

## **Abstract**

Welche Faktoren beeinflussen das überlebensnotwendige Wachstum von Unternehmen? Die vorliegende Forschungsarbeit untersucht den Einfluss des Unternehmensalters auf die Wachstumsraten der 500 größten Familienunternehmen des Jahres 2010 in Deutschland. Hierzu wird das langfristige Wachstum der einzelnen Unternehmen simuliert und deren durchschnittliche jährliche Wachstumsrate (CAGR) berechnet. In einem zweiten Schritt wird mit einem Latent Growth Curve Model (LGCM) der Einfluss des Alters auf den Gesamtumsatz der Jahre 2006 bis 2010 überprüft. Die Ergebnisse sind gegenläufig, lassen jedoch auf einen indirekten Einfluss des Alters auf das Wachstum der Familienunternehmen schließen, weshalb das Alter Berücksichtigung in der Unternehmensstrategie finden sollte.

# Der Einfluss des Unternehmensalters auf die Wachstumsraten deutscher Familienunternehmen und dessen strategische Implikationen<sup>1</sup>

Maximilian Lantelme

## 1. Einführung

„Es war einmal ein Familienunternehmen, das wurde von einer mutigen Person gegründet ...“; doch ob sich das Unternehmen in den nächsten Jahren erfolgreich entwickeln würde oder welche Konsequenzen für den Gründer als auch für seine Familie entstehen würden, war unklar. Dennoch haben viele mutige Menschen in Deutschland insbesondere im 19. und 20. Jahrhundert ihr eigenes Unternehmen aufgebaut – trotz des hohen Risikos. Einige dieser Unternehmen haben es zum Marktführer in ihrem Segment geschafft und sind rund um den Globus bekannt – beispielsweise ALDI, Bertelsmann, Bosch und Merck. Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen sowie deren Leistungsfähigkeit gegenüber Nicht-Familienunternehmen, insbesondere auch die der kleinen und mittleren Betriebe, wird sowohl in Deutschland als auch in anderen Ländern der Welt vielfach betont.<sup>2</sup>

Familienunternehmen sind keine homogene Gruppe. Ein Familienunternehmen kann sowohl einen oder auch 310.000 Mitarbeiter haben – wie die Schwarz-Gruppe im Jahr 2010 – und einen Umsatz von einigen tausend Euro oder aber 67 Milliarden Euro generieren – wie die Metro AG im Jahr 2010.<sup>3</sup> Die individuelle Entwicklung jedes einzelnen Unternehmens spielt somit eine entscheidende Rolle. Doch wovon hängt diese ab? In der Forschung untersuchte Eigenschaften bezüglich der unterschiedlichen Wachstumsdynamiken sind beispielsweise die Finanzierungsquellen von Familienunternehmen<sup>4</sup> oder auch allgemeiner der Einfluss der Unternehmensgröße auf das Wachstum des Unternehmens. Gibrat's Law – die Annahme, dass Wachstumsraten unabhängig von der Unternehmensgröße sind – hält heute jedoch kaum noch stand. Zur Erklärung von Unternehmenswachstum müssen weitere Faktoren neben der Unternehmensgröße berücksichtigt werden.<sup>5</sup> Einer dieser Faktoren ist das Unternehmensalter, das bisher jedoch unzureichende Beachtung in der Wachstumsforschung und in der Forschung zu Familienunternehmen gefunden hat. Der vorliegende Beitrag soll daher den Einfluss des Unternehmensalters auf die Wachstumsraten deutscher Familienunternehmen untersuchen und somit helfen, die Forschungslücke

zu schließen sowie eine Strategie zu formulieren, um das „dynastische Projekt“ des Unternehmers, sprich den Erhalt des Familienunternehmens über Generationen hinweg, zu sichern.

