

Auswirkungen des Vererbungs-konzepts auf die Entwicklung von Familienunternehmen



Leonie M. Fittko, Prof. Dr. Hermut Kormann, Zeppelin Universität, Friedrichshafen

Bei der Vermögensübertragung in Familienunternehmen lassen sich zwei grundlegende Ansätze unterscheiden: Die dynastische Übertragung des Unternehmens an einen einzelnen Nachfolger und die egalitäre Weitergabe an alle Nachkommen. Diese beiden Konzepte sind in erster Annäherung Ausdruck unterschiedlicher persönlicher Prägungen durch die jeweilige Kultur, das entsprechende Rechtssystem und die vorherrschenden Wertvorstellungen. Beide Optionen scheinen aber auch unterschiedliche Entwicklungen der Unternehmen vorzuzeichnen: Unter den über 100 Jahre alten Familienunternehmen sind vor allem kleinere Unternehmen im Besitz eines einzelnen Eigentümers, während Großunternehmen (mit mehreren Mrd. EUR Umsatz) durchweg aus egalitären Übertragungen stammen und dementsprechend viele Eigentümer haben. Es zeigt sich, dass egalitär weitergegebene Unternehmen offenbar ein besseres Wachstumspotenzial haben als dynastisch vererbte. Die vermuteten Ursachen für dieses Phänomen werden in der Literatur gesichtet und durch eigene Überlegungen ergänzt.

INHALT

- I. Einleitung: Die Relevanz des Themas
- II. Optionen der Vermögensnachfolge: Dynastische und egalitäre Vermögensübertragung
- III. Rahmen der Entscheidungsfindung für die Vermögensübertragung
 1. Vorprägung in verschiedenen Kulturkreisen
 2. Rezeption der Vererbungsmuster des Adels durch das vermögende Bürgertum
 3. Vererbungsgesetze und -usancen für landwirtschaftliche Höfe
 4. Die Institution der Unternehmung zur Bewahrung der Einheit des Vermögens und der Leitung auch bei Aufteilung des Eigentums
 5. Vorprägung durch die Familienkultur und Familiengeschichte
- IV. Auswirkungen der Vermögensübertragung auf das Familienunternehmen
 1. Abwägung der Vor- und Nachteile der beiden Optionen der Vermögensübertragung
 2. Präferenz für dominante Nachfolger-Erben

3. Präferenz für Primogenitur-Erben
4. Teamvorteile in einer pluralistischen Gesellschafterstruktur
- V. Auswirkungen der Vererbungskonzeption auf das Unternehmenswachstum
 1. Höheres Wachstum bei egalitärer Vererbung
 2. Ansätze zur Erklärung der unterschiedlichen Wachstumsmuster bei dynastischer und egalitärer Vermögensübertragung
- VI. Schlussbemerkungen

Keywords

Familienunternehmen; Vermögensübertragung; Wachstumspotenziale

I. Einleitung: Die Relevanz des Themas

Die wahrscheinlich grundlegendste Weichenstellung für die Entwicklung des Familienunternehmens und seiner Familie besteht in der Frage, ob das Unternehmen *in einer Hand* bleiben soll oder ob es in einen Trägerkreis von mehreren Personen übergehen

soll. Die dynastische Vererbung an das erstgeborene Kind, den erstgeborenen Sohn oder an den am besten qualifizierten Nachkommen sind die üblichen Strategien einer Vermögensübertragung,¹ bei denen das Unternehmen in einer Hand bleibt. Umgekehrt führt die egalitäre Vererbung an alle Nachkommen zu einem von Generation zu Generation wachsenden Gesellschafterkreis. Im Fall der dynastischen Vererbung ist die Vermögensnachfolge durch einen einzigen Nachkommen regelmäßig auch mit der Führungsnachfolge durch eben diesen verbunden. Die egalitäre Vererbung dagegen bestimmt zunächst nur die Vermögensnachfolge; wie die Führungsnachfolge gestaltet wird, muss die Familie zusätzlich festlegen, wobei hier verschiedene Modelle denkbar sind.

Betrachtet man Familienunternehmen, die schon mehrere Generatio-

¹ „Vermögensübergang“ ist der Oberbegriff für verschiedene mögliche Formen des Übergangs von Eigentum, Rechten und Verpflichtungen auf einen anderen (Universalsukzession), hier auf die Angehörigen einer Unternehmerfamilie.

nenübergänge erfolgreich gemeistert haben, so fällt Folgendes auf: Unter den über 100 Jahre alten Familienunternehmen in Deutschland finden sich vor allem kleinere und mittlere Unternehmen, die im Besitz eines einzelnen Eigentümers stehen. Demgegenüber gibt es kein altes (über 100 Jahre) und großes (über 3 Mrd. EUR Umsatz) Unternehmen, das über drei oder vier Generationen durchgängig dynastisch vererbt wurde.

Es stellen sich folgende Fragen: Wie kommt es zu der jeweiligen Entscheidung für eine dynastische oder egalitäre Übertragung der Unternehmensanteile? Und welchen Einfluss hat diese Entscheidung auf die Entwicklung des Familienunternehmens selbst?

Als ersten Einstieg zu einer Beantwortung dieser Fragen nehmen wir uns folgende Aufgaben vor:

- die Sichtung verschiedener Forschungsbereiche auf Aussagen hin, die für unsere Themenstellung bedeutsam sind,
- die Sichtung der empirischen Befunde zur Auswirkung unterschiedlicher Strategien der Vermögensweitergabe,
- die Ableitung eines Modells von Einflussgrößen, die die Langzeitwirkungen unterschiedlicher Strategien der Vermögensübergabe maßgeblich beeinflussen.

Ein solcher Forschungsansatz fehlt bislang in der reichhaltigen Literatur zur Nachfolge im Familienunternehmen, in der der jeweilige Zustand, der sich aus einer dynastischen oder egalitären Vererbung ergibt, durchgängig als gegebener Ausgangszustand für die Analyse angenommen wird. Es wird kaum oder nur im Ansatz angedeutet, welche komplexe Entscheidung der Wahl eines Nachfolgekonzepts zugrunde liegt und welche Auswirkungen auf das Unternehmen daraus resultieren (Gersick et al. 1997, S. 45).

