

Wissenschaftliche Beiträge

Familienunternehmen

Bedeutung, Ausprägungsformen und Besonderheiten

Mag. Martin R. W. Hiebl, Linz

Mag. Martin R. W. Hiebl ist Projektmitarbeiter und Doktorand am Institut für Controlling und Consulting der Johannes Kepler Universität Linz sowie Senior-Berater bei McKinsey & Company, Inc. in Wien.

Bevorzugte Forschungsgebiete: Rolle des Chief Financial Officers, Controlling, Familienunternehmen.

Familienunternehmen stellen den Großteil aller Unternehmen dar, haben aber bislang in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung nicht ausreichend Beachtung erfahren. In diesem Aufsatz soll die Bedeutung von Familienunternehmen beleuchtet sowie ein Überblick über Definitionsansätze, Ausprägungsformen sowie Besonderheiten von Familienunternehmen gegeben werden.

The majority of all businesses can be classified as family businesses. Despite their practical importance, family businesses so far have not received sufficient attention in business research. This article sheds light on the importance of family businesses and features an overview on available family business definitions, different types of family businesses and their peculiarities.

Stichwörter: Familienunternehmen, Begriff, Bedeutung, Ausprägungsformen, Besonderheiten

1. Bedeutung

Familienunternehmen (FU) stellen sowohl im deutschsprachigen Raum als auch international den Großteil aller Unternehmen dar. Unter deutschen Unternehmen mit mehr als einer Mio. Euro Jahresumsatz machen FU rund **zwei Drittel aller Unternehmen** aus (vgl. *Klein*, 2000). In der Regel gilt hierbei allerdings der Zusammenhang: je größer die betrachteten Unternehmen, desto geringer ist der Anteil der FU. So sinkt der FU-Anteil bei deutschen Unternehmen mit mindestens 500 Mio. Euro Jahresumsatz auf ca. 30% ab (vgl. *Klein*, 2000). Betrachtet man dagegen Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern, so liegt etwa in der Schweiz der Anteil der FU bei rund 80% (vgl. *Frey et al.*, 2004).

Auch in anderen europäischen, nord- und südamerikanischen, als auch asiatischen Ländern reichen die Anteile von FU an der Gesamtzahl der Unternehmen je nach FU-Definition und betrachteter Größenklasse von 60% bis über 90%. Zudem werden in FU 35% bis 82% der Wirtschaftsleistung der betreffenden Länder erbracht. Ferner sind in FU 40% bis 79% der arbeitenden Bevölkerung dieser Länder beschäftigt (vgl. *IFERA*, 2003). Teilweise wird FU allgemein auch eine **bessere Unternehmensperformance** im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen (NFU) attestiert, allerdings sind die empirischen Ergebnisse hierzu uneinheitlich und die Resultate aufgrund unterschiedlicher Begriffsabgrenzungen und betrachteter Größenklassen schwer verallgemeinerbar (vgl. *Hack*, 2009).

Trotz der hohen volkswirtschaftlichen Bedeutung hat sich die wissenschaftliche Forschung erst beginnend mit Ende der 1980er Jahre intensiver mit den speziellen Herausforderungen von FU auseinandergesetzt (vgl. *Bird et al.*, 2002; *Becker/Ulrich*, 2009), was sich seither auch in der Herausgabe von wissenschaftlichen Journalen, die sich ausschließlich FU widmen, niedergeschlagen hat. So wurde im Jahr 1988 etwa die „Family Business Review“ erstmals publiziert, 2010 folgte das „Journal of Family Business Strategy“ und 2011 das „Journal of Family Business Management“. Zudem erscheinen regelmäßig Sonderhefte zu FU in renommierten internationalen Journalen wie „Entrepreneurship: Theory and Practice“, „Journal of Business Venturing“ oder im deutschsprachigen Raum in der „Zeitschrift für Betriebswirtschaft“.

