Hans-Jürgen Weißbach

„Betriebswirtschaftlichkeit“ und familialer Eigensinn –

Konvergenz oder Interferenz?

Im folgenden Beitrag geht es nicht um Work-Life-Balance, wie man aus dem Titel schließen könnte. Vielmehr handelt es sich um den Versuch, das Verhältnis zwischen den sozialen Systemen „Familie“ und „Unternehmen“ genauer zu verstehen. Wir wollen uns allerdings nicht lange mit den vom jeweiligen kulturellen Kontext abhängigen Definitionen von Familienunternehmen und auch nicht mit gesellschaftsrechtlichen Aspekten beschäftigen. Es reicht in diesem Zusammenhang aus, wenn wir sagen, dass Familienunternehmen mehrheitlich oder maßgeblich von einer aus zwei Generationen bestehenden Familie kontrolliert werden, was mehr oder weniger einflussreiches fremdes Management nicht ausschließt. Primär geht es uns jedoch um das prekäre Zusammenwirken eines *Organisationssystems* mit einem *Interaktionssystem*.

Stellten Familienunternehmen am Ausgangspunkt der industriellen Revolution und stellte die Interpenetration von Ökonomie und puritanischer Moral[1] ein starkes Antriebsmoment kapitalistischer Entwicklung dar, so waren es seit Mitte des 19. Jahrhunderts die sog. „großen Familien“, die auch beim Aufbau börsennotierter Gesellschafen eine Pionierrolle spielen. Aus Familiennamen wie Krupp, Thyssen, Peugeot, Wendel, Falck oder Ford wurden Unternehmensnamen.

Doch seit den 1930ern wurde – zunächst in den USA – immer wieder das Sterben der Familienunternehmen vorausgesagt. Für Alfred Chandler[2] waren Familienunternehmen nur Übergangsformen auf dem Weg zu managergesteuerten Unternehmen. Sie litten an einem eklatanten Mangel an Informationsressourcen und an qualifizierten Familienmitgliedern. Daher konnten sie wichtige Funktionen nicht besetzen; viele Familienmitglieder verhielten sich wie Rentiers. James Burnham[3] konstatierte 1941 eine Revolution der Manager als Reaktion auf die Schwäche der Familienunternehmen. Tatsächlich verspielten die großen Familien damals – spätestens aber seit Ende des Zweiten Weltkriegs – ihren Einfluss und gaben ihn an eine Manager-Elite ab, die die Welt technisieren, rationalisieren und sie von der Irrationalität der Kapitaleigner befreien sollte. Das Sterben der kleinen Familienbetriebe in Europa setzte in den 1960er Jahren ein. Es vollzieht sich in einigen Regionen, z.B. in Spanien und Griechenland, immer noch und seit 2008/9 sogar in beschleunigter Form.

Lange Zeit wurde die Rationalität der Entscheidungen von Familienunternehmern grundsätzlich bezweifelt. Sie galten als reaktiv, ad hoc agierend, als plan- und strategielos oder im Gegenteil: starren traditionalistischen Entscheidungsmustern verhaftet und damit unfähig zur Modernisierung. Ihre Wachstumsschwäche und ihre Wertorientierungen ließen sie als Relikte vormoderner Zeiten erscheinen.

---

1 Münch, R. (1994), Zahlung und Achtung. Zs. für Soziologie, S. 388-411 (hier: S. 388).
2 Chandler, Jr., A. D. (1980), Managerial Hierarchies. Cambridge, MA: Harvard University Press.
3 Burnham, J. (1951), Revolution der Manager. Das Regime der Manager. Stuttgart: Union Deutsche Verlagsgesellschaft (zuerst unter dem Titel „The managerical revolution“, 1941).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dennoch erwies sich die Untergangsprognose als falsch. So stellen wir heute fest, dass viele Familienunternehmen in Europa nicht nur nachhaltig funktionieren und sehr langlebig sind, sondern oft auch überdurchschnittliche Renditen abwerfen. Armancio Ortega, der als Handlanger in einem Textilgeschäft begonnen hat, gründete sein erstes Geschäft mit 27 Jahren und ist heute der reichste Mann Europas mit einem geschätzten Vermögen von 35 - 57 Milliarden Euro. Seine Inditex-Gruppe erreicht eine Umsatzrendite von 16 - 17 %, wovon andere nur träumen können.

