



Christina Lubinski. *Familienunternehmen in Westdeutschland: Corporate Governance und Gesellschafterkultur seit den 1960er Jahren.* München: C.H. Beck Verlag, 2010. 316 S. ISBN 978-3-406-60807-0.



Reviewed by Jörg Lesczenski

Published on H-Soz-u-Kult (March, 2012)

C. Lubinski: Familienunternehmen in Westdeutschland

An der herausragenden Bedeutung von Familienunternehmen für das Wirtschaftsleben der Bundesrepublik lässt sich kaum ernsthaft zweifeln. In einer aktuellen Erhebung zu ihrem volkswirtschaftlichen Stellenwert beziffert die „Stiftung Familienunternehmen“ den Anteil von Unternehmen, die von einer Familie kontrolliert und darüber hinaus vom Eigentümer geführt werden, in Deutschland auf 90 Prozent. Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.), Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, München 2011. Während Familienunternehmen in Medien und Publizistik eine bemerkenswerte öffentliche Wertschätzung erfahren (siehe exemplarisch: Florian Langenscheidt / Peter May (Hrsg.), Lexikon der deutschen Familienunternehmen, Köln 2009), sind wirtschafts- und unternehmenshistorische Abhandlungen zu ihrer Geschichte und ihrem Wandel in der Bundesrepublik immer noch sehr rar gesät.

Christina Lubinski hat mit ihrer Dissertation zur Corporate Governance und zur Gesellschafterkultur westdeutscher Familienunternehmen seit den 1960er-Jahren eine Studie vorgelegt, die den Forschungsstand zur Ent-

wicklung von inhabergeführten Unternehmen zweifelsohne bereichert, und zugleich einen wichtigen Beitrag zur Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte der 1970er- und 1980er-Jahre leistet, die jüngst in den Fokus der zeithistorischen Forschung gerückt sind. Sie nimmt die innere Organisation von größeren Unternehmen mit über 250 Beschäftigten in den Blick, die sowohl in ihren Eigentumsverhältnissen als auch in der personellen Struktur ihrer Führungsspitze unter Familieneinfluss standen. Bezogen auf Familienunternehmen versteht Lubinski dabei unter Corporate Governance nicht nur das System der Führung und Kontrolle, sondern zugleich auch diejenige Struktur, die die wechselseitige Einflussnahmen von Familie und Unternehmen bestimmt und ausgestaltet (S. 26). Konkret geht es etwa darum, das „Spannungsfeld zwischen Familie und Unternehmen“ zu beleuchten, der „wechselseitigen Verflechtung“ von beiden im historischen Verlauf nachzugehen und die organisatorischen Prinzipien herauszuarbeiten, die dazu beitragen, die Beziehungen zwischen Gesellschafterfamilie und Management in der Balance zu halten (S. 26f.).

Die Studie nährt sich ihrem Untersuchungsgegenstand zunächst mit Hilfe quantitativer Methoden und zeichnet die Entwicklung von 310 größeren Familienunternehmen in Düsseldorf und München zwischen 1960 und 2008 statistisch nach. Vor allem zwei Befunde sind hervorzuheben: Am Ende des Untersuchungszeitraums standen nach Insolvenzen oder den Verkäufen von Familienanteilen 51 Prozent der Unternehmen nicht mehr unter Familieneinfluss, der sich zweifelsfrei nur noch bei 25 Prozent des Samples nachweisen ließ. Daneben ist bemerkenswert, dass annähernd die Hälfte der Unternehmen von einer Rechtsform mit unbeschränkt in eine Rechtsform mit beschränkt Haftung wechselte (als beliebt erwies sich vor allem die GmbH & Co. KG), die es ermöglichte, familienfremde Manager (und neue Kapitalgeber) in die Geschäftsführung aufzunehmen.

Der statistischen Auswertung schließt sich das eigentliche Herzstück der Arbeit an   die  vergleichende, thematische Analyse von drei Tiefenfallstudien  (S.  34). Lubinski beleuchtet zunächst die Eigentumsstrukturen und Eigent merpraktiken der Unternehmen Bagel (Druck- und Verlagswesen), Deckel (Maschinenbau) und Rodenstock (optische Industrie). Die fortschreitende Globalisierung und der schärfere Wettbewerb auf lokalen und überregionalen Märkten zwangen die Familienunternehmen, ihr Eigenkapital aufzustocken und sich gegenüber neuen Kapitalgebern zu  ffnen. So firmierte etwa Deckel seit 1972 als Familien-Aktiengesellschaft (Sondervereinbarungen garantierten den Einfluss der Familie), die sich 1981 auf den Börsengang einlie . Die Integration von familienfremden Aktionären und Teilhabern trug erheblich dazu bei, die Corporate Governance von familienbeeinflussten Unternehmen zu verändern, da ihre Mitarbeit nachhaltig  der Monopolisierung von Verfügungsrechten in der Familie entgegenwirkte  (S.  284) und partiell   wie bei Rodenstock   zu guter Letzt in den Rückzug der Familie aus dem Unternehmen mündete.

Der  bislang eindimensionalen und wenig komplex geführten Diskussion über Familieneigentum  (S.  75) eröffnet Lubinski mit ihrem Rückgriff auf die  Theorie des psychologischen Eigentums , die dazu beiträgt,  Eigentumsgef hle  (S.  102) analytisch zu erfassen, neue Perspektiven. Zu den Quellen psychologischen Eigentums gehören unter anderem der st ndige Kontakt der Familienmitglieder mit dem Unternehmen von Kindesbeinen an oder auch der privilegierte Zugriff auf Informationen über das Unternehmen. Gerade die Informationsasymmetrie zwischen den

Gesellschaftern bot wiederholt reichlich Konfliktstoff, da sie etwa die mit dem operativen Geschäft betrauten Familienunternehmer deutlich von anderen Familiengesellschaftern trennte.