2. Begriff

Trotz der verstärkten Beschäftigung wirtschaftswissenschaftlicher Forschung mit dem speziellen Unternehmenstypus des FU hat sich bislang **keine international anerkannte, einheitliche Definition für „FU“** durchgesetzt. Zur Abgrenzung von „FU“ von „NFU“ haben sich jedoch zwei Strömungen von FU-Definitionen herauskristallisiert: der „Components-of-involvement-Ansatz“ sowie der „Essence-Ansatz“ (vgl. *Chrisman et al.*, 2005). Der **Components-of-involvement-Ansatz** geht hierbei davon aus, dass ein Unternehmen dann als FU bezeichnet werden kann, wenn eine Familie signifikanten Einfluss auf das Unternehmen ausübt. Dies kann etwa durch eine Beteiligung am Eigenkapital, am Management oder an der Kontrolle des Unternehmens erfolgen (vgl. *Zellweger et al.*, 2010). Beispielsweise führte *Klein* (2000) eine Skala namens **„Substantial Family Influence (SFI)“** ein, mithilfe welcher ein Unternehmen dann als FU klassifiziert wird, wenn eine Familie einen Anteil am Eigenkapital des Unternehmens hält sowie die Summe der Anteile am Eigenkapital, an der Geschäftsleitung sowie dem Aufsichtsorgan zumindest 1 beträgt. Ein Unternehmen, an dem eine Familie das gesamte Eigenkapital hält sowie die Hälfte der Aufsichtsratssitze innehat, aber dessen Geschäftsleitung rein aus familienfremden Personen besteht, würde einen SFI-Wert von 1,5 ($1,0 + 0,5 + 0,0$) aufweisen und somit als FU betrachtet werden. Wahrscheinlich aufgrund der relativ einfachen Messbarkeit basierten in den letzten Jahren empirische Studien zu FU im deutschsprachigen Raum vermehrt auf der SFI-Skala (vgl. u.a. *Schraml*, 2010; *Duller et al.*, 2011; *Hiebl et al.*, im Druck; *Hiebl/Feldbauer-Durstmüller*, im Druck b).

Im Sinne des **Essence-Ansatzes** ist Familieneinfluss nur eine Vorbedingung für die Klassifizierung eines Unternehmens als FU. Zusätzlich zum schieren Einfluss muss das Verhalten der dominierenden Familie auch auf die Erhaltung der Einzigartigkeit bzw. Eigenständigkeit des FU abzielen, etwa durch die Absicht, das Unternehmen über weitere Generationen in Händen der Familie zu halten (vgl. *Chrisman et al.*, 2005; *Zellweger et al.*, 2010). Speziell die Nachfolgeabsicht unterscheidet FU von Start-up-Unternehmen, wenn deren Gründer(familie) nach erfolgreicher Etablierung des Unternehmens einen Verkauf und kein längerfristiges Engagement der Familie planen (vgl. *Hack*, 2009).

Einen Versuch der Integration von Components-of-involvement-Ansatz und Essence-Ansatz stellt die **F-PEC-Skala** dar, welche den Machteinfluss (SFI-Skala) mit dem Erfahrungs- und dem Kultureinfluss der Unternehmerfamilie zu einer kontinuierlichen Skala des

Familieneinflusses kombiniert (vgl. *Astrachan et al.*, 2002). Trotz der Berücksichtigung etwa der geplanten Unternehmensnachfolge in der Erfahrungsskala (vgl. *Hack*, 2009) besteht auch an der F-PEC-Skala die Kritik, dass aufgrund der reinen Messung des potenziellen Familieneinflusses keine Berücksichtigung von dessen tatsächlicher Verwendung erfolgt und somit auch die F-PEC-Skala im Grunde einen weiteren Vertreter des Components-of-involvement-Ansatzes darstellt (vgl. *Rutherford et al.*, 2008). Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass auf dem Components-of-involvement-Ansatz beruhende FU-Definitionen potenzielle Schwächen hinsichtlich der Erfassung des für ein FU typischen Verhaltens der Familienmitglieder und damit der Essenz eines FU aufweisen, sich im Vergleich mit dem auf dem Essence-Ansatz beruhenden Definitionen aber v.a. durch eine einfachere Umsetzbarkeit in empirischer Forschung auszeichnen (vgl. *Zellweger et al.*, 2010).

