

Generationenprobleme in Familienunternehmen

Hofmann, Michael

Published in:
Firmengeschichte und Betriebswirtschaft

Published: 01/01/1972

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Hofmann, M. (1972). Generationenprobleme in Familienunternehmen. In Hg. vom Verein der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte, Hochschule für Welthandel (Ed.), *Firmengeschichte und Betriebswirtschaft* (Veröffentlichungen des Vereines der wissenschaftlichen Forschung ed., pp. 29-44). Verein der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte, Hochschule für Welthandel.
https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/i/geschichte/Oegu/oegu_band2.pdf

Generationenprobleme in Familienunternehmen

Probleme der Nachfolge sind meistens schwierig; in Familienunternehmen können sie sogar zu Schicksalsfragen werden. Nicht selten entstehen Situationen, in denen der „Potentat“ der Familie – besonders dann, wenn er zugleich die Gründerpersönlichkeit ist – durch sein Verhalten im Alter das eigene Lebenswerk und die bewußt angestrebte Weiterführung des Unternehmens in der eigenen Familie schwer gefährdet oder gar zunichte macht. „Wenn der Autokrat alt wird und seine Leistungskraft verliert, verbeißt er sich oft zu lange in seine Vorgesetztenposition, oder er wird durch eine Revolution seiner Untergebenen ausgebootet.“ (1) Ein Ausbooten fällt allerdings gerade bei Familienunternehmen nicht leicht.

Ein weiteres Problem, das sich besonders in den letzten Jahrzehnten verstärkt stellt, ist das Nachfolgen von Töchtern in der Geschäftsleitung. Wie im Unternehmerbrief des Deutschen Industrieinstitutes in einem Artikel über die Vereinigung von Unternehmerinnen zu lesen war, steigt die Zahl der Fälle, in denen Töchter systematisch auf die spätere Unternehmensleitung vorbereitet werden; sei es, weil keine Söhne da sind, sei es, weil sich die Töchter für diese Aufgabe stärker interessieren oder besser eignen als die Söhne, die möglicherweise andere Berufswünsche haben. Und nun heißt es wörtlich: „Erst eine Prüfung der Frage, was Erbinnen und Erben aus den Unternehmungen gemacht haben, würde Aufschluß über die unternehmerische Qualifikation geben; diese Untersuchung fehlt bis heute.“ (2)

Damit sind wir bereits im Hauptthema des Generationenproblems und zugleich mit einer Vielzahl von Fragen konfron-

tiert, wie etwa der nach den Möglichkeiten und Grenzen der Erziehung zum Unternehmer, nach den Vor- und Nachteilen des Familienunternehmens durch mehrere Generationen, nach der möglichen Spannung zwischen der Erbverpflichtung und der Neigung zu anderen, nichtunternehmerischen Berufen, also dem möglichen Konflikt zwischen der geschäftsführenden und der nachfolgenden Generation in seinen vielfältigen Ursachen. Auch die Frage nach der so häufig problematischen „dritten Generation“ und dem mit ihr oft in Zusammenhang gebrachten Abstieg und Verfall von Familienunternehmen wird dadurch zwangsläufig akut.

Um zum Problem des Generationswechsels in der Unternehmensführung weiter vorzustoßen, muß zunächst ein kleiner Umweg beschritten werden. Erst dann wird zu klären sein, welche verschiedenartigen Bedeutungen dieses vielschichtige Phänomen in seinen Konsequenzen besitzt. Bei umfassender Betrachtung müßte man die Wirkung von Einflußfaktoren auf das unternehmerische Verhalten studieren, die, grob angedeutet, vom biologischen Erbgut, allen Arten von Umwelteinflüssen, besonders aber den Erziehungspraktiken, nicht zuletzt auch in der Kleinkind- und frühen Jugendperiode, der Zugehörigkeit zu Jugendreihen (3) und dem besonderen Wertsystem eines bestimmten Kulturkreises und seiner Untereinheiten bis hinein in die ökonomisch-technischen Zeitgegebenheiten reichen. Von gesicherten Erkenntnissen kann in diesem Zusammenhang keine Rede sein, auch nicht in den Stammdisziplinen der Generationenforschung: der Biologie, Psychologie, Soziologie und Geschichte, hier dann vor allem der Unternehmer- und Unternehmerfamilien-Geschichte. Im Hinblick auf unsere Sonderfrage nach möglichen Zusammenhängen zwischen der Qualität der Unternehmensführung und der Nachfolge mehrerer Generationen derselben Familie in der Geschäftsleitung suchen wir jedenfalls vergeblich nach verallgemeinbaren Antworten. Obwohl jede einzelne der angeführten Wissenschaften Wesentliches zum Thema beizutragen hat und innerhalb der Wirtschaftsgebiete die Firmenarchive und die Unternehmerbiographien das ent-

scheidende Material bereithalten, sind wir noch zu keiner speziellen Theorie vorgedrungen.

