. (2007) unterstützen diese These und führen an, dass die Netzwerke in Familienunternehmen deshalb so erfolgreich sind und langfristig bestehen, weil diese strukturellen Bindungen weit über die Organisation hinausgehen. Laut Adler und Kwon (2002) schaffen Netzwerke und persönliche Bündnisse den Grundbaustein für ein Individuum, im kollektiven Umfeld, mit anderen Personen zusammenzuarbeiten und gleichzeitig werden so zusätzliche Vorteile, in Form von emotionalem Halt, Unterstützung und Identifikation mit dem großen Ganzen, ermöglicht (Oh, Labianca & Chung, 2006).

Die *Cognitive Dimension* vereint gemeinsame Denk- und Handlungsweisen zwischen verschiedenen Individuen (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Im Kontext der Familienunternehmen umfasst dies gemeinsame Visionen und den gemeinsamen Zweck der Familie, das Unternehmen zu führen. Dies führt bis zur Etablierung gemeinsamer Handlungsmuster und Sprachführung im familiären wie unternehmerischen Umfeld. Beeinflussende Faktoren hierbei sind die

Familiengeschichte und -kultur, welche tief in den Köpfen der einzelnen Familienmitglieder verwurzelt sind. Die *Shared Visions* fungieren als Bindungsmechanismus und beeinflussen den gesamten unternehmerischen Handlungsprozess, indem sie eine gemeinsame Kommunikation und Ideeneinbringung ermöglichen (Tsai & Ghoshal, 1998). Die gemeinsame Vision ist deshalb von so bedeutendem Charakter, da sie Individual-, Familien- und Unternehmensziele auf eine Ebene bringt und Rahmenbedingungen definiert, die die Zusammenarbeit fördern und den Erhalt des Unternehmens garantieren sollen (Pearson et al., 2008).

Genau an diesem Punkt setzt die *Relational Dimension* ein, indem sie durch persönliche Beziehungen, die auf Vertrauen, gemeinsamer Identität, formulierten Normen und Verpflichtungen beruhen, geprägt wird (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Zudem ist sie das Bindeglied, wo familiäres Sozialkapital das unternehmerische beeinflusst und in dieses übergeht (Pearson et al.). Als Beispiel dafür argumentiert Fukuyama (1995), dass Individuen eher gewillt sind, sich dem unternehmerischen Gesamtprozess anzupassen, wenn bereits eine bestimmte Vertrauensbasis zu anderen Personen vorhanden ist. Diese These wird auch von Leana und Van Buren (1999) unterstützt, indem sie anführen, dass Vertrauen die grundlegende Komponente für effektives Zusammenarbeiten ist. Außerdem braucht es gewisse Normen, um die Zusammenarbeit in kollektiven Systemen zu ermöglichen (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Laut Dess und Shaw (2001) fördern besonders jene Normen, die in Bezug zu Kooperationen, Offenheit und Teamwork stehen, die unternehmerische Zusammenarbeit, indem Reziprozität geschaffen wird und genau dies ermöglicht es Individuen ihre individualistischen Denkmuster abzulegen, um sich in die kollektiven Strategien zu integrieren und ihren Verpflichtungen - unternehmerisch wie familiär - nachzugehen (Adler & Kwon, 2002). Grundlegend für den positiven Verlauf des Gesamtkonzeptes auf lange Frist ist, dass sich die Familienmitglieder mit den Normen identifizieren können. Sind diese Voraussetzungen gegeben, so erfolgt ein lückenloser und effizienter Informationsaustausch, Strategien werden in eine gemeinsame Richtung gelegt und unternehmerisches Sozialkapital generiert. Pearson et al. (2008) argumentiert, dass dieses Konzept klare USPs für Familienunternehmen schafft und somit den Wohlstand und die Wertschöpfung des Familienunternehmens steigert.

### 3.5 Institutional Theory

Die *Institutional Theory* bzw. die *neo-institutionalistische Organisationstheorie* geht davon aus, dass Unternehmen sehr homogen auf äußere Einflüsse reagieren, wenn ihr Fortbestand gefährdet ist (DiMaggio & Powell, 1983). Dies bedeutet, dass die Umwelt ein entscheidender Einflussfaktor auf Unternehmensstrategien ist, jedoch keine gleichwertige Wechselwirkung herrscht, da der Einfluss eines Einzelnen den globalen Markt kaum bis gar nicht gestaltet. Somit gleichen sich Unternehmen im Laufe der Zeit immer mehr aneinander an, weisen ähnliche Verhaltensmuster auf und adaptieren strategische Handlungsweisen, um sich ihre Legitimität auf dem Markt zu sichern (Preisendörfer, 2008). Dieses Phänomen wird in der Literatur mithilfe des Begriffes *Isomorphismus* beschrieben und äußert sich durch drei verschiedene, externe Einflussfaktoren auf das Unternehmen. *Coercive Isomorphism* kommt zu tragen, wenn neue Gesetze oder Regulierungen beschlossen werden und sich Firmen dementsprechend anpassen müssen. Werden Benchmarkingkonzepte verfolgt und Unternehmensstrategien von Mitbewerbern kopiert, da sich diese als außergewöhnlich erfolgreich herausstellen, so spricht man von *Mimetic Isomorphism*. Der dritte Parameter umfasst die Innovations- und Professionalisierungskraft unter der Berücksichtigung von branchenspezifischen Richtlinien einer Institution und wird unter dem Begriff *Normative Isomorphism* zusammengefasst (DiMaggio & Powell, 1983). Laut Leaptrott (2005) resultiert die eigenmächtige Natur von Familienunternehmen in zusätzlichem Druck, da sie auf diese äußeren Einflüsse anders reagieren, als ihre nicht familiengeführten Kontrahenten. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Einbindung der Familienmitglieder die Bereitschaft des Unternehmens erhöht, sich jenen Anforderungen der Stakeholder zu fügen, welche in Zusammenhang mit dem Image und der Legitimität des Unternehmens und der Familie stehen. Gleichzeitig verringert sich auch die Bereitschaft unternehmerische Handlungen so zu legen, dass sie mit den Zielen der Familie kollidieren (Melin & Nordqvist, 2007).

Es stellt sich die Frage, in welchem Ausmaß und auf welche Form des Isomorphismus Familienunternehmen reagieren, da sie in Bezug auf die externen Einflüsse der *Institutional Theory* heterogener reagieren, als Nicht-Familienunternehmen (Melin & Nordqvist, 2007). So haben Berrone et al. (2010) herausgefunden, dass Familienunternehmen auf externe Regulierungen dann

reagieren, wenn es darum geht den Familien- und Unternehmensruf zu wahren. Weiters argumentiert Miller, Le Breton-Miller und Lester (2011), dass die Eigentumsverhältnisse eine entscheidende Rolle dabei spielen, ob Unternehmen auf ihre Umwelt reagieren, oder nicht. Befindet sich die Institution im Alleineigentum einer Person, so tendiert diese dazu, sich dem Druck seitens der Stakeholder zu fügen (Cannella, Jones & Withers, 2015) und forciert Wachstums- und Expansionsstrategien, um den Fortbestand und Wohlstand des Unternehmens zu gewährleisten. Hingegen verhalten sich Manager in familiengeführten Unternehmen zunehmend verhaltener, da die übrigen Familienmitglieder entsprechend Druck auf sie und ihre strategische Performance zum Erhalt des Unternehmens ausüben (Miller et al., 2011). Salvato, Chirico und Sharma (2010) führen an, dass sich die Unternehmensidentität von der Familiengeschichte ableitet und somit ausschlaggebend für die strategische Entscheidungsfindung ist. Die Autoren legen somit dar, dass für Familienunternehmen die Wahrung der Unternehmensintegrität bedeutsamer ist, als die Adaption an das externe Umfeld.

## 4 Risikomanagement in Familienunternehmen

Risikomanagement stellt einen essentiellen Bereich einer jeden Organisation dar (Ferreira de Araújo Lima, Crema & Verbano, 2020; Sheedy, Griffin & Barbour, 2015), um langfristig auf dem kompetitiven Markt bestehen und einen nachhaltig wirtschaftlichen Gewinn erzielen zu können (Visser & van Scheers, 2018; Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009; Ireland et al., 2003). Besonders familiengeführte Unternehmen stehen hier vor kritischen Herausforderungen, da sie zum einen ihr Familieneigentum langfristig schützen (Hiebl, 2014), aber zum anderen auch innovative Erfolgsgeschichten präsentieren müssen und wollen, um konkurrenzfähig zu bleiben und USPs zu schaffen (Braga, Correia, Braga & Lemos, 2017). Die Auseinandersetzung mit Risiken bzw. die Etablierung eines angemessenen Risikomanagements ist innerhalb dieses Unternehmenstypus ein oftmals sensibles Thema, welches die Familienmitglieder gerne vermeiden, anstatt sich strategisch damit auseinanderzusetzen, Prioritäten zu definieren und eine effektive Risikokultur im Unternehmen zu etablieren. Sheedy und Griffin (2017, S. 4) und Sheedy et al. (2015, S. 103) definieren Risikokultur als *„the shared perception among employees of the relative priority given to risk management, including perceptions of the risk-related practices and behaviors that are expected, valued and supported“*. Diese Ignoranz kann aber auch dazu führen, dass Potentiale nicht vollkommen ausgeschöpft werden können und dies wiederum resultiert in Vermögensverlusten für die Familie (Visser & van Scheers, 2018).

### 4.1 Literature Review

Die bereits bestehende Literatur hat sich vorwiegend mit Charakteristiken, welche direkten oder indirekten Einfluss auf das Risikoverhalten von familiengeführten Unternehmen ausüben, befasst und diese Ergebnisse mit den Resultaten von Nicht-Familienunternehmen in Relation gestellt (Anderson & Reeb, 2003b; La Porta, Lopez-De-Silanes & Shleifer, 1999). Familienunternehmen gelten oft als risikoaverser als ihre Kontrahenten, da sie das Erbe ihrer Vorfahren erhalten und fortführen möchten (Lim, Lubatkin & Wiseman, 2010) und deshalb Entscheidungen und Strategien bevorzugen, die dieses Erbe nicht gefährden (König, Kammerlander & Enders, 2013). Auf der anderen Seite gibt es aber auch Autorinnen und Autoren, die die Meinung vertreten, dass Familienunternehmen sehr wohl risikofreudig agieren (Casillas, Moreno & Barbero, 2010). Dies kann auf

ihre finanzielle Unabhängigkeit vom Finanzmarkt oder auf ihren auf Langzeit gerichteten Fortbestand zurückgeführt werden (Munoz-Bullon & Sanchez-Bueno, 2011; Zahra, 2005).

Casillas und Moreno (2010) analysieren in ihrem Werk Unternehmen in Spanien und kommen zu dem Schluss, dass der Einfluss auf die Innovationskraft sowie im weiteren Verlauf auf das Unternehmenswachstum mit der Anzahl an involvierten Familienmitgliedern steigt. Gleichzeitig resultieren die Autorin und der Autor, dass die Familienmitglieder vorwiegend risikoavers agieren, um besagtem Unternehmenswachstum nicht zu schaden. Fletscher (2010) spezialisiert sich auf Paare, welche ein Familienunternehmen betreiben. Risiken werden hier offenkundig allen Familienmitgliedern vorgetragen, da es natürlich die gesamte Familie betrifft, die Kommunikation ist offen und multidimensional und die Ziel- bzw. Vorgehensweise erfolgt auch auf gemeinsamer Basis. Auch diese Autorin verzeichnet steigende Risikoaversion durch den hohen emotionalen Bezug der Familie zu ihrem Unternehmen. Zellweger und Sieger (2012) sprechen von einem „Performance-Hazard-Risiko“ in Bezug auf die fehlende Diversifizierung zwischen privater Familie und dem Unternehmen, da durch nicht vorhandene Trennung zwischen Privat- und Betriebsvermögen, ein hohes Risiko für die Eigentümerfamilien besteht.

Diese treffen die Geschäftsentscheidungen mit viel Vorsicht und Bedacht, um neben der Wahrung von finanziellen Aspekten auch ihr SEW zu schützen, denn Kontrollverluste sind in Familienunternehmen gleich schwierig zu verarbeiten wie der Verlust der Rendite (Welsh & Zellweger, 2010). Laut Welsh und Zellweger (2010) werden deshalb Investitionen mit einem möglichst geringen Risiko bevorzugt. Dies ist auch der Fall, wenn die Rendite von Alternativinvestitionen höher wäre. Auch Bianco, Bontempi, Golinelli und Parigi (2013) kommen in ihrer Studie über italienische Unternehmen zu dem Schluss, dass das Investitionsgeschehen in Familienunternehmen sensibler auf Unsicherheiten reagiert, als es bei Nicht-Familienunternehmen der Fall ist. Wang und Poutziouris (2010) widmen ihre Arbeit der Untersuchung verschiedener individueller und familiärer Variablen, die sich auf die Risikobereitschaft und die Unternehmensperformance eines familiengeführten Betriebes auswirken. Dabei identifizieren sie Alter, Beschäftigungszeit von Eigentümerinnen und Eigentümern bzw. Managerinnen und Managern und die Anzahl an involvierten Generationen

als Bestimmungsfaktoren für die Risikobereitschaft. Weiters wird erkenntlich, dass die Bereitschaft risikointensive Wege zu gehen, mit der Anzahl der Generationen steigt.

Einige Studien und Forschungen beschäftigen sich auch mit der Frage, welche Auswirkungen die Anstellung von familieninternen oder externen CEOs auf das Risikoverhalten ausübt. Laut Huybrechts, Voordeckers und Lybaert (2013) erhöht die Integration von externen CEOs die Möglichkeit unternehmerisches Risiko einzugehen, besonders in den ersten Jahren ihrer Amtszeit. Diese These unterstützen auch Boubaker, Nguyen und Rouatbi (2016). Wohingegen der Leverage-Effekt bei externen CEOs sinken kann und die Schulden steigen können. Der Leverage zeigt sich bei Familienmitgliedern in Führungs- und Managementpositionen, laut Lardon, Deloof und Jorissen (2017) lukrativer, da das unternehmerische Risiko mit sehr viel Feingefühl gehandhabt wird. Die Risikoaversion kann sich jedoch in vielen verschiedenen Bereichen negativ auswirken. So beispielsweise in Bezug auf die Innovationskraft des Produktportfolios (Kraiczy, Hack & Kellermanns, 2015). Doch es gibt nicht ausschließlich Evidenz, dass Familienunternehmen rein risikoverhalten reagieren. Revilla, Pérez-Luño und Nieto (2016) argumentieren, dass Familienunternehmen, mit einem großen Anteil an verschiedenen Familienmitgliedern im Managementteam, eine geringere Chance zu scheitern haben, da Kommunikation und Multioptionalität im Vordergrund stehen. Zudem sprechen sich Memili, Eddleston, Kellermanns, Zellweger und Barnett (2010) für eine steigende Risikobereitschaft und einen positiven Verlauf auf die unternehmerische Performance und das Image, durch die hohe Erwartungshaltung der Familie, auf die im strategischen und operativen Bereich tätigen Familienmitglieder, aus.

Weiters stellen sich Forscherinnen und Forscher die Frage, wieso Familienunternehmen in Bezug auf ihre Strategiefindung, Entscheidungslegung & Handlungsweisen zunehmen verhalten reagieren und Risiken bevorzugt meiden. Hier nimmt besonders die Wahrung der Familienziele und des familiären SEW einen hohen Stellenwert ein. Unsichere Investitionen werden tendenziell gemieden, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern und familieninterne CEOs präferieren Nutzenmaximierung vor finanziellen Aspekten (Miralles-Marcelo, Miralles-Quirós & Lisboa, 2014). Ein weiterer Faktor ist der

langzeitgerichtete Fortbestand des Unternehmens, welcher möglichst gesichert und geschont werden soll (Hamelin, 2013). Hingegen den vorangegangenen Aussagen resultieren Kotlar, Massis, Fang und Frattini (2014), dass Familienunternehmen auch strategische Risiken in Kauf nehmen, um Familienziele zu wahren.

Einen ganz unterschiedlichen Ansatz im Vergleich zu den vorigen Journals verfolgen Glowka und Zehrer (2019). Sie untersuchen die Risikowahrnehmung und deren Auswirkungen von Familienunternehmen auf die Destinationsentwicklung im alpinen Raum. Es wird ersichtlich, dass gewisse Risiken, verbunden mit der Markenbildung, dem Marketing, aber auch der Mission das Dorf wieder attraktiver zu gestalten, als interne Aufgabe des Familienunternehmens angesehen wird. Wohingegen Unsicherheiten bezüglich Klimawandel, Personalkräftemangel oder Preisdumping in den Zuständigkeitsbereich der DMO fallen sollten, da Familienunternehmen der Auffassung sind, diesen Thematiken, durch ihre begrenzten Ressourcen, nur wenig bis kaum entgegenwirken zu können.

## 4.2 Risikowahrnehmung & Risikofaktoren

Im Kontext Risikomanagement stellt sich auch immer die Frage, welche Faktoren als Bedrohung wahrgenommen werden. Laut Daniell und McCullough (2013) unterscheidet sich dies von Familienunternehmen zu Familienunternehmen, aufgrund des hohen Maßes an Heterogenität. Oberflächlich können unternehmerische Risiken, für familiengeführte Betriebe, finanzielle und nicht-finanzielle Informationen enthalten. Finanzielle Aspekte beinhalten dabei Vermögenswerte und Betriebskapital, Kontenaktivitäten, Gewinngenerierung und Verschuldungsgrad. Wohingegen sich nicht-finanzielle Informationen auf Hardfacts, wie Unternehmensgröße, Alter des Betriebes und Eigentumsverhältnisse bezieht (Altman, Sabato & Wilson, 2010). Aber auch die Anzahl der mitwirkenden Familienmitglieder im Management oder im operativen Tagesgeschäft findet hier Anwendung (Wilson, Wright & Scholes, 2013). Zudem weisen familienkontrollierte Organisationen ganz eigene Charakteristiken auf, welche wiederum individuelle Risiken mit sich bringen. Grob nehmen hier Nachfolgeregelungen (Visser & van Scheers, 2018), Unternehmensführung und -

performance sowie Entscheidungsmacht und -findung einen wesentlichen Ausgangspunkt ein (Reid & Adams, 2001; Gudmundson, Hartman & Tower, 1999).

Visser und van Scheers (2018) befassen sich in ihrer Arbeit auch mit verschiedenen Risikofaktoren, welche bei familienkontrollierten Unternehmen zutragen kommen. Sie unterteilen Risiken in die vier Hauptquadranten *Business Ownership & Control*, *Wealth Preservation & Enhancement*, *Financial Reporting & Compliance* sowie *Family Unity & Governance* (siehe Abbildung 8).

Der erste Quadrant ***Business Ownership & Control*** umfasst das Zusammentreffen der Dimensionen Familie und Unternehmen, fokussiert jedoch unternehmensbezogene Aspekte. Im Vordergrund stehen hier Eigentumsverhältnisse, Nachfolgeregelung, Leadership- und Managementfunktionen. Die Dynamic der Familie bestimmt zudem auch Unternehmensstrategie und -führung. Um dies gewährleisten zu können, ist es essentiell Motivationen, Werte und Ziele der Familie, ihrer Mitglieder und ihres Unternehmens auf einen Nenner zu bringen. Der zweite Quadrant ***Wealth Preservation & Enhancement*** bezieht sich auf die finanzielle Dimension, welche bei jedem Organisationstypus ähnliche Züge einnimmt. Hier stellen Kapitalstruktur und Vermögenswerte, Investitionsstrategien und ökonomische Performance, Risikofaktoren für das Unternehmen dar. Technische und rechtliche Anliegen rund um Finanzberichterstattung und Einhaltung gesetzlicher Vorschriften finden im dritten Quadranten, ***Financial Reporting & Compliance***, Raum. Risiken müssen nicht nur priorisiert werden, sondern auch überwacht. Bei Familienunternehmen gehen diese Aufgaben, oftmals im Tagesgeschäft unter, da nicht-ökonomische Aufgaben und Ziele einen höheren Stellenwert einnehmen, als ökonomische. Der letzte Quadrant, ***Family Unity & Governance***, vereint besonders sensible Risiken, da sie sich direkt auf die Beziehung in der Familie auswirken. Hingegen des ersten Quadranten wird hier die Familiendimension fokussiert. Risiken wirken sich im Falle der Familienunternehmen sehr stark auf jedes individuelle Familienmitglied aus. Entscheidungen werden letztendlich im engen Kreis der Unternehmerfamilie getroffen und diese wiederum prägen das Image und Bild des Familienerbes sowie gleichzeitig die Familie selbst (Visser und van Scheers, 2018).