3. Ausprägungsformen

Augrund der oben beschriebenen enormen Anzahl von FU und der sich damit ergebenden Bandbreite an Ausgestaltungsformen (vgl. *Hiebl/Feldbauer-Durstmüller*, im Druck b) erscheint eine dichotome Unterscheidung zwischen FU und NFU zur Herausarbeitung von FU-Spezifika als zu kurz gegriffen. Vor diesem Hintergrund haben sich in der FU-Forschung in den letzten Jahren vermehrt FU-Typisierungen entwickelt, welche unterschiedliche Ausprägungsformen von FU unterscheiden. Einerseits haben sich hierbei Entwicklungs- bzw. Lebenszyklus-Modelle von FU herausgebildet und andererseits FU-Typisierungen, die verschiedene FU-Typen v.a. anhand von Elementen des Component-of-involvement-Ansatzes unterscheiden.

Ein früher Vertreter der **FU-Lebenszyklus-Modelle**, das dreidimensionale Entwicklungsmodell von *Gersick et al.* (1997), beruht auf einer systemtheoretischen Betrachtung von FU, welche ein FU als System aus den drei Subsystemen Familie, Eigentum und Unternehmen betrachtet. *Gersick et al.* (1997) definieren für jedes der drei Subsysteme drei bis vier individuelle Entwicklungsschritte, wodurch transparent gemacht werden soll, dass sich die Subsysteme in unterschiedlich fortgeschrittenen Lebenszyklusphasen befinden können. Aus der Vielzahl der möglichen Kombinationen der Subsystem-Phasen werden vier Archetypen von FU näher beschrieben. Die vier Archetypen sind „Founders and the Entrepreneurial Experience“, „The Growing and Evolving Family Business“, „The Complex Family Enterprise“ und „The Diversity of Succession“.

In einem ebenfalls vier Schritte umfassenden Lebenszyklusmodell von FU beschreiben *Moore/Mula* (2000) das Zusammenspiel zwischen den einzelnen Entwicklungsphasen und der vorherrschenden Steuerungsphilosophie des FU. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass in der zweiten Lebenszyklusphase (nach der weitestgehend unstrukturierten Gründungsphase) v.a. Clan Controls zum Einsatz kommen, d.h. die Steuerung erfolgt tendenziell informell und in Form der gegenseitigen Kontrolle durch die Familienmitglieder. In der dritten Lebenszyklusphase kommen verstärkt bürokratische Steuerungsformen zum Einsatz, wie etwa Budgets oder Richtlinien. In der vierten Entwicklungsphase schließlich werden marktorientierte Kontrollformen wie Profit oder Investment Center etabliert. Die Autoren stellen fest, dass die Fortentwicklung anhand der aufgezeigten Lebenszyklusphasen stark mit der Größe des FU korreliert.

FU-Typisierungen, die auf dem **Components-of-Involvement-Ansatz** basieren, unterscheiden verschiedene Ausprägungsformen von FU anhand des **Grades, wie stark die Unternehmerfamilie** in Eigentum, Management und Kontrolle des FU **eingebunden ist**. *Westhead/Howorth* (2007) zeigen etwa vier empirisch validierte FU-Grundtypen entlang der beiden Dimensionen Eigentum und Management auf: Die „Average Family Firm“ zeigt einen hohen Eigentumsanteil und intensive Management-Beteiligung durch die Familie. Hingegen in der „Professional Family Firm“ dominieren im Management familienfremde Angestellte, wobei die Anteile am Eigenkapital noch konzentriert in der Hand der Kernfamilie liegen. Bei „Cousin Consortium Family Firms“ sind die Eigentumsanteile innerhalb der Familie bereits weiter verstreut, aber Familienmitglieder beteiligen sich noch intensiv am operativen Management. Bei der „Open Family Firm“ schließlich haben auch familienfremde Eigentümer signifikante Eigentumsanteile am FU und auch das Management liegt in der Hand Familienfremder.