So entstehen offenbar immer wieder neue Mehrgenerationenunternehmen, auch wenn sie nicht alle so alt werden wie das jetzt in der 46. Generation geführte älteste Familienunternehmen der Welt, das japanische Gasthaus Hoshi, das in vier Jahren 1300 Jahre alt wird.[4]

Auch die Wissenschaft und ein wenig später die Europäische Union entdeckten seit Ende der 1980er Jahre die Familienunternehmen wieder neu und erhofften sich von ihnen Impulse für Wachstum, Innovation und Beschäftigung, nachdem diese seitens der integrierten Großunternehmen ausblieben. Die Gründung der Zeitschrift „Family Business“ 1986 war ein wichtiges Signal in diese Richtung. Doch obwohl die Erfolgsstories und Erfolgsfaktoren am Beispiel einzelner Unternehmen oft differenziert beschrieben worden sind und ihre volkswirtschaftliche Funktion heute unbestritten ist,[5] zeichnet sich bei der Suche nach relevanten Stabilitätsfaktoren und Erfolgsparametern kein einheitliches Bild ab, schon gar nicht im internationalen Vergleich. Handlungsempfehlungen der Wirtschaftswissenschaften konzentrierten sich bisher auf den Faktor „Zusammenhalt der Familie“, der durch Verträge und Family-Governance-Kodizes unterstützt werden soll.[6]

Allein an der Wirkung rechtlicher Vorkehrungen ist zu zweifeln, solange wir nicht wissen, ob und wie weit systemische Rationalität (nach Schmalenbach: die „Betriebswirtschaftlichkeit“) und familialer Eigensinn, der an starke Emotionen und Traditionen geknüpft ist, sich wechselseitig stören, z.B. indem starker familialer Einfluss auf das Unternehmen zu irrationalen Entscheidungen, Konflikten, Nepotismus und Korruption führen. Dyer spricht von der Familienbindung als einer wichtigen „missing variable in organizational research“,[7] aber die Forschung sagt wenig darüber aus, wie sie sich auswirkt.

Erst in jüngster Zeit – vor allem unter dem Einfluss der Soziologie, z.B. der empirischen Netzwerkforschung oder des Bourdieu’schen Kapitalbegriffs[8], aber auch der Neuen Institutionellen Ökonomik – wird deutlich, dass Familienunternehmen Stärken

---

4 Ein noch älteres Tempelbaugeschäft aus der Zeit, als die Merowinger herrschte, das noch mitten im Zweiten Weltkrieg seinem ursprünglichen Geschäft nachging und Pagoden baute, wurde erst 2006 liquidiert.

5 F. Wallau (2009), Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, in: Felden, B. (Hrsg.): Edition EMF - Band 1, Familienunternehmen – was bleibt, was wird? Dollerup und Berlin, S.30-45.

6 Dafür stehen die Arbeiten des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU), z.B. Pieper, T. M. (2010), Zusammenhalt in Unternehmerfamilien: eine Voraussetzung zur Sicherung des Überlebens von Familienunternehmen. WIFU, Universität Witten-Herdecke.

7 W.G. Dyer (2003), The Family: The Missing Variable in Organizational Research, in: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 27, Nr. 4, S.401-416.

8 Bourdieu, P. (1983), Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital, in: Soziale Ungleichheiten, Soziale Welt, Sonderheft 2, Hg. Kreckel, R. Göttingen: Otto Schwartz & Co., S. 249 ff. Soziales Kapital umfasst die aktuellen oder potenziellen (mobilisierbaren) sozialen Ressourcen und Beziehungen einer Person. Es kann delegiert werden, wenn eine Gruppe einen Repräsentanten ernennt, der über das Gesamtkapital verfügen kann.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

aufweisen, die die theoretische Betriebswirtschaftslehre gar nicht zu erkennen vermag, weil für sie Faktoren wie die emotionale Eigentumsbindung, verwandtschaftliche Netzwerke oder die Generationenfolge theoretisch nicht fassbar bzw. irrelevant sind.[9]

Ich möchte zunächst einmal die Unwahrscheinlichkeit einer Kompatibilität der beiden Systeme Unternehmen und Familie herausstellen, bevor ich zeige, dass die Rolle des Inhaber-Managers eines Kleinunternehmens eine durchaus lebensweltnahe ist, die fast der des Haushaltsvorstands in einem familialen Interaktionssystem entspricht. Dann möchte ich einen Theorieansatz heranziehen, der die immer häufiger konstatierte wichtige Stabilisierungs- und Anpassungsfunktion der Familienunternehmen erklären könnte, nämlich die evolutionäre Ökonomik, ergänzt um die Arbeiten Benjamin Todds, der international vergleichend dem Zusammenhang zwischen Familienstruktur und sozialen Organisationsformen nachspürt. Abschließend ist zu fragen, ob, ob Konvergenzen zwischen Aspekten der Unternehmensentwicklung und der Entwicklung moderner familialer Strukturen zu konstatieren sind, die zu mehr als einem Modus Vivendi beider Systeme führen.[10]

1. Organisationssystem Unternehmen vs. Interaktionssystem Familie

Die klassische systemtheoretische Antwort auf die Frage nach der Kompatibilität von Unternehmen und Familie ist: Beide Systeme sind wenig verträglich, da sie mit unterschiedlichen Codes kommunizieren: das Unternehmen primär mit dem Geldmedium, außerdem durch hierarchische Weisung und Expertise, die Familie durch Emotionen, idealerweise durch positive Emotionen, nämlich Wertschätzung, Respekt und Liebe. Im Unternehmen geht es um Cash, Effizienz und Karriere. Man muss man sich nicht lieben, das verstellt den nüchternen Blick auf die Fakten und macht sentimental. In einer Familie sollte man es aber tun – so jedenfalls der neuzeitlich-romantische Konsens, auch wenn er nicht immer realisierbar ist. Familiale Emotionen, liebgewonnene Traditionen und sentimentale Rituale töten nach allgemeiner Auffassung die unternehmerische Rationalität ab; offenbar haben sie mit ökonomischen Nutzenkalkülen im Sinne des homo oeconomicus nichts gemeinsam.

