

Familienunternehmen vs. Nicht-Familienunternehmen:

Differenzen, Erklärungsmuster, deren Validierung

Vortrag im Rahmen der
Ersten Aalener KMU-Konferenz
am 16. Juni 2009



Dr. Andreas Jonen
1. Aalener KMU-Konferenz 2009

Zielsetzung und Motivation

1. Zielsetzung/
Motivation

2. Einordnung

3. Kennzeichnungs-
merkmale FU

4. Validierung

5. Fazit

- **Zielsetzung:**

Schaffung einer Grundlage, um Ausgestaltung (Strategien, Prozess) von Familienunternehmen (FU) festlegen zu können

- Basis: Hypothesen zu Differenzen von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen
- Integration: Bisherige empirische Ergebnisse

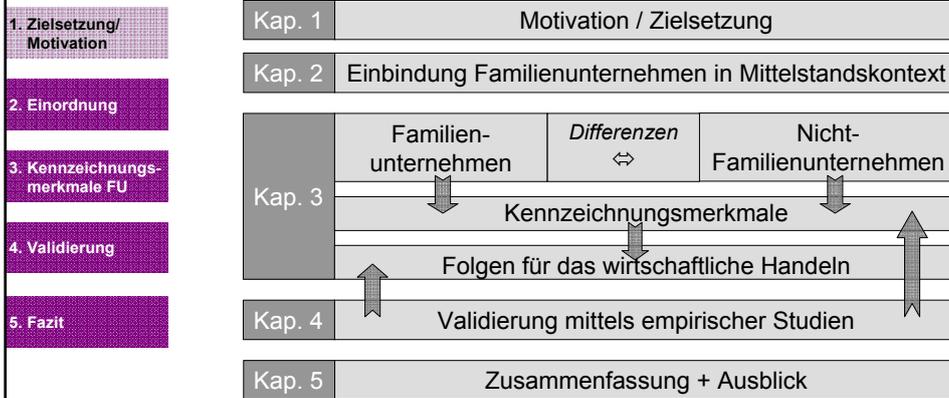
- **Motivation:**

- Große Bedeutung von Familienunternehmen für Volkswirtschaften
- Besonderer Erfolg und Risikofaktoren werden häufig einzeln herausgestellt (z.B. Nachfolgeregelung)
- Gesamtheitliche Darstellung und empirische Validierung der Stärken und Schwächen bisher nicht vorhanden

Dr. Andreas Jonen
1. Aalener KMU-Konferenz 2009

2

Gliederung



Einordnung von Familienunternehmen in die Mittelstandsforschung

1. Zielsetzung/ Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Quantitative Definition mittelständischer Unternehmen: <ul style="list-style-type: none"> – Umsatz – Mitarbeiterzahl
2. Einordnung	
3. Kennzeichnungs- merkmale FU	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative Definition mittelständischer Unternehmen: <ul style="list-style-type: none"> – Einheit von Eigentum und Leitung* – Annahme: Eigentümergeführtheit wesentlicher Einflussfaktor für Zielsetzung und daraus abgeleiteter Aufbau- und Ablauforganisation <p><i>Wichtigstes Kennzeichnungsmerkmal für Familienunternehmen</i></p>
4. Validierung	
5. Fazit	<p>Hier: Dualer Definitionsansatz</p>

* IFM BONN (2009): Definition Familienunternehmen im engeren Sinn und SCHACHNER, M. / SPECKBACHER, G. / WENTGES, P. (2006): Steuerung mittelständischer Unternehmen: Größeneffekte und Einfluß der Eigentums- und Führungsstruktur

Differenzen und deren Folgen (1)

1. Zielsetzung/
Motivation

2. Einordnung

3. Kennzeichnungs-
merkmale FU

4. Validierung

5. Fazit

(1) Personenzentriertheit: Konzentration auf Gründer / Nachfolger

- Intuitive Entscheidungen
- Verzicht auf strategische / formelle Planung
- Zentrale Organisation
- Marketing untergeordnete Rolle
- Nachfolgeregelung problematisch