Mithilfe einer empirisch belegten mengentheoretischen Analyse zeigen *Garcia-Castro/Casasola* (2011) die häufigsten Ausprägungsformen von FU anhand der Kriterien Eigentum, Management, Aufsichtsorgan und Nachfolgeplanung auf. Die vier am weitesten verbreiteten FU-Typen haben gemein, dass die Familie an Eigentum und Aufsichtsorgan beteiligt ist. Der häufigste FU-Typ ist hierbei dadurch gekennzeichnet, dass der Aufsichtsratsvorsitzende und der CEO Familienmitglieder sind, die Familie jedoch keine

familieninterne Nachfolge geplant hat. Der vierthäufigste FU-Typ gleicht dem häufigsten, jedoch mit Nachfolgeplanung. Die zweit- und dritthäufigsten FU-Typen inkludieren ebenfalls keine Nachfolgeplanung und unterscheiden sich voneinander durch die Familienmitgliedschaft des CEOs. Bei beiden Typen bekleidet eine familienfremde Person die Position des Aufsichtsratsvorsitzenden.

4. Besonderheiten

4.1 Theorien zur Erklärung der Besonderheiten von Familienunternehmen

In der wissenschaftlichen FU-Forschung werden die Besonderheiten von FU insbesondere mithilfe **der Agency- und der Stewardship-Theorie** sowie des ressourcenorientierten Strategieansatzes beleuchtet (vgl. *Hack, 2009; Siebels/zu Knyphausen-Aufseß*, im Druck). Sowohl die Agency- als auch die Stewardship-Theorie befassen sich mit der Beziehung zwischen einem Prinzipal (Eigentümer eines Unternehmens) und einem Agenten (Manager oder Mitarbeiter eines Unternehmens). Der Prinzipal delegiert Aufgaben an den Agenten, der diese Aufgaben ausführt und hierfür über Ressourcen des Prinzipals verfügen kann (vgl. *Jensen/Meckling, 1976*). Probleme in dieser Beziehung können auftreten, wenn die Ziele von Prinzipal und Agent abweichen oder wenn der Prinzipal nicht oder nur durch erheblichen Aufwand nachvollziehen kann, wie der Agent tatsächlich handelt. Die Kosten, die aufgewendet werden, um die Ziele von Prinzipal und Agent anzugleichen bzw. den Prinzipal über die Tätigkeit des Agenten zu informieren, werden als Agency-Kosten bezeichnet (vgl. *Jensen/Meckling, 1976*). Ein Agent im Sinne der Agency-Theorie ist auf den eigenen Vorteil bedacht und könnte z.B. die Ressourcen des Prinzipals eher zur Verfolgung seiner eigenen Ziele verwenden als zur Verfolgung der Ziele des Prinzipals (vgl. *Fama/Jensen, 1983*). Der Stewardship-Theorie hingegen liegt ein anderes Manager-Bild zugrunde, nämlich jenes des Stewards: des intrinsisch motivierten Managers, der größeren Nutzen in der Erfüllung der Unternehmensziele als in der Erfüllung der eigenen Ziele sieht (vgl. *Davis et al., 1997*). Der **ressourcenorientierte Strategiensatz** geht davon aus, dass Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens auf den ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen und dem entsprechenden Management dieser basieren (vgl. *Wernerfeldt, 1984*).

4.2 Einbindung der Eigentümer in Management und Kontrolle

Ein Spezifikum von FU liegt in der aktiven Einbindung der Eigentümer, also der Familienmitglieder, in das operative Management und/oder die Kontrolle des Unternehmens, etwa in Form eines Aufsichts- oder Beirates. Ist die Familie auch in das Management des FU eingebunden, so sollten sich aus der Personalunion aus Eigentümer und Manager **geringere Nachteile im Sinne der Agency-Theorie** ergeben, da beide Parteien die gleichen Ziele verfolgen (vgl. *Corbetta/Salvato, 2004; Chrisman et al., 2005*). Deshalb sollte ein **FU weniger auf intensive Kontrollmechanismen** (wie z.B. Controlling-Systeme) angewiesen sein als ein NFU (vgl. *Feldbauer-Durstmüller et al., 2007; Hiebl et al., im Druck*). Zudem zeichnen sich Familienmitglieder, die über lange Zeit in das Management des Unternehmens involviert sind, in der Regel durch besonders tiefgreifende Unternehmens-, Markt- und Branchenkenntnisse aus, die gleichsam als besondere Ressource von FU gelten (vgl. *Sirmon/Hitt, 2003*).