II. Optionen der Vermögensnachfolge: Dynastische und egalitäre Vermögensübertragung

In Familienunternehmen bestehen grundsätzlich folgende Alternativen, wie das Unternehmen an die nächste Generation übergeben werden kann:

- **Egalitätsprinzip² oder Gerechtigkeitsprinzip:** Die Unternehmensanteile und das gesamte Erbe werden möglichst gerecht und gleich auf die Nachkommen verteilt.
- **Dynastisches Prinzip oder Erbhofprinzip:** Ein einzelner Erbe erhält das Unternehmen und tritt auch die Nachfolge in der Unternehmensführung an.³ Eine Unterform besteht in der Festlegung auf die Vererbung an den erstgeborenen Nachkommen, die *Primogenitur*. Die dynastische Vererbung kann auch eine vertragliche oder testamentarische Vereinbarung beinhalten (wohl auf dem Weg eines Erbvertrags), nach der die Erben von Kapitalanteilen diese über einen längeren Zeitraum ausbezahlt bekommen.
- **Mischform⁴:** Es werden nur bestimmte Erben als Vermögensnachfolger ausgewählt oder unterschiedliche Anteile an die Erben weitergegeben. Hier ist z.B. denkbar, dass der oder die Nachfolger in der Geschäftsführung eine dominierende Gesellschafterposition erhalten (z.B. 51 %), jedoch nicht Alleingesellschafter werden, während die

nicht zur Geschäftsführung berufenen Erben geringere Anteile erhalten (z.B. je 24 % zuzüglich einiger sonstiger Vermögenspositionen).⁵

Was die Verbreitung der verschiedenen Formen der Vermögensübertragung angeht, so ist uns keine systematische Auswertung von Testamenten oder anderen Verfügungen zur Weitergabe von Anteilen an Familienunternehmen bekannt. Es finden sich jedoch im Rahmen anderer Untersuchungen Annahmen und Zahlen zur Struktur von Gesellschafterkreisen:

Verschiedene Experten konstatieren einen generellen Trend zur egalitären Vererbung (Aronoff 1998). Wenn wir ganz grob die geschichtliche Entwicklung betrachten, dann war im 19. Jahrhundert in Europa wohl noch generell das Muster der Vererbung an den Erstgeborenen im Mannesstamm die Regel. Später kam dann die Vererbung an mehrere Söhne unter Abfindung der Töchter auf. Heute würde der Zeitgeist nicht mehr erlauben, Töchter von vornherein von der Nachfolge in der Unternehmensführung und in den Vermögensrechten auszuschließen.

Oetker glaubt in seiner Beobachtung der 60er Jahre einen Zusammenhang des Vererbungskonzepts mit der Unternehmensgröße feststellen zu können: Dynastische Vererbung bei kleineren Unternehmen, egalitäre Vererbung bei mittelgroßen Unternehmen und tendenziell wiederum dynastische Vererbung bei großen Unternehmen (Oetker 1969, S. 89). Letzteres lässt sich empirisch wohl nicht bestätigen, denn der hierfür erforderliche Rückkauf von Anteilen, die vorher egalitär verteilt wurden, ist eher selten und sehr kostspielig.

Redlefsen erhebt, dass 47 % der befragten großen Familienunternehmen nach dem Egalitätsprinzip vererben. Bei 32 % werden innerhalb der verschiedenen Familienstämme

² Zu den Begriffen vgl. Oetker 1999, S. 205 und Redlefsen 2004, S. 64.

³ Wenn die Unternehmensanteile konzentriert auf einen oder wenige Erben übertragen werden, dann stellt sich die Frage, ob und wie die anderen Erbberechtigten beim Erbe berücksichtigt werden. Den juristischen Implikationen dieser Frage soll hier nicht nachgegangen werden.

⁴ Eine andere Mischform wäre die Übertragung verschiedener Unternehmen an jeweils einen Nachkommen.

⁵ Wir klammern hier die Vermögensübertragung über erbenunabhängige Institutionen, z.B. Stiftungen, aus.

unterschiedliche Vererbungsprinzipien angewandt: Lediglich 2 % folgen streng den dynastischen Regeln und 19 % verfahren gemäßigt nach diesem Prinzip (Redlefsen 2004, S. 151). In der Erhebung von Schraml finden sich 27 % der Unternehmen mit Alleingeschäftern, darunter aber auch Gründerunternehmer, 32 % mit zwei Gesellschaftern und 41 % mit drei und mehr Gesellschaftern (Schraml 2010).

Eine Untersuchung von Wieselhuber et al. kommt zu einer ähnlichen Verteilung von 32 % einstämmigen, 30 % zweistämmigen, 20 % dreistämmigen und 18 % vierstämmigen Gesellschafterkreisen. Die Alleingeschäftlerlösung ist demnach jedenfalls nicht der überwiegende Normalfall (Wieselhuber et al. 2006).

Klein bietet eine Aufgliederung, nach der von rund 20 % Ein-Gesellschafter-Unternehmen rund die Hälfte die Gründergeneration repräsentieren und die andere Hälfte Folgegenerationen; knapp 30 % haben zwei Anteilseigner, unter denen sicher einige Gründerehepaare sind, und etwas über die Hälfte haben drei und mehr Anteilseigner (Klein 2010).

Die einzige uns bekannte Befragung zur beabsichtigten Übertragungsstrategie finden wir bei Kolbeck und Bauer. Sie erheben, dass in 43,5 % der Fälle ausgewählte Nachfolger – neben anderen Erben – besonders berücksichtigt werden; bei 36,6 % sollen die Unternehmensanteile an alle Nachkommen gehen und in 19,9 % der Fälle soll es nur einen Erben geben. Die Autoren kommen ebenfalls zu dem Schluss, dass das Modell der dynastischen Vererbung an Bedeutung verliert (Kolbeck und Bauer 2011, S. 95 f.).

Insgesamt zeigen alle verfügbaren Erhebungen, dass die dynastische Vererbung eher ein Nischenkonzept ist. Andererseits taucht sie in Diskussionen mit Familienunternehmern immer wieder als ideales Modell auf und wird auch von einigen ihrer Berater intensiv propagiert.

III. Rahmen der Entscheidungsfindung für die Vermögensübertragung

Die individuelle Entscheidung eines Familienunternehmers oder einer Unternehmerfamilie für ein Vererbungskonzept wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst, insbesondere vom geltenden Erbrecht, den Spezifika des Unternehmens und seiner Branche (Getz und Petersen 2004), von der Kultur des jeweiligen Landes (Davis et al. 1996; Colli et al. 2003) oder der maßgeblichen sozialen oder ethnischen Gruppe (Noyce 1994), aber auch von der Vorgeschichte des Unternehmens und der spezifischen Kultur in der jeweiligen Familie.

Rechtlich wird die dynastische Vererbung dadurch ermöglicht, dass Testierfreiheit besteht und dass die nicht erbenden Berechtigten einen Anspruch auf einen moderaten Pflichtteil in Geldvermögen erhalten. Unterstützend wirkt, wenn zudem ein Verzicht auf den Pflichtteil rechtlich möglich ist. Umgekehrte gesetzliche Regelungen (kein Pflichtteil, kein Erbverzicht möglich) erzwingen eine egalitäre Vererbung.