Nach Luhmann[11] ist die Familie ein Interaktionssystem und unterscheidet sich damit von Organisationssystemen. Das Prinzip, wonach innerhalb eines Funktionssystems[12] nur die *Rolle* des Individuums innerhalb dieses Systems von Interesse ist, nicht jedoch die Person oder Persönlichkeit, die als solche kein Systemelement darstellt, gilt nämlich nur für Unternehmen, jedoch nicht für die Familie, die kein spezialisiertes Funktionssystem darstellt. Daraus ergibt sich eine interessante Eigenschaft der Familie, auf die wir noch zu sprechen kommen werden.

---

9 Siehe Leo, P. (2003), Tagungsbericht „Krisenjahre der Klassischen Moderne“, http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/tagungsberichte/id=2851

10 Von Schlippe und Groth sehen die externen Gesellschafter sogar als drittes, selbstständiges System neben Eigentümerfamilie und Organisation an. Wir verzichten auf diese Differenzierung, da die externen Gesellschafter in ganz unterschiedlichem Grad in das Familiensystem einbezogen sind. Groth, T. / von Schlippe, A. (2012), Die Form der Unternehmerfamilie – Paradoxiebewältigung zwischen Entscheidung und Bindung., in: Familiendynamik, 37(4), S.268-280.

11 Luhmann, N. (1990), Sozialsystem Familie, in: ders. (Hrsg.), Soziologische Aufklärung 5, S. 196-217. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

12 Ein Organisationssystem ist nach Luhmann eine adressierbare Einheit innerhalb eines gesellschaftlichen Funktionssystems (z.B. ein Unternehmen innerhalb des Funktionssystems Wirtschaft).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die Welt lässt uns – so jedenfalls Luhmann[13] – heute in zunehmendem Maße die freie Wahl zwischen beiden Typen von Beziehungen, persönlichen wie unpersönlichen. Die unpersönlichen Beziehungen in den Funktionssystemen und Organisationen bieten uns heute anscheinend mehr Möglichkeiten zur Selbstbestätigung und zur Entwicklung des Selbstbewusstseins. Salopp gesprochen: Wenn wir im Familienmodus verharren, die Alten pflegen, nicht bereit sind, Fernbeziehungen zu unterhalten usw., beeinträchtigen wir unsere Karrieren; und wenn wir die Jungen zu sehr verwöhnen, verderben wir deren Karrieren gleich mit.

Früher – bis weit ins 19. Jahrhundert hinein – behandelte man eheliche, Eltern-, Kinderliebe usw. als etwas durchaus Rationales, so wie die Solidarität innerhalb eines Hauses, der man sich zu fügen hat, weil das Überleben davon abhängt.[14] Das scheint heute angesichts der Betonung irrationaler Emotionen oder Passionen und der Instabilität in den persönlichen Beziehungen nicht mehr zu funktionieren. Die Existenz „vernünftiger" Emotionen scheint selbst eine unsinnige und irrationale Idee zu sein. So leben wir heute in einem starken Spannungsfeld zwischen persönlichen und unpersönlichen Beziehungen und müssen uns immer wieder zwischen ihnen entscheiden. Das kann insbesondere in Familienunternehmen erhebliche Interferenzen erzeugen, wie das Beispiel der Quandt-Tochter Susanne Klatten gezeigt hat. Wenn aber Interaktionssysteme instabiler sind als Organisationen – warum sollten wir zulassen, dass unsere Unternehmen durch kurzfristige Leidenschaften oder Ehescheidungen destabilisiert werden?

Schauen wir uns das Argument genauer an, so stellen wir fest, dass sich der Unterschied im Lichte neuerer Forschung relativiert. Die neoklassische Theorie wie auch frühere empirische Untersuchungen haben den Unternehmer weitgehend als Einzelperson – als eigenschaftsloses abstrakt-rationales, seinen Nutzen maximierendes Entscheidungszentrum seines Unternehmens – betrachtet. Heute sieht man seine Einbettung in sich ständig verändernde Netzwerke von Kunden, Lieferanten, Investoren, Familie[15], also in Interaktionssysteme, wobei die Familie mit ihren Traditionen und Ritualen keine geringe Rolle spielt. Die sich daraus ergebenden Bindungen und Einschränkungen der „reinen" unternehmerischen Rationalität werden heute nicht mehr wie einst von der neoklassischen Theorie nur als Störfaktoren angesehen.[16]

