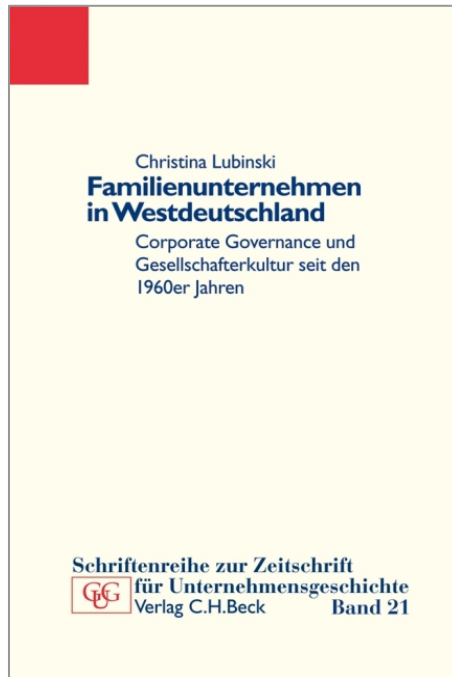


**Unverkäufliche Leseprobe**



**Christina Lubinski**  
**Familienunternehmen in**  
**Westdeutschland**  
Corporate Governance und  
Gesellschafterkultur seit den 1960er  
Jahren

316 Seiten, Broschiert  
ISBN: 978-3-406-60807-0

# I. Einleitung

1998 flimmerte ein Werbespot zur besten Sendezeit über deutsche Fernsehgeräte. «Ein Gleitsichtglas, das man gut verträgt. Die Idee hatten wir schon lang», erklärt ein charismatischer Endvierziger inmitten eines modernen, lichtdurchfluteten Appartements. «[E]ines, mit dem man von nah bis fern stufenlos sehen kann, ohne Gewöhnungsprobleme für die Augen», sagt er. «Und das verspreche ich nicht nur, das garantiere ich.» Bis zu diesem Punkt ist nichts ungewöhnlich an der preisgekrönten Werbesendung für einen Weltkonzern der optischen Industrie. Dann aber wird die Filmsequenz schwarz überblendet, und die Stimme aus dem Off ergänzt nonchalant: «Übrigens, mein Name ist Randolph Rodenstock.»

Die Werbung «funktioniert», meinen Experten.<sup>1</sup> Sie spricht den Zuschauer an und gibt dem Unternehmen Rodenstock ein vertrauenswürdiges und sympathisches Profil. Gerade das Familienunternehmen bildet dabei einen markanten «selling point». Randolph Rodenstock, der Urenkel des Firmengründers, Träger des Firmennamens und Geschäftsführer des Unternehmens, bürgt persönlich für die versprochene Qualität. Der Spot soll dem Zuschauer verdeutlichen, dass dieses Unternehmen einer benennbaren und haftbaren Familie gehört, deren Mitglieder sich persönlich engagieren. Die Firma besticht durch Charakter und Menschlichkeit, so dass der «gute Name» als Werbeargument genügt. Zudem suggeriert die Reklame, dass Rodenstock eine jahrhundertelange Erfahrung einsetzt, um die Qualität seiner Produkte zu verbessern. Es sind diese positiven Assoziationen mit Familienunternehmen – Qualität, Persönlichkeit, Traditionsverbundenheit und Stabilität –, die hier zur Imagewerbung eingesetzt werden. Zwischen den Zeilen adressiert der Spot aber auch die negativen Urteile. Rodenstock, das sei eben keine rückwärtsorientierte Organisation, die starr an einmal erfolgreich gewesenen Produkten festhält und Trends an sich vorüberziehen lässt. Vielmehr schafft dieses Familienunternehmen – so die Aussage – den Spagat zwischen Innovativität und Tradition, Forschung und Erfahrung, unternehmerischem Erfolg und Menschlichkeit.

Familienunternehmen wie Rodenstock sind bis heute typisch für die deutsche Unternehmenslandschaft. Sie sind jedoch theoretisch schwer zu fassen, weil sie

<sup>1</sup> Sie wurde 1998 von einer Fachjury mit einem GWA-Effie in Gold ausgezeichnet, der insbesondere die Effektivität der Werbung beurteilt. Vgl. L. S. Leonhard (Hrsg.), *Effizienz in der Werbung*

1998. 29 Erfolgreiche Werbekampagnen ausgezeichnet im 17. GWA-Effie-Wettbewerb, Frankfurt a. M. 1998, 50–57, Text des TV-Spots: 57.