## 2. Theoretische Heranführung

Wachstum – womit überwiegend das Wachstum von Umsatz und Mitarbeiteranzahl gemeint ist – wird häufig als Indikator für die Entwicklung und den Erfolg von Unternehmen herangezogen. Auch wenn Kritik am Konzept des Wachstums als Erfolgsindikator<sup>6</sup> besteht, haben sich in den letzten 50 Jahren die Bedeutung und das Verständnis insbesondere von langfristigem Wachstum für die strategische Unternehmensausrichtung stark weiterentwickelt. Auch muss das Unternehmen langfristig eine kontinuierliche Wachstumsrate erreichen, um sich in einem Markt zu etablieren und neue Produkte zu entwickeln. Dabei ist Wachstum jedoch nicht primäres Unternehmensziel sondern das Ergebnis unternehmerischer Aktivität.<sup>7</sup> Bereits 1959 hat Penrose die theoretische Grundlage des Wachstumsprozesses von Unternehmen mit ihrem ressourcenbasierten Ansatz beschrieben. Weitere Konzepte wie beispielsweise die Theorie des Produktlebenszyklus von Vernon, basierend auf einer makroökonomischen Studie, folgten.<sup>8</sup> Dementsprechend ist Unternehmenswachstum sowohl von externen Faktoren als auch von den internen Ressourcen des Unternehmens abhängig. Diese dynamischen Elemente müssen auf effiziente und effektive Weise im Unternehmen gesteuert werden, um sowohl Wachstum zu ermöglichen als auch die Existenz – und den langfristigen Erfolg – des Familienunternehmens zu sichern.

---

1 Dieser Artikel basiert auf der Bachelorarbeit von Maximilian Lantelme, welche am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF unter Betreuung von Honorarprofessor Dr. Hermut Kormann verfasst wurde.

2 Vgl. u.a. Langenscheidt & Flor (2009) und Miller et al. (2007).

3 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2011)

4 Vgl. Berthold (2010)

5 Vgl. Gibrat (1931), Sutton (1997) sowie Santarelli et al. (2006)

6 Vgl. Küting (1980) und Haberlandt (1970) für eine umfassende Auseinandersetzung.

7 Vgl. u. a. Berthold (2010)

8 Vgl. Penrose (1995) und Vernon (1966)

Mit der rasanten Entwicklung der Theorien zur Unternehmensstrategie in den 1970er Jahren, unter anderem basierend auf dem Konzept der Erfahrungskurve, wurde insbesondere die Notwendigkeit des Wachstums sowie dessen Realisierung in den Mittelpunkt der Strategie gestellt.<sup>9</sup> Mintzberg, Porter oder auch Ansoff haben Wachstum in ihre theoretischen Konzepte eingebunden und prägen damit noch heute die strategische Ausrichtung vieler Unternehmen.<sup>10</sup> Die Wachstumsstrategien von Unternehmen stellen einen Prozess dar, der auf die Erreichung der primären Unternehmensziele ausgerichtet ist. Dabei stellt die Wachstumsrate einen der wichtigsten Indikatoren für die erfolgreiche Umsetzung von Strategien dar. Hier ist zu berücksichtigen, dass eine konstante Wachstumsrate von Jahr zu Jahr zu einer exponentiellen Steigerung der Unternehmensgröße (Umsatz oder Mitarbeiter) führt. Daher ist die Formulierung eines Konzepts für eine angemessene Wachstumsrate nicht trivial. Higgins schlägt hierzu vor:

“For those companies that want to maintain a target payout ratio and capital structure without issuing new equity, sustainable growth is defined as the annual percentage of increase in sales that is consistent with the firm’s established financial policies.”<sup>11</sup>

Dieser Ansatz kann insbesondere für Familienunternehmen hilfreich sein, die besonders am Erhalt des eigenen Unternehmens über Generationen hinweg interessiert sind und daher womöglich eher einer Sicherheits- als einer Erfolgsstrategie nachgehen.<sup>12</sup> Unter Berücksichtigung der besonderen Charakteristika von Familienunternehmen finden sich Unterschiede bei der Formulierung der Unternehmens- und Wachstumsstrategien im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen.<sup>13</sup> Insbesondere die „unternehmerischen Familienunternehmen“ nach Schwass richten ihren Fokus auf die langanhaltende Existenz und die unternehmerische Unabhängigkeit, wobei Wachstum als Mittel zur Erreichung dieser primären Ziele dient.<sup>14</sup> Somit muss der Familienunternehmer abwägen, ob eine Wachstumsmöglichkeit den Erhalt des Unternehmens fördert – oder aber ein zu hohes Risiko für dessen Existenz darstellt.

