

# **Forschungsgruppe Altern und Lebenslauf (FALL)**

**Forschungsbericht 78**

November 2008

*Isabell Stamm, Nicole Schmiade & Martin Kohli*

## **Von Generation zu Generation Der Nachfolgeprozess in Familienunternehmen**

**FREIE UNIVERSITÄT BERLIN**

## **Forschungsgruppe Altern und Lebenslauf (FALL)**

Leitung: Prof. Dr. Martin Kohli

FREIE UNIVERSITÄT BERLIN

Institut für Soziologie

Garystr. 55, D-14195 Berlin

Tel. +49 30 838 576 51, Fax +49 30 838 576 52

e-mail: [fall@fall-berlin.de](mailto:fall@fall-berlin.de)

home-page: [www.fall-berlin.de](http://www.fall-berlin.de)

Isabell Stamm, Nicole Schmiade & Martin Kohli (2008): Von Generation zu Generation. Der Nachfolgeprozess in Familienunternehmen. Forschungsgruppe Altern und Lebenslauf (FALL), Forschungsbericht 78. Berlin: Freie Universität Berlin.

Isabell Stamm, Nicole Schmiade & Martin Kohli

Freie Universität Berlin,  
European University Institute, Florence &  
Research Group on Aging and the Life Course (FALL), Berlin

## **Von Generation zu Generation**

### **Der Nachfolgeprozess in Familienunternehmen**

WORKING PAPER

within the context of the research project:

„From Generation to Generation – The succession process in family businesses”

in cooperation with Zentrum für Literatur und Kulturforschung, Berlin (Siegrid Weigel); Freie  
Universität, Berlin; European University Institute, Florence (Martin Kohli) & Universität

Zürich (Peter Breitschmid)

funded by VolkswagenStiftung

Accepted for publication in:

Susanne Hilger/Ulrich S. Soénius: Netzwerke - Nachfolge - Internationalisierung.

Familienunternehmen im Rheinland im 19. und 20. Jahrhundert, Köln 2009.

[isabell.stamm@fu-berlin.de](mailto:isabell.stamm@fu-berlin.de)

[nicole.schmiade@fu-berlin.de](mailto:nicole.schmiade@fu-berlin.de)

[martin.kohli@eui.eu](mailto:martin.kohli@eui.eu)

**Abstract:**

The succession in family businesses is often discussed as a highly problematic phenomenon: a number of projections convey a (quantified) impression of the extent of possibly family business closures, and the discourse on demographic change nurtures the impression of elderly, childless entrepreneurs. We consider it inadequate to reduce the succession in family businesses to a simple problem of demographic "supply", as de-standardization tendencies, normative expectations of an autonomous life planning and practice as well as changing norms and laws of intergenerational transfers are neglected. In this paper we look at the succession process in family businesses as well as at the arising challenges from an analytical perspective. Utilizing the current literature in family business research, we identify key elements of the generational transition in family businesses, but detect an organicentric perspective. We argue in favor of an expansion towards the entrepreneurial family and put forward an analytical model of the simultaneous processes of family internal succession. Taking the transition of ownership and leadership as examples – that appear from the perspective of the entrepreneurial family as changes in the asset and income structure as well as transitions in the life course – we look at the coordination tasks arising from normative concepts in our present society in regard to generational transfers and individualization themes. The results contribute to a more complex understanding of the succession process and provide a basis for future research attempts on the entrepreneurial family.

**Keywords:**

Family business, succession, entrepreneurial family, generational transfer, life course transition

## Einleitung

Familienunternehmen werden in der öffentlichen Diskussion – wie auch in dem stetig wachsenden Forschungsfeld des *Family Business Research* – gewöhnlich überaus positiv bewertet. Sie wirtschaften, so heißt es, langfristig, nachhaltig und sozial verantwortungsvoll. Dieses Bild hat im Zuge konfliktträchtiger Übernahmen – Conti durch Schaeffler, VW durch Porsche – einige Kratzer bekommen, aber insgesamt gelten Familienunternehmen nach wie vor nicht nur als Motor der deutschen Wirtschaft, sondern auch als deren moralisches Rückgrat. Zugleich werden sie als eine gefährdete Gattung dargestellt. Es kursieren bedrohliche Hochrechnungen über ihren Fortbestand: Die Unternehmensführer seien zu alt, es gebe nicht genügend Nachfolger in der Familie und so stünden viele Betriebe vor der Auflösung.<sup>1</sup> Diverse Hochrechnungen kursieren in der Presse, beispielsweise jene von Werner Freund vom Institut für Mittelstandsforschung in Bonn. Er schätzte im Jahr 2004, dass bis 2009 in ganz Deutschland 354.180 Familienunternehmen eine Nachfolgelösung benötigen.<sup>2</sup> Der größte Teil davon (43,8%) werde familienintern übergeben. Aber über 8% der Familienunternehmen müssten schließen, weil kein Nachfolger gefunden werden könne.<sup>3</sup> Auf dem Spiel stehe damit nichts weniger als der Garant für Produktivität und Arbeitsplätze ebenso wie für einen verantwortungsvollen Kapitalismus. Gefragt seien deshalb Maßnahmen, die gezielt auf die Nachfolge vorbereiten würden, sowie die Vermittlung der Unternehmen an kapitalkräftige und Management-geschulte Externe. Inzwischen ist die Verwundbarkeit der Familienunternehmen im Nachfolgeprozess auch zu einem Thema im Streit um die Erbschaftssteuerreform geworden.

Der befürchtete Schwund an Familienunternehmen wird nicht als „natürlicher“ Abgang betrachtet, der sich eventuell durch Neugründungen ausgleicht. Stattdessen wird er als Problem dargestellt, das einer raschen Lösung bedarf. Der Diskurs über den Fortbestand von Familienunternehmen ist in diesem Sinne politisch aufgeladen. Vom allgemeinen demographischen Wandel, das heißt der immer älteren Bevölkerung, die immer weniger Kinder bekommt, wird auf die Familien der Familienunternehmen geschlossen, ohne zu fragen, ob ein solcher Schluss überhaupt zulässig und angemessen ist. Wir halten es für unzureichend, die Nachfolge in Familienunternehmen auf ein schlichtes Problem des demographischen „Angebots“ zu reduzieren. Vernachlässigt werden dabei die

---

<sup>1</sup> In einer solchen Weise wird z.B. in einem Artikel im managermagazin vom 23. Mai 2007 argumentiert.

<sup>2</sup> Vgl. Werner Freund: Unternehmensnachfolgen in Deutschland - Neubearbeitung der Daten des IfM, Bonn 2004, S. 73.

<sup>3</sup> Vgl. ebd., S. 74.

Pluralisierungstendenzen der Lebens- und Familienformen, die normative Erwartung einer eigenständigen Lebensplanung und Lebenspraxis, die eine Autonomisierung der Kinder von den Eltern fordert, sowie die sich wandelnden Normen und Gerechtigkeitsvorstellungen hinsichtlich materieller und immaterieller Transfers zwischen den Generationen.

