

Leseprobe aus:

Sprachlose Elite?



Franz Walter, Stine Marg (Hg.)

Sprachlose Elite?

Wie Unternehmer Politik und Gesellschaft sehen

BP-Gesellschaftsstudie

Rowohlt

Diese Studie wurde initiiert und gefördert
von der BP Europa SE.

1. Auflage April 2015

Originalausgabe

Copyright © 2015 by Rowohlt Verlag GmbH,

Reinbek bei Hamburg

Alle Rechte vorbehalten

Redaktion Tobias Schumacher-Hernández

Satz aus der Minion Pro, PageOne,

bei Dörlemann Satz, Lemförde

Druck und Bindung CPI books GmbH, Leck, Germany

ISBN 978 3 498 04213 4



Das für dieses Buch verwendete FSC®-zertifizierte Papier
Lux Cream liefert Stora Enso, Finnland.

Inhalt

Vorwort 7

Michael Schmidt (BP)

Unternehmer und Gesellschaft 9

Einleitende Bemerkungen zum Vorgehen und zur Methodik

Stine Marg / Franz Walter

«Geplant war das alles nicht» 30

Werdegänge deutscher Wirtschaftsführer

Roland Hiemann

«In der Firma zählt der Mensch» 69

***Familienunternehmer und Manager als zwei Pole
zeitgenössischer Unternehmerpersönlichkeiten***

Felix Butzlaff

«Mehr Unternehmergeist!» 102

Unternehmer und ihr Blick auf Politik

Robert Lorenz

«Wir sind die Wirtschaft!» 134

***Der Mittelstand in der Gesellschaft zwischen Anspruch
und Realität***

Stine Marg

**«Eine Frau ist was anderes als ein Mann,
sie bekommt die Kinder»** 166
Führungskräfte über Geschlechterrollen
Teresa Nentwig

**«Es gibt kein besseres System als die
Soziale Marktwirtschaft»** 197
Der Blick des Unternehmers ins Ausland
Sebastian Kohlmann

«Was soll ich im Verband?» 218
*Über informelle Netzwerker und organisierte
Interessenvertreter*
Andreas Wagner

«Der Steuermann lenkt sein Schiff» 242
Normative Bindungen deutscher Unternehmer
Matthias Micus

«The business of business is business, not civics» 286
Unternehmer in Deutschland – Fazit und Ausblick
Franz Walter / Stine Marg

Dank 351

Zwei Jahre nach Veröffentlichung der ersten BP-Gesellschaftsstudie über die Motivation und das Wirken von Protestbewegungen in Deutschland beschäftigen sich Professor Franz Walter vom Göttinger Institut für Demokratieforschung und sein Forscher-Team mit der Sicht von Unternehmern und Managern auf Politik und Gesellschaft.

Auch mit dieser Studie will sich BP an der gesellschaftlichen Diskussion in Deutschland beteiligen, die nach wie vor davon geprägt ist, dass man zu oft übereinander statt miteinander spricht und sich zu sehr auf das eigene Vorverständnis verlässt, anstatt sich mit dem Gegenüber auseinanderzusetzen. Die vorliegende Studie soll einen Beitrag dazu leisten, vorherrschende Einschätzungen über eine wichtige gesellschaftliche Gruppe überprüfen, ergänzen und möglicherweise auch korrigieren zu können.

Unternehmer und Manager spielen eine zentrale Rolle bei der Schaffung und Sicherung des Wohlstandes, in dem Deutschland lebt. Zusammen mit den Beschäftigten ihrer Unternehmen sorgen sie täglich dafür, dass Produkte und Dienstleistungen entwickelt und produziert werden, für die es auf den in- und ausländischen Märkten eine rege Nachfrage gibt. Die Fähigkeiten zu Innovation und Sozialpartnerschaft, die essenziell für den wirtschaftlichen Erfolg Deutschlands sind, werden immer wieder unter Beweis gestellt. Diese Leistung wird häufig als selbst-

verständlich angesehen. Dahinter steckt jedoch harte Arbeit aller Beteiligten.

Zugleich kann man bisweilen eine Neigung bei Unternehmern und Managern beobachten, Wirtschaft als eine von Politik und Gesellschaft separierte Sphäre anzusehen. Dabei sind die Angehörigen eines Unternehmens von der Top-Etage bis zum Pförtnerhaus als Wähler und häufig auch als Akteure der öffentlichen Diskussion in diesen Bereichen aktiv. Auch Unternehmensverbände spielen eine wichtige gesellschaftliche Rolle. Deswegen lohnt es sich, die Sicht der Führungskräfte der Wirtschaft auf Politik und Gesellschaft eingehender zu ermitteln.

Die vorliegende Untersuchung soll Denkanstöße geben, und wir freuen uns, wenn dies gelingt. Es geht uns nicht darum, unsere eigenen Einschätzungen bestätigt zu finden. BP hält das Wirtschafts- und Sozialmodell Deutschland für gut entwickelt, meint aber, dass der Dialog zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft verbessert werden kann. Dabei soll diese Studie helfen.

Nun überlasse ich es Ihnen, verehrte Leserinnen und Leser, sich selbst ein Bild zu machen.

Michael Schmidt

Vorsitzender des Vorstands der BP Europa SE

Unternehmer und Gesellschaft

Einleitende Bemerkungen zum Vorgehen und zur Methodik

Stine Marg / Franz Walter

Industriekapitäne, CEOs, Hidden Champions, Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder – wer sind Deutschlands Unternehmer? Wie schauen die Organisatoren der Wirtschaft auf die bundesrepublikanische Politik und Gesellschaft? Welche biographischen Erfahrungen waren für sie prägend, an welchen Wertvorstellungen und Leitbildern orientieren sie ihr Handeln? Wie blicken sie auf politische Entscheidungsprozesse, das Partizipationsbegehren großer Bevölkerungsteile, auf das Bildungs- und Ausbildungssystem, auch auf Europa und die Welt? Wie charakterisieren sie die Beziehung zwischen ihren Mitarbeitern und Angestellten auf der einen und ihr eigenes Verhältnis zur Belegschaft als Chef und Arbeitgeber auf der anderen Seite? Welches Selbstbild haben sie von sich als Individuum, in welcher Verantwortung sehen sie das Unternehmer- und Managertum als soziale Gruppe? Wie stehen Unternehmer zu den Gewerkschaften, dem «Modell Deutschland», zu den eigenen Interessenvertretern?