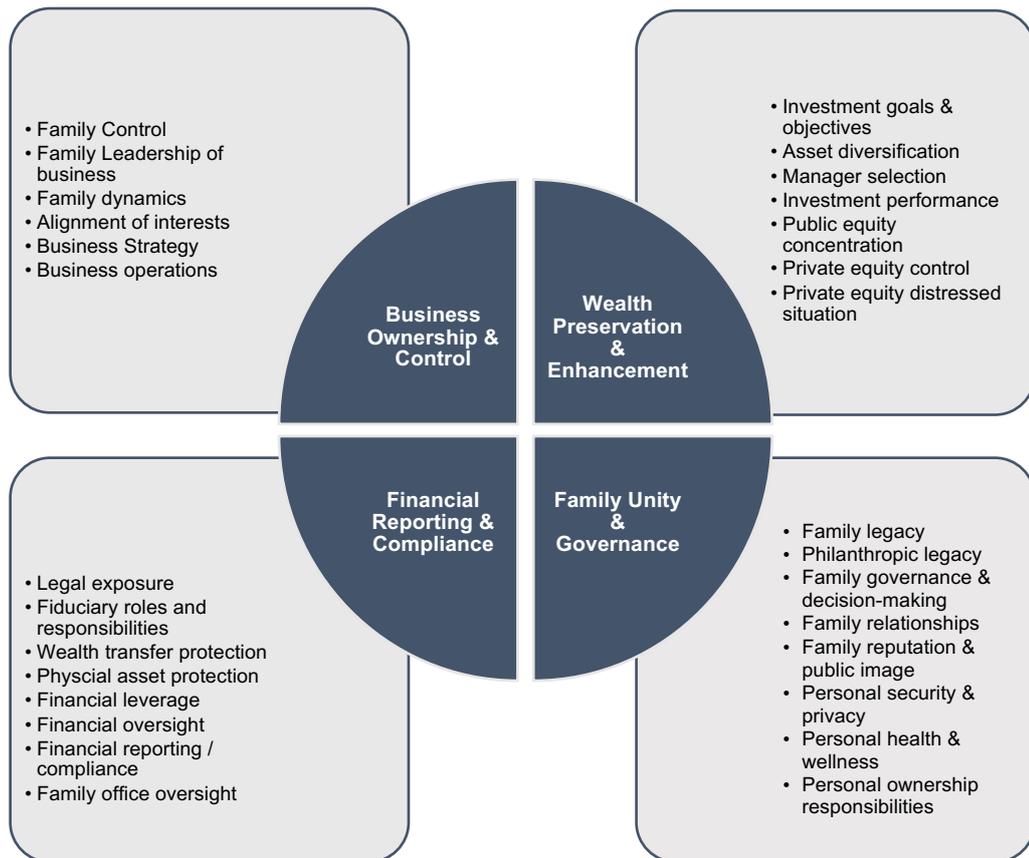


Abbildung 7: Risk Types of the Family Business

Quelle: modifiziert nach/in Anlehnung an Visser & van Scheers, 2018, S. 127

Die Autoren fokussieren sich bei ihrem Model vorwiegend auf Risiken, die bei allen Familienunternehmen auftreten können. Standort- oder umweltspezifische (Glowka & Zehrer, 2019) sowie individuelle Faktoren (Visser & van Scheers, 2018) werden hier außenvorgelassen. In Tabelle 2 werden noch weitere „Soft Family Risks“ (Daniell & McCullough, 2013, S.47) angeführt, welche häufig bei familienkontrollierten Unternehmen auftreten (Visser & van Scheers, 2018; Daniell & McCullough, 2013):

Tabelle 2: Risikofaktoren für Familienunternehmen

<b>Unterschiedliche Risikofaktoren für Familienunternehmen</b>
<b>Wahrung der Familienharmonie</b>
<b>Kontinuitätsrisiko</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Streitigkeiten</li> <li>• Eheprobleme</li> <li>• Rechtsstreitigkeiten</li> </ul>
<b>Physisches Risiko</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheit</li> <li>• Privatsphäre</li> <li>• Sicherheit</li> <li>• Informationsdiebstahl (Verschwiegenheitspflicht)</li> </ul>
<b>Abhängigkeit von externen Personen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterakquise</li> <li>• Fachkräftemangel</li> <li>• Ineffiziente Berater</li> </ul>
<b>Mortalitätsrisiko</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Nachfolgeregelung</li> <li>• kein Testament</li> <li>• unzureichende Vermögensübergabe</li> </ul>
<b>Risiko der Schlüsselpersonen / mitarbeitenden Familienmitglieder</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenz &amp; Fähigkeitsgrad</li> <li>• Ausbildung &amp; Erfahrung</li> <li>• Kontrolle, Einfluss &amp; Autorität</li> <li>• Arroganz, Narzissmus, mangelnder Altruismus, unzureichende Selbsterkenntnis</li> <li>• Wettbewerb um Führungspositionen</li> <li>• Angst der hohen Erwartungshaltung der Vorgängergenerationen nicht gerecht zu werden</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung, Daten entnommen aus Visser & van Scheers, 2018, S. 129 und Daniell & McCullough, 2013; S. 47

### 4.3 Risikomanagement & Risikokommunikation

Wie bereits in den vorigen Kapiteln erwähnt, gelten Familienunternehmen als risikoavers, da sie aufgrund des hohen Maßes an verschiedenen Verlustausprägungen, unternehmerische Entscheidungen sehr genau abwägen und Alternativen vergleichen, um möglichst auf der sicheren Seite zu sein und die Familie und das Unternehmen zu schützen (Rondi et al., 2019; Cassia et al., 2012). In Kapitel 4.1 wurde ein sehr breites Spektrum an verschiedenen unternehmerischen, sozialen und persönlichen Risiken für Familienunternehmen präsentiert, welche eine teilweise Unfähigkeit der Prioritäteneingrenzung dieser Gegebenheiten bei den beschäftigten Familienmitgliedern auslöst und sehr schnell zum Hindernis für das Risikomanagement werden (Visser & van Scheers, 2018). Schwass, Hillerström, Kück & Lief (2011) betonen, dass die Bereitschaft Risiken anzunehmen und sich mit ihnen auseinanderzusetzen, eine unternehmerische Fähigkeit und somit Teil des strategischen Managements ist. Die Autoren gehen fest davon aus, dass es das größte Risiko für ein Unternehmen ist, keine Risiken einzugehen (Schwass et al., 2011).

In der unternehmerischen Welt gilt es, innovativer zu sein, Neues auszuprobieren und von altbekannten und altbewährten Verhaltensmustern abzuweichen, um Raum für Potentiale und Möglichkeiten voll auszuschöpfen. Dies bedeutet, dass ein gewisses Gespür für Risiken unabdinglich ist. Risiken müssen erkannt, angenommen und entsprechend gemanagt werden. So wie gemeinsame Unternehmensziele im familiären Kreis formuliert werden, benötigt es das gleiche Prozedere in Bezug auf das Risikomanagement eines Betriebes. Auch hier müssen Prioritäten gesetzt werden, welche von allen beteiligten Personen unterstützt werden und die das Wachstum und die Performance des Betriebes fördern sowie für die Familie Vorteile schaffen und Nutzen stiften. Essentiell dabei sind auch eine angemessene Kommunikation und der Meinungs austausch (Leiß & Zehrer, 2018; Visser & van Scheers, 2018; Daniell & Hamilton, 2010). Abbildung 9 dient zur Verdeutlichung der Synergien zwischen den drei Dimensionen:



Abbildung 8: Family Business Risk Analysis Framework

Quelle: modifiziert nach/in Anlehnung an Visser & van Scheers, 2018, S. 131

#### 4.4 Family Risk Management Process

Um eine effektive Risikostrategie im Unternehmen etablieren zu können, müssen sich Unternehmerfamilien mit drei wesentlichen Fragestellungen, dargestellt in Tabelle 3, auseinandersetzen. Dies fordert, wie in Kapitel 4.2 erwähnt, die Auseinandersetzung mit potentiellen Gefahren für das Unternehmen und den Diskurs der gesamten Familie (Visser & van Scheers, 2018; Daniell & Hamilton, 2010).

Tabelle 3: Fragestellung zur adäquaten Etablierung eines Risikomanagements

Risikomanagement in Familienunternehmen
1. Welche unternehmerischen und sozialen Risiken ist die Unternehmerfamilie bereit einzugehen?
2. Welche Strategien beinhalten das größte und welche das geringste Risiko?
3. Welches Risikoausmaß ist für Familie und Unternehmen tragbar?

Quelle: eigene Darstellung, Daten entnommen aus Visser & van Scheers, 2018, S. 132

Die Auseinandersetzung mit dieser Thematik und die Beantwortung der Fragestellungen (siehe Tabelle 3) ermöglichen die Etablierung einer Strategie, welche Familienunternehmen hilft, aufkommende Risiken bestmöglich zu managen. Laut Visser und van Scheers (2018) umfasst dieser Prozess vier Schritte (siehe Abbildung 10). Zu allererst ist es essentiell, genaue und langzeitgerichtete Zielsetzungen zu formulieren. Diese müssen gewisse Risiken zulassen können und während des gesamten Ablaufs muss klar ersichtlich und verständlich sein, welche Aufgaben in welchen Zuständigkeitsbereich der Familienmitglieder fallen. Der zweite Schritt ist der kritischste im kompletten Prozess, da die Familie hier bewusst potentielle Risiken identifizieren und priorisieren muss. Während einige Risiken offenkundig sichtbar und allgemein verbreitet sind, gibt es zahlreiche situationsbedingte und individuelle Risiken, welche sich jedes Unternehmen an dieser Stelle eingestehen muss. Nachdem Risiko für Risiko analysiert wird, kann im dritten Schritt, eine genau abgestimmte Strategie formuliert und etabliert werden. Hier ist es von großer Wichtigkeit, dass diese Aktionspläne so erstellt werden, dass sie Krisenzeiten standhalten, entsprechende Entscheidungen getroffen und Maßnahmen umgesetzt werden können. Der letzte Schritt basiert auf der Prozess- und Umsetzungsüberwachung. Da dieser Risikomanagement-Prozess fest in der Gesamtunternehmensstrategie verankert sein soll, ist es unabdinglich, dass sowohl die unternehmensinterne als auch -externe Welt einem ständigen Evaluierungsprozess unterzogen wird, um mögliche neue finanzielle, rechtliche, politische, oder soziale Risiken frühzeitig zu erkennen und im Risikomanagement-Kreislauf berücksichtigen zu können.

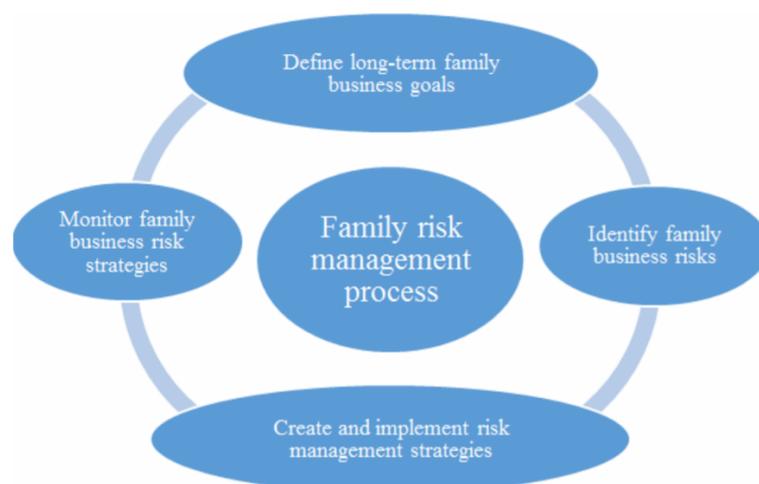


Abbildung 9: Family Business Risk Management Prozess Model

Quelle: Visser & van Scheers, 2018, S. 132

## 5 Empirische Erhebung

Empirische Studien dienen in der Forschung nicht nur dazu, Fachwissen und neue Einsichten über ein bestimmtes Thema zu generieren, sondern vielmehr ermöglichen sie, soziale sowie psychologische Phänomene und Verhaltensmuster zu beobachten, zu erklären und Ursachen-Wirkungs-Beziehungen zu erkennen, um einen entsprechenden Umgang mit solchen Thematiken zu fördern (Patten & Galvan, 2020).

Das folgende Kapitel ist dem praktischen Teil dieser wissenschaftlichen Arbeit gewidmet. Dazu wird eine empirische Untersuchung zur Identifikation von Risikowahrnehmung, -faktoren und -handhabung von weiblichen Führungskräften sowie Nachfolgerinnen in familienkontrollierten Unternehmen durchgeführt. Zu Beginn wird die Forschungsmethode, die für die Durchführung der Empirie dieser Arbeit gewählt wird, näher erläutert. Dies beinhaltet das Aufzeigen und die Begründung der Methodenwahl, aber auch die Darlegung der Kritikpunkte, welche diese Methodik mit sich bringt. Im nächsten Schritt werden das Forschungsdesign inklusive Untersuchungsziel, die Datenerhebung sowie die Stichprobenszusammensetzung aufgezeigt und begründet. Im Anschluss finden die Auswertungsmethode und die Präsentation von Ergebnissen der Studie Anklang, gefolgt von deren Interpretation. Dazu werden die Ergebnisse der Empirie mit denen des theoretischen Teiles verknüpft, um die Validierung der Ergebnisse zu gewährleisten und zudem werden die Limitationen, die in Bezug zu der Erhebung der Daten stehen, aufgezeigt.

### 5.1 Methodik

In der empirischen Forschung wird primär zwischen qualitativer und quantitativer Datenerfassung unterschieden. Quantitative Forschung umfasst standardisierte Methoden, wie schriftliche Umfragen, Analysen statistischer Daten, Experimente oder strukturierte Beobachtungen. Sie konzentrieren sich auf die Ableitung von deduktiven Annahmen, sogenannte Hypothesen, welche im Verlauf des Forschungsprozesses überprüft werden (Rich, Brians, Manheim & Willnat, 2018; Döring & Bortz, 2016). Zudem zielen sie auf mathematische Operationen und Quantifizierungen ab (Mayring, 2015). Kurzum gesagt, sollen bei der quantitativen Forschung messbare Indikatoren gebildet werden (Rich et al., 2018), die von der

Stichprobe auf die breite Population umgelegt werden können (Mayring, 2015). Die Auswertung erfolgt hierbei meist über statistische Verfahren, indem eine spezielle Software, zum Beispiel SPSS hinzugezogen wird (Döring & Bortz, 2016).

Qualitative Forschungen hingegen, beinhalten einen verstehenden und nachvollziehbaren Charakter. Hierbei steht die Generierung von neuen und vertiefenden Verständnissen, Sachverhalten und Phänomenen, mittels der Analyse und Interpretation persönlicher Meinungen, individueller Ansichten und Eindrücke im Fokus der Forschung (Rich et al., 2018; Farooq & Villiers, 2017; Mayring, 2015). Die Methodik erstreckt sich indes von Beobachtungsanalysen, über Fokusgruppen, bis hin zu Experteninterviews (Rich et al., 2018). Grundlegend für die Methodenwahl ist der viel offenere und flexiblere Zugang zum Forschungsgegenstand und die Probanden sind angehalten, ihre subjektive Sichtweise der Dinge zu demonstrieren. Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgt auf interpretative Weise, da es sich hierbei um sehr heterogenes Material handelt (Döring & Bortz, 2016).

### 5.1.1 Methodenwahl und Begründung

In Kapitel 1.4 werden klar gestellte Fragestellungen, basierend auf dem derzeitigen Stand der Forschung und mittels Aufzeigens der Forschungslücke, formuliert. Um die Forschungsfragen beantworten zu können, kommt für diese wissenschaftliche Arbeit eine explorative Studie, in Form einer qualitativen Forschung mittels teilstrukturiertem Interviewleitfaden und Befragung via Telefon zutragen.

Laut Qu und Dumay (2011) sowie Novick (2008) werden die traditionellen Interviews Face-to-Face abgehalten. Dieser direkte Austausch ermöglicht den interviewenden Personen eine persönliche Beziehung auf vertrauensfördernder Basis mit ihren Probanden zu etablieren. Zudem können gewisse Erkenntnisse aus der Interpretation von Körpersprache, Mimik und Gestik der Befragten gezogen werden (Gillham, 2005). Jedoch ist auch das Telefoninterview inzwischen zu einer gerne gewählten Forschungsmethode geworden. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass diese Praktik sowohl kosten- als auch zeitschonend ist. Außerdem kann der Kreis der Probanden, aufgrund der Ausweitung des geografischen Raums und der Steigerung der Bereitschaft an einer Befragung teilzunehmen, vergrößert werden (Farooq & Villiers, 2017).

Ein weiteres Kriterium, das sich für diese Methodenwahl ausspricht, ist das höhere Maß an Anonymität und Privatsphäre, da der direkte physische Bezug zwischen fragender und antwortender Person fehlt (Holt, 2010; Sturges & Hanrahan, 2004; Carr & Worth, 2001.) Die interviewten Individuen fühlen sich wohler und sind eher angehalten über sensible Themen und eigene Meinungen zu reden (Sturges und Hanrahan, 2004), da ihnen mittels Telefoninterview, neben einer Distanzbarriere, auch ein gewisses Maß an Kontrollmacht bleibt (Vogl, 2013). Während die Interviewerin oder der Interviewer einen offenkundigen Bezug zu dem Forschungsvorhaben vorweist, der es ihnen ermöglicht, objektiv zu bleiben und die Ergebnisgenerierung in den Mittelpunkt zu rücken, ist dies bei den befragten Personen nicht der Fall und das Auftreten sowie auch das äußerliche Erscheinungsbild des Gegenübers spielt sehr in die Meinungsbildung und die Mitteilungsbereitschaft mit ein. Wird ein Telefoninterview durchgeführt, so wird dieser Voreingenommenheit entsprechend entgegengewirkt, bzw. der Effekt minimiert (Farooq & Villiers, 2017). Laut Sturges und Hanrahan (2004) sowie Holt (2010) präferiert ein Großteil potentieller Befragter das Telefoninterview, wenn ihnen die Auswahlmöglichkeit zwischen telefonbasierter und persönlicher Kommunikation gegeben wird. Im Kontext der Familienunternehmen argumentieren Fletscher et al. (2016) zudem, wie in Kapitel 1.6 erwähnt, dass in Bezug auf qualitative Forschung noch einiges an Aufholbedarf herrscht. Die Methodenwahl fällt zu oft, aus Bequemlichkeit auf qualitative Analysen, anstatt dass sich auf die wesentliche Thematik des Forschungsgegenstandes berufen wird.

Neben eben genannten Faktoren, die sich für die Wahl eines Telefoninterviews aussprechen, ist ein weiterer ausschlaggebender Grund für die Entschlussfassung dieser wissenschaftlichen Arbeit eine telefonbasierte Untersuchung zugrunde zu legen, die momentane Situation rund um die COVID/SARS 2 Pandemie. Um die persönliche Sicherheit und Gesundheit aller beteiligten Personen gewährleisten zu können, wird deshalb auf direkten Kontakt verzichtet. Zudem wurde, aufgrund der COVID/SARS 2 Pandemie, die Mindestzahl der Interviews im Rahmen der qualitativen Forschung von den Verantwortlichen am MCI auf zehn Interviews gesenkt.

### 5.1.2 Kritik an der Methodenwahl

Laut Gillham (2005) kann das Telefon schnell zum Störfaktor konvertieren. Obwohl diese Auffassung keinen repräsentativen theoretischen Rückhalt liefert, wird gleichzeitig auch kein entsprechender Gegenbeweis dargelegt, der unterstreicht, dass dies nicht der Fall ist (Glogowska, Young & Lockyer, 2011; Holt, 2010). Außerdem können die Interpretationsmöglichkeiten, aufgrund des Wegfallens des Beobachtungsspektrums des nonverbalen Verhaltens sowie der nonverbalen Kommunikation, als eingeschränkt betrachtet werden (Gillham, 2005). Novick (2008) bekräftigt, dass diese Methodenwahl schlichtweg eine Geschmacksfrage in der Forschung darstellt, da weder Vor- noch Nachteile überwiegen. So bezeichnen Rich et al. (2018) Interviews als „[...] one of the worst and one of the best data collection tools available to social scientists“ (S. 156).

Aufgrund der Integration des Faktors Mensch, fließen bei Interviewbefragungen viele verschiedene Einflussfaktoren mit ein, welche sich auf die Datenerhebung und die Ergebnisinterpretation auswirken können (Rich et al., 2018). Signifikante Kräfte, welche die Reaktion und Antwortgebung der Probanden maßgeblich formen, sind beispielsweise die verfügbare Zeit (Döring & Bortz, 2016; Flick, 2009), das Befragungsumfeld, die Fragestellung oder die Person selbst, die die Fragen stellt, sowie deren Auftreten und Verhalten (Rich et al., 2018). Des Weiteren kann die Situation eintreten, dass die Interviewpartnerin oder der Interviewpartner sehr redselig agiert und wiederholt von den Hauptthemen abweicht oder selbst beginnt, Gegenfragen zu stellen (Döring & Bortz, 2016). Beide Parteien können auch ein gewisses Maß an Voreingenommenheit mit sich führen, welches sich prägend auf das Endresultat ausübt. Antworten auf bestimmte Fragen können verweigert werden, oder die Gesprächspartner lehnen eine Tonaufzeichnung ab und somit entsteht für die forschende Seite ein Extraaufwand in Bezug auf den Datenmitschnitt (Flick, 2009). Zudem spielen die subjektive Auffassung und Interpretation der Individuen stark mit ein. Schaefer & Alvesson (2020) betonen, dass es sich bei der Datenbündelung auch um Unwahrheiten handeln kann, da der Wahrheitsgehalt der Aussagen kaum bis gar nicht überprüft werden kann. Auch bei der Aufarbeitung und Auswertung der gesammelten Daten können Fehler passieren, indem Textteile generalisiert oder zusammengefasst werden und der ursprüngliche Kerngedanke dadurch verloren geht, oder sich die Sinnhaftigkeit dahinter maßgeblich ändert. Grundsätzlich ist auch anzuführen, dass diese

Methodenwahl einen beträchtlichen und zeitintensiven organisatorischen Aufwand mit sich führt, da die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einzeln kontaktiert und befragt werden müssen (Flick, 2009).

## 5.2 Forschungsdesign

The design is the plan of study and, as such, is present in all studies, uncontrolled as well as controlled and subjective as well as objective. It is not a case of scientific or not scientific, but rather one of good or less good design. The degree of accuracy desired, the level of “proof” aimed at, the state of existing knowledge, etc., all combine to determine the amount of concern one can have with the degree of “science” in one’s design. (Suchman, 1954, zitiert nach Miller & Salkind, 2002, S. 49)

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit der Zielsetzung, welche der empirischen Untersuchung zugrunde liegt und zeigt die Vorarbeit sowie den Ablauf der eigentlichen Datenerhebung auf. Darüber hinaus werden die gewählte Stichprobe und die Kriterien für die Wahl aufgezeigt und begründet.

### 5.2.1 Ziel der Untersuchung

Die Zielsetzung dieser qualitativen Forschung liegt in der Auseinandersetzung mit der Risikothematik in Familienunternehmen. Ein semi-strukturiertes Leitfadeninterview soll darauf abzielen, ein Gespür für die Risikowahrnehmung von weiblichen Unternehmerinnen zu erhalten. Dabei gilt es, diverse subjektiv wahrgenommene Risikofaktoren zu identifizieren und zudem werden erste Parallelen zum Vorhandensein eines Risikomanagements im Unternehmen überprüft.

### 5.2.2 Datenerhebung

In Abhängigkeit der theoretischen Vorarbeit und den inhaltlichen Zielen der Befragung, werden in dieser wissenschaftlichen Arbeit Interviews abgehalten, welche zur Datengenerierung dienen. Zur Durchführung der Interviews wird ein halbstandardisierter Leitfaden konzipiert, welcher sich in der Handhabung

zwischen striktem Festhalten an ausformulierten Fragen und unstrukturiertem Erzählen lassen bewegt. Diese Herangehensweise wird deshalb gewählt, um einen möglichst realitätsnahen Bezug zu den gewählten Probanden gewährleisten zu können. Interviewleitfäden sind nicht nur während der Durchführung der Interviews essentiell, um einen gewissen strategischen Ablauf zu etablieren und so durch gezielte Fragestellungen Antworten zu generieren, sondern helfen bereits im Vorhinein zur konzeptuellen Eingrenzung des Forschungsspektrums (Bogner, Littig & Menz, 2014).