1. Vorprägung in verschiedenen Kulturkreisen

Das Recht und die Usancen der Vererbung sind in den verschiedenen Kulturkreisen unterschiedlich (Sussman et al. 1970; Titus et al. 1979; Rogers und Salamon 1983; Bulcroft und Johnson 2000; Foster 2001; Kohli 2005; Bengtson 2011).

Soziologische und historische Forschungen haben die Vererbungsusancen unterschiedlicher Kulturkreise erkundet und einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht (Erreygers 1997; Künnemund und Lauterbach 1998; Lettke 2003; Beckert 2004; Green und Owens 2004; Lettke und Lange 2007). Kaser (2000) hat hierbei die Unterscheidung dreier Familiensysteme eingeführt: die nordwesteuropäische Familie, die von der

Unteilbarkeit des Erbes ausgeht, die Familie des nördlichen Mittelmeerraums (insbesondere Italien und Griechenland), die die Teilbarkeit des Erbes voraussetzt, und die östliche Familie, die auf dem gleichberechtigten Männererbe fußt.

Schließlich muss man dieser historischen Dreigliederung noch eine vierte, moderne Kategorie hinzufügen, das amerikanische Erbverständnis (Clignet 1992; Kirkland 2002; Hall 2002).⁶ Die individualistische Kultur des *self-made man* in den USA hat eine besonders ambivalente Einstellung zum Erbe (Pletter 2008). Daher gibt es in Amerika vielleicht stärker ausgeprägt als in anderen Kulturen die Besorgnis, dass Wohlstand die Kinder moralisch verderben und ihren Leistungswillen beeinträchtigen könnte (Kirkland 2002, S. 546). Dies ist einer der Gründe dafür, dass in den USA mehr Vermögen als irgendwo anders in der Welt in philanthropische Stiftungen eingebracht wird. Aus dieser kulturellen Prägung ist auch die exorbitant hohe Erbschaftsteuer in den USA erklärbar. Und aus dieser hohen Besteuerung ergibt sich wiederum, dass in den USA sehr viel häufiger als in Europa Familienunternehmen an die Börse gehen müssen, um die Mittel für die Erbschaftsteuer aufzubringen, und sie ist ihrerseits auch ein weiterer Grund dafür, dass ein vermögender US-Bürger lieber 100 % seines Erbes einer philanthropischen Stiftung vermachet, als 70 % dem Fiskus zu schenken.

Soweit das Erbe den Nachkommen vermachet wird, wird es in USA regelmäßig egalitär vererbt.⁷ Die „Trusts“ (privatnützige Familienstiftungen) sind aus steuerrechtlichen Gründen wie auch zur Ordnung der Vermögensverteilung gängige Instrumente. Die Nachfolge in der Leitung wird regelmäßig unabhängig von der Vermö-

⁶ Zur historischen Entwicklung des Erbrechts in den USA vgl. Cates und Sussman 1992 sowie Beckert 2004, 86 ff., und Shammass et al. 1987.

⁷ Diese Tendenzaussagen beruhen auf eigenen Erkundungen.

gensnachfolge geordnet. Die Nachfolge in eine präsidial ausgestaltete Machtposition kann dabei durchaus auch den Charakter einer dynastischen Nachfolge in der Leitung haben. Das weltweit dominierende Vererbungsprinzip dürfte allerdings das egalitäre Konzept sein, nach dem alle Kinder erben und kein Kind von der Vererbung der Gesellschaftsanteile ausgeschlossen werden kann. Allenfalls der Umfang der Beteiligung kann variiert werden. Im Einflussbereich des Code Napoleon, im Recht der mediterranen Länder und im islamischen Kulturkreis ist ein Erbrecht aller Kinder qua Gesetz vorgesehen. Die Vererbung nach dem egalitären Prinzip führt nach wenigen Generationen zu einer großen Anzahl von Gesellschaftern.

Das Konzept der dynastischen Vererbung ist nach den oben angeführten vergleichenden Untersuchungen des Erbrechts und der Vererbungssancen nur in Nordwesteuropa einschließlich Deutschland und in Japan bekannt und ist somit ein ausgesprochener Sonderfall in der Welt. Daher konzentriert sich die nachfolgende Begründung der historischen Basis und der Randbedingungen für die Weitergabe von Familienunternehmen auf Deutschland.

2. Rezeption der Vererbungsmuster des Adels durch das vermögende Bürgertum

Im Mittelalter hatte nur der Adel ein Vermögen zu vererben. Die Vererbungstradition ist daher in Westeuropa – wie auch in Osteuropa oder in Arabien – vom Adel geprägt. Nur in Europa und in Japan herrschte jedoch beim Adel die Vorstellung, dass das Vermögen ausschließlich an den erstgeborenen ehelichen Nachkommen im Mannesstamm weitergegeben werden solle. Im nordwesteuropäischen Kulturkreis setzte sich das Prinzip der Unteilbarkeit des Erbes durch, weil die Macht des Adels auf Grundbesitz beruhte. Da die Abgaben an den Adel an den Grundbesitz gebunden waren, bestand ein

wichtiges Interesse darin, die Leistungsfähigkeit der abgabepflichtigen Bauern möglichst zu stärken, und deshalb wurde darauf geachtet, dass die landwirtschaftlichen Flächen der Abgabepflichtigen nicht geteilt wurden. Es galt also die *economies of scale* zu erhalten.

Die Vererbungsmuster des Adels prägten auch die Modelle der Vermögensübertragung in den bürgerlichen Industriellenfamilien und Handelsdynastien (Klein 2010, S. 24 ff.). Aus der Orientierung am Adel erhielt dann das dynastische Vererbungsprinzip seine Legitimation.⁸ Immerhin bemerkenswert ist, dass die großen Adelsvermögen (Boelcke 1997) nicht in industrielle Aktivitäten investiert wurden. Die Standesregeln erlaubten keine gewerbliche Tätigkeit außerhalb des traditionellen Engagements in Landwirtschaft, Ernährung (Brauerei) und Forstwirtschaft.

3. Vererbungsgesetze und -sancen für landwirtschaftliche Höfe

Mit der Entwicklung eines freien Bauernstands entwickelte sich das Erbrecht für landwirtschaftlichen Besitz. Die Gründe, die für den Zusammenhalt der Adelsgüter sprachen, hatten auch hier Gewicht. Gleichzeitig war aber auch die Versorgung der Nachkommen zu regeln. Dabei hatten klimatische und damit wirtschaftliche Umweltverhältnisse einen wichtigen Einfluss. Das Egalitätsprinzip in Form der Realteilung wurde dort praktiziert, wo die Boden- und Klimaverhältnisse gute Erträge auch auf kleinen Flächen ermöglichten oder wo es arbeitsintensive Sonderkulturen wie etwa Weinbau gab. Hingegen herrschte das dynastische Prinzip der ungeteilten Vererbung in den klimatisch weniger günstigen Regionen wie etwa Hohenlohe, Hochschwarzwald und Oberschwaben (Mahlerwein 2007).⁹

⁸ Vgl. hierzu beispielsweise die Familie Krupp.