Bei dieser strategischen Überlegung sind die Determinanten der Wachstumsrate miteinzubeziehen, welche jedoch recht komplex sind. Sowohl makroökonomische als auch unternehmensinterne Faktoren beeinflussen das Unternehmenswachstum und somit dessen Höhe.<sup>15</sup> Als unternehmensinternen Faktor hat bereits Penrose die Größe der Unternehmung angeführt. Sie argumentiert, dass sich die Wachstumsraten mit zunehmender Unter-

nehmensgröße aufgrund von begrenzten Ressourcen innerhalb der Organisation verringern würden. Dies widerspricht dem von Gibrat formulierten Gesetz, dass Wachstum unabhängig von der Größe des Unternehmens sei. Um Klarheit zu schaffen, wurden weitere Determinanten in die Forschung einbezogen, so auch das Alter der Unternehmung. Jovanovic weist 1982 nach, dass das Alter eine wichtige Determinante darstellt: Mit zunehmendem Alter des Unternehmens – bei gegebener Unternehmensgröße – sinkt dessen proportionale Wachstumsrate. Auslöser hierfür sind nach Jovanovic sinkende Effizienzgewinne, die auf abnehmende Lernerträge zurückzuführen sind.<sup>16</sup> Evans bestätigt dieses Ergebnis für amerikanische Industrieunternehmen, weitere Studien finden ähnliche Ergebnisse für andere Länder und Industrien.<sup>17</sup> Hinweise auf den Einfluss des Alters auf das Wachstum von dem spezifischen Unternehmenstyp des Familienunternehmens sind hingegen in der Forschungslandschaft kaum zu finden. Andres überträgt Forschungsergebnisse von Shleifer und Vishny und kommt zum Resultat, dass die Leistung von Familienunternehmen mit zunehmendem Alter sinkt.<sup>18</sup> Miller et al. attestieren insbesondere Gründern eine überdurchschnittliche Leistung: “lone founder businesses outperformed in their market valuations in all (...) analyses.”<sup>19</sup> Zusammenfassend kann die Hypothese aufgestellt werden, dass mit zunehmendem Alter die Wachstumsraten der Familienunternehmen abnehmen werden. Um den Wachstumsprozess von Familienunternehmen jedoch besser zu verstehen, wird im Folgenden eine Langzeitanalyse der Wachstumsraten seit Gründung der Unternehmen durchgeführt.

### 3. Datenbasis und Methodik

Basis für die Langzeitanalyse ist die 2011 veröffentlichte Studie „Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen“ der Stiftung Familienunternehmen.<sup>20</sup> Sie listet die 500 größten deutschen Familienunternehmen nach Umsatz

9 Vgl. Henderson (1974) zum Konzept der Erfahrungskurve

10 Vgl. u. a. Mintzberg (1979), Porter (2004) sowie Ansoff (1965)

11 Higgins (1977), S. 7

12 Zum Vergleich Sicherheits- und Erfolgsstrategie siehe insbesondere Kormann (2009), S. 120.

13 Bezüglich der Charakteristika von Familienunternehmen siehe beispielsweise Gersick et al. (1997), Baus (2010) und Woywode et al. (2012) sowie Ward (1997).