Diese Fragen sind essenziell. Schließlich hat die Figur des Unternehmers neben einer wirtschaftlichen noch eine soziale¹ sowie eine politische Dimension. Als Betriebsleiter organisiert er nicht nur Produktions- oder Dienstleistungsprozesse, sondern ebenso Betriebs- beziehungsweise Sozialassoziationen. Als Händler und Produktionsdirigent trägt er wesentliche Verantwortung für die Grundversorgung und die Befriedigung der materiellen Bedürf-

nisse – eine Funktion, die erhebliche Wirkung auf die politische Stabilität oder Krisenanfälligkeit eines Landes hat². Die von den Topmanagern maßgeblich mitgeprägte wirtschaftliche Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft hat letztlich einen bedeutenden Effekt auf die internationalen Handlungsmöglichkeiten einer Nation. Darüber hinaus sind Unternehmer Vertreter eines charakteristischen Arbeits- und Leistungsethos, sie üben als Innovatoren und Modernisierungstreiber, aber auch als robuste Vertreter privilegierter Klasseninteressen einen enormen Einfluss auf soziale Mobilitäten und Ungleichheiten, letztlich auf die gesamtgesellschaftliche Dynamik aus.

Offenbar ist der Unternehmer eine «Schlüsselfigur»³ der Gegenwart, die jedoch bei alledem auf eine spezifische rechtliche Ordnung und gesellschaftliche Einrahmungen angewiesen bleibt. Dies gilt unabhängig davon, ob man nun der Wirtschaft oder der Politik den Primat zusprechen möchte, und es ist ein Charakteristikum einer modernen Industriegesellschaft, in der die einzelnen Teilsysteme interdependent miteinander verwoben sind. Schon deshalb ist es wichtig, neben der Analyse des Unternehmers als Sozialfigur seine Vorstellungen über das politische Personal und die gegenwärtige Verfassung der bundesrepublikanischen Gesellschaft zu studieren. Die Unternehmer organisieren als Betriebsleiter und bedeutende Kapitaleigner sowie Land- und Immobilienbesitzer die Wirtschaft, üben aufgrund ihrer herausgehobenen Position und der akkumulierten Ressourcen großen Einfluss innerhalb zahlreicher gesellschaftspolitischer Felder aus⁴ – und tragen insofern, ob sie das annehmen oder nicht, vielfältige Verantwortung.

Spätestens seit der Wirtschafts- und Finanzkrise gelten Manager weithin als Zocker und Hasardeure. Das Victoryzeichen von Josef Ackermann und die Verhaftung von Klaus Zumwinkel lieferten die dazugehörigen Bilder. Milliardenverluste, Insolvenzverschleppungen, Entlassungen sowie Steuerhinterziehung auf der einen und exorbitante Gehälter, riesige Anwesen, gestreuter Ak-

tienbesitz, zusätzliche Vorstandsgehälter aus diversen Gremien sowie Abfindungen in Millionenhöhe auf der anderen Seite stellen die moralische Integrität und Fähigkeit zum verantwortungsvollen Handeln der Manager und Unternehmer in Frage. Mittlerweile rangiert der Banker auf dem letzten Platz der Berufsprestigeskala – nur 3 Prozent der repräsentativ befragten Bevölkerung schätzen diese Arbeit, immerhin noch 21 Prozent die des Unternehmers, der sich auf Rang elf einreihet. Demgegenüber behauptet sich mit 76 Prozent Zustimmung etwa der Arztberuf seit Jahren an der Spitze.⁵

Offenbar ist die Anerkennung der Unternehmer durch die Gesellschaft derzeit so schlecht wie seit 1968 nicht mehr – als lediglich 13 Prozent der Befragten dieser Berufsposition Wertschätzung entgegenbrachten.⁶ Dabei genoss die wirtschaftliche Elite besonders zu Beginn des 21. Jahrhunderts noch großes Ansehen: Auf der Berufsprestigeskala nahm sie mit 29 Prozent im Jahr 2001 den fünften Rang ein⁷ und galt für immerhin knapp 60 Prozent der Befragten im selben Jahr als Hoffnungsträger, der die Gesellschaft voranbringe.⁸ Studien über die Selbstwahrnehmung der Unternehmer zu dieser Zeit ergänzen dieses Bild: Nicht unmoralisches Handeln, sondern das nach ethischen und wirtschaftlichen Prinzipien ausgewogene Agieren zeichne die Wirtschaftselite aus.⁹ Andere, ebenfalls vor 2007/8 veröffentlichte Untersuchungen stießen in dasselbe Horn. Ein Großteil der Spitzenmanager ziehe «verbindliche moralische Leitlinien dem Diktat von Wirtschaftlichkeitsinteressen» vor,¹⁰ die auch schon vor der Finanzkrise zirkulierende Vorstellung eines skrupellos und gierig agierenden Konzernlenkers sei demnach nur ein Zerrbild.¹¹

Doch das in den vergangenen sieben Jahren im Zuge der Krise offenbar gewordene Missmanagement und in den juristischen Verfahren sichtbar gewordene Ausmaß der Wirtschaftskriminalität schien zu diesen Erkenntnissen nicht recht zu passen und veränderte des Bild des Wirtschaftsführers in der Öffentlichkeit dra-

matisch. Mittlerweile ist gegenüber dem Unternehmertum eine Vertrauenserosion deutlich spürbar, steht das Wirtschaftssystem mit seinen zentralen Akteuren unter Generalverdacht.¹² Auch weil diese Entwicklung in eine Delegitimierung der hiesigen Wirtschaftsordnung münden kann¹³, ist nicht mehr nur eine volks- oder betriebswirtschaftliche, sondern auch eine politikbeziehungsweise sozialwissenschaftliche Perspektive auf den Unternehmer notwendig. Das gegenwärtige Nicht-Wissen über das Unternehmertum und den Unternehmer der Gegenwart¹⁴ ist vor allem angesichts der aktuellen Entwicklungen evident. Dabei wurde bereits vor über vierzig Jahren der Erkenntnismangel über die «farbigste Figur auf der Bühne des Kapitalismus» beklagt.¹⁵ Unser Bild von den Männern und zunehmend auch Frauen in wirtschaftlichen Spitzenpositionen ist bisher dennoch vage.