Die Leitfadenerstellung für diese Arbeit beruht im ersten Schritt auf der Anfertigung der Operationalisierungstabelle (Table of Operationalization), welche im elektronischen Anhang EA4 detailliert eingesehen werden kann. Diese Tabelle dient zur deduktiven Erstgliederung der Kategorien und gleichzeitiger Aufarbeitung der Literatur. Dazu werden Über- und Unterkategorien aus der Literatur herausgebildet und mit möglichen Fragestellungen versehen. Die sich daraus ergebenden Überkategorien lauten

- Risikowahrnehmung
- Risikofaktoren
- Risikomanagement

Im zweiten Schritt wird der halbstandardisierte Leitfaden konzipiert. Ein besonderes Augenmerk wird hierbei auf die verwendete Sprache, Wortwahl und Formulierung gelegt, da der Fragebogen simpel und verständlich aufgebaut sein soll. Auf die genaue Abfrage nach gewissen Risiken, welche in der Literatur häufig erwähnt werden, wie beispielsweise finanzielle Risiken (Visser & van Scheers, 2018; Baixauli-Soler et al. 2015; Daniell & McCullough, 2013; Bianco, Bontempi et al., 2013; Welsh & Zellweger, 2010) oder Nachfolgeregelung (Calabrò et al., 2018; Visser & van Scheers, 2018; Daniell & McCullough, 2013) wird bewusst verzichtet, um genau die Risiken zu ermitteln, welche für die Probandenbetriebe prägend und momentan relevant sind. Des Weiteren wird auch nach häufig diskutierten Themen sowie Besonderheiten des Betriebes gefragt, denn auch hier lassen sich viele potentielle Risiken herauslesen, da jedes Risiko auch Chancen mit sich bringt, jedoch gleichzeitig jede positive Ressource auch eine Bedrohung darstellt, wenn sie falsch eingesetzt wird oder verloren geht. Aufgrund der Aktualität und Risikorelevanz wird auch der Umgang mit der COVID/SARS 2 Pandemie explizit

abgefragt. Im nächsten Schritt wird die tatsächliche Befragung via Telefoninterview durchgeführt. Abbildung 10 stellt die Vorgangsweise der Datenerhebung tabellarisch dar:

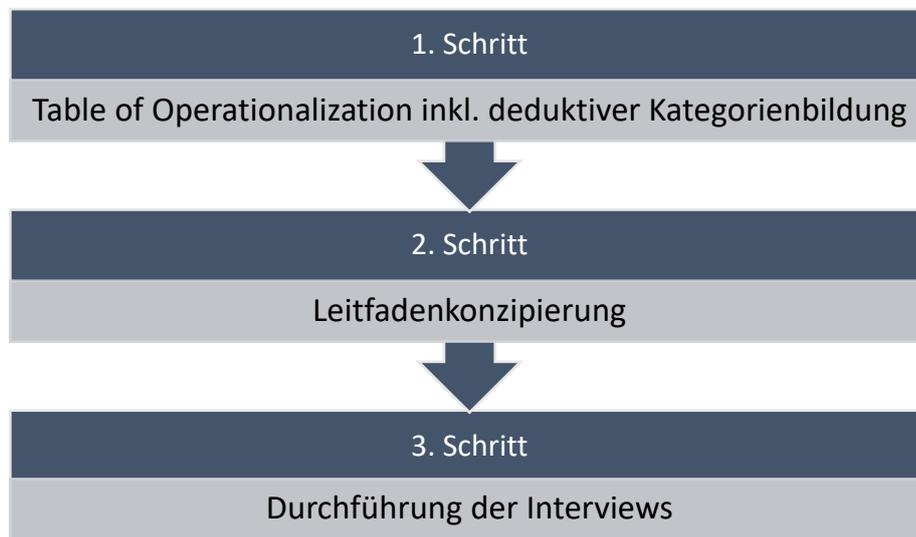


Abbildung 10: Vorgang der Datenerhebung

Quelle: eigene Darstellung

Der detaillierte Interviewleitfaden kann im Anhang A1 eingesehen werden. Dort findet sich unter Anhang A2 auch die Vorbemerkung, welche jeder Interviewpartnerin vorgelegt wurde. Diese beinhaltet die Vorstellung der Autorin und ihres Studiums am MCI Management Center Innsbruck sowie auch die Zielsetzung der Interviews und der grundsätzlichen Arbeit sowie eine Erklärung zur Datenverarbeitung und Verschwiegenheit.

### 5.2.3 Sample/Stichprobe

Qualitative Studien arbeiten, aufgrund ihres erklärenden und verstehenden Charakters, zumeist mit eher kleineren Stichproben, da nicht die breite Masse, sondern vielmehr das Individuum in ihrem oder seinem persönlichen und direkten Umfeld im Zentrum der Interessenslage steht (Döring & Bortz, 2016). Laut Flick (2009) kommt die Relevanz der Stichprobenwahl in einer empirischen Studie drei Mal zutragen. Zuallererst, wenn ausgewählt wird, wer überhaupt als Forschungsgegenstand fungieren soll (*case sampling*), weiters bei der Transkription und Interpretation der erhobenen Daten (*material sampling*) und

schließlich im Rahmen der Präsentation der Erkenntnisse (*presentational sampling*).

Als Forschungsprobanden, für diese wissenschaftliche Arbeit, werden weibliche Unternehmerinnen aus familiengeführten Betrieben ausgewählt, da diese, wie in den Kapiteln 1.1, 1.2 sowie 2.4 dargestellt, in der Forschung noch ganz am Anfang stehen (Campopiano et al., 2017; Barret & Moores, 2009). Da die Zusammensetzung dieses Unternehmenstypus neben dem Zusammentreffen der Dimensionen Familie und Unternehmen (siehe Kapitel 2.2), auch sehr von der generationsbezogenen Komponente abhängt und viele Autoren diesen Faktor in ihrer Definition inkludieren (Kenyon-Rouvinez, 2011; Martos, 2007; Donnelley, 1988), werden ausschließlich Unternehmen, die zum derzeitigen Zeitpunkt drei Generationen involvieren, hinzugezogen. Da weiters die Nachfolge im Familienbetrieb äußerst entscheidend ist, werden von den gewählten Unternehmen mindestens zwei Familienmitglieder interviewt. Dies wird dahingehend so entschieden, um mögliche Generationsunterschiede und Prioritätenlegungen aufzudecken. Um trotz der geringen Stichprobe relativ aussagekräftige Erkenntnisse zu erzielen und aufgrund der hohen Relevanz des Tourismus im alpinen Raum, liegen für diese Arbeit ausschließlich Daten aus dem Tiroler Beherbergungssektor vor. Tabelle 4 stellt die ausgewählten Interviewpartnerinnen inklusiver derer Zusammengehörigkeit tabellarisch dar:

Tabelle 4: Allgemeine Informationen zu den Interviewpartnerinnen

	a) Funktion im Betrieb	b) Bestehensdauer des FU	c) Mitarbeiteranzahl
IP01	Juniorchefin; 3***	ca. 400 Jahre	5 MA
IP02	Seniorchefin, Küchenchefin	> 300 Jahre	5 MA
IP03	Eigentümerin, Geschäftsführerin	seit 1683	5 bis 8 MA
IP04	Eigentümerin	70er Jahre	8 MA
IP05	Juniormanagerin	70er Jahre	8 MA
IP06	Juniorchefin (Studentin; Büro, Rezeption, Service)	Seit 1979	8 MA
IP07	Chefin	Seit 1979	8 MA + 2 Seniors
IP08	Tochter des Hauses & Pâtissier (4****s)	Seit 1966	Sommer - 12; Winter - 19
IP09	Tochter des Hauses, Rezeption; Service	Seit 1966	Sommer - 12; Winter - 19
IP10	Geschäftsführerin (auch Eigentümerin)	Seit 1966	Sommer - 12; Winter - 19

Quelle: eigene Darstellung

## 5.3 Ergebnisse der Studie

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Studie zu der Risikowahrnehmung und -handhabung sowie Risikofaktorenidentifikation von weiblichen Unternehmerinnen in Familienunternehmen dargestellt und interpretiert. Dazu wird auch die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015), die dieser wissenschaftlichen Arbeit als Auswertungstool dient, erläutert.

### 5.3.1 Auswertungsmethode

„Ziel der Inhaltsanalyse ist, darin besteht Übereinstimmung, die Analyse von Material, das aus irgendeiner Art von Kommunikation stammt“ (Mayring, 2015, S.11).

Essentiell für die Interviewauswertung ist das Vorliegen von Tonaufnahmen der geführten Interviews. Diese werden anschließend, unter der Berücksichtigung der Transkriptionsanweisungen nach Mayring (2015), händisch verschriftlicht. Dazu

werden die gesamten Tonaufnahmen vollständig und wörtlich transkribiert. Auch Unvollständigkeiten und Wortwiederholungen werden belassen. Floskeln wie „äh“ und Ähnliches wird weggelassen. Dialektausdrücke werden eingedeutscht. Bei längeren Denkpausen oder Stockungen werden Gedankenstriche (-) verwendet und technisches Gebrechen ist als solches gekennzeichnet. Auffälligkeiten wie Lachen ist durch eckige Klammern gekennzeichnet (Mayring, 2015, S.57). Die Symbolbezeichnung „I:“ bezieht sich auf die interviewende Person und „B:“ auf die Interviewpartnerinnen. Die vollständigen Transkripte können im elektronischen Anhang EA3 eingesehen werden.

Die Auswertung der verschriftlichten Daten erfolgt nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Diese Form der Auswertung dient zur Strukturierung des Interviewmaterials und zielt darauf ab, zentrale Hauptaussagen herauszufiltern. Dabei werden als erstes die vorliegenden Interviewtexte entsprechend gegliedert. Hierbei ist der Kodierleitfaden ein nützliches Instrument, indem einzelne Abschnitte, auf Basis des zuvor konzipierten Leitfadens und der deduktiven Kategorien, stichwortartig aufgeführt werden (Mayring, 2015). Basierend darauf, erfolgt dann die Bildung der induktiven Kategorien K1 bis K9 (siehe Tabelle 5). Basierend auf den gebildeten Kategorien wird jedes Interview paraphrasiert, generalisiert und reduziert. Diese erste Reduktion wird wiederum für jede Interviewperson und jede Kategorie erneut aufgelistet, um eine zweite Reduktion durchzuführen und Kernaussagen herauszufiltern.

*Tabelle 5: Induktive Kategorienbildung*

<b>Induktive Kategorienbildung</b>		
<b>Überkategorie</b>	<b>Bez.</b>	<b>Unterkategorie</b>
<b>Schlüsselpersonen / Familienmitglieder</b>	K“1	Involvierung & Rollenverteilung
	K“2	Zukunftsansichten
<b>Risikowahrnehmung &amp; Risikofaktoren</b>	K“3	Identifikation von häufig diskutierten Themen
	K“4	Identifikation von Konflikten Problemen & potentiellen Gefahren
	K“5	Besonderheiten & Ressourcen des FU

<b>Risikomanagement</b>	K"6	Kommunikation - Gesprächsteilnehmer
	K"7	Kommunikation - Regelmäßigkeit
	K"8	Strategieplanung
	K"9	Handhabung der derzeitigen Situation

*Quelle: eigene Darstellung*

Die detaillierte Ausführung des Kodierleitfadens kann im elektronischen Anhang EA1 eingesehen werden und im elektronischen Anhang EA2 befindet sich die ausführliche, qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015).

Abbildung 11 stellt noch einmal die bereits angeführten Schritte des Kapitels 5.2.2 dar und wird um jene Schritte erweitert, welche in diesem Kapitel beschrieben werden. Dies dient zur vereinfachten Nachvollziehbarkeit der gesamten Datenanalyse.

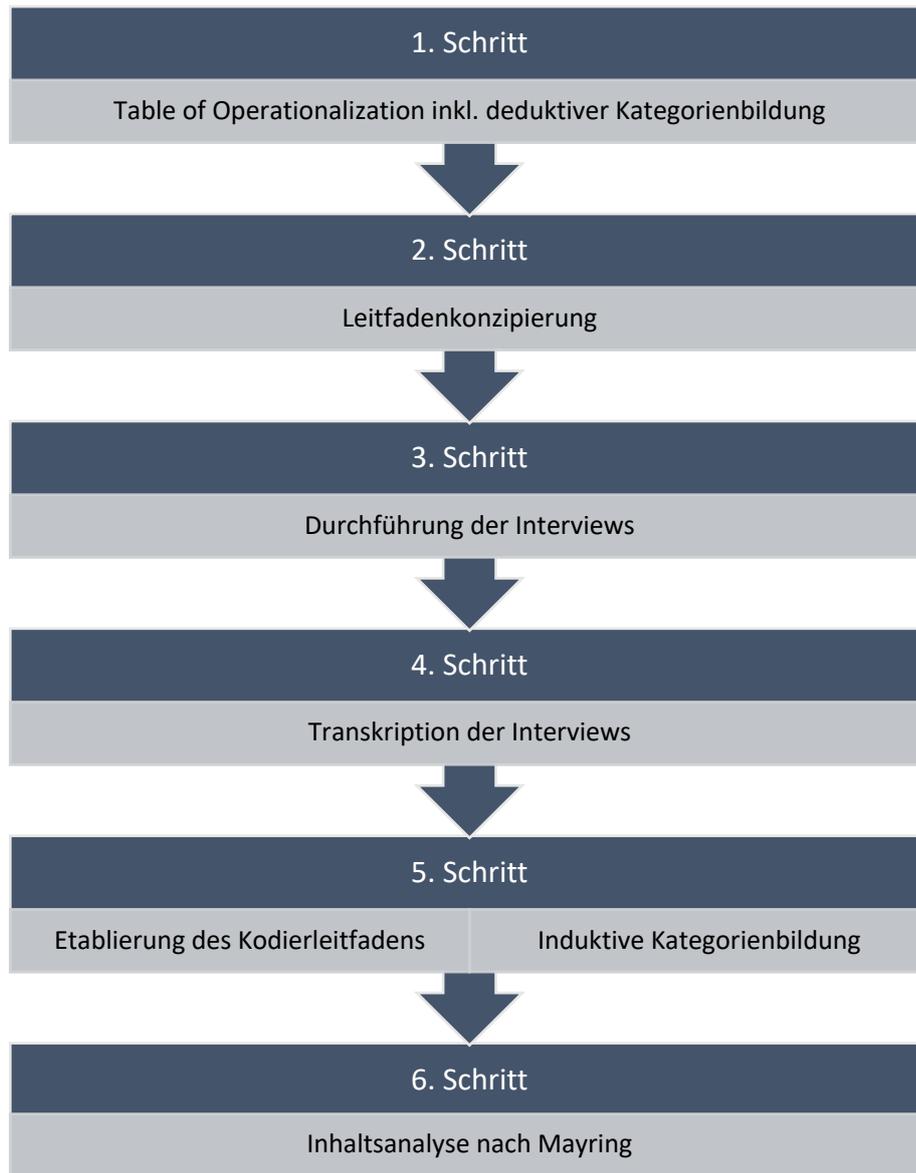


Abbildung 11: Vorgang der Datenerhebung & -analyse

Quelle: eigene Darstellung

### 5.3.2 Präsentation/Auswertung der Ergebnisse

Die folgende Sektion beschäftigt sich mit den Kernaussagen der empirischen Studie. Die strukturelle Präsentation der Ergebnisse erfolgt anhand der angeführten Kategorien, welche in Tabelle 5 (siehe Kapitel 5.3.1) dargestellt werden. Je nach Ausmaß, werden die Kategorien mittels Textpassagen, Aufzählungen oder einer Kombination der beiden dargestellt. Anzumerken ist, dass, im Rahmen der Ergebnispräsentation der Überkategorien, Risikowahrnehmung und Risikofaktoren, die Erkenntnisse der Unterkategorien K3,

K4 und K5 jeweils stichwortmäßig aufgelistet werden und wesentliche Erkenntnisse, die häufig genannt werden, noch einmal explizit hervorgehoben werden. Um die Aussagekraft bestimmter Passagen hervorzuheben, werden zudem ausgewählte Zitate inkludiert. Diese sind durch kursive Schreibweise sowie Interviewnummer und Zeilenangabe in Klammern gekennzeichnet. Die vollständige Transkription kann im elektronischen Anhang EA3 eingesehen werden. Gleiches gilt für die gesamte Inhaltsanalyse nach Mayring, welche sich im elektronischen Anhang EA2 befindet.

### 5.3.2.1 Schlüsselpersonen / Familienmitglieder

#### **K“1: Involvierung & Rollenverteilung**

Alle Betriebe vereinen drei Generationen und ein Betrieb erwähnt bereits das Vorhandensein einer vierten Generation: *„Also im Betrieb sind momentan drei Generationen. Eigentlich vier, aber die Kleinen, die Enkel werden noch nicht mitgerechnet. Die arbeiten ja noch nicht mit“ (IP07, Z31-32).*

Die Familienmitglieder sind grundsätzlich in operativen und strategischen Tätigkeiten miteingebunden und die Involvierung mehrerer Generationen bringt zudem neue Herangehensweisen und "frischen Wind" seitens der jüngeren Generation und eine wesentliche Erfahrungsbasis der älteren Generation mit sich: *„Naja die Jugend kümmert sich um die Umsetzung und bringt natürlich Ideen und Vorschläge ein, aber gleichzeitig wissen wir Älteren was unsere Stammgäste möchten und das muss auch berücksichtigt werden (IP02, Z24-26).*

Grundsätzlich gibt es in keinem der Betriebe eine ganz genaue Rollen- bzw. Aufgabenverteilung. In den meisten Fällen gestaltet sich diese flexibel nach dem folgenden Grundsatz: *„Die Aufgabenverteilung, also.... Bei uns muss jeder ein bisschen alles machen“ (IP01, Z51).*

Eine Grobeinteilung der Aufgaben, beziehungsweise Rollenverteilung, kann wie folgt durchgeführt werden:

- Aufgabenverteilung nach Fähigkeiten und Interessen
- Älteste Generation - operative Tätigkeiten & Gästebetreuung

- Mittlere Generation - Betriebsführung, grundsätzliche operative & strategische Leitung
- Jüngste Generation - Leitung bestimmter operativer Bereiche & in strategischen Anliegen miteingebunden, jedoch keine alleinige Entscheidungsmacht

### **K“2: Zukunftsansichten**

Über die elementaren Ziele für die Zukunft ihres Unternehmens sind sich die Familienmitglieder mehr oder weniger einig, da der Betrieb als Erbe angesehen wird und einen hohen Stellenwert einnimmt: *„Alle Familienmitglieder sind gewillt ihren elterlichen Betrieb nicht zu verlieren“ (IP02, Z79).*

Grundsätzlich stechen folgende Familienwünsche für die Zukunft des Unternehmens hervor:

- Nachfolge
- Erfolgreiche Weiterführung des Betriebs
- Erfolgreiche Weiterführung des Betriebes auf Vor-Corona-Niveau
- Stabilität
- Auslastungsstärke
- Gästezufriedenheit & Loyalität
- Ausbau des Stammgästepotentials
- Positives Image
- Zufriedenheit, Freude & Spaß an der Arbeit
- Erhalt des Unternehmergeistes
- Wahrung der Familienharmonie & mehr Familienzeit
- Gesundheit
- Mitarbeiterzufriedenheit & effektives Personalmanagement

Detailliert betrachtet, legen die älteren Generationen den Fokus auf Tradition und Sicherheit, die jüngeren Generationen auf Innovation und Risiko und wünschen sich deshalb vermehrt Änderungen in der Betriebsführung:

*„Also, da ist eigentlich jeder bei mir. Also, wir sehen das alle so. Vielleicht kann man noch dazu sagen, ich bin ja – also die nächste*

*Generation wie ich und mein Bruder, wir sind vielleicht noch ein bisschen innovativer, meine Eltern sind ein bisschen bodenständiger, traditioneller, ich würde da schon noch ein paar Sachen ändern, aber grundsätzlich teilen wir schon dieselbe Einstellung.“ (IP05, Z130-134)*

*„Ja, für die Zukunft wünsche ich mir eben Erfolg und dass es weiterhin gut weitergeht, dass auch der Betrieb bestehen bleibt und dass eben gewisse, ja, dass sich die.... Wie soll ich sagen? Gewisse Sachen eben klären. Und dass die Situation besser wird. Auch in Betracht auf Corona, aber auch in Bezug auf Weiterführung des Unternehmens usw.“ (IP01, Z119-123)*

### *5.3.2.2 Risikowahrnehmung & Risikofaktoren*

#### **K“3: Identifikation von häufig diskutierten Themen**

Die betriebsbezogenen Gesprächsthemen, welche innerhalb der Familie beredet und diskutiert werden, sind sehr vielfältig. Dabei stechen, aufgrund von Aktualität und Relevanz eindeutig, die Themen rund um die COVID/SARS 2 Pandemie heraus: *„Ja, derzeit ist es, wie wahrscheinlich bei allen, einfach die Situation rund um Covid-19“ (IP05, Z11-12).*

*„Wenn es irgendwas – also über die Themen, momentan eben Corona, wird ganz viel diskutiert“ (IP07, Z26-27).*

*„Thema derzeit, was auch viel diskutiert wird, ist momentan sicherlich Corona“ (IP09, Z10).*

Besonders die damit verbundene Unsicherheit der Handhabungsmöglichkeiten, auch in Bezug auf die Stammpersonalanstellung und das Stellen der Grundsatzfrage, ob der Betrieb in der kommenden Saison überhaupt geöffnet werden kann, sorgte und sorgt auch immer noch für großes Kopfzerbrechen in vielen Betrieben: *„Die Mitarbeiter haben natürlich gesagt, Sie würden gerne eine Arbeit haben“ (IP10, Z56).*

*„Gut, also die letzten Wochen und Monate, muss ich sagen, ist Corona das Hauptthema gewesen in der Familie. Es war zuerst die Frage, wie geht es überhaupt weiter. Also wir haben überhaupt nicht gewusst, wie wir weitermachen, was wir tun.“ (IP10, Z53-55)*

Nachstehen sind alle relevanten Themen aufgelistet, welche innerhalb der Familie häufig Zuspruch finden und dementsprechend regelmäßig diskutiert werden:

- Aktuelle Situation - Corona-Virus & alle damit verbundenen Restriktionen, Vorschriften, Maßnahmen & Unsicherheiten
- Personalmanagement & -akquise
- Mitarbeiterbindung
- Gästebetreuung
- Organisatorische Belange, wie Betriebszeiten
- Kapitalstruktur & Investitionsentscheidungen (z.B. Umbau & Instandhaltung)
- Marketingmaßnahmen zur Gästeansprache
- Preis-Leistungs-Verhältnis (Angebot & Preisstruktur)
- Ständige Verfügbarkeit der Familie für den Betrieb
- Auslastung
- Zukunftsstrategie (Vision, Vorschläge, Änderungen)
- Betriebsanpassung an das Makroumfeld:
  - Kundenverhalten
  - Betriebskonzept
  - Konkurrenzsituation

#### **K“4: Identifikation von Konflikten, Problemen & potentiellen Gefahren**

Im Rahmen der durchgeführten Befragungen wird auch direkt nach Spannungsfeldern und potentiellen Gefahren sowie Unstimmigkeiten im Betrieb gefragt, um das Risikofaktorenspektrum für diese Familienunternehmen zu ermitteln. Das Fazit, das daraus gezogen werden kann, ist, dass es einige Faktoren gibt, die häufig genannt werden, während andere Risiken, individuell von Betrieb zu Betrieb, variieren.