Wenn allerdings Familienmitglieder trotz unzureichender Management-Kompetenz im Management des FU eingesetzt werden (müssen), entstehen dem FU aufgrund des Familieneinflusses **spezifische Agency-Kosten** bzw. Wettbewerbsnachteile (vgl. *Chrisman et al., 2005*). Zudem kann ein FU Schwierigkeiten bei der Suche nach geeignetem familienfremden Management-Personal erfahren, da für Familienfremde aufgrund der intensiven Einbindung der Familie in das FU Limitationen hinsichtlich Aufstiegschancen und Beteiligung am Unternehmenserfolg (wie z.B. durch Aktienoptionsprogramme) bestehen (vgl. *Sirmon/Hitt, 2003; Klein, 2010*). Ein weitere Besonderheit von FU stellt dar, dass Fremdmanager in FU ungeachtet der formalen Rolle der Familienmitglieder (etwa als Aufsichtsrat) häufig mit einer intensiven – auch operativen – Einflussnahme durch die Familienmitglieder rechnen müssen (vgl. *Wimmer et al., 2005; Hiebl/Feldbauer-Durstmüller, im Druck*). Der engen Verknüpfung von Familie und Unternehmen ist es auch geschuldet, dass FU oftmals mit internen Konflikten zu kämpfen haben, die auf Konflikten in der Unternehmerfamilie beruhen (vgl. *Klein, 2010*).

4.3 Geringere Formalisierung

Durch den geringeren Zielangleichungsbedarf zwischen Prinzipal und Agent bei familienzugehörigen Managern wird diesen oftmals eine eher Stewardship-orientierte als Agency-orientierte Rolle zugeschrieben (vgl. *Corbetta/Salvato*, 2004), also ein tendenziell selbstloses Handeln, welches auf das Wohl des FU fokussiert ist. Mit diesem Handeln sollte auch eine **besondere Unternehmenskultur** einhergehen, die mit geringeren Kontrollmechanismen auskommt und auf gegenseitigem Vertrauen fußt, da alle Beteiligten zum Zweck des Wohlergehens des FU agieren. Hierdurch wird weniger formale Berichterstattung bzw. Dokumentation zur Rechtfertigung von Entscheidungen benötigt (vgl. *Gedajlovic et al.*, 2004). Diese Kultur kann als weitere spezifische Ressource des FU genutzt werden, wenn dadurch erhöhte Flexibilität und schnellere Entscheidungsfähigkeit erzielt werden (vgl. *Klein*, 2010).

Die geringere Formalisierung kann aber FU auch zum Nachteil gereichen; v.a. dann, wenn ein oder mehrere Träger des impliziten Wissens aus dem Unternehmen ausscheiden. Dies kann durch unerwartetes Ausscheiden (Krankheit, Tod) oder durch die Übergabe des Unternehmens an nachfolgende Generationen oder Fremdmanager erfolgen. Es bedarf daher eines geregelten Prozesses, um das **FU- und marktspezifische Wissen weiterzugeben bzw. zu kodifizieren**. Ohne einen derartigen Prozess könnte eine erfolgreiche Fortführung des FU gefährdet werden (vgl. *Neubauer*, 2003; *Wimmer et al.*, 2005).

4.4 Langfristorientierung und Unternehmensnachfolge

Wie von den Anhängern des Essence-Ansatzes zur Definition von FU dargelegt, macht erst ein FU-typisches Verhalten ein Unternehmen zu einem FU. Zu diesem Verhalten zählt zuallererst der Wille, das Unternehmen im Eigentum der Familie zu halten, also dass die **Unternehmensnachfolge familienintern** erfolgt (vgl. *Chrisman et al.*, 2005). Ist dieser Wille im FU vorhanden, so führt dies in der Regel zu einer **längerfristigen, generationenübergreifenden Ausrichtung** des FU. Diese Langfristorientierung wird als besondere Ressource von FU gesehen, da dadurch unternehmerische Risiken eingegangen oder besonders innovative Strategien verfolgt werden können, die kurzfristigem Rechtfertigungs- oder Ergebnisdruck nicht standhalten würden (vgl. *Sirmon/Hitt*, 2003).

