

Mike Degmayr

**Sozioemotionale Werte in
familiengeführten Handwerksbetrieben
und deren Auswirkung auf strategische
Entscheidungen in Situationen des
Scheiterns**

DHI

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf eine gleichzeitige Verwendung weiblicher, diverser und männlicher Sprachformen verzichtet. Alle Ausführungen bezüglich Personen, Rollen und Funktionen, die in der femininen oder maskulinen Form erfolgen, gelten selbstverständlich für alle Geschlechter gleichermaßen.

2025

Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut (DHI)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



sowie die
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer

Zusammenfassung

Der Schutz sozioemotionaler Werte (SEW) steht für geschäftsführende Inhaber von Familienbetrieben meist im Vordergrund. Dennoch ist wenig darüber bekannt, wie sich diese Dynamik auf die strategische Entscheidung der Eskalation des Commitments zu einem scheiternden Betrieb sowie die Entscheidung zur Neugründung eines Betriebs nach dem Scheitern auswirkt. Dementsprechend wurde untersucht, inwiefern der SEW exzessives Commitment-Verhalten zu einem scheiternden Familienbetrieb befeuert sowie die Wahrscheinlichkeit eines Wiedereinstiegs in das Unternehmertum nach dem Scheitern des Betriebs erhöht. Zwei Vignettenstudien unter 314 geschäftsführenden Inhabern familiengeführter Handwerksbetriebe in Deutschland bieten Hinweise für einen positiven Einfluss des SEW auf den Grad der Commitment-Eskalation und die Wahrscheinlichkeit, nach dem Scheitern des Betriebs erneut ins Unternehmertum einzutreten. Darüber hinaus legen die Ergebnisse der Analyse nahe, dass die Angst vor dem Scheitern eine moderierende Rolle in der Wechselwirkung zwischen dem SEW und der Eskalation des Commitments spielt, indem sie das Ausmaß des exzessiven Commitment-Verhaltens verringert. Zudem zeigen die Ergebnisse einen negativen Zusammenhang zwischen der internen Attribution der Ursachen für das Scheitern und der Wahrscheinlichkeit des Wiedereinstiegs ins Unternehmertum. Die Ergebnisse der Arbeit bieten wertvolle Erkenntnisse für geschäftsführende Inhaber von familiengeführten Handwerksbetrieben, die unwirtschaftliche Entscheidungen vermeiden möchten, und geben Aufschluss für Regierungsbehörden, wie wirtschaftlicher Wohlstand durch das SEW-induzierte Bestreben, den scheiternden Familienbetrieb zu schützen, beeinflusst werden kann.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Theoretische Grundlagen	3
2.1 Sozioemotionale Werte in familiengeführten Handwerksbetrieben	3
2.2 Sozioemotionale Werte und die Eskalation des Commitments	4
2.3 Sozioemotionale Werte und der Wiedereinstieg ins Unternehmertum	6
2.4 Die Angst vor dem Scheitern	8
2.5 Die Rolle der Attribution	10
3. Methodik	12
3.1 Stichprobe.....	13
3.2 Design – Studie 1.....	13
3.3 Design – Studie 2.....	15
3.4 Variablen.....	15
3.4.1 Abhängige Variablen	15
3.4.2 Unabhängige Variablen und Moderatoren.....	16
3.4.3 Kontrollvariablen.....	17
4. Ergebnisse	18
4.1 Deskriptive Statistik.....	18
4.2 Datenqualität.....	19
4.3 Manipulationstests	21
4.4 Statistische Ergebnisse – Studie 1	22
4.5 Statistische Ergebnisse – Studie 2	25
4.6 Robustheitsprüfungen.....	26
5. Diskussion	27

5.1 Praktische Implikationen	29
5.2 Limitationen	30
Literaturverzeichnis	32

1. Einleitung

Ein hohes Commitment gegenüber dem Betrieb gilt seit Langem als zentrales Merkmal, das Familienbetriebe von nicht familiengeführten Unternehmen unterscheidet (Chirico et al. 2018; Sirmon und Hitt 2003; Vallejo 2009). Während Commitment häufig als Vorteil von Familienbetrieben gesehen wird (Vallejo 2009), zeigt die bestehende Forschung jedoch, dass Commitment ein zweiseitiges Schwert sein kann, da sich Commitment in übermäßiger Form in einen Zustand der Commitment-Eskalation verwandeln kann (Randall 1987; Staw 1976). Commitment-Eskalation beschreibt Situationen, in denen Individuen trotz Hinweisen auf die Aussichtslosigkeit ihrer Strategie weiterhin an einem scheiternden Kurs festhalten und zusätzliche Ressourcen investieren (Brockner 1992; Staw 1976). In diesem Zusammenhang führt Commitment-Eskalation häufig dazu, dass weitere Ressourcen in eine aussichtslose Situation investiert werden, da Betroffene versuchen, Verluste auszugleichen und ein Scheitern zu vermeiden. Dies führt jedoch oft zu einer zusätzlichen Verschwendung von Ressourcen (Chirico et al. 2018; Wong und Kwong 2007).

Trotz der potenziell schädlichen Auswirkungen für sowohl den Betrieb als auch dessen Stakeholder bleibt die Commitment-Eskalation in Familienbetrieben ein wenig erforschtes Phänomen (Chirico et al. 2018; Palm et al. 2024). Dementsprechend untersucht dieser Aufsatz relevante Treiber von Commitment-Eskalation im Kontext von familiengeführten Handwerksbetrieben. Insbesondere wird die Rolle des sozioemotionalen Werts (SEW, engl. Socioemotional Wealth) analysiert. Der SEW beschreibt die nicht-finanziellen, emotional geprägten Aspekte der Beziehung zwischen Inhaber und Betrieb und manifestiert sich unter anderem in einer starken emotionalen Bindung an den Betrieb, einer hohen Identifikation mit dem Betrieb oder einem intrinsischen Wunsch nach Nachfolge und Erhalt des unternehmerischen Erbes (Berrone et al. 2012; Gómez-Mejía et al. 2007). In ihrer These zur SEW-Perspektive postulieren Gómez-Mejía et al. (2007), dass geschäftsführende Inhaber Gewinne oder Verluste von SEW als zentrale Entscheidungsreferenz betrachten und bereit sind, erhebliche Risiken einzugehen, um einen Verlust ihres SEW zu vermeiden. Diese Risikoneigung könnte dazu führen, dass geschäftsführende Inhaber angesichts eines

drohenden Scheiterns verstärkt zu Commitment-Eskalation neigen, da ein Ausstieg aus dem Betrieb den Verlust des über Jahre aufgebauten SEW bedeuten würde.

Neben der Untersuchung des Einflusses des SEW auf die Commitment-Eskalation analysiert dieser Aufsatz zudem, inwiefern der SEW die Wahrscheinlichkeit eines Wiedereinstiegs in das Unternehmertum nach einem Scheitern des Betriebs beeinflusst. Falls ein Scheitern unvermeidbar wird und der Inhaber den Betrieb verlässt, könnten starke Trauergefühle über den erlittenen Verlust entstehen, insbesondere da die Stärke der Trauergefühle gewöhnlich mit der Bedeutung des verlorenen Objekts zunimmt (Shepherd 2009). Ein Verlust des SEW könnte demnach besonders intensive Trauerreaktionen hervorrufen. In diesem Zusammenhang könnte die Neugründung eines Betriebs eine attraktive Strategie zur Trauerbewältigung darstellen, da sie die Möglichkeit bietet, den SEW nach dem Scheitern wiederherzustellen. Diese Annahme wird durch bestehende Forschung gestützt, die nahelegt, dass Individuen eine natürliche Tendenz haben, Verluste auszugleichen (Hsu 2013). Folglich könnte ein höherer SEW die Wahrscheinlichkeit eines Wiedereinstiegs in das Unternehmertum nach dem Scheitern erhöhen.

Um zu untersuchen, ob der SEW die Intensität der Commitment-Eskalation gegenüber einem scheiternden Familienbetrieb sowie die Wahrscheinlichkeit der Neugründung eines Betriebs nach dem Scheitern beeinflusst, wurde ein quantitatives Forschungsdesign verwendet. Zu diesem Zweck wurden zwei separate Vignettenstudien mit 314 geschäftsführenden Inhabern privater familiengeführter Handwerksbetriebe in Deutschland durchgeführt, wobei sich jede Studie auf einen der beiden genannten Effekte des SEW konzentrierte. Im Zuge der Analyse wurde zudem die Rolle der Angst vor dem Scheitern sowie der internen Attribution der Ursachen für das bevorstehende oder tatsächliche Scheitern untersucht.

Die Ergebnisse der beiden Studien liefern Hinweise auf einen positiven Zusammenhang zwischen dem SEW und sowohl der Intensität der Commitment-Eskalation als auch der Wahrscheinlichkeit eines Wiedereinstiegs in das Unternehmertum nach einem Scheitern. Darüber hinaus zeigt die Analyse, dass die Angst vor dem Scheitern eine signifikant negative moderierende Wirkung auf die Beziehung zwischen dem SEW und die Commitment-Eskalation hat. Anstatt weitere Investitionen zur Vermeidung des Scheiterns zu befeuern, scheint die Angst vor dem Scheitern die wirtschaftliche Rationalität in der Entscheidungsfindung zu fördern oder

Vermeidungsstrategien auszulösen (Cacciotti und Hayton 2015). Zudem deutet die Analyse darauf hin, dass eine interne Attribution die Wahrscheinlichkeit eines Wiedereinstiegs negativ beeinflusst. Dies stützt die Annahme, dass interne Attribution geschäftsführende Inhaber dazu bringt, reflektierter über einen Wiedereinstieg in das Unternehmertum nachzudenken.

Die Ergebnisse dieser Arbeit ermöglichen es geschäftsführenden Inhabern privater Familienbetriebe, wirtschaftlich irrationale Entscheidungsmuster frühzeitig zu erkennen und gezielt gegenzusteuern. Zudem können politische Entscheidungsträger von einem besseren Verständnis darüber profitieren, wie wirtschaftlicher Wohlstand durch SEW-getriebene Entscheidungsprozesse beeinflusst werden könnte.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Sozioemotionale Werte in familiengeführten Handwerksbetrieben

Neben einem starken Commitment wird der Sozioemotionale Wert (SEW) als eines der zentralen Unterscheidungsmerkmale von Familienbetrieben angesehen (Berrone et al. 2012). SEW beschreibt im Wesentlichen die nicht-finanziellen Aspekte, die sich aus der Beziehung des geschäftsführenden Inhabers und des Betriebs ergeben (Gómez-Mejía et al. 2007). Der SEW wird dabei in fünf übergeordnete Dimensionen, die sogenannten „FIBER“-Dimensionen, unterteilt. Dazu gehören der Grad der familiären Kontrolle und Einflussnahme (F), die Identifikation mit dem Betrieb (I), die sozialen Bindungen der Familienmitglieder zu Stakeholdern des Betriebs (B), die emotionale Verbundenheit mit dem Betrieb (E) und die Reaktivierung familiärer Bindungen durch Nachfolge (R) (Berrone et al. 2012). Somit repräsentiert der SEW die Tatsache, dass geschäftsführende Inhaber nicht nur finanzielle Renditen im Blick haben, sondern auch von sozioemotionalen Faktoren geleitet werden (Gómez-Mejía et al. 2007).

Im Rahmen ihres SEW-Modells argumentieren Gómez-Mejía et al. (2007), dass geschäftsführende Inhaber den Erhalt ihres SEW als zentralen Referenzwert für strategische Entscheidungen betrachten und bereit sind, erhebliche Risiken einzugehen, um einen Verlust von SEW zu vermeiden. Gleichzeitig wird jedoch postuliert, dass geschäftsführende Inhaber risikoscheu reagieren, wenn Entscheidungen den SEW gefährden könnten. Die zentrale Prämisse des SEW-

Modells besagt daher, dass der Erhalt von SEW Vorrang vor finanziellen Überlegungen hat.

Eine bislang wenig untersuchte potenziell nachteilige Auswirkung des SEW könnte sich in Situationen drohenden Scheiterns zeigen. Ein Scheitern liegt dabei normalerweise vor, wenn der Betrieb die gesetzten Zielvorgaben oder notwendigen Leistungskennzahlen (z. B. Rentabilitätsgrenzen) nicht erreicht (McGrath 1999). Da der Erhalt von SEW eng mit dem Fortbestand des Betriebs verknüpft ist, könnte der Drang, den SEW zu schützen, geschäftsführende Inhaber dazu verleiten, unwirtschaftliche Entscheidungen zu treffen, um ein Scheitern zu verhindern (DeTienne und Chirico 2013; Gómez-Mejía et al. 2007). Infolgedessen könnten geschäftsführende Inhaber mit zunehmendem Leistungsabfall und wachsender Gefahr des Scheiterns anfälliger für exzessives Commitment werden, um den drohenden Misserfolg abzuwenden.