Im Folgenden wollen wir diese pluralen Herausforderungen des Generationswechsels in unserer gegenwärtigen Gesellschaft in den Mittelpunkt rücken. Uns interessiert zunächst, aus welchen Elementen der Prozess der Nachfolge in Familienunternehmen besteht. Hierfür nutzen wir einerseits die Erkenntnisse der Forschung zu Familienunternehmen, plädieren jedoch andererseits dafür, deren bisher stark organisationszentrierte Perspektive um eine Perspektive auf die Familie zu erweitern. Unsere Vorstellung des Generationswechsels fassen wir in einem analytischen Modell zusammen. Auf dieser Basis werden mögliche Koordinierungsaufgaben, die sich in diesem Prozess verbergen, näher betrachtet. Wir interessieren uns hier zum einen für Herausforderungen, die sich aus der Verbindung von Unternehmen und Familie selbst, zum anderen für solche, die sich aus der Konstitution unserer gegenwärtigen Gesellschaft ergeben. Exemplarisch diskutieren wir diese Herausforderungen an den zwei zentralen Transferprozessen – Übergang des Eigentums sowie Übergang der Leitung – aus der Perspektive der Unternehmerfamilie. Eine solche Perspektive lässt Nachfolge, wie sich zeigen wird, zu einem höchst unwahrscheinlichen Phänomen werden. So lässt sich abschließend provokant die Frage formulieren: Wie kann Nachfolge in unserer gegenwärtigen Gesellschaft überhaupt noch gelingen?

## **A Die Nachfolge in Familienunternehmen – Stand der Forschung**

In der Literatur zu Familienunternehmen zählt die Nachfolge seit nun gut zwanzig Jahren zu jenen Themen, die die Forscher am meisten umtreiben.<sup>4</sup> Die Regelung des Fortbestandes eines Familienunternehmens fasziniert nicht nur durch seine Multidimensionalität, sondern wird auch als ein komplexes Managementproblem dargestellt. Im Vordergrund steht vor allem der kontinuierliche Erfolg des Familienunternehmens. Untersucht wird, wie es dem Familienunternehmen gelingen kann, sich den jeweiligen Herausforderungen einer permanent im Wandel begriffenen Wirtschaft anzupassen. Betont

---

<sup>4</sup> Vgl. Max Wortmann: Theoretical foundations for family-owned business: a conceptual and research-based paradigm, in: Family Business Review 7/1 (1994), S. 3; Barbara Bird et al.: Family business research. The evolution of an academic field, in: Family Business Review 15/4 (2002), S. 341; Shaker A. Zahra/Pramodita Sharma: Family business research: a strategic reflection, in: Family Business 17/4 (2004), S. 334.

werden insbesondere die Persönlichkeit, Motivation und Qualifikation der Schlüsselpersonen, die Beziehungen zwischen ihnen (anhand der Schlagworte Konflikt und Harmonie) sowie die Organisation und Kultur des Unternehmens.

Doch was genau hat man unter Nachfolge in Familienunternehmen zu verstehen? Betrachtet man die Vielzahl der Forschungsbeiträge zur Nachfolge in den letzten Jahren, so findet man ein wenig kontroverses Bild von Nachfolge vor.<sup>5</sup> Eine recht detaillierte Definition bieten Cadieux, Lorrain und Hugron, wenn sie Nachfolge als einen dynamischen Prozess beschreiben, in dem sich die Aufgaben und Pflichten der beiden wichtigsten Personengruppen, d.h. der Übergeber und der Nachfolger, in Abhängigkeit voneinander entwickeln und überschneiden, mit dem Ziel, sowohl die Unternehmensführung als auch das Eigentum an dem Unternehmen an die nächste Generation zu übertragen.<sup>6</sup> Hier werden die wichtigsten Elemente des gemeinsamen Verständnisses der Nachfolge offensichtlich: Erstens herrscht große Einigkeit darüber, dass die Nachfolge in Familienunternehmen ein Geflecht von simultanen und zum Teil konträr ablaufenden Prozessen ist. Lambrecht spricht sogar von Nachfolge als einem „lebenslangen“ Prozess.<sup>7</sup> Zweitens erfolgt der Übergang zwischen zwei Gruppen - den Übergebern und den Nachfolgern. Drittens erfüllen die beiden Gruppen spezifische Aufgaben und Rollen, die im Laufe der Nachfolge wechselseitig aufeinander

---

<sup>5</sup> Analysiert wurden rund 100 ausgewählte Artikel und Dissertationen zur Nachfolge, die seit 1994 in der deutsch- und englischsprachigen Forschungsliteratur erschienen sind. Ein Bild des Nachfolgeprozesses wird in den meisten Beiträgen nur implizit gezeichnet. Nur wenige Forscher definieren oder konzeptualisieren die Nachfolge explizit (z.B. Wendy Handler: Succession in family business: A review of the research, in: Family Business Research 7/2 (1994); Colette Dumas et al.: Factors that influence the next generation's decision to take over the family farm, in: Family Business Research, 8/2 (1995); Elizabeth D. Rogers et al.: Chiefdoms and family firm regimes: variations on the same anthropological themes, in: Family Business Research 9/1 (1996); Christina Erdmann: Unternehmer und Nachfolger – Die Entstehung von Nachfolgebereitschaft, Wiesbaden 1999; Nicolette Seeghitz: Nachfolgeproblematik in mittelständischen Familienunternehmen - ein interdisziplinäres Handlungsfeld, Fürth 2000; Martin Erhardt: Nachfolge im Familienunternehmen - eine steuerliche Analyse, Sternenfels 2001; A. B. Ibrahim et al.: A study of succession in a family firm, in: Family Business Research, 14/3 (2001); Pramodita Sharma et al.: Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model, in: Entrepreneurship – Theory & Practice, 25/3 (2001); Louise Cadieux et al.: Succession in women-owned family businesses – a case study, in: Family Business Review, 15/1 (2002); Robert H. Flören: Crown princes in the clay. An empirical study on the tackling of succession challenges in dutch family firms, Assen 2002; Pramodita Sharma et al.: Predictors of satisfaction with the succession process in family firms, in: Journal of Business Venturing, 18/5 (2003); Mark Dunemann/Rowena Barrett: Family business and succession planning, review of the literature, 2004; Francisco Pérez-González: Inherited control and firm performance, in: American Economic Review, 96/5 (2006); Raveendra Chittor/Ranjan Das: Professionalization of management and succession performance: A vital linkage, in: Family Business Research 20/1 (2007).

<sup>6</sup> Vgl. Cadieux et al., S. 18.

<sup>7</sup> Vgl. Johan Lambrecht: Multigenerational transition in family businesses: a new explanatory model, in: Family Business Research, 18/4 (2005), S. 267.