Blicken wir zurück, scheinen die einzelnen Evolutionsstufen des Kapitalismus jeweils durch einen spezifischen Unternehmensvertreter gekennzeichnet gewesen zu sein. Gegenwärtig ist unklar, welcher Typus nach dem Familien- und Managerkapitalismus den Finanzmarktkapitalismus prägen wird.¹⁶ Auch darauf wollen wir hier nach Hinweisen suchen. Mit welchem Führungs- und Kommunikationsstil werden die Manager in Zukunft aufwarten? Sind die Unternehmenslenker im Kern tatsächlich von Gier angetrieben und bar jeglicher Selbstbeschränkungen, wie es wieder und wieder, dabei durchaus mit drastischen Beispielen belegt, kolportiert wird? Sind die Geschäftsführer und Manager ausschließlich am Profit interessiert und ahnungslos bezüglich der Ausstrahlung ihrer Position auf Politik und Gesellschaft?

Forschungsüberblick

Jenseits wirtschaftswissenschaftlicher Fragestellungen sind vor allem aktuelle empirische Studien über den Unternehmer ver-

hältnismäßig rar. Es gibt jüngst zahlreiche Erhebungen über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility) sowie über die einzelnen Teilbereiche hiervon, wie beispielsweise Sponsoring durch Unternehmen (Corporate Citizenship) oder die Einhaltung von gesetzlichen Regelungen wie freiwilligen Kodizes (Compliance). Unabhängig von den Vor- und Nachteilen dieser Ansätze geht es dort jedoch in erster Linie um die Institutionen und nicht um die Personen. Auch wenn in einigen Studien hierzu die Unternehmensleitung befragt wird,¹⁷ richtet sich die Aufmerksamkeit auf das Unternehmen als Organisation, welches nach einer anderen Logik funktioniert als der Unternehmer als Individuum, der hier im Fokus stehen soll.

Von einigen Ausnahmen abgesehen, sind Manager von Dax-Konzernen, Geschäftsführer von mittelständischen Unternehmen oder unternehmerisch tätige Familienclans äußerst zurückhaltend und pflegen traditionell eine Kultur der Verborgenheit.¹⁸ Daher müssen Studien über Lebensläufe, die familiäre Herkunft und berufliche Stationen von Unternehmenskernern meist über öffentlich zugängliche Kurzlebensläufe erstellt werden.¹⁹ So lassen sich zwar die Bildungstitel und fachlichen Abschlüsse einer größeren Gruppe ermitteln, doch bleiben oftmals zentrale Informationen, beispielsweise über Mentoren oder biographische Brüche, unerwähnt.

Eine Ursache für das Defizit an Untersuchungen wie die vorliegende ist oftmals auch der mangelnde Zugang zu den Wirtschaftsführern. Vor allem wenn die Forschung eine nicht unmittelbar unternehmensaffine Fragestellung verfolgt – also für den befragten Unternehmer sich kein vordergründiger Nutzen aus der Teilnahme an der Studie ergibt –, können die Führungspersonen nur schwer zur Kooperation ermuntert werden. Unternehmer sind aufgrund ihrer arrivierten und einflussreichen Position viel gefragte Gesprächspartner und stark in die tägliche Arbeit des Alltagsgeschäfts eingebunden. Dabei bewegen sie sich innerhalb eines hart getakteten und wenig Freiräume lassenden Zeitkorsetts.

Für einige Studien wird daher auf schriftliche Befragungen ausgewichen.²⁰ So entsteht zwar ein Raum vermeintlicher Anonymität, innerhalb dessen oftmals verblüffend ehrliche Aussagen produziert werden, jedoch sind bei diesem Verfahren Nachfragen ebenso unmöglich wie die Vergewisserung, dass tatsächlich der angefragte Inhaber der Spitzenposition selbst die Antwort formuliert beziehungsweise die Kreuze auf dem Fragebogen gesetzt hat, statt diese Aufgabe an den Assistenten, die Sekretärin oder gar einen Praktikanten delegiert zu haben.

Aufgrund dieser Unsicherheiten ziehen andere Forschergruppen die quantitative Erhebung vor. Sie arbeiten mit bereits vorhandenen Daten und stellen so beispielsweise signifikante Unterschiede in den Persönlichkeitsmerkmalen bei Angestellten und Inhabern von Führungspositionen fest.²¹ Mit Hilfe dieser Methode werden mitunter unzweifelhaft interessante Ergebnisse zutage gefördert, jedoch muss sich auf Aussagen über Führungskräfte allgemein beschränkt werden. Hierunter kann dann sowohl der Abteilungsleiter als auch der Topmanager fallen. Während die einen lediglich einer kleinen Abteilung vorstehen, sind die anderen – zumindest in der externen Zuschreibung – die Organisatoren und Lenker der zentralen Wirtschaftsprozesse. Diese herausgehobene Elite, die auch hier im Fokus steht, wurde in den vergangenen Jahren ebenfalls mit Hilfe von Insiderberichten und Reportagen beschrieben.²² Solcherlei impressionistische Inspektionen ermöglichen durchaus aufschlussreiche Einblicke, beruhen jedoch nicht immer auf einem konsistenten Sample und lassen sich gelegentlich durch einen eindeutigen Standpunkt in der Beschreibung leiten.

Schaut man auf die Forschungslandschaft, findet man nur wenige Beiträge, die sich in der Vergangenheit aus sozialwissenschaftlicher Perspektive dem Unternehmer genähert haben. So gibt es eine Studie über das Lebensarrangement von Führungskräften, die Forschungen der Universität Hohenheim über die

Identität der Wirtschaftselite und die Langzeituntersuchungen mit dem Schwerpunkt auf Karriereverläufen und biographischen Prägungen von Michael Hartmann. In all diesen Studien wurde ein ähnlicher Zugang wie hier gewählt: Im Mittelpunkt steht der Unternehmer als Individuum, der in einem Face-to-Face-Interview befragt wird. Meist konnten zwischen 35²³ und 102²⁴ Personen für diese Erhebung gewonnen werden. Während die Autoren innerhalb ihrer Untersuchung zum Lebensarrangement vorwiegend einen Schwerpunkt auf die tägliche Organisation beruflicher und privater Herausforderungen legten,²⁵ ging es Eugen Buß und seinem Team in erster Linie um die Werthierarchie und Einstellung der Topmanager. Hartmann hingegen schnitt sein Sujet ganz auf die Frage zu, wie sich Eliten rekrutieren und wie es um ihren inneren Zusammenhalt bestellt ist. Dadurch wissen wir mittlerweile, dass die Wirtschaftsführer vorwiegend aus den gehobenen sozialen Schichten stammen, aber insgesamt in ihrer Rekrutierung deutlich offener geworden sind²⁶ und eher ein traditionelles Familienmodell mit geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung präferieren.²⁷