Im Folgenden werden die identifizierten Problemfelder, die für die Probanden-Familienunternehmen als kritisch und potentiell gefährlich angesehen werden, aufgelistet:

1. Die momentane Situation aufgrund des Corona-Virus & alle damit verbundenen Probleme & Unsicherheiten (Auflagen, Vorschriften,

- Sicherheits- & Gesundheitsrisiko, Unsicherheit, keine Planbarkeit, erneute Betriebsschließung nicht ausschließbar)
2. Meinungsverschiedenheiten & daraus resultierende Konflikte innerhalb der Familie (Zusammentreffen verschiedener Generationen & Charaktere)
  3. Strategielegung & Umstrukturierungserfordernisse (z.B. demographischer Wandel der Gästesicht erfordert Neuorientierung)
  4. Ungenaue oder nicht vorhandene Aufgabenverteilungen & daraus resultierende Interessenskonflikte
  5. Zeitintensive & überfordernde operative Tätigkeiten (Office, Verwaltung, Gästebetreuung)
  6. Nicht planbare Ereignisse & Faktoren (Markteinflüsse, Umweltkatastrophen, Pandemien)
  7. Veränderungen in der familiären Struktur oder Wegfallen von Schlüsselpersonen
  8. Zu starker Fokus auf Tradition, fehlende Innovationskraft & Risikobewusstsein
  9. Sinkender Stammgästeanteil und/oder Veränderung des Gästesegments
  10. Fachkräftemangel & Personalakquise aufgrund von unattraktiver Branche
  11. Schwierige Kommunikation mit externen Stakeholdern (z.B. TVB)
  12. Ständige Erreichbarkeit & Verfügbarkeit der Familienmitglieder
  13. Integration und/oder Abhängigkeit von externen Personen
  14. Anspruchsvolle & sich verändernde Gästebedürfnisse
  15. Keine Trennung von Familie & Unternehmen
  16. Abhängigkeit von externen Reiseanbietern
  17. Personalmanagement & Mitarbeiterbindung
  18. Dominante & autoritäre Familienmitglieder
  19. Betriebsführung & Planungsmanagement
  20. Kapitalstruktur & Investitionstätigkeiten
  21. Fehlende Auslastung & Buchungslage
  22. Rechtliche Auflagen & Vorschriften
  23. Abhängigkeit von Stammgästen
  24. Massentourismus in der Region
  25. Ständige Wandelbarkeit
  26. Infrastrukturprobleme
  27. Selbstüberschätzung

28. Nachfolgeregelung
29. Monetäre Defizite
30. Konkurrenz

Die COVID/SARS 2 Pandemie fungiert nicht nur als momentanes Hauptgesprächsthema, sondern wird auch als Primärrisiko gesehen. Besonders, die damit verbundenen finanziellen Defizite aufgrund von Auslastungsschwächen und Zwangsschließungen ist hier ein großes Problem: *„Die Buchungslage ist ja momentan teils teils, aber man sieht ja wie schnell es gehen kann und man muss wieder zusperren bzw. gewisse Gäste kommen nicht“ (IP03, Z20-21).*

*„Ja, es ist sicher eine ganz schwierige Situation. Man hat fast zwei Monate früher zumachen müssen, das ist mal ein finanzieller Aspekt und wir haben Gott sei Dank seit 13. Juni wieder auf“ (IP07, 73-75).*

*„Die Gesamtsituation ist momentan einfach so schwer einzuschätzen bzw. länger vorauszusagen, da man ja sieht wie schnell gewisse Regionen und Gebiete wieder abgesperrt werden können. Und dann schaut man als Betrieb natürlich durch die Finger, wenn man das Zimmerkontingent natürlich für diese Gäste blockiert und die dann nicht anreisen können bzw. dürfen.“ (IP04, 12-16)*

Ein weiterer häufig auftretender Faktor ist das zeitintensive Tagesgeschäft. Operative Tätigkeiten und Verpflichtungen, wie Gästebetreuung, organisatorische Tätigkeiten und Vorbereitungen sowie Office-Tätigkeiten nehmen in den Betrieben viel Zeit und Raum ein und erfordern es, dass die Familienmitglieder ständig erreichbar sind oder zumindest eine Person vor Ort im Betrieb verfügbar ist: *„Die Gästebetreuung natürlich, das machen wir den ganzen Tag, ist von uns jemand, von der Familie unten“ (IP07, Z21-22).*

*„Dann natürlich das Alltagsgeschäft und die Gästebetreuung. Oftmals kommt es mir vor, dass schon wieder Abend ist und ich den ganzen Tag nur mit den Gästen geredet habe und sonst zu nichts gekommen bin“ (IP03, Z31-33).*

Weiters werden Hotellerie und Gastronomie oft als eher unattraktive Branche angesehen bezüglich der Arbeits- und Urlaubszeiten. Dementsprechend stellt sich

die Personalakquise, besonders in Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel, als äußerst schwierig heraus:

*„Natürlich ist auch die Personalmangelsituation ein großes Thema. Mittlerweile wollen ja viele nicht mehr im Tourismus und in der Hotellerie und Gastronomie arbeiten. Wochenenden müssen frei sein und Feiertage eingehalten. Das geht natürlich in unserer Branche nicht. Dementsprechend ist es schwierig qualifiziertes Personal zu finden, das dann auch für länger im Betrieb bleibt.“ (IP04, Z16-21)*

Darüber hinaus kristallisieren sich häufig Konflikte zwischen den Generationen heraus. Diese können nicht nur proaktiv wahrgenommen und zwischen den Zeilen herausgelesen werden, sondern werden auch gezielt von den weiblichen Führungskräften, aber auch von ihren Nachfolgerinnen angesprochen, wie sich am Beispiel der Interviewpartnerinnen IP01 (Juniorchefin), IP02 (Chefin/Eigentümerin), IP03 (Seniorchefin) erkennen lässt:

*„Dadurch, dass wir drei Generationen sind, entstehen da sehr viele Generationenkonflikte. Weil, die ältere Generation ist eher noch auf sparen, eher auf Vorsicht usw. und immer eher - früher waren die Gästebedürfnisse auch anders, deswegen sind sie es anders gewohnt. Wir jetzt zum Beispiel sind investitionsfreudiger, auch risikoreicher und haben oft auch zu neuen Medien, Marketingmöglichkeiten usw. einen anderen Zugang, durch Handy usw.“ (IP01, Z66-71)*

*„Wenn zu wenig Tageseinkommen ist oder das nicht passt, dann gibt es schon einmal Meinungsverschiedenheiten, weil man sich dementsprechend überlegen muss wie man das Geschäft steigern kann. Und da kommen gerne einmal viele verschiedene Ansichten zusammen. Oft überschneiden sich diese und oft halt nicht, aber das ist ganz normal, dann diskutiert man bis man auf einen grünen Zweig kommt oder bis einer nachgibt.“ (IP02, Z40-45)*

*„Naja Jung und Alt kommen nicht immer auf dieselbe Basis, aber wir versuchen eine einheitliche Linie zu finden“ (IP03, Z64-65).*

## **K“5: Besonderheiten & Ressourcen des FU**

Im Rahmen der Stärken- und Ressourcenanalyse werden besondere Qualitäten und Merkmale, welche den Betrieb besonders auszeichnen und hervorheben, herausgelesen und auch hier können zwischen den Betrieben Parallelen gezogen werden. Im nachfolgenden Abschnitt werden alle Erfolgsfaktoren, Ressourcen und Besonderheiten, die die Interviewpartnerinnen bei der Befragung erwähnen aufgelistet und anschließend werden die häufigsten Überschneidungen noch einmal explizit hervorgehoben:

- Qualitativ hochwertige und aktuelle Hardfacts (Hotel, Technologie) & Softfacts (Qualität der Küche)
- Motivation, Begeisterung, Innovationsbereitschaft, Mut & Risikofreude der jüngeren Generation
- Vereinigung mehrerer Generationen & Nutzung deren Qualifikationen und Anforderungen
- Eigenständigkeit & Unabhängigkeit von externen Reiseanbietern
- Mitarbeiterflexibilität aufgrund der involvierten Familienmitglieder
- Direkte & persönliche Gästeansprache seitens der Familie
- Familiäre Atmosphäre, Gastfreundschaft & Offenheit
- Eigentum der & Management durch die Familie
- Großer Stammgästeanteil & Loyalität
- Emotionale Verbindung zum Betrieb
- Überschaubare Betriebsgröße
- Wille der Betriebsnachfolge
- Kompromissbereitschaft
- Familiness & Wertekultur
- Fokussierung:
  - Fokus Kundenbindung & Gästezufriedenheit
  - Fokus auf Nachhaltigkeit & Regionalität
  - Fokus auf Mitarbeiterzufriedenheit

Ganz vorne in der Nennung von Erfolgsfaktoren steht der persönliche Umgang mit dem Gast. Dies sehen grundsätzlich alle Interviewpartnerinnen als ein wesentliches Kriterium, das ihren Betrieb auszeichnet und die Gästezufriedenheit und -loyalität fördert. Durch einen ganz speziellen, offenen und familiären Umgang

mit den Gästen verzeichnen alle Betriebe einen hohen Stammgästeanteil: *„Wir haben sehr viele Stammgäste, die oftmals sogar einen Tagesausflug machen, damit sie bei uns Mittagessen können“ (IP02, Z69-69).*

*„Wir haben sehr viele Stammgäste, die teilweise schon seit 40, 50 Jahren zu uns kommen [...]“ (IP03, Z96-97).*

*„Und natürlich, dass die Gäste uns als Familie, als Ansprechpartner haben. Auf das legen wir und ja, auch die Gäste sehr viele Wert“ (IP04, 93-94).*

In diesem Zusammenhang spielen besonders die älteren Generationen, die Seniorchefs, eine besondere Rolle, da sie nach wie vor sehr in der Gästebetreuung und -ansprache involviert sind. Hier am Beispiel der Interviewpartnerin IP10, bezogen auf den Seniorchef: *„Und die Gäste freuen sich, wenn er Geschichten aus alten Zeiten erzählen kann“ (IP10, Z78-79).*

In der vorhergegangenen Kategorie *K“4: Identifikation von Konflikten, Problemen & potentiellen Gefahren* werden die Konflikte und Probleme, welche aufgrund des Zusammentreffens verschiedener Generationen auftreten, hervorgehoben, da sie, wie erwähnt, von den Interviewpartnerinnen als negativ empfunden werden. Gleichzeitig wird die Vereinigung von unterschiedlichen Generationen, von den Probandinnen, auch als ein durchaus sehr positiver Faktor wahrgenommen. Nicht nur die strategischen und operativen Präsenzen und Tätigkeiten der einzelnen Familienmitglieder wirken sich förderlich aus, sondern vielmehr bringen die diversen Individuen ganz eigene Charakteristiken, Fähigkeiten, Ansichten und Herangehensweisen mit sich. Genau diese sind auch besondere Ressourcen, die dem Betrieb durchaus sehr zugute kommen:

*„Ich würde da einfach sagen, die Kombination zwischen den zwei Generationen, dass ich sage, meine Eltern - was die an Erfahrung mitbringen, das was sie lange machen und wir jetzt, die dritte Generation, vierte eigentlich, die einfach motiviert sind, innovativ noch, ja, euphorisch und ja, andere Ansichten teilen, einfach teilweise noch lockerer sind, irgendwie.“ (IP05, Z107-111)*

### 5.3.2.3 Risikomanagement

#### **K“6: Kommunikation - Gesprächsteilnehmer**

Aus allen Interviews lässt sich schließen, dass im jeweiligen Familienbetrieb eine sehr offene Kommunikationsatmosphäre praktiziert wird. Jedes Familienmitglied ist angehalten, ihre oder seine eigene Meinung und Ansicht ganz unverblümt und ohne jegliche Barrieren oder Argwohn in das Gespräch einzubringen und den übrigen Familienmitgliedern darzulegen. Im Fokus steht die gemeinsame Ziel- und Entscheidungsfindung, indem Aussagen und Vorschläge abgewogen und diskutiert werden. Des Weiteren findet die Kommunikation primär in den Kreisen der Familie statt. Themen- und situationsabhängig werden entweder alle Familienmitglieder direkt in den Gesprächsprozess involviert, oder der Informationsaustausch erfolgt dialogbasiert zwischen einzelnen Schlüsselpersonen, zumeist sind dies die derzeitige Führungsebene und die nachfolgende Generation, in erster Instanz und im weiteren Verlauf erfolgt das Hinzuziehen, beziehungsweise das Informieren der übrigen Familienmitglieder. Wenn notwendig oder erforderlich, werden hierbei auch familienexterne Personen, zum Beispiel Mitarbeiter oder Berater inkludiert.

Zudem ist anzuführen, dass hier auch Spannungsfelder und Konfliktsituationen entstehen. Die Interviewpartnerinnen führen aber an, dass hier, wie zuvor erwähnt, der gemeinschaftliche Lösungsprozess fokussiert wird und dies auch von den einzelnen Familienmitgliedern im Großen und Ganzen unterstützt wird. Stellvertretend für alle Probandinnen wird hier die Aussage der Interviewpartnerin IP05 als stützende These angeführt:

*„Also, bei uns ist das so, dass eigentlich wirklich die ganze Familie mitredet und mitdiskutiert, ich finde das auch ganz wichtig, meine Eltern auch, dass man alle miteinbezieht. Weil wir sind so, sage ich mal, die Kombi von Jung und Alt, also von mutig, innovativ, irgendwie noch risikofreudig, sage ich mal, wie ich mich beschreiben würde, dass man da einfach Entscheidungen trifft zusammen und die diskutiert, weil zusammen ist man stark und jeder bringt Ansichten mit und darum legen wir darauf großen Wert, dass jeder seine Meinung äußern darf.“  
(IP05, Z32-38)*

## **K“7: Kommunikation - Regelmäßigkeit**

Im Rahmen der Analyse, zu der Regelmäßigkeit von Gesprächsabhaltungen, ist das Fazit, dass diese zur Gänze auf täglicher Basis beruhen. Zur Verdeutlichung wird hier stellvertretend das Zitat der Interviewpartnerin IP04 angeführt: *„Durch regelmäßige Gespräche. Die ergeben sich jeden Tag und situationsbedingt“ (IP04, Z59).*

Dies bezieht sich auf aktuelle und relevante Themen, die generell oder im Rahmen des operativen Tagesgeschäftes anfallen und somit im Kommunikationsumfeld entsprechend Anklang finden. Exakt definierte Meetings, inklusive zeitlichen und räumlichen Vorgaben, sind hier betriebsintern nicht üblich, jedoch führt die Interviewpartnerin IP03 an, dass bezüglich vorausschauenden strategischen Thematiken, welche die Zukunft und den weiteren unternehmerischen Verlauf betreffen, sehr wohl regelmäßige Meetings mit organisatorischen Gegebenheiten stattfinden: *„Wir besprechen in regelmäßigen, persönlichen Meetings den derzeitigen Stand und was wir für die nächste Saison planen (IP03, Z58-59).*

Außerdem erfolgt auch in keinem der Betriebe eine Distanzschaffung, in Form der Trennung des privaten und betrieblichen Umfelds: *„Ob jetzt Saison ist oder nicht - man redet sowieso immer über den Betrieb“ (IP09 72-73).*

*„Also, bei uns wird persönlich alles beredet, meistens ist das also sehr, sehr oft am Mittagstisch oder abends, in der Zwischensaison ist es eigentlich immer entweder am Mittagstisch oder bei der Jause, da wird dann bei der Jause diskutiert. Oder in der Saison, wenn der Service vorbei ist und dann die Küche fertig ist.“ (IP10, Z88-91)*

## **K“8: Strategieplanung**

Die Befragungen lassen schließen, dass die Strategieplanung nicht nur in jedem Betrieb vorhanden ist, sondern auch relativ akribisch verfolgt wird und die Unternehmerfamilien auch genaue Ziele und Visionen verfolgen. Im strukturellen Prozess werden Stressszenarien herausgearbeitet und Marktanalysen, speziell Vergangenheits- & Status-Quo-Analysen, durchgeführt, um deren Erkenntnisse entsprechend in den zukünftigen unternehmerischen Abläufen berücksichtigen zu

können. Risiken und potentielle Gefahrenfelder müssen frühzeitig wahrgenommen werden, um auch diese entsprechend handhaben zu können:

*„Ja, das ist ganz spannend und eigentlich ganz wichtig, Risiken wahrzunehmen, frühzeitig irgendwie vermeiden zu können. Das ist auch z.B. das Verhalten von Gästen, dass man das ständig beobachtet, dass man einfach immer wachsam ist, das finde ich ganz wichtig in jedem Bereich.“ (IP05, Z65-68)*

Die Interviewpartnerin IP09 erwähnt beispielsweise, dass in ihrem Betrieb die Prioritäten gegliedert werden, und die Umsetzbarkeit im weiteren Verlauf mit externen Personen evaluiert wird: *„Und dann, die Durchsetzbarkeit wird dann aber auch oft mit dem Steuerberater besprochen oder auch mit der Hausbank abgestimmt, wie es finanziell möglich ist“ IP09, Z87-89).*

Ein wichtiges Kriterium, welches häufig erwähnt wird, ist, dass die Strategielegung nicht zur Gänze festgefahren sein sollte, sondern vielmehr muss ein bestimmtes Maß an Flexibilität möglich sein, um Änderungen oder unvorhergesehene Ereignisse, wie die derzeitige Situation der COVID/SARS 2 Pandemie, oder gesundheitliche Missstände in der Familie zu berücksichtigen:

*„Ja eben die Corona-Situation, weil das ja die gesamte Welt, also sprich alle Märkte, also natürlich auch unsere Hauptmärkte betrifft. Dementsprechend braucht es viele Änderungen, sei es das logistisch, personaltechnisch oder wenn wir ganz neue Märkte ansprechen müssen und das ja relativ kurzfristig. Aber das ist ja nicht nur in Corona-Zeiten so, sondern in normaler Zeit auch. Jetzt ist es halt alles viel kurzfristiger, also man muss viel schneller reagieren. (IP04, Z45-50)*

Die Probandinnen führen auch essentielle Faktoren an, welche in der Strategieplanung berücksichtigt werden müssen. Dazu gehört, unter anderem, die finanzielle Absicherung, um nicht planbare oder unvorhersehbare Ereignisse abfedern zu können: *„Also wichtig ist es, dass man finanziell abgesichert ist und dass alle gesund sind. Wenn das passt, kann man auftretende Probleme entsprechend handhaben“ (IP03, Z70-72).*

Außerdem ist für den Unternehmenserfolg eine akkurate Zielgruppenansprache mit entsprechenden Marketingmaßnahmen unabdinglich:

*„Das dritte wäre noch die... das man eine Zielgruppe für sich findet und, dass man sein Marketing nicht auf eine breite Gästegruppe ansetzt sondern, dass man zielgerecht für diese Gruppe auch dann die Bedürfnisse feststellt und auch die Werbung entsprechend macht, weil es in Zukunft sicherlich auch durch die Komplexität und durch das ganze Thema Tourismus und Nachhaltigkeit und weil das so weitläufig ist... das es wichtig wird, dass man sich eben spezialisiert und die Gästegruppe für sich findet, die man eben am besten bedienen kann.“  
(IP01, Z25-32)*

Nichtsdestotrotz soll auch weiterhin ein starkes Augenmaß auf die Stammgäste und deren Nachkommen gelegt werden:

*„Und deshalb müssen wir auch immer schauen, dass wir dann auch von den Stammgästen, vielleicht dort dann die Kinder oder so, irgendwie, dass die Erinnerungen haben, dass die dann selber auch wieder zu uns kommen und dass uns dann eigentlich der Stammgästeanteil immer erhalten bleibt.“ (IP09, Z130-133)*

Auch das Personalmanagement wird in der Strategie berücksichtigt. Aufgrund der Thematik rund um Fachkräftemangel und Mitarbeiterfindung wird von einer Interviewpartnerin angeführt, dass in ihrem Betrieb primär auf den Erhalt des Stammpersonals sowie auf die Akquise von heimischen Mitarbeitern gesetzt wird:

*„Also, ja, ein wichtiges Thema ist, wie gesagt, ein wirklich sehr großes Thema ist diese Mitarbeiterfindung, es ist der Fachkräftemangel ein großes Thema und wir schauen halt, dass wir gezielt jetzt auf heimische Mitarbeiter setzen und dass wir schauen, dass wir heimische Mitarbeiter bekommen und dass wir die Stammmitarbeiter erhalten können.“ (IP10, Z47)*

Besonders die COVID/SARS 2 Pandemie zeigt, welche Auswirkungen dies auf die ursprünglich geplante Strategie haben kann und speziell, welche finanziellen Zukunftsüberlegungen gemacht werden müssen:

*„Wir wollten investieren, die Investitionen haben wir jetzt zurückgesetzt, wir werden dieses Jahr nicht groß investieren, wir werden kleine Reparaturarbeiten machen, wie neue Spülmaschinen und so, aber unser großer Plan, den wir 2019 noch gehabt haben, den haben wir jetzt momentan nicht mehr, den haben wir in die Schublade gelegt.“ (IP10, 63-67)*

### **K“9: Handhabung der derzeitigen Situation**

Die Durchführung der Interviews zeigt, dass sich die Interviewteilnehmerinnen innerhalb ihrer Unternehmen sehr mit der Handhabung der derzeitigen Situation rund um die COVID/SARS 2 Pandemie beschäftigen und die Erkenntnisse, welche seit dem Auftreten der Pandemie generiert wurden, nützen sie als Vorkehrungs- und Präventionsmaßnahmen. Gesetzliche Vorschriften werden eingehalten und dementsprechend werden neue Richtlinien gesetzt. Dies beinhaltet, die Erstellung eigener Hygienekonzepte für alle Hotelbereiche, Einschulungen der Mitarbeiter im Umgang mit dem Gast und regelmäßige Testungen. Die Interviewpartnerin IP08 führt zudem an, dass das Hotelkonzept entsprechend der momentanen Lage geändert wurde: *„Ja, wir haben ein bisschen das Hotelkonzept verändert und wie gesagt, wir haben keine Buffets mehr“ (IP08, Z54-55).*

Ein grundlegender Faktor, welcher für die richtige Handhabung der momentanen Situation essentiell und unabdinglich ist, ist die Evaluierung der finanziellen Lage des Unternehmens. Dementsprechend werden Investitionstätigkeiten, Personaleinsatz und Fixkostendeckung kalkuliert. Marketingmaßnahmen werden gegebenenfalls auf Alternativmärkte gelegt.

