

Der Generationswechsel ökonomischer Funktionseliten in Ostdeutschland: Befunde und Szenarien*

Bernd Martens

1. Stellenwert des Familienkapitalismus in der deutschen Wirtschaft

Traditionell ist der Stellenwert von Familienunternehmen, d.h. Firmen, deren Geschicke mehrheitlich von Familien bestimmt werden, relativ groß. Nach der Untersuchung von Klein (2000) lag der Anteil der Familienunternehmen mit einem Umsatz von 2-100 Mio. DM bezogen auf alle deutschen Unternehmen dieser Umsatzklassen bei 70 %. In der neueren Untersuchung von Günther und Gonschorek (2006: 5) über wertorientierte Unternehmensführung im Mittelstand bewegt sich der Anteil der Familienunternehmen in einer ähnlichen Größenordnung (64 %). Folgt man Klein (2000: 53), erwirtschaften Familienunternehmen kumuliert »in allen Branchen außer der Dienstleistungsbranche mehr Umsatz als Nicht-Familienunternehmen«.

Im Rahmen des Sonderforschungsbereichs 580 »Gesellschaftliche Entwicklungen nach dem Systemumbruch« führte das Projekt A2 »Generationswechsel im Management« zwei größere standardisierte Befragungen der ersten Leitungsebene mittelständischer Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes mit 50-1 000 Beschäftigten in Ost- und Westdeutschland durch (Martens/Michailow 2003). Auf Grund der Modalitäten der Befragungen kann man die Stichproben als *industriellen Mittelstand* charakterisieren (Martens/Michailow 2006: 224). Die Erhebungen fanden 2002 und 2005 statt, die Fallzahlen betragen jeweils ca. 800 Unternehmen, wovon 538 Panelbetriebe sind, zu denen für beide Jahre Informationen vorliegen.

Im Zusammenhang mit familienkapitalistischen Tendenzen sind die relativ hohe Quote von Unternehmenseigentümern ostdeutscher Herkunft und die Planung von Unternehmensübergaben in traditionellen Bahnen erwähnenswert. 55 % der ostdeutschen Befragten besaßen bei unserer Befragung 2005 Anteile an den Unternehmen, in denen sie tätig waren (wenngleich meistens als Minderheitseigentümer).

* Der Text wird im Tagungsband des Soziologietages 2002 erscheinen.

Die entsprechende Eigentumsquote bei den Westdeutschen betrug 44 %. Von den befragten Unternehmensleitern, die 2005 eine Unternehmensübergabe beabsichtigten, strebten 43 % das innerhalb der Verwandtschaft an. Hinsichtlich dieser Planungen gibt es keine Ost/West-Unterschiede, und die traditionelle Form des Generationswechsels innerhalb der Familie war gegenüber der Übertragung der Verantwortung auf andere Personengruppen dominierend. Dieses Ergebnis entspricht denen ähnlicher Studien, so wünschen in der Stichprobe von Günther und Gonschorek (2006: 17) sogar 63 % der Befragten eine Übertragung innerhalb der Familie.

Es lässt sich also konstatieren, dass familienkapitalistische Strukturen in der deutschen Wirtschaft immer noch einen großen Stellenwert besitzen. Dies bezieht sich sowohl auf das Eigentum an Firmen als auch auf die Wege, mit denen die Kontinuität der Unternehmen sichergestellt werden soll. Die familieninterne Nachfolge stellt immer noch die vorherrschend angestrebte Form der Weiterführung des Unternehmens dar. Trotz dieser Ähnlichkeiten beim generativen Wechsel an der Spitze ost- und westdeutscher Unternehmen existieren mit der Transformation der Kombinatwirtschaft Besonderheiten, auf deren prägenden Einfluss im Folgenden eingegangen wird.

