

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE FORSCHUNG UND PRAXIS

Begründet durch Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Wilhelm Hasenack · Fortgeführt von Prof. Dr. Günter Sieben

Herausgeber: Prof. Dr. Thomas Hering · Prof. Dr. Manfred Jürgen Matschke · Prof. Dr. Michael Olbrich · Prof. Dr. Lutz Richter

BFUP

4 | 2026

Juli/August

www.bfup.de

ISSN 0340-5370
gelistet im SSCI

SCHWERPUNKTTHEMA

Nachhaltigkeit durch Familienunternehmen?

mit Beiträgen zum Thema von

Nikolai Schäfer, Dorian Hannig, Nathalie Litz, Jan-Mirko Katz und Marcel Hülsbeck

Einfluss familiärer Governance-Strukturen auf die ökologische Nachhaltigkeit von großen Familienunternehmen

Julia Riepl, Anna Gappmaier, Thomas M. Brunner-Kirchmair und Helmut Pernsteiner

Kultur als Kontextbedingung: ESG und finanzielle Performance in Familienunternehmen europäischer Emerging Markets

Marvin Assenmacher, Desiree Wieser, Anita Zehrer und Ariane Pfitscher

Jenseits des Profits: Wie Familienunternehmen ethische und verantwortungsvolle Führung manifestieren

Johannes C. Müller und David Maximilian G. Fischer

Die ökologische Transformation in deutschen Familienunternehmen: Leistungen und Herausforderungen

Marlene Fröhlich, Michael Graffius, Birgit Felden und Bennet Schierstedt

Wechsel in der ESG-Strategie inhabergeführter Familienunternehmen: Eine Fallstudie zum Sprung von inkrementellen zu radikalen Nachhaltigkeitspraktiken

WEITERE THEMEN

Jan Körnert

Wilhelm Hasenack in seiner Leipziger Schaffenszeit von 1938 bis 1947 – Rückblick und Würdigung anlässlich seines 125. Geburtstags



Finanzieller
Klimabeitrag*



nwb

Inhaltsverzeichnis

- Beiträge zum Thema

Einfluss familiärer Governance-Strukturen auf die ökologische Nachhaltigkeit von großen Familienunternehmen	
Von Nikolai Schäfer, Dorian Hannig, Nathalie Litz, Jan-Mirko Katz und Prof. Dr. Marcel Hülsbeck, Hochschule München	329
Kultur als Kontextbedingung: ESG und finanzielle Performance in Familienunternehmen europäischer Emerging Markets	
Von Julia Riepl, MSc, BA, Dr.in Anna Gappmaier, MSc, BA, Assoz.-Prof. MMag. Dr. Thomas M. Brunner-Kirchmair und o.Univ.-Prof. Prof. h.c. Dr. Helmut Pernsteiner, Johannes Kepler Universität Linz	347
Jenseits des Profits: Wie Familienunternehmen ethische und verantwortungsvolle Führung manifestieren	
Von Marvin Assenmacher, Dr. Desiree Wieser, Prof. Dr. Anita Zehrer und Ariane Pfitscher, MCI Die Unternehmerische Hochschule@.	372
Die ökologische Transformation in deutschen Familienunternehmen: Leistungen und Herausforderungen	
Von Dr. Johannes C. Müller, Stiftung Familienunternehmen, und Dr. David Maximilian G. Fischer, Technische Universität München	388
Wechsel in der ESG-Strategie inhabergeführter Familienunternehmen: Eine Fallstudie zum Sprung von inkrementellen zu radikalen Nachhaltigkeitspraktiken	
Von Marlene Fröhlich, Prof. Dr. Michael Graffius, Prof. Dr. Birgit Felden, EMF-Institut der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, und Prof. Dr. Bennet Schierstedt, Hochschule Bielefeld	409
• Weitere Themen	
Wilhelm Hasenack in seiner Leipziger Schaffenszeit von 1938 bis 1947 – Rückblick und Würdigung anlässlich seines 125. Geburtstags	
Von Prof. Dr. Jan Körnert, Universität Greifswald.	431

*Nikolai Schäfer, Dorian Hannig, Nathalie Litz,
Jan-Mirko Katz und Marcel Hülsbeck*