(2) Unabhängigkeitsstreben: Machtabgabe wird mit Kontrollverlust verbunden

- Fehlende Kapitalbasis für Wachstumssprünge
- Organisches Wachstum, Vermeidung kapitalintensiver Strategien
- Kooperationen werden ungern eingegangen

Differenzen und deren Folgen (2)

1. Zielsetzung/
Motivation

2. Einordnung

3. Kennzeichnungs-
merkmale FU

4. Validierung

5. Fazit

(3) Beziehungsgeflecht

- Hohe Konstanz der Führungskräfte
- Enge Bindung der Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden
- Globale Entwicklungen werden durch enge Bindung an Kunden nicht registriert

(4) Eigentum und Führung in einer Hand

- Geringes Informationsgefälle
- Unbürokratische Entscheidungswege → Strukturen teilweise intransparent

Differenzen und deren Folgen (3)

1. Zielsetzung/
Motivation

2. Einordnung

3. Kennzeichnungs-
merkmale FU

4. Validierung

5. Fazit

(5) Einbezug von Familienzielen in Unternehmensstrategie

- Geringere Risikobereitschaft, da Erhalt des Unternehmens besondere Bedeutung hat → kein schnelles Wachstum
- Statt kurzfristiger Gewinne haben langfristige Erträge besondere Relevanz
- Investition in nicht-synergetische Geschäftsbereiche
- Hohe Bedeutung von stakeholderorientierten Zielen gleichberechtigt zu finanziellen Zielgrößen
- Nepotismus

(6) Unternehmenskultur

- Familie als Vorbild → hohe Loyalität
- Qualität hoch durch Reputationsgefährdung
- Änderungsfeindlichkeit (neue Märkte / Produkte)

Differenzen und deren Folgen (4)

1. Zielsetzung/
Motivation

2. Einordnung

3. Kennzeichnungs-
merkmale FU

4. Validierung

5. Fazit

(7) Produktbezug

- Kenntnisse zu Produkt von Generation zu Generation weitergegeben
- Hohe emotionale Bindung zu Produkt → notwendige Restrukturierungen verspätet

(8) Trennung von Beruf und Familie

- Familiäre Konflikte werden in Unternehmen getragen
- → Negatives Betriebsklima
- → Fehlentscheidungen

Verwendete Untersuchungen (1)

	Autor	Jahr	Anzahl	Unternehmensart	Region	Definition Familienunternehmen	Rücklaufquote	Untersuchungsbereich
1. Zielsetzung/ Motivation	Ward	1924-1984	200	Zufallsstichprobe	Illinois (USA)	Unternehmen im Privatbesitz	-	Strategische Planung in Familienunternehmen
2. Einordnung	Daily/Dollinger	1993	486	Produzierend, < 500 Mitarbeiter	Indiana (USA)	Eigentum und Kontrolle bei Familie	21%	Identifikationsmerkmale
3. Kennzeichnungsmerkmale FU	Daily/Thomson	1994	108	Familienunternehmen, Existengründer, Fremdmanagement Heizanlagenverkäufer	USA	Sohn oder Tochter des Gründers führt Unternehmen	22,5%	Unterschiede bei Strategie und Wachstum (FU ↔ NFU)
4. Validierung	Coleman/Carsky	1993-1995	FU: 3.774, NFU: 863	Privatunternehmen, < 500 Mitarbeiter	USA	Unternehmen zu mindestens 50% im Besitz einer Familie	k. A.	Finanzierungsverhalten von Unternehmen
5. Fazit	Cromie/Stephenson/Monteith	1995	382	Fertigung, Dienstleistung und Handel	Nordirland	(1) Eigentum (2) Kontrolle (3) Führung	31,7%	Management in Familienunternehmen
	Dunn	1995	15	Produzierend/Dienstleistung	Schottland	Teilnehmer an Workshops zu Familienunternehmen		Hauptunterschiede FU ↔ NFU

Dr. Andreas Jonen
1. Aalener KMU-Konferenz 2009 9

Verwendete Untersuchungen (2)