2. Die spezielle Situation in Ostdeutschland

In Ostdeutschland liegt eine besondere Situation vor, da der generative Wechsel an der Unternehmensspitze und der Wandel ökonomischer Institutionen im Zuge der Transformation der Wirtschaft stark auseinanderfielen. Während mit der Wende ein Strukturbruch in ökonomisch-politischer Hinsicht zu konstatieren ist, war der Generationswechsel bei den ökonomischen Funktionseleiten teilweise »stillgestellt«. Auf der Grundlage empirischer Studien der 90er Jahre beschrieben Kotthoff und Matthäi (1998: 100) »Senior-Unternehmer« oder auch »Unternehmer wider Willen« als besondere ostdeutsche Phänomene. Die erste Gruppe wurde durch die Wende in einem vorgerückten Lebensstadium zum Firmengründer; für die zweite war die unternehmerische Option einfach den Umständen geschuldet und lag nicht in einer inneren Berufung begründet.

Unsere Befunde ergänzen und präzisieren diese Ergebnisse der 90er Jahre: Eine immer noch dominierende Gruppe von Leitern mittelständischer Unternehmen in Ostdeutschland weist einen biografischen Hintergrund in der Kombinatwirtschaft auf. Der Anteil von Unternehmensleitern mit Führungserfahrungen bereits zu Zeiten der DDR lag im Befragungsjahr 2002 bei 79 %. Die entsprechende Zahl für die Befragung 2005 beträgt 77 %.

Hinsichtlich beruflicher Entwicklungen nach der Wende belegen Verlaufsdaten, die während der Befragung 2002 erhoben wurden, lange Verbleibszeiten auf den Positionen, die ostdeutsche Unternehmensleiter im Zuge der Wende erreichen konnten. Multivariate Sequenzmusteranalysen der Karrieren dokumentieren die Nutzung zeitlich kurzer Gelegenheitsfenster Anfang der 90er Jahre, um Verantwortung für Unternehmen zu übernehmen (Martens 2005). In der Mehrzahl der Fälle eröffneten die ersten Jahre der Transformation, für einen beschränkten Personenkreis die Möglichkeit von einer Position der »zweiten Reihe« in die erste Leitungsebene aufzusteigen ohne den Betrieb zu wechseln. Mit einem Anteil von mehr als der Hälfte (54 %) stellt dieses Muster beruflicher Verläufe – das Ergreifen von Chancen im ehemaligen Volkseigenen Betrieb, in dem man schon Karriere gemacht hatte – die dominante Gelegenheitsstruktur dar, die später erfolgreiche ostdeutsche Unternehmensleiter in den 90er Jahren hatten. Häufig war das mit dem Kauf von Firmenanteilen verbunden. Auf Grund dieser Vorgeschichte sind sie als »Senior-Unternehmer« anzusehen, für die kein westdeutsches Pendant existiert und die den industriellen Mittelstand in Ostdeutschland bis heute prägen.

Die relativ homogene Altersstruktur ostdeutscher Unternehmensleiter (Martens 2005: 212) – im Vergleich zu der entsprechenden westdeutschen Stichprobe sind die Altersgruppen der über 40-Jährigen stärker besetzt – macht einen größeren Generationswechsel an der Spitze von Unternehmen und damit auch Veränderungen in der Zusammensetzung ökonomischer Funktionseliten in den nächsten Jahren wahrscheinlich.

Deutliche Ost/West-Unterschiede zeigen sich also hinsichtlich der Altersverteilungen von Unternehmensleitern, die den Bedingungen des ökonomischen Strukturbruchs geschuldet sind. Auf der Basis unserer Daten weisen darüber hinaus Qualifikationsprofile und Einstellungsmuster zu gesellschaftspolitischen Fragen – trotz aller Angleichungsprozesse – größere Ost/West-Differenzen auf.