Doch wie Unternehmer sich generell innerhalb der Gesellschaft verorten, welche (Vor-)Urteile sie über die politische Klasse pflegen, ob sie sich persönlich engagieren und wie sie über die Zukunft der Gesellschaft denken oder zumindest reden, erfahren wir nicht. Überdies bleibt in all diesen Studien ein Großteil der bundesrepublikanischen Wirtschaftselite unberücksichtigt, da sich lediglich auf die Topmanager konzentriert worden ist. Die Soziologen der Universität Hohenheim befragten beispielsweise ausschließlich Männer, während sich Hartmann auf die Leiter der größten Unternehmen Deutschlands konzentriert, wobei zwar «Familienunternehmen» wie die Metro AG oder Volkswagen mit einbezogen wurden, jedoch letztlich die großen Konzerne im Blickfeld standen. Indes, diese machen, gemessen am Umsatz und der Mitarbeiterzahl, nur einen Teil – und zwar den geringeren –

der deutschen Wirtschaftskraft aus.²⁸ Demgegenüber bleiben beispielsweise die klassischen Mittelständler oder die sich in Familienbesitz befindlichen Unternehmensgruppen mit Firmen eher kleineren und mittleren Zuschnitts unberücksichtigt.

Vorgehen und Methodik

In diese Lücken möchte die vorliegende Untersuchung eindringen. Die Mitarbeiter des Instituts für Demokratieforschung haben in circa 250 Gesprächsstunden rund 160 Manager, Gesellschafter, Vorstandsvorsitzende, Betriebsdirektoren, Geschäftsführer und Unternehmer zu ihrem Politik- und Gesellschaftsbild, ihrer persönlichen Biographie, ihren Wertvorstellungen und vielem mehr befragt. Wer sind nun die Unternehmerinnen und die Unternehmer Deutschlands im Jahr 2015? Ursprünglich wurde der Begriff des Unternehmers vom irischen Bankier und Ökonom Richard Cantillon im frühen 18. Jahrhundert am Beispiel des Landwirts geprägt, der Waren kauft, ohne deren Preis bei einem geplanten Weiterverkauf zu kennen. Der Händler, so würden wir ihn zumindest heute nennen, geht damit ein Wagnis ein und lässt sich mit Cantillon als «Risikoträger» bezeichnen.²⁹ Der deutlich bekanntere Ökonom des 18. Jahrhunderts, Adam Smith, erweiterte diesen Unternehmerbegriff um die Funktion des Kapitalgebers, der Werkzeug, Material und Subsistenzmittel für die Arbeiter zur Verfügung stellt.³⁰ Eine zentralere und produktivere Vorstellung vom Unternehmer, die Jean-Baptiste Say aufstellte, mündete schließlich ein Jahrhundert später in der klassischen und noch heute oft rezipierten Definition von Joseph Schumpeter. Der Star-Ökonom aus Wien, seit 1932 Professor in Harvard, beschrieb den Unternehmer als «Mann der Tat» mit «Freude an sozialer Machtstellung» und an «schöpferischer Gestaltung».³¹ Der Unternehmer sei damit Treiber der «wirtschaftlichen Entwicklung», so Schumpe-

ter, indem er «eine Veränderung der Wirtschaft aus der Wirtschaft selbst heraus erzeugt». Dies gelinge ihm, weil er «andere Konsequenzen aus den Daten der ihn umgebenden Welt, als die Masse der statischen Wirtschaftssubjekte» zöge und in einem «energisches Moment» die «ausgefahrenen Bahnen» ändere.³² Der Soziologe Werner Sombart ergänzte in dieser Tradition, dass der Unternehmer ein Eroberer, Organisator und Händler sein müsse, der aus einem inneren Drang «Geschäftsblüte» anstreben wolle und «Erwerb» zu betreiben habe.³³

Diese Definitionen, so glänzend die Studien von Schumpeter und Sombart auch formuliert sind, eignen sich nicht hinreichend, um handlungsleitend für eine sozialwissenschaftliche Erhebung der Gegenwart zu sein. Obwohl derzeit im deutschen Sprachraum keine verbindliche Definition des Unternehmers existiert³⁴ – ein Umstand, der nicht zwingend zu bedauern und möglicherweise über die verschiedenen Disziplinen hinweg auch gar nicht leistbar ist –, hat sich neben dem beständigen Rekurs auf die angesprochenen Klassiker der Nationalökonomie mit der traditionellen Unterscheidung zwischen dem risikobereiten Eigentümer auf der einen und dem konservativen Manager auf der anderen Seite ein zweites Element zur Begriffsbestimmung des Unternehmers eingeschlichen. Doch angesichts der sich verändernden wirtschaftlichen Praktiken, wie beispielsweise die zunehmende Haftbarmachung der Manager, Konzernbeteiligungen mittels erfolgsbasierter Aktienpakete oder die sich häufende Präsenz der Manager in den klassischen eigentümergeführten Betrieben, scheint der Differenz zwischen Managern und Unternehmern eher etwas Artifizielles anzuhaften. Daher wird auch spätestens seit den 1980er Jahren betont, dass der Unternehmer sowohl als angestellter Manager wie auch als Eigentümer auftreten kann.³⁵ Seine Funktion beruht letztlich auf der Verfügungsgewalt über knappe Ressourcen, die er mittels Informationsgewinnung und -verarbeitung koordiniert und organisiert³⁶ – unabhängig davon,

ob er als Arbeitnehmer oder Inhaber agiert. Damit befindet sich der Unternehmer in einer bearbeitenden und gestaltenden Funktion mit einem maßgeblichen Einfluss auf den geschäftlichen Erfolg.³⁷ Die Unternehmerin und der Unternehmer sind demzufolge Menschen mit eigenem Verantwortungsbereich, persönlichen Entscheidungsräumen und freiheitlichen Handlungsmöglichkeiten³⁸ an der organisatorischen Spitze einer wirtschaftlich agierenden Institution.