14 Vgl. Schwass (2007)

15 Vgl. Fischer (1993) und McGuire (1963)

16 Vgl. Jovanovic (1982)

17 Vgl. Evans (1987) sowie Park et al. (2010) mit Bezug auf koreanische Unternehmen

18 Vgl. Andres (2008) sowie Shleifer, Vishny (1997)

19 Miller et al. (2007), S. 856

und Mitarbeiteranzahl im Jahr 2010 auf. Darüber hinaus gibt sie Aufschluss über die Entwicklung dieser beiden Kennzahlen seit dem Jahr 2006 sowie über die Industriezugehörigkeit der Unternehmen. Deutsche Familienunternehmen im Sinne dieser Studie sowie der vorliegenden Forschungsarbeit sind alle Unternehmen, „wenn mindestens 50 Prozent des stimmberechtigten Unternehmenskapitals in den Händen von maximal drei natürlichen Personen liegt. Bei mehr als drei natürlichen Personen wird angenommen, dass es sich um eine Familie handelt, wenn mindestens zwei dieser Personen den gleichen Nachnamen führen.“<sup>21</sup> Darüber hinaus muss sich der Stammsitz des Familienunternehmens in Deutschland befinden. Zur Schaffung einer besseren Vergleichbarkeit werden die Familienunternehmen nach Industrien geordnet. Im weiteren Verlauf wird ausschließlich das produzierende Gewerbe untersucht; Banken sowie andere Finanzinstitute, Dienstleistungs-, Handels- und Medienunternehmen werden vorerst nicht berücksichtigt, um entsprechende Industrieeffekte ausschließen zu können.<sup>22</sup> Nachdem das Gründungsjahr jedes einzelnen Familienunternehmens als weitere Variable hinzugefügt wurde, verbleiben somit 368 produzierende Familienunternehmen für die Langzeitanalyse.<sup>23</sup>

Darauf aufbauend wird nun die durchschnittliche, jährliche Wachstumsrate (Compound Annual Growth Rate – CAGR) jedes Familienunternehmens seit seiner Gründung berechnet, um eine vergleichbare Kennzahl der individuellen Wachstumsprozesse zu erhalten. Bei dieser Langzeitanalyse wird der aktuelle Status quo der Unternehmen gemessen und deren Entwicklung bis zur Gründung rückwirkend extrapoliert.<sup>24</sup> Dieser – lineare – evolutionstheoretische Ansatz erfordert jedoch die Umsatzangabe der Familienunternehmen im Gründungsjahr.<sup>25</sup> Da diese Kennzahlen nicht vorliegen, werden die Anfangsumsätze simuliert. Ein einheitlich angenommener Anfangsumsatz wird über die jeweilige Lebensdauer der Unternehmen mit einem jährlichen Faktor für die angestiegene Arbeitsproduktivität diskontiert. Mit den Angaben des simulierten Umsatzes drei Jahre nach Gründung, des Umsatzes aus dem Jahr 2010 sowie des Gründungsjahres/Alters der untersuchten Unternehmen wird nun die jährliche Wachstumsrate der Unternehmen über deren gesamte Existenz berechnet.

Nach der deskriptiven Beschreibung über die durchschnittlichen Wachstumsraten wird in einem zweiten Schritt mit einem Latent Growth Curve Model (LGCM) der Zusammenhang zwischen Unternehmensalter, Unternehmensgröße (Mitarbeiteranzahl) und Umsatz der Jahre 2006 bis 2010 ermit-

telt.<sup>26</sup> Die Messung des Umsatzes zu verschiedenen Zeitpunkten ermöglicht die Untersuchung der Entwicklung und somit des Wachstums der Unternehmen.

