

---

# AKKUMULATION

INFORMATIONEN DES ARBEITSKREISES FÜR KRITISCHE UNTERNEHMENS- UND  
INDUSTRIEGESCHICHTE Nr. 28/2009

---

## Projektskizze

### **Family Incorporated.**

### **Die Koevolution von Familie und Unternehmen in mehrgenerationellen deutschen Familienunternehmen seit den 1960er Jahren.**

*Christina Lubinski (Göttingen)*

#### **Forschungsstand: Familienunternehmen in der historischen Forschung**

Die Organisationsform Familienunternehmen ist in den letzten Jahren zu einem breit diskutierten Thema avanciert. Während das Handelsblatt, eine der führenden deutschen Wirtschaftszeitungen, im Jahr 2000 in 151 Artikeln über „das Familienunternehmen“ berichtete, waren es nur sechs Jahre später bereits 408 Artikel.<sup>1</sup> Gerade für Deutschland ist dieses zunehmende Interesse gerechtfertigt. Im Vergleich zu den anderen Staaten der Europäischen Union und den USA zeichnet sich die deutsche Unternehmenslandschaft durch eine starke Konzentration des Eigentums aus, welches vielfach im Besitz einer Gründerpersönlichkeit oder -familie verblieben ist.<sup>2</sup> Die Debatte beschränkt sich jedoch keineswegs auf die Wirtschaftspresse. Vielmehr steht das Familienunternehmen für eine gesellschaftspolitische Agenda und symbolisiert das Versprechen eines Kapitalismus „mit menschlichem Antlitz“.

Trotz ihrer volkswirtschaftlichen und politischen Bedeutung haben Familienunternehmen erst in jüngster Zeit das Interesse der wissenschaftlichen Forschung geweckt. Während sich wirtschaftswissenschaftliche und juristische Arbeiten des Themas vermehrt annehmen, steckt die explizite Auseinandersetzung mit Familienunternehmen in der Unternehmensgeschichte noch in den Anfängen.<sup>3</sup> Insbesondere mit Blick auf das 20. Jahrhundert bestimmen andere Mastererzählungen die Forschung. Die Familie und familiendominierte Unternehmensformen werden darin als

---

<sup>1</sup> Handelsblatt-Archiv (digital); eigene Auswertung.

<sup>2</sup> Vgl. die Ergebnisse der Studie OECD (Hg.): OECD Economic Surveys 1994-1995: Germany, Paris 1995. Sowie die Arbeit von Joly, Hervé: Ende des Familienkapitalismus? Das Überleben der Unternehmerfamilien in den deutschen Wirtschaftseliten des 20. Jahrhunderts, in: Berghahn, Volker; Unger, Stefan und Ziegler, Dieter (Hg.): Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert, Essen 2003, 75-91.

<sup>3</sup> Vgl. Schäfer, Michael: Familienunternehmen und Unternehmerfamilie. Zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte der sächsischen Unternehmer 1850-1940, München 2007. Hüttner, Daniel: Nachfolge im Familienunternehmen. Eszet Staengel & Ziller und Freudenberg & Co. KG im 19. und 20. Jahrhundert, Ostfildern 2009. International siehe insbesondere Colli, Andrea: The History of Family Business 1850-2000, Cambridge 2003. Colli, Andrea; Fernández Perez, Paloma und Rose, Mary B.: National Determinants of Family Firm Development? Family Firms in Britain, Spain, and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries, in: Enterprise & Society 4/1 (2003), S. 28-64. Casson, Mark: The Family Firm. An Analysis of the Dynastic Motive, in: Ders. (Hg.): Enterprise and Leadership. Studies on Firms, Markets and Networks, Cheltenham u. Northampton 2000, S. 197-235. Arnoldus, Doreen: Family, Family Firm and Strategy. Six Dutch Family Firms in the Food Industry 1880-1970, Amsterdam 2002.