Jene begriffliche Bestimmung des Unternehmers ist schon eher geeignet, funktional für die Sampleauswahl der vorliegenden Studie herangezogen zu werden. Wenn hier von dem Unternehmer oder der wirtschaftlichen Führungsschicht gesprochen wird, ist ein inklusiver Begriff gemeint, der deskriptiv an den Top-Positionen größerer Unternehmen und Konzerne ansetzt,³⁹ also – abhängig von der jeweiligen Rechtsform der Organisation – an Geschäftsführern, Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern, Präsidenten, Direktoren, Beiratsvorsitzenden, Inhabern und Alleingeschäftlern. Im Zentrum der Untersuchung stehen in der Tat keine Kleinunternehmer, sondern die Wirtschaftseliten Deutschlands. Diese hat eine zentrale gesellschaftliche, politische und volkswirtschaftliche Bedeutung durch die Beschäftigung von Tausenden Mitarbeitern und mehreren Milliarden Euro Jahresumsatz. Doch es wurden nicht nur Konzernlenker oder Manager von Aktiengesellschaften befragt, auch Eigentümer und Geschäftsführer von bedeutenden mittelständischen Unternehmen sind im Untersuchungssample vertreten. Obwohl hier oftmals aus pragmatischen Gründen die männliche Positionsbezeichnung Verwendung findet, haben wir selbstverständlich auch Frauen, die derzeit noch selten auf den exponierten Posten anzutreffen sind, in die Untersuchung mit einbezogen. Die männlichen und weiblichen Gesprächspartner, von dreißigjährigen Jungunternehmern bis zu siebzigjährigen Vorstandsvorsitzenden, mit und ohne Migrationshintergrund, leiten Unternehmen in allen Branchen und

auf allen Märkten, agieren im Dienstleistungssektor wie auch im Handel oder im produzierenden industriellen Gewerbe.

Wir haben sowohl auf die Repräsentanz unterschiedlicher Karriere- und Ausbildungswege geachtet als auch auf die Herkunft der Befragten aus den verschiedenen sozialen Milieus. Es sollten Unternehmenslenker aus traditionsreichen Betrieben genauso vertreten sein wie Jungunternehmer. Entscheidend und somit handlungsleitend für die Bildung des Untersuchungssamples waren neben der Besetzung der Spitzenposition eine hinreichende Unternehmensgröße, also in der Regel mit mehr als einhundert festangestellten Mitarbeitern und mehreren Millionen Euro Jahresumsatz – wobei in dieser Hinsicht nach oben keine Grenzen galten.⁴⁰ Wir haben uns in dem Projekt und bei der Auswahl unserer Gesprächspartner weder auf Personen in der zweiten oder dritten Hierarchie- und Leitungsebene oder das «unternehmerische Fußvolk»⁴¹ noch auf «Arbeitskraftunternehmer» in prekären Arbeitsverhältnissen⁴², sondern auf die wirtschaftliche Positionselite⁴³ konzentriert. Die Auswertung rekurrierte dann nicht nur auf das etliche hundert Seiten umfassende Material der transkribierten Gespräche und Gruppendiskussionen, sondern griff ebenso auf aktuelle Reportagen, Forschungs- und Sekundärliteratur sowie durch uns geführte Experteninterviews mit Verbandsvertretern und Wirtschaftspolitikern zurück.⁴⁴

Zentraler Baustein der vorliegenden Untersuchung sind jedoch die rund 160 Einzelinterviews, die nach einer Kontaktaufnahme mit circa 850 Personen vereinbart wurden, womit die Ausschöpfungsquote der kriteriengesteuerten Zufallsauswahl von knapp 19 Prozent den oben erwähnten Studien ähnelt. Gerade im Vergleich zu anderen von uns durchgeführten Untersuchungen war hier die Rekrutierung der Studienteilnehmer äußerst aufwendig und zeitintensiv. Mehrfach kam kein Kontakt mit dem Büro des Spitzenmanagers zustande, schriftliche Gesuche blieben unbeantwortet, oder Gesprächsanfragen wurden aufgrund der Fir-

menpolitik grundsätzlich abgelehnt. Einige Absagen fielen denkbar kühl und brüsk aus, doch gelegentlich wurden die Antworten auch professionell und ausgesprochen freundlich formuliert. Doch grundsätzlich entsteht der Eindruck, dass die Wirtschaftselite es einem nicht leicht macht, mit ihr in Kontakt zu treten.⁴⁵

Dennoch erklärten sich, nach intensiven Bemühungen, hinreichend viele Personen zu einem anonymisierten Interview bereit. Durchschnittlich dauerten die Gespräche, die 2013 und 2014 stattfanden, sechzig bis neunzig Minuten und wurden von insgesamt neun wissenschaftlichen Mitarbeitern des Göttinger Instituts für Demokratieforschung durchgeführt. Anhand der Fragestellung gliederte sich das Interview in fünf Themenblöcke: biographische Prägungen und beruflicher Lebenslauf, Werte und Leitbilder, Selbstwahrnehmung, Blick auf die Gesellschaft und schließlich Bewertung von Politik und Politikern. Der Einstieg in das Interview wurde als eine zur biographischen Erzählung anregende Aufforderung gestaltet, auf die die Befragten höchst unterschiedlich reagierten. Im Anschluss wurde offen über handlungsleitende Werte gesprochen und die Assoziationen zu vier konkreten Begriffen (Freiheit, Gerechtigkeit, Solidarität und Verantwortung) ermittelt. Auch nach der Rolle beziehungsweise Aufgabe von Politikern und Unternehmern in der bundesrepublikanischen Gesellschaft wurde nach einem ähnlichen Verfahren zunächst offen gefragt, bevor im Anschluss spezifische Nachfragen dazu formuliert wurden.

Um eine gewisse Vergleichbarkeit der Interviews zu gewährleisten und somit ein Auswertungsinstrument zu schaffen, haben wir uns für ein teilstrukturiertes Leitfadeninterview entschieden. Dieser Rahmen gewährleistete, dass alle Themenblöcke während des Interviews angesprochen wurden und dass sich, aufgrund ausformulierter Handreichungen für den Interviewer, der Gesprächspartner zunächst frei äußern konnte, bevor spezifische und geschlossene Nachfragen gestellt wurden. So entstand für

den Interviewten ein Möglichkeitsraum, in dem er zunächst sein eigenes Relevanzsystem entfalten konnte, bevor der Interviewer daraufhin Nachfragen stellte und im Anschluss konkret die innerhalb der Studie relevanten Themen ansprach, somit die Orientierungen und Deutungsmuster der Unternehmer hierzu erhob.