2.2 Sozioemotionale Werte und die Eskalation des Commitments

Während Commitment ein motivierender Faktor oder Vorteil sein kann, um Herausforderungen im unternehmerischen Alltag zu bewältigen (Chirico et al. 2018; Randall 1987), kann Commitment auch zum Nachteil werden, wenn es überhandnimmt und in eine Eskalation des Commitments übergeht. Die Eskalation des Commitments beschreibt ein psychologisches Phänomen, bei dem Individuen trotz zunehmender Hinweise auf ein Scheitern weiterhin an einer Strategie festhalten und zusätzliche Ressourcen wie Zeit oder Geld investieren (Brockner 1992; Staw 1976). Studien zeigen, dass Individuen bei einer Commitment-Eskalation zunehmend resistent gegenüber Veränderungen und neuen Ansätzen werden (Chirico et al. 2018). Chirico et al. (2018) argumentieren daher, dass die Eskalation des Commitments auf drei verschiedene Arten schwerwiegende Folgen haben kann: Erstens lösen zusätzliche Investitionen häufig nicht die eigentlichen Probleme, mit denen der Betrieb konfrontiert ist. Zweitens führt Eskalationsverhalten dazu, dass wertvolle Ressourcen verschwendet werden, wenn das Scheitern eintritt. Drittens können durch das Festhalten an einer suboptimalen Strategie Opportunitätskosten entstehen, da andere, profitablere Möglichkeiten ungenutzt bleiben (Chirico et al. 2018).

Brockner et al. (1979) identifizieren grundsätzlich fünf zentrale Merkmale von Eskalationssituationen: (1) bestehende Investitionen in Form versunkener Kosten

(engl. Sunk Costs), (2) eine Wahlmöglichkeit zwischen dem Versuch, Verluste durch weitere Investitionen auszugleichen oder von einer weiteren Investition abzusehen, (3) eine Erfolgsaussicht, die entweder gering ist oder überproportional hohe Investitionen erfordert, (4) eine neue Motivation für die weitere Investition und (5) das Entstehen eines „Eskalationszyklus“, bei dem zusätzliche Investitionen die Eskalation weiter verstärken.

Mehrere Theorien haben versucht, das Phänomen der Commitment-Eskalation sowohl aus einer Retroperspektive als auch aus einer Prospektive zu erklären. Die Selbstrechtfertigungstheorie, die auf Festinger (1957) Theorie der kognitiven Dissonanz basiert, stellt den vorherrschenden retrospektiven Erklärungsansatz dar (Schulz-Hardt et al. 2009). Laut dieser Theorie halten Individuen an Entscheidungen fest, um historische Entscheidungen zu rechtfertigen, Konsistenz zu zeigen (Staw 1981), ihr Selbstbild zu schützen (Sivanathan et al. 2008) und ihre ursprünglichen Entscheidungen als richtig zu bestätigen (Brockner 1992). Studien zeigen, dass die Verantwortung für die ursprüngliche Entscheidung das Bedürfnis nach Selbstrechtfertigung dabei verstärkt und damit ein zentraler Treiber für Eskalationsverhalten darstellt (Staw 1976, Staw & Fox 1977). Aus psychologischer Sicht führt Selbstrechtfertigung dazu, dass Informationen verzerrt wahrgenommen werden. Konkret bewerten Personen, die für eine suboptimale Anfangsentscheidung verantwortlich sind, unterstützende Hinweise positiver als widersprüchliche Beweise (Schultze et al. 2012).

Im Gegensatz zu dieser retrospektiven Erklärung bietet Whyte (1986) mit der Prospekttheorie eine prospektive Erklärung für Eskalationsverhalten. Laut der von Kahneman und Tversky (1979) entwickelten Theorie sind Individuen grundsätzlich verlustavers, zeigen jedoch eine höhere Risikobereitschaft, wenn sie sich im Verlustbereich relativ zu ihrem Referenzpunkt befinden. In solchen Situationen stehen sie vor der Wahl, entweder einen sicheren Verlust zu akzeptieren oder einen unsicheren Verlust in Kauf zu nehmen, der sich jedoch potenziell zu einem noch größeren Verlust ausweiten könnte (Whyte 1986). Whyte (1986) argumentiert, dass Individuen in Verlustsituationen eher dazu neigen, ihr Commitment zu eskalieren, um ihre Verluste auszugleichen und wieder das Ausgangsniveau zu erreichen. Trotz der Relevanz des Phänomens bleibt die Eskalation des Commitments im Bereich der Familienbetriebsforschung bislang wenig untersucht (Nouri 2023). Konkret bleibt dabei

auch die Rolle des SEW als Treiber der Eskalation des Commitments zur Vermeidung des Scheiterns eines Familienbetriebs bislang unerforscht.

Wenn ein familiengeführter Handwerksbetrieb vor dem Scheitern steht, ergibt sich für geschäftsführende Inhaber ein zentrales Dilemma. Entweder kann wirtschaftlich rational gehandelt werden und von weiteren Investitionen abgesehen werden, um Verluste zu begrenzen, oder es können weitere Investitionen getätigt werden, um das Scheitern des Betriebs potenziell zu vermeiden und den SEW zu sichern. Wie bereits erläutert, prognostiziert das SEW-Modell dabei, dass geschäftsführende Inhaber eine starke Verlustaversion hinsichtlich ihres SEW zeigen und bereit sind, erhebliche Risiken und Leistungseinbußen in Kauf zu nehmen, um einen Verlust zu vermeiden (Gómez-Mejía et al. 2007). Somit könnten sie dazu neigen, ihr Commitment zu eskalieren, wenn ein Scheitern droht. Gleichzeitig könnte eine starke Identifikation mit dem Betrieb die Selbstrechtfertigungstendenzen verstärken, insbesondere wenn sich die finanzielle Lage des Unternehmens verschlechtert. Da ein hoher SEW auch mit einer starken Vermischung der Identität des Inhabers und des Betriebs einhergeht, könnten geschäftsführende Inhaber dazu neigen, frühere Entscheidungen rechtfertigen zu wollen (Brockner 1992; Staw 1981). Daraus ergibt sich die folgende Hypothese:

Hypothese 1: *Ein höherer sozioemotionaler Wert steht in positivem Zusammenhang mit einer stärkeren Eskalation des Commitments durch geschäftsführende Inhaber eines scheiternden familiengeführten Handwerksbetriebs.*

2.3 Sozioemotionale Werte und der Wiedereinstieg ins Unternehmertum

Wenn anhaltende Bemühungen letztlich nicht ausreichen, um das Scheitern des Betriebs zu verhindern, und ein Ausstieg unvermeidlich wird, verlieren geschäftsführende Inhaber den angesammelten SEW, was tiefe Trauerreaktionen auslösen kann (Shepherd 2003). Trauer beschreibt die negative emotionale Reaktion, die durch den Verlust geschätzter Werte, Beziehungen, Menschen oder Besitztümer hervorgerufen wird und sich durch verschiedenste Verhaltensweisen, Erfahrungen und physiologische Symptome äußern kann (Gross 1998; Shepherd 2003).

Das Ausmaß der Trauer hängt dabei von verschiedenen Faktoren ab. Generell erleben Menschen stärkere Trauer, wenn sie stark emotional investiert sind, wenn der Verlust für sie von großer persönlicher Bedeutung war, wenn das Scheitern ihr

Selbstwertgefühl und ihre Identität schädigt, wenn das unternehmerische Scheitern als persönliches Versagen wahrgenommen wird oder wenn der Verlust plötzlich und unerwartet eintritt (Jacobs et al. 2000; Jenkins et al. 2014; Kubitz et al. 1989; Shepherd et al. 2009; Shepherd und Haynie 2011). Da der SEW für geschäftsführende Inhaber eine zentrale Rolle spielt, oft mit erheblichen emotionalen Investitionen in den Betrieb verbunden ist und im Verlustfall auch einen Identitätsverlust bedeuten kann (Berrone et al. 2012; Gómez-Mejía et al. 2007), ist es wahrscheinlich, dass ein hoher SEW das Trauerempfinden nach dem Scheitern verstärkt.

Um sich vollständig von diesem Verlust zu erholen und den Verarbeitungsprozess abzuschließen, müssen geschäftsführende Inhaber die emotionale Bindung mit dem gescheiterten Betrieb lösen. Erst dann erreichen sie einen Zustand, in dem Gedanken an das Scheitern keine negativen Emotionen mehr auslösen (Shepherd 2003; Shepherd et al. 2009). In der Forschung zur Trauerbewältigung werden zwei unterschiedliche, aber miteinander verbundene Strategien zur Verarbeitung von Verlusten unterschieden: die verlustorientierte und die wiederherstellungsorientierte Bewältigung. Während die verlustorientierte Strategie eine direkte Auseinandersetzung mit dem Verlust und dessen Verarbeitung über die Zeit beschreibt, versuchen Personen, die sich für eine wiederherstellungsorientierte Strategie entscheiden, sich von der Auseinandersetzung mit dem Verlust abzulenken. Häufig wechseln Menschen zwischen diesen beiden Strategien, um von deren jeweiligen Vorteilen zu profitieren und mögliche negative Auswirkungen wie emotionale Erschöpfung oder das Unterdrücken von Gefühlen zu minimieren (Shepherd 2003; Stroebe und Schut 1999).

Ähnlich wie eine erneute Heirat nach einer Trennung oder dem Verlust eines Partners (Shuchter 1986) könnte die Gründung eines neuen Unternehmens für gescheiterte geschäftsführende Inhaber eine attraktive Möglichkeit zur Verlustbewältigung darstellen. Eine Rückkehr in das Unternehmertum ermöglicht es dabei, SEW-Ressourcen wiederherzustellen und ihre Identität sowie ihr Selbstwertgefühl neu aufzubauen. Gleichzeitig erlaubt es eine schrittweise Lösung vom gescheiterten Betrieb. Aus der Perspektive der SEW-Theorie, die davon ausgeht, dass der Erhalt von SEW die zentrale Entscheidungsreferenz in Familienbetrieben darstellt, könnte die erneute Unternehmensgründung somit eine bevorzugte Reaktion auf den erlittenen Verlust von SEW sein. Die Möglichkeit, den SEW wieder aufzubauen, könnte dabei

als strategischer Mechanismus zur Minderung des ursprünglichen Verlusts wahrgenommen werden. Diese Annahme wird durch Erkenntnisse aus der Psychologieforschung gestützt, die zeigen, dass Menschen dazu neigen zu versuchen, verlorene Besitztümer wiederzubekommen (Hsu 2013). Daher könnten geschäftsführende Inhaber, die durch einen Ausstieg einen erheblichen Verlust an SEW erlitten haben, mit höherer Wahrscheinlichkeit erneut einen Betrieb gründen. Daraus ergibt sich die folgende Hypothese:

Hypothese 3: Ein höherer sozioemotionaler Wert steht in positivem Zusammenhang mit einer höheren Wahrscheinlichkeit eines Wiedereinstiegs in das Unternehmertum nach einem Scheitern.

Allerdings ist die erneute Unternehmensgründung nach einem Scheitern nicht zwangsläufig eine wirtschaftlich rationale Entscheidung. Vielmehr könnte der innere Wunsch, den verlorenen SEW wiederherzustellen und die eigene Identität zu schützen, geschäftsführende Inhaber zu impulsiven Entscheidungen verleiten, die nicht auf objektiven wirtschaftlichen Überlegungen beruhen. Da die Ursachen, die zum Scheitern des ursprünglichen Unternehmens geführt haben, oft weiterhin bestehen, könnte eine rein emotionale Motivation zur erneuten Gründung mit erheblichen Risiken verbunden sein (Shepherd 2003).