Die Familie kann sich nämlich – anders als ein Funktionssystem oder eine Organisation – prinzipiell für alles interessieren und sich in alles einmischen, was ihre Mitglieder außerhalb tun und lassen, ohne dabei ihre eigenen Grenzen aufzuheben. Sie verfügt über ein hohes Maß an Personenorientierung und Flexibilität, das kein Funktionssystem besitzt. Die Familie ist das einzige Interaktionssystem, in der die Beteiligten überwiegend oder ausschließlich als Personen und nicht als Rollenträger behandelt werden.[17] Und sie zwingt ihre Mitglieder nicht – wie dies etwa viele Großunternehmen tun – sich zwischen persönlichen und unpersönlichen Beziehungen, etwa zwischen Karriere und Elternurlaub zu entscheiden. Sie kann sie auch für Er-

---

13 Luhmann, N. (2002), Shortcuts. Frankfurt: Zweitausendeins, S.143.

14 Ebd. S. 140.

15 Aldrich, H./ Zimmer, C. (1986), Entrepreneurship Through Social Networks, in Sexton, D.L./ Smilor, R.W. (Eds.), The Art and Science of Entrepreneurship. Cambridge, MA: Ballinger, S. 3-23.

16 Dyer, W. G. / Meek, C. (1988): Managing by the Numbers: Absentee Owners and the Decline of American Industry. Reading, MA: Addison-Wesley.

17 Kieserling, A. (1994), Familien in systemtheoretischer Perspektive. In: Herlth, A., u.a. (Hrsg.), Abschied von der Normalfamilie? Partnerschaft kontra Elternschaft. Berlin - New York 1994: Springer, S.16-30.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

eignisse außerhalb des engeren Familienverbunds verantwortlich machen. Darin steckt eine bisher kaum diskutierte Ressource.

Im Folgenden versuchen wir zu verstehen, wie das für Neoklassiker wie auch für Systemtheoretiker Luhmannscher Provenienz erstaunlich produktive Zusammenwirken des Organisationssystems Unternehmen und des Interaktionssystems Familie zu begreifen ist. Dafür ist offenbar das Kriterium der Nutzenmaximierung nicht besonders nützlich. Vielmehr brauchen wir ein verändertes theoretisches Instrumentarium, das z.B. von der evolutorischen Ökonomik geliefert werden könnte.

2. Rational Choice vs. Routine

Der zentrale Beitrag der evolutorischen Ökonomik liegt Beschorner zufolge[18] in einem radikalen Gegenentwurf zum neoklassischen Rational-Choice-Paradigma. Im Gegensatz zu dieser stellt sie das Handeln der Akteure als routinemäßiges Handeln dar, da es ihnen an rationaler Entscheidungskompetenz mangelt. Ihre möglichen Wahlen sind immer in ein Portfolio beschränkter Fähigkeiten – *capabilities* – eingebettet, wie Nelson/Winter[19] feststellen: Die Akteure handeln aufgrund ihrer subjektiven kognitiven Interpretation der Wirklichkeit, die sich auf Basis ihres impliziten, lebensweltlich geprägten Wissensvorrats entwickelt.[20] Dieser Vorrat wird zwar mehr oder weniger durch explizites – z.B. wissenschaftliches – Wissen überformt. In diesem Spektrum zwischen implizitem und explizitem Wissen, zwischen dumpfem Reagieren und eiskalter Rationalität stellt der Homo oeconomicus jedoch nur einen extremen Randtyp dar.

Dieser Ansatz kann auf das gesamte Unternehmen übertragen werden. Dieses kann als System von Gewohnheiten und Regeln[21] angesehen werden, die handlungsanleitend und koordinierend wirken und insofern kognitiv beschränkte, aber funktional wichtige Ressourcen darstellen. Jedes Unternehmen ist latent konservativ. Es verfügt nur über einen kleinen Teil des Wissens, das für halbwegs rationale Entscheidungen erforderlich wäre, und behilft sich daher oft mit tradierten Rezepten. Diese Routinen sind organisatorisch verankerte, personenübergreifende Problemlösungsregeln[22], die aber die konkreten Handlungen nicht determinieren („*routines as grammars of action*“[23]). Im schlimmsten Fall bleibt das Unternehmen in seinen begrenzten Regelvorrat eingesperrt und die heutigen Managementmoden wären dann als immer wiederkehrende Versuche zu interpretieren, den Risiken des *Iron Cage* zu entgehen, indem man ihn kritisch zu reflektieren versucht.

Eine Schwachstelle der evolutionären Ökonomie ist indes, dass sie sich zu wenig um die Generierung neuen Wissens kümmert, das ja tatsächlich immer wieder seinen

---

18 Beschorner, T. (2000), Evolutorische Ökonomik. Verstehende Soziologie und Wirtschaftsethik, in: Beschorner, T. / Pfriem, R., Evolutorische Ökonomik und Theorie der Unternehmung, Marburg: Metropolis, S.297.

19 Nelson, R.K./ Winter, S.G. (1996), An Evolutionary Theory of Economic Change. 6. Aufl. Cambridge, London, S.84 (zuerst 1985).