⁹ Diese regionalen Bedingungen wurden mit der Entstehung des kodifizierten Landrechts übernommen oder auch vereinheitlicht. Im 19. Jahrhundert gewann die Vorgabe des Code Napoleon mit einer verpflichtenden egalitären Vererbung Einfluss in den Rheinbundstaaten und darüber hinaus.

Analog dazu könnte man annehmen, dass gutgehende Unternehmen egalitär vererbt werden und marginale Unternehmen eher dynastisch.

4. Die Institution der Unternehmung zur Bewahrung der Einheit des Vermögens und der Leitung auch bei Aufteilung des Eigentums

Von der organisatorischen und unternehmerischen Aufgabenstellung her war und wäre die Orientierung am Adel und an den Hofbesitzern für Familienunternehmen ein Irrweg. Zum einen haben diese Stände selbst nicht in größerer Zahl oder größerem Umfang industrielle Aktivitäten entwickelt (etwa im Vergleich zum Handwerk). Zum anderen bot die Entwicklung der Institution Unternehmung, insbesondere der Kapitalgesellschaft, ein völlig neues Konzept, die *economies of scale* eines Vermögensverbundes und einer einheitlichen Leitung zu bewahren und gleichzeitig eine Vielzahl von Kapitalgebern an der Institution zu beteiligen bzw. ein Erbe an eine solche Vielzahl zu übertragen. Die Institution des Unternehmens mit ihren eigenen, durch Gesetz und Satzung begründeten Governance-Strukturen kann auch die dynastische Übergabe der Leitungsfunktion an einen Nachkommen bei gleichzeitig egalitärer Weitergabe des Vermögens ermöglichen. Wir haben diese Option bereits als vorherrschende Praxis in USA erwähnt. Die Trennung von Leitungs- und Vermögensnachfolge wird auch als „Umgehungsstrategie“ für die im römischen Rechtskreis vorgeschriebene egalitäre Vererbung erwähnt (Colli und Rose 2007, S. 203).

5. Vorprägung durch die Familienkultur und Familiengeschichte

Der generationsübergreifende Zusammenhang des Familienbewusstseins zeigt sich deutlich an der Prägung von Vererbungsprinzipien durch übernommene Traditionen (Astrachan und Stider 2005). Wurden einmal in

der Vergangenheit die Gesellschaftsanteile nach dem Egalitätsprinzip an alle Kinder zu gleichen Teilen vererbt, dann ist damit eine unumkehrbare Richtung vorgezeichnet. Ein späterer Erblasser könnte schwerlich alle Anteile wieder in einer Hand vereinigen, um sie dynastisch an einen Erben weiterzugeben. Nur eine vorgängige und unabhängig von späteren Vererbungen vorgenommene Auszahlung aller anderen Gesellschafter könnte dazu führen, dass eine neue historische Ausgangssituation geschaffen wird.

Das Konzept der Führung des Familienunternehmens durch einen Alleineigentümer setzt also voraus, dass *jeder* Erblasser in der Generationenfolge dieses Konzept verfolgt und dynastisch vererbt. Es bedeutet aber auch, dass die nachhaltige Umsetzung einer dynastischen Vererbungs- und Führungskonzeption immer dadurch *gefährdet* ist, dass ein künftiger Eigner den Weg zur egalitären Vererbung einschlägt.

Dadurch, dass der aktuelle Vererbungsvorgang alle künftigen Vererbungsmöglichkeiten vorprägt, erhöht sich die Verantwortung des Erblassers: Eine Verzweigung des Erbes auf viele Personen führt zu einer wachsenden Zahl von Erben auch in der Zukunft.

IV. Auswirkungen der Vermögensübertragung auf das Familienunternehmen

1. Abwägung der Vor- und Nachteile der beiden Optionen der Vermögensübertragung

Schwass et al. gehören zu den wenigen Autoren, die die beiden Optionen der Eigentümerschaft einer Unternehmerfamilie – die konzentrierte Eigentümerschaft (entstanden durch dynastische Vermögensübertragung) und die fragmentierte Eigentümerschaft (entstanden durch egalitäre Vermögensübertragung) – mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen systematisch gegenüberstellen:

Die konzentrierte Eigentümerschaft besticht durch eine einfache Struktur, die für alle verständlich und kalkulierbar ist. Das Unternehmen steht im Mittelpunkt. Familienkonflikte, die das Unternehmen bedrohen könnten, werden vermieden. Die Konzentration auf einen einzigen Erben sichert Kontinuität. Die Führungsrolle wird jedoch nicht durch Verdienst und Kompetenz definiert. Der designierte Nachfolger ist unter Umständen gar nicht am Unternehmen interessiert. Häufig entstehen Konflikte zwischen den Generationen und es kann zu Neid und Streit innerhalb der Familie kommen.

Bei der fragmentierten Eigentümerschaft steht dagegen die Familie im Vordergrund. Durch die Vererbung an alle Nachkommen entsteht über die Generationen hinweg eine komplexe Struktur, die einen starken Fokus auf die Family Governance erforderlich macht. Diese Art der Übertragung erscheint fairer als die dynastische. Die fragmentierte Eigentümerschaft bringt jedoch auch spezifische Probleme mit sich, z.B. den Zerfall der Anteile in sehr kleine Teile (Schwass et al. 2011, S. 25 f.) oder den Wunsch einzelner Gesellschafter auszusteigen.

Allerdings belegen die großen, alten Familienunternehmen, dass diese schneller gewachsen sind als die Anzahl der Gesellschafter (Kormann 2012). Insofern kann angenommen werden, dass selbst die Inhaber kleiner Anteile an diesen großen Gesellschaften gleichwohl wohlhabender sind als weiland die Gründergeneration.

2. Präferenz für dominante Nachfolger-Erben

In der umfangreichen Literatur zur Nachfolge im Familienunternehmen finden sich gelegentlich explizite Stellungnahmen dazu, ob ein familieninterner Nachfolger auch Alleingesellschafter oder zumindest ein Gesellschafter mit dominierendem Anteilsbesitz sein sollte: ob also eine „Thronfolger-Lösung“ gesucht wer-

den solle.¹⁰ Die starke Betonung der Geschwisterrivalität bei egalitärer Vererbung spricht indirekt für die Schaffung dominanter Positionen. Auch die Nachfolgerliteratur geht generell von der Auswahl der *einen* richtigen Person aus.¹¹ Betroffene Familiengeschäftsführer äußern – natürlich – ebenfalls eine Präferenz für die Stärkung ihrer Autonomie durch eine dominierende Anteilsposition (Bechtle 1983; Gessner 2010).