Bei diesem Stand ungesicherten Wissens erscheint es mir zweckmäßig, vor einer größeren empirischen Untersuchung maßgeblicher Generationenunternehmen erst Einzelfallstudien zu betreiben. Der Zugang zu Familien- und Werkarchiven und die Zusammenarbeit mit noch lebenden Familienmitgliedern ist bei einer so stark auf die Persönlichkeit bezogenen Forschung, die zudem auch einigen Einblick in die ökonomische Intimität der Unternehmen benötigt, natürlich sehr beschränkt. Und dies nicht nur aus Gründen des Betriebsgeheimnisses und einer verständlichen Zurückhaltung bei familiären Fragen, sondern auch infolge manch schlechter Erfahrung mit indiskreten, oft taktlosen Verwertungen solcher Informationen. Nur wenn es der verantwortungsbewußten Forschung gelingen wird, derartige Bedenken zu zerstreuen und die Anonymität der Einzelergebnisse zu gewährleisten, wird Aussicht bestehen, im Wege der Familienforschung auf diesem Gebiet weiterzukommen.

Ich habe die Gelegenheit eines Studienaufenthaltes an der Harvard Business School unter anderem dazu genützt, die dort vorhandene, umfangreiche Sammlung von Publikationen über die Familie und den Konzern Krupp im Hinblick auf die Generationenfrage zu durchforschen, (4) und ich werde im folgenden einige Beispiele als vorläufige Ergebnisse dieser Arbeit vorlegen. Wie wichtig Bemühungen in dieser Forschungsrichtung sind, haben schon Max Weber und Josef Schumpeter betont. In der Vorbemerkung zu seinen „Gesammelten Aufsätzen zur Religionssoziologie“ (5) bekennt sich Max Weber zu der Vermutung, bestimmte Arten von Rationalisierung, die sich im Okzident – und nur dort – entwickelt haben, seien entscheidend von Erbqualitäten bestimmt. Zu diesen Rationalisierungen zählt Weber, neben vielen anderen, im Bereich des ökonomischen Rationalismus die Kapitalrechnung in Geld, rationale Organisation freier Arbeit, die Trennung von Haushalt und Erwerbstrieb und den Gegensatz zwischen Lohnarbeitern und industriellen Unternehmern. Diese typisch okzidentalen Rationalisierungen

möchte Weber am ehesten als Folge biologischer Erbqualitäten annehmen. Er schränkt seine subjektive Vermutung jedoch ein und gibt zu bedenken, daß trotz bedeutender Leistungen der Anthropologie noch kein Weg sichtbar wird, den Anteil des biologischen Erbgutes an der Entwicklung des abendländisch-ökonomischen Rationalismus nach Maß, Art und Einsatzpunkten irgendwie exakt zu erfassen oder auch nur vermutungsweise anzudeuten. Diesen Zusammenhängen nachzugehen, sieht Weber als eine wichtige Zukunftsaufgabe an: „Es wird gerade eine der Aufgaben soziologischer und historischer Arbeit sein müssen, zunächst möglichst alle jene Einflüsse und Kausalketten aufzudecken, welche durch Reaktionen auf Schicksale und Umwelt befriedigend erklärbar sind. Dann erst – und wenn erst die vergleichende Rassen-Neurologie und -Psychologie über ihre heute vorliegenden, im einzelnen vielversprechenden Anfänge weiter hinausgekommen sind, wird man vielleicht befriedigende Resultate auch für jene Probleme erhoffen dürfen. Vorerst scheint mir jene Voraussetzung zu fehlen, und wäre die Verweisung auf Erbgut ein voreiliger Verzicht auf das heute vielleicht mögliche Maß der Erkenntnis und eine Verschiebung des Problems auf (derzeit noch) unbekannte Faktoren.“ (5)

Auch Joseph Schumpeter nimmt unmittelbar bezug auf diesen Fragenkreis. In seinem Besprechungsaufsatz von Sombarts „Der moderne Kapitalismus“, 3. Band, in Schmollers Jahrbuch 1927 lobte er Sombarts Beschreibung des Unternehmertypus und hebt besonders hervor, es sei schade, „daß die Bemerkungen über die Herkunft der Unternehmer gar so kurz sind (Chapmans bekannte Untersuchung steuert das Wichtigste dazu bei), und daß das Tor zum fundamentalen Problem von Aufstieg und Herabsinken in der kapitalistischen Welt so wenig deutlich geöffnet wird. Die Bebauung dieses Feldes halte ich für eine der wichtigsten sozialwissenschaftlichen Aufgaben der nächsten Zukunft, eine Aufgabe, deren Lösung eigentlich Voraussetzung für jedes Verständnis unserer Zeit und für jede nicht laienhafte Stellungnahme zu ihrer Sozial- und Finanzpolitik ist.“ (6)