20 Schütz, A./ Luckmann, T. (1994), Strukturen der Lebenswelt, 5. Aufl. Frankfurt, S.133 ff. (zuerst 1975).

21 Schlicht, E. (1998), On Custom in the Economy, Oxford, S.208ff.

22 Nelson/ Winter 1996, a.a.O.

23 Pentland, B.T./ Rueter, H.H. (1994), Organizational Routines as Grammars of Action. Cornell University, S.489ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Weg in die Unternehmen findet.[24] Der Vorrat an explizitem und implizitem Wissen kann z.B. durch neu in die Organisation eintretende Menschen anwachsen. Durch jeden neuen Akteur nimmt jedoch der Anteil des gemeinsam geteilten Wissens im Verhältnis zum gesamten Wissen ab, das in der Organisation verfügbar ist. Durch jeden Neueintritt – vor allem in Führungspositionen – wird also einer Zersplitterung des Wissens innerhalb der Organisation Vorschub geleistet. Die Organisation kann sich davor schützen, indem sie überwiegend Menschen mit einem ähnlichen professionellen Hintergrund rekrutiert – z.B. Absolventen der gleichen Elitehochschulen. Das kann wiederum den riskanten Iron-Cage-Effekt verstärken.

3. Strukturelle Analogie zwischen Kleinunternehmen und Familie

Betrachten wir einmal die Handlungsroutinen eines Inhaber-Managers eines Kleinunternehmens, so zeigt es deutliche Affinitäten zu denen eines Haushaltsvorstands.[25]

Der Kleinunternehmer (egal ob weiblich oder männlich) kann Problemlösungen nicht ohne weiteres an Spezialisten delegieren, weil er gar nicht über die erforderlichen Mittel oder die notwendigen Kontakte verfügt. Er muss sich oft mit unsicherem oder Halbwissen zufrieden geben oder zum Autodidakten werden. Er verfügt über keine große Verhandlungsmacht und steht Käufern, Verkäufern, Bankern und Investoren oft gegenüber wie ein kleiner Privatkonsument. Er muss seine Geschäftsausstattung und z.T. auch seine Geräte selbst aufbauen und einrichten wie ein passionierter Heimwerker. Für die Planung und Finanzierung seiner kleinen Investitionen benötigt er ähnliche Kompetenzen wie bei der Finanzierung eines Eigenheims oder eines teuren Autos. Ab und zu kontaktiert er einen Anwalt oder Steuerberater wie jeder Private auch. Seine Aufmerksamkeit ist auf die ständige Aufrechterhaltung der Liquidität fokussiert, so wie die Familie am Monatsende ihr Konto im Blick haben muss. Die Rentabilitätsrechnung spielt dabei keine Rolle. Und auch das Konfliktmanagement des Kleinunternehmers bewegt sich in lebensweltlichen Formen.

80 % der täglichen Operationen des kleinen und mittleren Unternehmers sind demzufolge Routineoperationen. Meist erfolgen sie in einem engen und überschaubaren regionalen Netzwerk. Sie werden oft in einem Zustand weitgehender Geistesabwesenheit und mit geringer Aufmerksamkeit erledigt, wenn sie einmal eine gewisse Zeit lang erfolgreich funktioniert haben. Ab und zu werden diese Routinen durch Highlights oder auch Katastrophen unterbrochen. Ein Merger oder Aufkauf kann ähnlich dramatische persönliche Folgen haben wie eine Hochzeit oder eine Scheidung. Nur in solchen Ausnahme- oder Krisensituationen wird die Reflektion der Inhaber stimuliert.[26] Im Allgemeinen stehen aber die Wissensbestände und Entscheidungsprozesse kleiner und mittlerer Unternehmen denen der Alltagswelt, der sog. Common-Sense-Welt viel näher als die Rational Choice-Theorie dies vorsieht. Kleinunternehmen sind mindestens in dem Maße routinierte Interaktionssysteme wie rational agierende Organisationssysteme und ähneln damit der Familie – mit allen Implikationen, die das für den Entscheidungsprozess nach sich zieht. Die sozialen Netze des Kleinunternehmers sind viel stärker von Familie, Freunden, Bekannten und

[24] Osterlohn, M./ Frost, J. (2006), Prozessmanagement als Kernkompetenz, Berlin usw.: Springer, S. 203.
[25] Gurwitsch, A. (1962): Common Sense World as Social Reality, in: Social Research XXIX, Nr. 1, S. 50-72.
[26] Voß, G. (2000): Alltag: Annäherungen an eine diffuse Kategorie, in Voß, G./ Holly, W./ Boehnke, K. (Hg.): Neue Medien im Alltag. Begriffsbestimmungen eines interdisziplinären Forschungsfeldes. Opladen: WV, S. 31-77.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Beziehungen zu engen Mitarbeitern dominiert als die Netzwerke von Großunternehmen.[27] Entsprechend dominieren personal geprägte Beziehungen auf allen Ebenen. „Da ist es nicht egal, ob jemand früher mal silberne Löffel geklaut hat oder nicht." (Experte)

Betrachten wir speziell die Gruppe der Familienunternehmen, so sehen wir, dass deren Entscheidungen noch weniger auf Basis rationaler professioneller Überlegungen erfolgen. Die Kommunikation des Inner Circle ist in der Regel noch familiärer und informeller als in anderen kleinen und mittleren Unternehmen; oft ist sie redundant, zirkulär, stereotyp oder sogar gestört. Die Chance, dass von außen kommende Argumente diesen hermetischen Inner Circle erreichen und durchschlagen, ist begrenzt. Umgekehrt haben private Ereignisse unmittelbare Konsequenzen für Erfolg, Nachhaltigkeit und Überleben des Unternehmens.[28] Durch die enge Verknüpfung individueller, familialer und unternehmerischer Problemlagen erhöht sich die Entscheidungskomplexität weiter, so dass rationale Entscheidungsmethoden und rational eingeleitete Change-Prozesse[29] oft gänzlich versagen.