Die erfolgreiche Unternehmensnachfolge stellt allerdings gleichsam eine FU-spezifische Problemstellung dar, an welcher bis zu 50% aller FU erster Generation scheitern (vgl. *Wimmer et al.*, 2005). Die größten Hindernisse sind hierbei in der Qualifikation der Nachfolgegeneration, im Misstrauen seitens der Vorgängergeneration, einer mangelnden Planung der Nachfolge/Übergabe und einer unzureichenden Berücksichtigung der Familiendynamiken (wie z.B. eine gefühlte Ungleichbehandlung von Geschwistern in der Nachfolgegeneration) zu sehen (vgl. *Neubauer*, 2003; *Wimmer et al.*, 2005). Gleichzeitig bietet jede Unternehmensnachfolge aber auch die Chance zu einer Neuausrichtung des FU (vgl. *Klein*, 2010).

5. Ausblick

Familienunternehmen bilden weltweit das Rückgrat von marktwirtschaftlich orientierten Volkswirtschaften. Sie sind durch besondere Eigenschaften und Herausforderungen gekennzeichnet, die die wirtschaftswissenschaftliche Forschung zwar in den letzten beiden Jahrzehnten zum Anlass genommen hat, sich intensiver mit dem besonderen Unternehmenstypus des FU auseinanderzusetzen, die aber gleichsam noch vielfältige Möglichkeiten zukünftiger Forschung offenlassen. Insbesondere wird es von Relevanz sein, dass die in diesem Beitrag skizzierte **Heterogenität der FU stärker in der Forschung zu berücksichtigt wird**, da eine Darstellung der Besonderheiten von FU rein auf Basis einer dichotomen Abgrenzung zu NFU nicht den mannigfaltigen FU-Typen gerecht werden kann. Hierdurch sollte auch die praktische Anwendbarkeit von Forschungsergebnissen in spezifischen Problemsituationen von FU weiter erhöht werden können.