Bezug nehmen. Wendy Handler beschreibt dies als „mutual role adjustment“.<sup>8</sup> Diese Gruppen stehen meist in einem verwandtschaftlichen Verhältnis zueinander und gehören unterschiedlichen Generationen an – denn sonst endet der familiäre Einfluss auf das Unternehmen rasch. Deshalb scheint Aronoffs<sup>9</sup> Vorschlag – zumindest in den meisten Fällen – von „Generationswechsel“ statt von „Unternehmensnachfolge“ zu sprechen attraktiv. Viertens ist das, was übertragen wird, die "Macht" über das Familienunternehmen. Diese recht allgemeine Kategorie wird aus Sicht der Organisation spezifiziert als Übergang in der Unternehmensleitung bzw. Unternehmenskontrolle<sup>10</sup> sowie als Transfer von Unternehmensanteilen.<sup>11</sup> Die Nachfolge besteht somit aus einem Wechsel der Schlüsselpersonen in Management und Eigentum, der meist zeitlich getrennt erfolgt. Zwar wird in der Literatur beides betont, der Übergang von Eigentum *und* Management, aber es finden sich weitaus mehr Studien, die sich letzterem widmen.

Die genaue Regelung des Generationswechsels ist in die Geschichte und den Charakter des Familienunternehmens eingebettet. So können die früher erfolgten Unternehmensübergaben die aktuelle Nachfolge durch bereits institutionalisierte Regelungen strukturieren, beispielsweise über das Austrittsalter, die stimmberechtigten Personen oder den Umgang mit Unternehmensanteilen. Umgekehrt können aus der aktuellen Nachfolge solche Regelungen abgeleitet und für künftige Generationen bewahrt oder vorgeschrieben werden. Darüber hinaus bestehen Wechselwirkungen mit der Netzwerkstruktur und der Kultur des Unternehmens ebenso wie mit der öffentlichen Wahrnehmung des Familienunternehmens. So kann beispielsweise ein ausscheidender Geschäftsführer noch auf die Unternehmenskultur nachwirken oder die bestehende Unternehmenskultur Fixpunkte für die Regelung des Generationswechsels bieten. Wenngleich sich Hinweise auf diese Wechselwirkungen nur punktuell und wenig systematisch in der Literatur finden, muss doch ihr Einfluss auf den Transfer der „Macht“ in Familienunternehmen betont werden. Aus diesem Grund integrieren wir die Interdependenzen zwischen der „Generation“ und dem „Charakter“ von Familienunternehmen sowie dem Transfer der „Macht“ in Form von Eigentum und Management in unser analytisches Modell.<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. Wendy Handler: Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members, in: Entrepreneurship Theory & Practice, Fall 1990, S. 43.

<sup>9</sup> Vgl. Craig Aronoff: Megatrends in family businesses, in: Family Business Review, 11/3 (1998).

<sup>10</sup> Vgl. Ibrahim et al.; Perez-Gonzales.

<sup>11</sup> Vgl. Dumas et al.; Erdmann; Erhardt; Cadieux et al.; Chittor/Das.

<sup>12</sup> Diese Einteilung in drei Dimensionen des Familienunternehmens basiert weitgehend auf dem theoretischen Modell der F-PEC-Scale von Joe Astrachan et al.: The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem, in: Family Business Review, 15/1 (2002) und Sabine Klein et al.: The F-PEC Scale of family influence: construction, validation, and further



## B Erweiterung um die Perspektive auf die Unternehmerfamilien

Doch ist mit dieser organisationalen Perspektive, wie sie in der Literatur zur Nachfolge vorherrscht, der Prozess des Generationswechsels hinreichend beschrieben und erklärt? Betrachtet man die bisher dargestellten Vorgänge näher, so wird offensichtlich, dass „Familie“ lediglich als eine Positionsbezeichnung gebraucht wird. Die Familie des Familienunternehmens wird zu einem Rekrutierungspool für die Unternehmensleiter oder Eigentümer, und von Interesse sind höchstens die Beziehungen zwischen den einzelnen Figuren und ihren Netzwerken als Gefährdungspotenziale in dem strategischen Spiel der Organisation. Nicht so recht zu diesem Bild wollen Beiträge zur Versorgung von Familienmitgliedern<sup>13</sup> oder zu den schwierigen Autonomisierungsbestrebungen von Unternehmerkindern<sup>14</sup> passen. Solche Vorgänge innerhalb der Unternehmerfamilie kommen selten zur Sprache<sup>15</sup>, ebenso wie ihr Einfluss auf den Generationswechsel<sup>16</sup>, doch das ändert

---

implication for theory, in: *Entrepreneurship – Theory and Practice*, 29/3 (2005). Jedoch wird hier der Fokus der Dimension „generation“ eher auf ein zeitliches und institutionalisierendes Element gelenkt statt auf den Transfer von Wissen. Darüber hinaus wird die Kategorie „culture“, die überwiegend mit Werten und Einsatzbereitschaft operationalisiert wurde, um den Netzwerkcharakter und die öffentliche Wahrnehmung zur Kategorie „character“ erweitert.

<sup>13</sup> Vgl. Erhard.

<sup>14</sup> Vgl. Erdmann.

<sup>15</sup> Beiträge zur „Unternehmerfamilie“ an sich haben u.a. vorgestellt: Paul C. Rosenblatt et al.: *The family in business: understanding and dealing with challenges entrepreneurial families face*, San Francisco 1985; Reinhard Sieder: *Der goldene Käfig. Eine Unternehmerfamilie im Prozess der Autonomisierung*, Heidelberg 2002; Fritz B. Simon (Hg.): *Die Familie des Familienunternehmens – Ein System zwischen Gefühl und Geschäft*, Heidelberg 2002; David Klett: *Zwischen Kompetenz und Herkunft - zwischen Gleichheit und Selektion - Paradoxe Anforderungen an Familienunternehmen und Unternehmensfamilien*, Heidelberg 2005; Lambrecht, *Multigenerational transition*, Ralph Wiechers: *Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie*, Heidelberg 2006; Torsten Pieper/Sabine Klein: *The Bulleye - a systems approach to modeling family firms*, in: *Family Business Review*, 20/4 (2007) oder Michael Schäfer: *Familienunternehmen und Unternehmerfamilien – Zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte der sächsischen Unternehmer 1850-1940*, München 2007.

<sup>16</sup> Ausnahmen bestätigen die Regel. So finden sich Beiträge zum Generationswechsel aus Familienperspektive beispielsweise in der Soziologie (Eva-Maria Bäcker: *Identitätsverständnisse von Familienunternehmen: eine empirische Studie*, Hagen 2008; Philip Büttner: *Die Bindungskraft des Familienunternehmens - Eine soziologische Untersuchung seiner Bestandsvoraussetzungen und intergenerationalen Kontinuität*, Saarbrücken 2007), insbesondere der Agrar- und Landsoziologie (Karl Friedrich Bohler/Bruno Hildenbrand: *Landwirtschaftliche Familienbetriebe in der Krise*, Münster 1997; Bruno Hildenbrand: *Familienbetriebe als Familien eigener Art*, in: Simon, *Familie des Familienunternehmens*; Regina Wenk: *Generationswechsel in Familienbetrieben als biographische Arbeit*, Göttingen 2005), oder der psychologisch orientierten Wirtschaftsforschung (Erdmann, Barbara Dunn: *The family factor: the impact of family relationship dynamics on business-owning families during transitions*, in: *Family Business Review* 12/1 (1999); Ramona Heck et al.: *The family's dynamic role within family business entrepreneurship*, Cheltenham 2006.