Natürlich gibt es diesbezüglich Abstufungen. In einigen Familienunternehmen ist der innere Kommunikationszirkel strikt begrenzt auf Familienmitglieder. Andere Unternehmen ziehen externe Experten hinzu. Dyer[30] hat vier Typen von Unternehmen ausgemacht, die durch ihre unterschiedlichen Beziehungen zwischen den Mitgliedern der Eigentümerfamilie und den Nichtmitgliedern typisiert werden: den paternalistischen, laissez-faire-, partizipativen und professionellen Typ.

Der paternalistische Stil (oder die paternalistische Unternehmenskultur) ist durch die Dominanz starker Familienwerte, beständige Interventionen der Familie in das operative Geschäft und hohe ausgeschüttete Gratifikationen für Familienmitglieder charakterisiert. Die anderen Stile beschreiben verschiedene Grade des Rückzugs der Familie aus dem operativen Geschäft bzw. der Offenheit für Argumente von nicht der Familie angehörigen Mitgliedern oder Experten. Der paternalistische Stil funktioniert z.B. sehr gut, wenn die Mitglieder der Inhaberfamilie gut qualifiziert sind, der laissez-faire-Stil nur dann, wenn man sich auf ein gutes qualifiziertes externes Management verlassen kann. Der partizipative Stil beschreibt die balancierte Kooperation von Inhabern und Management. Beim professionellen Stil durchdringt das im Unternehmen geforderte rationale Kalkül die Entscheidungen der entsprechend qualifizierten Inhaberfamilie, schwächt aber die gemeinsamen Familienwerte. Unterstellen wir einmal, dass es beim laissez-faire-Stil und auch beim partizipativen Stil gelungen ist, die externen Manager auf die Familienwerte einzuschwören, so können wir festhalten, dass gemeinsame Werte und geteilte Wissensbestände wie auch eine gewisse Abschottung gegen das Eindringen neuen Wissens von außen spezifische Merkmale des Familienunternehmens sind.

---

27 Dyszkiewicz, N. /Wach, K., (2012), Internationalization of SMEs. Gdansk, S.78

28 Mandl, I. (2008), Overview of Family Business Relevant Issues. Final Report, Project on behalf of the European Commission. Brussels.

29 Dyer, Jr., W.G. (1986), Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family. San Francisco: Jossey-Bass. – Ders. (1986), Transitions. San Francisco: Jossey-Bass.

30 Dyer, Jr., W.G. (1988): Culture and Continuity in Family Firms, in: Family Business Review, vol. 1, issue 1, S.37-50.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

4. Shared values

90 % der deutschen Corporate Manager akzeptieren theoretisch das Prinzip der wertorientierten Unternehmensführung.[31] Dennoch ist diese in der Praxis der Großunternehmen kaum realisierbar. Anders in Familienunternehmen. Mit Hilfe der evolutionäre Ökonomik können wir erklären, dass trotz der Hereinnahme neuer Personen in die Organisation der Fundus der gemeinsam geteilten Wissensbestände und Werte nicht geringer werden muss, da die neu Hinzukommenden ihre eigenen Werte nicht in gleichem Umfang durchsetzen können wie die Familienmitglieder. Sie werden entweder nur in ihren engen funktionalen Experten- oder Mitarbeiterrollen akzeptiert – oder erfolgreich auf der vorhandenen Werte- und Wissensbasis sozialisiert. Diese Wertebasis strahlt in alle funktionalen Bereiche des Unternehmens und in seine Netzwerke aus, ist aber selbst durch Interaktionsfilter gegenüber externen Einflüssen abgeschirmt und auch nicht einfach von anderen zu beobachten und zu kopieren.[32]

Auch mit Kunden und Lieferanten teilen Familienunternehmen oft eine gemeinsame Wissens- und Wertebasis. Die Enge der Aktionsfelder und Netzwerke des Familienunternehmens muss keinen Konkurrenznachteil darstellen, sondern kann sogar die Verfügung über größere Vertrauensressourcen signalisieren. In einer Zeit, in der opportunistisches Verhalten auf dem Markt den meisten Teilnehmern regelmäßig unterstellt werden kann, ist es wichtig, Signal zu senden, dass man sich an bestimmten Werten orientiert. Wertrationalität schlägt dann in Zweckrationalität, wenn es um Kunden- oder Mitarbeiterbindung oder um Vertrauen in die Zuverlässigkeit der Produkte geht. Zu den Produkten von Familienunternehmen hat man mehr Vertrauen, auch wenn man den Unternehmen selbst seltener zutraut, in der globalisierten Welt mitzuhalten.[33]