vorkapitalistische Erscheinungen interpretiert, die zwar eine Grundlage für die Industrialisierung im 19. Jahrhundert legten, aber im Zuge der Durchsetzung des Industriekapitalismus sukzessive an Bedeutung verloren.<sup>4</sup> Demnach hatte das Familienunternehmen spezifische Vorteile und Ressourcen (Kapital, Personal), die in der Frühphase des Kapitalismus wertvoll waren, später jedoch durch anonyme, im Markt verankerte Strukturen (Kapitalmarkt, Arbeitsmarkt) ersetzt und optimiert wurden. Auf Grundlage dieser Prämisse argumentierte schon Max Weber für eine klare Trennung der Familie von der Sphäre des Wirtschaftens:

Die sachlichen Interessen einer modernen rationalen Betriebsführung sind mit den persönlichen Interessen des oder der Inhaber der Verfügungsgewalt keineswegs identisch, oft entgegengesetzt: dies bedeutet die prinzipielle Scheidung von „Haushalt“ und „Betrieb“ auch da, wo beide, auf die Inhaber der Verfügungsgewalt und die Verfügungsobjekte hin angesehen, identisch sind.<sup>5</sup>

Die Hausgemeinschaft stelle zwar den Nährboden für den kapitalistischen Betrieb, die Vergemeinschaftung in der Familie „auf traditionaler und affektueller Grundlage“ sei jedoch eine „primär außerwirtschaftlich orientierten Gesinnungs-Einstellungen“<sup>6</sup>, von der Unternehmen in einer modernen kapitalistischen Gesellschaft unabhängig sein müssten. Ähnlich beschreibt Alfred D. Chandler die zunehmende Trennung von Eigentum und Geschäftsführung, welche die Entwicklung seines Idealtyps unternehmerischer Organisation, dem „modern managerial enterprise“, ermöglichte.<sup>7</sup> Das moderne Managerunternehmen ersetze langfristig das Familienunternehmen, weil es professioneller sei und unabhängig von biologischen Bedingungen und familiären Konflikten agieren könne.

### **Fragestellung der Arbeit**

Im Gefolge von Chandler ist das Familienunternehmen als dezidierter Gegenpol des modernen Managerunternehmens in die Forschung eingeführt worden. Während letzteres zum Inbegriff eines rational geführten Wirtschaftsunternehmens deklariert wurde, scheint ersteres statisch in traditionellen Organisations- und Finanzierungsstrukturen verhaftet zu sein, die seine Wettbewerbsfähigkeit in Frage stellen. Systemtheoretische Ansätze stützen diese Argumentation, indem sie das Familienunternehmen im Schnittfeld der Systeme Familie und Unternehmen verortet und die Emotionalität des Systems Familie als Störfaktor für die unternehmerische Arbeit interpretieren. Die Psychologen bzw. Soziologen Simon, Wimmer und Groth sprechen sogar von einer „Emotionalitäts-Rationalitäts-Paradoxie“, die das Unternehmen, welches „auf der Basis von formalen Funktionen, personenunabhängigen Regeln und kurzfristigen Erwartungen“<sup>8</sup> operiere, in Dilemma-Situationen bringe.

---

<sup>4</sup> Vgl. die frühen Ausführungen von Kocka, Jürgen: Familie, Unternehmer und Kapitalismus. An Beispielen aus der frühen deutschen Industrialisierung, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 24/3 (1979), S. 99-135. Sowie Sachse, Wieland: Familienunternehmen in Wirtschaft und Gesellschaft bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts. Ein historischer Überblick, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 36/1 (1991), S. 9-25.

<sup>5</sup>Weber, Max: Grundriß der Sozialökonomik. III. Abteilung: Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen 1922, 53.

<sup>6</sup> Ebd.: S. 88.

<sup>7</sup> Chandler, Alfred D.: The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business, Cambridge/Mass. 1977 sowie Ders., Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism, Cambridge/Mass. 1990.

<sup>8</sup>Simon, Fritz B.; Wimmer, Rudolf und Groth, Torsten: Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a., Heidelberg 2005, S. 162.