«zwischen alle Stühle» fallen. Weder entsprechen sie dem von Alfred D. Chandler beschriebenen Idealtyp eines «modernen Managerunternehmens», das eine professionelle Organisationsstruktur ausbildet und Familienmitglieder durch Manager ersetzt; noch sind sie klein- und mittelständische Unternehmen, deren Konkurrenzfähigkeit sich darauf zurückführen lässt, dass sie spezifische Nischen besetzen und variierende Anforderungen flexibel erfüllen können.

In der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg entwickelte sich Rodenstock vielmehr unzweifelhaft zu einem managergeführten, international agierenden Großkonzern mit den typischen, in der Forschung beschriebenen Organisationsproblemen. Gleichzeitig bewahrte sich jedoch die Familie Rodenstock einen maßgeblichen Einfluss auf Eigentum, Führung und Unternehmenskultur. An diese Entscheidung der Familie, sich finanziell und personell für ein Unternehmen zu engagieren, schlossen sich neue Organisationsprobleme an, mit denen sich die Forschung bisher kaum beschäftigt hat: Wie lässt sich das Verhältnis von Familie und Unternehmen so ausgestalten, dass gleichzeitig externe Kapitalgeber, Manager und Berater integriert werden können? Wie werden der wachsende Bedarf an Kapital und der Wunsch, die Familienkontrolle dauerhaft zu erhalten, immer wieder neu in Einklang gebracht? Und welche Faktoren und Entwicklungen stören die Verbindung von Familie und Unternehmen, so dass Eigentümerfamilien (wie Rodenstock im Jahr 2002) sich zu einem Verkauf entschließen?

## I.1 Forschungsstand

Familienunternehmen spielten in der Geschichtswissenschaft lange nur eine periphere Rolle. Sie wurden entweder gar nicht als eigenständige Organisationsform wahrgenommen oder als Übergangserscheinung auf dem Weg zu einem ausgereiften kapitalistischen System verstanden. Zwar gibt es keinen Mangel an Arbeiten über einzelne Familienunternehmen, der Familieneinfluss wird dabei jedoch bestenfalls implizit behandelt. Den Organisationstyp Familienunternehmen zum Gegenstand der Überlegungen zu machen ist hingegen in der Unternehmensgeschichte ein bislang wenig erprobter Ansatz. Dies weist auf ein Forschungsdesiderat hin. Familieneinflüsse haben viele Unternehmensgründungen und -entwicklungen geprägt und sind bis heute integraler Bestandteil der deutschen Wirtschaft.

Die wenigen Arbeiten, die Familienunternehmen als spezifische Organisationsform analysieren, beziehen sich vor allem auf die Frühphase der Industrialisierung.<sup>2</sup> So schreibt beispielsweise Jürgen Kocka schon 1979:

2 Vgl. zum Beispiel R. Boch, *Unternehmensnachfolge in Deutschland – Ein historischer Rückblick*, in: Zeit-

schrift für Unternehmensgeschichte 44 (1999), 164–171.

«Insgesamt gilt für die ersten Jahrzehnte der deutschen Industrialisierung, dass die Familie zu jenen nicht- und vorkapitalistischen Institutionen und Kräften gehörte, die der kapitalistischen Industrialisierung als Voraussetzung, Antrieb und Vehikel dienten. Wie diese sich ohne die Ressourcen der Familie hätten durchsetzen können, ist nicht recht zu sehen. Familiäre Strukturen und Prozesse haben die kapitalistische Industrialisierung sehr viel mehr gefördert als behindert.»<sup>3</sup>

Die Vorteile der frühindustriellen Verknüpfung von Familie und Unternehmen sind relativ unumstritten und lassen sich mit dem theoretischen Instrumentarium der «Neuen Institutionenökonomik»<sup>4</sup> begrifflich prägnant beschreiben. Erstens senkte die Familie Transaktionskosten in einer unsicheren Umgebung, indem sie sich finanziell und personell engagierte, während Kapital- und Arbeitsmarkt sich erst langsam ausbildeten. Aufschlussreicher Ausdruck für die enge Verschränkung der familiären und geschäftlichen Sphäre sind Heiratsstrategien, die zum Beispiel zur Aufstockung der Kapitalbasis eingesetzt wurden.<sup>5</sup> Zweitens schaffte das verwandtschaftliche Vertrauensnetzwerk Loyalität und Zugehörigkeit und besaß spezifische Fähigkeiten zur Selbstkoordination, so dass die Rekrutierung aus der Familie heraus prophylaktisch «Prinzipal-Agent-Probleme»<sup>6</sup> im Unternehmen lösen konnte. Schließlich diente das familiäre Netz drittens als Ausbildungs- und Sozialisationsinstanz. Die Familie sorgte durch die Weitergabe sozialen und kulturellen Kapitals für die Vermittlung von Einstellungen, Fertigkeiten und sozialen Beziehungen, die als Geschäftskontakte, zur Informationsbeschaffung und Leumundbildung dienen konnten.