	Autor	Jahr	Anzahl	Unternehmensart	Region	Definition Familienunternehmen	Rücklaufquote	Untersuchungsbereich
1. Zielsetzung/ Motivation	Beehr/Drexler/Faulkner	1997	76	Maschinenbau- und Leichtmetallfertigungsunternehmen	USA	mindestens Besitzer und ein weiteres Familienmitglied arbeiten in Unternehmen	87,5%	Auswirkung von Konflikten in Familienunternehmen
2. Einordnung	Smith	1994-1998	419 (FU) und 452 (NFU)	Produzierend, klein / mittelständisch	Australien	Management durch Familie bestimmt, Familienanteile > 50%	>90%	Entwicklung in verschiedenen Phasen des Lebenszyklus
3. Kennzeichnungsmerkmale FU	Anderson/Reeb	1992-1999	500	S&P 500, außer Banken und Regierungsunternehmen	USA	Anteilsbesitz Familie ODER Familienmitglieder im Vorstand		Unternehmenserfolg
4. Validierung	Gudmundson/Hartman/Tower	1999	36 (FU) und 50 (NFU)	Dienstleister und produzierend, 25-250 Mitarbeiter	„Mid-western“ (USA)	Selbsteinschätzung	<9%	Strategische Ausrichtung
5. Fazit	Upton/Teal/Felan	2001	65	Gewinner "Ernst & Young Entrepreneur of the Year Program"	USA	Familienbesitz UND Familieneinfluss UND Übertragung nachfolgende Generation	24,7%	Strategiebildungs- und Planungsprozesse

Dr. Andreas Jonen
1. Aalener KMU-Konferenz 2009 10

Verwendete Untersuchungen (3)

	Autor	Jahr	Anzahl	Unternehmensart	Region	Definition Familienunternehmen	Rücklaufquote	Untersuchungsbereich
1. Zielsetzung/ Motivation	Klein	1996 und 2002	1047 und 1159	Umsatz > 1Mio. €	Deutschland	Maßgeblicher Einfluss der Familie	21,3% und 13%	Theorie der Familienunternehmen, Struktur, Häufigkeit
2. Einordnung	Schachner/ Speckbacher/ Wentges	2006	1501	KM	Österreich/ süddeutscher Raum	(1) Eigentum (2) Führung	14%	Steuerung in Familienunternehmen
3. Kennzeichnungsmerkmale FU	Poutziouris	2006	687, davon 48 FU	Börsennotiert	Großbritannien	Mindestens 10% Besitz und Familienmitglied im Vorstand		Struktur und Ergebnis
4. Validierung	Feldbauer-Durstmüller/ Wimmer/ Duller	2007	236	mehr als 50 Mitarbeiter	Oberösterreich	Familie hat Mehrheitsbeteiligung, Mitglied in den Organen	20%	Ausgestaltung Controlling bei Familienunternehmen
5. Fazit	Kotey/Folker	2007	448 FU und 470 NFU	Kleine und mittelgroße Unternehmen	Australien	Selbsteinschätzung Teilnehmer	k.A.	Training von Mitarbeiter

Dr. Andreas Jonen
1. Aalener KMU-Konferenz 2009 11

Validierung der Folgen (1)

1. Zielsetzung/ Motivation	
2. Einordnung	Empirische Studie widerlegt aufgestellte Hypothese nicht
3. Kennzeichnungsmerkmale FU	Widersprechende Ergebnisse bei Studien zum gleichen Thema
4. Validierung	Studien widersprechen aufgestellter Hypothese
5. Fazit	Keine Studien zu Hypothese vorhanden

Dr. Andreas Jonen
1. Aalener KMU-Konferenz 2009 12

Validierung der Folgen (2)

1. Zielsetzung/ Motivation 2. Einordnung 3. Kennzeichnungs- merkmale FU 4. Validierung 5. Fazit	(1) Personenzentriertheit	
		Strategische Planung beruht auf Intuition → geringe formelle Planung
		Geringer Einsatz von Instrumente zur operativen Umsetzung von Strategien (BSC)
		Controlling nicht eigenständig und wenig spezialisiert
		Zentrale Organisation
		Marketing geringer ausgeprägt
		Keine ausreichende Nachfolgeregelung
	(2) Unabhängigkeitsstreben	
		Liquiditätssteuerung besondere Bedeutung
		Geringeres Wachstum
	Kostenführerstrategie selten verwendet	