3. Präferenz für Primogenitur-Erben

Die Anlehnung an das Vererbungskonzept des Adels führt zur Wahl des erstgeborenen Sohnes als Erben. Heute allerdings kommen auch die erstgeborenen Töchter als Nachfolgerinnen in Betracht.

Der Vorteil dieses Konzepts liegt gerade darin, dass es nicht durch die spezifisch bessere Eignung des oder der Auserwählten begründet werden muss. So wie das Faktum der ersten Geburt kein persönliches Verdienst ist, so impliziert auch die spätere Geburt keine persönliche Abwertung. Daher ist das Prinzip der Primogenitur für den, der in der Nachfolge nicht zum Zuge kommt, leichter zu verkraften. Umgekehrt kann das Postulat, den bestgeeigneten Nachfolger aus der meist überschaubaren Zahl der Kinder auszuwählen, die ohnehin naturgegebene Geschwisterrivalität extrem intensivieren. Kluge Kinder entziehen sich diesem Wettlauf nicht selten dadurch, dass sie ein für unternehmerische Führungspositionen ungeeignetes Interessengebiet wie etwa Kunst o.Ä. wählen.

Die Primogenitur hat den Vorteil, dass die aktive Phase der Vorgängergeneration und die des Nachfolgers sich über einen relativ langen Zeitraum überlappen, indem Erfahrung vom Vorgänger zum Nachfolger übertragen werden kann. Ein Effizienzvorteil

¹⁰ So, ausdrücklich eine dominante Anteilsposition fordernd, Siegart 1982; mit einer tendenziellen Präferenz Baus 2007, S. 127 f.

¹¹ Als Ausnahme vgl. Klein 2010, S. 237 ff.

dieses Vererbungskonzepts soll daher bei handwerklichen Betrieben und Weinbaubetrieben nachweisbar sein. Demgegenüber besteht der Nachteil der Primogenitur offensichtlich darin, dass sie nicht berücksichtigt, wer die besten persönlichen Eigenschaften und erworbenen Kompetenzen für die Nachfolge aufweist. Empirische Untersuchungen – allerdings von Unternehmen mit sehr eng begrenzten und in ihrer Bandbreite eher untypischen Aktivitäten – zeigen eindeutig negative Auswirkungen dieses Nachfolgekonzpts auf die Unternehmensentwicklung auf (Bennedsen et al. 2007).¹² Andere Untersuchungen bestätigen ebenfalls den oft beträchtlichen Wertverlust von Unternehmen bei einer Primogenitur-Vererbung (Bloom und van Reenen 2007, S. 1354).¹³

4. Teamvorteile in einer pluralistischen Gesellschafterstruktur

Im Blick auf die Mehrgesellschafter-Familiengesellschaft kommt der Gefährdung durch Konflikte unter den Gesellschaftern eine erhöhte Aufmerksamkeit zu. Diese Tatsache könnte jedoch auch auf einer Verzerrung der Wahrnehmung beruhen, wie sie ja auch bei schlechten Nachrichten in anderen Lebensbereichen vorkommt. Das Auftreten von Konflikten lässt leicht in den Hintergrund treten, wie sehr das Familienunternehmen davon profitiert hat, dass beispielsweise die unterschiedlichen Talente eines Geschwisterkonsortiums es in der zweiten Generation befördert haben, sodass es in neue regionale Märkte oder in neue Geschäftsaktivitäten expandieren konnte.

Die Mehrgesellschafter-Konstellation erlaubt keine monokratische Stellung eines einzelnen Gesellschafter-

Geschäftsführers mehr. Regelmäßig führt sie zu einem Geschäftsführungskollegium, das aus einem oder mehreren geschäftsführenden Gesellschaftern sowie Nicht-Familienmitgliedern besteht und an ein Aufsichtsgremium berichtet (Beirat, Gesellschafterversammlung). Die Governance-Strukturen nähern sich denen von Nicht-Familienunternehmen.

In diesen Strukturen kommen sowohl auf der Ebene der Geschäftsführung wie auch auf der Ebene eines möglicherweise geschaffenen Aufsichtsgremiums die Effizienzvorteile eines Entscheidungskollegiums zum Tragen. Dies gilt vor allem für strategische Entscheidungsfindungen, die für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens ausschlaggebend sind, z.B. große Investitionen. Bei diesen komplexen, schwer strukturierbaren Entscheidungen ist die Gefahr groß, dass ein monokratischer Entscheidungsträger durch Voreingenommenheit, empfundene Zwänge, Anreize und Wunschvorstellungen einen „blinden Fleck“ in seiner Wahrnehmung und Analyse hat (von Foerster 2001).

Einem kollegialen Führungsorgan werden dagegen vielfache effizienzfördernde Wirkungen für den Entscheidungsprozess zugesprochen (vgl. die Literaturübersicht bei Stock 2004 oder Bültel 2009). Es erhöht tendenziell die *Wahrnehmungsfähigkeit* und den Sachverstand zur Lösung der Probleme, da die Verschiedenartigkeit der in ihm zusammenkommenden Erfahrungen und Blickwinkel das Problembewusstsein steigert. In gleicher Weise wirken die unterschiedlichen Interessen der Mitglieder einer Gesellschaftergruppe in der Meinungsbildung darauf hin, im Diskurs einen Ausgleich zu suchen. Hierbei entschärft die Gruppe möglicherweise vorhandene problematische Einstellungen Einzelner (Depressionen, pathologisches Misstrauen). Schließlich deuten verschiedene Untersuchungen darauf hin, dass die Gruppe eine größere (*risky shift*) und gleichwohl ausgewogene *Risikobe-*

reitschaft zeigt als der einzelne Entscheidungsträger (Mayer 1970; Gzok 1975, S. 69); in jedem Fall wird die *overconfidence* Einzelner durch eine Gruppenentscheidung gedämpft.

Diese Vorteile der kollegialen Führung haben einen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung. Dem Alleingesellschafter wären diese Vorteile nur zugänglich, wenn er auf den Vorteil seiner Stellung, die alleinige Entscheidungskompetenz, verzichten würde.