Seite 329

Einfluss familiärer Governance-Strukturen auf die ökologische Nachhaltigkeit von großen Familienunternehmen

Diese Studie untersucht, wie familiäre Governance-Strukturen – Identität des CEO, Zusammensetzung des Top-Management-Teams und familiäre Zielpreferenzen – die ökologische Nachhaltigkeit von großen Familienunternehmen (n=243) beeinflussen. Die Ergebnisse zeichnen ein differenziertes Bild: Familien-CEO sowie hohe SEW-Ausprägungen fördern ökologische Nachhaltigkeit, während ein hoher Familienanteil im TMT hemmend wirkt. Theoretisch erweitert die Studie die Upper-Echelons-Perspektive für FU, indem sie die dominante Koalition als konfiguratives Gefüge konzeptionalisiert und dadurch bestehende widersprüchliche Befunde zur ökologischen Nachhaltigkeit von FU erklärt. Praktisch liefern die Ergebnisse Hinweise, wie FU durch eine Balance aus wertebasierter Zielorientierung, familiärer Kontrolle und Diversität nachhaltige Strategien fördern können.

The influence of family governance structures on the environmental sustainability of large family businesses

This study examines how family governance structures – CEO identity, composition of the top management team, and family goal preferences – influence the environmental sustainability of large family businesses (n=243). The results paint a nuanced picture: family CEOs and high SEW scores promote environmental sustainability, while a high proportion of family members in the TMT has an inhibiting effect. Theoretically, the study expands the upper-echelons perspective for family businesses by conceptualizing the dominant coalition as a configurative structure and thereby explaining existing contradictory findings regarding the environmental sustainability of family businesses. Practically, the results provide insights into how family businesses can promote sustainable strategies through a balance of value-based goal orientation, family control, and diversity.

*Julia Riepl, Anna Gappmaier, Thomas M. Brunner-Kirchmair und
Helmut Pernsteiner*

Seite 347

Kultur als Kontextbedingung: ESG und finanzielle Performance in Familienunternehmen europäischer Emerging Markets

Der Zusammenhang zwischen ESG und finanzieller Performance von Familienunternehmen (FU) wird maßgeblich durch Kontextbedingungen moderiert. Aufbauend auf der Theorie des Socioemotional Wealth (SEW) untersucht diese Studie, inwiefern das informale institutionelle Umfeld – konkret die nationale Kultur – als Kontextbedingung beeinflusst, wie sich die ESG-Performance auf die finanzielle Performance von FU und Nicht-FU auswirkt. Die Analyse von 327 Firmenjahren börsennotierter Unternehmen aus sieben europäischen Emerging Markets im Zeitraum 2018–2023 zeigt, dass nicht der Familienstatus per se ausschlaggebend ist, sondern dessen Interaktion mit kulturellen Rahmenbedingungen. Die nationale Kultur markiert dabei den „Kipppunkt“, an dem SEW-getriebene ESG-Entscheidungen in FU entweder als Kosten verbleiben oder in finanzielle Vorteile übersetzt werden. Insbesondere die Social-Performance erweist sich als sensitiv gegenüber diesen Kontextbedingungen. Damit

erweitert diese Studie das Verständnis darüber, unter welchen Kontextbedingungen ESG in FU tatsächlich positiv auf die finanzielle Performance wirkt.

When Culture Matters: ESG and Financial Performance in Family Firms in European Emerging Markets

The relationship between ESG and the financial performance of family firms (FF) is significantly moderated by contextual conditions. Building on Socioemotional Wealth (SEW) theory, this study examines to what extent the informal institutional environment – specifically national culture – as a contextual condition influences how ESG performance affects the financial performance of FF and non-FF. An analysis of 327 firm-year observations from publicly listed companies across seven European emerging markets between 2018 and 2023 indicates that it is not the family status per se that is decisive, but rather its interaction with the cultural framework. National culture represents the “tipping point” at which SEW-driven ESG decisions in FF either remain costs or are translated into financial benefits. In particular, social performance proves to be especially sensitive to these contextual conditions. Thus, this study expands the understanding of under which contextual conditions ESG in FF actually has a positive effect on financial performance.