#### 4. Ergebnisse

Die berechneten Wachstumsraten zeigen die bisher erzielten Wachstumspotenziale von Familienunternehmen, da es sich bei der Stichprobe um gerade die erfolgreichsten (umsatzstärksten) Familienunternehmen in Deutschland handelt. Dabei sind die ältesten Familienunternehmen nicht die größten. Bei Betrachtung aller 368 in der Langzeitanalyse untersuchten Familienunternehmen liegt der Mittelwert der durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate bei 9,4% und der Median bei 7,9%. Die SOLARWATT AG, im Jahre 1993 gegründet und damit das jüngste Familienunternehmen der Stichprobe, zeigt die höchste durchschnittliche Wachstumsrate mit 40,4%. Das älteste Familienunternehmen, die William Prym GmbH & Co. KG, weist die niedrigste jährliche Wachstumsrate mit 2,6% seit der Gründung 1530 aus. Lediglich 4,4% aller untersuchten Familienunternehmen haben eine Wachstumsrate von mehr als 20% über ihre bisherige Existenz erreicht. Alle 16 Familienunternehmen mit solch hohen Wachstumsraten wurden nach 1971 gegründet und sind somit jünger als 40 Jahre. Im Vergleich zu diesen 16 Familienunternehmen mit den höchsten Wachstumsraten, wurden die 16 Familienunternehmen mit den niedrigsten Wachstumsraten (zwischen 2,6% und 4,2%) allesamt vor 1900 gegründet.

20 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2011)

21 Vgl. ebd.

22 Es ist erwähnenswert, dass die drei nach Umsatz größten Familienunternehmen in Deutschland – die Metro AG, die Schwarz-Gruppe und die Aldi-Gruppe – allesamt Handelsunternehmen sind. Mit ihrer Gründung in den Jahren 1963, 1930 und 1913 zählen sie nicht zu den ältesten Familienunternehmen. Diese Ergebnisse unterstützen die Annahme, dass Handelsunternehmen außergewöhnliches Wachstumspotenzial hinsichtlich des Umsatzes haben und Industrieeffekte entsprechend berücksichtigt werden müssen.

23 Das Gründungsjahr basiert auf Unternehmensangaben (Jahresberichte, Unternehmenshomepage etc.). In den meisten Fällen handelt es sich um das Jahr der Eintragung ins Handelsregister, teils auch um den Beginn der industriellen Produktion des Unternehmens (bspw. Merck KGaA: Übernahme der Apotheke 1668, Start der Produktion und Forschung jedoch erst 1827).

24 Dabei beschreibt die rückwirkende Extrapolation (reverse extrapolation) die Entwicklung eines angestrebten Ziels oder Parameters in der Zukunft ausgehend von der Gegenwart. Im vorliegenden Fall wird diese Methodik verwendet, um die Entwicklung des in der Gegenwart beobachtbaren Parameters Umsatz bis zur Gründung des Unternehmens darzustellen.

25 Für einen Überblick evolutionstheoretischer Ansätze in der Organisationstheorie siehe Kieser & Woywode (2006).

26 Für eine ausführliche Darstellung der Methodik des LGCM siehe Byrne (2012).

Die 25 größten Familienunternehmen wurden in einer Zeitspanne von 229 Jahren gegründet (zwischen 1756 und 1984) und haben ein Durchschnittsalter von 112,6 Jahren. Die CAGR von zwölf dieser Familienunternehmen liegt dabei über 9,4%, dem Mittelwert der gesamten Stichprobe. Entsprechend scheinen zwei Wege plausibel, um den Aufstieg zu einem der größten Unternehmen zu schaffen:

1. Hohe Wachstumsraten in einem kurzen Zeitraum; z. B. INA-Holding Schaeffler KG, B. & C. Tönnies Fleischwerk GmbH & Co. KG und Enercon GmbH.
2. Moderate Wachstumsraten über einen langen Zeitraum: z. B. Robert Bosch GmbH, Franz Haniel & Cie GmbH und Heraeus Holding GmbH.

Die 25 kleinsten Unternehmen der Stichprobe zeigen hingegen wesentlich geringere Wachstumsraten bei einem niedrigeren Durchschnittsalter von 106,3 Jahren. Im weiteren Vergleich zeigt sich, dass sowohl das Alter als auch hohe Wachstumsraten zu einer signifikanten Größe von Familienunternehmen führen können.

