

Christina Lubinski, Familienunternehmen in Westdeutschland. Corporate Governance und Gesellschafterkultur seit den 1960er Jahren (Schriftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Bd. 21), Verlag C. H. Beck, München 2010, 316 S., kart., 48,00 €.

Familienunternehmen prägen das gesamtwirtschaftliche Profil der Bundesrepublik immer noch in einem ganz entscheidenden Maße. Gegenwärtig werden in Deutschland mehr als drei Viertel aller Betriebe als Familienunternehmen geführt. Viel zu lange jedoch stellten Familienunternehmen für die Unternehmensforschung lediglich eine Übergangserscheinung dar. Diese Auffassung wurde insbesondere von dem amerikanischen Unternehmenshistoriker Alfred D. Chandler geprägt. Dabei gehört die Untersuchung des Phänomens „Familienunternehmen“ in der postindustriellen Zeit zu den Desideraten der Geschichtsforschung.

Dies unterstreicht eindrucksvoll die hier anzuzeigende Dissertation von Christina Lubinski. Sie untersucht am Beispiel ausgewählter Mehrgenerationenfamilienunternehmen die besondere Form der „family governance“ wie auch der Eigentümerpraktiken und des -rollenverhaltens und ihre Umsetzung in die Unternehmensführung über Vereinbarungen, Absprachen, Verhaltensmuster und Rituale, um die Gründe für die Konstanz und Funktionsfähigkeit von Familienunternehmen über Generationen hinweg zu erklären. Mit der 2009 an der Georg-August-Universität Göttingen vorgelegten und mit dem Preis der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte ausgezeichneten Dissertation widerlegt Lubinski entschieden die Vorwürfe über die mangelnde Organisationsfähigkeit von Familienunternehmen über verschiedene Generationen und Entwicklungsphasen hinweg.

Familienunternehmen sind keine statistische Größe, sondern im Laufe der Geschichte vielfältigen Transformationsprozessen unterworfen gewesen. Gerade im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts unterlagen sie einer „auffallend starken Veränderungsdynamik“ (S. 285), die sich insbesondere in der Governance-Organisation niederschlug. Dies ist, kurz gefasst, eines der zentralen Ergebnisse von Christina Lubinskis Untersuchung. Die Dissertation fußt auf Material aus dem Bayrischen Wirtschaftsarchiv (BWA), dem Rheinisch-Westfälischen Wirtschaftsarchiv (RWWA), dem Münchner Institut für Zeitgeschichte sowie dem Stadtarchiv Düsseldorf. Zudem bediente sich die Autorin der Oral-History-Methode, indem sie Interviews mit Familienunternehmern, deren Angehörigen und Beschäftigten führte und auswertete. Mit dem gewählten Betrachtungszeitraum eröffnet Lubinski der historischen Forschung ein neues Terrain. Die Arbeit bewegt sich in dem Zeitraum zwischen den 1960er Jahren und dem Beginn des 21. Jahrhunderts. Dies ermöglicht es der Autorin zu analysieren, wie „familienbeeinflusste Firmen“ mit volkswirtschaftlichen Problemlagen umgingen. Wie etwa veränderte der Bedarf an neuem Kapital das Kräfteverhältnis in einem Familienunternehmen? Was geschah im Fall von Meinungsverschiedenheiten zwischen den Familienstämmen? Wie wurde Nachfolge geregelt? Welche Rolle spielten externe Manager?

Nach einem Überblick über den breit angelegten, ein wenig eklektizistisch erscheinenden theoretischen Ansatz setzt sich Lubinski zunächst definitorisch mit ihrem Betrachtungsgegenstand auseinander. Es folgt eine quantitative Analyse zu der Verbreitung von „familienbeeinflussten Unternehmen“ in Deutschland seit den 1960er Jahren. Die Auswertung des Samples bildet die Grundlage für den qualitativen Teil der Untersuchung, der sich auf die drei unternehmerischen Fallbeispiele Bagel, Rodenstock und Deckel konzentriert. Im Fokus der Betrachtung stehen die Fragen der Eigentumspolitik und Eigentümerpraktiken, der ausgeübten Kontrollmechanismen, der psychologischen Deutungs- und Konstruktionsmechanismen von Familienunternehmen sowie Fragen der Führungsnachfolge und nach den Quellen einer „familienzentrierten Unternehmenskultur“.