Im Fokus von allen steht die bestmögliche Gewährleistung der Sicherheit und Gesundheit für Gäste, Familie und Mitarbeiter. Auch die Imageschonung wird nicht außen vorgelassen: *„Wir wollen alles sowieso im überschaubaren Rahmen halten, damit wir nicht die gleichen Imageschäden bekommen, wie es in anderen Orten der Fall ist“ (IP03, Z82-84).*

## 5.4 Interpretation der Ergebnisse

Die empirische Untersuchung dient zur Verständniserzeugung und der Auseinandersetzung mit Risikothematiken von weiblichen Unternehmerinnen in familiengeführten Unternehmen. Dabei stehen Risikowahrnehmung, Risikofaktorenidentifikation sowie das Risikomanagement im Fokus. Anhand der Erkenntnisse aus Kapitel 5.3.2 und unter Einhaltung der Hauptkategorien aus Kapitel 5.3.1 erfolgt in diesem Abschnitt die Zusammenführung des theoretischen Teils dieser wissenschaftlichen Arbeit mit den Ergebnissen aus der durchgeführten empirischen Studie.

### 5.4.1 Schlüsselpersonen / Familienmitglieder

Kapitel 2.2 beschäftigt sich mit den komplexen Beziehungen, welche im Kontext der Familienunternehmen vorkommen. Um diese Wechselwirkungen und gegenseitigen Abhängigkeiten (Davis, 2018; Rautiainen et al., 2012; Lansberg et al., 1999) verstehen und nachvollziehen zu können, ist Tagiuri & Davis' (1992) Drei-Kreis-Modell für Familienunternehmen essentiell. Der emotionale Bezug, der durch die Vereinigung der drei Dimensionen, Familie, Unternehmen und Besitz entsteht (Basly & Saunier, 2020), ist, auch im Rahmen der empirischen Studie, sehr gut ersichtlich: *„Alle Familienmitglieder sind gewillt, ihren elterlichen Betrieb nicht zu verlieren“ (IP02, Z79).*

Die Resource-Based-View (RBV) (siehe Kapitel 3.4) beschäftigt sich mit unterschiedlichen Ressourcen eines Unternehmens (Barney, 1991). Die Familienmitglieder mit ihren Kompetenzen, Fähigkeiten, Wissen und Erfahrungen zählen dabei zu dem intangiblen Kapital. Sie bilden die wichtigste Essenz des Unternehmens und mit der Vereinigung der übrigen Generationen sowie der betrieblichen Ebene, wird hier das Phänomen der Familiness wirksam (Collins, 2020; Carrigan & Buckley, 2008; siehe Kapitel 2.3). Die empirische Studie zeigt diese Einzigartigkeit sehr gut auf, indem alle Probandinnen anführen, dass bereits drei Generationen sowohl operativ als auch strategisch im Unternehmen miteingebunden sind. Die jüngeren Generationen bringen hierbei neue Ansichten und Verhaltensweisen mit, während der Betrieb auch eindeutig von der Erfahrungsbasis der älteren Generation profitiert, so auch bei der Interviewpartnerin IP02: *„Naja die Jugend kümmert sich um die Umsetzung und*

*bringt natürlich Ideen und Vorschläge ein, aber gleichzeitig wissen wir Älteren was unsere Stammgäste möchten und das muss auch berücksichtigt werden“ (IP02, Z24-26).*

Doch nicht nur die RBV kann herangezogen werden, um die verhaltensbezogenen Besonderheiten der Familienunternehmen, beziehungsweise deren Mitglieder, näher zu erläutern, sondern auch die SEW und das BAM finden klaren Zuspruch im Rahmen dieser Arbeit. Hier wird im Rahmen der SEW das Sozialkapital der Familienunternehmen angeführt, welches von gemeinsamen Werten, Motivationen und Zielen der Familie für ihr Unternehmen geprägt wird. Der allumfassende Zukunftswunsch liegt in der gemeinsamen und erfolgreichen Weiterführung des Familienbetriebes (Sirmon & Hitt, 2003; Habbershon & Williams, 1999), wie hier beispielsweise bei Interviewpartnerin IP02: *„Wir wünschen uns, dass der Betrieb mit Freude und Unternehmungsgeist weitergeführt wird“ (IP02, Z76-77).*

In der Literatur wird angeführt, dass monetäre Ziele bei den Individuen dieses Organisationstypus zweitrangig sind und emotionale Aspekte in den Vordergrund gerückt werden (Gómez-Mejía et al., 2007), da das Unternehmen als Lebensgrundlage gesehen wird (Zellweger, Eddleston & Kellermanns, 2010; Chrisman, Chua & Sharma, 2005; Litz, 1995). Dies ist am Beispiel der Interviewpartnerin IP09 ersichtlich: *„Also, ich würde sagen, meiner Meinung nach, haben alle da die gleichen Ansichten, weil eigentlich alle Familienmitglieder hinter dem Betrieb voll und ganz stehen, ist eigentlich unser Herzblut, das wir in den Betrieb reinstecken“ (IP09, 140-142).*

Die Involvierung mehrerer Individuen einer gemeinsamen Familie wirkt sich laut Dyer (2006) sowohl förderlich auf den betrieblichen Erfolg aus, jedoch werden gleichzeitig diverse Spannungen und Konflikte hervorgerufen: *„Also, alle Mitglieder werden hier integriert und das sorgt eben manchmal für Spannungen“ (IP01, Z.45-46)*

#### 5.4.2 Risikowahrnehmung & Risikofaktoren

Der erste Schritt in der Auseinandersetzung mit der Risikothematik ist es, potentielle Bedrohungen und Risiken wahrzunehmen (Visser & van Scheers, 2018). Altman, Sabato und Wilson (2010) gliedern unternehmerische Risiken nach finanziellem oder nicht finanziellem Ursprung. Jedoch wird in Kapitel 4.2 aufgezeigt, dass diese Ansicht viel zu oberflächlich ist und die Risikothematik einen bedeutend tieferen und komplexeren Zugang mit sich führt. Ein grundlegendes Problem stellt das Fehlen einer einheitlichen Auflistung von Problemfaktoren für Familienunternehmen dar. Dies ist, zum einen, auf das große Maß an Heterogenität und, zum anderen, auf die risikoabwehrende Haltung der Familien, bezüglich negativer Kräfte in ihrem Unternehmen, zurückzuführen und somit wird eine potentielle Bedrohung oftmals gar nicht als solche wahrgenommen (Visser und van Scheers, 2018).

Das Modell *Risk Types of Family Business* von Visser und van Scheers (2018) führt eine Vielzahl an Risikofaktoren auf, welche häufig bei Familienunternehmen auftreten (siehe Kapitel 4.2; Abbildung 7). Im Rahmen der empirischen Studie, werden diese Risiken nicht explizit abgefragt, sondern vielmehr wird die persönliche und subjektive Wahrnehmung der weiblichen Unternehmerinnen in den Mittelpunkt gestellt, um die Ergebnisse, welche im Kapitel 5.3.2.2 präsentiert werden, mit dem Modell in Relation zu setzen. Die Überschneidungen werden in Abbildung 12 hervorgehoben.

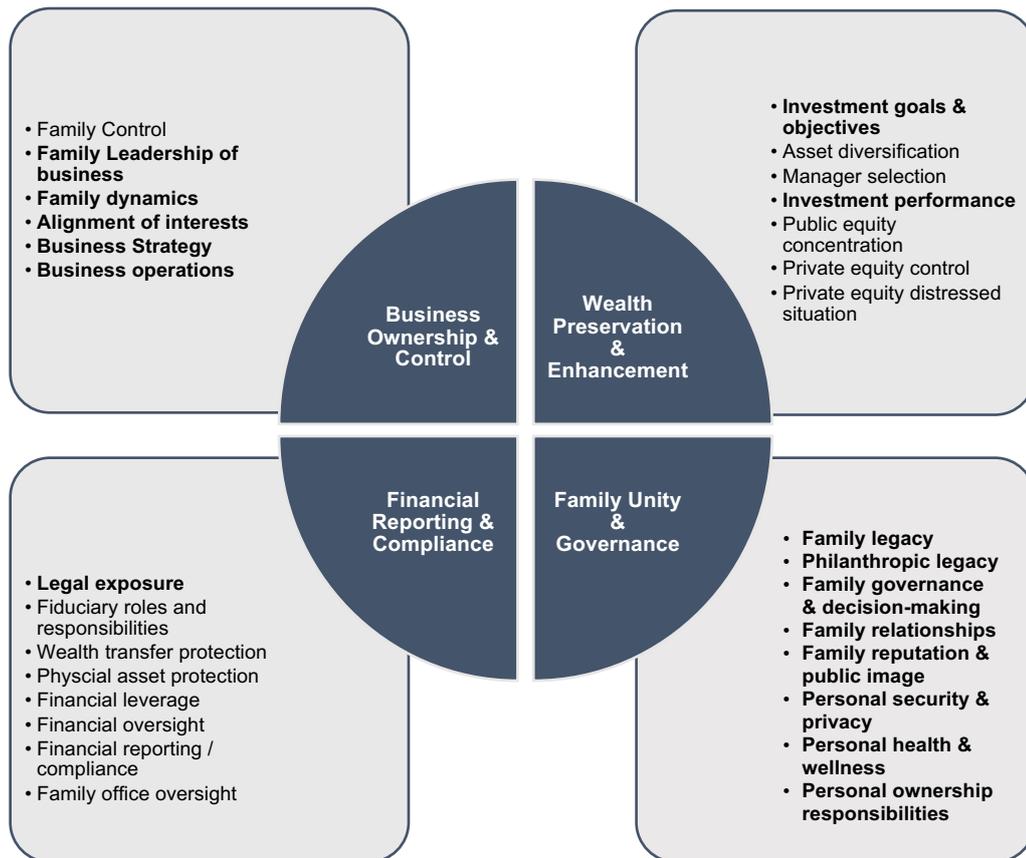


Abbildung 12: Risk Types of the Family Business in Relation zu den Erkenntnissen der empirischen Studie

Quelle: modifiziert nach/in Anlehnung an Visser & van Scheers, 2018, S. 127

Es ist ersichtlich, dass dieses Modell bereits eine Vielzahl an Risiken, die auch die Interviewpartnerinnen identifiziert, beinhaltet. Besonders der Quadrant **Family Unity & Governance** sticht hervor, indem er eine hundertprozentige Überschneidung zwischen Theorie und Praxis darstellt. Dies bedeutet somit, dass alle Risiken, die in diesem Quadranten aufgeführt sind, auch für die befragten Probandinnen von großer Bedeutung sind. Dies zeigt einmal mehr, dass nicht die monetären Faktoren priorisiert werden, sondern emotionale Kräfte stärker gewichtet werden. Dies kann auf Gómez-Mejía et al.'s (2007) Socioemotional Wealth Theory (SEW) und Wiseman und Gomez-Mejias' (1998) Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking (BAM) zurückgeführt werden, wo emotionale Faktoren wichtiger gestellt werden als finanzielle.

In Kapitel 4.2 wird zudem bereits angemerkt, dass Visser und van Scheers' (2018) Modell, neben standort- und umweltspezifischen Faktoren (Glowka & Zehrer, 2019), vor allem individuelle und betriebsabhängige Variablen, nicht berücksichtigt. Deshalb werden in Kapitel 4.2, basierend auf den Werken von Daniell und McCullough (2013) und Visser und van Scheers (2018), noch weitere Risikofaktoren für Familienunternehmen angeführt. Diese werden in nachstehender Tabelle 6 wieder mit den empirischen Ergebnissen verglichen und entsprechend hervorgehoben:

*Tabelle 6: Risikofaktoren für Familienunternehmen in Relation zu den Erkenntnissen der empirischen Studie*

Unterschiedliche Risikofaktoren für Familienunternehmen
<b>Wahrung der Familienharmonie</b>
Kontinuitätsrisiko
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Streitigkeiten</b></li> <li>• Eheprobleme</li> <li>• Rechtsstreitigkeiten</li> </ul>
Physisches Risiko
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gesundheit</b></li> <li>• <b>Privatsphäre</b></li> <li>• Sicherheit</li> <li>• Informationsdiebstahl (Verschwiegenheitspflicht)</li> </ul>
Abhängigkeit von externen Personen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mitarbeiterakquise</b></li> <li>• <b>Fachkräftemangel</b></li> <li>• Ineffiziente Berater</li> </ul>
Mortalitätsrisiko
<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Nachfolgeregelung</li> <li>• kein Testament</li> <li>• unzureichende Vermögensübergabe</li> </ul>
Risiko der Schlüsselpersonen / mitarbeitenden Familienmitglieder
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenz &amp; Fähigkeitsgrad</li> </ul>

- Ausbildung & Erfahrung
- Kontrolle, Einfluss & **Autorität**
- Arroganz, Narzissmus, mangelnder Altruismus, unzureichende Selbsterkenntnis
- Wettbewerb um Führungspositionen
- Angst der hohen Erwartungshaltung der Vorgängergenerationen nicht gerecht zu werden

*Quelle: eigene Darstellung, Daten entnommen aus Visser & van Scheers, 2018, S. 129 und Daniell & McCullough, 2013; S. 47*

Die aktuelle Thematik der COVID/SARS 2 - Pandemie findet in der Literatur aufgrund noch nie dagewesener Umstände keinen expliziten Anklang. Die Themen, die damit verbunden sind, wie daraus resultierende Kapitalengpässe oder rechtliche Vorschriften, jedoch schon.

Doch auch Erfolgsfaktoren und unternehmerische Besonderheiten bringen potentielle Gefahren für den Betrieb mit sich. Nämlich genau dann, wenn deren Verlust nicht auch als potentielle Gefahr angesehen wird, entstehen finanzielle und vor allem emotionale Vermögensverluste (Visser und van Scheers, 2018). Im Rahmen der Ressource-Based View (siehe Kapitel 3.4) wird von einer adäquaten Ressourcen-Allokation gesprochen, die es Unternehmen ermöglicht, USPs zu bilden (Barney, 1991). Das wichtigste immaterielle Gut in Familienunternehmen ist das Sozialkapital, das ein hohes Maß an Familienintegrität beinhaltet und zudem mehrere Generationen vereint, die die Langlebigkeit ihres Familienerbes forcieren (Sirmon & Hitt, 2003; Habbershon & Williams, 1999). Aufgrund der Zusammensetzung aus den drei Dimensionen Familie, Unternehmen und Individuum, kommt hier das Konzept der Familiness (siehe Kapitel 2.3) zutrugen, das sich durch gemeinsame Wertebildung, Zielsetzung und Motivation formt und den Umgang der Familienmitglieder, mit ihrem Unternehmen und allen externen Personen, entscheidend prägt (Carrigan & Buckley, 2008). Auch im Rahmen der empirischen Untersuchung zeigt sich das Phänomen der Familiness, indem der persönliche Umgang der Familie mit dem Gast, als entscheidender Erfolgsfaktor dient:

*„Dadurch, dass wir ein Familienbetrieb sind, ist bei uns eigentlich alles relativ familiär. Wir haben sehr viele Stammgäste, die wir mit Namen kennen, die uns kennen und die immer - also durch unsere Gastfreundschaft und durch unsere Offenheit und ja, unser Haus eben, durch unsere Küche, durch unsere Dekoration, da kommen viele Elemente dazu, die fühlen sich einfach wohl bei uns, weil wir sie auch auf eine spezielle Art und Weise behandeln und ja, das zeichnet uns eben aus.“ (IP01, Z103-108)*

#### 5.4.3 Risikomanagement

In Kapitel 4 wird angeführt, dass das Vorhandensein eines angemessenen Risikomanagements, für jedes Unternehmen, von äußerster Wichtigkeit ist (Ferreira de Araújo Lima et al., 2020; Sheedy et al., 2015), um sich einen Platz unter den Top-Playern am kompetitiven Markt sichern und, vor allem auf lange Sicht, nachhaltig bestehen zu können (Visser & van Scheers, 2018; Baregheh et al., 2009; Ireland et al., 2003). Genau dieser Wille, des Unternehmensfortbestandes unter gemeinsamer Leitung der Familie, ist bei allen Interviewpartnerinnen besonders ausgeprägt. Stellvertretend für die Gesamtheit der Probandinnen steht folgende Aussage: *„Ich wünsche mir auch, dass unser Betrieb in der nächsten Generation noch weiterlebt und viele Gäste hier den Urlaub verbringen können“ (IP03, Z. 110-111)*. Diese Aussage zeigt außerdem den Kern der SEW (siehe Kapitel 3.3) sehr gut, indem soziale und emotionale Aspekte fokussiert und die wirtschaftlichen Überlegungen untergeordnet werden (Gómez-Mejía et al., 2007): *„Alle Familienmitglieder sind gewillt, ihren elterlichen Betrieb nicht zu verlieren“ (IP02, Z79)*. Risiken sind unvermeidbar und können durchaus viele Chancen mit sich bringen. Laut Schwass et al. (2011) gehört die Risikothematik zum strategischen Management und formt somit die Zukunft des Unternehmens. Die befragten Unternehmerinnen setzen sich durchaus sehr akribisch mit der Weiterbringung des Familienbetriebes auseinander und sind sich der potentiellen Gefahren sehr wohl bewusst:

*„Ja, das ist ganz spannend und eigentlich ganz wichtig, Risiken wahrzunehmen, frühzeitig irgendwie vermeiden zu können. Das ist auch z.B. das Verhalten von Gästen, dass man das ständig beobachtet, dass man einfach immer wachsam ist, das finde ich ganz wichtig in jedem Bereich.“ (IP05, Z65-68)*

Ein effektives Risikomanagement erfordert, laut Braga et al. (2017), innovative Strategien und Verhaltensweisen, um den dynamischen Kundenwünschen und -präferenzen gerecht zu werden (Baregheh et al., 2009; Ireland et al., 2003). Die Interviewpartnerin IP02 betont den Wandel der Gästebedürfnisse in diesem Zusammenhang: *„Die Bedürfnisse der Gäste werden immer anspruchsvoller. Gegenüber früher hat sich hier einiges geändert und die Vorbereitung ist viel zeitintensiver und aufwendiger geworden“* (IP02, Z15-17). Ein gewisses Maß an Innovationskraft ist somit essentiell, um Stillstände oder Erfolgsrückgänge vermeiden zu können (Braga et al., 2017). Familienunternehmen gelten immer noch als sehr traditionsbewusst und risikoavers (Rondi et al., 2019; Cassia et al., 2012), jedoch zeigt die empirische Erhebung, dass die nachfolgenden Generationen bereits einen Wertewandel durchleben und gewillt sind, Risiken anzunehmen: *„[...] mutig, innovativ, irgendwie noch risikofreudig [...], wie ich mich beschreiben würde“* (IP05, Z35-36), um einen Wandel im Unternehmen einleiten zu können: *„[...] ich würde da schon noch ein paar Sachen ändern“* (IP05, Z133).

Aufgrund der starken Heterogenität der Risikofaktoren empfehlen Visser und van Scheers (2018) eine Untergliederung von potentiellen Gefahren vorzunehmen und diese dann nach Prioritäten zu ordnen. Dies wird, beispielsweise im Betrieb der Interviewpartnerin IP09, bereits in dieser Abfolge umgesetzt: *„Deshalb wird es dann eigentlich anschließend nach den Wichtigkeiten und Prioritäten einmal aufgelistet und da dann geschaut, wie man da gemeinsam eine Lösung finden kann“* (IP09, Z80-82).