Nun, auch heute kann von einer befriedigenden Erklärung

des Einflusses von Erbgut und Erziehung auf die unternehmerischen Eigenschaften und Fähigkeiten nicht die Rede sein. Hingegen liegen seit Sigmund Freud, René Spitz, Erik Erikson, aber auch David McClelland hochinteressante empirische Ergebnisse vor, die auf den maßgeblichen Einfluß der Faktoren „Umwelteinflüsse“, besonders auch der Kleinkind- und Frühjugenderziehung verweisen.

McClelland fand bei einer über 42 Länder ausgedehnten Untersuchung, daß das Leistungsbedürfnis (need for achievement), die entscheidende Grundlage für den unternehmerischen Einsatz und Erfolg, wesentlich von der Familienstruktur bestimmt ist. Zerrüttete Familienverhältnisse verursachen in der Regel bei den Kindern niedrige Leistungsbedürfnisse; Erstgeborene sind zumeist leistungsorientierter; allzu autoritäre Väter behindern ebenfalls die Entwicklung der Leistungsmotivation; das gleiche gelte für Familien, in denen die Mutter das Regiment führt. Kinder aus Mittelschichten haben ein höheres Leistungsbedürfnis als solche aus gehobeneren Schichten oder der Arbeiterklasse. McClelland warnt jedoch davor, unternehmerische Qualitäten direkt auf Umwelteinflüsse zurückzuführen, da für deren Wirkungsgrad primär das Erbgut und der Charakter maßgeblich seien.

Erik Erikson kommt nach umfangreichen klinischen Forschungen, Feldarbeit und Einzelfallstudien (unter denen die berühmten Werke über den jungen Luther und über Gandhi herausragen) zu einer allgemeinen Lehre von den acht wesentlichen Lebensstadien, (8) die sich in ebensovielen psychosozialen Krisen äußern, deren mehr oder weniger erfolgreiche Meisterung so entscheidende Haltungen und Charaktervermögen bestimmen, wie: Vertrauen oder Mißtrauen; Selbständigkeit oder Schandgefühle und Zweifel; Initiative oder Schuldgefühle; Fleiß oder Minderwertigkeit; Identität, das heißt Einheit mit sich selbst, oder Identitätsverwirrung; Intimität und Solidarität oder Isolation; schöpferische Mitteilung und geistiges Zeugungsvermögen oder In-sich-selbst-gefesselt-sein; schließlich, als Ergebnis der Krise des reifen Alters, die Ganzheit der eigenen Per-

sönlichkeit, die Annahme des eigenen einzigen Lebens und der mit ihm entscheidend verbundenen Menschen oder die Verzweiflung und Selbst- und Menschenverachtung. Intensität und Ergebnis dieser Krisen hängen wesentlich von den Umwelteinflüssen im Generationsverband, vor allem den frühen Eindrücken in der Kindheit und allen darauffolgenden sozialen Beziehungen ab.

Für die Beurteilung der Lebenswege erfolgreicher oder gescheiterter Unternehmer und ihres Führungsstiles ist dieser Ansatz Eriksons ein noch ungehobener Schatz und als Methode für die Forschung im Generationenproblem besonders geeignet, da die historischen Perspektiven in dreifacher Weise einbezogen sind: Das Werden der Persönlichkeit im Kraftfeld der familien-geschichtlichen, der kulturgeschichtlichen und der Jugendreihen-Komponente. Unter „Jugendreihe“ wird im Gegensatz zur biologischen die historische Generation verstanden. Der Begriff geht auf Ed. Wechsler zurück. (9) Die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Jugendreihe erwerben alle, die innerhalb einer bestimmten Spanne von Jahren geboren wurden und während ihrer Kindheit und Jugendzeit ähnlichen tiefprägenden Ereignissen und Veränderungen ausgesetzt waren. Trotz der Existenz anderer differenzierender Faktoren – etwa Erbqualitäten – stellt eine solche Jugendreihe eine soziale Einheit dar – als neue Sinnfrage an das Leben. Die Abfolge der historischen Generationen ist vielfach antithetisch, einer romantischen Reihe folgt die sachlich-nüchterne, der skeptischen Generation die engagierte. Die Eigenart der jeweiligen Jugendreihe prägt sich als mehr oder weniger deutlicher Stil in allen Kulturbereichen, auch in der Unternehmensführung ein, wo im Falle des Familienunternehmens Stilelemente der Jugendreihe von den Traditionen der Familie verstärkt werden, ihnen aber auch entgegenstehen können. Das kann zu Konflikten führen, die nicht allein aus der klassischen Vater-Sohn-Spannung resultieren. Bei besonders stark ausgeprägten und über mehrere Generationen durchgehaltenen Familientraditionen, die zugleich Stärken und Schwächen eines Unternehmens sein können, wie beispielsweise be-