V. Auswirkungen der Vererbungskonzeption auf das Unternehmenswachstum

1. Höheres Wachstum bei egalitärer Vererbung

Eine Studie zu den Auswirkungen von aktuellen Unternehmensübertragungen auf die Unternehmensentwicklung ist nicht möglich. Man müsste dafür etwa den Zeitraum von zwei Generationen verfolgen, um die Wirkungen zu beobachten – vorausgesetzt, man könnte den Einfluss der Übertragungsstrategie überhaupt isolieren. Man muss daher bei einer retrospektiven Analyse ansetzen:

- Wir ordnen die betrachteten – mehrfach vererbten – Unternehmen in bestimmte Fallklassen.
- Wir stellen fest, welcher Vererbungsmodus in der jeweiligen Fallklasse vorherrschend ist.
- Wir versuchen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge für die vorgefundenen Fälle durch entscheidungslogische Analysen und Gedankenexperimente zu entwickeln.

Hier sollen nur Grundzüge eines möglichen Erklärungsmusters vorgestellt werden. In weiteren Forschungsschritten müssen dann in Zukunft die Randbedingungen verifiziert werden, die den Einfluss des Vererbungskonzepts auf das Unternehmen verstärken oder schwächen, und es muss ermittelt werden, welche Interven-

¹² Die Leistungsunterschiede sind so gewichtig, dass die Familienunternehmen mit Gesellschafter-Geschäftsführer mit höherer Wahrscheinlichkeit in Insolvenz gehen (Bennedsen et al, 2007, S. 684).

¹³ Vgl. die Übersicht über Studien der Effekte von family involvement im Management bei Stewart und Hilt 2010.

	Alte Unternehmerfamilien > 100 Jahre				
	> 2 Mrd. EUR Umsatz in <i>mehre-</i> <i>ren</i> Unternehmen	> 2 Mrd. EUR Umsatz in <i>einem</i> Unternehmen	1–2 Mrd. EUR Umsatz	< 1 Mrd. EUR Umsatz	< 200 Mio. EUR Umsatz
Ein Gesellschafter (dynastische Vererbung)	kein Fall bekannt	wenige (kein Fall bekannt)	wenige (kein Fall bekannt)	viele Fälle	viele Fälle
Mehrere Gesellschafter (egalitäre Vererbung)	einige Fälle	viele Fälle	wenige Fälle	viele Fälle	wenige Fälle

Tab. 1: Gesellschafterstruktur über 100 Jahre alter Familienunternehmen

tion die prognostizierte Abhängigkeit möglicherweise aufheben kann.

Das Besondere in der Praxis der Familienunternehmen besteht darin, dass jeder Fall, der nur denkbar ist, in irgendeinem Unternehmen tatsächlich vorkommt. Das Erfordernis, diese Vielfalt auf einige wenige *typologische* Fallkonstellationen zu reduzieren, zwingt dazu, nur auf grundlegende strukturelle Gegebenheiten dieser Fälle abzustellen. Die jeweilige Motivation des Familienunternehmers oder die persönlichen Einstellungen der Beteiligten werden dabei nicht erhoben. Dieser Verzicht hängt aber nicht nur mit den Schwierigkeiten zusammen, solche Aspekte retrospektiv zu erheben. Er hängt auch mit der Hypothese zusammen, dass Entwicklungen, die über mehrere Generationen reichen, mehr von manifesten Strukturelementen abhängen als von „weichen“ Motiven und Einstellungen.

Für eine erste Übersicht werten wir vorliegende Aufstellungen über Unternehmensgröße, Unternehmensalter und weitere Spezifikationen der Gesellschafterstruktur und Geschäftsführung aus.¹⁴ Insgesamt ergeben sich Häufungen bei den vorgefundenen Fallkonstellationen, die in Tabelle 1 skizziert sind.

Aus dieser groben Kategorisierung lassen sich folgende Aussagen ableiten:

Fast alle alten und großen Unternehmen oder Unternehmensgruppen

sind über egalitäre Vererbung im Besitz von mehreren Gesellschaftern.

Viele alte und weniger große Unternehmen (Größe relativ zum Alter) sind im Alleinbesitz oder im dominierenden Anteilsbesitz eines Gesellschafters.

Kleine alte Unternehmen mit vielen Gesellschaftern scheinen seltener vorzukommen. Einige durch ihre Problemfälle bekannt gewordene Unternehmen (Märklin, Steiff) haben einen überschaubaren Umsatz von bis zu 100 Mio. EUR bei mehreren Dutzend Gesellschaftern.

2. Ansätze zur Erklärung der unterschiedlichen Wachstumsmuster bei dynastischer und egalitärer Vermögensübertragung

Für das **stärkere Wachstum** der egalitär vererbten Unternehmen sind mehrere Ursachen denkbar:

Sie wollten stärker wachsen, weil die Zahl der Gesellschafter wuchs, die Anspruch auf die Gewinne erhoben.

Sie konnten besser wachsen, weil ihre Kapitalkraft größer war.

Sie konnten besser wachsen, weil der größere Gesellschafterkreis bessere personelle Ressourcen bot. Man denke hierbei an das Theorem von Penrose (1995), dass das Wachstum letztlich nur vom Führungspotenzial begrenzt wird. Es drängt sich auch das jüngst entwickelte Theorem von Gimeno et al. (2010) auf, wonach ein komplexes Unternehmen und ein komplexer Inhaberkreis sich gegenseitig bedingen.

Wenige von ihnen sind im Rahmen von Expansionen untergegangen,

weil sie weniger strategische Fehler gemacht haben.

Umgekehrt könnten die **schlechteren Wachstumsergebnisse** der dynastisch vererbten Unternehmen aus analogen Nachteilen in den gleichen Ursachenbereichen erklärt werden:

Sie wollten nicht stärker wachsen, weil der Gewinn des kleineren Unternehmens für einen Gesellschafter genügte oder weil der Alleingesellschafter bei größerem Wachstum die seiner Persönlichkeit oder seinen Kompetenzen entsprechende *zone of comfort* verlassen hätte.

Sie konnten nicht stärker wachsen, weil sie weniger Finanzmittel hatten, da höhere Entnahmen vorgenommen wurden, um Pflichtteile an die übrigen Erben auszuzahlen.

Sie konnten nicht stärker wachsen, weil der dynastische Erbe in manchen Generationen weniger qualifiziert war, ihn aber wegen seiner dominanten Eigenerposition niemand zum Rücktritt veranlassen konnte.

Sie sind beim Versuch zu expandieren häufiger untergegangen, weil Fehler in der Unternehmensstrategie gemacht wurden. Dies wäre wiederum erklärbar durch mangelnde Qualifikation oder aber auch durch fehlende Governance-Strukturen, die gerade die *overconfidence* eines talentierten Alleingeschafters hätten moderieren können.