2.4 Die Angst vor dem Scheitern

Ein Gefühl, das ein durch sozioemotionalen Wert (SEW) bedingtes Eskalationsverhalten weiter verstärken könnte, ist die Angst vor dem Scheitern, die geschäftsführende Inhaber in Situationen des Scheiterns empfinden. Laut Cacciotti et al. (2020) beschreibt die Angst vor dem Scheitern eine negative emotionale Reaktion auf Gedanken an ein potenzielles Scheitern. Allgemein definieren Conroy et al. (2002) fünf verschiedene Dimensionen der Angst vor dem Scheitern, die jeweils eine spezifische Form der Angst erfassen. Dazu gehören (1) die Angst vor Scham und Peinlichkeit, (2) die Angst vor einer Entwertung des Selbstbilds, (3) die Angst vor einer unsicheren Zukunft, (4) die Angst, das Interesse wichtiger Personen zu verlieren, und (5) die Angst, wichtige Personen zu enttäuschen. Während die ersten drei Dimensionen die inneren Auswirkungen der Angst vor dem Scheitern betreffen, beziehen sich die beiden letzten auf zwischenmenschliche Aspekte der Angst vor dem Scheitern (Conroy et al. 2007). Während die Angst vor dem Scheitern in der Forschung

häufig als stabile Disposition dargestellt wird, besteht in der wissenschaftlichen Diskussion Uneinigkeit darüber, ob sie eher als Persönlichkeitsmerkmal oder als affektiver Zustand zu betrachten ist, den geschäftsführende Inhaber in verschiedenen Phasen des unternehmerischen Lebenszyklus erleben können (Cacciotti et al. 2020).

Generell können Personen, die Angst empfinden, auf drei verschiedene Arten reagieren: durch eine aggressive Konfrontation der Situation (engl. „fight“), durch Vermeidung der Situation (engl. „flight“) oder durch eine Art von Lähmung (engl. „freeze“) (Cacciotti und Hayton 2015). Im Kontext scheiternder Betriebe sind Vermeidung oder Lähmung jedoch oft keine praktikablen Möglichkeiten, um ein Scheitern abzuwenden. Genauer gesagt kann eine Vermeidung der Situation nur durch einen vollständigen Ausstieg aus dem Betrieb erreicht werden, während eine Lähmung die zugrunde liegenden Probleme, die zur Verschlechterung der Leistung geführt haben, nicht löst. Daher erscheint die Konfrontation mit der Situation durch verstärkte Anstrengung und Commitment als der vielversprechendste Weg, um ein Scheitern zu verhindern. Da die Bekämpfung des drohenden Scheiterns häufig eine höhere Investition von Ressourcen wie Zeit oder Geld erfordert, könnte diese wiederum das Eskalationsverhalten befeuern.

Im Kontext von familiengeführten Handwerksbetrieben wird dementsprechend vermutet, dass die Angst vor dem Scheitern eine durch SEW bedingte Eskalation des Commitments verstärken könnte. Da geschäftsführende Inhaber beim Ausstieg aus dem Betrieb den SEW sowie Teile ihrer Identität verlieren, wird ein Ausstieg aus dem Betrieb oft als teure Entscheidung wahrgenommen (Zellweger und Astrachan 2008). Für geschäftsführende Inhaber mit hohem SEW und einer ausgeprägten Angst vor dem Scheitern sollte die Vorstellung eines Scheiterns intensivere Angstgefühle hervorrufen und somit Reaktionen zur Vermeidung des Scheiterns verstärken (Cacciotti und Hayton 2015). Da die aktive Bekämpfung der Situation die vielversprechendste Option für geschäftsführende Inhaber darstellen sollte, um ein Scheitern abzuwenden und den Verlust von SEW zu verhindern, könnte die Angst vor dem Scheitern ein Katalysator für die Intensität des Eskalationsverhaltens sein, das aus dem intrinsischen Wunsch nach SEW-Erhalt resultiert. Daraus ergibt sich die folgende Hypothese:

Hypothese 3: *Die Angst vor dem Scheitern moderiert positiv die Beziehung zwischen dem SEW und der Eskalation des Commitments. Das bedeutet, dass*

geschäftsführende Inhaber mit hohem SEW, die zudem eine ausgeprägte Angst vor dem Scheitern haben, ihr Commitment stärker eskalieren als geschäftsführende Inhaber mit einer geringeren Angst vor dem Scheitern.

In ähnlicher Weise könnte die Angst vor dem Scheitern auch die Auswirkungen von SEW-bezogenen Faktoren auf die Entscheidung zur erneuten Unternehmensgründung beeinflussen – allerdings in umgekehrter Richtung. Da der Wiedereinstieg in die Selbstständigkeit ein risikobehaftetes Unterfangen darstellt, bei dem die Wahrscheinlichkeit eines erneuten Scheiterns hoch ist, dürfte die Angst vor dem Scheitern SEW-bedingte Tendenzen zur erneuten Unternehmensgründung nach dem Scheitern abschwächen. Der Unterschied zum zuvor diskutierten Eskalationsszenario besteht darin, dass der geschäftsführende Inhaber in diesem Fall noch nicht in einem scheiternden Handlungsverlauf gefangen ist. Während er im Falle eines unmittelbar drohenden Unternehmensscheiterns aktiv handeln muss, um das Scheitern abzuwenden (d. h. eskalieren), stellt der Verzicht auf eine erneute Unternehmensgründung nach dem Scheitern des ersten Betriebs die effektivste Strategie zur Vermeidung eines erneuten Scheiterns dar. Daraus lässt sich die folgende Hypothese ableiten:

Hypothese 4: *Die Angst vor dem Scheitern moderiert den Zusammenhang zwischen dem SEW und der Wahrscheinlichkeit einer erneuten Unternehmensgründung nach einem Scheitern negativ. Das bedeutet, dass geschäftsführende Inhaber mit hohem SEW, die eine hohe Angst vor dem Scheitern haben, nach dem Scheitern ihres Betriebs seltener ein neues Unternehmen gründen als solche mit einer geringeren Angst vor dem Scheitern.*

2.5 Die Rolle der Attribution

In der bestehenden Forschung zeigt sich, dass die Verantwortung für negative Ergebnisse eine zentrale Rolle dabei spielt, ob Individuen zu Selbstrechtfertigungsverhalten und Identitätsschutz tendieren (Sleesman et al. 2012; Staw 1981). Die subjektive Wahrnehmung von Verantwortung kann jedoch erheblich von der objektiven Verantwortung abweichen, da Menschen zu Interpretationsverzerrungen neigen (z. B., Funder 1987). Die Attributionsforschung besagt, dass Individuen die Ursachen für ein Ergebnis entweder externen Faktoren zuschreiben, die sie nicht kontrollieren können (z. B., makroökonomische

Entwicklungen), oder internen Faktoren, die in ihrem eigenen Einflussbereich liegen (z. B., individuelle Fähigkeiten und Kompetenzen) (Kelley 1973; Rotter 1966; Yamakawa und Cardon 2015). Die Art der Attribution hängt häufig davon ab, ob das Ergebnis positiv oder negativ ist, da Individuen oft zu einer verzerrten Attribution tendieren, um sich selbst aufzuwerten oder zu schützen (Bradley 1978; Miller und Ross 1975). Während Erfolge meist internen Faktoren zugeschrieben werden, neigen Menschen dazu, Misserfolge auf externe Umstände zurückzuführen (Luginbuhl et al. 1975; Rogoff et al. 2004).

Auch im Kontext von Familienbetrieben wurde dieses Attributionsverhalten nachgewiesen. Jayamohan et al. (2017) zeigen, dass geschäftsführende Inhaber dazu neigen, externe Faktoren für einen Leistungsabfall verantwortlich zu machen. Hienerth und Kessler (2006) stellten hingegen fest, dass geschäftsführende Inhaber in Familienbetrieben interne Stärken überbewerten und diesen eine größere Bedeutung für den Unternehmenserfolg beimessen als externen Einflussfaktoren. Trotz der Tendenz, negative Ergebnisse eher extern zu attribuieren, tritt eine interne Attribution von Misserfolgen ebenfalls oft auf – insbesondere dann, wenn ein hohes Maß an Selbstreflexion und die Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung gegeben sind (z. B., Duval und Silvia 2002; Ross et al. 1974).

In Situationen, in denen ein Scheitern des Betriebs droht, könnte eine interne Attribution der Verantwortung das durch SEW bedingte Bedürfnis nach Selbstrechtfertigung und Identitätsschutz verstärken. Eine interne Attribution erhöht die wahrgenommene Bedrohung für die eigene Identität und das Selbstbild. Wenn geschäftsführende Inhaber sich stark mit ihrem Betrieb identifizieren, ihre Identität eng mit dem Betrieb verknüpfen und einen wesentlichen Teil ihres Selbstwertgefühls aus dessen Erfolg ableiten, dürfte eine interne Attribution ihre Selbstrechtfertigungsbedürfnisse verstärken, da sie sich persönlich für das drohende Scheitern verantwortlich fühlen. Somit wird erwartet, dass die Art und Weise, wie die kausale Verantwortung für das drohende Scheitern zugeschrieben wird, den Zusammenhang zwischen dem SEW und der Eskalation des Commitments beeinflusst. Daraus ergibt sich die folgende Hypothese:

Hypothese 5: *Eine interne Attribution moderiert den Zusammenhang zwischen dem SEW und Eskalation von Commitment positiv. Das bedeutet, dass geschäftsführende Inhaber mit hohem SEW, die die Ursache für das drohende Scheitern internen*

Faktoren zuschreiben, eine stärkere Eskalation von Commitment zeigen als jene, die den Misserfolg externen Faktoren zuschreiben.

Während eine interne Attribution und das damit verbundene Verantwortungsgefühl im Eskalationsszenario das Bedürfnis nach Selbstrechtfertigung verstärken dürften, könnte der Einfluss der Attribution nach Eintritt des Scheiterns anders ausfallen. Da das Scheitern bereits eingetreten ist, sollte das Bedürfnis nach Selbstrechtfertigung abnehmen, was eine weniger verzerrte Reflexion und Entscheidungsfindung ermöglicht. Infolgedessen könnte eine interne Attribution das Bewusstsein von geschäftsführenden Inhabern dafür schärfen, dass ihre aktuellen Fähigkeiten möglicherweise nicht ausreichen, um einen ähnlichen Betrieb erfolgreich zu führen. Dementsprechend wird angenommen, dass eine interne Attribution negativ mit der Wahrscheinlichkeit einer erneuten Unternehmensgründung nach einem Scheitern zusammenhängt. Daher wird folgende Hypothese formuliert:

Hypothese 6: *Eine interne Attribution steht in negativem Zusammenhang mit der Wahrscheinlichkeit einer erneuten Unternehmensgründung nach dem Scheitern.*

3. Methodik

Im Einklang mit bestehender Forschung im Bereich Familienunternehmen (z. B., Kurta et al. 2023; Richards et al. 2019) wurde ein Vignettenansatz verwendet. Vignettenstudien kombinieren traditionelle Befragungsmethoden mit experimentellen Ansätzen, indem sie Teilnehmende mit theoretischen, aber realistischen Entscheidungsszenarien konfrontieren (Connelly et al. 2016; Fritzsche und Becker 1984; Priem et al. 2011). Im Rahmen der Studie wurden zwei Vignettenstudien durchgeführt, die jeweils eine der beiden untersuchten Einflüsse von SEW analysierten. Wie in den folgenden Abschnitten detaillierter beschrieben, wurden in beiden Studien zentrale Variablen systematisch manipuliert. Neben den Vignetten wurden in einem separaten Fragebogenteil zusätzlicher Variablen erhoben. Jede befragte Person bearbeitete beide Vignetten und wurde zufällig einer von vier übergeordneten Manipulationsgruppen zugewiesen. In Übereinstimmung mit früheren Studien (z. B., Richards et al. 2019) wurde ein Between-Subject-Design gewählt, um die Studiendauer zu reduzieren und potenzielle Lerneffekte zu vermeiden (Charness et al. 2012). Um potenzielle Missverständnisse oder Mehrdeutigkeiten zu vermeiden,

wurden die Vignetten mehrfach mit fünf Praktikern und sieben Wissenschaftlern vorgetestet.

3.1 Stichprobe

Für die Stichprobe wurden 17.686 Betriebe erfolgreich per E-Mail kontaktiert. Insgesamt konnten 405 Antworten gesammelt werden, was einer Netto-Antwortrate von 2,3 Prozent entspricht. Diese Rücklaufquote liegt im Rahmen der Benchmark-Werte für nicht incentivierte Online-Befragungen unter Führungskräften kleiner Unternehmen, die je nach Länge der Umfrage zwischen 1,8 Prozent und 3,8 Prozent schwanken (Seshadri und Broekemier 2022). Anschließend wurden die Rückmeldungen systematisch bereinigt, um sicherzustellen, dass nur Antworten berücksichtigt werden, die den Zielkriterien der Stichprobe entsprechen. Konkret wurden 90 Antworten ausgeschlossen, weil die Teilnehmer entweder keine geschäftsführenden Inhaber eines privaten familiengeführten Handwerksbetriebs waren oder keine Mehrheitsbeteiligung am Betrieb hielten, sei es allein oder gemeinsam mit anderen Familienmitgliedern. Zudem wurde eine weitere Antwort entfernt, da die Bearbeitungszeit unter fünf Minuten lag. Dieser Schwellenwert wurde basierend auf den Erkenntnissen aus der Pretest-Phase festgelegt und entsprach etwa der Hälfte der durchschnittlichen Bearbeitungszeit der Pretest-Teilnehmer. Der Ausschluss erfolgte, um Verzerrungen durch systematisches Ankreuzen identischer Antworten auf aufeinanderfolgende Skalenfragen zu vermeiden (Zhang und Conrad 2014). Nach diesem Bereinigungsprozess verblieben 314 verwertbare Antworten.