stimmte Finanzierungspraktiken und die Forderung nach Alleineigentümerschaft bei Krupp, kann die Spannung zwischen dem Familiengeist – wie wir die erfolgreichen, über Generationen weitergegebenen Familientraditionen nennen wollen – dem Jugendgeist und den jeweiligen Es- und Ich-Bedürfnissen der herrschenden Unternehmerpersönlichkeit zu schweren Krisen führen, ja sogar tödliche Folgen haben, sei es für das Unternehmen, sei es für den Unternehmer. Auch hierfür wieder Krupp als Beispiel: Der Selbstmord Friedrich Alfred Krupps 1902, der Untergang der Friedrich-Krupp-Werke als Familienunternehmen 1967, worauf später noch zurückzukommen sein wird.

Historische Generationen, also Jugendreihen – um wieder an das oben Gesagte anzuknüpfen – prägen auch den Stil der Unternehmensführung. Beispielsweise werden autoritäre Führungsstile von partizipativen, patriarchale von fraternalistischen abgelöst, wobei sich dieser Vorgang im Spannungsfeld mehrerer gleichzeitig lebender historischer Generationen unterschiedlicher Herrschaftsgewalt und Prägekraft und den Traditionen oder dem Familiengeist der biologischen Generationen abspielt.

Auf die Entwicklung und Festigung der als Nachfolger ausersehenen Persönlichkeit in Generationen-Unternehmen wirken interdependent eine Reihe von Faktoren, die über den Erfolg oder Mißerfolg der Ausbildung unternehmerischer Fähigkeiten und den Typus einer unternehmerischen Persönlichkeit entscheiden. In ganz groben Zügen könnten wir diese Einflüsse, genetisch geordnet, vielleicht wie folgt charakterisieren:

1. Das ganze Bündel der noch so wenig geklärten Erbqualitäten, die ohne Zweifel die primäre Grundlage und zugleich Richtung und Begrenzung für die Wirkung aller nachfolgenden Faktoren bedeuten, also die Basis und der Umfang der Begabung.

Beispielsweise liegt die Vermutung nahe, daß die über zwölf Generationen in der Familie Krupp durchgehaltenen kaufmännisch-unternehmerischen Berufe auch auf der Basis tradierter Begabungen gewählt wurden und der vom starken Familien-

geist auf die jeweils lebende Generation ausgehende mächtigfordernde Einfluß in seiner Wirksamkeit nicht allein von Erziehungspraktiken her verstanden werden kann. Inwieweit Inzucht durch Verwandtenehe, ähnlich wie bei der Musikerfamilie Bach oder den Brentanos, auch bei den Krupps zu einer Stabilisierung von Erbqualitäten führte, kann nicht erhärtet werden. Es steht jedoch fest, daß die zweite Gemahlin des Friedrich Jodocus Krupp, Helene Amalia, die über beide Eltern mit den Krupps verwandt und eine direkte Nachfahrin des Stammvaters Arndt war, zu den hervorragendsten Unternehmergestalten in der Familie gehört hat, ja, daß die entscheidende Mehrung des Vermögens und die Ausweitung in andere Produktionsbereiche von dieser dominierenden Frau unternommen wurden.

2. Nun wäre die Säuglingszeit und der entscheidende Einfluß der Mutter zu nennen, die über die Art der Grundlegung der Ur-Vertrauensbeziehung zur Welt bestimmt. Damit werden aber auch spätere unternehmerische Fähigkeiten, wie Vertrauen zur Delegation, aber auch Leichtsinn und Risikofreude oder Risikoscheu, und eine aggressive Wettbewerbshaltung oder ein eher kooperativer Stil bis hin zu Versorgung beanspruchenden Haltungen, in den Wurzeln schon festgelegt.

Um wieder auf unser Beispiel zurückzukommen: der starke Einfluß des mütterlichen Elementes innerhalb der Krupp-Generationen ist nicht zu übersehen. Wenn wir daher jetzt kurz auf diesen wesentlichen Faktor für das Verständnis der Generationenfrage dieser Familie eingehen, so können wir uns nicht auf den signifikanten Einfluß der Mutter in der Säuglingszeit beschränken, da einmal zu wenig gesichertes Material hierüber zugänglich ist und zum andern natürlich der mütterliche Einfluß, wenn auch nicht mehr so ausschließlich, in alle anderen Lebensstadien hineinreicht. Bei Krupp ist der Erfolg bei der Unternehmensnachfolge offensichtlich stark von der Haltung der Mutter abhängig. Die Achtung oder Mißachtung, Unterstützung oder Behinderung, die eine Unternehmerfrau ihrem Mann – bewußt oder unbewußt – entgegenbringt, entscheidet weitgehend, ob das zur Nachfolge bestimmte Kind für die Übernahme dieser

Rolle mehr oder weniger begeistert, fähig und willig ist bzw. über die Intensität und Erträglichkeit der Spannung zwischen dem fordernden Familiengeist und der Selbstverwirklichung.