Essentieller Faktor der Konzipierung und Durchführbarkeit eines effektiven Risikomanagements, ist eine angemessene Kommunikation und der Meinungs austausch zwischen den Familienmitgliedern (Leiß & Zehrer, 2018; Visser & van Scheers, 2018; Daniell & Hamilton, 2010). Alle Interviewpartnerinnen geben geschlossen an, dass innerhalb ihres Unternehmens eine offene Kommunikationskultur praktiziert wird, wo alle angehalten sind, frei ihre Meinung und Ansichten mit den übrigen Familienmitgliedern zu teilen. Hier am Beispiel der Interviewpartnerin IP05:

*„Ja, das ist wieder eben Sache der ganzen Familie, alle sind da im Einsatz. Also, da – dass jeder quasi frei reden und seine Meinung*

*äußert, wie er das sieht oder sie und dann probieren wir gemeinsam eine Lösung zu formulieren oder schauen, dass wir einfach auf den uns bestmöglichen Weg kommen.“ (IP05, Z82-85*

Das Zusammenspiel verschiedener Akteurinnen und Akteure und die daraus resultierenden Effekte, werden, im Rahmen der Principal-Agent-Theory (siehe Kapitel 3.1) sowie der Stewardship-Theory (3.2), aufgearbeitet. Bei der Principal-Agent-Theory verhält sich eine der involvierten Parteien opportunistisch und verschafft sich somit einen Informationsvorteil (Jensen & Meckling, 1979), welcher mit diversen Transaktionskosten verbunden ist (Eisenhardt, 1989). Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung lassen schließen, dass diese Theorie bei den Probandinnen, beziehungsweise bei deren Unternehmen, nicht auftritt, da durch, zuvor genannte, offene Kommunikationshaltung, dem Moral Hazard entsprechend, entgegengewirkt wird und keine Informationsunterschiede auftreten. Das Konzept des Altruismus, aus der Stewardship-Theory (siehe Kapitel 3.2), zeichnet sich hingegen auch im Rahmen dieser empirischen Untersuchung ab. Laut Kellermanns und Eddleston (2004), vereint Altruismus moralische Werte und Gemeinschaftsziele. Die Individuen plädieren nicht auf ihre eigenen Meinungen, sondern stellen das kollektive Wohl in den Vordergrund und somit gestaltet sich die Entscheidungsfindung auf gemeinschaftlicher Basis, wie es auch Interviewpartnerin IP05 darstellt: *„Dass man da einfach Entscheidungen trifft zusammen und die diskutiert, weil zusammen ist man stark und jeder bringt Ansichten mit und darum legen wir darauf großen Wert, dass jeder seine Meinung äußern darf“ (IP05, Z36-38).*

Kapitel 3.5 befasst sich mit der Institutional Theory, die besagt, dass Unternehmen sehr homogen auf äußere Einflüsse reagieren, wenn ihr Fortbestand gefährdet ist (DiMaggio & Powell, 1983). Die derzeitige COVID/SARS 2 Pandemie zeigt sehr gut, dass äußere Umwelteinflüsse und außergewöhnliche Umstände die Unternehmensstrategie maßgeblich beeinflussen können. Die Interviewpartnerin IP10 zeigt auf, dass in ihrem Unternehmen gewisse Teile der ursprünglichen Strategie, vorerst, ad acta gelegt werden müssen:

„Wir wollten investieren, die Investitionen haben wir jetzt zurückgesetzt, wir werden dieses Jahr nicht groß investieren, wir werden kleine Reparaturarbeiten machen, [...], aber unser großer Plan, den wir 2019 noch gehabt haben, den haben wir jetzt momentan nicht mehr, den haben wir in die Schublade gelegt.“ (IP10, Z63-67)

Weiters werden im Kapitel 3.5 die drei verschiedenen äußeren Einflussfaktoren, welche die Institutional Theory auszeichnen, näher erklärt. Zutragen kommt bei dieser empirischen Studie der, sogenannte, Coercive Isomorphism, der sich auf die sich verändernde Gesetzgebung und das Regulierungssystem seitens des Staates bezieht. Aufgrund der Pandemie und zur Sicherheit- und Gesundheitswahrung aller beteiligten Personen, führen die Unternehmerinnen verschiedene Präventionsmaßnahmen an. Hier am Beispiel der Interviewpartnerin IP10:

*„[...] diesen Sommer haben wir uns entschieden, dass wir mal komplett weggehen von jedem Buffet [...]. Wir haben alles umgesetzt, was noch irgendwie möglich war, sei es von den berührungslosen Desinfektionsspendern, hin bis, dass wir natürlich schauen, dass die Gäste Abstand haben [...] die Mitarbeiter haben wir alle unterrichtet, wie sie damit umzugehen haben, wir haben ein neues Putzsystem. [...] also wir sind bei den Testungen dabei, die angeboten werden.“ (IP10, Z123-131)*

## 5.5 Limitationen der empirischen Untersuchung

In diesem Kapitel wird die wissenschaftliche Arbeit kritisch reflektiert und Limitationen werden aufgezeigt.

Ein wesentlicher Faktor ist, dass, aufgrund der starken Heterogenität der Familienunternehmen sowie der weitreichenden Komplexität der Themen, von Risikowahrnehmung, -faktoren und -management kaum oder nur sehr schwer und nur vereinzelt kollektive Erkenntnisse abgeleitet und, auf andere familienkontrollierte Betriebe, umgelegt werden können. Auch der Fokus auf

weibliche Unternehmerinnen lässt keine Parallelenfindung zu anderen Unternehmen zu. Des Weiteren ist es, aufgrund des Fokus auf Familienunternehmen, in keinster Weise möglich, diese wissenschaftliche Arbeit für Nicht-Familienunternehmen heranzuziehen, da die gesamte Arbeit, bereits beginnend mit den theoretischen Modellen, auf Familienunternehmen ausgelegt ist.

Auch die Stichprobenwahl bringt einige Limitationen mit sich. Durch die Entscheidung, immer mindestens zwei Unternehmerinnen, aus einem Familienbetrieb, zu befragen, wird die Vielfältigkeit des Antwortenspektrums eingeschränkt, da die Antworten der Probandinnen, aus gleichem Hause, Überschneidungen aufweisen. Zudem konnten keine signifikanten Generationenunterschiede festgestellt werden. Dies kann möglicherweise, auf die sehr kleinen Strukturen der Betriebe, oder auf das sehr familiäre und Harmoniegeprägte Umfeld zurückgeführt werden. Außerdem handelt es sich, bei dieser Arbeit, um eine sehr kleine Stichprobe.

Die Suche nach geeigneten Probandinnen, für die Durchführung der empirischen Studie, stellte sich, aufgrund der plötzlich eingetretenen COVID/SARS 2 Pandemie, als relativ schwierig heraus, da viele potentielle Interviewpartnerinnen sich, einerseits, zur Gänze der momentanen Ausnahmesituation widmen mussten und, andererseits, viele nicht mehr bereit waren, in Zeiten einer Krise, über Risiken zu sprechen. Des Weiteren wären die Ergebnisse der empirischen Untersuchung, zu einer anderen Zeit, beziehungsweise, unter normalen Umständen sicher anders ausgefallen. So wird natürlich die Pandemie als momentanes Hauptrisiko identifiziert.

Die identifizierten Risikofaktoren sind zudem individueller Natur und decken keineswegs das Gesamtspektrum an Gefahren für einen Betrieb ab. Außerdem wurde, während der Durchführung der Interviews, bewusst auf das Abfragen der identifizierten Risiken, aus der Literatur, verzichtet, um einen möglichst realitätsnahen Bezug zu der momentanen Risikowahrnehmung der Interviewpartnerinnen ermöglichen zu können. Es besteht somit durchaus die Möglichkeit, dass durch gezieltes Nachfragen noch mehr Risiken identifiziert worden wären.

Obwohl ein Kodierleitfaden entwickelt wurde, der die Rahmenbedingung für die Aussagenzuordnung im Datenauswertungsprozess bestimmt, konnten Antworten nicht immer eindeutig zugeordnet werden.

## 6 Handlungsempfehlungen

Basierend auf Theorie und Praxis wird im folgenden Kapitel ein Handlungsleitfaden entwickelt, welcher, aufgrund der Stichprobenwahl, primär, Unternehmerinnen aus kleinstrukturierten familiengeführten Betrieben im alpinen Raum im Umgang mit Risiken, familiärer oder betrieblicher Natur, unterstützen soll.

### Schlüsselpersonen / Familienmitglieder

Familienunternehmen sind komplexe Konstrukte, jedoch wird diese Konstellation zum wichtigen Erfolgsfaktor eines Unternehmens, wenn die richtigen Maßnahmen gesetzt werden. Es empfiehlt sich die Familienmitglieder, entsprechend, in die operativen sowie strategischen Unternehmensbereiche, einzugliedern. Somit kann durch das Konzept der Familiness, eine ganz entscheidende Ressource gebildet werden: Das SEW der Familienunternehmen. Dieser Faktor soll entsprechend genutzt und gepflegt werden, um USPs zu generieren, welche sich positiv, auf den Unternehmenserfolg, auswirken können. Das SEW vereint sowohl die weitreichende Erfahrungsbasis der älteren Generation als auch ganz neue Herangehensweisen, seitens der jüngeren Generation. Die Kombination der beiden Elemente, stärkt die Innovationskraft eines Unternehmens und die Bedienung von bestehenden Konzepten und Zielgruppen gleichermaßen. Bei auftretenden Konflikten ist es wichtig, ein offene Kommunikationskultur zu praktizieren, um möglichen Informationsasymmetrien entgegenzuwirken. Zudem lautet die Devise auf Gemeinsamkeiten zu setzen. Gemeinsame Visionen, Ziele und Motivationen fördern den Betriebsweiterbestand.

### Risikowahrnehmung

Die Risikowahrnehmung bildet das Fundament in der Auseinandersetzung mit betrieblichen Risiken. Dazu ist es erforderlich, das interne und externe Unternehmensumfeld regelmäßig zu beobachten, zu analysieren und zu evaluieren, um potentielle Gefahren und negative Einflüsse frühzeitig erkennen zu können und, im weiteren Verlauf, entsprechende Schritte einzuleiten.

Familienunternehmen gelten immer noch als sicherheits- und traditionsbedacht, jedoch ist die Innovationskraft und die, damit einhergehende, Auseinandersetzung mit sensiblen Themen unabdinglich, um langfristig erfolgreich zu sein.

### **Risikofaktoren**

Risikofaktoren können in den unterschiedlichsten Arten und Konstellationen auftreten. Ein grundlegendes Problem stellt das Fehlen einer einheitlichen Gliederung von potentiellen Risikofaktoren, für familiengeführte Unternehmen, dar. Aufgrund der zunehmenden Komplexität dieser Thematik, reicht eine Unterteilung in finanzielle und nicht-finanzielle Elemente längst nicht mehr aus. Deshalb wird empfohlen, nach den Umfeldanalysen, alle auftretenden Risiken aufzulisten und entsprechend nach Prioritäten und Wichtigkeiten aufzugliedern. Bedacht werden muss hier zudem, da nicht nur Kräfte berücksichtigt werden sollen, die einen negativen Einfluss auf das Unternehmen und/oder die Familie ausüben, sondern es sollen auch wichtige Ressourcen, Besonderheiten und Erfolgsfaktoren entsprechend gelistet sein, denn der Verlust eines solchen Elements, kann weitreichende Folgen für einen Familienbetrieb haben. Essentiell ist in diesem Zusammenhang, die Wahrung der wichtigsten Ressource im Unternehmen: Der SWE, da sie alle Teile widerspiegelt, die das Familienunternehmen ausmachen.

### **Strategielegung & Risikomanagement**

So wie Ziele und Motivationen in der Strategiekonzipierung Raum finden und berücksichtigt werden, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen, so sollen auch Risiken entsprechend berücksichtigt werden, indem verschiedene Stressszenarien gemeinsam in der Familie herausgearbeitet werden, damit im möglichen Ernstfall entsprechend, schnell und effizient, reagiert werden kann. Anhand der momentanen Situation, der COVID/SARS 2 Pandemie, zeigt sich, wie schnell sich ein Unternehmen oftmals nicht planbaren Gegebenheiten und außergewöhnlichen Umständen fügen muss. Daraus resultierend wird empfohlen, die Unternehmensstrategie dementsprechend flexibel an die

tatsächliche Lage anzupassen. Weiters wird, wie zuvor empfohlen, das Praktizieren einer offenen Kommunikationsstrategie empfohlen, um, für alle relevanten Gesprächsteilnehmerinnen und –teilnehmer, die Voraussetzungen eines offenen Gesprächsumfeldes zu ermöglichen, wo jede und jeder angehalten ist, seine oder ihre persönlichen Meinungen, Ansichten oder Ideen mit den übrigen Familienmitgliedern zu teilen.

## 7 Schlusskapitel

Diese wissenschaftliche Arbeit setzt sich mit der Thematik rund um die Risikowahrnehmung und -handhabung von weiblichen Führungskräften und Nachfolgerinnen in familiengeführten Unternehmen auseinander. Dieses letzte Kapitel gibt ein Resümee über die Arbeit und greift in diesem Zuge die Forschungsfragen noch einmal auf. Beendet wird die Arbeit indem Implikationen für Theorie und Praxis dargelegt werden und die Arbeit noch einmal kritisch reflektiert wird und ihre Limitationen aufgezeigt werden.

### 7.1 Resümee

Familienunternehmen gelten als langzeitgerichtet, traditionsbedacht und risikoavers, vielmehr sogar risikoscheu (Rondi et al., 2019; Cassia et al., 2012). Jedoch sind die Innovationskraft und die Fähigkeit sich immer wieder neu zu erfinden, ohne jedoch seine Wurzeln zu verlieren, ein essentieller Schachzug in der strategischen Unternehmensführung, denn der Markt verändert sich stetig. Was heute von den Kunden noch als Begeisterungsfaktor angesehen wird, ist morgen Leistungsfaktor und übermorgen sogar nur mehr Basisfaktor (Baregheh et al., 2009; Ireland et al., 2003). Zu dieser Wandelbarkeit gehört es jedoch, ein gewisses Maß an Risiko einzugehen. Deshalb rücken Nachforschungen über das Risikoverhalten in Familienunternehmen immer mehr in den Vordergrund (Zahra, 2005). In Kapitel 1.2 wird die Forschungslücke, auf welcher diese wissenschaftliche Arbeit aufbaut, genau erläutert. In diesem Zusammenhang werden in Kapitel 1.4 folgende forschungsleitende Fragen formuliert:

**Wie können weibliche Unternehmerinnen betriebliches Risiko in Familienunternehmen bestmöglich handhaben?**

Welche Risikofaktoren werden von Frauen in Familienunternehmen wahrgenommen und als besonders prägend und einflussreich identifiziert?

Welche Rolle spielen Frauen in Familienunternehmen?

Welche grundlegenden Theorien kommen in Familienunternehmen zu tragen, um Verhaltensweisen zu erklären?

Zunächst beschäftigt sich Kapitel 2 mit der Problematik der einheitlichen Definitionsfindung für Familienunternehmen. Weiters wird die komplexe Thematik des Zusammentreffens der Dimensionen Eigentümerfamilie, Individuum und Unternehmen erläutert. Dessen Überschneidung bildet die sogenannte Black Box, welche die einzigartigen Ressourcen der Familienunternehmen, wie das Sozialkapital und die intangiblen Erfolgsfaktoren, dieses Unternehmenstypus beinhaltet.

Im nächsten Kapitel wird die Rolle von Frauen im Familienunternehmen erläutert. Obwohl hier noch große Lücken in der Literatur bestehen und auch noch die alten Ansichten von klarer Rollenteilung und Voreingenommenheit gegenüber weiblichen Führungskräften weit verbreitet ist, konkludieren viele Forscherinnen und Forscher, dass sich die Integration von Frauen in Führungspositionen oder im Management, als durchaus sehr positiv erweist, indem sie sehr auf die soziale Verantwortung achten, ein großes Maß an Humankapital mitbringen (Palvia, et al., 2015) und dies auch im Umgang mit anderen Individuen sehr forcieren. Im Rahmen der empirischen Studie wird auch ersichtlich, dass häufig die Mitarbeiter - und Gästeverantwortung als besonders wichtig erachtet wird und die weibliche Vertreterin der älteren Generation häufig als „gute Fee“ bezeichnet wird.

Kapitel 3 beschäftigt sich ausführlich mit fünf grundlegenden Managementtheorien, welche dazu dienen, das Verhalten im Familienbetrieb zu erklären. Die Principal-Agent-Theory und die Stewardship-Theory beziehen sich dabei auf die Verhaltensmuster im Rahmen des Informationsaustausches. Die Principal-Agent-Theory kommt bei sehr selbstbezogenem Verhalten zutragen, da eine Gesprächspartei sich, durch Informationsasymmetrie, Vorteile verschafft und so Transaktionskosten verursacht werden. Die Stewardship-Theory ist die Gegenkraft zur Principal-Agent-Theorie, wo das Prinzip des Altruismus praktiziert wird. Dies bedeutet, dass Individuen ihr Verhalten und die Vorgehensweise zur individuellen Nutzengenerierung, an die Gemeinschaftsziele anpassen. Die SEW und BAM werden kombiniert, um das heterogene Verhalten von Familienunternehmen im Umgang mit Risiken zu erklären. Dabei werden strategische Handlungsweisen und einzigartigen Ressourcen (das SEW) berücksichtigt. Die Resource-Based View untersucht menschliches Verhalten in Bezug auf angemessene Ressourcen-Allokation. Im Zuge dieser

Managementtheorie wird zwischen Structural, Cognitive und Relational Dimension unterschieden. Die Structural Dimension bezieht sich dabei auf das Verhalten der Individuen in Netzwerken, die Cognitive Dimension fokussiert sich auf gemeinsame Denk- und Handlungsweisen und die Relational Dimension bezieht sie sich auf das soziale Verhalten im gegenseitigen Umgang zwischen den Familienmitgliedern. Die Institutional Theory zeigt das Verhalten der Familienunternehmen, wenn externe Einflüsse zutragen kommen.

Kapitel 4 ist zur Gänze der theoretischen Grundlage der Risikothematik gewidmet und dient zudem als Basis und Vorarbeit für die empirische Datenerhebung, welche ab Kapitel 5 ausführlich erläutert wird. Im Zuge dieser Studie werden auch Erkenntnisse zu Risikofaktoren, welche Unternehmerinnen als besonders einflussreich & prägend empfinden, klar ersichtlich. Diese sind in Tabelle 7 aufgeführt:

Tabelle 7: Risikofaktor nach der empirischen Untersuchung

<b>Identifizierte Risikofaktoren der Familienunternehmen</b>
<b>Familieninterne Faktoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrung der Familienharmonie</li> <li>• Streitigkeiten, Meinungsverschiedenheiten &amp; daraus resultierende Konflikte innerhalb der Familie</li> <li>• Generationenkonflikte</li> <li>• Veränderungen in der familiären Struktur oder Wegfallen von Schlüsselpersonen</li> <li>• Keine Trennung von Familie &amp; Unternehmen</li> </ul>
<b>Erhalt &amp; Förderung des Wohlstandes (monetäre Faktoren)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapitalstruktur</li> <li>• Investitionsstrategie &amp; Rentabilität</li> <li>• Monetäre Defizite Falschinvestitionen Auslastungsschwäche &amp; Buchungslage</li> </ul>
<b>Einhaltung gesetzlicher Vorschriften &amp; Auflagen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allgemein</li> <li>• COVID/SARS 2 - bedingt</li> </ul>
<b>Unternehmensspezifische Faktoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategielegung &amp; Planungsmanagement</li> <li>• Betriebsführung</li> <li>• Umstrukturierungserfordernisse (z.B. aufgrund des demographischen Wandels der Gästeschicht)</li> <li>• Zeitintensive &amp; überbordende operative Tätigkeiten (Office, Verwaltung, Gästebetreuung)</li> <li>• Erfordernis ständige Wandelbarkeit &amp; Innovation</li> <li>• Ungenaue oder nicht vorhandene Aufgabenverteilungen &amp; daraus resultierende Interessenskonflikte</li> </ul>
<b>Umfeld- &amp; umweltspezifische Faktoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht planbare &amp; außergewöhnliche Ereignisse (Umweltkatastrophen, gesundheitliche Krisen)</li> <li>• Anspruchsvolle &amp; sich verändernde Gästebedürfnisse</li> <li>• Markteinflüsse</li> <li>• Konkurrenzsituation</li> <li>• Infrastrukturprobleme</li> <li>• Massentourismus</li> </ul>

<b>Kontinuitätsrisiko</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachfolgeregelung &amp; Betriebsübernahme</li> <li>• Streitigkeiten, Meinungsverschiedenheiten &amp; daraus resultierende Konflikte innerhalb der Familie</li> </ul>
<b>Physisches Risiko</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheit</li> <li>• Privatsphäre</li> <li>• Ständige Erreichbarkeit &amp; Verfügbarkeit der Familienmitglieder</li> <li>• Sicherheit</li> <li>• Informationsdiebstahl (Verschwiegenheitspflicht)</li> </ul>
<b>Abhängigkeit von externen Personen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterakquise</li> <li>• Unattraktive Branche</li> <li>• Fachkräftemangel</li> <li>• Personalmanagement</li> <li>• Mitarbeiterbindung</li> <li>• Abhängigkeit von Stammgästen</li> <li>• Integration externer Personen im Familienkreis / Management</li> <li>• Schwierige Kommunikation mit externen Stakeholdern (z.B. TVB)</li> <li>• Abhängigkeit von externen Reiseanbietern</li> </ul>
<b>Risiko der Schlüsselpersonen / mitarbeitenden Familienmitglieder</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstüberschätzung</li> <li>• Zu starker Fokus auf Tradition</li> <li>• Fehlendes Risikobewusstsein &amp; fehlende Innovationskraft</li> <li>• Kontrolle, Einfluss, Autorität Dominanz</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung

Die Beantwortung der Forschungsfrage dieser wissenschaftlichen Arbeit erfolgt durch die Vereinigung von Theorie und Praxis ab Kapitel 5.4. Eine gute Handhabung von betrieblichem Risiko kann genau dann erfolgen, wenn die Individuen bereit sind, sich ausführlich mit potentiellen Gefahren auseinanderzusetzen. Diese erfordert Selbst-Analysen des Status-Quo des Betriebes und der Familie sowie auch Umfeldanalysen aller externen Stakeholder. Sind sich die weiblichen Führungskräfte dann denn Risiken bewusst, sollten diese nach Prioritäten aufgelistet werden und dies wiederum muss in die Unternehmensstrategie miteinfließen. Das Risikomanagement muss wiederum so

konzipiert werden, dass ein gewisses Maß an Flexibilität möglich ist, um im Ernstfall entsprechend schnell reagieren zu können.

## 7.2 Kritische Reflexion & Limitation

Diese wissenschaftliche Arbeit kann als guter Einstieg in die Thematik der Risikowahrnehmung und -handhabung von weiblichen Führungskräften gesehen werden. Jedoch weist sie, wie bereits in Kapitel 5.5 angeführt, einige Limitationen auf. So können die Erkenntnisse aus der empirischen Studie keineswegs auf die Allgemeinheit umgelegt werden, da es sich hierbei um subjektive Ergebnisse handelt, die zwischen Familienunternehmen und Individuen stark variieren und die gewählte Stichprobe ist viel zu klein, um mögliche homogene Kernaussagen herausfiltern zu können. Des Weiteren werden die Ergebnisse sehr von der COVID/SARS 2 Pandemie geprägt. Hätte die Untersuchung zu normalen Umständen stattgefunden, wären sicher andere Risikofaktoren angesprochen worden.

Weiters sind die Forschungsfrage und ihre Unterfragen sehr breit gefasst. Dadurch ist auch die theoretische Ausarbeitung verschiedener Themenfelder entsprechend breit, denn dieses Material dient zur Grundlage der Datenerhebung im Rahmen der empirischen Untersuchung. Es wurde zudem ein halbstandardisierter Interviewleitfaden gewählt, was natürlich die Gefahr mit sich bringt, dass sich Theorie und Praxis sehr stark unterscheiden. Um im vorgegebenen Rahmen zu bleiben konnten deshalb einige Themenfelder in Theorie und Praxis nur oberflächlich diskutiert werden.

## 7.3 Implikationen und weitere Forschung

Obwohl Familienunternehmen immer mehr ins Zentrum der Forschung rücken, ist der Rahmen noch lange nicht ausgeschöpft. Die vorliegende Arbeit trägt einen wesentlichen Beitrag zur Studie über Risikoverhalten in Familienunternehmen bei, jedoch gleichzeitig führt sie das Erfordernis weiterer und intensiverer Studien an. Zu allererst sind weitere Untersuchungen und eine Vergrößerung der Stichprobe anzuraten, um die Validierung und Reliabilität der Ergebnisse zu prüfen. Zudem sollte die Diversifizierung der Probandinnen, bezüglich demografischer und

geografischer Faktoren, ausgeweitet werden. Anzudenken wäre auch, eine quantitative Studie durchzuführen und die behandelten Risikofaktoren explizit abzufragen. Es wird auch empfohlen den Vergleich mit den aufgeführten Verhaltensmodellen zu intensivieren und weitere Theorien und Modelle hinzuzuziehen.