Diese in der Forschung beschriebenen Funktionen der Familie für ein Unternehmen liefern den Hintergrund für die Marginalisierung von Familienunternehmen in der Analyse späterer Epochen. Wie Wieland Sachse überspitzt formuliert, habe das Familienunternehmen «seinen ›historischen Ort‹ in der Durchbruchphase der Industrialisierung. Nie zuvor und nie danach waren [...]

3 J. Kocka, *Familie, Unternehmer und Kapitalismus. An Beispielen aus der frühen deutschen Industrialisierung*, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 24 (1979), 99–135, hier 132.

4 Zur Einführung in die Neue Institutionenökonomik vgl. R. Richter u. E. G. Furubotn, *Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung*, Tübingen 2003. S. Voigt, *Institutionenökonomik*, München 2002. Mit Bezug zur Wirtschaftsgeschichte vgl. die Beiträge in K.-P. Ellerbrock u. C. Wischermann (Hrsg.), *Die Wirtschaftsgeschichte vor der Herausforderung durch die New Institutional Economics*, Dortmund 2004.

5 Am Beispiel von Privatbankiers vgl. I. Köhler, *Wirtschaftsbürger und Unternehmer. Zum Heiratsverhalten deutscher Privatbankiers im Übergang zum*

20. Jahrhundert, in: D. Ziegler (Hrsg.), *Großbürger und Unternehmer. Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert*, Göttingen 2000, 116–143.

6 Das Prinzipal-Agent-Problem bezeichnet in Unternehmen die Beziehung zwischen dem Eigentümer (Prinzipal) und seinem Angestellten oder Vertreter (Agenten). Da Verträge zwangsläufig unvollständig sein müssen, Prinzipal und Agent unterschiedliche Interessen verfolgen und über unterschiedliche Informationen verfügen, kann der Prinzipal das Handeln des Agenten niemals vollständig kontrollieren, und der Agent hat die Möglichkeit, Freiräume in seinem Sinne zu nutzen. Vgl. beispielsweise Richter u. Furubotn, *Institutionenökonomik*, 163ff.

Unternehmen und Familie gegenseitig so durchwoben, waren Unternehmertum und familialer Zusammenhang für den ökonomischen Prozess [...] so wichtig.»<sup>7</sup> Mit der Etablierung und Reifung institutioneller Strukturen und gesetzlich durchsetzbarer Regelungen im Spätkapitalismus – so die Forschungsmeinung – erhöhte sich die Berechenbarkeit und Verlässlichkeit für unternehmerisches Handeln, so dass die Verschränkung von Familie und Unternehmen an wirtschaftlichem Sinn verlor. Die vormaligen von der Familie erfüllten Funktionen könnten nun von anonymen, im Markt verankerten Strukturen übernommen werden.

Vor allem die Arbeiten Alfred D. Chandlers unterstützen diese Argumentation. In seiner Monographie «The Visible Hand» konstatiert er nicht nur die zunehmende Trennung von Eigentum und Geschäftsführung, sondern auch die Entwicklung weg von familiengeführten Unternehmen hin zu anderen Governance-Formen.<sup>8</sup> Chandler unterscheidet drei Unternehmenstypen, die er «family», «entrepreneurial» und «managerial enterprise» nennt. Während das «family enterprise» sich ganz im Eigentum und unter der Kontrolle einer Familie oder Person befindet und das «entrepreneurial enterprise» immer noch maßgeblich von den Eigentümern beeinflusst wird, dabei jedoch auch angestellte Manager beschäftigt, trennt nur das «managerial enterprise» Eigentum und Unternehmensführung vollständig. Strategische Entscheidungen werden dort von Managern getroffen, die nach Chandler professioneller seien und die gestiegenen Anforderungen besser erfüllen könnten als Eigentümer: «[A]s in other administrative hierarchies requiring specialized skills, selection and promotion became increasingly based on training, experience, and performance rather than on family relationship or money.»<sup>9</sup> Manager verfolgten nach Chandler langfristigere Ziele, die nicht von sachfremden Motiven getragen würden. Die Möglichkeit, sie über den Arbeitsmarkt zu rekrutieren, emanzipierte zudem das Unternehmen von der Familie, also auch von biologischen Determinanten und persönlichen Konflikten. Weil das moderne Managerunternehmen die Beziehung von Eigentum und Unternehmensführung grundlegend veränderte, brachte es einen «new type of capitalism to the American economy»,<sup>10</sup> der insbesondere dem von Familienunternehmen geprägten britischen «Personal Capitalism» überlegen sei.<sup>11</sup> Mit Blick auf die deutsche Forschung modifizierte Chandler diese Thesen später teil-