Sie sind deshalb häufiger untergegangen, weil sie mangels ausreichenden Wachstums nicht diversifizieren konnten und daher dem erhöhten Risiko der fokussierten Tätigkeit in einer einzigen Branche unterlagen.

¹⁴ Hierzu gehören die regelmäßig erscheinenden Auflistungen der größten deutschen Familienunternehmen im *manager magazin* (2010) sowie die Auswertungen zu langlebigen Familienunternehmen von Simon et al. 2005 und Plate et al. 2011.

Es wird sicher weiterer Forschungen bedürfen, um diese möglichen Einflussgrößen und ihre jeweilige Gewichtung zu verifizieren. Hält man sie für plausibel, lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen:

- Eine Vererbungsregel nach der Primogenitur ist nachteilig für den Erfolg und die Langlebigkeit des Unternehmens.
- Die dynastische Vererbung an einen qualifizierten, durch einen Selektionsprozess ausgewählten „Thronfolger“ ist möglich,¹⁵ führt aber dazu, dass das Unternehmen langfristig eine schwächere Wachstumsperformance zeigen dürfte, als sie bei egalitärer Vererbung wahrscheinlich erreichbar wäre.
- Ein Vermögensträger, der für das Unternehmen über die Generationen hinweg ein möglichst hohes Wachstum erreichen möchte, muss egalitär vererben.

VI. Schlussbemerkungen

Es ist zu vermuten, dass die Langlebigkeit des Unternehmens das übergeordnete Ziel der Eigentümer von Familienunternehmen ist. Der hierfür erforderliche, lange Beobachtungszeitraum kann aber nur retrospektiv betrachtet werden. Bei der Analyse von lange bestehenden oder eben bereits untergegangenen Unternehmen wäre es notwendig, den Einfluss der Vermögensübergabestrategie aus zahlreichen anderen möglichen Einflüssen auf die Langlebigkeit von Unternehmen herauszufiltern.

Die Erwartungen eines Familienunternehmers, der sein Vermögen dynastisch übertragen will, dürften darin bestehen, dass eben dadurch

die Nachhaltigkeit des Unternehmens sichergestellt wird:

- entweder weil die Einheit von Eigentum und Unternehmensführung gewährleistet und damit eine besonders gute Führung ermöglicht wird
- oder weil dadurch keine Konflikte mit anderen Gesellschaftern möglich sind und damit eine der Ursachen für den Untergang von Familienunternehmen wegfällt.

Die Forschung müsste nun weitergetrieben werden um herauszufinden, ob

- eine erfolglose Unternehmensstrategie (vor allem bei dynastisch vererbten Unternehmen) oder
- Streit im Gesellschafterkreis (vor allem bei egalitär vererbten Unternehmen)

einen häufigeren Grund für das Scheitern von Familienunternehmen darstellt.

Aus dieser Überlegung lassen sich folgende Themen für die weitere Forschung ableiten:

- Ist Streitvermeidung durch Alleinbesitz wichtiger als Wachstum?
- Worin bestehen die Performancevorteile und -nachteile eines alleinigen geschäftsführenden Gesellschafters?
- Worin bestehen die finanziellen Vor- und Nachteile dynastischer Vererbung?

Gerade jüngste Krisenfälle in Familienunternehmen hatten ihren Auslöser nicht in einem Streit von Gesellschaftern. Vielmehr war es zumeist die Strategie eines Nicht-Familien-Geschäftsführers zusammen mit einem entscheidungsfähigen, dominierenden Gesellschafter, die in die Krise führten. Es gibt offenbar noch viel zu erforschen, bevor dem Vermögensträger für seine letzte Entscheidung ein guter Rat gegeben werden kann.

Weiterführende Literatur:

Aronoff, C. E. (2002) Megatrends in Family Business. In: Aronoff, C. E., Ward, J. L. und Astrachan, J. H. (Hrsg.) Family business sourcebook. Marietta, Georgia: Family Enterprise Publishers, S. 28–32.

Astrachan, J. H. und Stider, A. K. (2005) Family. In: Kenyon-Rouvinez, D. und Ward, J. L. (Hrsg.) Family business. Key issues. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave Macmillan.

Baus, K. (2007) Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Bechtle, Ch. (1983) Die Sicherung der Führungsnachfolge in der Familienunternehmung. Diss. St. Gallen.

Beckert, J. (2004) Unverdientes Vermögen. Soziologie des Erbrechts. Frankfurt, New York: Campus.

Bengtson, V. L. (2001) Beyond the Nuclear Family: The Increasing Importance of Multigenerational Bonds. Journal of Marriage and Family 63, 1–16.

Bennedsen, M. et al. (2007) Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance. Quarterly Journal of Economics 122(2), 647–691.

Bloom, N. und van Reenen, J. (2007) Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries. Quarterly Journal of Economics 122(4), 1351–1408.

Boeleke, W. A. (1997) Millionäre in Württemberg: Herkunft – Aufstieg – Traditionen. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.

Bültel, S. (2009) Effektivität von Top Management Teams. Wiesbaden: Gabler.

Bulcroft, K. und Johnson, P. (2000) Cross-National Study of the Laws of Succession and Inheritance: Implications for Family Dynamics. Journal of Law and Family Studies 1, 1–33.

Cates, J. N. und Sussman, M. B. (1992) Family Systems and Inheritance. Family Business Review 5, 205–226.

Clignet, R. (1992) Death, deeds, and descendants. Inheritance in modern America. New York: Aldine de Gruyter.

Colli, A. et al. (2003) National Determinants of Family Firm Development? Family Firms in Britain, Spain, and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries. Enterprise and Society 4 (1), 28–64.

Colli, A. und Rose, M. (2007) Family Business. In: G. Jones, G. und Zeitlin, J.

¹⁵ So stellt Pérez-González fest, dass familienangehörige Nachfolger mit Undergraduate-Studium an einem selektiven College – anders als Nachfolger, die an nicht-selektiven Colleges studiert haben – nicht zu einem Performance-Nachteil des Unternehmens im Vergleich zu einem Non-Family-CEO führen (Pérez-González 2006).