## Literaturverzeichnis

- Adams, R. B., & Funk, P. (2012). Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter? *Management Science*, *58*(2), 219–235.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1452>
- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, *27*(1), 17–40.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2002.5922314>
- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Toward a Family embeddedness Perspective. *Journal of Business Venturing*, *18*(5), 573–596.
- Allemand, I., Barbe, O., & Brullebaut, B. (2014). Institutional theory and gender diversity on European boards. *Vie & sciences de l'entreprise*, *198*(2), 73–92. <https://doi.org/10.3917/vse.198.0073>
- Altman, E. I., Sabato, G., & Wilson, N. (2010). The value of non-financial information in small and medium-sized enterprise risk management. *The Journal of Credit Risk*, *6*(2), 1-33.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003a). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, *58*(3), 1301–1328. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003b). Founding-Family Ownership, Corporate Diversification, and Firm Leverage. *The Journal of Law and Economics*, *46*(2), 653–684. <https://doi.org/10.1086/377115>
- Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, *44*(1), 73–95. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>
- Astrachan, J. H. (2003). Commentary on the special Issue: The Emergence of a Field. *Journal of Business Venturing*, *18*(5), 567–573.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, *15*(1), 45–58.  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- Baixauli-Soler, J. S., Belda-Ruiz, M., & Sanchez-Marin, G. (2015). Executive stock options, gender diversity in the top management team, and firm risk

- taking. *Journal of Business Research*, 68(2), 451–463.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.003>
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339.  
<https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1989). Transferring Power in the Family Business. *Family Business Review*, 2(2), 187–202.  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00187.x>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.  
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barrett, M., & Moores, K. (2009). Spotlights and Shadows: Preliminary Findings about the Experiences of Women in Family Business Leadership Roles. *Journal of Management & Organization*. 15(3). 363-377.
- Barry, B. (1975). The Development of Organisation Structure in the Family Firm. *Journal of General Management*, 3(1), 42–60.  
<https://doi.org/10.1177/030630707500300105>
- Basly, S., & Saunier, P.-L. (2020). Family members' commitment to the firm and family business continuity: Investigating the mediating role of family-to-firm identity fit and emotional attachment. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(1), 9–32.  
<https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1551458>
- Batson, C. D. (1990). How social an animal? The human capacity for caring. *American Psychologist*, 45(3), 336–346. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.3.336>
- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Guzmán-Parra, V. F. (2013). Trends in family business research. *Small Business Economics*, 40(1), 41–57. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9362-3>
- Berghe, L.A.A., & Carchon, S. (2003). Agency Relations within the Family Business System: An exploratory approach. *Corporate Governance*, 11(3), 171–179. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00316>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.  
<https://doi.org/10.1177/0894486511435355>

- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less? *Administrative Science Quarterly*, *55*(1), 82–113. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>
- Bianco, M., Bontempi, M. E., Golinelli, R., & Parigi, G. (2013). Family firms' investments, uncertainty and opacity. *Small Business Economics*, *40*(4), 1035–1058. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9414-3>
- Bianco, M., Ciavarella, A., & Signoretti, R. (2015). Women on Corporate Boards in Italy: The Role of Family Connections. *Corporate Governance: An International Review*, *23*(2), 129–144. <https://doi.org/10.1111/corg.12097>
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. *Family Business Review*, *15*(4), 337–350. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00337.x>
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (Hrsg.). (2014). *Interviews mit Experten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Borralho, J. M., Vázquez, D. G., & Hernández-Linares, R. (2020). Earnings management in private family versus non-family firms. The moderating effect of family business generation. *Spanish Journal of Finance and Accounting / Revista Española de Financiación y Contabilidad*, *49*(2), 210–233. <https://doi.org/10.1080/02102412.2019.1616480>
- Boubaker, S., Nguyen, P., & Rouatbi, W. (2016). Multiple Large Shareholders and Corporate Risk-taking: Evidence from French Family Firms. *European Financial Management*, *22*(4), 697–745. <https://doi.org/10.1111/eufm.12086>
- Braga, V., Correia, A., Braga, A., & Lemos, S. (2017). The innovation and internationalisation processes of family businesses. *Review of International Business and Strategy*, *27*(2), 231–247. <https://doi.org/10.1108/RIBS-01-2017-0005>
- Brandth, B., & Bjørkhaug, H. (2015). Gender Quotas for Agricultural Boards: Changing Constructions of Gender? *Gender, Work & Organization*, *22*(6), 614–628. <https://doi.org/10.1111/gwao.12112>
- Bugeja, M., Matolcsy, Z., & Spiropoulos, H. (2016). The Association Between Gender-Diverse Compensation Committees and CEO Compensation.

- Journal of Business Ethics*, 139(2), 375–390.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2660-y>
- Calabrò, A., Minichilli, A., Amore, M. D., & Brogi, M. (2018). The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal*, 39(7), 2014–2035. <https://doi.org/10.1002/smj.2760>
- Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., Massis, A. de, & Kraus, S. (2018). Innovation in Family Firms: A Systematic Literature Review and Guidance for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 317–355. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12192>
- Campopiano, G., Massis, A. de, Rinaldi, F. R., & Sciascia, S. (2017). Women's involvement in family firms: Progress and challenges for future research. *Journal of Family Business Strategy*, 8(4), 200–212.  
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.09.001>
- Cannella, A. A., Jones, C. D., & Withers, M. C. (2015). Family- versus Lone-Founder-Controlled Public Corporations: Social Identity Theory and Boards of Directors. *Academy of Management Journal*, 58(2), 436–459.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2012.0045>
- Cano-Rubio, M., Fuentes-Lombardo, G., & Vallejo-Martos, M. C. (2017). Influence of the lack of a standard definition of “family business” on research into their international strategies ☆. *European Research on Management and Business Economics*, 23(3), 132–146.  
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2016.10.002>
- Cano-Rubio, M., Fuentes-Lombardo, G., Hernández-Ortiz, M. J., & Vallejo-Martos, M. C. (2016). Composition of familiness: Perspectives of social capital and open systems. *European Journal of Family Business*, 6(2), 75–85. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2016.12.002>
- Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249–265.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x>
- Carney, M., van Essen, M., Gedajlovic, E. R., & Heugens, P. P.M.A.R. (2015). What Do We Know About Private Family Firms? A Meta-Analytical Review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 513–544.  
<https://doi.org/10.1111/etap.12054>

- Carr, E. C.J., & Worth, A. (2001). The use of the telephone interview for research. *Journal of Research in Nursing*, 6(1), 511–524.  
<https://doi.org/10.1177/136140960100600107>
- Carrasco, A., Francoeur, C., Labelle, R., Laffarga, J., & Ruiz-Barbadillo, E. (2015). Appointing Women to Boards: Is There a Cultural Bias? *Journal of Business Ethics*, 129(2), 429–444. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2166-z>
- Carrigan, M., & Buckley, J. (2008). 'What's so special about family business?' An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses. *International Journal of Consumer Studies*, 32(6), 656–666.  
<https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2008.00696.x>
- Casillas, J. C., & Moreno, A. M. (2010). The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 265–291.  
<https://doi.org/10.1080/08985621003726135>
- Casillas, J., & Acedo, F. (2007). Evolution of the Intellectual Structure of Family Business Literature: A Bibliometric Study of FBR. *Family Business Review*, 20(2), 141–162. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00092.x>
- Cassia, L., De Massis, A., & Pizzurno, E. (2011). An exploratory investigation on NPD in small family businesses from Northern Italy. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(2), 1–14.
- Cassia, L., Massis, A. de, & 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. <https://doi.org/10.1108/13552551211204229>
- Chen, S., Chen, X. I.A., & Cheng, Q. (2008). Do Family Firms Provide More or Less Voluntary Disclosure? *Journal of Accounting Research*, 46(3), 499–536. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2008.00288.x>
- Chen, S., Chen, X., Cheng, Q., & Shevlin, T. (2010). Are family firms more tax aggressive than non-family firms? *Journal of Financial Economics*, 95(1), 41–61. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2009.02.003>
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of Management and Succession Performance—A Vital Linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65–79. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00084.x>

- Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D Investments of Family and Nonfamily Firms: Behavioral Agency and Myopic Loss Aversion Perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976–997. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0211>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335–354. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00049.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–576. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). *Defining the Family Business by Behavior*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Steier, L. P. (2003). Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 331–338. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00012>
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94(1), 95-120. <https://doi.org/10.1086/228943>
- Collins, C. J. (2020). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 1–28. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on "Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355–362. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00050.x>
- Danes, S. M., & Olson, P. D. (2003). Women's Role Involvement in Family Businesses, Business Tensions, and Business Success. *Family Business Review*, 16(1), 53–68. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00053.x>

- Daniell, M. H., & Hamilton, S. S. (2010). *Family legacy and leadership: Preserving true family wealth in challenging times*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Daniell, M. H., & McCullough, T. (2013). *Family wealth management: Seven imperatives for successful investing in the new world order*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Davis, J. A. (2018). *How three circles changed the way we understand family business*. Abgerufen, am 18.03.2020 von [https://cfeg.com/insights\\_research/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/](https://cfeg.com/insights_research/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/)
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance. *Academy of Management Review*, 26(3), 446–456. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845830>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(49), 49–64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1993). The Need for Theoretical Coherence and Intellectual Rigour in Corporate Governance Research: Reply to Critics of Donaldson and Davis. *Australian Journal of Management*, 18(2), 213–223. <https://doi.org/10.1177/031289629301800205>
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149–160. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00149.x>
- Donnelley, R. G. (1988). The Family Business. *Family Business Review*, 1(4), 427–445. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00427.x>
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

- Durand, R., & Vargas, V. (2003). Ownership, organization, and private firms' efficient use of resources. *Strategic Management Journal*, 24(7), 667–675. <https://doi.org/10.1002/smj.321>
- Dyer, W. G. (2006). Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x>
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545–565. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.06.004>
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Sarathy, R. (2008). Resource Configuration in Family Firms: Linking Resources, Strategic Planning and Technological Opportunities to Performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26-50. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00717.x>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making Fast Strategic Decisions In High-Velocity Environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576. <https://doi.org/10.5465/256434>
- Etapé-Dubreuil, G., Torreguitart-Mirada, & Consol (2015). Governance mechanisms, social performance disclosure and performance in microfinance: Does legal status matter? *Annals of Public and Cooperative Economics*, 86(1), 137–155. <https://doi.org/10.1111/apce.12070>
- Farooq, M. B., & Villiers, C. de (2017). Telephonic qualitative research interviews: When to consider them and how to do them. *Meditari Accountancy Research*, 25(2), 291–316. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-10-2016-0083>
- Ferreira de Araújo Lima, P., Crema, M., & Verbano, C. (2020). Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions. *European Management Journal*, 38(1), 78–94. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.005>
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards. *Strategic management series*. New York, NY: Oxford Univ. Press.
- Fletcher, D. (2010). ‘Life-making or risk taking’? Co-preneurship and family business start-ups. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 28(5), 452–469. <https://doi.org/10.1177/0266242610370391>

- Fletcher, D., Massis, A. de, & Nordqvist, M. (2016). Qualitative research practices and family business scholarship: A review and future research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 8–25.  
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.08.001>
- Flick, U. (2009). *An Introduction To Qualitative Research*. SAGE Publications  
 London: SAGE Publications Ltd.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*.  
 New York: Simon & Schuster.
- Gabaldon, P., Anca, C. de, Mateos de Cabo, R., & Gimeno, R. (2016). Searching for Women on Boards: An Analysis from the Supply and Demand Perspective. *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), 371–385. <https://doi.org/10.1111/corg.12141>
- Galbreath, J. (2016). When do Board and Management Resources Complement Each Other? A Study of Effects on Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 136(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2519-7>
- Garcia-Castro, R., & Aguilera, R. V. (2014). Family involvement in business and financial performance: A set-theoretic cross-national inquiry. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 85–96.  
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.006>
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. *Family Business Review*, 12(4), 287–297. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00287.x>
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: Interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291–295. <https://doi.org/10.1038/bdj.2008.192>
- Gillham, B. (2005). *Research interviewing: The range of techniques*. Berkshire: Open Univ. Press.
- Globerman, S., Peng, M. W., & Shapiro, D. M. (2011). Corporate governance and Asian companies. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(1), 1–14.  
<https://doi.org/10.1007/s10490-010-9240-6>
- Glogowska, M., Young, P., & Lockyer, L. (2011). Propriety, process and purpose: Considerations of the use of the telephone interview method in an educational research study. *Higher Education*, 62(1), 17–26.  
<https://doi.org/10.1007/s10734-010-9362-2>

- Glowka, G., & Zehrer, A. (2019). Tourism Family-Business Owners' Risk Perception: Its Impact on Destination Development. *Sustainability*, 11(24), 6992. <https://doi.org/10.3390/su11246992>
- Godfrey, P. C. (2005). The Relationship Between Corporate Philanthropy And Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), 777–798. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.18378878>
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & Castro, J. de (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.593320>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (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>
- Gonzalez, A. C., Rodriguez, Y., & Sossa, A. (2017). Leadership and governance decisions in family business performance: An application of fuzzy sets logic. *Journal of Small Business Strategy*, 27(1), 51-66.
- Gregory-Smith, I., Main, B. G.M., & O'Reilly, C. A. (2014). Appointments, Pay and Performance in UK Boardrooms by Gender. *The Economic Journal*, 124(574), F109-F128. <https://doi.org/10.1111/eoj.12102>
- Gudmundson, D., Hartman, E. A., & Tower, C. B. (1999). Strategic Orientation: Differences between Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review*, 12(1), 27–39. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00027.x>
- Habbershon, T. G. (2006). Commentary: A Framework for Managing the Familiness and Agency Advantages in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 879–886. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00158.x>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified Systems Perspective of Family Firm Performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465.

- Hamelin, A. (2013). Influence of family ownership on small business growth. Evidence from French SMEs. *Small Business Economics*, 41(3), 563–579. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9452-x>
- Harms, H. (2014). Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research. *International Journal of Financial Studies*, 2(3), 280–314. <https://doi.org/10.3390/ijfs2030280>
- Hernández-Linares, R., Sarkar, S., & Cobo, M. J. (2018). Inspecting the Achilles heel: A quantitative analysis of 50 years of family business definitions. *Scientometrics*, 115(2), 929–951. <https://doi.org/10.1007/s11192-018-2702-1>
- Hiebl, M. R. W. (2014). Risk aversion in the family business: The dark side of caution. *Journal of Business Strategy*, 35(5), 38–42. <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2013-0087>
- Hiebl, M. R. W., Duller, C., & Neubauer, H. (2019). Enterprise Risk Management in Family Firms: Evidence from Austria and Germany. *The Journal of Risk Finance*, 20(1), 39–58.
- Hitt, M. A., & Smith, K.G. (2005). Introduction: The Process of developing Management Theory. In K. G. Smith und M. A. Hitt (Hrsg.), *Great Minds in Management: The Process of Theory Development* (S. 1-6). Oxford: Oxford University Press.
- Holmstrom, B. (1979). Moral Hazard and Observability. *The Bell Journal of Economics*, 10(1), 74. <https://doi.org/10.2307/3003320>
- Holt, A. (2010). Using the telephone for narrative interviewing: A research note. *Qualitative Research*, 10(1), 113–121. <https://doi.org/10.1177/1468794109348686>
- Huybrechts, J., Voordeckers, W., & Lybaert, N. (2013). Entrepreneurial Risk Taking of Private Family Firms. *Family Business Review*, 26(2), 161–179. <https://doi.org/10.1177/0894486512469252>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00086-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00086-2)

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209–228. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00040.x>
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2007). A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of Business Research*, 60(10), 1048–1057. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.018>
- Kenyon-Rouvinez, D. (2001). Patterns in Serial Business Families: Theory Building Through Global Case Study Research. *Family Business Review*, 14(3), 175–191. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00175.x>
- Klein, S. B. (2000). Family businesses in Germany: Significance and structure. *Family Business Review*, 13(3), 157–181.
- König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The Family Innovator's Dilemma: How Family Influence Affects the Adoption of Discontinuous Technologies by Incumbent Firms. *Academy of Management Review*, 38(3), 418–441. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0162>
- Kotlar, J., Massis, A. de, Fang, H., & Frattini, F. (2014). Strategic reference points in family firms. *Small Business Economics*, 43(3), 597–619. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9556-6>
- Kraiczy, N. D., Hack, A., & Kellermanns, F. W. (2015). What Makes a Family Firm Innovative? CEO Risk-Taking Propensity and the Organizational Context of Family Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 334–348. <https://doi.org/10.1111/jpim.12203>
- La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate Ownership Around the World. *The Journal of Finance*, 54(2), 471–517. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115>
- Lardon, A., Deloof, M., & Jorissen, A. (2017). Outside CEOs, board control and the financing policy of small privately held family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 8(1), 29–41. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.01.002>
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1169–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00339.x>

- Leana, C. R., & van Buren, H. J. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538–555. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202136>
- Leaptrott, J. (2005). An Institutional Theory View of the Family Business. *Family Business Review*, 18(3), 215–228. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00043.x>
- Lee, J., & Tan, F. (2001). Growth of Chinese Family Enterprises in Singapore. *Family Business Review*, 14(1), 49–74. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00049.x>
- Leiß, G., & Zehrer, A. (2018). Intergenerational communication in family firm succession. *Journal of Family Business Management*, 8(1), 75–90. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2017-0025>
- Lim, E. N. K., Lubatkin, M. H., & Wiseman, R. M. (2010). A family firm variant of the behavioral agency theory. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(3), 197–211. <https://doi.org/10.1002/sej.91>
- Litz, R. A. (1995). The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71–81. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00071.x>
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313–330. <https://doi.org/10.1002/job.307>
- Lumpkin, G. T., Martin, W., & Vaughn, M. (2008). Family Orientation: Individual-level Influences on Family Firm Outcomes. *Family Business Review*, 21(2), 127-138.
- Martín-Ugedo, J. F., & Minguez-Vera, A. (2014). Firm Performance and Women on the Board: Evidence from Spanish Small and Medium-Sized Enterprises. *Feminist Economics*, 20(3), 136–162. <https://doi.org/10.1080/13545701.2014.895404>
- Martos, M. C. V. (2007). What is a family business? A discussion of an integrative and operational definition. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(4), 473. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2007.013692>
- Massis, A. de, Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on Technological Innovation in Family Firms:: Present Debates and Future Directions. *Family*

- Business Review*, 26(1), 10–31.  
<https://doi.org/10.1177/0894486512466258>
- Mathew, V. (2016). Women and family business succession in Asia - characteristics, challenges and chauvinism. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 27(2/3), 410–424.  
<https://doi.org/10.1504/IJESB.2016.073972>
- Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken (12. Aufl.). *Beltz Pädagogik*. Weinheim: Beltz.
- Megaravalli, A. V., & Sampagnaro, G. (2019). Predicting the growth of high-growth SMEs: Evidence from family business firms. *Journal of Family Business Management*, 9(1), 98–109. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2017-0029>
- Melin, L., & Nordqvist, M. (2007). The reflexive dynamics of institutionalization: The case of the family business. *Strategic Organization*, 5(3), 321–333.  
<https://doi.org/10.1177/1476127007079959>
- Memili, E., Chang, E. P. C., Kellermanns, F. W., & Welsh, D. H. B. (2015). Role Conflicts of Family Members in Family Firms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1), 143-151.
- Memili, E., Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Zellweger, T. M., & Barnett, T. (2010). The critical path to family firm success through entrepreneurial risk taking and image. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 200–209.  
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.10.005>
- Micelotta, E. R., & Raynard, M. (2011). Concealing or revealing the Family? Corporate Brand Identity Strategies in Family Firms. *Family Business Review*, 24(3), 197–216.
- Miller, D. C., & Salkind, N. J. (2002). *Handbook of research design & social measurement* (6. Aufl.). Thousand Oaks: Sage Publication.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2011). Family and Lone Founder Ownership and Strategic Behaviour: Social Context, Identity, and Institutional Logics. *Journal of Management Studies*, 48(1), 1–25.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00896.x>

- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x>
- Miller, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial? *Strategic Management Journal*, 34(5), 553–571.  
<https://doi.org/10.1002/smj.2024>
- Mínguez-Vera, A., & Martin, A. (2011). Gender and management on Spanish SMEs: An empirical analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(14), 2852–2873.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599948>
- Miralles-Marcelo, J. L., Miralles-Quirós, M. d. M., & Lisboa, I. (2014). The impact of family control on firm performance: Evidence from Portugal and Spain. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 156–168.  
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.03.002>
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency Problems in large Family Business Groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367–382.
- Morgan, T. J., & Gomez-Mejia, L. R. (2014). Hooked on a feeling: The affective component of socioemotional wealth in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 280–288.  
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.07.001>
- Muñoz-Bullón, F., & Sanchez-Bueno, M. J. (2011). The Impact of Family Involvement on the R&D Intensity of Publicly Traded Firms. *Family Business Review*, 24(1), 62–70.  
<https://doi.org/10.1177/0894486510396870>
- Muskat, B., & Zehrer, A. (2017). A power perspective on knowledge transfer in internal succession of small family businesses. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 29(5), 333–350.  
<https://doi.org/10.1080/08276331.2017.1345208>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Novick, G. (2008). Is there a bias against telephone interviews in qualitative research? *Research in Nursing & Health*, 31(4), 391–398.  
<https://doi.org/10.1002/nur.20259>