7 W. Sachse, *Familienunternehmen in Wirtschaft und Gesellschaft bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts. Ein historischer Überblick*, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 36 (1991), 9–25, hier 14.

8 Vgl. A. D. Chandler, *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, MA 1977. Zur Kontextualisierung der Arbeit vgl. auch R. Whittington u. M. Mayer, *The European Corporation. Strategy, Structure, and Social Science*, Oxford 2000.

9 Chandler, *Hand*, 8f.

10 Ebd., 9.

11 Vgl. A. D. Chandler, *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, MA 1990. Zur «Managerrevolution» vgl. auch A. A. Berle u. G. C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, New York 1932. J. Burnham, *Managerial Revolution*, New York 1941.

weise und bewertete Familienunternehmen als konkurrenz- und überlebensfähig, sofern sie die notwendigen Investitionen in die Managementstruktur tätigten.<sup>12</sup> Das teleologische Entwicklungsmodell, das den amerikanischen Status zur überlegenen Norm erhob, ließ jedoch kaum Raum für die Frage nach den Spezifika dieser familienbeeinflussten Organisationsformen.

Chandlers richtungsweisende Thesen prägen bis heute die Unternehmensgeschichte und legen die Grundlage für diverse Forschungskontroversen. In diesem Kontext entwickelte sich in den 1980er und 1990er Jahren auch ein neues Interesse an Familienunternehmen. Zeitgenössische Erfahrungen mit Neustrukturierungen und «demerger»-Prozessen, die Krise vieler staatlicher Großunternehmen und der Erfolg der japanischen Produktions- und Arbeitsorganisation ließen klein- und mittelständische genauso wie familienbeeinflusste Firmen als attraktive Alternativen zum Managerunternehmen erscheinen. Ihnen wandte sich auch die Forschung vermehrt zu.<sup>13</sup> Die kritische Auseinandersetzung mit Chandler setzte u. a. an der These an, dass die Trennung von Eigentum und Führung langfristig zwangsläufig sei, sowie an dem unbewiesenen Zusammenhang von Unternehmensgröße und Erfolg und der kompletten Ausblendung politischer und kultureller Rahmenbedingungen. Die einmalige historische Situation in den USA sei damit zum Maßstab für alle anderen Volkswirtschaften erklärt worden. Die Gegenposition sieht in dem von Chandler favorisierten, steil hierarchisch organisierten Managerunternehmen vielmehr nur *eine* Form der Unternehmensorganisation, dessen Vor- und Nachteile mit denen anderer Organisationsformen zu vergleichen seien.<sup>14</sup> Sie macht deutlich, dass es zwischen dem

12 Chandler, *Scale*, 501. Für die deutsche Forschung vgl. J. R. Kocka u. H. Siegrist, *Die hundert größten deutschen Industrieunternehmen im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert. Expansion, Diversifikation und Integration im internationalen Vergleich*, in: N. Horn u. J. Kocka (Hrsg.), *Recht und Entwicklung der Großunternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert. Wirtschafts-, sozial- und rechtshistorische Untersuchungen zur Industrialisierung in Deutschland, Frankreich, England und den USA*, Göttingen 1979, 55–122.