Die Bedeutung des mütterlichen oder allgemein fraulichen Elements bei Krupp wird noch unterstrichen durch die seit jeher bei dieser Familie vorhandene Tendenz, in der männlichen Linie auszusterben. Soweit überhaupt männliche Erben vorhanden waren, starben sie zumeist früh, während die Frauen oft Mann und Sohn überlebten. Es war Katharina, die Tochter des 1587 nach Essen zugewanderten Stammvaters Arndt, die als einziges seiner vier Kinder das unternehmerische Talent geerbt hatte und ihr ganzes neunzigjähriges Leben nützte, um über Strohänner aus der eigenen Verwandtschaft durch Immobilienhandel und Kreditgeschäfte das Vermögen zu vervielfachen und damit den Geschwistern und deren Kindern Stellung und Einfluß als reichste Bürger der Stadt zu verschaffen. Dann, drei Generationen später, die keine wesentlichen unternehmerischen Talente hervorbrachten, war es die schon erwähnte Helena Amalia, die, wie Katharina früh verwitwet und langlebzig, die erstaunlichste unternehmerische Leistung innerhalb der ersten sieben Krupp-Generationen vollbrachte. Friedrich, ihrem Enkel, dem Begründer der Gußstahlfabrik, hat es an Urvertrauen und Risikofreude, ja Leichtsinn und unsteter Erfolgssucht nicht gemangelt. Nach dem frühen Tod seines Vaters stand er unter dem starken Einfluß seiner Großmutter, die dem von seiner Mutter verwöhnten und verhätschelten Knaben Geschäftssinn beibringen wollte – allerdings erfolglos. Schon bei Lebzeiten Helena Amalias hatte er zwei größere Unternehmungen, die ihm die Großmutter ermöglicht hatte, mit einem Fiasko bzw. Bankrott beendet. Trotzdem hinterließ ihm die alte Dame einen Großteil ihres Vermögens, das der zusehends mehr vom Geheimnis der Gußstahlproduktion Besessene im Laufe seines kurzen Lebens völlig verlor. Die Zähigkeit und Beharrlichkeit, die Friedrich in der Verfolgung seines Traumes vom großen Gußstahlindustriellen trotz aller Niederlagen, der eigenen technischen Unfähigkeit und wider die kaufmännische Vernunft bis

zum bitteren Ende an den Tag legte, wurde bestärkt durch seine in allen Lebenslagen fest zu ihm haltende Frau Therese, die auch dem Jungen Alfred, dem späteren Kanonenkönig und Verwirklicher des väterlichen Traumes, als er mit 14 Jahren das bankrotte Werk übernehmen mußte, den Rückhalt gab. Es ließe sich durch alle folgenden Generationen nachweisen, wie sehr die unternehmerische Stärke und Fähigkeit der Anpassung an die Familientradition der jeweiligen Nachfolger von ihren Frauen und Müttern abhängen. Interessant ist die Tendenz zur Gefährdung der jeweils dritten Generation durch im Kruppschen Sinne nicht förderliche Mütter bei gleichzeitiger Regeneration der Familie durch die Wahl starker Frauenpersönlichkeiten als Ehefrauen der Nachfolger in dieser gefährdeten Generation.

3. Zu einem weiteren, wichtigen Einflußfaktor der Kleinkinderperiode sei nur kurz angemerkt, daß ihn die Beziehung zu beiden Eltern prägt und Art und Umfang des Reinlichkeitstrainings zur Begründung von Gesetz und Ordnung im späteren Leben führt, daß ferner in dieser Zeit die ersten Züge der Selbständigkeit, aber auch von Scham und Zweifel, die Basis und der Grad des späteren Ordnungs- und Gerechtigkeitssinnes und der Willenskraft festgelegt werden.

Im Hinblick auf Krupp ist ohne Zugang zum Familienarchiv hier nur wenig auszusagen. Die nachweislich strengen, früh einsetzenden Erziehungspraktiken mögen für die Willensstärke und Härte etwa bei Alfred und seinem Urenkel Alfred mitverantwortlich sein.