- Oh, H., Labianca, G., & Chung, M.-H. (2006). A Multilevel Model of Group Social Capital. *Academy of Management Review*, 31(3), 569–582.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318918>
- Palvia, A., Vähämaa, E., & Vähämaa, S. (2015). Are Female CEOs and Chairwomen More Conservative and Risk Averse? Evidence from the Banking Industry During the Financial Crisis. *Journal of Business Ethics*, 131(3), 577–594. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2288-3>
- Pan, Y., & Sparks, J. R. (2012). Predictors, consequence, and measurement of ethical judgments: Review and meta-analysis. *Journal of Business Research*, 65(1), 84–91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.002>
- Pastoriza, D., & Ariño, M. A. (2008). When Agents Become Stewards: Introducing Learning in the Stewardship Theory. In *1st IESE Conference, "Humanizing the Firm & Management Profession", Barcelona, IESE Business School*. Abgerufen von <https://doi.org/10.2139/ssrn.1295320>
- Patten, M. L., & Galvan, M. C. (2020). *Proposing empirical research: A Guide to the Fundamentals* (6. Aufl.). New York: Routledge.
- Pazzaglia, F., Mengoli, S., & Sapienza, E. (2013). Earnings Quality in Acquired and Nonacquired Family Firms. *Family Business Review*, 26(4), 374–386.  
<https://doi.org/10.1177/0894486513486343>
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949–969. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00265.x>
- Pieper, T. M., & Klein, S. B. (2007). The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms. *Family Business Review*, 20(4), 301–319.  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00101.x>
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>
- Preisendörfer, P. (2008). *Organisationssoziologie: Grundlagen, Theorien und Problemstellungen* (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Prencipe, A., Bar-Yosef, S., & Dekker, H. C. (2014). Accounting Research in Family Firms: Theoretical and Empirical Challenges. *European Accounting Review*, 23(3), 361–385. <https://doi.org/10.1080/09638180.2014.895621>

- Purkayastha, S., Veliyath, R., & George, R. (2019). The roles of family ownership and family management in the governance of agency conflicts. *Journal of Business Research*, 98(1), 50–64.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.024>
- PwC. (2019). *Family Business Survey: Österreich-Report 2018: Besonderheiten, Herausforderungen und Perspektiven österreichischer Familienunternehmen*. Abgerufen am 07. Juli 2019 von  
<https://www.pwc.at/de/branchen/family-business/family-business-survey-2018.html>
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238–264.  
<https://doi.org/10.1108/11766091111162070>
- Raue, M., Lermer, E., & Streicher, B. (Hrsg.). (2018). *Psychological Perspectives on Risk and Risk Analysis: Theory, Models and Applications*. Springer: Cham.
- Rautiainen, M., Pihkala, T., & Ikävalko, M. (2012). Family Business System Models – A Case Study and Some Implications of Open Systems Perspective. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(2), 155–168. <https://doi.org/10.1080/08276331.2012.10593566>
- Reid, R. S., & Adams, J. S. (2001). Human resource management – a survey of practices within family and non-family firms. *Journal of European Industrial Training*, 25(6), 310–320. <https://doi.org/10.1108/03090590110401782>
- Revilla, A. J., Pérez-Luño, A., & Nieto, M. J. (2016). Does Family Involvement in Management Reduce the Risk of Business Failure? The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 29(4), 365–379.  
<https://doi.org/10.1177/0894486516671075>
- Rich, R. C., Brians, C. L., Manheim, J. B., & Willnat, L. (2018). *Empirical Political Analysis: Quantitative and Qualitative Research Methods* (9. Aufl.). Milton: Routledge.
- Roberson, Q., Holmes, O., & Perry, J. L. (2017). Transforming Research on Diversity and Firm Performance: A Dynamic Capabilities Perspective. *Academy of Management Annals*, 11(1), 189–216.  
<https://doi.org/10.5465/annals.2014.0019>

- Rogoff, E. G., & Heck, R. K. Z. (2003). Evolving Research in Entrepreneurship and Family Business: Recognizing Family as the Oxygen that Feeds the Fire of Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 559–566.
- Rondi, E., 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(4), 100236. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.12.001>
- Ruigrok, W., Peck, S., & Tacheva, S. (2007). Nationality and Gender Diversity on Swiss Corporate Boards. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4), 546–557. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00587.x>
- Sabatier, M. (2015). A women's boom in the boardroom: Effects on performance? *Applied Economics*, 47(26), 2717–2727. <https://doi.org/10.1080/00036846.2015.1008774>
- Saeed, A., Yousaf, A., & Alharbi, J. (2017). Family and state ownership, internationalization and corporate board-gender diversity. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(2), 251–270. <https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2015-0159>
- Salvato, C., Chirico, F., & Sharma, P. (2010). A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 321–348. <https://doi.org/10.1080/08985621003726192>
- Samara, G., Jamali, D., & Lapeira, M. (2019). Why and how should SHE make her way into the family business boardroom? *Business Horizons*, 62(1), 105–115. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.09.001>
- Schaefer, S. M., & Alvesson, M. (2020). Epistemic Attitudes and Source Critique in Qualitative Research. *Journal of Management Inquiry*, 29(1), 33–45. <https://doi.org/10.1177/1056492617739155>
- Schuh, S. C., Bark, A. S. H., van Quaquebeke, N., Hossiep, R., Frieg, P., & van Dick, R. (2014). Gender Differences in Leadership Role Occupancy: The Mediating Role of Power Motivation. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 363–379. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1663-9>
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>

- Schwass, J., Hillerström, H., Kück, H., & Lief, C. (2011). *Wise Wealth: Creating It, Managing It, Preserving It*. London: Palgrave Macmillan UK.
- Seierstad, C., & Kirton, G. (2015). Having It All? Women in High Commitment Careers and Work-Life Balance in Norway. *Gender, Work & Organization*, 22(4), 390–404. <https://doi.org/10.1111/gwao.12099>
- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy— A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107–123. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x>
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Shaukat, A., Qiu, Y., & Trojanowski, G. (2016). Board Attributes, Corporate Social Responsibility Strategy, and Corporate Environmental and Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 135(3), 569–585. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2460-9>
- Sheedy, E. A., Griffin, B., & Barbour, J. P. (2015). A Framework and Measure for Examining Risk Climate in Financial Institutions. *Journal of Business and Psychology*, 32(1), 101–116. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9424-7>
- Sheedy, E., & Griffin, B. (2017). Risk governance, structures, culture, and behavior: A view from the inside. *Corporate Governance: An International Review*, 26(1), 4–22. <https://doi.org/10.1111/corg.12200>
- Sheridan, A., & Milgate, G. (2005). Accessing Board Positions: A comparison of female and male board members' views. *Corporate Governance: An International Review*, 13(6), 847–855. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00475.x>
- Siebels, J.-F., & Knyphausen-Aufseß, D. zu (2012). A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 280–304. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00317.x>
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>

- Smith, M. (2007). "Real" managerial differences between family and non-family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(5), 278–295. <https://doi.org/10.1108/13552550710780876>
- Sturges, J. E., & Hanrahan, K. J. (2004). Comparing Telephone and Face-to-Face Qualitative Interviewing: A Research Note. *Qualitative Research*, 4(1), 107–118. <https://doi.org/10.1177/1468794104041110>
- Sun, S. L., Zhu, J., & Ye, K. (2015). Board Openness During an Economic Crisis. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 363–377. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2164-1>
- Szydło, M. (2015). Gender Equality on the Boards of EU Companies: Between Economic Efficiency, Fundamental Rights and Democratic Legitimation of Economic Governance. *European Law Journal*, 21(1), 97–115. <https://doi.org/10.1111/eulj.12074>
- 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>
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review*, 5(1), 43–62. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00043.x>
- Torchia, M., Calabrò, A., & Morner, M. (2015). Board of Directors' Diversity, Creativity, and Cognitive Conflict: The Role of Board Members' Interaction. *International Studies of Management & Organization*, 45(1), 6–24. <https://doi.org/10.1080/00208825.2015.1005992>
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476. <https://doi.org/10.5465/257085>
- Verbeke, A., & Kano, L. (2012). The Transaction Cost Economics Theory of the Family Firm: Family-Based Human Asset Specificity and the Bifurcation Bias. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1183–1205. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00545.x>
- Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M.-A., & Guzmán, A. (2015). Governance of Family Firms. *Annual Review of Financial Economics*, 7(1), 635–654. <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-110613-034357>
- Vintilă, G., Onofrei, M., & Gherghina, Ș. C. (2015). The Effects of Corporate Board and CEO Characteristics on Firm Value: Empirical Evidence from

- Listed Companies on the Bucharest Stock Exchange. *Emerging Markets Finance and Trade*, 51(6), 1244–1260.  
<https://doi.org/10.1080/1540496X.2015.1073518>
- Visser, T., & van Scheers, L. (2018). Can family business managers manage family business risks? *Management Journal of Contemporary Management Issues*, 23(1), 123–137. <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2018.23.1.123>
- Vogl, S. (2013). Telephone Versus Face-to-Face Interviews: Mode Effect on Semistructured Interviews with Children. *Sociological Methodology*, 43(1), 133–177. <https://doi.org/10.1177/0081175012465967>
- Von Schlippe, A. (2009). Bewusst mit Risiken umgehen – Paradoxienmanagement in Familienunternehmen. In T. A. Rösen, A. Von Schlippe & T. Groth (Hrsg.) *Familienunternehmen: Exploration einer Unternehmensform* (S.47-S.71). Lohmar: Josef Eul Verlag GmbH.
- Wang, Y., & Poutziouris, P. (2010). Entrepreneurial risk taking: Empirical evidence from UK family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(5), 370–388.  
<https://doi.org/10.1108/13552551011071841>
- Ward, J. L., & Kenyon-Rouvinez, D. (2010). Familienwerte als Wettbewerbsvorteil. In N. Winkeljohann (Hrsg.) *Wirtschaft in Familienhand: Die Erfolgsgeheimnisse der Unternehmerdynastie* (S.61-S.73). Frankfurt: Campus Verlag GmbH.
- Welsh, D. H., & Zellweger, T. (2010). Can we afford it? Investment decisions of family and nonfamily owners. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 16(2), 21-41.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2006). Ownership and Management Issues Associated With Family Firm Performance and Company Objectives. *Family Business Review*, 19(4), 301–316. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00077.x>
- Wilson, N., Wright, M., & Scholes, L. (2013). Family Business Survival and the Role of Boards. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1369–1389. <https://doi.org/10.1111/etap.12071>
- Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133–153. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192967>

- WKO. (2018). *Familienunternehmen in Österreich*. Abgerufen am 07. Juli 2019 von [https://news.wko.at/news/oesterreich/2018\\_15\\_Familienunternehmen.pdf](https://news.wko.at/news/oesterreich/2018_15_Familienunternehmen.pdf)
- Xi, J., Kraus, S., Filser, M., & Kellermanns, F. W. (2015). Mapping the field of family business research: Past trends and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *11*(1), 113–132. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0286-z>
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, *18*(4), 495–512. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00057-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00057-0)
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, *18*(1), 23–40. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x>
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*(6), 1035–1054. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x>
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, *1*(1), 54–63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>
- Zellweger, T., & Sieger, P. (2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, *38*(1), 67–84. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9267-6>

## Anhang

<b>Anhang A1:</b> Interviewleitfaden .....	B
<b>Anhang A2:</b> Interviewleitfaden - Vorbemerkung .....	D
<b>Anhang A3:</b> Literature Framework.....	F

## Anhang A1: Interviewleitfaden

### Interviewleitfaden - Experteninterviews

#### Masterarbeit:

#### Female Empowerment

#### Frauen an der Spitze von Familienunternehmen - Risikowahrnehmung & -handhabung

**Forschungsfrage:** Wie können weibliche Unternehmerinnen betriebliches Risiko in Familienunternehmen bestmöglich handhaben?

**Rafaela Bodner**

Management Center Innsbruck

Masterstudiengang Entrepreneurship und Tourismus

#### Vorbemerkungen:

- Für die Teilnahme bedanken
- Vorstellung der Studentin & des Studiums
- Vorstellung der Masterarbeit: Thema & Zielsetzung
- Erklärung der Anonymität & Datenverarbeitung
- Einverständniserklärung für Aufzeichnungen (Telefongespräch)
- Explizites Fachwissen ist nicht notwendig, die eigene Meinung steht im Vordergrund

#### Start des Interviews

#### Teil 1: Einstieg

Was ist Ihre Funktion in Ihrem Betrieb?

Seit wann gibt es Ihren Betrieb?

Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie?

#### Teil 2: Hauptteil

#### Themengebiet Risikowahrnehmung & Risikofaktoren

1. Welche Themen und Spannungsfelder nehmen Sie derzeit in Ihrem Betriebsumfeld besonders wahr?

- a) Welche Aufgaben nehmen im Tagesgeschäft zeitlich am meisten Raum ein und warum ist das so?
- b) Welche Themen werden häufig innerhalb der Familie diskutiert und inwiefern sind hier alle Mitglieder integriert?

2. Wie viele Generationen arbeiten in Ihrem Betrieb bereits mit?

- a) Wie gliedert sich die Aufgabenverteilung?
- b) Auf welche Weise findet der Kommunikationsaustausch statt?
- c) Inwiefern entstehen hier potentielle Spannungsfelder oder Meinungsverschiedenheiten?

### **Themengebiet Risikomanagement**

3. Inwiefern setzen Sie sich in Ihrem Unternehmen mit potentiellen Risiken auseinander und berücksichtigen diese in Ihrer Strategieplanung?

4. Mit wem besprechen Sie die Vorgangsweise, wenn Veränderungen anstehen, um diese bestmöglich bewältigen zu können?

5. Wie gehen Sie mit der momentanen Situation rund um den Corona-Virus um?

### **Teil 3: Abschlussfragen**

6. Worin bestehen die Besonderheiten, die Ihren Betrieb auszeichnen und den Erfolg des Unternehmens fördern?

- a) Worin besteht hier Gefahr, dass sich diese Situation verändern kann?

7. Was wünschen Sie sich für die Zukunft Ihres Unternehmens?

- a) Inwieweit teilen die übrigen Familienmitglieder diese Ansichten?

### **Schlussbemerkungen:**

- Erneut für die Teilnahme & Zeit bedanken
- Verabschiedung

**Ende des Interviews**

## Anhang A2: Interviewleitfaden - Vorbemerkung

### Interview Leitfaden - Experteninterviews

#### **Masterarbeit:**

#### **Female Empowerment**

#### **Frauen an der Spitze von Familienunternehmen - Risikowahrnehmung & -handhabung**

**Forschungsfrage:** Wie können weibliche Unternehmerinnen betriebliches Risiko in Familienunternehmen bestmöglich handhaben?

**Rafaela Bodner**

Management Center Innsbruck

Masterstudiengang Entrepreneurship und Tourismus

#### **Vorbemerkungen:**

Zu allererst herzlichen Dank für Ihre Teilnahme an diesem Interview und Ihre Mithilfe. Kurz noch einmal zu meiner Person: Ich heiße Rafaela Bodner und studiere im Masterstudiengang Entrepreneurship & Tourismus am MCI Management Center Innsbruck.

Dann zur Frage der Sinnhaftigkeit und Zielsetzung des Ganzen: Das Thema meiner Masterarbeit lautet: „Female Empowerment - Frauen an der Spitze von Familienunternehmen - Risikowahrnehmung & -handhabung“.

Das Ziel der Befragung ist die Auseinandersetzung mit der Risikowahrnehmung und -handhabung sowie die Identifikation von Risikofaktoren von weiblichen Unternehmerinnen in Familienunternehmen näher zu beleuchten.

Mithilfe Ihres Interviews werden Handlungsempfehlungen für weibliche Führungskräfte und Nachfolgerinnen entwickelt, welche helfen sollen potentielle Risiken zu erkennen, zu verstehen und in Risikosituationen entsprechend zu handeln.

Das Gespräch wird via Sprachmemo aufgezeichnet, um das Material später auswerten zu können. Jedoch werden Ihre Daten und alles was Sie mir erzählen höchst vertraulich behandelt und Ihre Aussagen werden in der Arbeit komplett anonymisiert, sodass keinerlei Rückschlüsse auf Sie oder Ihr Unternehmen gemacht werden können. Die Auswertung, Aufbereitung und Diskussion der

Ergebnisse werden ausschließlich von mir durchgeführt. Sie können davon ausgehen, dass alle Daten nur dem Zweck des Forschungsvorhabens dienen und an keine Drittpersonen weitergeleitet werden. Vorab noch der Hinweis, dass kein explizites Fachwissen notwendig ist, sondern vielmehr stehen Ihre Sichtweisen, Erfahrungen und Meinungen zur Gänze im Mittelpunkt.

Wenn Sie damit einverstanden sind, dann würde ich ab jetzt die Aufnahme und das Interview starten.

### Anhang A3: Literature Framework

Autor/in	Jahr	Titel	Untersuchte Länder	Keywords	Hauptaussagen
Casillas & Moreno	2010	The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement	Spanien	entrepreneurial orientation; family business; growth; family involvement	Je mehr die Familie im Unternehmen involviert ist, desto größer der Einfluss von Innovation auf das Unternehmenswachstum & desto risikoverträglicher agiert sie in Bezug auf das Wachstum des Unternehmens
Fletcher	2010	'Life-making or risk taking'? Co-preneurship and family business start-ups.	UK	co-preneurship, couples and new venture creation, family embeddedness of entrepreneurship, family start-ups, lifestyle business, market work	Untersuchungsgegenstand sind Paare; Risiken betreffen alle Familienmitglieder, werden besprochen & gemeinsam gemanagt; Durch den hohen Grad an emotionalen Bezug zw. Familie & Unternehmen steigt die Risikoaversion
Memili, Eddleston, Kellermanns, Zellweger & Barnett	2010	The critical path to family firm success through entrepreneurial risk taking and image	Schweiz	family firms, organizational identity, risk taking; image	FU & hohe Erwartungen der Unternehmerfamilie erhöhen die Risikobereitschaft & wirken sich positiv auf die Performance & Image aus
Wang & Poutziouris	2010	Entrepreneurial risk taking: Empirical evidence from UK family firms	UK	Entrepreneurialism, Risk assessment, Family firms, Business performance, United Kingdom	Individuelle & familiäre Variablen, wie Alter, Amtszeit von Eigentümern/Managern & involvierte Generationen bestimmen die Risikobereitschaft in FU; Intensität der Risikobereitschaft bestimmt die Geschäfts-Performance; Je älter der/die Eigentümer/in + Manager/in, desto weniger risikobereit ist er/sie; Je mehr Generationen involviert sind, desto höher die Risikobereitschaft

Welsh & Zellweger	2010	Can we afford it? Investment decisions of family and nonfamily owners	Schweiz / USA	not mentioned	Für FU sind Kontrollverluste gleich schlimm wie Verlust der Rendite; Investitionen werden deshalb so getätigt, dass sie ein möglichst geringes Risiko darstellen (auch wenn die Rendite niedriger ist als bei Alternativinvestitionen)
Zellweger & Sieger	2012	Entrepreneurial orientation in long-lived family firms.	Schweiz	entrepreneurship, entrepreneurial orientation, family firm, family survival	Die fehlende Diversifizierung in FU führt zu hohem Risiko für die Eigentümer, die wiederum risikoavers bei Geschäftsentscheidungen reagieren (Performance-Hazard-Risiko)
Bianco, Bontempi, Golinelli & Parigi	2013	Family firms' investments, uncertainty and opacity	Italien	Family firms Investments Uncertainty Capital Irreversibility Opacity	Investitionen in FU reagieren sensibler auf Unsicherheiten als Nicht-FU aufgrund von geringerer Transparenz & höherer Risikoaversion
Hamelin	2013	Influence of family ownership on small business growth. Evidence from French SMEs	Frankreich	Small business Family ownership Growth Performance	FU verhalten sich risikoavers bzgl. des Schutzes ihrer nicht-finanziellen Ziele (z.B. langfristiger Bestand) zu schützen
Huybrechts, Voordeckers & Lybaert	2013	Entrepreneurial risk taking of private family firms: The influence of a nonfamily CEO and the moderating effect of CEO tenure	Belgien	entrepreneurial risk taking, nonfamily CEO, agency theory, psychological ownership, socioemotional wealth	Externe CEOs erhöhen die Möglichkeit unternehmerisches Risiko einzugehen (besonders in den ersten Jahren ihrer Amtszeit); Risikofreude nimmt mit zunehmenden Jahren ab
Kotlar, Massis, Fang & Frattini	2014	Strategic reference points in family firms	Spanien	Family management R&D investments Family goals Strategic reference points Heterogeneity of family firms	FU nehmen strategische Risiken an, um Familienziele zu wahren; Familienmitglieder im Top-Management wirkt sich negativ auf die Risikobereitschaft aus

Miralles-Marcelo, Miralles-Quirós, & Lisboa	2014	The impact of family control on firm performance: Evidence from Portugal and Spain	Spanien / Portugal	family firms; financial performance; stock market performance; founder effect; size effect; age effect	Wer das FU managed ist entscheidend - wirkt sich auf das Riskoverhalten & die finanzielle Performance aus; Familieninterne CEOs vermeiden tendenziell unsichere Investitionen & das damit verbundene Risiko; Familieninterne CEOs zielen auf die Nutzenmaximierung & Erhalt des SEW der Familie ab & Fortbestand + Performance des FU; Risikoaverses Verhalten kann dem Familienvermögen auch schaden
Kraicz, Hack & Kellermanns	2015	What makes a family firm innovative? CEO risk-taking propensity and the organizational context of family firms	Deutschland	not mentioned	FU agieren wenig risikofreudig; Geringere Innovationskraft des Produktportfolios
Boubaker, Nguyen & Rouatbi	2016	Multiple Large Shareholders and Corporate Risk-taking: Evidence from French Family Firms	Frankreich	risk-taking, ownership structure, family firms, private benefits of control, contestability, corporate governance	Eigentümer von FU präferieren risikoärmere Handlungsweisen; Risikofreude höher, wenn externe Shareholder am FU beteiligt sind
Revilla, Pérez-Luño & Nieto	2016	Does family involvement in management reduce the risk of business failure?	Spanien	family business; family involvement in management; entrepreneurial; orientation, business failure, survival analysis	FU mit einem großen Anteil an Familienmitgliedern im Managementteam (nicht zwangsläufig als Eigentümer) haben eine geringere Chance zu scheitern; Die Chance zu scheitern steigt, wenn die unternehmerische Orientation (Veränderungs- & Innovationsfähigkeit) steigt

Lardon, Deloof & Jorissen	2017	Outside CEOs, board control and the financing policy of small privately held family firms.	Belgien	family firms; outside CEO; board control; debt policy; entrepreneurial risk taking	Familienmitglieder als CEOs erhöhen das risikoaverse Verhalten in FU; Externe CEOs gehen eher Risiken ein, dafür ist der Leverage geringer & die Schulden höher
Glowka & Zehrer	2019	Tourism Family-Business Owners' Risk Perception: Ist Impact on Destination Development	Österreich	family business, stakeholder, destination development, risk perception	Maßnahmen für gewisse Risiken werden in FU als interne Aufgaben angesehen (Markenbildung, Marketing, das Dorf wieder attraktiv gestalten); andere wiederum als externe Aufgaben der DMO gesehen werden (Klimawandel, Personalmangel, Preisdumping), da FU der Auffassung sind, dass sie nur über begrenzte Ressourcen zum Entgegenwirken verfügen