Aspekte wie diese gehen zum Teil weit über bislang aufgeworfene historische Betrachtungen zu Familienunternehmen hinaus und evozieren eine hohe Erwartungshaltung im Hinblick auf die Vereinbarkeit

von wirtschafts- und kulturhistorischen Ansätzen. Die höchst aktuellen Fragen nach dem Verhältnis von Familie, Unternehmen und Beschäftigten, der Integration externer Kapitalgeber, Manager und Berater sowie der Konstanz von Familienkontrolle stehen somit im Zentrum von Lubinskis Arbeit. Ebenso greift sie ein für die historische Forschung relevantes Desiderat auf, nämlich die Frage nach der „historical embeddedness“ von Mehrgenerationen-Familienunternehmen, etwa über das kollektive Gedächtnis von Akteursgruppen wie Familienangehörigen, externen Managern und Belegschaftsmitgliedern. Demnach bildet die Unternehmer- wie auch die „Betriebs-Familie“ einen idealen „Raum für Erzählungen und Erinnerungen“ (S. 116), wie Lubinski auch für die aufgefundenen Beispiele feststellen kann. Die „Einheit der Familie“ stelle als „narrative Konstruktion“ (S. 117 und 135) den Stoff für Mythen und Erinnerungen dar, die als „Generationenerzählungen“ und „Generationenobjekte“ (S. 153) für sich genommen konstituierend seien für die Funktionsfähigkeit und den Zusammenhalt von sozialen Gruppen. Insbesondere der Aspekt der Beziehungsökonomie nimmt dabei einen zentralen Stellenwert ein, obgleich der wirtschaftliche Erfolg von Familienunternehmen nicht im Mittelpunkt der Untersuchung steht. Beziehungsstrukturen besitzen in Familienunternehmen einen immensen Einfluss auf die Firmenpolitik und -struktur (S. 23) und damit auf den organisationalen Erfolg. Einen Schwerpunkt stellt darum die Betrachtung von Netzwerken innerhalb der Familien und Unternehmen dar. Die besondere Verantwortung einer Eigentümerfamilie für den Bestand des Unternehmens wird ebenso herausgearbeitet wie die Identifikationskraft der Firma für die Familie. Die Firma wird als „gemeinsames Familienprojekt“ bezeichnet (S. 120), das schon sehr frühzeitig zum Sozialisationsgegenstand, auch für die nicht mit dem Tagesgeschäft betrauten Mitglieder einer Unternehmerfamilie, avanciert.

In ihrer Untersuchung kritisiert Lubinski das Chandlersche Bild von Familienunternehmen als „Anti-Managementunternehmen“ (S. 283). Sie stellt sich damit eindeutig gegen die These, dass die Familie rein emotional geleitet sei und nur ein Manager rational handle. Schließlich beschreibe der Begriff „Familie“ gerade in wachsenden Unternehmen darum auch keine „biologisch determinierte Größe“ mehr, „sondern eine sozial konstruierte und wandelbare Gemeinschaft“ (S. 25), deren Verhalten von Größen wie Eigentum und Eigentümerpraktiken, Generationenerzählungen, Führungsnachfolge und „familienzentrierter Unternehmenskultur“ determiniert werde und die „sogar nicht leiblich verwandte Personen einschließen“ könne (S. 26). Es handle sich darum bei Familienunternehmen, stärker als bislang von der Forschung berücksichtigt, nicht um ein „statisches Modell“, sondern „um eine sich im Zeitverlauf verändernde Größe“ (S. 18).

Christina Lubinski gebührt das Verdienst, eine erfrischend innovative Studie vorgelegt zu haben. Es bleibt zu hoffen, dass die zahlreichen Anregungen von der weiteren Forschung aufgegriffen werden. Am Ende der Untersuchung indessen werden Lubinskis Familienunternehmen doch von der Geschichte eingeholt. Die von der Autorin nachgezeichneten paternalistischen Beziehungsstrukturen nämlich brachen dann endgültig auf, als unter dem Eindruck von Globalisierung und Unternehmenswachstum die Unternehmensführung auf Rationalisierung und Internationalisierung setzte. Die lange konservierte „familienzentrierte Unternehmenskultur“ fiel so unweigerlich der Auflösung anheim, wenn auch zu einem deutlich späteren Zeitpunkt als einst von Alfred Chandler angenommen.

Susanne Hilger, Düsseldorf

Zitierempfehlung:

Susanne Hilger: Rezension von: Christina Lubinski, Familienunternehmen in Westdeutschland. Corporate Governance und Gesellschafterkultur seit den 1960er Jahren (Schriftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Bd. 21), Verlag C. H. Beck, München 2010, in: Archiv für Sozialgeschichte (online) 52, 2012, URL: <<http://www.fes.de/cgi-bin/afs.cgi?id=81372>> [14.6.2012].