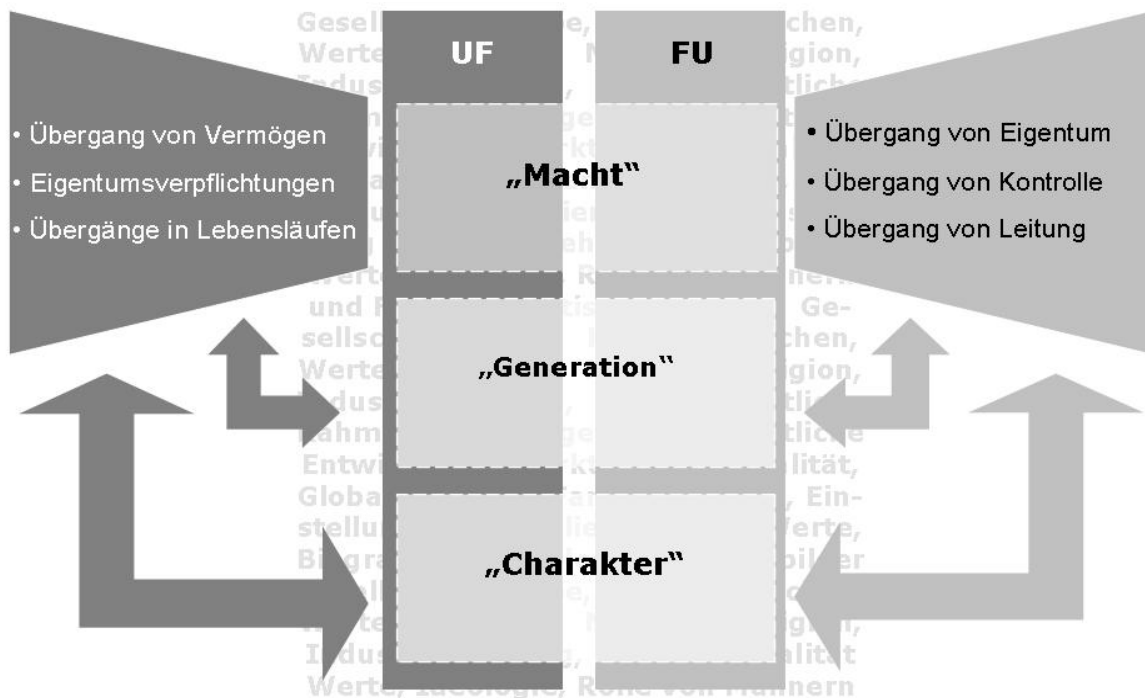
nichts an ihrer Bedeutung für diesen Prozess. Nimmt man den wechselseitigen Einfluss von Familie und Unternehmen als konstitutives Merkmal für Familienunternehmen ernst, so kann ein umfassenderes Verständnis von Nachfolge nur dann entstehen, wenn auch die Familienperspektive Berücksichtigung findet. Unser Versuch diese Perspektive systematisch aufzuarbeiten, orientiert sich an den zuvor vorgestellten Merkmalen des Generationswechsels in Familienunternehmen. Auf diese Weise können wir die bestehende Literatur gliedern und noch unerforschte Lücken identifizieren.

Geht man von den zuvor herausgearbeiteten Merkmalen des Generationswechsels aus, so bleibt die Nachfolge auch aus Sicht der Unternehmerfamilie ein Prozess, an dem mehrere Schlüsselpersonen unterschiedlicher Generationen beteiligt sind, die ihre Rollen aufeinander abstimmen müssen. Der Übergang von Eigentum und Management des Familienunternehmens bedeutet für die Unternehmerfamilie dreierlei: Erstens stellt das Unternehmen für solche Familien die Haupteinkommensquelle dar. Im Zuge des Generationswechsels verändern sich in erheblichem Maße die Einkommensstruktur und die materielle Versorgung der einzelnen Familienmitglieder, Vermögen wird zu Lebzeiten oder als Erbe an die nächste Generation transferiert. Zudem endet oder verändert sich der Bezug von Gehältern aus der Tätigkeit als Geschäftsführer, Aufsichtsratsmitglied, etc. Davon sind nicht nur Übergeber und Übernehmer betroffen, sondern auch andere abhängige Familienmitglieder. Zweitens stellt das Familienunternehmen die berufliche Wirkungsstätte für mindestens eines, meist mehrere Familienmitglieder dar. Insofern durchdringt und formt das Unternehmen die Erwerbsbiographien dieser Mitglieder. Die Nachfolge stellt einen Übergang in diesen Berufs- und Familienbiographien dar. Besonders offensichtlich ist dieser Umstand für den ausscheidenden oder eintretenden Geschäftsführer, Vorstand, etc., etwas weniger für Familienmitglieder, die nur unterstützend tätig sind. Drittens verleiht das Unternehmen den Familienmitgliedern Privilegien und Verpflichtungen, die sich aus dem Eigentum am oder aus der Position im Unternehmen ergeben. Mit dem Generationswechsel gehen Veränderungen in diesen Rechten und Pflichten einher – in faktischer wie in affektiver Weise.

Gerade bei dynastischen Unternehmerfamilien haben sich häufig bestimmte Verhaltensmuster und -normen institutionalisiert. Solche Familien verfügen meist über eine Familiengeschichte, die von der Gründung und den großen Taten der Unternehmerpersönlichkeiten und ihren Helfern erzählt. Diese Narrative haben eine identitätsstiftende Funktion und werden von Generation zu Generation weitergereicht. Ein ausgeprägter Netzwerkcharakter über die linearen Verwandtschaftsbeziehungen hinaus und

eine bestimmte Familienkultur erhalten das Element des Unternehmertums über Generationen hinweg aufrecht. Schließlich weisen Unternehmerfamilien eine bestimmte öffentliche Wahrnehmung, sozialen Status und Stereotypen auf. Die oben beschriebenen Übertragungsprozesse werden von den Generationenstrukturen und dem Charakter der Familie getragen und wirken auf sie zurück. Insofern lässt sich auch hier ein Wechselverhältnis zwischen den einzelnen Merkmalen von Unternehmerfamilien im Nachfolgeprozess feststellen.