4. Die nächste Periode in der Entwicklung bringt die erste bewußtere Auseinandersetzung mit den Eltern und Geschwistern, das Sich-Vorwagen im Spiel, die Entwicklung von Initiative als Prototyp des „unternehmerischen Elementes“, aber auch von Schuldgefühlen. Es erfolgt die erste, am Vorbild der Eltern und Geschwister und der eigenen Stellung innerhalb dieser Basisgruppe gewonnene Erfahrung von Machtbeziehungen und die elementare Vorbereitung auf späteres Führungsverhalten, das mit seinen Wurzeln eben bis in die früh erfahrenen familiären Konstellationen reicht. Der persönliche spä-

tere Führungsstil des Unternehmers wird also vorgeprägt durch die jeweils einzigartige Integration väterlich-fordernder und bestimmter mütterlich-gebend-beschützender, geschwisterlich-teilender, aber auch neidender und onkelhaft-fördernd-beratender Haltungen.

Untersuchungen in diesem Zusammenhang führen bei Krupp zu hochinteressanten Ergebnissen. Es kann hier nur andeutungsweise auf den ausgesprochen mütterlich-gebend-beschützenden Führungsstil bei Friedrich dem Gründer hingewiesen werden, der ohne Geschwister und kaum einem starken väterlichen Einfluß ausgesetzt aufwuchs. Ähnliches gilt für Fritz, den konfliktbeladenen Sohn Alfreds, dessen homosexuelle Fixierung der Identifikation mit der Mutter folgte, während bei seinem Vater, dem großen Alfred, der autoritär-väterliche Führungsstil überwiegt.

5. Die nächste Periode ist von dem über die Basis-Familie hinausreichenden Einfluß der Nachbarschaft, der Schule usw. bestimmt, mit der verstärkten Herausforderung, sich im Bereich von Kenntnissen und Fertigkeiten zu bewähren, und mit der Entwicklung von Fähigkeiten, wie Fleiß, Zähigkeit und Durchsetzungsvermögen (aber auch von Minderwertigkeitsgefühlen). Zugleich beginnt hier der Einfluß der Jugendreihe im schon früher besprochenen Sinn.

6. Das pubertäre Stadium bringt den verstärkten Einfluß der Jugendreihe. Die Auseinandersetzung zwischen Jugendgeist, Familiengeist und dem herrschenden Zeitgeist ist verflochten in die Identitätskrise, das Drama der Selbstfindung. Hier wird über Annahme oder Abwerfen der Erbverpflichtung gegenüber dem Generationenunternehmen entschieden bzw. der Grad von Zielklarheit, Selbstsicherheit und Eigenständigkeit, mit dem der Nachfolger die Erbaufgabe als seine eigene freudig oder mit allen Abstufungen des Opfers und des Verzichts auf Selbstverwirklichung übernimmt. Der Einfluß von Freundeskreisen und Gruppen Gleichgesinnter oder Gegner und von Führer-Vorbildern ist maßgeblich; die Suche nach dem eigenen geistigen Standort steht im Vordergrund.

Für beide unter 5. und 6. genannten Perioden gilt bei Krupp hinsichtlich der entscheidenden Generationen von Alfred bis Alfried die erfolgreichere – zumindest für die Nachfolgeübernahme erfolgreiche – Abwehr von Einflüssen aus der Schule und von Jugendreihen durch rigorose Beschneidung und Kontrolle aller dieser Beziehungen. Der pubertären Rebellion, bei Fritz und Alfried klar ausgeprägt, tritt die fordernde Strenge des Familiengeistes in Form des langwährenden Haltungstrainings und der übermächtigen Umwelterwartungen entgegen und erzwingt sich den Dienst am Unternehmen.

7. Der entscheidende Einfluß ereignet sich durch das Erlebnis der verstärkten Ich-Du-Beziehungen nach der Überwindung des mehr selbstbezogenen Pubertätsstadiums. Das Erlebnis von Freundschaft und Liebe, Wettbewerb und Zusammenarbeit führt zur Intimitäts- und Solidaritätsbefähigung oder in die Isolation. Dementsprechend verfestigen sich die schon früher begründeten Führungsgewohnheiten zu mehr partizipativen, kooperativen oder zu distanziert-autoritären Stilformen.

8. Als Folge dieser Stilverfestigungen und zugleich als eine endgültige Ausformung wirken die Erfahrungen in der Lebensgemeinschaft der Ehe, des gemeinsamen Haushaltes und der Arbeitsteilung oder das Scheitern dieser Gemeinschaftsbeziehungen. Selbstentäußerung, Zeugungswille und das Sich-Sorgen um das Geschaffene oder die Selbstabsorbierung, ein von und in sich Gefesselt-Sein, sind das Ergebnis. Ein gesundes Maß von Hingabe an die Familie wie auch an das geschaffene Unternehmen, der Mut zu Wachstum und die aufopfernde Sorge bei der Überwindung der Krisen kennzeichnen eine erwünschte Haltung.