Dieses Dissertationsprojekt hinterfragt diese Argumentation kritisch, weil sie die Gefahr birgt, eine Polarität von Familie und Unternehmen zu konstruieren, die von dem komplexen Geflecht von Beziehungen im Familienunternehmen einige nur teilweise erfasst und andere systematisch verdeckt. Hingegen will die Arbeit am Beispiel des Familienunternehmens belegen, dass es nicht hinreichend ist, wirtschaftliches Handeln als individualistisch, rational und nutzenmaximierend zu beschreiben. Mit Sylvia Yanagisako argumentiert sie vielmehr für eine „theory of economic action that treats all social action [...] as constituted by both deliberate, rational calculation and by sentiments and desires: in other words, as cultural practices“<sup>9</sup>. Eine derartige Konzeption erlaubt es, den Einfluss von Faktoren wie Freundschaft, Verwandtschaft und Gender auf wirtschaftliches Handeln einzubeziehen, die in der klassischen und neoklassischen Wirtschaftstheorie keine Bedeutung haben können. Gerade das Familienunternehmen ist dafür ein viel versprechendes Forschungsfeld, weil es durch den maßgeblichen Einfluss einer Eigentümerfamilie definiert wird, so dass die vermeintlich irrationalen, „unwirtschaftlichen“ familiären Beziehungen per definitionem Einfluss auf das Unternehmen haben.

Das Projekt geht davon aus, dass Familienunternehmen im späten 20. Jahrhundert alles andere als simpel strukturierte Relikte aus vorindustrieller Zeit waren. Sie bilden vielmehr – so die Forschungsthese – familienunternehmensspezifische Strukturen aus, die in ihren Risiken und Potentialen nicht untersucht werden können, ohne dass der methodologische Individualismus als Prämisse in Frage gestellt wird. Aus einer akteurszentrierten Perspektive betrachtet, sind die Familie und das Unternehmen hingegen „connected organisers of experience and systems of social relations“<sup>10</sup>, welche nicht nur die Identität und Erfahrungen der Akteure im Familienunternehmen bestimmen, sondern auch ihr Handeln als Eigentümer und Unternehmer.

### **Anlage des Projektes**

Leitfrage der Arbeit ist, welche Prozesse in Unternehmen und Familie von der Koevolution von Familie und Unternehmen beeinflusst, geprägt und gestaltet werden. Sie fragt, welche Rolle die Familie als Erinnerungs- und Erzählgemeinschaft für die Familiengeschafter hat; wie Entscheidungsprozesse innerhalb der Familie und zwischen der Familie und dem Unternehmen ablaufen sowie welche Risiken und Ressourcen sich aus dieser Unternehmensorganisation ergeben. Dabei werden mehrgenerationelle Familienunternehmen definiert als Unternehmen, auf die eine Familie in Eigentum und Unternehmensführung *maßgeblichen Einfluss* ausübt und diesen über mehr als eine Generation aufrechterhält. Die Verbindung von Familie und Unternehmen ist somit nicht an eine einzelne Person, sondern an die soziale Institution Familie gekoppelt.

Da die Bedeutung der Familie für vor- und frühindustrielle Wirtschaftssysteme kaum in Frage gestellt, jedoch als Übergangserscheinung interpretiert wurde, beschäftigt sich dieses Projekt explizit mit dem Zeitraum von den 1960er Jahren bis in die Gegenwart. Indem diese Arbeit die Einflussnahme der Familie in einem spätkapitalistischen System untersucht, hinterfragt sie die

---

<sup>9</sup> Yanagisako, Sylvia: Producing Culture and Capital. Family Firms in Italy, Princeton u.a. 2002, S. 21.

<sup>10</sup> Kanter, Rosabeth Moss: Work and Family in the United States. A Critical Review and Agenda for Research and Policy, New York 1977, S. 8.

These, dass familiäre Ressourcen der Industrialisierung zwar zum Durchbruch verholfen, aber mit der Etablierung und Reifung institutioneller Strukturen an Bedeutung verloren hätten.