Literatur

- Astrachan, J. H., S. B. Klein, K. X. Smyrnios*, The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem, in: *Family Business Review*, 15. Jg. (2002), S. 45–58.
- Becker, W., P. Ulrich*, Mittelstand, KMU und Familienunternehmen in der Betriebswirtschaftslehre, in: *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 38. Jg. (2009), S. 2–7.
- Bird, B., H. Welsch, J. H. Astrachan, D. Pistrui*, Family Business Research: The Evolution of an Academic Field, in: *Family Business Review*, 15. Jg. (2002), S. 337–350.
- Chrisman, J. J., J. H. Chua, P. Sharma*, Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm, in: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29. Jg. (2005), S. 555–575.
- Corbetta, G., C. Salvato*, Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on "Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence", in: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28. Jg. (2004), S. 355–362.
- Davis, J. H., F. D. Schoorman, L. Donaldson*, Toward a Stewardship Theory of Management, in: *Academy of Management Review*, 22. Jg. (1997), S. 20–47.
- Duller, C., B. Feldbauer-Durstmüller, C. Mitter*, Corporate Governance and Management Accounting in Family Firms: Does Generation Matter?, in: *International Journal of Business Research*, 11. Jg. (2011), S. 29–46.
- Fama, E. F., M. C. Jensen*, Separation of Ownership and Control, in: *Journal of Law & Economics*, 26. Jg. (1983), S. 301–325.
- Feldbauer-Durstmüller, B., B. Wimmer, C. Duller*, Controlling in österreichischen Familienunternehmen: dargestellt am Bundesland Oberösterreich, in: *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, 18. Jg. (2007), S. 427–443.
- Frey, U., F. Halter, S. B. Klein, T. Zellweger*, Family Business in Switzerland: Significance and Structure, in: *Tomaselli, S., L. Melin* (Hrsg.), *Research Forum Proceedings: Family Firms in the Wind of Change*, Kopenhagen 2004, S. 73–89.
- Garcia-Castro, R., M. J. Casasola*, A set-theoretic analysis of the components of family involvement in publicly listed and major unlisted firms, *Journal of Family Business Strategy*, 2. Jg. (2011), S. 15–25.
- Gedajlovic, E., M. H. Lubatkin, W. S. Schulze*, Crossing the Threshold from Founder Management to Professional Management: A Governance Perspective, in: *Journal of Management Studies*, 41. Jg. (2004), S. 899–912.
- Gersick, K. E., J. A. Davis, M. McCollom Hampton, I. Lansberg*, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Boston 1997.
- Hack, A.*, Sind Familienunternehmen anders? Eine kritische Bestandsaufnahme des aktuellen Forschungsstands, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 79. Jg. (2009), S. 1–29.
- Hiebl, M. R. W., B. Feldbauer-Durstmüller, C. Duller*, Die Organisation des Controllings in österreichischen und bayerischen Familienunternehmen, in: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, im Druck.
- Hiebl, M. R. W., B. Feldbauer-Durstmüller*, Die Rolle des Fremdmanager-CFO in großen Familienunternehmen: Bedeutung, bisherige Erkenntnisse und zukünftige Forschungsfelder, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, im Druck a.
- Hiebl, M. R. W., B. Feldbauer-Durstmüller*, Corporate-Governance-Strukturen in Familienunternehmen und der Einsatz von Controlling: Eine mengentheoretische Analyse, in: *Zeitschrift für Corporate Governance*, im Druck b.
- IFERA*, Family Businesses Dominate: Families are the key players around the world, but prefer the backstage positions, in: *Family Business Review*, 16. Jg. (2003), S. 235–239.
- Jensen, M. C., W. H. Meckling*, Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: *Journal of Financial Economics*, 3. Jg. (1976), S. 305–360.
- Klein, S. B.*, Family Business in Germany: Significance and Structure, in: *Family Business Review*, 13. Jg. (2000), S. 157–181.
- Klein, S. B.*, *Familienunternehmen: Theoretische und empirische Grundlagen*, 3. Aufl., Lohmar 2010.

- Moores, K., J. Mula*, The Salience of Market, Bureaucratic, and Clan Controls in the Management of Family Firm Transitions: Some Tentative Australian Evidence, in: *Family Business Review*, 13. Jg. (2000), S. 91–106.
- Neubauer, H.*, The Dynamics of Succession in Family Businesses in Western European Countries, in: *Family Business Review*, 16. Jg. (2003), S. 269–281.
- Rutherford, M. W., D. F. Kuratko, D. T. Holt*, Examining the Link Between "Familianness" and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle?, in: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32. Jg. (2008), S. 1089–1109.
- Schraml, S.*, Finanzierung von Familienunternehmen: Eine Analyse spezifischer Determinanten des Entscheidungsverhaltens, Wiesbaden 2010.
- Siebels, J.-F., D. zu Knyphausen-Aufseß*, A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance, in: *International Journal of Management Reviews*, im Druck.
- Sirmon, D. G., M. A. Hitt*, Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms, in: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27. Jg. (2003), S. 339–358.
- Wernerfeldt, B.*, A Resource-Based View of the Firm, in: *Strategic Management Journal*, 5. Jg. (1984), S. 171–180.
- Westhead, P., C. Howorth*, 'Types' of private family firms: An exploratory conceptual and empirical analysis, in: *Entrepreneurship & Regional Development*, 19. Jg. (2007), S. 405–431.
- Wimmer, R., E. Domayer, M. Oswald, G. Vater*, Familienunternehmen: Auslaufmodell oder Erfolgstyp?, Wiesbaden 2005.
- Zellweger, T., K. A. Eddleston, F. W. Kellermanns*, Exploring the concept of familianness: Introducing family firm identity, in: *Journal of Family Business Strategy*, 1. Jg. (2010), S. 54–63.