Nicht selten aber wird das Unternehmen zum „Ersatzkind“, wie dies beispielsweise für Alfred Krupp, den Kanonenkönig und hervorragendsten Unternehmer in der ganzen Familie, zutraf. Der Mangel an echten Liebes- und Freundschaftsbeziehungen und das Scheitern seiner Ehe stehen im Einklang mit dieser Haß-Liebe-Beziehung zu seinem „Kind“, seinem Unternehmen. Auch Alfried scheitert an diesen Aufgaben, entwickelt einen

sehr distanziert-autoritären Führungsstil und gerät persönlich in starke Isolation. Ganz anders Friedrich der Gründer, dem von allen seinen Nachfolgern trotz des tragischen Scheiterns seiner zahlreichen Unternehmungen am meisten Lebenswärme vergönnt war.

9. Schließlich, als letzter wesentlicher Faktor in der Ausreifung der Persönlichkeit, sei hier das Erreichen der Integrität genannt, die Annahme und Bejahung eines einzigen und einmaligen Lebens und der mit ihm verbundenen Menschen, der Hinwendung zur Menschheit, zu den größeren und höheren Aufgaben der Gemeinschaft oder – im extremen Fall des Mißlingens dieser Reifung –: Verzweiflung, Abscheu vor dem eigenen Leben und, in Projektion, Menschenverachtung. Inwieweit und in welchem Grade diese Integrität vom Unternehmer erreicht wird, hat entscheidenden Einfluß auf den Stil der Unternehmensführung, auf den Typ der Mitarbeiter, das Betriebsklima, auf die Fähigkeit und den Willen des Unternehmers, sich überbetrieblichen Gemeinschaftsaufgaben zu widmen, und nicht zuletzt auf die Art und den Erfolg bei der Erziehung des Nachfolgers.

Die Gefährdung des Erreichens dieser Integrität bei Persönlichkeiten, die, wie fast alle Krupp-Nachfolger, einem derart dominierenden Familiengeist oder Über-Ich ausgesetzt sind, ist bei den hier erwähnten wenigen Beispielen aus einer einzigen Familiengeschichte einsichtig. Dort, wo die Erbverpflichtung im Sinne einer positiven Identität bejaht oder gar freudig angenommen wird, ist der Entwicklungsablauf nicht gestört. Dies trifft aber für die Krupp-Generationen, die das Unternehmen zum Welterfolge geführt hatten, nicht zu. Ja, es ist ein geradezu gegensätzlicher Trend zwischen dem Unternehmererfolg und dem Lebenserfolg und der Lebenserfüllung der jeweiligen Alleineigentümer im Sinne der Identität und Integrität zu beobachten: während sich das Unternehmen Krupp in 150 Jahren zu unglaublichem Erfolg und Weltgeltung aufschwingt und gefährliche Krisen überwindet, werden die jeweiligen Alleininhaber zunehmend exzentrisch und unglücklich in der persönlichen Le-

benssphäre, vielleicht mit Ausnahme Gustavs, des angeheirateten Prinzgemahls.

Der entscheidende Einfluß der frühkindlichen Erziehung auf die positive oder negative Entwicklung unternehmerischer Befähigung, verstärkt durch die Wirkung des jeweiligen mütterlichen Elements und den frühen Tod der Väter, wird bei Friedrich dem Gründer und Alfried, dem genialen Sohn, offenbar. Durch beide wird eine Tradition begründet, die über mehrere Generationen wirksam bleibt und zugleich Stärke und Schwäche des Unternehmens bedeutet. Dies gilt besonders für den Grundsatz der unbedingten Alleinherrschaft, der schließlich durch die mangelnde Anpassungsfähigkeit an veränderte Zeitumstände auch den Untergang der Krupp-Herrschaft bewirkte. Die Finanzkrise, der Krupp 1967 zum Opfer fiel, zeigt den Stil eines repetitiven Verhängnisses, das bereits bei Friedrich dem Gründer nachweislich ist, und gleicht fast aufs Haar dem (nur durch den Eingriff eines vom Staat eingesetzten Bankenkonsortiums verhinderten) finanziellen Zusammenbruch Alfreds 1872. Der verhängnisvolle Unterschied und damit die Fehleinschätzung der Situation 1967 lag in einer wesentlichen Veränderung der Beziehung zwischen Krupp und dem Staat, die im magischen Dreieck der für den Unternehmenserfolg so wichtigen Machtkonstellationen einen entscheidenden Platz innehatte. Diese Dreiecks-konstellation bestand erstens in der steuer- und publizitätsbegünstigten Alleinherrschaft des Alleineigentümers, zweitens in der Loyalität und hervorragenden Ausbildung der mit der Familie und dem Unternehmen sich identifizierenden Mitarbeiterschaft, den „Kruppianern“, die zum Teil bereits seit mehreren Generationen der Firma angehörten, und drittens in der persönlichen Beziehung zwischen dem Kaiserhaus bzw. der Regierung und der „vaterländischen Anstalt“ Krupp. Diese Beziehung zum Staat ermöglichte nicht nur die Ausweitung des Waffengeschäftes und die Meisterung finanzieller Krisen, sondern durch Sondergesetze auch den steuerbegünstigten Erbgang, der sonst ruinös gewesen wäre. Beide letztgenannten Vorteile waren jedoch 1967 nicht mehr wirksam. Alfried war, allen War-