13 Für einen Forschungsüberblick vgl. A. Colli, *The History of Family Business 1850–2000*, Cambridge 2003, 22ff. In italienischer Sprache auch die aktualisierte Fassung in A. Colli, *Capitalismo familiare*, Bologna 2006, 119–127. Aus deutscher Perspektive vgl. den Abschnitt zu Familienunternehmen bei P. Erker, «Externalisierungsmaschine» oder «Lizenznehmer der Gesellschaft»? Trends, Themen und Theorien in der jüngsten Unternehmensgeschichtsschreibung, in: *Archiv für Sozialgeschichte* 46 (2006), 606–658, hier 623–632. H. Joly, *Großunternehmer in Deutschland. Soziologie*

*einer industriellen Elite 1933–1989*, Leipzig 1998, 16ff.

14 Zur Familienunternehmensforschung in Auseinandersetzung mit Chandler vgl. G. Jones u. M. B. Rose, *Family Capitalism*, in: *Business History* (Special Issue on Family Capitalism) 35 (1993), 1–16. R. Church, *The Family Firm in Industrial Capitalism. International Perspectives on Hypotheses and History*, in: *Business History* 35 (1993), 17–43. L. Hannah, *From Family Firm to Professional Management. Structure and Performance of Business Enterprise*, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 28 (1983), 120–125. D. Arnoldus, *Family, Family Firm and Strategy. Six Dutch Family Firms in the Food Industry 1880–1970*, Amsterdam 2002, 16f. Sowie weitere Beiträge in M. B. Rose (Hrsg.), *Family Business*, Aldershot u. a. 1995. Aus deutscher Perspektive vgl. M. Schäfer, *Familienunternehmen und Unternehmerfamilie. Zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte der sächsischen Unternehmer 1850–1940*, München 2007, 9ff. D. Schumann, *Buddenbrooks Revisited. The Firm and the Entrepreneurial Family in Germany during the*



Familien- und dem Managerunternehmen (die als Extreme wahrgenommen werden) unzählige Hybride gibt, die ideale Lösungen für spezifische Probleme in einem bestimmten Zeitraum bieten können und deshalb keineswegs irrational oder anachronistisch sind.<sup>15</sup> Darüber hinaus beschreibt Chandler nur die formale Struktur der Unternehmensorganisation. Über die eigentliche Tätigkeit von Managern und ihr Verhältnis zu Eigentümern weiß die Forschung erstaunlich wenig.<sup>16</sup>

Verglichen mit dem internationalen Forschungsstand ist das geschichtswissenschaftliche Interesse an Familienunternehmen in Deutschland bisher relativ gering.<sup>17</sup> Die wenigen Studien, die sich mit der Verschränkung von Familie und Unternehmen beschäftigen, fokussieren zudem auf das 19. und beginnende 20. Jahrhundert. Hingegen gibt es für den Zeitraum nach 1945, der in der allgemeinen Wirtschafts-, Sozial- und Unternehmensgeschichte derzeit größte Aufmerksamkeit erfährt, nur einige wenige Einzelfallstudien.<sup>18</sup> Hier liegt jedoch das größte Entwicklungspotential für die Familienunternehmensforschung, die sich mit nationalen Rahmenbedingungen und unterschiedlichen zeitlichen Kontexten für Familieneinfluss auseinandersetzen muss.<sup>19</sup>

Darüber hinaus fehlt es in der Unternehmensgeschichte vor allem an theoretischen Konzeptionen des Familienunternehmens. Anregungen dazu könnten

*Nineteenth and Early Twentieth Centuries*, in: P. L. Robertson (Hrsg.), *Authority and Control in Modern Industry. Theoretical and Empirical Perspectives*, London u. a. 1999, 221–239.

15 Vgl. Colli, *History*, 58ff. A. Colli u. M. B. Rose, *Family Firms in Comparative Perspective*, in: F. Amatori u. G. Jones (Hrsg.), *Business History Around the World at the Turn of the Century*, Cambridge u. a. 2003, 339–352, hier 345.

16 Richtungsweisend dazu die Studie von J. Fear, *Organizing Control. August Thyssen and the Construction of German Corporate Management*, Cambridge, MA 2005, 28f. Vgl. auch Y. Cassis, *Big Business. The European Experience in the Twentieth Century*, Oxford 2000.