Validierung der Folgen (3)

1. Zielsetzung/ Motivation 2. Einordnung 3. Kennzeichnungs- merkmale FU 4. Validierung 5. Fazit	(3) Starkes Beziehungsgeflecht	
		Besondere Ressourcen zur Krisenbewältigung durch nahe Bindung von Kunden und Mitarbeitern
		Globale Entwicklungen werden zu spät erkannt
	(4) Eigentum und Führung in einer Hand	
		Geringes Informationsgefälle
		Geringer Formalisierungsgrad
		Nicht-transparente Strukturen

Validierung der Folgen (4)

1. Zielsetzung/ Motivation	(5) Einbezug familiärer Interessen		
		Geringere Risikobereitschaft	
		Langsameres Wachstum	
	2. Einordnung		Schleppendere Internationalisierung
			Investition in nicht-synergetische Geschäftsfelder
3. Kennzeichnungs- merkmale FU		Geringerer Einsatz der Shareholder Value-Analyse	
		Intensiver Einbezug stakeholderorientierter Ziele	
4. Validierung		Nepotismus	
	(6) Starke Unternehmenskultur		
5. Fazit		Hohe Loyalität bei Mitarbeitern	
		Hohe Qualität durch hohe Reputation	
		Geringere Anpassungsfähigkeit, Nicht-Wahrnehmung von Umweltereignissen	

Validierung der Folgen (5)

1. Zielsetzung/ Motivation	(7) Starker Produktbezug	
		Hohe technische Kompetenz → innovative Produkte
2. Einordnung		Bearbeitung von Marktnischen
		Emotionale Bindung zu Produkt → Restrukturierung verspätet
3. Kennzeichnungs- merkmale FU	(8) Keine Trennung von Beruf und Familie	
		Innerfamiliär Konflikte werden in Unternehmen hineingetragen
4. Validierung		
5. Fazit		

Validierung der Folgen (6): Leistungsvergleich

1. Zielsetzung/
Motivation

2. Einordnung

3. Kennzeichnungs-
merkmale FU

4. Validierung

5. Fazit

- Großteil der Wirkungen hat final Einfluss auf Leistung (z.B. Mitarbeiterwachstum, geringes Wachstum, Konflikte)
- Divergierende Ergebnisse:
 - Mehrheit: positiver Zusammenhang FU und Erfolg
 - → komparative Vorteile (Spezialisierung), langfristiger Planungshorizont
 - Kleinerer Teil: Familienunternehmen haben geringeren Erfolg
 - → Unprofessionalität, Nepotismus
- Problem: differierende Leistungs- und Erfolgsdefinitionen

Hauptergebnisse und Forschungsbedarf

1. Zielsetzung/
Motivation

2. Einordnung

3. Kennzeichnungs-
merkmale FU

4. Validierung

5. Fazit

- Familienunternehmen wesentlicher Bestandteil mittelständischer Unternehmen
- Wichtigste Differenzierungsmerkmale:
 - Personenzentriertheit: Controlling ausbaufähig, zentrale Organisation, keine ausreichende Nachfolgeregelung
 - Unabhängigkeitsstreben: hohe Bedeutung der Liquiditätssteuerung, geringeres Wachstum
 - Starkes Beziehungsgeflecht: weitere Studien notwendig
 - Starker Einbezug Familienziele in Strategie
 - Starkes Unternehmenskultur: hohe Qualität durch hohe Reputation, Studien zu Mitarbeiterloyalität fehlen
 - Starker Produktbezug: hohe technische Kompetenz und innovative Produkte
- Mehrheit der Studien sieht Leistungsvorteile bei Familienunternehmen
- Keine Auswirkung durch innerfamiliäre Konflikte