Um das Entwicklungspotential aufzuzeigen, werden obere und untere Wachstumsgrenzen nach Altersklassen (jeweils 10 Jahre) bestimmt:

Sowohl die obere und untere Grenze als auch die durchschnittliche Wachstumsrate deuten darauf hin, dass mit geringerem Alter die Wachstumsrate zunimmt. Des Weiteren erhöht sich die Spannweite der Wachstumsraten bei jüngeren Unternehmen. Es zeigt sich, dass die untersuchten Familienunter-

	<b>Familienunternehmen</b>	<b>Gründung</b>	<b>Umsatz 2010</b> (in Mio. EUR)	<b>CAGR</b> ( $t_0+3;2010$ )
1	Robert Bosch GmbH	1886	47.259	9,98 %
2	Franz Haniel & Cie. GmbH	1756	27.432	5,34 %
3	HERAEUS HOLDING GmbH	1851	22.025	7,53 %
4	Henkel AG & Co. KGaA	1876	15.092	8,38 %
5	Marquard & Bahls Aktiengesellschaft	1947	12.588	16,49 %
6	C.H. Boehringer Sohn AG & Co. KG	1885	12.586	8,73 %
7	INA-Holding Schaeffler KG	1946	9.500	15,71 %
8	Dr. August Oetker KG	1891	9.457	8,84 %
9	Rethmann AG & Co. KG	1934	9.300	13,26 %
10	MERCK KGaA	1827	9.290	6,21 %
11	Adolf Würth GmbH & Co. KG (Würth-Gruppe)	1945	8.633	15,29 %
12	Benteler AG	1876	6.105	7,64 %
13	Knauf Gips KG	1932	5.500	12,16 %
14	Freudenberg & Co. KG	1849	5.481	6,51 %
15	Mahle GmbH	1920	5.261	10,60 %
16	Voith AG	1867	5.198	7,12 %
17	Dr. Alexander Wacker Familiengesellschaft mbH	1914	4.748	9,88 %
18	B. Braun Melsungen AG	1864	4.423	6,88 %
19	DKV EURO SERVICE GmbH & Co. KG	1934	4.321	12,09 %
20	B. & C. Tönnies Fleischwerk GmbH & Co. KG	1971	4.300	23,65 %
21	Scholz AG	1872	4.000	7,12 %
22	Dachser GmbH & Co. KG	1930	3.800	11,35 %
23	Knorr-Bremse AG	1905	3.700	8,87 %
24	Enercon GmbH	1984	3.570	36,47 %
25	Hella KGaA Hueck & Co.	1899	3.550	8,41 %

Quelle: Eigene Berechnung

Tabelle 1: Wachstumsraten der 25 größten Familienunternehmen

Gründung	vor 1841	1841 – 1850	1851 – 1860	1861 – 1870	1871 – 1880	1881 – 1890	1891 – 1900	1901 – 1910
Anzahl an Unternehmen	28	10	11	17	23	19	24	25
Obere Grenze CAGR	6,21 %	6,51 %	7,53 %	7,12 %	8,38 %	9,98 %	8,84 %	8,87 %
Untere Grenze CAGR	2,62 %	4,39 %	4,67 %	4,77 %	4,97 %	5,45 %	5,71 %	6,10 %
Ø CAGR	4,21 %	5,11 %	5,51 %	5,52 %	5,91 %	6,43 %	6,83 %	7,22 %

Gründung	1911 – 1920	1921 – 1930	1931 – 1940	1941 – 1950	1951 – 1960	1961 – 1970	1971 – 1980	nach 1980
Anzahl an Unternehmen	29	40	33	32	30	23	14	10
Obere Grenze CAGR	10,60 %	11,35 %	13,26 %	16,49 %	15,40 %	18,07 %	26,54 %	40,43 %
Untere Grenze CAGR	6,41 %	6,97 %	7,77 %	9,49 %	10,20 %	11,74 %	16,40 %	22,61 %
Ø CAGR	7,98 %	8,26 %	9,68 %	11,19 %	12,05 %	14,78 %	19,91 %	31,63 %

Quelle: Eigene Berechnung

Tabelle 2: Grenzen der durchschnittlichen Wachstumsrate nach Altersgruppen

nehmen nur innerhalb der ersten 60 Jahre mit einer kontinuierlichen Rate von mehr als 17% wachsen können. Wachstumsraten von mehr als 20% können in der untersuchten Stichprobe hingegen nur innerhalb der ersten 30 Jahre erzielt werden.