Trifft dieser theoretische Rahmen auf die praktische Durchführung, weiß jeder im Feld agierende Sozialwissenschaftler aus eigener Erfahrung, dass die konkreten Anweisungen an den Interviewer eher Ausdruck der Hoffnung denn eine reale Beschreibung der tatsächlichen Interviewsituation darstellen.⁴⁶ Besonders die hier befragte Elite ist es gewohnt, ein Gespräch zu dirigieren, statt sich führen zu lassen, insgesamt die Rahmenbedingungen, innerhalb deren die Erhebung stattfindet, zu dominieren. Obwohl wir insgesamt positiv von der Verbindlichkeit beeindruckt waren, mit der ein halbes Jahr im Voraus vereinbarte Termine mit uns – trotz aktueller Problemlage im Unternehmen oder Ähnlichem – durchgeführt wurden, war es keine Seltenheit, dass die Interviews später begannen als geplant, kurzfristig der Ort geändert wurde, unerwartet eine zweite Person zugegen war, auch trotz zuvor bekannter Bedingungen die Aufnahme mit Hilfe des Diktiergeräts verweigert oder auch die Auskunft zu ganzen Themenblöcken abgelehnt wurde. Auf solche Situationen kann nur ein mit dem Forschungssetting vertrauter und erfahrener Mitarbeiter reagieren, der in der Lage ist, das Interview eher als sozialen Diskurs denn als standardisierte Befragung zu organisieren.⁴⁷ Der Gesprächsleitfaden fungiert dann nicht als Korsett, sondern als flexible Unterstützung, mit deren Hilfe der Interviewer auf die vom Befragten angesprochenen und für die Forschungsfrage bedeutsamen Einwürfe reagieren, zu weiteren Äußerungen anregen und zu Beispielerzählungen auffordern kann. Schließlich stellte bereits der Pionier der Sozialforschung, Paul Lazarsfeld, fest, dass nicht die Standardisierung, sondern die Variation, organisiert als

wechselseitiges Gespräch, der Schlüssel zu einem guten Interview ist.⁴⁸

Neben diesen im Grunde auf die «Weltanschauung des Individuums»⁴⁹ gerichteten Interviews mit den Unternehmern führten wir elf Expertenbefragungen mit zentralen Personen aus der Politik und mit (ehemaligen) Unternehmervertretern durch.⁵⁰ Diese Gespräche orientierten sich ebenso an den inhaltlichen Schwerpunkten der Studie: Selbstbild und Fremdwahrnehmung der Unternehmer sowie deren Gesellschaftsbild und Politikvorstellung. Dabei fungierten die Gesprächspartner jedoch nicht als Objekt der Forschungen, sondern als komplementäre und korrigierende Interpreten. So konnten wir Themenschwerpunkte erkennen, Selbstbilder der Unternehmer diskutieren und im Gespräch von uns entwickelte Hypothesen prüfen.

Zusätzlich zu den Interviews war uns die Durchführung von drei Fokusgruppen möglich.⁵¹ Hier wurde – unter Anleitung von einem Moderator und einer Moderatorin – in einer kleineren Gruppe mit Unternehmern über deren Lebenswege, beruflichen Werdegang und biographische Sozialisierungen sowie über ihre Werthaltungen und Einstellungen, auch über die Rolle von Unternehmern in der Gesellschaft, ihr Verhältnis zur Politik, schließlich auch ihre Bewertung der Zukunft der Bundesrepublik gesprochen.⁵² Die Themen waren, um den Einfluss der Moderation möglichst gering zu halten und die Gruppen miteinander vergleichen zu können, ähnlich wie in einem Interview durch einen Themenleitfaden strukturiert, der die Reihenfolge der durch die Moderatoren initiierten Inhalte und die darin zum Einsatz kommenden Methoden ebenso festhielt wie einzelne Vorschläge zur Frageformulierung. Innerhalb einer Fokusgruppe entsteht idealerweise ein spontaner Interaktions- und Kommunikationsprozess zwischen allen Beteiligten, der Meinungen, Bedeutungsstrukturen und Werthierarchien sichtbar werden lässt. Da das Institut in den letzten Jahren, insbesondere in der 1. Gesellschaftsstudie

«Die neue Macht der Bürger», mit zahlreichen Fokusgruppen gearbeitet hat, sind in der Auswertung nicht nur Vergleiche und Strukturanalysen innerhalb des Unternehmerprojektes möglich, sondern können auch mit anderen Bevölkerungsgruppen realisiert werden. Dies gilt insbesondere für die Bewertung von Politik und Gesellschaft.

Sowohl die Interviews wie auch die Gruppendiskussionen wurden für die Auswertung verschriftlicht. Wir haben hierfür einfache wörtliche Transkripte ohne spezielle Transkriptionsregeln in Anpassung an die Schriftsprache erstellt. Alle nicht näher belegten Zitate in den folgenden Aufsätzen entstammen diesen Transkripten und sind nicht einzeln belegt. Die hier gewählte Methode der einfachen Verschriftlichung hat bei der Anzahl an Interviews einen praktischen Hintergrund und spiegelt ebenso eine grundsätzliche Forschungshaltung der beteiligten Wissenschaftler wider. Denn auch wenn ein Transkript noch so genau und detailliert die Länge der Pausen, die Betonung der einzelnen Silben, die Dialekte oder die verbalen und nonverbalen Äußerungen wiedergibt, so bleibt es doch immer nur eine Interpretation des gesprochenen Wortes und damit nicht mehr als eine Annäherung an die Realität. Würde eine dritte, vierte oder fünfte Person das Interview hören und den Versuch unternehmen, das Gespräch ebenfalls möglichst detailgetreu zu transkribieren, entstünde eine andere Deutung, ein anderes Transkript. Daher verzichteten wir auf Transkriptionszeichen, also auf die Herstellung einer Scheinrealität – auch weil das Vielfache an Herstellungsaufwand und langwierigem Entziffern der Äußerungen in Anbetracht der Forschungsfrage nicht notwendig ist. So bleibt der entstandene Text auch für spätere Forschungsfragen offen und kann bei Bedarf jederzeit verfeinert werden. Wobei sich jedoch in der Auswertung herausstellte, dass die Interpretation leichter fiel, umso intensiver der Feldkontakt der jeweiligen Interpreten gewesen war.