3.2 Design – Studie 1

In der ersten Vignettenstudie wurden die Teilnehmenden mit einem hypothetischen Szenario konfrontiert, in dem sie entscheiden mussten, ob sie trotz drohenden Scheiterns und negativem Feedback zu früheren Investitionen weiterhin in ihren angeschlagenen Betrieb investieren würden.

Ähnlich wie in früheren Studien zur Eskalation von Commitment (z. B., Staw 1976) wurde den Teilnehmenden die Situation geschildert, dass ihr aktueller Betrieb aufgrund von Problemen bei der Kundengewinnung und -zufriedenheit einen starken Umsatz- und Gewinneinbruch verzeichnete und vor dem Scheitern steht. Zudem wurde spezifiziert, dass sie bereits eine frühere Investition in Höhe von sieben Prozent

des Gesamtumsatzes getätigt hatten, um verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung der Kundengewinnung und -zufriedenheit zu finanzieren. Diese Maßnahmen umfassten unter anderem eine Optimierung der Online-Präsenz des Betriebs, verstärkte Marketingmaßnahmen sowie zusätzliche Schulungen für Mitarbeitende. Allerdings wurde den Teilnehmenden mitgeteilt, dass diese Investition weitgehend wirkungslos geblieben war: Zwar wurde der drastische Umsatzrückgang leicht abgemildert, doch die Gewinne sanken nach der Investition weiter.

Im weiteren Verlauf der Vignette wurde die Attribution der Ursachen des bisherigen Misserfolgs gezielt manipuliert. Während einer Gruppe vermittelt wurde, dass sie die geringe Wirkung der Investition auf interne, persönliche Ursachen wie mangelndes Know-how im Marketing oder Schwächen im Mitarbeitermanagement zurückführen, erhielt die andere Gruppe die Information, dass sie die Hauptursache für den Misserfolg in externen Faktoren wie einer Marktrezession sehen (vgl. Staw und Ross 1978).

Abschließend spezifizierte die Vignette, dass der Betrieb innerhalb der nächsten ein bis zwei Jahre geschlossen werden müsste, falls sich die Gewinnsituation nicht erheblich verbessern ließe. Die Teilnehmenden wurden daraufhin gebeten, anzugeben, welchen zusätzlichen Finanzierungsbetrag sie bereit wären, in den angeschlagenen Familienbetrieb zu investieren. Dabei wurde ihnen mitgeteilt, dass diese zusätzlichen Mittel in die gleichen Maßnahmen fließen würden, in die bereits zuvor investiert wurde, da diese als die einzigen verbleibenden Möglichkeiten galten, um das drohende Scheitern möglicherweise noch abzuwenden (adjusted version of Staw und Ross 1978).

Um Verzerrungseffekte in der Entscheidungssituation zu minimieren, wurde vorgegeben, dass die zusätzlichen Mittel aus dem Privatvermögen des geschäftsführenden Inhabers stammen müssten, sodass alle Teilnehmenden eine vergleichbare finanzielle Hürde für eine erneute Investition wahrnehmen. Zudem wurde bewusst darauf verzichtet, eine Verkaufsoption des Betriebs anzubieten, um den Entscheidungsraum zu begrenzen und sicherzustellen, dass sich die Teilnehmenden ausschließlich auf die Investitionsentscheidung konzentrierten.

3.3 Design – Studie 2

Im Gegensatz zur ersten Vignettenstudie konzentrierte sich die zweite Studie auf eine Entscheidungssituation nach dem Scheitern des Betriebs. Um potenzielle Überschneidungseffekte zwischen den beiden Studien zu vermeiden, wurden die Teilnehmenden ausdrücklich darüber informiert, dass die beiden Vignettenstudien in keinem inhaltlichen Zusammenhang stehen.

Im Rahmen des Szenarios wurden die Teilnehmenden gebeten, sich vorzustellen, dass die Gewinne ihres aktuellen Betriebs erheblich zurückgegangen sind und dass trotz intensiver Bemühungen zur Rettung des Betriebs eine Schließung unvermeidlich ist, um weitere Verluste und eine drohende Insolvenz zu vermeiden. In Anlehnung an die erste Studie wurde in der internen Attributionsbedingung vermittelt, dass die Teilnehmenden die Ursachen für das Scheitern auf interne Faktoren zurückführen, insbesondere auf unzureichende Kenntnisse und Fähigkeiten in den Bereichen Finanzen und Mitarbeitermanagement. Den übrigen Teilnehmenden wurde hingegen mitgeteilt, dass sie das Scheitern primär auf externe Faktoren, insbesondere eine Marktrezession, zurückführen (vgl. Staw und Ross 1978).

Abschließend wurden die Teilnehmenden gebeten, über ihre nächsten beruflichen Schritte zu entscheiden und anzugeben, wie wahrscheinlich es ist, dass sie nach dem Scheitern ihres vorherigen Betriebs eine neue Firma gründen.

3.4 Variablen

Während die Messungen der abhängigen Variablen und die Manipulation der Attribution direkt in die Vignetten-Szenarien integriert wurden, wurden andere unabhängige Variablen und Kontrollvariablen in einem separaten Umfrageteil erhoben, der den Vignetten-Szenarien vorausging.

3.4.1 Abhängige Variablen

Eskalation des Commitments (nur Studie 1). In der ersten Vignettenstudie wurde die Eskalation des Commitments gegenüber dem scheiternden Betrieb anhand des Betrags gemessen, den die Teilnehmenden bereit waren, in Maßnahmen zur Kundenakquise und zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit zu investieren (somit in Initiativen, in die der geschäftsführende Inhaber laut Szenario zuvor bereits investiert hatte). In Übereinstimmung mit früheren experimentellen Investitionsszenarien zur

Untersuchung von Eskalationsverhalten (z. B., Staw 1976; Staw und Ross 1978) wurde der mögliche Investitionsbereich auf eine Spanne zwischen 0 Prozent (keine Investition) und einer Obergrenze von 10 Prozent des Betriebsumsatzes beschränkt. Dadurch konnten die Antworten in einem realistischen Bereich gehalten werden. Die Investitionsbeträge wurden als Prozentsatz des Umsatzes erfasst, um Unterschiede in der Betriebsgröße zu berücksichtigen. Um der rechtszensierten Natur der Daten Rechnung zu tragen, wurden die Antworten in vier Investitionskategorien eingeteilt: Kategorie 1 umfasste alle Investitionen bis zu 2,5 Prozent des Umsatzes, Kategorie 2 Investitionen bis zu 5 Prozent. Kategorie 3 beinhaltete Investitionen bis zu 7,5 Prozent des Umsatzes, während Kategorie 4 Investitionen über 7,5 Prozent des Umsatzes einschloss.

Wahrscheinlichkeit der Gründung eines neuen Betriebs (nur Studie 2). In der zweiten Vignettenstudie wurde die Wahrscheinlichkeit, nach dem Scheitern des vorherigen Betriebs einen neuen Betrieb zu gründen, mittels einer 7-stufigen Likert-Skala erfasst, die von „sehr unwahrscheinlich“ (1) bis „sehr wahrscheinlich“ (7) reichte.

3.4.2 Unabhängige Variablen und Moderatoren

Sozioemotionales Vermögen (SEW). Die SEW-Werte der Teilnehmenden wurden anhand der 17-teiligen SEW-Skala von Gerken et al. (2022) gemessen, die auf einer Validierung der ursprünglichen „FIBER“-Skala von Berrone et al. (2012) basiert. Ähnlich wie in früheren Arbeiten von Hauck et al. (2016) ergab die Validierung durch Gerken et al. (2022) nicht die ursprünglich vorgeschlagene fünfdimensionale Struktur der „FIBER“-Skala, sondern wies stattdessen auf eine vierdimensionale Struktur hin. Sowohl Gerken et al. (2022) als auch Hauck et al. (2016) schließen die (F)-Dimension „Familienkontrolle und -Einfluss“ aus ihren Skalen aus, da sie argumentieren, dass diese keine affektive, nicht-ökonomische Konnotation aufweist, sondern sich primär darauf bezieht, wie Kontrolle und Einfluss der Familie tatsächlich ausgeübt werden (Hauck et al. 2016). Alle Items wurden auf einer 5-Punkt-Likert-Skala beantwortet, die von „stimme überhaupt nicht zu“ (1) bis „stimme voll und ganz zu“ (5) reichte. Der SEW-Wert wurde durch die Aggregation der Antwortwerte über die einzelnen Items berechnet. Das Cronbachs Alpha der SEW-Skala betrug 0,86, was die Reliabilität der Skala unterstützt (Taber 2018).

Interne Attribution. In Übereinstimmung mit früheren experimentellen Studien (z. B., Staw 1976) wurde die Attribution der Ursachen für die geringe Wirksamkeit der

vorherigen Investition in Studie 1 als auch für das Scheitern des Betriebs in Studie 2 in den Vignetten manipuliert. Um sicherzustellen, dass die Manipulation wirksam war, wurden vier Manipulationskontrollen durchgeführt. Die Manipulationskontrollen wurden von früheren Arbeiten von Staw und Ross (1978) übernommen und anhand von 5-Punkt-Likert-Skalen erfasst, die von „stimme überhaupt nicht zu“ (1) bis „stimme voll und ganz zu“ (5) reichten.

Angst vor dem Scheitern. Die Angst vor dem Scheitern wurde mithilfe der Kurzversion des Performance Failure Appraisal Inventory (PFAI) von Conroy et al. (2002) gemessen. Diese Skala erfasst fünf verschiedene Dimensionen der Angst vor dem Scheitern: (1) die Angst, Scham und Peinlichkeit zu erleben, (2) die Angst, das eigene Selbstwertgefühl zu mindern, (3) die Angst vor einer ungewissen Zukunft, (4) die Angst, dass wichtige Bezugspersonen das Interesse verlieren, und (5) die Angst, wichtige Bezugspersonen zu enttäuschen. Das Konstrukt misst die Angst vor dem Scheitern als dispositionelle Tendenz (Conroy und Elliot 2004) und umfasst fünf Fragen, die auf einer 5-Punkt-Likert-Skala von „stimme überhaupt nicht zu“ (-2) bis „stimme voll und ganz zu“ (2) beantwortet wurden (Conroy et al. 2002). Ein hoher Cronbachs-Alpha-Wert von 0,80 unterstützte die Reliabilität der Skala (Taber 2018).

3.4.3 Kontrollvariablen

Über die bereits diskutierten Variablen hinaus mussten mehrere betriebsbezogene Merkmale erfasst werden, um mögliche betriebsspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen, die geschäftsführende Inhaber bei der Beantwortung der Vignetten in ihre Überlegungen einbeziehen könnten. Konkret wurden in der ersten Studie traditionelle Kontrollvariablen wie die *Betriebsgröße*, gemessen anhand der Anzahl der Vollzeitbeschäftigten, sowie das *Gewerbe des Betriebs* erhoben (z. B., Wiklund et al. 2013). In diesem Zusammenhang stützt sich die zugrunde liegende Forschung auf die siebenstufige Gewerbeklassifikation für Handwerksbetriebe von DESTATIS (2022). Diese umfasst das Ausbaugewerbe, das Bauhauptgewerbe, Handwerke für den privaten und gewerblichen Bedarf, das Gesundheitsgewerbe, das Kraftfahrzeuggewerbe sowie das Lebensmittelgewerbe. Das Ausbaugewerbe wurde dabei als Vergleichsgewerbe genutzt. Zusätzlich wurde die persönliche *Haftung* der geschäftsführenden Inhaber für Verluste ihres Betriebs durch die Erhebung der Rechtsform des Betriebs bestimmt, um mögliche Auswirkungen der persönlichen

Haftung auf Entscheidungsprozesse während und nach einem Scheitern zu kontrollieren.