Hauptergebnisse und Forschungsbedarf

1. Zielsetzung/
Motivation

2. Einordnung

3. Kennzeichnungs-
merkmale FU

4. Validierung

5. Fazit

- Weiterer Forschungsbedarf:
 - Offene Felder für empirische Studien:
 - Marketingausprägung
 - Geringes Informationsgefälle
 - Nicht-synergetische Geschäftsfelder
 - Loyalität der Mitarbeiter
 - Emotionale Bindung zu Produkten
 - Festlegen einer einheitlichen Definition für Familienunternehmen
- Ausblick:
 - Größe bei Familienunternehmen wesentlicher Einflussfaktor (ab bestimmter Größe sind Strukturen notwendig)
 - Fehler bei kleinen Familienunternehmen: „blinde“ Übernahme von Instrumenten aus Nicht-Familienunternehmen

1. Zielsetzung/
Motivation

2. Einordnung

3. Kennzeichnungs-
merkmale FU

4. Validierung

5. Fazit

Vielen Dank für Ihr Interesse!

Fragen?

Anhang: Literatur

1. Zielsetzung/
Motivation

2. Einordnung

3. Kennzeichnungs-
merkmale FU

4. Validierung

5. Fazit

- Altman, W.*: Families at war. In: *accountancymagazine.com*, H. 8, 2008, S. 34f.
- Anderson, R. / Reeb, D.*: Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. In: *Journal of Finance* 58, 2003, S. 1301 – 1328.
- Backes-Gellner, U.*: Das industrielle Familienunternehmen Kontinuität im Wandel. Online im Internet: http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/BDI_Befragung_2001.pdf, 2001, Abruf: 17.11.2008.
- Baumer, S.*: Familienunternehmen - Forschung im Fokus. Online im Internet: http://www.manager-magazin.de/unternehmen/mittelstand/0_2828_558982_00.html, 2008, Abruf: 01.03.2009.
- Becker, W. / Staffel, M. / Ulrich, P.*: Mittelstand und Mittelstandsforschung. Online im Internet: http://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/sowi_lehrstuehle/unternehmensfuehrung/Download-Bereich/Becker_2008_Mittelstand_und_Mittelstandsforschung_BBB_153.pdf, 2008, Abruf: 2009-01-19.
- Beehr, T. A. / Drexler, J. A. / Faulkner, S.*: Working in small family businesses: Empirical comparisons to non-family businesses. In: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, 1997, S. 297 – 312.
- Bussiek, J.*: Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen, München et al 1994.
- Coleman, S. / Carsky, M.*: Sources of Capital for Small Family-Owned Businesses: Evidence from the National Survey of Small Business Finances. In: *Family Business Review*, Vol. 12, 1999, No. 1, S. 73 – 85.
- Cromie, S. / Stephenson, B. / Monteith, D.*: The Management of Family Firms: An Empirical Investigation. In: *International Small Business Journal*, Vol. 13, 1995, No. 4, S. 11 – 34.
- Daily, C. M. / Dollinger, M. J.*: Alternative Methodologies for Identifying Family versus Nonfamily-Managed Business. In: *Journal of Small Business Management*, No. 2, 1993, S. 79 -90.
- Daily, C. M. / Thomson, S.*: Ownership Structure, strategic posture, and firm growth: An empirical examination. In: *Family Business Review*, Vol. 7, 1994, No. 3, S. 237 – 249.
- Dunn, B.*: Success themes in Scottish family businesses: Philosophies and practices through the generations. In: *Family Business Review*, Vol. 8, 1995, No. 1, S. 17 – 28.