In einem letzten Schritt werden die erstellten Transkripte aus-

gewertet. Bei allen hierzu entwickelten Methoden und Theorien ist und bleibt das ein auf Einfühlung beruhender Erkenntnisakt, ein hypothetisches Erfassen, bei dem Anhaltspunkte gesammelt, mutmaßliche Zusammenhänge gebildet, Muster gesucht und Vergleiche gezogen werden. Dieses «methodisch kontrollierte Fremdverstehen»⁵³ vollzieht sich zwar letztendlich in einer Blackbox, basiert aber auf dem «angemessenen Umgang mit Subjektivität»⁵⁴. Erfassbar sind so – vor allem durch die große Zahl der durchgeführten Interviews – atheoretisches, also implizites Wissen,⁵⁵ Handlungspraxen, Erfahrungen und Wirklichkeitskonstruktionen der Befragten. Ziel der Untersuchung ist nicht eine Theorie des Unternehmers, sondern die Analyse des «Relevanzsystems»⁵⁶ der Wirtschaftsführer, also ihrer Alltagstheorien und Lebensentwürfe. Wohlgermerkt in den Jahren 2013 und 2014 – denn auch diese sind gewissen Konjunkturen unterworfen. Die folgenden Ausführungen haben insofern einen beschreibenden und erklärenden Charakter. Demzufolge soll hier über die Unternehmerschaft als soziale Größe und «demographische Kategorie funktional definierter Merkmalsträger»⁵⁷ eine Erklärung des Unternehmertums als Muster institutionalisierter Wertvorstellungen und Leitbilder im 21. Jahrhundert entstehen – in Bezug auf Politik und Gesellschaft.

Verweise und Literatur

- 1 Vgl. hierzu Christoph Deutschmann, Der Typus des Unternehmers in wirtschaftssoziologischer Sicht, in: Andrea Maurer u. Uwe Schimank (Hg.), Die Gesellschaft der Unternehmen – Die Unternehmen der Gesellschaft. Gesellschaftstheoretische Zugänge zum Wirtschaftsgeschehen, Wiesbaden 2008, S. 40–62, hier S. 42.
- 2 Vgl. exempl. Heinz Oskar Vetter, «Es ist heute schwerer denn je zuvor, Unternehmer zu sein.», in: Bernd Meier (Hg.), Unternehmer. Was sie bewegen – was sie bewegt, Köln 1979, S. 3.

- 3 Deutschmann, S. 59.
- 4 Vgl. exempl. Rolf Schmucker, Unternehmer und Politik. Homogenität und Fragmentierung unternehmerischer Diskurse in gesellschaftspolitischer Perspektive, Münster 2005, S. 11.
- 5 Vgl. Allensbacher Berufsprestige-Skala 2013, www.ifd-allensbach.de/uploads/tx_reportsdocs/PD_2013_05.pdf [eingesehen am 12.08.2014].
- 6 Vgl. Rainer Zitelmann, Unternehmerbild im Wandel, in: Die Welt, 03.01.1961.
- 7 Vgl. Allensbacher Berufsprestige-Skala 2001, www.ifd-allensbach.de/uploads/tx_reportsdocs/prd_0116.pdf [eingesehen am 04.08.2014].
- 8 Vgl. Allensbach-Studie zitiert in: Gert Schmidt, Was erwartet die Gesellschaft von den Unternehmern?, in: Helmut Neuhaus (Hg.), Die Rolle des Unternehmers in Staat und Gesellschaft. Atzelsberger Gespräche, Erlangen 2006, S. 115–144, hier S. 127.
- 9 Vgl. Thomas Perry, Deutschlands Top-Manager: Leistungsorientierte Gutmenschen?, in: Navigator. Der Newsletter von Sinus Sociovision, H. 3/2006, S. 1 ff.
- 10 Eugen Buß, «Quellen der Identität». Das Selbstverständnis der deutschen Top-Manager der Wirtschaft, 2000, p21285.typo3server.info/fileadmin/templates_identityfoundation/downloads/presse/Top_Studie.pdf [eingesehen am 24.07.2014]; ders., Quellen der Identität einer neuen Wirtschaftselite. Ein Soziogramm von Managern und Gründern in der New Economy, 2002, p21285.typo3server.info/fileadmin/templates_identityfoundation/downloads/presse/New_Economy_Studie.pdf [eingesehen am 24.07.2014]; ders., Die deutschen Spitzenmanager – wie sie wurden, was sie sind. Herkunft, Wertvorstellungen, Erfolgsregeln, München 2007, S. 149 f.
- 11 Vgl. Perry.
- 12 Vgl. Ulrich Hemel, Die Weltkrise des Vertrauens. Und was wir dagegen tun können, in: Marc Beise u. Lutz Diederichs (Hg.), Hoffnung Mittelstand. Wie Familienunternehmen den Standort Deutschland sichern, München 2009, S. 47–57, hier S. 49; Thomas Beschorner u. Matthias Schmidt, Unternehmerische Verantwortung in Zeiten des kulturellen Wandels. Zur Einführung, in: dies. (Hg.), Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels, München 2006, S. 5–13, hier S. 6; Sebastian Braun, Unternehmen in Gesellschaft. «Corporate Citizenship» und das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in Deutschland, in: Forum Wohnen und Stadtentwicklung, Jg. 1 (2009) H. 2, S. 75–78.

- 13 Vgl. Dietrich v. Oelsnitz, *Management. Geschichte, Aufgaben, Beruf*, München 2009, S. 8.
- 14 Vgl. Mark Casson, *Der Unternehmer. Versuch einer historisch-theoretischen Deutung*, in: *Geschichte und Gesellschaft*, Jg. 27 (2001) H. 4, S. 524–544, hier S. 525.
- 15 Günter Schmölders, *Der Unternehmer in Wirtschaft und Gesellschaft. Wandlungen der gesellschaftspolitischen «Hackordnung» in der Bundesrepublik Deutschland*, Essen 1973, S. 63.
- 16 Vgl. Sebastian Braun, *Zwischen nationalen Traditionen und globalen Herausforderungen. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in der sozialen Marktwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland*, in: ders. (Hg.), *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Der deutsche Weg im internationalen Kontext*, Wiesbaden 2010, S. 85–105.
- 17 Vgl. exempl. Sebastian Braun, *Monitor Engagement. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland zwischen Tradition und Innovation*, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.), Berlin 2010; Frank Heuberger, *Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland und im transatlantischen Vergleich mit den USA, Ergebnisse einer Unternehmensbefragung des CCCD*, Berlin 2007.
- 18 Vgl. ähnlich auch: Nina Grunenberg, *Die Chefs. Zwölf Portraits aus den Führungsetagen großer Unternehmen*, Bonn 1990, S. 27; Günter Ogger, *Nieten in Nadelstreifen. Deutschlands Manager im Zwielficht*, München 1992, S. 20. Ein Aspekt, der in der vorliegenden Studie auch aufgegriffen und erklärt werden soll.
- 19 Vgl. Saskia Freye, *Führungswechsel. Die Wirtschaftselite und das Ende der Deutschland AG*, Frankfurt a. M. 2009; Wilhelm Bürklin u. Hilke Rebenstorf (Hg.), *Eliten in Deutschland. Rekrutierung und Integration*, Opladen 1997; älter auch: Wolfgang Zapf, *Deutsche Manager. Sozialprofil und Karrierewege*, in: ders. (Hg.), *Beiträge zur Analyse der deutschen Oberschicht*, München 1965, S. 136–159.
- 20 Vgl. Helge Pross u. Karl W. Boetticher, *Manager der Kapitalismus. Untersuchung über leitende Angestellte in Großunternehmen*, Frankfurt a. M. 1971.
- 21 Vgl. Simon Fietze u. a., *Germany's next Top Manager. Does Personality explain the Gender Career Gap?*, in: *Management Revue*, Jg. 3 (2001) H. 22, S. 240–273.
- 22 Vgl. Julia Friedrichs, *Gestatten: Elite. Auf den Spuren der Mächtigen von morgen*, München 2008; Katja Kraus, *Macht. Geschichten von Erfolg*