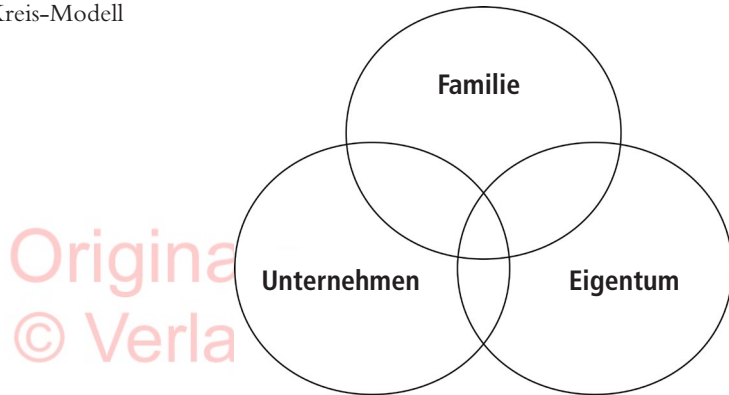
17 Eine Ausnahme bildet die Monographie von Schäfer, *Familienunternehmen*. Das wachsende Interesse spiegeln auch verschiedene Konferenzen zu diesem Thema. Vgl. G. Kollmer von Oheim-Loup u. C. Wischermann (Hrsg.), *Unternehmensnachfolge in Geschichte und Gegenwart*, Ostfildern 2008. R. Boch u. a. (Hrsg.), *Unternehmensgeschichte heute. Theorieangebote, Quellen, Forschungstrends. Beiträge des 4. Unternehmensgeschichtlichen Kolloquiums*, Leipzig 2005, 207–280. S. Hilger u. U. S. Soénus (Hrsg.), *Familienunternehmen im Rheinland im 19. und 20. Jahrhundert. Netzwerke – Nachfolge – soziales Kapital*, Köln 2009.

18 Dabei ist vor allem an die nach wissenschaftlichen

Standards erstellten Auftragsarbeiten von Erker und Lesczenski zu denken. Vgl. P. Erker, *Das Logistikunternehmen Dachser. Die treibende Kraft der Familie als Erfolgsfaktor im globalen Wettbewerb*, Frankfurt a. M. u. New York 2008. J. Lesczenski, *100 Prozent Messer. Die Rückkehr des Familienunternehmens 1898 bis heute*, München 2007. Weiterführend zum 20. Jahrhundert auch die international vergleichende Arbeit von H. James, *Familienunternehmen in Europa. Haniel, Wendel und Falck*, München 2005. Beispiele für prominente Unternehmerfamilien liefert zudem D. S. Landes, *Die Macht der Familie. Wirtschaftsdynastien in der Weltgeschichte*, München 2006.

19 Für Deutschland dazu H. Joly, *Ende des Familienkapitalismus? Das Überleben der Unternehmerfamilien in den deutschen Wirtschaftseliten des 20. Jahrhunderts*, in: V. R. Berghahn u. a. (Hrsg.), *Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert*, Essen 2003, 75–91. International vgl. A. Colli u. M. B. Rose, *Families and Firms. The Culture and Evolution of Family Firms in Britain and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries*, in: *Scandinavian Economic History Review* 47 (1999), 24–47. A. Colli u. a., *National Determinants of Family Firm Development? Family Firms in Britain, Spain, and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries*, in: *Enterprise & Society* 4 (2003), 28–64.

Abbildung 1 Drei-Kreis-Modell



Eigene Darstellung nach Gersick u. a., *Generation*, 6.

jedoch aus anderen Fachbereichen, insbesondere den Wirtschafts- und Rechtswissenschaften, gewonnen werden.<sup>20</sup> Hier dominiert die Sichtweise einer systemischen Verschränkung von Familie und Unternehmen, die meist auf ein theoretisches Modell der Wirtschaftswissenschaftler Renato Tagiuri und John Davis zurückgeführt wird (siehe Abbildung 1).

Diese bis heute die Forschung prägende Theorie beschreibt das Familienunternehmen als Konglomerat dreier unterschiedlicher Systeme mit einer jeweils eigenen Logik oder Rationalität: der Familie, dem Unternehmen und dem Eigentum.<sup>21</sup> Laut dieser Theorie bilden die Familie, das Unternehmen und die Gruppe der Eigentümer jeweils eigene soziale Systeme oder Spielfelder. Was das Familienunternehmen charakterisiert, ist somit die «strukturelle[n] Kopplung der drei getrennt voneinander operierenden sozialen Systeme, die jeweils ihrer Eigenlogik folgen».<sup>22</sup> Da jedoch im Familienunternehmen Individuen in mehre-

20 Für einen internationalen Forschungsüberblick, in dem jedoch kein historischer Beitrag enthalten ist, vgl. P. Z. Poutziouris u. a. (Hrsg.), *Handbook of Research on Family Business*, Cheltenham und Northampton 2006. Die interdisziplinäre Auseinandersetzung mit Familienunternehmen wird zudem über eine spezialisierte Zeitschrift, den *Family Business Review*, gestärkt, der seit den 1980er Jahren erscheint. Für einen Überblick über die wirtschafts- und rechtswissenschaftliche Familienunternehmensforschung in Deutschland vgl. S. B. Klein, *Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen*, Wiesbaden 2004. B.-H. Hennerkes, *Die Familie und ihr Unternehmen. Strategie, Liquidität, Kontrolle*, Frankfurt a. M. u. New York 2005.