Dr. Andreas Jonen
1. Aalener KMU-Konferenz 2009 21

Anhang: Literatur

1. Zielsetzung/
Motivation

2. Einordnung

3. Kennzeichnungs-
merkmale FU

4. Validierung

5. Fazit

- Dyer, W. R. / Handler, W.*: Entrepreneurship and family business: Exploring the connection. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 19, 1994, No. 1, S. 71 – 84.
- Feldbauer-Durstmüller, B. / Wimmer, B. / Duller, C.*: Controlling in österreichischen Familienunternehmen – dargestellt am Bundesland Oberösterreich. In: *Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung*, Vol. 18, 2007, Nr. 17, S. 427 – 443.
- Feldbauer-Durstmüller, B. / Haas, T. / Mühlböck, M.*: Controlling in Familienunternehmen – Eine empirische Betrachtung. In: *CFOaktuell*, Vol. 2, 2008, H. 5, S. 198 – 202.
- Gudmundson, D. / Hartman, E. A. / Tower, C. B.*: Strategic orientation: Differences between family and non-family firms. In: *Family Business Review*, Vol. 12, 1999, No. 1, S. 27 – 39.
- Harris, R. / Martinez, J. / Ward, J.*: Is strategy different for the family owned business? In: *Family Business Review*, Vol. 7, 1994, H. 2, S. 159 – 174.
- Heck, R. K. Z. / Hoy, F. / Poutzouris, P. Z. / Steier, L. P.*: Emerging Paths of Family Entrepreneurship Research. In: *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, 2008, No. 3, S. 317 – 330.
- Ibrahim, N. A. / Angelidis, J. P. / Parsa, F.*: Strategic Management of Family Businesses: Current Findings and Directions for Future Research. In: *International Journal of Management*, Vol. 25, 2008, Nr. 1, S. 95 – 110.
- IfM Bonn*: Das industrielle Familienunternehmen – Kontinuität und Wandel. Online im Internet: http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/BDI_Befragung_2001.pdf, 2001, Abruf: 2009-01-21.
- IfM Bonn*: Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Online im Internet: <http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-172.pdf>, 2007, Abruf: 2009-01-18.
- IfM Bonn*: Unternehmensnachfolge. Online im Internet: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=554>, 2008, Abruf: 2009-01-16.
- IfM Bonn*: Definition Familienunternehmen im engeren Sinn. Online im Internet: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=68>, 2009, Abruf: 2009-01-23.
- Jeuschede, G.*: Gedanken zur optimalen Führung des Familienunternehmens. In: Hennerkes, B.-H. (Hrsg.): *Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften. Sicherung von Unternehmen, Vermögen und Familie*, Köln et al 1995, S. 263 – 283.

Dr. Andreas Jonen
1. Aalener KMU-Konferenz 2009 22

Anhang: Literatur

1. Zielsetzung/ Motivation

2. Einordnung

3. Kennzeichnungs- merkmale FU

4. Validierung

5. Fazit

- Jonen, A.: Kognitionsorientiertes Risikocontrolling, Lohmar, 2008.
- Jonen, A. / Kuzdowicz, D. / Kluge, P.-D.: Stand der controllingbezogenen Vorbereitungen polnischer mittelständischer Unternehmen auf Basel II In: Letmathe, P. / Eigler, J. / Welter, F. / Kathan, D. / Heupel, T. (Hrsg.): Management kleiner und mittlerer Unternehmen - Stand und Perspektiven der KMU-Forschung, Wiesbaden 2007, S. 593 - 607.
- Jonen, A. / Simgen-Weber, B.: Risikowirtschaft im Mittelstand – eine explorative Analyse. In: Lingnau, V. (Hrsg.): Dies Rolle des Controllers im Mittelstand, Lohmar 2008.
- Klein, S. B.: Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen, 2. Auflage, Wiesbaden 2004.
- Kotey, B. / Folker, C.: Employee Training in SMEs: Effect of Size and Firm Type – Family and Non-Family. In: Journal of Small Business Management, Vol. 45, 2007, Ho 2, S. 214 – 238.
- Lansberg, I. / Perrow, E. L. / Rogolsky, S.: Family business as an emerging field. In: Family Business Review, Vol. 1, 1988, No. 1, S. 1 – 6.
- Lauterbach, B. / Vaninsky, A.: Ownership structure and firm performance: Evidence from Israel. In: Journal of Management and Governance, Vol. 3, 1999, No. 2, S. 189 – 201.
- McConaughy, D. L. / Matthews, C. H. / Fialko, A. S.: Founding Family controlled firms: Performance, risk and value. In: Journal of Small Business Management, Vol. 39, 2001, No. 1, S. 31 – 50.
- McFalin, D. B.: Does "Family" Matter to Corporate Performance? In: Academy of Management, 2008, No. May, S. 100 – 101.
- Montgomery, B. / Sinclair, A.: All in the family. In Business and Economic Review, Vol. 46, 2000, No. 2, S. 3 – 7.
- Nicholson, N.: Blood ties. In: management today, No. March, 2008a, S. 48 – 52.
- Nicholson, N.: Evolutionary Psychology, Organizational Culture and the Family Firm. In: Academy of Management, No. May, 2008b, S. 73 – 84.
- Niedermayr, R.: Entwicklungsstand des Controlling: System, Kontext und Effizienz, Wiesbaden 1994.