Abb. 1. Modell Generationswechsel in Familienunternehmen



*Quelle: eigene Darstellung*

Das Modell des Generationswechsels im Familienunternehmen (Abb. 1) betont die Verbindung von Unternehmerfamilie (UF) und Familienunternehmen (FU) und hebt die Transferprozesse hervor, die sich auf beiden Seiten spiegeln. Im Mittelpunkt stehen jene Übergänge in der Macht-Dimension, die sich im Unternehmen als Wechsel der Schlüsselpersonen in Eigentum und Management und in der Familie als Transfer von Vermögen und Verpflichtungen sowie als Statuspassagen in den jeweiligen Lebensläufen äußern. Eingebettet sind diese Transferprozesse in ein Geflecht von Wechselwirkungen mit

anderen Dimensionen, die sich aus der Verbindung von Unternehmen und Familie an sich ergeben, aber auch in die jeweiligen Vorstellungen, Normen und Erwartungen einer Gesellschaft. Es ist davon auszugehen, dass sich die spezifischen Muster und Antworten, wie Nachfolge über Generationen gelöst wird, im historischen Zeitverlauf wandeln. Zu vermuten sind darüber hinaus regional unterschiedliche Strategien. Immer wieder gilt es die jeweils vorherrschenden gesellschaftlichen Vorstellungen und Orientierungsmuster in diesen Prozess zu integrieren. Zusammenfassend können wir festhalten, dass der Nachfolgeprozess ein Prisma bildet, in dem sich zentrale Fragen zu Generationenfolge, Erbschaft, gesellschaftlicher Kontinuität und Veränderungen bündeln.

### **C Koordinierungsaufgaben im Laufe des Generationswechsels**

Das Modell des Generationswechsels ist ein analytisches Gerüst, das die unterschiedlichen, simultan ablaufenden Prozesse in ihren Zusammenhängen greifbar macht. Auf dieser Grundlage ist es nun möglich, einzelne Transferprozesse herauszugreifen und näher zu analysieren. Dabei werden die unterschiedlichen Erwartungen und Ansprüche aufgedeckt, die innerhalb dieser Teilprozesse aufeinander treffen und der Koordinierung bedürfen. Anhand von zwei zentralen Transferprozessen in der Machtdimension - des Transfers von Eigentum und Vermögen sowie der Übergänge in den Lebensläufen – sollen die sich ergebenden Koordinierungsaufgaben exemplarisch dargestellt werden. Es ist jedoch zu betonen, dass hier lediglich erste Umriss vermittelt noch keine vollständige Analyse gegeben werden kann.

#### *Transfer von Eigentum und Vermögen*

Aus der Perspektive des Unternehmens ist die Übertragung der Unternehmensanteile zwischen Familienmitgliedern zunächst eine formale Angelegenheit. Grundsätzlich stehen hierfür die Möglichkeiten einer entgeltlichen Übertragung, also des Verkaufs oder der Verpachtung von Anteilen, einer unentgeltlichen Übertragung, also des Verschenkens oder

Vererbens, sowie der Einbringung in eine Stiftung zur Verfügung.<sup>17</sup> Welche Option tatsächlich gewählt wird, sollte sich aus Sicht des Unternehmens an den rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen sowie an der finanziellen Ausstattung und der Stabilität des Unternehmens orientieren.

Aus der Perspektive der Familienmitglieder ist mit der Übertragung von Unternehmensanteilen ein gewisser Versorgungsanspruch verbunden. Denn mit der Übertragung des unternehmerischen Vermögens im Laufe des Generationenwechsels ändern sich die Vermögens- und Einkommensverhältnisse des Ausscheidenden und des Nachfolgers. Familienunternehmer als Eigentümer von Unternehmensanteilen mit maßgeblichem Einfluss auf die Geschicke des Unternehmens nehmen im deutschen Sozialversicherungssystem einen Sonderstatus<sup>18</sup> ein: Die Absicherung der „Erwerbsrisiken“ und des Ruhestandes obliegt ihrer individuellen Wahl, und der Gestaltungsraum ist breit: freiwillige Beiträge zu den gesetzlichen Sozialversicherungen, private Vorsorge, Aufbrauchen von stillen Reserven, Verkauf von Unternehmensanteilen etc. Damit „dürfen“ oder „müssen“ sie ihre privaten Risiken hinsichtlich Krankheit, Berufsunfähigkeit und Rente zunächst privat absichern oder freiwillig in die gesetzlichen Systeme einzahlen. Insbesondere bei kleineren Unternehmen wird das Unternehmen selbst zum Bestandteil dieser Risikovorsorge in Form von Verkaufserlösen, Abfindungen, Raten, Renten, dauernden Lasten, sonstigen wiederkehrenden Zahlungen oder Bezügen aus einer Stiftung (vgl. ebd.). Dies verdeutlicht einen spezifischen Charakter der Generationenbeziehungen in Unternehmerfamilien: Das Vermögen und Einkommen der älteren Generation steht in einem direkten Bezug zu dem der jüngeren Generation.<sup>19</sup> Das Generationenverhältnis ist hier unmittelbar greifbar und erhält damit eine andere Qualität als der anonyme „Generationenvertrag“ einer Gesellschaft. Damit werden beide Generationen auf eine andere Art zur Verantwortung gezogen, als dies in der Gesellschaft gegenwärtig sonst zu beobachten ist.

---

<sup>17</sup> Vgl. Erhardt, S. 19.

<sup>18</sup> Familienunternehmer als Eigentümer von Unternehmensanteilen mit maßgeblichem Einfluss auf die Geschicke des Unternehmens sind nicht sozialversicherungspflichtig oder können sich von dieser Pflicht befreien lassen. Hierfür greifen bei der Krankenversicherung oder bei der Rente unterschiedliche Kriterien (z.B. Anteilshaber, Tätigkeitsfeld, Beitragsbemessungsgrenze, Anzahl der Mitarbeiter, etc.), so dass nur im Einzelfall über die Sozialversicherungspflicht entschieden werden kann.

<sup>19</sup> In der Forschung zu materiellen Transfers in der Familie wird generell eine materielle Asymmetrie festgestellt. Das Geld geht hauptsächlich von den Alten an die Jungen, es gibt also einen privaten Transferfluss in umgekehrter Richtung zum öffentlichen Generationenvertrag (Marco Albertini et al.: Intergenerational transfers of time and money in European families: common patterns -different regimes?, in: Journal of Social Policy, 14/4 (2000)). In Unternehmerfamilien ist dies anders: Greifen die Versorgungsansprüche, müssen spätestens im Nachfolgeprozess materielle Transfers von Jung zu Alt ausgehandelt werden.

Die jüngere Generation wird auf diese Weise allerdings nicht nur vor eine finanzielle Herausforderung gestellt. Vielmehr stellt sich ihr die Frage, inwiefern die normative Erwartung eines selbst bestimmten Lebens mit dieser Form des aufeinander Angewiesenseins zu vereinbaren ist. Auf diesen Punkt werden wir im nächsten Abschnitt zurückkommen. An dieser Stelle können wir zunächst festhalten, dass sich aus der Verbindung von Unternehmen und Familie entsprechend des materiellen Transfers die Herausforderung ergibt, die finanzielle Stabilität des Unternehmens mit der Versorgung des Ausscheidenden (und gegebenenfalls weiterer von diesem versorgten, Familienmitgliedern) zu koordinieren.