Marvin Assenmacher, Desiree Wieser, Anita Zehrer und Ariane Pfitscher

Seite 372

Jenseits des Profits: Wie Familienunternehmen ethische und verantwortungsvolle Führung manifestieren

Ethische und verantwortungsvolle Führung gilt als zentraler Ansatz zur langfristigen Ausrichtung unternehmerischer Entscheidungen an gesellschaftlichen und moralischen Maßstäben. Während bestehende Forschung vor allem normative Grundlagen und individuelle Merkmale untersucht, ist bislang unzureichend geklärt, wie ethische Führung nachhaltig verankert werden kann. Auf Basis leitfadengestützter Interviews mit Führungspersonen familiengeführter 4- und 5-Sterne-Hotels werden fünf zentrale Dimensionen identifiziert: langfristige Orientierung, wertebasierte Kultur, Stakeholder-Orientierung, familiärer Einfluss sowie innovations- und partizipationsorientierte Umsetzung. Die Studie verbindet sozioemotionalen Reichtum (motivationale Ebene) und Sozialkapitaltheorie (relationale Ebene) und diskutiert, wie ethische Führung in Familienunternehmen verankert ist.

Beyond Profit: How Family Firms Embed Ethical and Responsible Leadership

Ethical and responsible leadership is widely regarded as a key approach for aligning entrepreneurial decision-making with societal and moral standards over the long term. While existing research has primarily examined normative foundations and individual traits, it remains insufficiently understood how ethical leadership can be sustainably embedded within organisations. Drawing on semi-structured interviews with executives of family-run four- and five-star hotels, this study identifies five central dimensions: long-term orientation, a values-based culture, stakeholder orientation, family influence, and an innovation- and participation-oriented implementation. By integrating socioemotional wealth (motivational dimension) and social capital theory (relational dimension), the study discusses how ethical leadership is anchored in family businesses.

Johannes C. Müller und David Maximilian G. Fischer Seite 388*Die ökologische Transformation in deutschen Familienunternehmen: Leistungen und Herausforderungen*

Deutsche Familienunternehmen gelten aufgrund ihrer Langfristorientierung als prädestinierte Akteure ökologischer Transformation. Ihr Generationendenken legt eine Affinität zu ökologischer Nachhaltigkeit nahe, während eine konservative Grundhaltung und Risikoaversion transformative Prozesse hemmen können. Empirisch ist jedoch ungeklärt, ob sie als Innovationstreiber wirken oder lediglich Entwicklungen anderer adaptieren. Dieser Beitrag untersucht anhand eines Design-Science-Research-Ansatzes, was deutsche Familienunternehmen konkret in den Bereichen Umwelttechnologien, Klimaneutralität, Kreislaufwirtschaft und grüner Fachkräftesicherung leisten. Die Ergebnisse zeigen, dass Familienunternehmen in technologischen Nischen eigenständige Innovationsbeiträge erbringen, in der Breite jedoch als stabilisierende Diffusionsakteure wirken und eine dichotomische Einordnung als Vorreiter oder Nachzügler empirisch nicht haltbar ist. Stattdessen leisten Familienunternehmen kontextabhängige, spezialisierte Transformationsbeiträge.

The Ecological Transformation in German Family Businesses: Achievements and Challenges

German family firms are often regarded as particularly well positioned to contribute to ecological transformation due to their long-term orientation. Their intergenerational outlook suggests an affinity for environmental sustainability, while their typically conservative stance and risk aversion may inhibit transformative change. Empirically, however, it remains unclear whether family firms act as drivers of innovation or primarily adapt to developments initiated by others. Drawing on a design science research approach, this study examines the concrete contributions of German family firms in the fields of environmental technologies, climate neutrality, circular economy practices, and the development of a green skilled workforce. The findings indicate that family firms generate independent innovations within specific technological niches, yet more broadly function as stabilizing diffusion actors. A dichotomous classification of family firms as either pioneers or laggards is therefore not empirically supported. Instead, family firms provide context-dependent and specialized contributions to ecological transformation.