Basierend auf der Langzeitanalyse kann angenommen werden, dass mit zunehmendem Alter die Wachstumsraten der Familienunternehmen sinken. Das Alter – als unternehmensinterner Faktor – wirkt sich also auf die Wachstumschancen aus. Der theoretische Rahmen des Lebenszyklus des Unternehmens scheint zu greifen, aber bei erfolgreicher Umsetzung des dynastischen Projekts scheint es auch möglich, diesen Zyklus über mehrere Generationen zu erweitern. Doch welche Faktoren haben neben dem Alter einen Einfluss auf das Wachstum der Familienunternehmen?

Die Ergebnisse des LGCM (Latent Growth Curve Model) weisen im Vergleich zur deskriptiven Langzeitanalyse hingegen keinen Zusammenhang zwischen dem Alter der Familienunternehmen und dem Umsatz der Jahre 2006 bis 2010 auf. Hier wird jedoch ein Zusammenhang zur zweiten Variable, der Unternehmensgröße, signifikant. Die gegenläufigen Ergebnisse der beiden Methoden lassen vermuten, dass das Alter einen indirekten statt einen direkten Einfluss auf die Wachstumsraten der Familienunternehmen hat und somit Faktoren wie Unternehmensgröße oder weitere, noch zu identifizierende Variablen beeinflusst.

## 5. Fazit und Ausblick

Trotz der enormen wirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen hat die Betriebswirtschaftslehre deren besondere Charakteristika noch nicht ausreichend berücksichtigt. Doch scheinen gerade diese Eigenschaften, wie das Streben nach Unabhängigkeit, der Erhalt des Unternehmens für Generationen („dynastisches Projekt“) und insbesondere die Familie an sich, Familienunternehmen so einzigartig zu machen. Um die genannten Ziele zu erreichen, muss das Unternehmen jedoch wachsen. Spielt dabei das Alter des Familienunternehmens eine entscheidende Rolle?

Die durchgeführte Langzeitanalyse lässt auf einen bedeutenden negativen Zusammenhang schließen, wohingegen das LGCM diese Hypothese nicht unterstützt. Werden beide Ergebnisse zusammengeführt, kann davon ausgegangen werden, dass das Alter einen (indirekten) Einfluss auf das Wachstum hat. Das Alter kann dabei auf Faktoren wie beispielsweise Größe wirken. Um das dynastische Projekt des Familienunternehmens zu realisieren, sollte der strategische Schwerpunkt auf dem Erhalt des Unternehmens liegen und Wachstumsraten erzielt werden, die die Existenz des Unternehmens nicht gefährden. Dabei sind jedoch die genannten Faktoren wie Größe und Alter zu berücksichtigen. Eine erfolgreiche Umsetzung dieser Ergebnisse in der Sicherheitsstrategie des Familienunternehmens kann zu einer Position unter den 500 größten Familienunternehmen in Deutschland führen, aber noch wichtiger ist, dass es nicht das Ende des Märchens bedeutet „... und wenn das Familienunternehmen nicht untergegangen ist, so existiert es noch heute.“