Des Weiteren ist die Übertragung der Unternehmensanteile eingebettet in die gesellschaftlichen Vorstellungen über den „richtigen“ und „gerechten“ Umgang mit Eigentum. Das Eigentum am Unternehmen ist ein zentraler Mechanismus, um Einfluss auf letzteres auszuüben. Hier geht es um die Sozialbindung des Eigentums und die Verpflichtung für die übrigen „stakeholder“ ebenso wie um die Familie selbst. Es gibt unterschiedliche Vorstellungen darüber, in welcher Höhe die Familie Anteile halten sollte, und auf viele verschiedene Mitglieder diese verteilt sein sollten. Zugleich stellt der Eigentumsübergang aus der Perspektive der Familie einen intergenerationalen Transfer dar, der ebenfalls mit bestimmten normativen Vorstellungen verbunden ist. Die Forschung hierzu hat für weite Teile Europas und Nordamerika ergeben, dass in der Familie *inter vivos* - Transfers von den Eltern im allgemeinen (altruistisch) nach den unterschiedlichen Bedürfnissen der Kinder gesteuert werden, während für Vererbung heute normativ die Gleichbehandlung aller Kinder oberste Maxime ist und auch faktisch weit überwiegt.<sup>20</sup> Dieser Grundsatz der Gleichbehandlung aller Kinder im Erbfall ist als Ausdruck der Orientierung am Code der Individualisierung zu sehen. Individualisierung heißt, dass jedes Kind die gleichen Rechte haben und gleich viel „wert“ sein soll.

Einerseits also gilt es, den Nachfolger mit ausreichenden Anteilen auszustatten, die es ihm ermöglichen, das Unternehmen angemessen zu beeinflussen. Andererseits sollen alle Kinder einer Unternehmerfamilie im Erbgang finanziell gleich behandelt werden. Das ist nicht leicht, wenn überproportional viel Vermögen in der Firma liegt und das Privatvermögen klein ist. Entscheidet sich also eine Familie dazu, ein Kind als Nachfolger im Erbgang zu bevorzugen, kann dies als Versuch gewertet werden, das kulturelle und erbrechtliche Gleichbehandlungsgebot zu unterlaufen.<sup>21</sup> Das Ziel einer klaren Regelung von Entscheidungsgewalt und Unternehmensführung kann dem Ziel einer Gleichbehandlung der

---

<sup>20</sup> Vgl. Martin Kohli: *Intergenerational transfers and inheritance: a comparative view*, New York 2004.

<sup>21</sup> Vgl. hierzu auch die Ergebnisse von Hildenbrand, *Familienbetriebe*.

Kinder entgegenstehen. Deshalb bildet das Familienunternehmen für den elterlichen Altruismus und den Gleichbehandlungsgrundsatz eine spezifische Koordinierungsaufgabe, die ein besonderes Risiko von Ambivalenz und Konflikt in den Generationenbeziehungen in sich birgt.<sup>22</sup>

### *Neue Besetzung von Schlüsselpositionen – Übergänge in den Lebensläufen*

Die Verbindung von Familie und Unternehmen beeinflusst den Lebenslauf der Familienunternehmer maßgeblich (besonders bei im Unternehmen aktiven Familienmitgliedern). Es gibt eine Phase „vor“, „in“ und „ausscheidend aus“ (eher selten „nach“) dem Unternehmen, deren Grenzen jedoch – im Vergleich zur Dreiteilung des gesellschaftlich institutionalisierten Lebenslaufs, der auf Erwerbsarbeit und den entsprechenden sozialen Sicherungssystemen fußt als fließend und wenig institutionalisiert erscheinen. Familienunternehmer stehen auf der anderen Seite der abhängig Beschäftigten. Sie tragen das Unternehmerrisiko, ihre Karriere wird unmittelbar durch Absatz-, Zuliefer-, und Finanzmärkte und andere externe Einflüsse bestimmt. Zudem sind für sie die Bereiche von Arbeit im Unternehmen und der privaten Lebensführung entgrenzt, was auch die Verbindlichkeit standardisierter Altersgrenzen relativiert. Insofern können und müssen sie berufliche und private Anforderungen nicht nur in räumlicher und organisatorischer, sondern auch in zeitlicher Hinsicht eigenständig koordinieren.<sup>23</sup>

Der Generationswechsel stellt sich auf der Ebene des Familienunternehmens als Wechsel in der Besetzung von Schlüsselfunktionen und auf der Ebene der Unternehmer als Übergänge in den Lebensläufen dar. So verändert sich beispielsweise die berufliche Stellung der Nachfolgerin von der Assistentin zur Geschäftsführerin, während der Übergeber aus seinem Amt als Geschäftsführer ausscheidet und nun als Seniorberater tätig wird. Die Besonderheit der Lebensläufe von Familienunternehmern zeigt sich im Nachfolgeprozess besonders deutlich: hier nehmen die Erwerbs- und Familienbiographien von Übergebern und Nachfolgern direkt aufeinander Bezug. Während sich auf der einen Seite die Bereitschaft und

---

<sup>22</sup> An dieser Stelle zeichnen sich bereits eine Reihe von anderen gegensätzlichen Ansprüchen ab, die bei einer genaueren Untersuchung zu berücksichtigen sind: Beispielsweise ist der Transfer des Eigentums mit dem Transfer von kulturellem und sozialem Kapital gekoppelt und dürfte entsprechend die Ungleichheit zwischen Geschwistern in Unternehmerfamilien noch verstärken (siehe hierzu auch Wenk, S. 209ff.).

<sup>23</sup> In diesem Zusammenhang lassen sich einige Parallelen zum „Arbeitskraftunternehmer“, den Günter Voß: Der Arbeitskraftunternehmer - ein neuer Typus von Arbeitskraft und seine sozialen Folgen, Bremen 2001, beschrieben hat, ziehen.

Fähigkeit zur Nachfolge ausbilden muss, steht auf der anderen Seite die Bereitschaft zum Rückzug aus dem Unternehmen und damit verbunden der Abschied vom bisherigen Lebensprojekt. Solche Verstrickungen der Lebensläufe finden sich nicht nur in den Berufsbiographien der Familienunternehmer, sondern auch in ihrer Familienplanung. Die Abgrenzung zwischen Eltern und Kindern wird dadurch erschwert. Dabei geht es zum einen um längerfristige Überlegungen bei der Gründung der eigenen Familie, etwa zu einer Partnerwahl, die für das Unternehmen zuträglich ist, oder zur angemessenen Kinderzahl. Zum anderen geht es um den kürzerfristigen Koordinationsbedarf bei der Nachfolge. Beispielsweise wird der Rückzug aus dem Unternehmen verschoben, um der Tochter noch Zeit für die Erziehung ihrer eigenen Kinder zu geben, oder der eigene Kinderwunsch wird zurückgestellt, weil der Übergeber schon früher als geplant aus dem Unternehmen ausscheidet. Die Notwendigkeit zur Koordinierung der Lebensläufe mit anderen Familienmitgliedern ist somit weit ausgeprägter, als es in der Forschung über „verbundene Lebensläufe“<sup>24</sup> gewöhnlich thematisiert wird.