- (Hrsg.) *The Oxford Handbook of Business History*. Oxford: Oxford University Press, S. 194–218.
- Davis, J. A., et al. (1996) A Comparison of Four Countries. *Estate Laws and Their Influence on Family Companies*. *Family Business Review* 9(3), 285–294.
- Erreygers, G. (1997) Is inheritance legitimate? Ethical and economic aspects of wealth transfers. Berlin: Springer.
- Foster, F. H. (2001) *The Family Paradigm of Inheritance Law*. North Carolina Law Review.
- Gessner, P. (2010) Mit Leidenschaft (Interview mit Thomas Hoyer). *Wir* 10/2010, S. 12–15.
- Getz, D. und Petersen, T. (2004) Identifying Industry-Specific Barriers to Inheritance in Small Family Businesses. *Family Business Review* 17 (3), 259–276.
- Gersick, K. et al. (1997) *Generation to Generation – Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business Press.
- Gimeno, A. et al. (2010) Familienunternehmen führen – Komplexität managen. Mentale Modelle und praktische Lösungen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Green, D. R. und Owens, A. (2004) *Family welfare: gender, property, and inheritance since the seventeenth century*. Santa Barbara: Praeger Publishers.
- Gzuk, R. (1975) *Messung der Effizienz von Entscheidungen*. Tübingen: Mohr/Siebeck.
- Hall, P. D. (2002) A Historical Overview of Family Firms in the United States. In: Aronoff, C. E. et al. (Hrsg.) *Family business sourcebook*. Marietta, Georgia: Family Enterprise Publishers, S. 624–635.
- Kaser, K. (2000) *Macht und Erbe. Männerherrschaft, Besitz und Familie im östlichen Europa (1500–1900)*. Wien: Böhlau.
- Kirkland, R. I. (2002) Should You Leave It All To The Children?. In: Aronoff, C. E. et al. (Hrsg.) *Family business sourcebook*. Marietta, Georgia: Family Enterprise Publishers, S. 545–550.
- Klein, S. (2010) *Familienunternehmen: Theoretische und empirische Grundlagen*. 3. Aufl., Lohmar: Josef Eul Verlag.
- Kohli, M. (2004) Intergenerational transfers and inheritance. A comparative view. In: Silverstein, M. und Schaie, K. W. (Hrsg.) *Annual review of gerontology and geriatrics*, Volume 24. New York: Springer Publishing, S. 266–289.
- Kolbeck, C. und Bauer, T. (2011) Family Governance in deutschen Familienunternehmen. Führung durch Tradition und klare Spielregeln. In: Equa-Stiftung (Hrsg.) *Gesellschafterkompetenz*. Equa-Schriftenreihe, Band 10/2011. Bonn: Unternehmer Medien, S. 90–101.
- Kormann, H. (2012) Der Stand der Forschung zum Erfolg von Familienunternehmen. *Familienunternehmen und Stiftung* 2, S. 49–55.
- Künemund, H. und Lauterbach, W. (1998) *Familiensystem und Vermögensübertragung – Zur Bedeutung einer Erbschaft für Erben und Erblasser*. In: Diewald, M., Schütze, Y. und Wagner, M. (Hrsg.) *Verwandtschaft. Sozialwissenschaftliche Beiträge zu einem vernachlässigten Thema*. Stuttgart: Enke, S. 237–262.
- Lettke, F. (2003) *Erben und Vererben. Gestaltung und Regulation von Generationenbeziehungen*. Konstanz: UVK.
- Lettke, F. und Lange, A. (2007) *Generationen und Familien. Analysen – Konzepte – gesellschaftliche Spannungsfelder*. 1. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Mahlerwein, G. (2007) *Aufbruch im Dorf. Strukturwandel im ländlichen Raum Baden-Württembergs nach 1950*. Stuttgart: Metzler.
- Manager Magazin (2010) Die 500 reichsten Deutschen. *Manager Magazin Spezial*, Oktober 2010.
- Mayer, H. (1970) *Risikoverhalten von Individuen und Gruppen*. Diss. Mannheim.
- Oetker, A. (1969) *Wachstumssicherung von Familienunternehmen*, München: Moderne Industrie.
- Oetker, A. (1999) *Stakeholderkonflikte in Familienkonzernen. Ansätze zu ihrer Regelung durch strategische Führungsentscheidungen*. Handelshochschule, Diss. Leipzig, Lohmar: Josef Eul Verlag.
- Penrose, E. T. (1995) *The theory of the growth of the firm*. 3. Aufl., Oxford: Oxford University Press.
- Pérez-González, F. (2006) Inherited Control and Firm Performance. *American Economic Review* 96 (5), 1559–1588.
- Plate, M., Groth, T., Ackermann, V., von Schlippe, A. (2011) *Große Deutsche Familienunternehmen: Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Pletter, R. (2008) Unverdientes Vermögen. *BrandEins* (7), S. 85–88.
- Redlefsen, M. (2004) *Der Ausstieg von Gesellschaftern aus großen Familienunternehmen. Eine praxisnahe Untersuchung der Corporate Governance-Faktoren*. Wiesbaden: Gabler.
- Rogers, S. C. und Salamon, S. (1983) Inheritance and social organization among family farmers. *American Ethnologist* 10, 529–550.
- Schraml, S. C. (2010) *Finanzierung von Familienunternehmen. Eine Analyse spezifischer Determinanten des Entscheidungsverhaltens*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schwass, J. et al. (2011) *Wise wealth. Creating it, managing it, preserving it*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Shammas, C., Salmon, M., Dahlin, M. (1987). *Inheritance in America: Colonial Times to the Present*. Rutgers.
- Siegiwart, H. (1982) Die Probleme der Nachfolge aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Forstmoser, P. (Hrsg.) *Der Generationenwechsel im Familienunternehmen*. Zürich: Schulthess.
- Simon, F. B., Wimmer, R., Groth, T. (2005) *Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a.* Heidelberg: Carl-Auer.
- Stewart, A. und Hilt, M. A. (2010) The Yin and Yang of Kinship and Business: Complementary or Contradictory Forces? In: Stewart, A. et al.: *Entrepreneurship and Family Business: Emerald Group Pub Ltd.*, S. 243–276.
- Stock, R. (2004) Drivers of the Team Performance: What Do We Know And What Have We Still To Learn? *Schmalenbach Business Review* 56(3), 274–306.
- Sussman, M. B., Cates, J. N., Smith, D. T. (1970) *The family and inheritance*. Russel Sage Foundation.
- Titus, S. L., Rosenblatt, P. C. und Anderson, R. M. (1979) Family Conflict over Inheritance of Property. *The Family Coordinator* 28(3), 337–346.
- Voyce, M. (1994) Testamentary freedom, patriarchy and inheritance of the family farm in Australia. *Sociologia Ruralis* 34(1), 71–83.
- Wieselhuber, N. et al. (2006) *Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen. Eine Studie von Dr. Wieselhuber & Partner GmbH bei 192 deutschen Inhabergeführten Unternehmen*. München: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH.
- Wimmer, R. und Groth, T. (2005) *Erfolgsmuster des Gesellschafterkreises langlebiger Familienunternehmen*. In: Scherer, S. et al.: *Familienunternehmen*, Frankfurt a. M.: Recht und Wirtschaft, S. 91–149.