



## Die Resilienz von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien

Yasin Yilmaz

### I. Einleitung

#### 1. Familienunternehmen als Rückgrat der Wirtschaft

Familienunternehmen, oft als das Rückgrat der Weltwirtschaft bezeichnet, nehmen eine einzigartige Position in der Wirtschaftslandschaft ein. Diese Organisationen sind durch gemeinsames Erbe, Werte und ein Bekenntnis zur Kontinuität über Generationen hinweg geprägt. Sie leisten einen erheblichen Beitrag zur globalen Wirtschaft und decken eine breite Palette von Branchen ab – von kleinen lokalen Firmen bis hin zu multinationalen Konzernen. Weltweit stellen Familienunternehmen etwa zwei Drittel aller Unternehmen dar, tragen 70–90 % zum globalen Bruttoinlandsprodukt (BIP) bei und schaffen 50–80 % der Arbeitsplätze in den meisten Ländern. In Deutschland, dem empirischen Kontext dieser Untersuchung, machen familiengeführte Unternehmen rund 90 % aller Firmen aus, generieren 55 % des Gesamtumsatzes und stellen 57 % aller Arbeitsplätze. Viele dieser Unternehmen bestehen seit Generationen, was auf eine bemerkenswerte Widerstandsfähigkeit hinweist.

#### 2. Resilienz als Schlüsselmerkmal von Familienunternehmen

Die Widerstandsfähigkeit – die Fähigkeit, sich in Krisen und angesichts von Widrigkeiten erfolgreich anzupassen – ist für den langfristigen Erfolg von Familienunternehmen von zentraler Bedeutung. Besonders in diesen Unternehmen spielt die Übergabe eines wirtschaftlich stabilen und zukunftsfähigen Betriebs an die nächste Generation eine entscheidende Rolle. Der richtige Umgang mit Herausforderungen, Stressoren und Krisen ist essenziell, um das geschaffene Erbe zu bewahren und weiterzuentwickeln. Trotz der Herausforderungen, denen sie gegenüberstehen – wie Ressourcenknappheit, vorsichtige Innovationsstrategien oder spezifische interne Stressfaktoren (familiäre Konflikte, Nachfolgeprobleme) – zeigen Studien, dass Familienunternehmen resilienter sind als Nicht-Familienunternehmen. Diese Resilienz äußert sich häufig in einer stabileren Leistung, insbesondere in Krisenzeiten wie Finanzkrisen, Pandemien oder geopolitischen Umbrüchen. Quantitative Studien unterstreichen diesen Befund, indem sie Resilienz anhand der Entwicklung zentraler Leistungskennzahlen vor, während und nach Krisen messen. Typische Indikatoren sind beispielsweise Kapital- und Eigenkapitalrendite, Umsatzerlöse sowie das Fortbestehen oder Scheitern eines Familienunternehmens nach einer Krise. Diese Kennzahlen verdeutlichen, wie Familienunternehmen ihre Widerstandsfähigkeit unter Beweis stellen und langfristig erfolgreich agieren können.



## II. Existierende Forschungslücken

Eine zentrale Forschungslücke liegt in der besonderen Resilienz von Familienunternehmen, die trotz ihrer erhöhten Krisenanfälligkeit und spezifischer interner Herausforderungen – wie Ressourcenknappheit, Nachfolgeprobleme und familiäre Konflikte – häufig widerstandsfähiger als Nicht-Familienunternehmen agieren. Empirische Studien liefern Hinweise auf diese Resilienz, doch die Mechanismen und Prozesse, durch die sie entsteht, sind bislang unzureichend verstanden. Es fehlt ein systematisches Verständnis dafür, wie die Überschneidung von Familien- und Geschäftssystemen die Resilienzdynamik beeinflusst und welche spezifischen Faktoren Familienunternehmen befähigen, Widrigkeiten erfolgreich zu bewältigen und langfristige Nachhaltigkeit zu sichern.