Marlene Fröhlich, Michael Graffius, Birgit Felden und Bennet Schierstedt

Seite 409

Wechsel in der ESG-Strategie inhabergeführter Familienunternehmen: Eine Fallstudie zum Sprung von inkrementellen zu radikalen Nachhaltigkeitspraktiken

Radikale Nachhaltigkeitstransformationen stellen insbesondere inhabergeführte Familienunternehmen vor erhebliche strategische und organisationale Herausforderungen, da diese aufgrund ihrer konservativen Grundhaltung und ausgeprägten Risikoaversion typischerweise inkrementelle Nachhaltigkeitsentwicklungen vornehmen. Gleichwohl gehen solche Unternehmen unter bestimmten Bedingungen abrupt zu radikalen Nachhaltigkeitspraktiken über. Dieser Beitrag untersucht anhand einer qualitativ angelegten Einzelfallstudie der Knauber Unternehmensgruppe, wodurch ein Wechsel von inkrementellen zu radikalen Nachhaltigkeitspraktiken in der ESG-

Strategie ausgelöst wird und wie die Besonderheiten von Familienunternehmen diese Transformation mitprägen. Es wird gezeigt, dass ein kritisches Ereignis – im Fallbeispiel ein externer marktbezogener Schock – insbesondere dann wechsellösend wirkt, wenn es sowohl die strukturelle Stabilität des inkrementellen Entwicklungspfad es unterbricht als auch dessen sozioemotionale Legitimität erschüttert. Die Studie erweitert die Literatur um den Wechselfad und zeigt, wie kritische Ereignisse als Katalysatoren radikaler Nachhaltigkeitstransformationen in inhabergeführten Familienunternehmen wirken.

Shifts in ESG Strategy in Owner-Managed Family Firms: A Case Study of a Leap from Incremental to Radical Sustainability Practices

Radical sustainability transformations pose substantial strategic and organizational challenges, particularly for owner-managed family firms, which typically pursue incremental sustainability developments due to their conservative orientation and pronounced risk aversion. Nevertheless, under certain conditions, such firms abruptly shift to radical sustainability practices. This paper investigates, based on a qualitative single-case study of the Knauber Group, how a shift from incremental to radical sustainability practices in ESG strategy is triggered and how the specific characteristics of family firms shape this transformation. Building on a conceptual model, the study shows that a critical event may trigger such a shift when it disrupts both the structural stability of the incremental development pathway and its socio-emotional legitimacy. The study extends the literature by introducing a shift pathway of sustainability transformation and demonstrates how critical events act as catalysts for radical sustainability transformations in owner-managed family firms.

Jan Körner

Seite 431

Wilhelm Hasenack in seiner Leipziger Schaffenszeit von 1938 bis 1947 – Rückblick und Würdigung anlässlich seines 125. Geburtstags

Wilhelm Hasenack (1901–1984) gehört zu den führenden Vertretern der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre. Sein Engagement für das Fach zeigt sich eindrucksvoll in der 1949 erfolgten Gründung der bis heute erscheinenden Zeitschrift Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis. Im gleichen Jahr nahm Hasenack einen Ruf an die Universität Göttingen an. Die fruchtbaren und erfolgreichen Göttinger Jahrzehnte überstrahlen oftmals seine restliche Schaffenszeit, die sich vor 1949 gleichwohl in ereignisreichen gesellschaftspolitischen Phasen abspielte: Weimarer Republik, Diktatur, Krieg, Nachkriegswirren und Zonenspaltung. Der vorliegende Beitrag nimmt den 125. Geburtstag Hasenacks zum Anlass, auf seine neunjährige Leipziger Schaffenszeit zwischen 1938 und 1947 zurückzublicken und sie zu würdigen.

Wilhelm Hasenack's creative period in Leipzig from 1938 to 1947: A retrospective tribute in commemoration of his 125th birthday

Wilhelm Hasenack (1901–1984) was one of the German-speaking world's leading figures in the field of business administration. His commitment to the subject is notably demonstrated by his founding of the journal Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis [Business Research and Practice] in 1949, which has continued publication to the present day. In that same year, he accepted a position at the University of Göttingen. His successful and highly productive decades in Göttingen often overshadow

Hasenack's preceding creative periods, which before 1949 spanned eventful socio-political phases: the Weimar Republic, dictatorship, war, post-war chaos, and the division of Germany into occupation zones. This article marks Hasenack's 125th birthday as an occasion to look back upon his nine-year creative period in Leipzig between 1938 and 1947 and to pay tribute to his achievements.