Neben betriebsbezogenen Merkmalen wurden auch verschiedene personenbezogene Faktoren der geschäftsführenden Inhaber berücksichtigt. Konkret wurden Informationen zu *Alter* und *Geschlecht* erhoben, da beide Merkmale nachweislich einen signifikanten Einfluss auf das Risikoverhalten haben (Slovic 1966; Vroom und Pahl 1971). Zudem wurde in der ersten Studie die Variable *Gründer* erfasst, um zu bestimmen, ob der geschäftsführende Inhaber auch der Gründer des Betriebs war oder nicht. Diese Variable basierte auf einer einfachen Ja/Nein-Frage und wurde angefragt, da frühere Forschungsergebnisse zeigen, dass die emotionale Bindung und das Commitment zum Betrieb in nachfolgenden Generationen tendenziell abnehmen (DeTienne und Chirico 2013). Darüber hinaus wurden die Teilnehmenden nach weiteren *Einkommensquellen und finanziellen Rücklagen* gefragt, auf die sie im Falle einer Schließung des Betriebs zurückgreifen könnten. Konkret wurden die Teilnehmer gebeten eine qualitative Einschätzung ihrer firmenunabhängigen finanziellen Mittel und Einkünfte abzugeben, wobei die Antwortmöglichkeiten von „sehr gering“ (1) bis „sehr hoch“ (5) reichten.

4. Ergebnisse

4.1 Deskriptive Statistik

Tabelle 4.1 fasst die deskriptiven Statistiken der in der Analyse verwendeten Variablen zusammen, einschließlich ihrer Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen. In diesem Zusammenhang deutet der durchschnittliche Eskalationswert von 2,14 darauf hin, dass geschäftsführende Inhaber im Durchschnitt entschieden, trotz negativer Rückmeldungen zur eingeschlagenen Vorgehensweise zwischen 2,5 und 5 Prozent des Umsatzes in den Betrieb zu investieren. Auffällig ist, dass nur 18 der 314 Teilnehmenden (ca. 5,7 Prozent) angaben, keine weiteren Investitionen in den Betrieb tätigen zu wollen, was auf eine generelle Tendenz zur Eskalation des Commitments unter den teilnehmenden geschäftsführenden Inhabern hinweist. Hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit, nach dem Scheitern des ursprünglichen Betriebs einen neuen Betrieb zu gründen, zeigt der durchschnittliche Wert von 2,70, dass geschäftsführende Inhaber es als „eher unwahrscheinlich“ einschätzen, erneut zu

gründen. Dies könnte entweder auf eine allgemeine Risikoaversion nach einem Misserfolg hindeuten oder darauf, dass sie realisieren, zunächst Zeit zur Neuausrichtung und für weiteres Lernen zu benötigen, bevor sie erneut unternehmerisch tätig werden. Bezüglich des sozioemotionalen Vermögens (SEW) zeigt der durchschnittliche Wert von 61,39 (Min.: 17 / Max.: 85) ein beachtliches Niveau von SEW unter den geschäftsführenden Inhabern in der Stichprobe.

TABELLE 4.1
Deskriptive Statistik

<i>n</i> =314	MW	SA	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Commitment-Eskalation	2,14	1,09	1,00				
(2) Wskt. der Neugründung	2,70	1,79	N/A	1,00			
(3) Sozioemotionaler Wert	61,39	9,39	0,14**	0,12**	1,00		
(4) Angst vor dem Scheitern	-0,50	0,90	-0,08	-0,08	0,06	1,00	
(5) Interne Attribution (Studie 1)	0,50	0,50	-0,04	N/A	0,02	0,06	1,00
(6) Interne Attribution (Studie 2)	0,48	0,50	N/A	-0,10*	0,08	-0,06	N/A
(7) Betriebsgröße	10,29	15,46	0,02	N/A	0,11**	0,09*	-0,03
(8) Alter	52,56	10,68	0,02	-0,09*	0,05	0,02	-0,02
(9) Geschlecht (Weiblich)	0,15	0,35	-0,06	-0,08	-0,04	-0,05	0,00
(10) Haftung	0,60	0,49	-0,08	N/A	-0,06	-0,15***	0,11*
(11) Gründer	0,64	0,48	0,51	N/A	-0,09	-0,05	0,01
(12) Einkommen & Vermögen	2,49	0,92	0,17***	0,15***	0,02	-0,24***	-0,07
	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
(6) Interne Attribution (Studie 2)	1,00						
(7) Firmengröße	N/A	1,00					
(8) Alter	0,11*	0,09	1,00				
(9) Geschlecht (Weiblich)	-0,04	-0,09*	-0,09	1,00			
(10) Haftung	N/A	-0,31***	-0,02	0,20***	1,00		
(11) Gründer	N/A	-0,21***	-0,09	0,01	0,15***	1,00	
(12) Einkommen & Vermögen	0,04	0,09	0,05	-0,01	-0,14**	-0,04	1,00

MW = Mittelwert; SA = Standardabweichung

*** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,1$

N/A = Nicht angegeben, da die Variablen nicht im selben Modell / Studie verwendet wurden

Anmerkung: Gewerkekontrollvariablen wurden nicht aufgelistet

4.2 Datenqualität

Um zu beurteilen, ob die Stichprobe repräsentativ für den Handwerkssektor ist, wurden zentrale Merkmale der Stichprobe mit anderen relevanten Studien und Berichten verglichen. Die durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten in der Stichprobe liegt bei 10,3 und stimmt weitgehend mit dem Durchschnitt aller Handwerksbetriebe in Deutschland überein, der von DESTATIS (2021) mit etwa neun Beschäftigten angegeben wird. Hinsichtlich der sektoralen Verteilung zeigt die Stichprobe eine Überrepräsentation von Betrieben im Bauhauptgewerbe im Vergleich zu Handwerksdaten von DESTATIS (2021) (34 Prozent vs. 14 Prozent). Das

durchschnittliche Alter der geschäftsführenden Inhaber in der Stichprobe beträgt 53 Jahre und entspricht damit weitgehend den Ergebnissen früherer Studien zu Familienbetrieben, wie etwa Richards et al. (2019) mit 53 Jahren oder Zellweger et al. (2012) mit 52 Jahren. Zudem waren etwa 15 Prozent der geschäftsführenden Inhaber in der Stichprobe weiblich, was mit dem Anteil von Frauen in Führungspositionen deutscher kleiner und mittlerer Unternehmen (ca. 16 Prozent) vergleichbar ist (KfW Research 2022) und in ähnlicher Größenordnung zur Repräsentation von Frauen in Vorständen von DAX-, MDAX- und SDAX-Unternehmen liegt (ca. 16 Prozent) (EY).

Entlang der Empfehlungen von Podsakoff et al. (2003) wurden zudem potenzielle Verzerrungen der Ergebnisse durch den sogenannten Common Method Bias adressiert. Konkret wurden die Fragen in der Umfrage sorgfältig formuliert, um eine einfache und präzise Sprache zu gewährleisten und die Verwendung komplexer Fachbegriffe oder abstrakter Konzepte zu vermeiden. In diesem Zusammenhang trugen die zuvor durchgeführten Pretests mit Forschenden und Praktikern dazu bei, ungenaue Formulierungen und Missverständnisse zu verhindern. Darüber hinaus wurden die Teilnehmenden über die vertrauliche Natur der Umfrage informiert, um potenzielle Einflüsse durch soziale Erwünschtheit (engl. Social Desirability Bias) zu minimieren. Zudem wurden die Vignetten-Szenarien klar von der Umfrage getrennt, wodurch die Messung der Prädiktoren und der Kriterien effektiv isoliert wurde. Außerdem wurde sichergestellt, dass die den Hypothesen zugrunde liegenden Annahmen weder in der Umfrage noch in den Vignetten offengelegt wurden, um mögliche Verzerrungen durch bewusste Antwortstrategien zu vermeiden.

Zusätzlich wurde ein Marker Variablen Test nach Lindell und Whitney (2001) durchgeführt, um nachträglich auf den Common Method Bias zu testen. Als Marker-Variable wurde die Variable *Kinder* verwendet, die als binäre Variable angibt, ob der geschäftsführende Inhaber Kinder hat oder nicht, da diese theoretisch nicht mit den abhängigen Variablen in beiden Studien in Verbindung stehen sollte. Da der Test keine signifikanten Korrelationen zwischen der Marker-Variable und den abhängigen Variablen ergab, konnte in der zugrunde liegenden Analyse kein Hinweis auf Common Method Bias festgestellt werden (Homburg et al. 2010).

Darüber hinaus wurde im Einklang mit früheren Studien ein potenzieller Nonresponse Bias untersucht, indem die Daten von frühen und späten Teilnehmenden verglichen wurden. Diese Analyse basiert auf der Annahme, dass die Antworten später

Teilnehmender denen von Nicht-Teilnehmenden ähneln (Chrisman et al. 2004; Kammerlander 2016; Oppenheim 1992). Die Analyse ergab keine statistisch signifikanten Unterschiede bei den Variablen Eskalation des Commitments, Wahrscheinlichkeit der Neugründung eines Betriebs, sozioemotionaler Wert oder Angst vor dem Scheitern. Daher ist es unwahrscheinlich, dass *Nonresponse Bias* in der zugrunde liegenden Analyse zu einer wesentliche Verzerrung führt.

4.3 Manipulationstests

Um die Wirksamkeit der Manipulation der Attributionsvariable in beiden Vignettenstudien zu überprüfen, wurden in jeder Studie vier Manipulationskontrollen durchgeführt. Diese Tests untersuchten (1) das Verständnis der Manipulation, (2) die wahrgenommene Verantwortung für das negative Ergebnis, (3) die Schwere der Ursachen für das negative Ergebnis und (4) die Persistenz der Ursachen. Die Manipulationskontrollen stellten angepasste Versionen der von Staw und Ross (1978) verwendeten Tests dar. Zur Überprüfung der Manipulationseffekte wurden Mann-Whitney-U-Tests durchgeführt, um festzustellen, ob zwischen den beiden Manipulationsgruppen statistisch signifikante Unterschiede bestanden.

Das Verständnis der Manipulation wurde als erster Manipulationstest untersucht, indem erfasst wurde, inwieweit die Teilnehmenden zustimmten, dass das negative Ergebnis auf interne Faktoren zurückzuführen sei. Je nach Manipulationsgruppe (interne vs. externe Attribution) waren unterschiedliche Ergebnisse zu erwarten. Die Analyse ergab in beiden Studien signifikante Unterschiede zwischen den Manipulationsgruppen. In Studie 1 (Studie 2) lag der durchschnittliche Zustimmungswert für die externe Attributionsgruppe bei 2,85 (2,56), während er für die interne Attributionsgruppe 3,22 (3,02) betrug. Diese Ergebnisse bestätigen die beabsichtigte Manipulation (Studie 1: $z=-2,998$; $p=0,003$ / Studie 2: $z=-3,642$; $p=0,000$).

Die wahrgenommene Verantwortung für das negative Ergebnis wurde als zweiter Manipulationstest untersucht. Dabei wurde erfasst, in welchem Maß sich die Teilnehmenden für das negative Ergebnis der anfänglichen Investition (Studie 1) oder das Scheitern des Betriebs (Studie 2) verantwortlich fühlten. In beiden Studien wurde erneut ein signifikanter Unterschied zwischen den Manipulationsgruppen festgestellt. Der durchschnittliche Zustimmungswert für die interne Attributionsgruppe in Studie 1

(Studie 2) betrug 3,45 (3,35), während er für die externe Attributionsgruppe bei 2,96 (2,95) lag. Diese Ergebnisse bestätigen den erwarteten Manipulationseffekt, wonach eine interne Attribution mit einer höheren empfundenen Verantwortung einhergeht (Studie 1: $z=-4,108$; $p=0,000$ / Studie 2: $z=-3,273$; $p=0,001$).

Die Schwere der Ursachen wurde als dritter Manipulationstest überprüft, indem die Teilnehmenden angaben, inwieweit sie zustimmten, dass die Ursachen des negativen Ergebnisses durch zusätzliche Investitionen (Studie 1) oder die Gründung eines neuen Betriebs (Studie 2) behoben werden könnten. Wie beabsichtigt, ergab sich in keiner der beiden Studien ein signifikanter Unterschied zwischen den Manipulationsgruppen auf dem 5-Prozent-Niveau (Studie 1: $z=-0,960$; $p=0,337$ / Studie 2: $z=-1,912$; $p=0,056$)¹.