Darüber hinaus ist unklar, wie die einzigartigen Ressourcen von Familienunternehmen – wie menschliches, soziales und finanzielles Kapital – in konkrete Resilienzprozesse übersetzt werden können, die nicht nur das Überleben, sondern auch die Erholung und langfristige Langlebigkeit fördern. Während bestehende Studien die Verfügbarkeit dieser Ressourcen betonen, fehlt es an einem differenzierten Verständnis dafür, wie diese Ressourcen in der Praxis aktiviert und eingesetzt werden. Zudem ist die wissenschaftliche Terminologie uneinheitlich: Begriffe wie „Familierness“, „Familienkapital“ oder „Überlebenskapital“ werden unterschiedlich definiert, was die konzeptionelle Klarheit einschränkt und den direkten Vergleich von Studien erschwert. Es bedarf daher einer integrierten Perspektive, die sowohl die Dynamik zwischen verschiedenen Generationen als auch die spezifischen Anforderungen interner und externer Krisen berücksichtigt, um die Resilienz von Familienunternehmen besser zu erklären und zu stärken.

Schlussendlich besteht eine black box in der Beziehung zwischen der individuellen Resilienz des Familienunternehmers und der Resilienz des Familienunternehmens. Während bestehende Studien darauf hinweisen, dass die persönliche Resilienz des Eigentümers/ Geschäftsführers resiliente Maßnahmen und Verhaltensweisen auf Unternehmensebene fördern kann, bleibt der zugrunde liegende Mechanismus, der diese Verbindung erklärt, weitgehend unerforscht. Insbesondere die Frage, wie die persönlichen Ressourcen und Eigenschaften des Eigentümers/Geschäftsführers (z. B. Erfahrung, Charakter und Selbstwirksamkeit) in den Krisenkontexten von Familienunternehmen aktiviert und umgesetzt werden, um sowohl individuelle als auch organisationale Resilienz zu fördern, ist bislang ungeklärt.

## III. Ziel der Arbeit

Die Beantwortung dieser Fragen bildet den zentralen Fokus der kumulativen Dissertation von Yasin Yilmaz. Methodisch stützt sich der Autor in Studie 1 auf eine systematische Literaturrecherche, um die theoretischen Grundlagen zu schaffen, die zur Erklärung der Resilienz in Familienunternehmen notwendig sind. In den Studien 2 und 3 kommt eine empirisch-qualitative Methodik zum Einsatz, wobei insbesondere eine multiple Fallstudi-



analyse durchgeführt wird, um tiefere Einblicke in die Dynamiken und Mechanismen der Resilienz in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien zu gewinnen.

Im Rahmen der systematischen Literaturrecherche analysiert Yilmaz 87 Studien, die zwischen 2009 und 2023 zum Themenkomplex Resilienz in Familienunternehmen veröffentlicht wurden. Ziel dieses Abschnitts ist es, die einzigartigen Merkmale von Familienunternehmen herauszuarbeiten, die ihre (erhöhte) Resilienz fördern. Auf Grundlage der analysierten Studien entwickelt Yilmaz ein neuartiges, konzeptionelles Modell, schlägt eine präzise (Prozess-)Definition von Resilienz in Familienunternehmen vor und formuliert eine Forschungsagenda. Diese bietet sowohl der Literatur zu Familienunternehmen als auch der allgemeinen Organisationsforschung neue Impulse und praxisrelevante Erkenntnisse.

Die empirisch-qualitativen Teile dieser Arbeit basieren auf 64 Tiefeninterviews, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten durchgeführt wurden, und verfolgen zwei zentrale Ziele: a) die Identifikation von Faktoren, die die Resilienz in Familienunternehmen während Krisenzeiten fördern, und b) die Untersuchung, wie die Resilienz des Familienunternehmers die Resilienz seines Unternehmens konkret beeinflusst. Die Analyse erstreckt sich über verschiedene Branchen und berücksichtigt eine Vielzahl von Perspektiven. Neben den Ansichten von Familienunternehmern und geschäftsführenden Familiengesellschaftern werden auch aktive Familienmitglieder im Unternehmen, stille Gesellschafter, externe Geschäftsführer, Angestellte (innerhalb und außerhalb der Familie) sowie Experten aus Wissenschaft und Beratung einbezogen. Ziel ist es, ein ganzheitliches Verständnis der Resilienz von Familienunternehmen zu entwickeln, das die Komplexität und Vielfalt dieser Organisationen umfassend widerspiegelt.