Gleichzeitig wird damit ein Zeitraum in den Blick genommen, der Familienunternehmen in besonderer Weise herausforderte. Spätestens seit dem Ende der prosperierenden Nachkriegsjahrzehnte und mit der Wirtschaftskrise seit den 1970er Jahren sahen viele Familienunternehmen die Notwendigkeit, das Verhältnis von Familie und Unternehmen neu zu definieren. Die Globalisierung der Wirtschaft und der verstärkte internationale Wettbewerb verlagerten die Schwerpunkte im unternehmerischen Handeln. Neue Finanzierungsformen bahnten sich ihren Weg und steigerten die Bedeutung des Kapitalmarktes. Zudem stellten sozio-kulturelle Veränderungen traditionelle Lebensentwürfe und Familienbilder in Frage,<sup>11</sup> was sich u.a. in dramatischen Nachfolgekrisen niederschlug. Die Brüche in der Entwicklung der Organisationsform Familienunternehmen sind spätestens seit den 1970er Jahren so massiv, dass Hartmut Berghoff von der Entstehung eines „neuen Mittelstands“<sup>12</sup> spricht. Die Integration familienfremder Manager und externen Kapitals veränderte das Corporate Governance dieser Unternehmen so maßgeblich, dass viele Eigentümerfamilien sich in diesem Prozess aus dem Unternehmen zurückzogen. Andere entwickelten hingegen neue Eigentums-, Führungs- und Kontrollstrukturen, in denen der Familieneinfluss erhalten blieb. Diese familienbeeinflussten Strukturen und das Verhältnis von Familie und Unternehmen in Familienunternehmen des späten 20. Jahrhunderts stehen im Zentrum dieses Projektes.

### **Quellenmaterial und vorläufige Gliederung**

Die Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel und wird von einer theoretischen Einleitung und einem Schlusskapitel umrahmt (vgl. Abbildung 1).

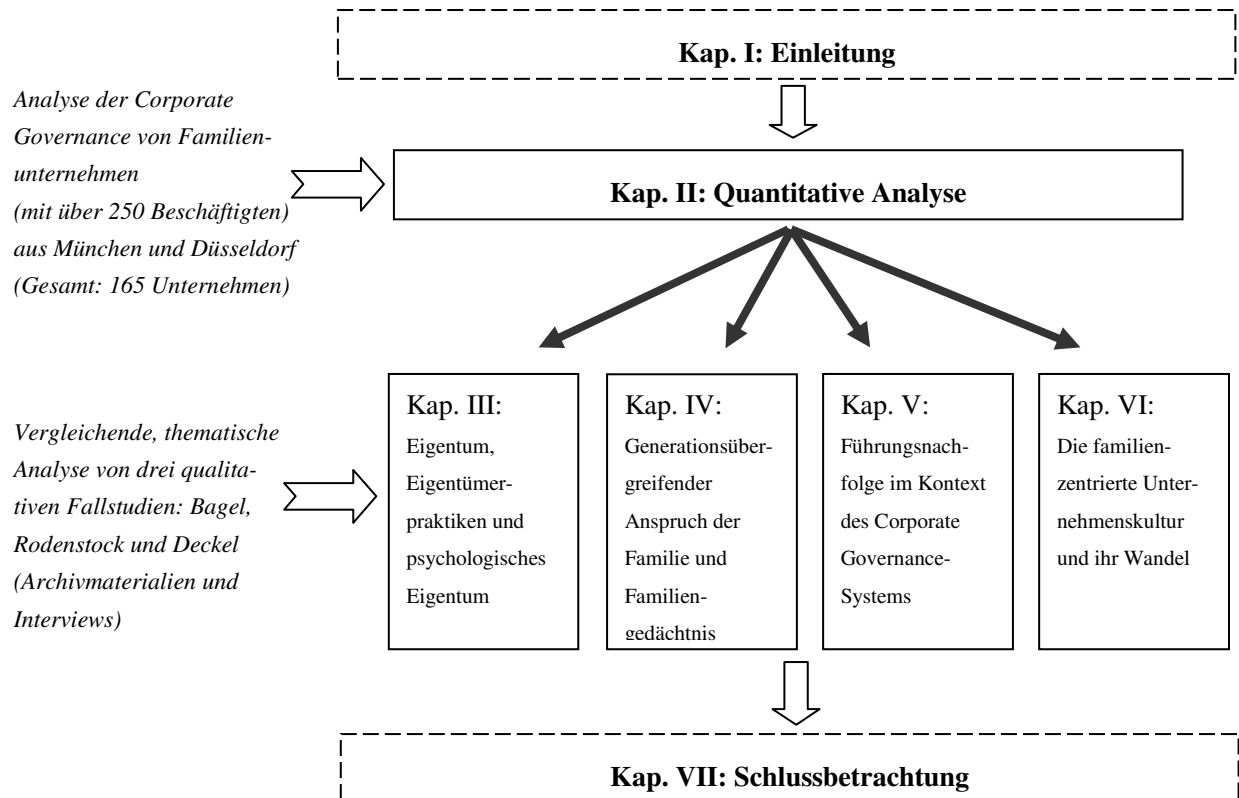
Das Kapitel II hat das Ziel, mit Hilfe einer quantitativen Analyse das Forschungsfeld zu öffnen und Grundlagen für die Formulierung von Fragen an die qualitativen Fallstudien zu legen. Zu diesem Zweck wurde eine Datenbank aufgebaut, die alle Unternehmen (mit mehr als 250 Beschäftigten) aus den beispielhaft ausgewählten Städten Düsseldorf und München aufnimmt, die in Hoppenstedts „Handbuch der Großunternehmen“ von 1960 verzeichnet waren. Der Fokus auf zwei Städte ist aus arbeitsökonomischen Gründen unverzichtbar und gestattet es zugleich, den regionalen Kontext in die Analyse einzubeziehen. Unter Zuhilfenahme weiterer Quellen (Firmenkompendien, Festschriften, Monographien, Wirtschaftspresse) werden diese Unternehmen auf ihren Familieneinfluss hin untersucht. Als familienbeeinflusst soll ein Unternehmen dann gelten, wenn die Familie mindestens 50 Prozent der Anteile hält oder wenn die Familie mindestens 25 Prozent der Anteile hält und zugleich über eine Geschäftsführerposition einen maßgeblichen Einfluss auf das Unternehmen nehmen kann. Die familienbeeinflussten Unternehmen des Samples werden weiter untersucht, wobei in einem ersten Schritt ihre Eigentums-, Management- und Kontrollstrukturen 1960 abgebildet werden sollen und in einem zweiten Schritt ihre Entwicklung bis in die Gegenwart in den Fokus genommen wird.