Die Persistenz der Ursachen wurde als vierter Manipulationstest separat für jede Studie gemessen. Auch hier zeigte sich kein signifikanter Unterschied zwischen den Manipulationsgruppen auf dem 5-Prozent-Niveau. Damit konnte kein Hinweis auf einen nachteiligen Einfluss auf die Entscheidung gefunden werden, zusätzliche Mittel zu investieren oder eine neue unternehmerische Tätigkeit aufzunehmen (Studie 1: $z=-1,170$; $p=0,242$ / Studie 2: $z=-0,963$; $p=0,335$).

4.4 Statistische Ergebnisse – Studie 1

Zur Überprüfung der zugrunde liegenden Hypothesen zum Einfluss des SEW auf die Eskalation des Commitments in Situationen eines drohenden Scheiterns wurden geordnete logistische Regressionsanalysen (engl. Ordered Logistic Regression) durchgeführt. Die Ergebnisse der Regressionsanalysen sind in Tabelle 4.4 dargestellt. Während Modell 1 lediglich die Kontrollvariablen umfasst, werden in Modell 2 die unabhängigen Variablen hinzugefügt, während Modell 3 zusätzlich Interaktionseffekte einbezieht. Alle Modelle sind statistisch signifikant, was eine sinnvolle Interpretation der Ergebnisse ermöglicht.

Die Ergebnisse von Modell 2 zeigen, dass ein höherer SEW positiv mit einer höheren Intensität der Commitment-Eskalation in einem scheiternden familiengeführten Handwerksbetrieb assoziiert ist, wodurch Hypothese 1 unterstützt wird (Odds Ratio: 1,033 / $p=0,008$). Eine detailliertere Analyse der SEW-Subdimensionen zeigt einen

¹ Eine marginale Signifikanz wurde in Studie 2 entdeckt.

signifikanten Koeffizienten für die (I)-Dimension, also die Identifikation der Familienmitglieder mit dem Betrieb (Odds Ratio: 1,084 / $p=0,048$). Wie in der Hypothese angenommen, scheint eine stärkere Identifikation mit dem Betrieb einen signifikanten Einfluss auf die Tendenz zum Schutz der eigenen Identität zu haben, was sich in einer stärkeren Eskalation des Commitments zeigt. Hinsichtlich der moderierenden Effekte liefern die Ergebnisse von Modell 3 keine Evidenz für Hypothese 5, die postulierte, dass der Zusammenhang zwischen dem SEW und der Intensität der Eskalation des Commitments durch Attributionseffekte moderiert wird ($p=0,398$). Allerdings wird der Moderationseffekt der Angst vor dem Scheitern auf einem 90-Prozent-Konfidenzniveau signifikant (Odds Ratio: 0,978 / $p=0,084$). Da die Odds Ratio jedoch unter eins liegt, legen die Ergebnisse nahe, dass eine höhere Angst vor dem Scheitern die Beziehung zwischen dem SEW und der Intensität der Commitment-Eskalation abschwächt. Diese Ergebnisse widersprechen Hypothese 3, die von einem positiven Moderationseffekt der Angst vor dem Scheitern ausging.

Über die untersuchten Hypothesen hinaus ergeben sich weitere Erkenntnisse aus den Daten. Während Modell 2 keinen signifikanten Haupteffekt der Angst vor dem Scheitern ($p=0,428$) oder der Attribution ($p=0,512$) auf das Eskalationsverhalten zeigt, liefert eine differenzierte Analyse der einzelnen Dimensionen der Angst vor dem Scheitern interessante Ergebnisse. Während die Dimension der Angst, dass wichtige Bezugspersonen das Interesse verlieren, eine signifikant positive Assoziation mit stärkerem Eskalationsverhalten aufweist (Odds Ratio: 1.334 / $p=0.029$), zeigt die Dimension der Angst, wichtige Bezugspersonen zu enttäuschen, eine marginal signifikante negative Assoziation mit stärkerem Eskalationsverhalten (Odds Ratio: 0,800 / $p=0,057$). Die gegensätzlichen Effekte dieser beiden Dimensionen könnten auf Unterschiede in den relevanten Stakeholder-Gruppen zurückzuführen sein, die durch den Begriff „wichtige Bezugspersonen“ beschrieben werden. Während geschäftsführende Inhaber möglicherweise versuchen, das Interesse zentraler Stakeholder wie Geschäftspartner oder Mitarbeitende durch eine verstärkte Eskalation des Commitments aufrechtzuerhalten, könnte eine zusätzliche Investition in den scheiternden Betrieb gleichzeitig wichtige Bezugspersonen wie Ehepartner verärgern, die direkt von weiteren finanziellen Verlusten betroffen sind. Innerhalb des übergeordneten Konstrukts der Angst vor dem Scheitern scheinen sich diese Effekte weitgehend zu neutralisieren.

TABELLE 4.4
Ergebnisse der Geordneten Logistischen Regressionen – Studie 1

Studie 1	Modell 1	Modell 2	Modell 3
Commitment-Eskalation	Odds Ratio	Odds Ratio	Odds Ratio
<i>Kontrollvariablen</i>			
Betriebsgröße	1,003	1,002	1,004
Alter	0,999	0,998	0,998
Geschlecht (Weiblich)	0,836	0,869	0,807
Haftung	0,809	0,789	0,800
Gründer	1,348	1,359	1,382
Einkommen & Vermögen	1,408***	1,385**	1,381**
Gewerbe-Kontrollvariablen	Ja	Ja	Ja
<i>Unabhängige Variablen</i>			
Sozioemotionaler Wert		1,033***	1,007
Angst vor dem Scheitern		0,907	3,818
Interne Attribution		0,869	0,233
<i>Interaktionseffekte</i>			
SEW x Angst vor dem Scheitern			0,978*
SEW x Interne Attribution			1,021
Prob > Chi-Quadrat	0,051	0,016	0,013
Pseudo R-Quadrat	0,028	0,036	0,040
Observationen	314	314	314

*** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1

Die Ergebnisse verändern sich jedoch, wenn der Moderationseffekt näher untersucht wird. Bei einer separaten Betrachtung aller Komponenten der Angst vor dem Scheitern sowie deren jeweiliger Interaktionseffekte mit dem SEW in Modell 3 zeigen sich zwei gegenläufige Moderationseffekte. Während die Dimension der Angst, Scham und Peinlichkeit zu erleben, die Intensität der SEW-induzierten Eskalation des Commitments zu verstärken scheint (Odds Ratio: 1,028 / p=0,051), reduziert die Dimension der Angst vor einer ungewissen Zukunft die Stärke des Zusammenhangs zwischen dem SEW und der Eskalation des Commitments (Odds Ratio: 0,971 / p=0,035). Dies deutet darauf hin, dass eine höhere Angst vor Unsicherheit Bewältigungsmechanismen wie eine „Lähmung“ oder das „Flüchten“ aus der Situation auslösen kann (Cacciotti und Hayton 2015; Conroy und Elliot 2004; Elliot und Church 1997).

4.5 Statistische Ergebnisse – Studie 2

Wie in Studie 1 wurden auch in Studie 2 geordnete logistische Regressionsanalysen durchgeführt, um die postulierten Zusammenhänge zwischen dem SEW und der Wahrscheinlichkeit einer erneuten Gründung nach einem Scheitern zu untersuchen. Die Ergebnisse der Analysen sind in Tabelle 4.5 dargestellt. Während Modell 1 lediglich die Kontrollvariablen umfasst, werden in Modell 2 die unabhängigen Variablen und in Modell 3 zusätzlich Interaktionseffekte einbezogen. Alle Modelle sind statistisch signifikant, was eine aussagekräftige Interpretation der Ergebnisse ermöglicht. Hinsichtlich des erwarteten Zusammenhangs zwischen dem SEW und der Wahrscheinlichkeit einer erneuten Unternehmensgründung nach einem Scheitern zeigt Modell 2, dass geschäftsführende Inhaber mit höherem SEW eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit für einen Wiedereinstieg in das Unternehmertum aufweisen (Odds Ratio: 1,028 / $p=0,016$). Dementsprechend unterstützen die Daten Hypothese 2. Entgegen den Erwartungen liefert Modell 3 jedoch keine Evidenz für den postulierten Moderationseffekt der Angst vor dem Scheitern auf die Beziehung zwischen dem SEW und der Wahrscheinlichkeit einer erneuten Gründung (Hypothese 4). Modell 2 deutet hingegen darauf hin, dass eine interne Attribution einen signifikant negativen Effekt auf die Wahrscheinlichkeit einer erneuten Gründung nach einem Scheitern hat (Odds Ratio: 0,682 / $p=0,065$). Somit wird Hypothese 6 durch die Daten gestützt.

TABELLE 4.5
Ergebnisse der Geordneten Logistischen Regressionen – Studie 2

Studie 2	Modell 1	Modell 2	Modell 3
Neugründungswahrscheinlichkeit	Odds Ratio	Odds Ratio	Odds Ratio
<i>Kontrollvariablen</i>			
Alter	0,982*	0,981**	0,980**
Geschlecht (Weiblich)	0,547*	0,510**	0,513**
Einkommen & Vermögen	1,437***	1,394***	1,401***
<i>Unabhängige Variablen</i>			
Sozioemotionaler Wert		1,028**	1,033**
Angst vor dem Scheitern		0,878	0,583
Interne Attribution		0,682*	0,675*
<i>Interaktionseffekte</i>			
SEW x Angst vor dem Scheitern			1,007
Prob > Chi-Quadrat	0,011	0,000	0,000
Pseudo R-Quadrat	0,020	0,024	0,025
Observationen	314	314	314

*** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,1$

4.6 Robustheitsprüfungen

Zur weiteren Überprüfung der Robustheit der Ergebnisse wurde ein Test der Annahme der proportionalen Quoten durchgeführt (Stiger et al. 1999). Die Analyse ergab keine Hinweise auf eine Verletzung dieser Annahme in den zugrunde liegenden Modellen (Studie 1: Prob > Chi-Quadrat = 0,128 / Studie 2: Prob > Chi-Quadrat = 0,120). Somit konnte von einer proportionalen Verteilung der Quoten ausgegangen werden. Da die abhängige Variable in Studie 1 (Eskalation des Commitments) einer Transformation unterzogen wurde, um der rechtszensierten Natur der Daten Rechnung zu tragen, wurde die Robustheit der Ergebnisse durch ein alternatives funktionales Modell überprüft. Hierzu wurde eine lineare Ordinary-Least-Squares-Regression durchgeführt, um die Stabilität der Ergebnisse zu testen. In dieser Analyse wurde die abhängige Variable Eskalation des Commitments als kontinuierliche Variable operationalisiert, die den Prozentsatz des Umsatzes angibt, der in den Betrieb investiert werden sollte. Die Ergebnisse der linearen OLS-Regression zeigten einen signifikanten Effekt von SEW auf eine stärkere Eskalation des Commitments ($p=0,018$). Darüber hinaus wies die Analyse eine noch höhere Signifikanz für den negativen Moderationseffekt der Angst vor dem Scheitern auf den Zusammenhang

zwischen dem SEW und der Eskalation des Commitments auf ($p=0,027$). Der Moderationseffekt der Attribution blieb hingegen insignifikant ($p=0,965$). Damit bestätigte das alternative OLS-Modell die Robustheit der zuvor erzielten Ergebnisse. Zur Kontrolle möglicher Probleme durch Heteroskedastizität in diesem Robustheitscheck wurde ein Breusch-Pagan/Cook-Weisberg-Test durchgeführt (Breusch und Pagan 1979). Die Testergebnisse ergaben keine Hinweise auf Heteroskedastizität ($\text{Prob} > \text{Chi-Quadrat} = 0,279$). Zudem wurden Varianzinflationsfaktoren (VIFs) berechnet, um eine mögliche Multikollinearität zu prüfen. Der durchschnittliche VIF im Modell ohne Interaktionseffekte betrug 1,23, während der maximale VIF-Wert 1,61 erreichte. Somit ergab die Analyse keine Hinweise auf Multikollinearität (Wooldridge 2009).

5. Diskussion

Die zugrunde liegende Forschung untersuchte den Einfluss des sozioemotionalen Werts auf die strategischen Entscheidungsprozesse geschäftsführender Inhaber in zwei spezifischen Szenarien. Konkret wurde analysiert, ob der SEW die Intensität der Eskalation des Commitments zur Rettung eines scheiternden Betriebs verstärkt und ob der SEW die Wahrscheinlichkeit erhöht, nach einem Scheitern erneut in das Unternehmertum einzutreten. Darüber hinaus wurden mögliche moderierende Effekte der Angst vor dem Scheitern sowie der Attribution der Ursachen näher untersucht.