Die Koevolution von Familie und Unternehmen, bestenfalls über Generationen hinweg, ist keineswegs selbstverständlich, sondern muss  immer wieder neu narrativ konstruiert  (S.  117) werden. Der Anspruch der Familie, ihren Einfluss im Unternehmen auf Dauer sicherzustellen, wurde in den Häusern Bagel, Deckel und Rodenstock maßgeblich über  Generationenerz hlungen  (ebd.) tradiert, die den Aufstieg von Familie und Firma thematisierten. Die mündlich, schriftlich, aber auch über Ahnengalerien oder eine spezifische Grabst ttenkultur vermittelten Geschichten ermöglichten den einzelnen Familienmitgliedern die  Interpretation des Selbst als Bestandteil einer mehrgenerationellen Verbindung von Familie und Unternehmen  (S.  112) und folgten stets vergleichbaren Erzählstrukturen. Angehörige der drei Familien betonten etwa unisono die Innovationskraft, die Zähigkeit und das Durchsetzungsvermögen des Firmengründers, das hohe Arbeitsethos der gesamten Familie, ihr Solidaritätsgefühl und ihr kulturelles Interesse.

Ob es gelingt, den mehrgenerationellen Nexus von Familie und Unternehmen zu wahren, hängt maßgeblich vom Erfolg (oder Misserfolg) der Nachfolgeregelung ab. Auch wenn die Sozialisation und die Ausbildungsweg der potentiellen Nachfolger ähnlichen Mustern folgten (früher Kontakt zum Unternehmen, Professionalisierung, Internationalisierung etc.), verlief der konkrete Prozess der F hrungsnachfolge in den Unternehmen recht unterschiedlich und wurde im übrigen keinesfalls nur zwischen Vorgänger und Nachfolger ausgehandelt, sondern auch von anderen Akteuren wie Managern und Beiräten mitgestaltet. So war der Eintritt Peter Bagels in das Unternehmen im Mai 1964 von seinem verstorbenen Vater akribisch vorbereitet worden und fand auch bei den familienfremden Managern letztlich Akzeptanz. Bei Rodenstock folgte der Stabwechsel von Rolf an Randolph Rodenstock keinem ausgearbeiteten  Masterplan  und mündete statt dessen in einer zähen Phase einer  Doppelregierung , die über 14 Jahre bis 1990 Bestand haben sollte und in der sich beide immer mehr als Konkurrenten gegenüberstanden.

Der Wandel von Familienunternehmen lässt sich schließlich auch an ihren Unternehmenskulturen ablesen. Lubinski analysiert die Festkultur und die Arbeits-

kämpfe, um die konstitutiven Elemente der âfamilienzentrierten Unternehmenskulturâ (S. 260) herauszuarbeiten (unter anderem das âIdeal einer Betriebsfamilieâ und die âVerehrung von Seniorität und Mehrgenerationalitätâ), die zu Beginn der 1960er-Jahre die Identität der drei Unternehmen bestimmten. Internationalisierung, Rationalisierung, Ängste, den Arbeitsplatz zu verlieren, die Individualisierung von Lebensformen, ein neuer Führungsstil, der weniger auf Gehorsam setzte, sowie die abnehmende Integrationskraft von Betriebsfeiern und -jubiläen hielten eine Unternehmenskultur, die sich am Leitbild der Firmenfamilie orientierte, nachhaltig aus.

Bei allem Wandel, der schlüssig nachgezeichnet wird, bleiben Familienunternehmen in der Unternehmenslandschaft auch zu Beginn des 21. Jahrhunderts eine

ernsthafte Größe. Ergänzende Fallstudien müssten nach weiteren konkreten Strategien der âFlexibilisierung von Familieneinflussâ (S. 293) fragen, die es Familienunternehmen erlaubten, im makroökonomischen Strukturwandel zu überleben. Unter Rückgriff auf den Corporate-Governance-Ansatz, der das Schicksal von Unternehmen sicher nicht allein, aber zumindest mit erklärt, wäre auch die Analyse von Fallbeispielen reizvoll, die sich noch stärker durch Konflikte zwischen den Gesellschaftern auszeichneten und noch genauere Rückschlüsse auf das Konfliktverhalten respektive die Suche nach Konfliktlösungen (samt ihren Folgen für die Gesellschafterkultur) zulassen. Die Liste noch offener Fragen ließe sich beliebig fortführen â Familienunternehmen bleiben bis auf weiteres ein attraktives Untersuchungsobjekt gerade der zeithistorisch orientierten Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte.

If there is additional discussion of this review, you may access it through the network, at:

<http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/>

Citation: Jörg Lesczenski. Review of Lubinski, Christina, *Familienunternehmen in Westdeutschland: Corporate Governance und Gesellschafterkultur seit den 1960er Jahren*. H-Soz-u-Kult, H-Net Reviews. March, 2012.

URL: <http://www.h-net.org/reviews/showrev.php?id=35715>

Copyright © 2012 by H-Net, Clio-online, and the author, all rights reserved. This work may be copied and redistributed for non-commercial, educational purposes, if permission is granted by the author and usage right holders. For permission please contact H-SOZ-U-KULT@H-NET.MSU.EDU.