---

<sup>11</sup> Vgl. Schulze, Gerhard: Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart, 8. Aufl., Frankfurt/Main u.a. 2000.

<sup>12</sup> Berghoff, Hartmut: Abschied vom klassischen Mittelstand. Kleine und mittlere Unternehmen in der bundesdeutschen Wirtschaft des späten 20. Jahrhunderts, in: Berghahn; Unger und Ziegler (Hg.): Die deutsche Wirtschaftselite, S. 93-113. Berghoff, Hartmut: The End of Family Business? The Mittelstand and German Capitalism in Transition, 1949-2000, in: Business History Review 80/2 (2006), S. 263-295.

Abbildung 1: Struktur der Arbeit



Aufbauend auf den Ergebnissen des Kapitels II beschäftigen sich die Folgekapitel mit qualitativen Fragen an die Corporate Governance speziell von mehrgenerationellen Familienunternehmen, die über einen systematischen Fallstudienvergleich beantwortet werden sollen. Dabei widmet sich das Kapitel III zunächst den Eigentumsstrukturen und dem Verhältnis der Eigentümer zueinander. Im Zentrum von Kapitel IV steht das Unternehmen als Bestandteil des Familiengedächtnisses und das generationsübergreifende Selbstverständnis der Familien. Kapitel V widmet sich dem Themenkomplex Management von Familienunternehmen und insbesondere der Führungsnachfolge. Diese wird als in ein Corporate Governance-System eingebettet interpretiert. Die Beziehungen zwischen Familie, Geschäftsführung und (wo vorhanden) Aufsichts- bzw. Beirat werden hier untersucht. Schließlich geht es in Kapitel VI um den Mythos Eigentümerfamilie und seine Bedeutung in der Unternehmenskultur sowie um die massiven Veränderungen der Unternehmenskultur im Verlauf des Untersuchungszeitraumes.