Hinsichtlich der Eskalation des Commitments zeigt die Analyse einen positiven Zusammenhang zwischen dem SEW und der Intensität eskalierenden Verhaltens in Situationen eines drohenden Scheiterns. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass geschäftsführende Inhaber mit höherem SEW in Situationen des Scheiterns zu stärkeren Ressourceninvestments neigen, um ihren Betrieb zu schützen und den damit verbundenen SEW zu bewahren. Eine detailliertere Betrachtung der SEW-Dimensionen zeigt zudem, dass eine starke Identifikation mit dem Betrieb mit intensiverem eskalierendem Verhalten einhergeht. Dies stützt die Annahme, dass geschäftsführende Inhaber in Krisensituationen versuchen, ihre eigene Identität zu schützen. Da Eskalationsverhalten jedoch zu einer Verschwendung weiterer Ressourcen führen kann (Chirico et al. 2018), kann der SEW in Situationen drohenden Scheiterns somit nachteilige Folgen haben.

Bezüglich der erwarteten Moderationseffekte zeigen die Ergebnisse ein gemischtes Bild. Während die Analyse keine empirischen Beweise für eine moderierende Rolle der Attribution liefert, weist die Angst vor dem Scheitern einen signifikanten negativen Moderationseffekt auf die Verbindung zwischen dem SEW und der Eskalation des Commitments auf. Dieses Ergebnis widerspricht der Erwartung, dass geschäftsführende Inhaber mit hoher Angst vor dem Scheitern durch zusätzliche Investitionen versuchen, ein Scheitern zu verhindern. Dies könnten aus drei möglichen Gründen geschehen. Erstens könnte es sein, dass geschäftsführende Inhaber mit hoher Angst vor dem Scheitern eher zu einer „Lähmung“ neigen, die sie daran hindert, aktiv gegen das Scheitern anzukämpfen (Cacciotti und Hayton 2015; Conroy und Elliot 2004; Elliot und Church 1997). Zweitens könnten geschäftsführende Inhaber mit einer generell höheren Angst vor dem Scheitern eine risikoscheue Haltung einnehmen und sich daher eher gegen zusätzliche Investitionen entscheiden, um eine erneute Situation mit hohem Potenzial zu scheitern zu vermeiden. Somit könnten diese Inhaber eher davor zurückschrecken, weitere Mittel zu investieren, und stattdessen eher den „Flucht“-Ansatz wählen. Drittens könnte eine weitere Erklärung darin bestehen, dass geschäftsführende Inhaber mit hoher Angst vor dem Scheitern unbewusst bereits mit dem Scheitern des Betriebs rechnen. Unabhängig vom zugrunde liegenden Mechanismus könnte sich die dispositionelle Angst vor dem Scheitern in solchen Situationen für geschäftsführende Inhaber somit als vorteilhaft erweisen, da sie helfen kann, übermäßige Eskalation des Commitments zu vermeiden und somit eine potenzielle Ressourcenverschwendung zu verhindern.

Neben den SEW-bezogenen Einflüssen auf die Eskalation des Commitments wurde in der zugrunde liegenden Forschung auch die Rolle des SEW bei Entscheidungen nach dem Scheitern untersucht. Konkret wurde analysiert, ob der SEW die Wahrscheinlichkeit erhöht, nach einem Scheitern erneut in das Unternehmertum einzutreten. Die empirischen Ergebnisse zeigen eine positive Assoziation zwischen dem SEW und der Wahrscheinlichkeit einer Neugründung nach dem Scheitern. Dies stützt die Annahme, dass geschäftsführende Inhaber bestrebt sind, nach einem Scheitern ihren SEW und ihre Identität wiederherzustellen. Ebenso bestätigen die Ergebnisse den postulierten negativen Einfluss einer internen Attribution auf die Wahrscheinlichkeit einer erneuten Gründung nach einem Scheitern. Dies deutet darauf hin, dass geschäftsführende Inhaber, die die Ursachen des Scheiterns intern attribuieren, nicht blind von dem Wunsch nach Identitäts- und Wertewiederherstellung

getrieben werden. Vielmehr erkennen sie möglicherweise die Notwendigkeit, zunächst an ihren eigenen Fähigkeiten zu arbeiten, bevor sie ein weiteres Unternehmen gründen, oder entscheiden sich bewusst gegen eine erneute Unternehmung.

5.1 Praktische Implikationen

Die Ergebnisse dieser Forschung liefern wichtige praktische Erkenntnisse. An erster Stelle steht die Erkenntnis, dass geschäftsführende Inhaber durch starke emotionale Bindungen zu ihrem Betrieb zu unökonomischen Entscheidungen neigen können. Ein höheres Bewusstsein für diese Einflussfaktoren kann dazu beitragen, rechtzeitig Gegenmaßnahmen zu ergreifen, um unökonomische und impulsive Entscheidungen zu vermeiden.

In diesem Zusammenhang hat die bestehende Forschung bereits verschiedene Ansätze vorgeschlagen, die eine wirtschaftlich rationale Entscheidungsfindung unterstützen können. Simonson und Staw (1992) berichten beispielsweise, dass das Festlegen von Mindestzielen, die bei Nichterreichung zu einer Anpassung der Strategie führen helfen können, Eskalationsentscheidungen zu steuern. Wong und Kwong (2007) schlagen zudem vor, sich die künftige Reue über das Festhalten an einer erfolglosen Strategie bewusst zu machen, um eine Eskalation des Commitments zu vermeiden. Schließlich kann auch das Festsetzen von klaren Investitionsgrenzen davor schützen, sich in verlustreichen Situationen weiter zu verstricken (Brockner et al. 1979).

Hinsichtlich der Entscheidung, nach einem Scheitern erneut in das Unternehmertum einzutreten, könnte eine bewusste Reflexion über potenzielle interne Ursachen des Misserfolgs dazu beitragen, impulsive oder nicht-ökonomische Entscheidungen zu reduzieren. Dies könnte die Erfolgchancen eines neuen Vorhabens erhöhen, indem eine fundiertere und strategisch durchdachtere Entscheidung getroffen wird.

Neben den praktischen Implikationen für geschäftsführende Inhaber liefert die Forschung auch wertvolle Erkenntnisse für politische Entscheidungsträger. Die Ergebnisse legen nahe, dass geschäftsführende Inhaber mit hohem SEW in Krisensituationen verstärkt Eskalationsverhalten zeigen und dass affektive Faktoren, Trauerbewältigungsprozesse sowie das Bedürfnis nach Wiederherstellung des SEW ihre Entscheidung zur erneuten Unternehmensgründung beeinflussen. Dadurch könnte der SEW dazu führen, dass Ressourcen ineffizient eingesetzt werden, was

erhebliche wirtschaftliche und gesellschaftliche Kosten mit sich bringen kann (Ucbasaran et al. 2013). Ein Bewusstsein für diese potenziellen Nachteile kann helfen, gezielte Maßnahmen zu ergreifen. Beispielsweise könnten Unterstützungsprogramme oder Schulungen angeboten werden, die geschäftsführende Inhaber dabei helfen, emotionale Faktoren in ihren Entscheidungsprozessen besser zu regulieren (Hsu 2013).

5.2 Limitationen

Die zugrunde liegende Forschung unterliegt mehreren Limitationen, die bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden sollten. Erstens ergeben sich Limitationen daraus, dass die gewonnenen Erkenntnisse auf hypothetischen Szenarien basieren, die möglicherweise nicht die volle Komplexität realer Unternehmenskontexte abbilden. Allerdings ermöglichte der Einsatz solcher Szenarien, zentrale Verhaltensmuster sowohl vor als auch nach einem Scheitern in einer kontrollierten Umgebung zu isolieren (Finch 1987; Hughes 1998; Priem et al. 2011). Dadurch bietet dieser methodische Ansatz Vorteile, da er direkte und präzise Rückschlüsse auf die zugrunde liegenden Mechanismen erlaubt, die im realen Unternehmensalltag nur schwer isolierbar wären.

Zweitens könnten Einschränkungen aus der Zusammensetzung der Stichprobe resultieren. Die deskriptiven Statistiken zeigen, dass die Stichprobe eine Überrepräsentation von Betrieben aus dem Bauhauptgewerbe aufweist, was die Generalisierbarkeit der Ergebnisse möglicherweise einschränkt.

Drittens stellt die Messung der Angst vor dem Scheitern eine Limitation dar. Obwohl das *Performance Failure Appraisal Inventory* (PFAI) ein etabliertes Instrument zur Messung der Angst vor dem Scheitern als dispositionelle Tendenz ist, wurde kritisiert, dass das Konstrukt als stabil interpretiert wird (Cacciotti et al. 2020). Zukünftige Studien könnten daher alternative Messmethoden verwenden, um die Ergebnisse dieser Untersuchung zu validieren.

Schließlich beschränkt sich die zugrunde liegende Forschung darauf, den Einfluss von SEW auf die Wahrscheinlichkeit einer erneuten unternehmerischen Tätigkeit nach einem Scheitern zu untersuchen. Allerdings könnte der SEW auch dann eine Rolle für Wiedergründungsentscheidungen spielen, wenn ein Betrieb trotz finanziellen Erfolgs verlassen wird, etwa durch einen Verkauf (vgl. Hsu 2013). Künftige Forschung könnte

daher untersuchen, ob der SEW ausschließlich die Wahrscheinlichkeit einer Wiedergründung nach einem Scheitern beeinflusst oder ob dieser Effekt auch in anderen Kontexten wirksam wird.

Literaturverzeichnis

- Berrone, Pascual; Cruz, Cristina; Gomez-Mejia, Luis R. (2012): Socioemotional wealth in family firms. In: *Family Business Review* 25 (3), S. 258–279.
- Bradley, Gifford W. (1978): Self-serving biases in the attribution process: A reexamination of the fact or fiction question. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 36 (1), S. 56–71.
- Breusch, Trevor S.; Pagan, Adrian R. (1979): A simple test for heteroscedasticity and random coefficient variation. In: *Econometrica* 47 (5), S. 1287–1294.
- Brockner, Joel (1992): The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress. In: *The Academy of Management Review* 17 (1), S. 39–61.
- Brockner, Joel; Shaw, Myril C.; Rubin, Jeffrey Z. (1979): Factors affecting withdrawal from an escalating conflict: Quitting before it's too late. In: *Journal of Experimental Social Psychology* 15 (5), S. 492–503.
- Cacciotti, Gabriella; Hayton, James C. (2015): Fear and entrepreneurship: A review and research agenda. In: *International Journal of Management Reviews* 17 (2), S. 165–190.
- Cacciotti, Gabriella; Hayton, James C.; Mitchell, J. Robert; Allen, David G. (2020): Entrepreneurial fear of failure: Scale development and validation. In: *Journal of Business Venturing* 35 (5), S. 1–25.
- Charness, Gary; Gneezy, Uri; Kuhn, Michael A. (2012): Experimental methods: Between-subject and within-subject design. In: *Journal of Economic Behavior & Organization* 81 (1), S. 1–8.
- Chirico, Francesco; Salvato, Carlo; Byrne, Barbara; Akhter, Naveed; Arriaga Múzquiz, Juan (2018): Commitment escalation to a failing family business. In: *Journal of Small Business Management* 56 (3), S. 494–512.
- Chrisman, James J.; Chua, Jess H.; Litz, Reginald A. (2004): Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 28 (4), S. 335–354.
- Connelly, Brian L.; Ketchen, David J.; Gangloff, K. Ashley; Shook, Christopher L. (2016): Investor perceptions of CEO successor selection in the wake of integrity and competence failures: A policy capturing study. In: *Strategic Management Journal* 37 (10), S. 2135–2151.

- Conroy, David E.; Elliot, Andrew J. (2004): Fear of failure and achievement goals in sport: Addressing the issue of the chicken and the egg. In: *Anxiety, Stress & Coping* 17 (3), S. 271–285.
- Conroy, David E.; Kaye, Miranda P.; Fifer, Angela M. (2007): Cognitive links between fear of failure and perfectionism. In: *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy* 25 (4), S. 237–253.
- Conroy, David E.; Willow, Jason P.; Metzler, Jonathan N. (2002): Multidimensional fear of failure measurement: The performance failure appraisal inventory. In: *Journal of Applied Sport Psychology* 14 (2), S. 76–90.
- DESTATIS (2021): Strukturdaten 2021. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Handwerk/aktuell-struktur-handwerk.html>, zuletzt geprüft am 13.11.2023.
- DESTATIS (2022): Produzierendes Gewerbe: Gewerbegruppen der Handwerksstatistiken nach Handwerksordnung Stand 2021. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/Handwerk/gewerbegruppen.html>, zuletzt geprüft am 13.11.2023.
- DeTienne, Dawn R.; Chirico, Francesco (2013): Exit strategies in family firms: How socioemotional wealth drives the threshold of performance. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 37 (6), S. 1297–1318.
- Duval, Thomas Shelley; Silvia, Paul J. (2002): Self-awareness, probability of improvement, and the self-serving bias. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 82 (1), S. 49–61.
- Elliot, Andrew J.; Church, Macy A. (1997): A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 72 (1), S. 218–232.
- EY: Neuer Rekordwert: Vorstände deutscher Top-Unternehmen so weiblich wie nie – starker Anteil vor allem im DAX. Online verfügbar unter https://www.ey.com/de_de/news/2023/011/vorstaende-deutscher-top-unternehmen-so-weiblich-wie-nie, zuletzt geprüft am 26.11.2023.
- Festinger, Leon (1957): A theory of cognitive dissonance. Redwood City, CA: Stanford University Press.