- und Scheitern, Frankfurt a. M. 2013; Christian Rickens, Ganz oben. Wie Deutschlands Millionäre wirklich leben, Köln 2011; Benedikt Herles, Die kaputte Elite, München 2013.
- 23 Wilhelm Eberwein u. Jochen Tholen, Industrielle Unternehmensleitung als Politik. Oder: Versuch einer soziologischen Erklärung des Spannungsverhältnisses zwischen Ökonomie und Politik, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 45 (1992) H. 3, S. 163–170.
- 24 Michael Hartmann, Soziale Homogenität und generationelle Muster der deutschen Wirtschaftselite seit 1945, in: Volker R. Berghahn u. a. (Hg.), Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität, Essen 2003, S. 31–50.
- 25 Vgl. Cornelia Behnke u. Renate Liebold, Die Verteidigung der Arbeit, in: Rudi Schmidt u. a. (Hg.), Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven, München 2002, S. 156–167; Renate Liebold, «Meine Frau managt das ganze Leben zu Hause ...». Partnerschaft und Familie aus der Sicht männlicher Führungskräfte, Wiesbaden 2001.
- 26 Vgl. zuletzt: Michael Hartmann, Soziale Ungleichheit. Kein Thema für die Eliten?, Frankfurt a. M. 2013, S. 43.
- 27 Vgl. Liebold, S. 61.
- 28 Nur 0,3 Prozent der insgesamt rund 3,65 Millionen Betriebe in Deutschland haben mehr als 250 Mitarbeiter und nur 0,4 Prozent einen Umsatz von mehr als 50 Millionen Euro pro Jahr. Vgl. Statistisches Bundesamt, Unternehmen nach Umsatzgrößenklassen www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/Unternehmensregister/Tabellen/UnternehmenUmsatzgroessenklassenWZ08.html [eingesehen am 15.07.2014], Unternehmen nach Beschäftigungsgrößenklassen www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/Unternehmensregister/Tabellen/UnternehmenBeschaeftigtengroessenklassenWZ08.html [eingesehen am 15.07.2014], Stand Mai 2013. Demgegenüber erwirtschafteten die Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern und mehr als 50 Millionen Euro Jahresumsatz rund 64 Prozent des gesamten Umsatzes deutscher Unternehmen. Vgl. Angaben des Instituts für Mittelstandsforschung – Mittelstand im Überblick www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/#accordion=0&tab=0 [eingesehen am 15.07.2014].
- 29 Vgl. hierzu Wilfred Feldenkirchen, Unternehmerfunktion und Unternehmerbild aus historischer Perspektive, in: Helmut Neuhaus (Hg.), Die Rolle des Unternehmers in Staat und Gesellschaft, Erlangen 2006, S. 15–78, hier S. 21.

- 30 Vgl. Schmucker, S. 19.
- 31 Joseph Schumpeter, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Berlin 2006 [1912], S. 138.
- 32 Vgl. Schumpeter, S. 147–174.
- 33 Werner Sombart, *Der Bourgeois. Zur Geistesgeschichte des modernen Wirtschaftsmenschen*, Reinbek 1993 [1913], S. 61–65; 168.
- 34 Vgl. Feldenkirchen, S. 18.
- 35 Vgl. Casson, S. 533; auch: Fritz Redlich, *Der Unternehmer. Wirtschafts- und Sozialgeschichtliche Studien*, Göttingen 1964, S. 67.
- 36 Vgl. Casson, S. 533; auch: Feldenkirchen, S. 27 f.
- 37 Vgl. Dirk Baecker, *Postheroisches Management. Ein Vademecum*, Berlin 1994, S. 9; v. Oelsnitz, S. 7; Wolfgang Zorn, *Typen und Entwicklungskräfte deutschen Unternehmertums im 19. Jahrhundert*, in: *Vierteljahresschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte*, Jg. 44 (1957) H. 1, S. 57–77, hier S. 59.
- 38 Vgl. Ernst Wolf Mommsen auf der Tagung «Freiheit als Aufgabe» im Dezember 1954 in Loccum über die Definition des Unternehmers, zitiert nach Morten Reitmayer, «Unternehmer zur Führung berufen» – durch wen?, in: Volker R. Berghahn u. a. (Hg.): *Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität*, Essen 2003, S. 317–336, hier S. 334; über die Verwischung der Unterschiede zwischen Kapitalisten, Unternehmern und Managern zuletzt Jürgen Kocka, *Braucht der Kapitalismus erfolgreiche Unternehmer, und wenn ja, gibt es sie?*, in: Werner Plumpe (Hg.), *Unternehmer – Fakten und Fiktionen*, München 2014, S. 81–95, hier S. 85.
- 39 Vgl. ähnliches pragmatisches Vorgehen bei Schmucker, S. 41.
- 40 Genaue Angaben zum Sample finden sich im Fazit.
- 41 Jürgen Kocka, *Unternehmer in der deutschen Industrialisierung*, Göttingen 1975, S. 127.
- 42 Wie beispielsweise Ulrich Bröckling, *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*, Frankfurt a. M. 2007, S. 289.
- 43 Vgl. hierzu Zapf; auch: Ursula Hoffmann-Lange, *Eliten, Macht und Konflikt in der Bundesrepublik*, Opladen 1992, S. 86.
- 44 An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass ein Rückschluss auf die Repräsentanz beziehungsweise Nichtrepräsentanz innerhalb unseres Untersuchungssamples bezüglich der hier aus der Sekundärliteratur zitierten Personen nicht zulässig ist.
- 45 Auch deshalb war in diesem Projekt leider keine teilnehmende Beobachtung möglich, wie es beispielsweise bei der Untersuchung der ersten BP-