Familien und Familienunternehmen haben gewissermaßen ein „Elefantengedächtnis“.[34] Dieses besteht zum großen Teil aus Geschichten. Familienunternehmen sind nicht nur stärker durch Geschichten geprägt, wobei Familien- und Organisationsgeschichten eng miteinander verwoben sind; möglicherweise hängt sogar ihr Überleben von der Art der Geschichten und davon ab, wie sie und wie oft sie kommuniziert werden.[35]

„*Familyness*“ stellt also in der heutigen Zeit eine interessante Ressource dar:[36] Vertrauen führt zu sinkenden Transaktions- und Kontrollkosten. Dazu formuliert ein Berater, der selbst aus einem Familienunternehmen stammt: „Familienunternehmen haben eine ganz andere Vorstellung von Unternehmenskultur, viele lassen sich von eindeutigen, nicht selten auch religiösen Werten leiten. Oft gibt es einen Kodex, in dem das Verhältnis zu den Mitarbeitern, den Kunden und der Region genau

---

31 Bucksteeg, M./ Hattendorf, K. (2012): Führungskräftebefragung 2012. Bonn.

32 Dieses entspricht ungefähr der Definition einer Kernkompetenz.

33 Ein Forschungsergebnis der WIFU-Institut Witten,siehe http://www.maschinenmarkt.vogel.de/themenkanaele/managementundit/organisation/articles/136984/

34 von Schlippe, A. / Groth, T. (2007), The Power of Stories. Zur Funktion von Geschichten in Familienunternehmen., in: Kontext, 38(1), S.26-47, hier: S.31.

35 Luhmann, N. (2000), Organisation und Entscheidung, Opladen: WV, S.194.

36 Habbershon, T. G./ Williams, M. L. (1999) A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms, in: Family Business Review, Vol. 12, Nr. 1, S.1-25.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

beschrieben ist. Ein Firmenpatriarch ist jemand zum Anfassen und oft Garant für einen Kapitalismus mit menschlichem Antlitz."[37]

5. Fristigkeit und Nachhaltigkeit von Entscheidungen

Heute erkennen wir, dass viele Familienbetriebe eine Art langfristiger Totalrechnung im Schmalenbachschen Sinne aufmachen; zumindest bilanzieren sie über sehr viel längere Perioden als es großen Akteuren gestattet ist, die den Shareholder Value kurzfristig maximieren müssen. Ein wichtiger Aspekt dieser Totalrechnung ist neben der Produktion von Profit vor allem die Erzeugung von Sinn. Der Sinn der Familiengeschichte muss permanent mit dem der Organisationsgeschichte vereint werden. Diese Sinnproduktion kann sogar im Widerspruch zum lehrbuchmäßigen ökonomischen Kalkül stehen. So ist belegt, dass Familienunternehmen sich oft nur kurzfristig und zu entsprechend schlechten Konditionen refinanzieren, z.B. durch einen Dispo. Sinn einer solch „irrationalen" Entscheidung ist, sich nicht durch langfristige Kreditaufnahme in Abhängigkeit zu begeben.

Ähnlich wie Familie wirken übrigens Ethnizität oder gleiche regionale Herkunft. Das zeigt die Nutzung ethnischer Ressourcen und Netzwerke z.B. bei türkischen Unternehmen in Deutschland: die Familie ersetzt Bankkredit, Bürgschaft, Arbeitsvermittlung und macht die Anmietung von fremden Objekten überflüssig.

Die Fokussierung der Operationen auf ein enges soziales Netz führt in jedem Fall zu einer geringeren Prognoseunsicherheit: Die Interessen der Akteure aus dem Familienumfeld sind nämlich längerfristig vorhersagbar, eine Ressourcen-, Wissens- und Arbeitsteilung ist leichter zu erreichen als mit externen Unternehmenspartnern.

In Zeiten der Krise und Unsicherheit, des Markt- oder Staatsversagens werden Vertrauen und die Fähigkeit zur Sinnproduktion zur essentiellen Ressource. Gerade wenn der Staat bei Erfüllung seiner Ordnungsaufgaben versagt, gewinnt der von Harold James[38] (2005) so bezeichnete *Family Capitalism* an Bedeutung. James beschreibt die Familie als eine notwendige, langlebige und zugleich flexible intermediäre Organisationsstufe zwischen Markt und Staat, welche beide ihre Ordnungsaufgaben nur unzureichend erfüllen. Er vertritt dabei die These, dass Familienunternehmen gerade wegen der zahlreichen Krisen und Kriege in Europa aufgrund ihrer erfolgreichen Stabilisierungsfunktion und ihrer unter Beweis gestellten Flexibilität zählebiger waren und sind als in den USA. Auch wenn er die Rolle der Familienunternehmen in den USA wohl leicht unterschätzt,[39] stellt sich doch die Frage, ob die These angesichts aktueller und zu erwartender künftiger Krisen – z.B. in der Dritten Welt und den Schwellenländern – produktive Forschungs- und Diskussionsanstöße geben kann.