Anhang: Literatur

1. Zielsetzung/ Motivation

2. Einordnung

3. Kennzeichnungs- merkmale FU

4. Validierung

5. Fazit

- Ossadnik, W. / Barklage, D. / van Lengerich, E. : Controlling im Mittelstand: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Controlling, Vol. 11, 2004, H. 3, S. 621 – 630.
- Porza, E. J.: Business Continuity is the Prize of Succession. Online im Internet: <http://fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/Baylor-168.html&Keywords=transition&Button=fambiz>, 1998, Abruf: 2008-12-22.
- Poutziouris, P. Z.: The structure and performance of the UK family business PLC economy. In: Poutziouris, P. Z. / Smyrnios, K. X. / Klein, S. B. (Hrsg.): Handbook of Research on Family Business, Cheltenham et al 2006, S. 552 – 574.
- Rüsen, T. A.: Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen, Wiesbaden 2009.
- Rutherford, M. W. / Kuratko, D. F. / Holt, D. T.: Examining the Link between "Familiness" and Performance: Can the F-PEC untangle the Family Business Theory Jungle? In: Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 32, 2008, No. 6, S. 1089 – 1109.
- Salancik, G. / Pfeffer, J.: Effects of Ownership and Performance on Executive Tenure in U.S. Cooperations. In: Academy of Management Journal, Vol. 23, 1980, S. 653 – 664.
- Schachner, M. / Speckbacher, G. / Wentges, P.: Steuerung mittelständischer Unternehmen: Größeneffekte und Einfluß der Eigentums- und Führungsstruktur, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 76, 2006, H. 6, S. 589 – 614.
- Schäfer-Kuntz, J.: Controlling in Familienunternehmen – zwischen Intuition und Navigation. In: Böllhoff, C. / Krüger, W. / Berni, M. (Hrsg.): Spitzenleistungen in Familienunternehmen – Ein Managementhandbuch, Stuttgart 2006.
- Sharma, P.: An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. In: Poutziouris, P. Z. / Smyrnios, K. X. / Klein, S. B. (Hrsg.): Handbook of Research on Family Business, Cheltenham et al 2006, S. 25 – 55.
- Simon, H.: Die heimlichen Gewinner: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, München 1998.

Anhang: Literatur

1. Zielsetzung/ Motivation

Simon, F., B. / Wimmer, R. / Groth, T.: Mehr-Generationen-Familienunternehmen: Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a., Heidelberg 2005.

Smith, M.: An empirical Comparison of the managerial Development of Family and Non-Family SMEs from Australia's Manufacturing Sector. In: Journal of Enterprising Culture, Vol. 14, 2006, No. 2, S. 125 – 141.

2. Einordnung

Smith, M.: Differences between family and non-family SMEs: A comparative study of Australia and Belgium. In: Journal of Management & Organization, Vol. 14, (2008), No. 1, S. 40-58.

Upton, N. / Teal, E. J. / Felan, J. T.: Strategic and Business Planning Practices of fast growth Family Firms. In: Journal of Small Business Management, No. 1, 2001, S. 60 – 72.

3. Kennzeichnungs- merkmale FU

von Andrae, C.: Familienunternehmen und Publikumsgesellschaft – Führungsstrukturen, Strategien und betriebliche Funktionen im Vergleich, Wiesbaden 2007.

von Schultzendorff, D.: Fremdmanager in Familienunternehmen. Eine empirische Analyse, Konstanz 1984.

4. Validierung

Ward, J.: The special role of strategic planning for family business. In Family Business Review, Vol. 1, 1988, No. 2, S. 105 – 118.

5. Fazit

Wolter, H.-J.; Hauser, H.-E.: Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland - Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 90 NF, Wiesbaden, S. 25 – 77.