Diese Lebenslaufstrukturen, die sich aus der Verbindung von Unternehmen und Familie ergeben, stellen Familienunternehmer vor weitere Herausforderungen. Denn Personen, deren berufliche Lebensplanung in dieser Verbindung aufgeht, scheinen quer zu den üblichen Annahmen über zeitgenössische Gesellschaften zu stehen, in denen sich nicht nur Haushalt und Betrieb funktional differenziert haben, sondern auch die normative Vorstellung eines individualisierten Lebensentwurfes vorherrscht. Die Biographizität des Lebenslaufs hat sich kulturell in einer spezifischen Selbst- und Weltdeutung verankert.<sup>25</sup> Sie besteht aus der Anmutung oder gar Verpflichtung, sein Leben teleologisch zu ordnen, d.h. auf einen bestimmten biographischen Fluchtpunkt hin. Familienunternehmer sind deshalb gefordert, von ihrem Ich aus ein verzeitlichtes Selbst zu konstruieren, das individuell gesteuert ist, aber zugleich den gegebenen strukturellen Verstrickungen mit dem Unternehmen gerecht wird.

In den Lebensgeschichten ist dabei weniger die Kluft zwischen Familienbetrieb und eigenständigem Lebenslauf bedeutsam als die Koordinierungsaufgabe, sich innerhalb und mit dem Familienbetrieb zu individualisieren.<sup>26</sup> Die Verbindung von Unternehmen und Familie

---

<sup>24</sup> Vgl. Glen Elder (Hg.): *Life course dynamics*, Ithaca 1985.

<sup>25</sup> Vgl. Martin Kohli: *Die Institutionalisierung des Lebenslaufs*, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 37 (1985); Martin Kohli: *Institutionalisierung und Individualisierung der Erwerbsbiographie*, in: Ulrich Beck/E. Beck-Gernsheim: *Risikante Freiheiten*, Frankfurt am Main 1994; Martin Kohli: *The institutionalization of the life course: looking back to look ahead*, in: *Research in Human Development*, special issue (2007).

<sup>26</sup> Vgl. Wenk, S. 219.



muss, wenn sie gelingen soll, trotz aller Unwegsamkeiten einen individuellen Lebensentwurf erlauben.<sup>27</sup> Der Familienunternehmer steht vor dem Balanceakt, eine stabile Identität im Spannungsfeld zwischen Familie und Unternehmen in einer ausdifferenzierten Gesellschaft zu wahren.<sup>28</sup> Andererseits kann gerade diese Verbindung ein wichtiges Merkmal der eigenen Identität werden und zur Abgrenzung von anderen dienen. An dieser Stelle zeigen sich Verbindungslinien zu den materiellen Transfers, die ebenfalls identitätswirksam und handlungsleitend werden können, wenn man ihren symbolischen und emotionalen Wert berücksichtigt.<sup>29</sup> Es lässt sich festhalten, dass jedes Mitglied einer Unternehmerfamilie eine Karriere im Familienunternehmen als eine Option unter vielen biographisieren muss, um der normativen Individualisierungserwartung gerecht zu werden. Die materielle und emotionale Verstrickung der Familienmitglieder miteinander und mit dem Unternehmen erfordert in der Tat ein höheres Maß an „biographischer“<sup>30</sup> bzw. „Individualisierungsarbeit“<sup>31</sup>.

## **D Nachfolge als Aushandlungsprozess zwischen den Generationen**

Der vorliegende Beitrag hat verdeutlicht, dass es sich bei der Nachfolge in Familienunternehmen keineswegs um ein schlichtes „Angebots“-Problem handelt. Man kann davon ausgehen, dass Unternehmerfamilien wie alle anderen den gesellschaftlichen Pluralisierungstendenzen und dem demographischen Wandel unterliegen. Der Nachweis dafür müsste über eine quantitative Analyse der Unternehmerfamilie in einem repräsentativen Datensatz erfolgen. Eine solche Untersuchung steht noch aus. Stattdessen veranschaulicht das eingeführte Modell des Generationswechsels im Familienunternehmen, das aus der Literatur sowie Fallanalyse entwickelt wurde, die simultan ablaufenden Transferprozesse und ihre Verquickungen.

Darüber hinaus illustriert die skizzenhafte Analyse der Transfers von Vermögen und der Übergänge in den Lebensläufen, welche Koordinierungsaufgaben von Familienunternehmen sonst noch gelöst werden müssen: Nicht nur gilt es die finanzielle Stabilität des Unternehmens mit der Versorgung der Familienmitglieder in Einklang zu

---

<sup>27</sup> Vgl. Gerd Vonderach: Milchbauern in der Wesermarsch. Eine empirisch-soziologische Untersuchung, Bamberg 1993, S. 44, 217.

<sup>28</sup> Vgl. Bäcker, S. 37.

<sup>29</sup> Zu der Bedeutung des „Psychologischen Eigentums“ an Unternehmen siehe den Beitrag von Christina Lubinski in diesem Band.

<sup>30</sup> Vgl. Wenk.

<sup>31</sup> Vgl. Bäcker.

bringen, sondern auch die Übertragung von Vermögen und Einfluss an den Nachfolger mit dem Grundsatz der Gleichbehandlung der Erben. Die Mitglieder einer Unternehmerfamilie sehen sich der Aufgabe gegenüber, ihre Lebensläufe miteinander zu koordinieren, und sollen gleichzeitig ihre strukturelle Eingebundenheit biographisieren. Wie wird mit diesen Aufgaben umgegangen? Welche Lösungen können gefunden werden? Überspitzt lässt sich fragen: Wie kann Nachfolge in unserer zeitgenössischen Gesellschaft überhaupt noch gelingen?

Versteht man Nachfolge als interaktiven Prozess zwischen den Generationen, so werden diese Koordinierungsaufgaben zu Themen in intergenerationellen Aushandlungsprozessen. Übergeber und Übernehmer verhandeln über die finanzielle Situation des Unternehmens sowie über ihre jeweiligen Versorgungsansprüche. Sie verhandeln über „angemessene“ Zeitpunkte des Austritts aus dem oder Eintritts in das Unternehmen oder versuchen mit sich selbst über die Deutungen dieser Prozesse ins Reine zu kommen. Individuelle Vorstellungen, familiale und betriebliche Bedürfnisse ebenso wie gesellschaftliche Regelungen und Deutungen fließen in diese Aushandlungsprozesse ein. Diese Aushandlung dürfte in den wenigsten Fällen direkt im Gespräch erfolgen, meist finden sie subtil und etappenweise über einen längeren Zeitraum hinweg statt. Dennoch sind sie der Dreh- und Angelpunkt in der Bewältigung der im Generationswechsel entstehenden Koordinationsaufgaben und müssen deshalb – trotz ihres unterschweligen und schwergreifbaren Charakters – Ansatzpunkt wissenschaftlicher Analyse sein.