Die empirische Basis für die Kapitel III bis VI bilden Tiefenfallstudien. Im Sinne der Fragestellung wurden dafür drei Familienunternehmen ausgewählt, die sich im Untersuchungszeitraum zu einem modernen, kapitalistischen Unternehmen entwickelt haben, ohne den Familieneinfluss in diesem Prozess aufzugeben. Die Unternehmen Bagel (Druck und Verlag, Düsseldorf), Deckel (Maschinenbau, München) und Rodenstock (optische Industrie, München) waren eigentümergeführte Unternehmen, die einen generationsübergreifenden Anspruch verfolgten. Sie entwickelten sich im Untersuchungszeitraum zu modernen Managerunternehmen, indem sie sich eine Rechtsform mit beschränkter Haftung gaben, ein professionelles Management integrierten und es von einem externen Kontrollgremium überwachen ließen. In diesem Prozess stand das Verhältnis der Familie zum Unternehmen grundlegend zur Diskussion, so dass die Debatten um den Familieneinfluss und seine Veränderungen untersucht werden können. Alle drei Unternehmen zeichnen

sich durch erstklassige Unternehmens- und Familienarchive aus, die den gesamten Untersuchungszeitraum abdecken. Des Weiteren wurden sowohl mit den geschäftsführenden Gesellschaftern als auch mit Mitarbeitern der Unternehmen mehrstündige, narrative Interviews geführt.

### **Zielsetzungen der Arbeit**

Die Ergebnisse des Dissertationsprojektes sind an aktuelle Debatten der Geschichtswissenschaft sowie der Familienunternehmensforschung anschlussfähig. Sie eröffnen durch das Aufbrechen der einfachen Dichotomie von Familien- und Managerunternehmen eine neue Perspektive auf das Familienunternehmen. Gleichzeitig tragen sie zur Aufarbeitung der wirtschaftshistorischen Veränderungen im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts bei.

Der zweischrittige methodische Zugriff über eine quantitative Analyse im ersten Teil und einen qualitativen Fallstudienvergleich im zweiten Teil hat den Vorteil, dass er der Komplexität des Familienunternehmens Rechnung trägt. Statt die ideologische Sphärentrennung von Familie und Unternehmen zu reproduzieren, beschäftigt sich diese Arbeit mit ihrer wechselseitigen Durchflechtung. Eigentümlicherweise hat die Einbettung des Unternehmers in Freundschaftsnetzwerke, Vereine oder politische Parteien bis heute mehr Aufmerksamkeit erfahren als diejenige in seine Ursprungsfamilie. Angesichts der Tatsache, dass eine Mehrheit der deutschen Unternehmen Familienunternehmen sind und innerhalb der Familie vererbt werden, weist dieser Befund auf eine erstaunliche Forschungslücke hin.

Erben ist jedoch kein punktuellere Ereignis, sondern – wie Bourdieu, Lüscher u.a. mit Recht argumentieren – ein lebenslanger Prozess. Die außergewöhnliche Quellenlage in den drei Fallstudien gestattet es, die verwobene familiäre und unternehmerische Dynamik zu rekonstruieren und den Transfer sozialen und kulturellen Kapitals in die Untersuchung einzubeziehen. Gleichzeitig unterstützt die Promotion am Beispiel des Familienunternehmens die These, dass wirtschaftliches Handeln als kulturelle Praxis zu verstehen ist und Unternehmer mitnichten „traditions- und beziehungslos“<sup>13</sup> sind.

Der vorläufige Titel der Arbeit „Family Incorporated“ versucht in einem Wortspiel die Hauptthesen zu subsumieren. „Family Incorporated“ verweist zuerst auf die amerikanische Bezeichnung einer Rechtsform mit beschränkter Haftung (Inc.), also auf die Entwicklung eines modernen, kapitalistischen Unternehmens. Gleichzeitig steht „Family Incorporated“ aber auch für die Inkorporierung einer Tradition und Familienkultur und verweist auf die These, dass die untersuchten Familienunternehmen nur als historisches Produkt der Koevolution von Familie und Unternehmen angemessen interpretiert werden können.

---

<sup>13</sup> Schumpeter, Joseph A.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmerrückgewinn, Kapital, Kredit, Zins und Konjunkturzyklus, München, Leipzig 1926, S. 134.