Versand:

Erfolgt GoGreen mit unserem Versandpartner – Deutsche Post

***Titelseite - Finanzieller Klimabeitrag =**

Druckprodukt mit finanziellem



Klimabeitrag

ClimatePartner.com/16605-2105-1001

Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier.

Zertifiziert mit dem Umweltzeichen Blauer Engel.

Um eine gute Lesbarkeit zu gewährleisten, verwenden wir in Fachtexten in der Regel geschlechtsspezifische Personenbezeichnungen.

Selbstverständlich sind damit alle Menschen gleichermaßen gemeint.

Die bestimmungsgemäße Handhabung dieses Produkts stellt kein Risiko für die Gesundheit oder Sicherheit im Sinne der Verordnung über die allgemeine Produktsicherheit (EU) 2023/988 (GPSR) dar.

NWB Verlag GmbH & Co. KG

Eschstr. 22

44629 Herne

service@nwb.de

NWB Verlag GmbH & Co. KG · AG Bochum HRA 5124 · **Geschäftsführung:** Dr. Ludger Kleyboldt, Mark Liedtke · Eschstr. 22 · 44629 Herne, Fon 02323.141-900, Fax 02323.141-123, Internet: www.nwb.de. Bankverbindung: Postbank Dortmund (IBAN DE69 4401 0046 0064 0694 67, BIC PBNKDEFF). **Herausgeber:** Prof. Dr. Thomas Hering, Hagen/Westfalen; Prof. Dr. Manfred Jürgen Matschke, Greifswald; Prof. Dr. Michael Olbrich, Saarbrücken; Prof. Dr. Lutz Richter, Trier. Schriftleitung: AOR PD Dr. Christian Toll, FernUniversität in Hagen, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Investitionstheorie und Unternehmensbewertung, Universitätsstr. 11, 58097 Hagen/Westfalen, Fon 02331.987-4024. **Verantwortlich für Anzeigen:** Ute Sellenriek. **Anzeigenabteilung:** Patrick Schade, Fon 02323.141-387; Miriam Fabian, Fon 02323.141-172; Susanna Marazzotta, Fon 02323.141-378; Rica Rüthing, Fon 02323.141-179; Fax 02323.141-919, E-Mail: anzeigen@nwb.de. **Anzeigenpreisliste:** Nr. 37. **Erscheinungsweise:** jährlich 6 Hefte; Jahresbezugspreis (im Voraus fällig): € 278,13 (D) zzgl. gesetzl. MwSt. (€ 297,60 (D) inkl. MwSt.); für in Ausbildung befindliche Personen (ab Vorlage der Bescheinigung) € 180,56 (D) zzgl. gesetzl. MwSt. (€ 193,20 (D) inkl. MwSt.). Die Preise verstehen sich zzgl. € 18,00 Versandkosten im Jahr (inkl. MwSt.) im Inland; zzgl. € 36,00 Versandkosten im Jahr (inkl. MwSt.) im Ausland. Kündigung: vier Wochen zum Jahresende. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages unzulässig.

Besprechungsexemplare neu erschienener Werke sind unmittelbar dem NWB Verlag einzureichen. Die Auswahl der zu rezensierenden Exemplare behält sich die Schriftleitung vor. Annahme nur von Originalaufsätzen, die ausschließlich dem Verlag zur Alleinverwertung in allen Medien (einschließlich Datenbanken) angeboten werden. Alle Manuskripte werden „doppelt blind“ begutachtet. Ein Informationsblatt mit Hinweisen für die Autoren kann bei der Schriftleitung angefordert oder unter www.bfup.de eingesehen werden.

Satz: Röser MEDIA GmbH & Co. KG, Karlsruhe

Druck: Kern GmbH, Bexbach

78. Jahrgang
ISSN 0340-5370