---

37 Spiegel-Online Interview mit Peter May vom 23.07.2008, http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,567169,00.html. Siehe auch May, P. (2012), Erfolgsmodell Familienunternehmen. Das Strategiebuch, Hamburg: Murmann Verlag.

38 James, H. (2005), Familienunternehmen in Europa. Haniel, Wendel und Falck. München: C. H. Beck.

39 Shanker, M.C./ Astrachan, J. H. (1996), Myths and realities: Family businesses' contribution to U.S. economy – A framework for assessing family business statistics, in: Family Business Review, 9(4), S.107-119, kritisieren die These von H. James auf Basis einer eigenen Untersuchung von US-Unternehmen, die sich in der fünften Generation in Familienbesitz befinden.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

6. Warum ist das Familienunternehmen in Kontinentaleuropa so stark?

Warum hat sich das Familienunternehmen aber in Kontinentaleuropa stärker erhalten als in den USA und Großbritannien? Ist die Ursache dafür nicht doch ein Modernitätsrückstand der Europäer? Hierzu liefert neben der evolutionären Ökonomik der Historiker und Demographieforscher Emmanuel Todd[40] interessante Befunde und Thesen.

In der unter calvinistisch-puritanischem Einfluss stehenden (v.a. in der angloamerikanischen) Welt ist der Individualismus im Vergleich zur kollektiven Sozialmoral wesentlich stärker ausgeprägt als in anderen Kulturen, kam es hier doch in der frühen Neuzeit zu einer engen Interpenetration von religiöser Moral und Berufsarbeit, bei der die individuelle methodisch-rationale Daseins- und Zukunftsvorsorge eine weitaus größere Rolle spielte als im Kontinentaleuropa, das auf das Subsistenzprinzip und die angeborene Gleichheit der Menschen vertraute. Die religiöse Pflichterfüllung wurde im puritanischen Raum später – unter den Bedingungen zunehmender Säkularisierung – immer stärker in die Bahnen der wirtschaftlichen Tätigkeiten und ihrer universellen Gesetzmäßigkeiten gelenkt. Heraus kam der moderne Berufsmensch, nach Münch eine „Interpenetration von Ökonomie und (universalistischer) Moral“.[41] Zugleich schwächte der Puritanismus die partikularistischen Familienbande: Der hohe Selbstverwirklichungsanspruch des puritanischen Menschen, der seinen sozialen Status nicht durch die Familie, sondern durch Berufsarbeit erhält, reduzierte den gemeinsam geteilten Wertevorrat in der Familie.

Todd und Garrioch kehren Münchs These sogar um: Erst die angelsächsisch-normannische Familienstruktur hat ihre Mitglieder empfänglich für den Puritanismus und die Theorie des „Besitzindividualismus“[42] gemacht. Die angelsächsische Kernfamilie sei nämlich indifferent gegenüber sozial tradierten Erbschaftsregeln. Für sie gelte weder die unverbrüchliche Solidarität zwischen Geschwistern aufgrund egalitärer Erbschaftsregeln wie in Südeuropa noch die in Deutschland und anderswo verbreitete Erbfolge durch den ältesten Sohn, die die Ungleichheit fördert.[43] Stattdessen gilt im angelsächsischen Raum nicht nur rechtlich, sondern auch faktisch die unbeschränkte Testierfreiheit, was man an der großen Zahl von Stiftungen erkennen kann, mit denen sich Geschäftsleute in ihren Heimatstädten oder Hochschulen zu Lebzeiten verewigen, statt das Geld der nächsten – möglicherweise wenig tüchtigen? – Generation zu hinterlassen.

Deshalb – so unsere Hypothese – sind die Familienunternehmen des paternalistischen Typs in vielen Ländern Kontinentaleuropas stärker vertreten als in den USA, im Vereinigten Königreich oder in den Niederlanden. Dort fällt es den Inhabern ungleich leichter, fremde Investoren mit ins Boot zu nehmen, sich ganz von einem ererbten Unternehmen zu trennen, wenn es nicht profitabel ist oder wenn der eigene Sohn als Nachfolger ungeeignet erscheint – oder aber einen professionellen potenziellen Unternehmensnachfolger und Manager quasi zu adoptieren und die Überlegenheit seines akademischen Wissens im Hinblick auf die Möglichkeiten der Vermehrung des eigenen Reichtums zu akzeptieren. Dies ist wichtiger als die emotiona-

---

40 Todd, E. (1999), Die neoliberale Illusion. Zürich: Rotpunktverlag. – Todd, E./ Garrioch, D. (1985), The explanation of ideology. Family structures and social systems. Blackwell Publishers.

41 Münch, R., a.a.O., S.389.

42 Macpherson, C.B. (1973), Die politische Theorie des Besitzindividualismus. Frankfurt: Suhrkamp.

43 Todd, E./ Garrioch, D., a.a.O.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.