21 Während Tagiuri und Davis jedoch von verschiedenen Rollenbildern der Einzelakteure

sprechen, geht der Systemansatz von unterschiedlichen sozialen Systemen und Logiken des Handelns aus, die im Weiteren noch ausführlich zu besprechen sein werden. Zum Ausgangsmodell vgl. R. Tagiuri u. J. Davis, *Bivalent Attributes of the Family Firm*, in: *Family Business Review* 9 (1996, Original: 1982), 199–208. Zur späteren Verwendung vgl. K. E. Gersick u. a., *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*, Boston, MA 1997.

22 F. B. Simon u. a., *Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a.*, Heidelberg 2005, 19. Ähnlich argumentieren auch die Beiträge in A. von Schlippe u. a. (Hrsg.), *Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen*, Göttingen 2008.



ren sozialen Systemen agieren müssen, setzt beispielsweise das Autorenteam um den Psychiater und Soziologen Fritz Simon voraus, dass die Akteure «zwischen den unterschiedlichen Spielfeldern unterscheiden und sich entsprechend verhalten können. Insofern wird von dem Individuum (lat. Ungeteiltes) verlangt, als «Dividuum» zu agieren.»<sup>23</sup>

Dieses Kreis- oder System-Modell beschreibt zwar zentrale Charakteristika des Familienunternehmens, es basiert jedoch auf einigen kritisch zu hinterfragenden Prämissen. Die Vorstellung, im Familienunternehmen trafen drei distinkte soziale Systeme aufeinander, die zwar miteinander in Austausch treten, aber grundsätzlich von unterschiedlichen Handlungslogiken geprägt sind, erscheint aus einer akteurszentrierten Perspektive als stark vereinfachend. Zwar füllen Menschen verschiedene Rollen aus, wie Tagiuri und Davis argumentieren. Ob sie jedoch ihr Handeln und Denken an einer analytischen Abstraktion, nämlich der Differenzierung gesellschaftlicher Subsysteme, ausrichten, bleibt fragwürdig. Darüber hinaus beschreiben die drei Kreise keine gleichgewichtigen Organisationsformen. Während die Familie und das Unternehmen auch als unabhängige Institutionen existieren können, ist «Eigentum» eine (vom Unternehmen) abhängige Variable. Zwar ist die Integration des Faktors Eigentum in das Modell analytisch wertvoll, um spezifische Probleme des Familienunternehmens zu erfassen, die drei Themenfelder können jedoch nicht als soziale Organisationen missverstanden werden. Schließlich legt das Modell eine Sichtweise nah, derzufolge Familie und Unternehmen im Familienunternehmen um Macht und Kontrolle wetteifern. Dies birgt die Gefahr, die vielseitigen Beziehungen zwischen Familie und Unternehmen auf die polare Gegenüberstellung eines Systems der Emotionalität und eines Systems der Rationalität zu reduzieren. So argumentieren Fritz Simon u. a.:

«Während in Familien die Personen, ihre Beziehungen, Emotionen und langfristige, gemeinsame Entwicklungsprozesse im Vordergrund stehen, sind Unternehmen eher Systeme, die auf der Basis von formalen Funktionen, personenunabhängigen Regeln und kurzfristigen Erwartungen operieren.»<sup>24</sup>

Überspitzt formuliert, scheint der Ausweg darin zu liegen, das Unternehmen «professionell» zu gestalten und die Irrationalität des familiären Systems zu überwinden.<sup>25</sup> «Attempting to separate the «family» from the «business» issues», fasst Denise Fletcher die Forschung zusammen, «was espoused as the guiding principle for developing a successful business.»<sup>26</sup>

23 Simon u. a., *Mehr-Generationen-Familienunternehmen*, 32.

24 Ebd., 162. Simon u. a. sprechen sogar explizit von einer «Emotionalitäts-Rationalitäts-Paradoxie», vgl. ebd., 31.

25 Vgl. beispielsweise R. G. Donnelley, *The Family*

*Business*, in: Harvard Business Review 42 (1964), 93–105.