Für die Charakterisierung nationaler Managementkulturen gilt das *Qualifikationsprofil der Führungskräfte* auf den obersten Leitungsebenen als ein wichtiger Indikator. Bis in die 80er Jahre hinein gehörte zu den kennzeichnenden Eigenschaften des westdeutschen Managements die im internationalen Vergleich herausstechende Dominanz der Ingenieure und Techniker (Lane 1989). Seitdem hat der Anteil ingenieurwissenschaftlich ausgebildeter Unternehmensleiter in Westdeutschland kontinuierlich abgenommen, zugunsten des Bedeutungsgewinns von Führungskräften mit kaufmännischem und wirtschaftswissenschaftlichem Ausbildungshintergrund (vgl. Eberwein/Tholen 1990). Im *westdeutschen* Management des industriellen Mittelstandes liegt nach unseren Untersuchungsergebnissen der Anteil technischer oder ingenieurwissenschaftlicher Qualifikationen inzwischen (2005) bei 50 %. Der Prozentsatz solcher Ausbildungen bei den Unternehmensleitern beträgt nur noch 48 %.

Anders sehen unsere Ergebnisse für das *ostdeutsche* Topmanagement aus, das weiterhin in hohem Maße von Ingenieuren und Technikern geprägt wird: 69 % weisen technische Qualifikationen auf. Der Prozentsatz von Ingenieuren an den Führungskräften nimmt nach unseren neuesten Befragungsdaten eine ähnliche Größenordnung an (67 %). Damit wurde ihre überragende Dominanz im Vergleich zu den 90er Jahren, in denen zwischen 71 % und 89 % des ostdeutschen Managements über einen technischen und naturwissenschaftlichen Hochschulabschluss verfügten (Gergs/Pohlmann 1999), etwas geschmälert, doch sie bewegt sich weiterhin auf einem hohen Niveau.

Einen dritter Aspekt stellen Ost/West-Unterschiede zwischen ökonomischen Funktionseliten in Bezug auf *gesellschaftspolitische Orientierungen* dar. Diese können durch Clusteranalysen zu zwei Einstellungsmustern verdichtet werden, die sich umschreiben lassen als »soziale Marktwirtschaftler«, die eine stärkere Präferenz für Konsensorientierung und Interessenausgleich in der betrieblichen Praxis aufweisen sowie eher Aspekte der sozialen Integration im unternehmerischen Handeln berücksichtigt wissen wollen und »Konkurrenzkapitalisten«, die eher neoliberale Wirtschaftspositionen vertreten sowie weniger geneigt sind, sich für die sozialen Konsequenzen konkurrenzkapitalistischer Gewinnmaximierungsstrategien verantwortlich zu fühlen. Detaillierte Auswertungen mit unterschiedlichen unabhängigen Merkmalen verdeutlichen, dass die Ost/West-Differenz *der dominierende Faktor* für die Variation der gesellschaftspolitischen Orientierungen ist. Westdeutsche Unternehmensleiter sind zu fast zwei Dritteln »soziale Marktwirtschaftler«, während ostdeutsche in ca. 61 % der Fälle als »Konkurrenzkapitalisten« klassifiziert werden. Auch wenn beschreibende Merkmale kontrolliert werden, besitzt die regionale Herkunft durchgehend einen starken Einfluss. Die ostdeutsche »Orthodoxie der Proselyten« ist zum Teil mit der eigenen Betroffenheit erklärbar: Unternehmensleiter mit einem geringeren Einkommen sind im Cluster der »Konkurrenzkapitalisten« häufiger vertreten (vgl. Martens 2007).

Der industrielle Mittelstand wird demzufolge immer noch durch den »langen Schatten der Wende« beeinflusst. Es dominieren »Senior-Unternehmer« mit einem technischen Qualifikationshintergrund, deren gesellschaftspolitische Orientierungen sich deutlich von denen westdeutscher Vergleichsgruppen unterscheiden. Auf Grund der Altersstruktur dieser Unternehmensleiter ist ein größerer Generationswechsel in der Zukunft wahrscheinlich, der in den herkömmlichen Traditionslinien der Familie geplant wird.

Vor dem Hintergrund der Ausbildung familienkapitalistischer Strukturen in Ostdeutschland und augenblicklicher Entwicklungen im industriellen Mittelstand werden abschließend drei Szenarien formuliert, die mit den bereits skizzierten Befragungsdaten konfrontiert werden.