- Finch, Janet (1987): The vignette technique in survey research. In: *Sociology* 21 (1), S. 105–114.
- Fritzsche, David J.; Becker, Helmut (1984): Linking management behavior to ethical philosophy - An empirical investigation. In: *Academy of Management Journal* 27 (1), S. 166–175.
- Funder, David C. (1987): Errors and mistakes: Evaluating the accuracy of social judgment. In: *Psychological Bulletin* 101 (1), S. 75–90.
- Gerken, Maike; Hülsbeck, Marcel; Ostermann, Thomas; Hack, Andreas (2022): Validating the FIBER scale to measure family firm heterogeneity – A replication study with extensions. In: *Journal of Family Business Strategy* 13 (4), S. 1–11.
- Gómez-Mejía, Luis R.; Haynes, Katalin Takács; Núñez-Nickel, Manuel; Jacobson, Kathryn J. L.; Moyano-Fuentes, José (2007): Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. In: *Administrative Science Quarterly* 52 (1), S. 106–137.
- Gross, James J. (1998): Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (1), S. 224–237.
- Hauck, Jana; Suess-Reyes, Julia; Beck, Susanne; Prügl, Reinhard; Frank, Hermann (2016): Measuring socioemotional wealth in family-owned and -managed firms: A validation and short form of the FIBER Scale. In: *Journal of Family Business Strategy* 7 (3), S. 133–148.
- Hienerth, Christoph; Kessler, Alexander (2006): Measuring success in family businesses: The concept of configurational fit. In: *Family Business Review* 19 (2), S. 115–134.
- Homburg, Christian; Klarmann, Martin; Schmitt, Jens (2010): Brand awareness in business markets: When is it related to firm performance? In: *International Journal of Research in Marketing* 27 (3), S. 201–212.
- Hsu, Dan K. (2013): 'This is my venture!' The effect of psychological ownership on intention to reenter entrepreneurship. In: *Journal of Small Business & Entrepreneurship* 26 (4), S. 387–402.
- Hughes, Rhidian (1998): Considering the vignette technique and its application to a study of drug injecting and HIV risk and safer behaviour. In: *Sociology of Health & Illness* 20 (3), S. 381–400.

- Jacobs, S.; Mazure, C.; Prigerson, H. (2000): Diagnostic criteria for traumatic grief. In: *Death Studies* 24 (3), S. 185–199.
- Jayamohan, Parvathi; McKelvie, Alexander; Moss, Todd W. (2017): Blame you, blame me: Exploring attribution differences and impact in family and nonfamily firms. In: *Family Business Review* 30 (3), S. 284–308.
- Jenkins, Anna S.; Wiklund, Johan; Brundin, Ethel (2014): Individual responses to firm failure: Appraisals, grief, and the influence of prior failure experience. In: *Journal of Business Venturing* 29 (1), S. 17–33.
- Kammerlander, Nadine (2016): 'I want this firm to be in good hands': Emotional pricing of resigning entrepreneurs. In: *International Small Business Journal* 34 (2), S. 189–214.
- Kelley, Harold H. (1973): The process of causal attribution. In: *American Psychologist* 28 (2), S. 107–128.
- KfW Research (2022): Frauenquote im Mittelstand auf niedrigem Niveau sogar rückläufig: Sind Impulse für Zuwachs an Chefinnen in weiter Ferne? Online verfügbar unter <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2022/Fokus-Nr.-370-Maerz-2022-Chefinnen.pdf>, zuletzt geprüft am 26.11.2023.
- Kubitz, Nancy; Thornton, Gordon; Robertson, Donald U. (1989): Expectations about grief and evaluation of the griever. In: *Death Studies* 13 (1), S. 39–47.
- Kurta, Elias; Kammerlander, Nadine H.; Khoury, Christopher (2023): Should I sell part of my family firm? Exploring the drivers of a minority sale. In: *Journal of Family Business Management* 13 (4), S. 1147–1173.
- Lindell, Michael K.; Whitney, David J. (2001): Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. In: *Journal of Applied Psychology* 86 (1), 114-121.
- Luginbuhl, James E.; Crowe, Donald H.; Kahan, James P. (1975): Causal attributions for success and failure. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 31 (1), S. 86–93.
- McGrath, Rita Gunther (1999): Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. In: *Academy of Management Review* 24 (1), S. 13–30.
- Miller, Dale T.; Ross, Michael (1975): Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction. In: *Psychological Bulletin* 82 (2), S. 213–225.

- Nouri, Pouria (2023): Exploring the escalation of commitment to a failing venture in women and men entrepreneurs. In: *Management Research Review* 46 (6), S. 893–913.
- Oppenheim, Abraham N. (1992): Questionnaire design, interviewing and attitude measurement. New York, NY: Pinter Publishers.
- Palm, Marina D.; Diaz-Moriana, Vanessa; Kammerlander, Nadine (2024): Restructuring of poorly performing family-owned portfolio firms: The role of socioemotional wealth. In: *Family Business Review* 37 (2), S. 267–291.
- Podsakoff, Philip M.; MacKenzie, Scott B.; Lee, Jeong-Yeon; Podsakoff, Nathan P. (2003): Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. In: *Journal of Applied Psychology* 88 (5), S. 879–903.
- Priem, Richard L.; Walters, Bruce A.; Li, Sali (2011): Decisions, decisions! How judgment policy studies can integrate macro and micro domains in management research. In: *Journal of Management* 37 (2), S. 553–580.
- Randall, Donna M. (1987): Commitment and the organization: The organization man revisited. In: *The Academy of Management Review* 12 (3), S. 460–471.
- Richards, Melanie; Kammerlander, Nadine; Zellweger, Thomas (2019): Listening to the heart or the head? Exploring the “willingness versus ability” succession dilemma. In: *Family Business Review* 32 (4), S. 330–353.
- Rogoff, Edward G.; Lee, Myung-Soo; Suh, Dong-Churl (2004): "Who done it?" Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success. In: *Journal of Small Business Management* 42 (4), S. 364–376.
- Ross, Lee; Bierbrauer, Gunter; Polly, Susan (1974): Attribution of educational outcomes by professional and nonprofessional instructors. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 29 (5), S. 609–618.
- Rotter, Julian B. (1966): Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. In: *Psychological Monographs: General and Applied* 80 (1), S. 1–28.
- Schultze, Thomas; Pfeiffer, Felix; Schulz-Hardt, Stefan (2012): Biased information processing in the escalation paradigm: Information search and information evaluation as potential mediators of escalating commitment. In: *Journal of Applied Psychology* 97 (1), S. 16–32.

- Schulz-Hardt, Stefan; Thurow-Kröning, Birgit; Frey, Dieter (2009): Preference-based escalation: A new interpretation for the responsibility effect in escalating commitment and entrapment. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108 (2), S. 175–186.
- Seshadri, Srivatsa; Broekemier, Greg M. (2022): Small business executives' online survey response intentions: The effects of incentives and survey length. In: *Small Business Institute Journal* 18 (2), S. 1–9.
- Shepherd, Dean A. (2003): Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. In: *The Academy of Management Review* 28 (2), S. 318–328.
- Shepherd, Dean A. (2009): Grief recovery from the loss of a family business: A multi- and meso-level theory. In: *Journal of Business Venturing* 24 (1), S. 81–97.
- Shepherd, Dean A.; Covin, Jeffrey G.; Kuratko, Donald F. (2009): Project failure from corporate entrepreneurship: Managing the grief process. In: *Journal of Business Venturing* 24 (6), S. 588–600.
- Shepherd, Dean A.; Haynie, J. Michael (2011): Venture failure, stigma, and impression management: A self-verification, self-determination view. In: *Strategic Entrepreneurship Journal* 5 (2), S. 178–197.
- Shuchter, Stephen R. (1986): Dimensions of grief: Adjusting to the death of a spouse. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Simonson, Itamar; Staw, Barry M. (1992): Deescalation strategies: A comparison of techniques for reducing commitment to losing courses of action. In: *Journal of Applied Psychology* 77 (4), S. 419–426.
- Sirmon, David G.; Hitt, Michael A. (2003): Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 27 (4), S. 339–358.
- Sivanathan, Niro; Molden, Daniel C.; Galinsky, Adam D.; Ku, Gillian (2008): The promise and peril of self-affirmation in de-escalation of commitment. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 107 (1), S. 1–14.
- Sleesman, Dustin J.; Conlon, Donald E.; McNamara, Gerry; Miles, Jonathan E. (2012): Cleaning up the big muddy: A meta-analytic review of the determinants of escalation of commitment. In: *Academy of Management Journal* 55 (3), S. 541–562.

- Slovic, Paul (1966): Risk-taking in children: Age and sex differences. In: *Child Development* 37 (1), S. 169–176.
- Staw, Barry M. (1976): Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. In: *Organizational Behavior and Human Performance* 16 (1), S. 27–44.
- Staw, Barry M. (1981): The escalation of commitment to a course of action. In: *The Academy of Management Review* 6 (4), S. 577–587.
- Staw, Barry M.; Ross, Jerry (1978): Commitment to a policy decision: A multi-theoretical perspective. In: *Administrative Science Quarterly* 23 (1), S. 40–64.
- Stiger, Thomas R.; Barnhart, Huiman X.; Williamson, John M. (1999): Testing proportionality in the proportional odds model fitted with GEE. In: *Statistics in Medicine* 18 (11), S. 1419–1433.
- Stroebe, Margaret; Schut, Henk (1999): The dual process model of coping with bereavement: Rationale and description. In: *Death Studies* 23 (3), S. 197–224.
- Taber, Keith S. (2018): The use of Cronbach's Alpha when developing and reporting research instruments in science education. In: *Research in Science Education* 48 (6), S. 1273–1296.
- Ucbasaran, Deniz; Shepherd, Dean A.; Lockett, Andy; Lyon, S. John (2013): Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. In: *Journal of Management* 39 (1), S. 163–202.
- Vallejo, Manuel Carlos (2009): The effects of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of stewardship theory. In: *Journal of Business Ethics* 87 (3), S. 379–390.
- Vroom, Victor H.; Pahl, Bernd (1971): Relationship between age and risk taking among managers. In: *Journal of Applied Psychology* 55 (5), S. 399–405.
- Whyte, Glen (1986): Escalating commitment to a course of action: A reinterpretation. In: *Academy of Management Review* 11 (2), S. 311–321.
- Wiklund, Johan; Nordqvist, Mattias; Hellerstedt, Karin; Bird, Miriam (2013): Internal versus external ownership transition in family firms: An embeddedness perspective. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 37 (6), S. 1319–1340.
- Wong, Kin Fai Ellick; Kwong, Jessica Y. Y. (2007): The role of anticipated regret in escalation of commitment. In: *Journal of Applied Psychology* 92 (2), S. 545–554.

- Wooldridge, Jeffrey M. (2009): *Introductory econometrics: A modern approach*. 4. Aufl. Mason, OH: Cengage Learning.
- Yamakawa, Yasuhiro; Cardon, Melissa S. (2015): Causal ascriptions and perceived learning from entrepreneurial failure. In: *Small Business Economics* 44 (4), S. 797–820.
- Zellweger, Thomas M.; Astrachan, Joseph H. (2008): On the emotional value of owning a firm. In: *Family Business Review* 21 (4), S. 347–363.
- Zellweger, Thomas M.; Kellermanns, Franz W.; Chrisman, James J.; Chua, Jess H. (2012): Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. In: *Organization Science* 23 (3), S. 851–868.
- Zhang, Chan; Conrad, Frederick G. (2014): Speeding in web surveys: The tendency to answer very fast and its association with straightlining. In: *Survey Research Methods* 8 (2), S. 127–135.