26 D. E. Fletcher, *Family and Enterprise*, in: S. Carter u. D. Jones-Evans (Hrsg.), *Enterprise and Small Business. Principles, Practice and Policy*, Harlow 2000, 155–165, hier 159.

Ohne auf ihn zu rekurren, nimmt der Ansatz so eine der Hauptthesen aus Max Webers Werk auf, indem er von einer funktionalen Differenzierung der Gesellschaft ausgeht, in der sich spezialisierte und widerspruchsfreie Teilsysteme (wie die Familie, das Unternehmen, die Kirche etc.) herausbilden.<sup>27</sup> Weber beschäftigt sich in seinen Schriften nur am Rande mit dem Phänomen Familienunternehmen. Sein Entwicklungsmodell und seine Beschreibung des modernen westlichen Kapitalismus sind jedoch eindeutig in ihrer Bewertung dieser Unternehmensform, die sich ebenfalls als System-Ansatz liest.

«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>28</sup>

Ein modernes, kapitalistisches Unternehmen sei gekennzeichnet durch die Trennung von Geschäftsvermögen und Privatbesitz (einschließlich der jeweiligen Passiva, also von betrieblicher und persönlicher Haftung), von betrieblichen und persönlichen Angestellten sowie von Familien- und Firmenname. Diese Entwicklung in Unternehmen erfolge letztlich analog zu der Bürokratisierung des Staatsapparates: «Der kapitalistische «Betrieb», den derart die Hausgemeinschaft aus sich heraus setzt und aus dem sie sich zurückzieht, zeigt so im Keime schon die Ansätze der Verwandtschaft mit dem «Büro», und zwar jener heute offensichtlichen Bürokratisierung auch des Privatwirtschaftslebens.»<sup>29</sup> Entscheidend für diesen Prozess seien nicht so sehr die räumliche Trennung von Wohnhaus und Betrieb als vielmehr die rechtliche Separation und die Entwicklung eines entsprechenden Gesellschaftsrechts. Diese Erscheinungen kennzeichnen «die qualitative Einzigartigkeit der Entwicklung zum modernen Kapitalismus mit am deutlichsten».<sup>30</sup> Hingegen interpretiert Weber die Vergemeinschaftung in der Familie «auf traditionaler und affektueller Grundlage» als «primär außerwirtschaftlich orientierte[n] Gesinnungs-Einstellung[en]», weil sie auf «unmittelbar gefühlte[r] Solidarität» basiert [beide Hervorhebungen im Original, C.L.].<sup>31</sup> Demnach gründe also das «System» Familie auf Tradition und Gefühl, weshalb familiäre Beziehungen nicht wirtschaftlich und somit mit dem modernen kapitalistischen Unternehmen unvereinbar seien. Letzteres müsse durch Handeln geprägt werden, das primär wirtschaftliche Interessen verfolgt. Da in Familie und Unternehmen also unterschiedliche Logiken des Handelns vorherrschen,

27 Vgl. Simon u. a., *Mehr-Generationen-Familienunternehmen*, 32. Grundlegend zur funktionalen Differenzierung vgl. auch T. Parsons u. R. F. Bales, *Family, Socialization and Interaction Process*, Glencoe, Ill. 1960.

28 M. Weber, *Grundriß der Sozialökonomik*. III.

Abteilung: Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen 1922, 53.

29 Ebd., 211.

30 Ebd.

31 Ebd., 88.

die sich selbst dann nicht vereinbaren lassen, wenn die Akteure identisch sind, sei das Familienunternehmen mit dem modernen Kapitalismus unvereinbar.<sup>32</sup>

Diese Differenz setzt voraus, dass sich wirtschaftliches Handeln klar von anderen Formen sozialen Agierens abgrenzen lässt. Da sich aber die Wirtschaftlichkeit vieler Handlungen erst nach langen Zeiträumen bewerten lässt und beispielsweise auch die Pflege von Beziehungen «wirtschaftlich» im Weber'schen Sinn sein kann, ist diese Unterscheidung alles andere als eindeutig. Dennoch lassen sich sowohl die einflussreichen Arbeiten Chanders als auch der systemische Erklärungsansatz auf diese stark verkürzende Prämisse zurückführen.

[...]