3. Szenarien

Die Basis der Szenarien stellen Vergleiche von Vorgängern (den von uns befragten Angehörigen der ersten Leitungsebene mittelständischer Unternehmen) und deren potenziellen Nachfolgern dar. Zusätzlich zu den Personen der ersten Leitungsebene wurden sowohl 2002 als auch 2005 designierte Nachfolger für die Leitungsstellen kontaktiert. Der Anteil von Nachfolgern, bezogen auf die Zahl der insgesamt befragten Stelleninhaber, betrug zu beiden Erhebungszeitpunkten ca. 6 %. Dementsprechend betragen die absoluten Fallzahlen für die zweite Befragung 15 ostdeutsche und 27 westdeutsche Nachfolger. Auf Grund dieser kleinen Stichprobe sind die Szenarien eher als qualitative Illustrationen, denn als zuverlässige Abschätzungen von Entwicklungen anzusehen. Sie werden in den folgenden Abschnitten in Form von Thesen verdichtet.

Die Unterschiede zwischen den Qualifikationsprofilen ost- und westdeutscher Funktionseliten in den Unternehmen werden noch über einen gewissen Zeitraum hinweg erhalten bleiben. Bei den westdeutschen Nachfolgern ist der Anteil von Ingenieuren weiterhin rückläufig (41 %), doch 80 % der ostdeutschen Nachfolger auf Stellen der ersten Leitungsebene zeichnen sich durch technische Qualifikationen aus. Ein umgekehrtes Bild zeigen die kaufmännischen Ausbildungen, deren Prozentsatz bei den westdeutschen Nachfolgern 63 % bei den ostdeutschen jedoch lediglich 27 % beträgt. Die Dominanz technischen Wissens korrespondiert mit der ungebrochenen Hochschätzung des (technischen) Fachwissens als Grundlage für die Anerkennung als Vorgesetzter auch bei ostdeutschen Nachfolgern. Damit ähneln diese ihren Vorgängern mehr als ihren westdeutschen Pendanten.

Die ostdeutsche »Orthodoxie der Prosehyten« wird vermutlich ein Übergangsstadium sein, das aber im Zusammenhang mit Entwicklungen in den Unternehmen gesehen werden muss. Die Klassifikation der Befragungsdaten 2002 in »Konkurrenzkapitalisten« und »soziale Marktwirtschaftler« wurde genutzt, um mit Hilfe einer Diskriminanzanalyse (vgl. Bortz 2005: 605ff.) die Nachfolger auf der Grundlage ihrer Einstellungen im Befragungsjahr 2005 zu gruppieren. Das Verhältnis der beiden Einstellungssyndrome beträgt für die ostdeutschen Nachfolger 4 : 11, für die westdeutschen 14 : 13. Auf Grund der geringen Stichprobengrößen sollte man diese Zahlen nicht überbewerten. Nach den Analysen der alten Daten (Befragungszeitpunkt 2002) spricht viel für Zusammenhänge der erwähnten Einstellungsmuster mit dem Einkommen und der Vertrautheit mit Institutionen der betrieblichen Mitbestimmung (vgl. Martens 2007), so dass weitere Angleichungsprozesse an westdeutsche Einstellungsmuster nicht nur in Relation mit dem generativen Wandel gesehen werden sollten, sondern zugleich in Verbindung mit Veränderungen in den Unternehmen.

Allgemein werden auch im industriellen Mittelstand Strategien der Unternehmenswertsteigerung zunehmen. In der Studie von Kotthoff und Reindl (1990) wird ein eher instru-

mentelles Verhältnis von Firmenerben als Einflussgröße für die Sozialordnungen mittelständischer Unternehmen beschrieben. Ähnliches bestätigen die Daten der aktuellen Stelleninhaber nicht. Doch können wir die Tendenz belegen, dass deren Nachfolger im industriellen Mittelstand vermehrt auf die Rendite als betriebswirtschaftlicher Steuerungsgröße achten. Bei den westdeutschen Vorgängern beträgt 2005 der Anteil derjenigen, die sich in der Weise äußern 64 % bzw. bei den Nachfolgern 81 %. Für die ostdeutsche Teilstichprobe lauten die entsprechenden Zahlen 56 % (Vorgänger) und 67 % (Nachfolger). An dieser Stelle ist anzumerken, dass es Tendenzen der Steigerung des Unternehmenswertes (auch im Mittelstand) auf Grund ökonomischer Rahmenbedingungen gibt (vgl. Schweikart/Töpfer 2006).