#### **IV. Ergebnisse der Arbeit**

Die kumulative Dissertation liefert wichtige Erkenntnisse zur Resilienz von Familienunternehmen. Die Analyse der ersten Studie identifiziert drei wesentliche Themenbereiche, die die Resilienz von Familienunternehmen prägen: die langfristige Orientierung und Familienwerte, die idiosynkratische Ausstattung mit Ressourcen und Fähigkeiten sowie die Demonstration von Resilienz und Lernen. Ein neuartiger konzeptioneller Rahmen wird entwickelt, der die besonderen Merkmale der Resilienz von Familienunternehmen betont. Darüber hinaus werden Lücken in der Literatur aufgedeckt, darunter uneinheitliche theoretische Perspektiven und methodische Schwächen. Die Studie trägt zur Forschung bei, indem sie eine kohärente Definition von Resilienz in Familienunternehmen vorschlägt, die wie folgt lautet:



*“Der Prozess der positiven individuellen, familiären/nicht-familiären und organisatorischen Anpassung an anhaltende Stressfaktoren und diskontinuierliche Ereignisse, unterstützt durch idiosynkratische Ressourcenausstattung, führt kurzfristig zur funktionalen und strukturellen Integrität und Funktionsfähigkeit des Familienunternehmens und langfristig zur Langlebigkeit des Familienunternehmens.”*

Die Analyse der zweiten explorativ-qualitativen Studie zeigt, dass die Resilienz von Familienunternehmen durch eine Vielzahl von Faktoren gefördert wird, die je nach Art der Krise und der Perspektive der Beteiligten variieren. Yilmaz entwickelt eine Typologie von Resilienzfaktoren, die spezifisch auf Familienunternehmen zugeschnitten ist und differenziert zwischen den Perspektiven der älteren und jüngeren Generation von Familienunternehmern. Während ältere Generationen eher interne Krisen betonen, spielen bei jüngeren Unternehmern externe Krisen, wie etwa die COVID-19-Pandemie, eine größere Rolle. Zu den Resilienzfaktoren zählen insbesondere Selbstwirksamkeit, Optimismus und Geduld. Diese Erkenntnisse erweitern den Diskurs über Resilienz in Familienunternehmen, indem sie sowohl generationenübergreifende Perspektiven als auch eine breitere Sicht auf unterschiedliche Krisenszenarien einbeziehen.

Die Ergebnisse der dritten Studie fließen in ein konzeptionelles Modell ein, das verdeutlicht, wie die individuelle Resilienz von Familienunternehmern über einen sozialen Ansteckungseffekt die Resilienz des Unternehmens positiv beeinflusst. Dieser Effekt beschreibt, wie Verhaltensweisen, Emotionen und Einstellungen durch soziale Interaktionen zwischen Individuen übertragen werden, was zu Veränderungen in den Wahrnehmungen und Handlungen von Teammitgliedern führen kann. Das Modell identifiziert vier spezifische Resilienzmechanismen, die diesen Prozess unterstützen und die Resilienz auf Unternehmensebene stärken. Durch das Resilienzpotenzial des Familienunternehmens, das sich in der aktiven Demonstration von Resilienz äußert, zeigen sowohl Manager als auch Mitarbeiter mehr Motivation und Commitment in Krisenzeiten, was letztlich zu einer erhöhten Resilienz der gesamten Organisation führt. Diese Studie erweitert die bestehende Literatur zur Resilienz im Unternehmertum, indem sie nicht nur die individuellen Resilienzressourcen untersucht, sondern auch die sozialen Mechanismen aufzeigt, die die Resilienz innerhalb von Organisationen stärken. Zudem trägt sie zur Forschung über soziale Ansteckung bei, indem sie die zugrunde liegenden Prozesse der Übertragung von Resilienz auf organisatorischer Ebene beleuchtet.