nungen zum Trotz, wie sein Urgroßvater – jedoch mit tödlichen Folgen –, dem Zwang einer nicht mehr bewährten Tradition erlegen.

Damit sei dieser kurze Einblick in die Generationen-Frage eines Familienunternehmens abgeschlossen. Man wird sich vielleicht fragen, welche Bedeutung derartigen Problemstellungen in der schon fast nachindustriellen und vom Management geprägten Wirtschaft zukommt. Hier sei die Behauptung gestattet, daß selbst in den hochindustrialisierten Ländern – geschweige in weniger entwickelten – die Familienunternehmen noch erhebliche Bedeutung besitzen. Dies gilt besonders für den Bereich der Klein- und Mittelbetriebe. Auch wird das Bedürfnis, Entscheidungsbefugnis und Erfahrung zur Vollendung und Weiterführung von Werken zu tradieren, so bald nicht aussterben. Außerdem gelten ja die aus der Generationenforschung gewonnenen Einsichten nicht nur für den Familienbetrieb. Unsere Wirtschaft braucht den unternehmerischen Menschen als Manager, als Mitarbeiter auf allen Stufen des Betriebes. Für die richtige Auswahl der Begabten, die Art und den rechtzeitigen Beginn der Entsprechung zu unternehmerischem Verhalten können wir von der Generationenforschung wertvolle Lösungshinweise erhalten. Und schließlich: Bei der Untersuchung von Problemen der Unternehmensführung stößt man immer wieder – wie auch im Falle Krupp – auf die entscheidende Bedeutung sogenannter „irrationaler Faktoren“. Bessere Kenntnis dieser Wirkkräfte könnte die Effizienz von Führungsorganisationen nur erhöhen.

Möglichkeiten, diese oft „unbewußten“ oder „irrationalen“ Einflüsse auf das an sich schwierige Problem der Nachfolge in Familienunternehmen aufzudecken und im Sinne einer positiven, realistischen Lösung aufzuarbeiten, sehe ich auf Grund meiner Erfahrungen vor allem im „analytischen“ Prozeß. Das heißt sowohl die gesteuerte „Selbsterkenntnis“ der betroffenen Personen in der dualen analytischen Situation, als auch die Einbeziehung aller betroffenen Personen, beispielsweise Eltern, Kinder (auch deren Männer bzw. Frauen), in einen gruppen-

dynamischen Prozeß mit der Aufgabe der Erarbeitung einer wirklichkeitsnahen Lösung des Nachfolgeproblems.

ANMERKUNGEN

- (1) R. C. Hodgson, D. Levinson, A. Zalesnik, The Executive Role Constellation. Harvard University, Division of Research NBI, p. 485.
- (2) Unternehmerbrief des Deutschen Industrieinstituts Köln, Jg. 1970.
- (3) Im Sinne von Eduard Wechsler (siehe unter Anm. (9)); also etwa die Reihe der Gleichaltrigen, die ein bestimmter „Jugendgeist“ (oft auch eine geschichtswirksam gewordene Weltanschauung) verbindet.
- (4) Eine unveröffentlichte, aber zugängliche Arbeit über vorläufige Ergebnisse dieser Bemühungen liegt im Archiv der Harvard Business School: Michael Hofmann, On the Problem of Business Leadership in Generations. A preliminary note on the House of Krupp. Dort auch die einschlägige Literatur.
- (5) Max Weber, Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie. 4. Aufl., Tübingen 1947.
- (6) Joseph Schumpeter, Sombarts Dritter Band. Rezension in Schmollers Jahrbuch, 51. Jg., I. Halbbd., 1927, S. 349 ff.
- (7) D. McClelland, The Achieving Society. Princeton, N. J. 1966.
- (8) Erik H. Erikson, Identity and the Life Cycle. Psychological Issues, Vol. I, Nr. 1 (1959). International University Press Inc. New York.
- (9) Eduard Wechsler, Die Generationen als Jugendreihe. Leipzig 1930.