4. Fazit

In Ostdeutschland lässt sich eine Ungleichzeitigkeit von institutionellem Wandel und aufgeschobenem Generationswechsel an der Spitze mittelständischer Unternehmen beobachten. Der zukünftig stärker zu erwartende Generationswechsel in ostdeutschen Unternehmensleitungen wird in den traditionellen Bahnen eines »Familienkapitalismus« gewünscht und geplant. Vermutlich werden dabei einige ostdeutsche Spezifika erhalten bleiben wie zum Beispiel Qualifikationsprofile. Andere Merkmale, wie etwa Einstellungsunterschiede, werden sich hingegen angleichen. Allerdings ist zu beachten, dass unabhängig von dem generativen und institutionellen Wandel in Ostdeutschland der hier thematisierte industrielle Mittelstand Veränderungen unterliegt, die sich etwa in der Adaption neuer Managementkonzepte abzeichnen.

Literatur

- Bortz, Jürgen (2005), *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*, 6. Aufl. Berlin.
- Eberwein, Wilhelm/ Tholen, Jochen (1990), *Managermentalität. Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik*, Frankfurt/M.
- Gergs, Hans-Jürgen/ Pohlmann, Markus (1999), »Ökonomische Eliten vor und nach der Wiedervereinigung: Die Selektivität des Transformationsprozesses«, in: Stefan Hornbostel (Hg.), *Sozialistische Eliten*, Opladen, S. 267-288
- Günther, Thomas/ Gonschorek, Torsten (2006), »Wert(e)orientierte Unternehmensführung – Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung«, *Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre*, Nr. 114/06.
- Klein, Sabine (2000), *Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen*, Wiesbaden.

- Kotthoff, Hermann/ Matthäi, Ingrid (1998), *Vom Kombinat zum Kleinbetrieb. Die Entstehung einer mittelständischen Industrie*, Berlin.
- Kotthoff, Hermann/ Reindl, Josef (1990), *Die soziale Welt kleiner Betriebe*, Göttingen.
- Lane, Christel (1989), *Management and Labour in Europe. The Industrial Enterprise in Germany, Britain and France*, Aldershot
- Martens, Bernd (2005), »Der lange Schatten der Wende. Karrieren ostdeutscher Wirtschaftseliten«, *Historical Social Research*, Sonderheft »Unternehmer und Manager im Sozialismus«, S. 206-230.
- Martens, Bernd (2007), »Orthodoxie der Proselyten – Einstellungsmuster ökonomischer Funktionselemente im Ost/West-Vergleich«, *Zeitschrift für Soziologie* Jg. 36, S. 118-130.
- Martens, Bernd/ Michailow, Matthias, 2003: »Konvergenzen und Divergenzen zwischen dem ost- und westdeutschen Management«, in: Bernd Martens/ Matthias Michailow/ Rudi Schmidt (Hg.), *Managementkulturen im Umbruch. SFB 580 Mitteilungen*, Heft 10, S. 13-55.
- Martens, Bernd/ Michailow, Matthias (2006), »Wandel und Kontinuität mittelständischer Unternehmen – Eine Untersuchung zu Differenzen zwischen und Gemeinsamkeiten von Unternehmensleitern«, *Zeitschrift für KMU & Entrepreneurship*, Jg. 54, S. 221-242.
- Schweickart, Nikolaus/ Töpfer, Armin (Hg.) (2006), *Wertorientiertes Management. Werterhaltung – Wertsteuerung – Wertsteigerung ganzheitlich gestalten*, Berlin.