## Literatur

- Andres, C. (2008): Large shareholders and firm performance – An empirical examination of founding-family ownership. *Journal of Corporate Finance*, 14(4), 431–445.
- Ansoff, H.I. (1965): *Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: MacGraw-Hill.
- Berthold, F. (2010): *Familienunternehmen im Spannungsfeld zwischen Wachstum und Finanzierung*. Dissertation. Universität Witten/Herdecke.
- Byrne, B.M. (2012): *Structural equation modeling with Mplus. Basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge.
- Evans, D. S. (1987): The Relationship Between Firm Growth, Size, and Age: Estimates for 100 Manufacturing Industries. *The Journal of Industrial Economics*, 35(4), 567–581.
- Fischer, S. (1993): The role of macroeconomic factors in growth. *Journal of Monetary Economics*, 32(3), 458–512.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., McCollom Hampton, C. & Lansberg, I. (1997): *Generation to generation. Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gibrat, R. (1931): *Les Inégalités économiques: applications: aux inégalités des richesses, à la concentration des entreprises, aux populations des villes, aux statistiques des familles, etc. d'une loi nouvelle: la loi de l'effet proportionnel*. Paris: Librairie du recueil Sirey.
- Haberlandt, K. (1970): *Das Wachstum der industriellen Unternehmung*. Dissertation. Universität Erlangen-Nürnberg.
- Henderson, B. D. (1974): *Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie*. Frankfurt: Herder & Herder.
- Higgins, R. C. (1977): How Much Growth Can A Firm Afford? *Financial Management*, 6(3), 7–16.
- Jovanovic, B. (1982): Selection and the Evolution of Industry. *Econometrica*, 50(3), 649–670.
- Kieser, A.; Woywode, M. (2006): Evolutionstheoretische Ansätze. In: Kieser, A. & Ebers, M. (Hrsg.): *Organisationstheorien* (S. 309–352). 6. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.

Kormann, H. (2009): Wer nicht zugrunde geht, lebt länger! Sicherungsstrategie als Pendant zur Erfolgsstrategie. In: Kirchdörfer, R., Lorz, R., Wiedemann, A., Kögel, R. & Frohnmayer, T.: Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Festschrift für Brun-Hagen Hennerkes zum 70. Geburtstag (S. 115–133). München: Beck.

Küting, K. (1980): Unternehmerische Wachstumspolitik. Eine Analyse unternehmerischer Wachstumsentscheidungen und die Wachstumsstrategien deutscher Unternehmungen. Berlin: Erich Schmidt Verlag (Betriebswirtschaftliche Studien, 38).

Langenscheidt, F. & Flor, H. (2009): Lexikon der deutschen Familienunternehmen. Köln: Deutsche Standards.

McGuire, J.W. (1963): Factors affecting the growth of manufacturing firms. Edited by Bureau of Business Research University of Washington.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H. & Cannella, A.A. (2007): Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829–858.

Mintzberg, H. (1979): The structuring of organizations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Park, Y., Shin, J., Kim, T. (2010): Firm size, age, industrial networking, and growth: a case of the Korean manufacturing industry. *Small Business Economics*, 35(2), 153–168.

Penrose, E.T. (1995): The theory of the growth of the firm, 3. Aufl., Oxford: Oxford University Press.

Porter, M.E. (2004): Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.

Santarelli, E., Klomp, L. & Thurik, Roy, A. (2006): Gibrat's Law: An Overview of the Empirical Literature. In: Santarelli, E. (Hrsg.): Entrepreneurship, Growth, and Innovation (S. 41–73), Springer US.

Schwass, J. (2007): Wachstumsstrategien für Familienunternehmen. In der Praxis getestete Langfriststrategien. 1. Aufl., München: FinanzBuch.

Shleifer, A. & Vishny, R. W. (1997): A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737–783.

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.) (2011): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. München: Stiftung Familienunternehmen.



Sutton, J. (1997): Gibrat's Legacy. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 40–59.

Vernon, R. (1966): International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207.

Ward, J.L. (1997): Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, 10(4), 323–337.

Woywode, M. & Tänzler, J.K. (2012): Corporate Governance in geschlossenen Gesellschaften – insbesondere in Familienunternehmen. *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht*, 41(2–3), 419–445.