## **Literaturverzeichnis**

- Albertini, Marco/Kohli, Martin/Vogel, Claudia: Intergenerational transfers of time and money in European families: common patterns -different regimes?, in: *Journal of Social Policy*, 14/4 (2000), S. 1-28.
- Aronoff, Craig: Megatrends in family businesses, in: *Family Business Review*, 11/3 (1998), S. 181-186.
- Astrachan, Joseph/Klein, Sabine/Smyrnios, Kosmas: The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem, in: *Family Business Review*, 15/1 (2002), S. 45-58.
- Bäcker, Eva-Maria: Identitätsverständnisse von Familienunternehmen : eine empirische Studie, Hagen 2008.
- Bird, Barbara/Welsch, Harold/Astrachan, Joseph/Pistrui, David: Family business research. The evolution of an academic field, in: *Family Business Review* 15/4 (2002), S. 337-350.
- Bohler, Karl Friedrich/Hildenbrand, Bruno: Landwirtschaftliche Familienbetriebe in der Krise, Münster 1997.
- Büttner, Philip: Die Bindungskraft des Familienunternehmens - Eine soziologische Untersuchung seiner Bestandsvoraussetzungen und intergenerationalen Kontinuität, Saarbrücken 2007.
- Cadieux, Louise/Lorrain, Jean/Hugron, Pierre: Succession in women-owned family businesses – a case study, in: *Family Business Review*, 15/1 (2002), S. 17-30.

- Chittor, Raveendra/Das, Ranjan: Professionalization of management and succession performance: A vital linkage, in: *Family Business Research* 20/1 (2007), S. 65-79.
- Dumas, Colette/Dupuis, Jean Pierre/Richer, Francine/St.-Cyr, Louise: Factors that influence the next generation's decision to take over the family farm, in: *Family Business Research*, 8/2 (1995), S. 99-120.
- Dunemann, Mark/Barrett, Rowena: Family business and succession planning, Review of the literature, Monash University 2004.
- Dunn, Barbara: The family factor: the impact of family relationship dynamics on business-owning families during transitions, in: *Family Business Review* 12/1 (1999), S. 41-55.
- Elder, Glen (Hg.): Life course dynamics, Ithaca 1985.
- Erdmann, Christina: Unternehmer und Nachfolger – Die Entstehung von Nachfolgebereitschaft, Wiesbaden 1999.
- Erhardt, Martin: Nachfolge im Familienunternehmen - eine steuerliche Analyse, Sternenfels 2001.
- Flören, Robert H.: Crown princes in the clay. An empirical study on the tackling of succession, Assen 2002.
- Freund, Werner: Unternehmensnachfolgen in Deutschland - Neubearbeitung der Daten des IfM, Bonn 2004.
- Handler, Wendy: Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members, in: *Entrepreneurship Theory & Practice*, Fall 1990, S.37-51.
- Handler, Wendy: Succession in family business: A review of the research, in: *Family Business Research* 7/2 (1994), S. 133-157.
- Heck, Ramona/Danes, Sharon/Fitzgerald, Margaret/Haynes, George/Jasper, Cynthia/Schrank, Holly/Stafford, Kathryn/Winter, Mary: The family's dynamic role within family business entrepreneurship, Cheltenham 2006.
- Hildenbrand, Bruno: Familienbetriebe als Familien eigener Art, in: Simon,Fritz: Die Familie des Familienunternehmens – Ein System zwischen Gefühl und Geschäft, Heidelberg 2002, S. 115-144.
- Ibrahim, A. B./Soufani, K./Lam, J.: A study of succession in a family firm, in: *Family Business Research*, 14/3 (2001), S. 245-258.
- Klein, Sabine/Astrachan, Joseph/Smyrniotis, Kosmas: The F-PEC Scale of family influence: construction, validation, and further implication for theory, in: *Entrepreneurship – Theory and Practice*, 29/3 (2005), S. 321-339.
- Klett, David: Zwischen Kompetenz und Herkunft - zwischen Gleichheit und Selektion – Paradoxe Anforderungen an Familienunternehmen und Unternehmensfamilien, Heidelberg 2005.
- Kohli, Martin: Die Institutionalisierung des Lebenslaufs, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 37 (1985), S. 1-29.
- Kohli, Martin: Institutionalisierung und Individualisierung der Erwerbsbiographie, in: Ulrich Beck/E. Beck-Gernsheim: Riskante Freiheiten, Frankfurt am Main 1994, S. 219-244.
- Kohli, Martin: Intergenerational transfers and inheritance: a comparative view, New York 2004.
- Kohli, Martin: The institutionalization of the life course: looking back to look ahead, in: *Research in Human Development*, special issue (2007), S. 1-24.
- Lambrecht, Johan: Multigenerational transition in family businesses: a new explanatory model, in: *Family Business Research*, 18/4 (2005), S. 267-282.
- managermagazin vom 23. Mai 2007.
- Pérez-González, Francisco: Inherited control and firm performance, in: *American Economic Review*, 96/5 (2006), S. 1559-1588.
- Pieper, Torsten/Klein, Sabine: The Bulleye - a systems approach to modeling family firms, in: *Family Business Review*, 20/4 (2007), S. 301-319.
- Rogers, Elizabeth D./Carsrud, Alan L./Krueger, Norris F.: Chiefdoms and family firm regimes: variations on the same anthropological themes, in: *Family Business Research* 9/1 (1996), S. 15-27.
- Rosenblatt, Paul C./Mik, Leni/Anderson, Roxanne Marie/Johnson, Patricia: The family in business: understanding and dealing with challenges entrepreneurial families face, San Francisco 1985.
- Schäfer, Michael: Familienunternehmen und Unternehmerfamilien – Zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte der sächsischen Unternehmer 1850-1940, München 2007.

- Seeghitz, Nicolette: Nachfolgeproblematik in mittelständischen Familienunternehmen - ein interdisziplinäres Handlungsfeld, Fürth 2000.
- Shaker A. Zahra/Pramodita Sharma: Family business research: a strategic reflection, in: Family Business Review 17/4 (2004), S. 331-346.
- Sharma, Pramodita/Chrisman, James/Pablo, Amy/Chua, Jess: Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model, in: Entrepreneurship – Theory & Practice, 25/3 (2001), S. 17-36.
- Sharma, Pramodita/Chrisman, James/Chua, Jess: Predictors of satisfaction with the succession process in family firms, in: Journal of Business Venturing, 18/5 (2003), S. 667-687.
- Sieder, Reinhard: Der goldene Käfig. Eine Unternehmerfamilie im Prozess der Autonomisierung, Heidelberg 2002.
- Simon, Fritz B. (Hg.): Die Familie des Familienunternehmens – Ein System zwischen Gefühl und Geschäft, Heidelberg 2002.
- Vonderach, Gerd: Milchbauern in der Wesermarsch. Eine empirisch-soziologische Untersuchung, Bamberg 1993.
- Voß, Günter: Der Arbeitskraftunternehmer - ein neuer Typus von Arbeitskraft und seine sozialen Folgen, Bremen 2001.
- Wenk, Regina: Generationswechsel in Familienbetrieben als biographische Arbeit, Göttingen 2005.
- Wiechers, Ralph: Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie, Heidelberg 2006.
- Wortmann, Max: Theoretical foundations for family-owned business: a conceptual and research-based paradigm, in: Family Business Review 7/1 (1994), S. 3-27.