

I. EINLEITUNG¹

I.A THEMA

In ihrem Testament formulierten Ludwig Stollwerck (1857–1922) und seine Ehefrau Maria (1859–1919), geb. Schlagloth, 1918 folgende Wünsche an ihre Nachkommen:

„Der Hauptbestandteil unseres Vermögens bilden die Stammaktien der Familien-Aktiengesellschaft Gebrüder Stollwerck Cöln. Die Gründung dieser Gesellschaft betrachte ich, der Ehemann, als das erfolgreichste Werk meiner geschäftlichen Tätigkeit; der Wert dieser Aktien ist die Frucht meiner Lebensarbeit. [...] Es ist unser Wunsch, dass unsere Abkömmlinge diese Familien Aktien behalten und nur wenn unvermeidlich verkaufen und dann möglichst nur an Mitglieder der engeren Familie. Möchten die Aktien durch erfolgreiche Arbeit aller in der Familien-Aktien-Gesellschaft tätigen Familienmitglieder unsern Nachkommen stets [...] befriedigende Ergebnisse bringen.“²

Bereits 1902 hatten es die Gebrüder Stollwerck ihren Erben als eine „*ernste Pflicht*“ auferlegt,

„das von ihnen aufgebaute Unternehmen, an das sie die ganzen Kräfte ihres Lebens gesetzt haben, mit allen Mitteln nicht nur auf der jetzigen Höhe zu erhalten, sondern auch in gesunder Weise weiter zu entwickeln, demgemäss nach Kräften dafür zu sorgen, den Aktienbesitz in der Familie zu erhalten und nicht ohne ganz zwingende Gründe in fremde Hände kommen zu lassen, auch alles fern zu halten, was die gedeihliche Weiterentwicklung hemmen könnte, also namentlich in harmonischer Weise an dem gemeinsamen Ziele zu arbeiten [...], mit allen

- 1 Der Arbeit liegen folgende editorische Richtlinien zugrunde: Alle direkten Zitate sind kursiv dargestellt; längere, eigenständige Zitate stehen als kursiver, eingerückter Blocktext. Fehler der Grammatik, Interpunktion und Orthographie in Quellenzitaten wurden nicht berichtigt. In den Fußnoten werden für die Literatur Kurztitel verwendet, die im Literaturverzeichnis kursiv wiedergegeben sind. Alle Personen, die im Text (einschließlich der Fußnoten) erwähnt werden und nicht als bekannt vorausgesetzt werden können, werden bei der Erstnennung mit Vornamen und Lebensdaten und/oder – sofern es dem besseren Verständnis bzw. der eindeutigen Zuordnung dient – mit Berufs- oder Funktionsbezeichnung versehen. Nicht in jedem Fall war es allerdings mit vertretbarem Aufwand möglich, alle Angaben zu ermitteln. Dies betrifft aber nur Personen, die für diese Arbeit von nachrangiger Bedeutung sind. Auf nicht rekonstruierbare Daten wird im Text nicht gesondert hingewiesen. Die relevanten Personen der Familie Stollwerck sind im Anhang in Stammtafeln den jeweiligen Familienstämmen zugeordnet. Die Bildung eines Familienunternehmens führt spätestens mit dem Übergang von der zweiten auf die dritte Generation zu einer größeren Zahl von Anteilseignern. Um Koordinationsproblemen vorzubeugen und eine gewisse Übersichtlichkeit zu bewahren, werden zu meist so genannte Familienstämme definiert, in denen die Erben der dritten Generation ihren Eltern zugeordnet werden.
- 2 Privates gemeinschaftliches Testament von Ludwig und Maria Stollwerck vom 9. Januar 1918, Amtsgericht Köln, 22 Reg. IV 88/1918.

Kräften und in gewissenhaftester Weise dahin zu wirken, dass die Nachkommen der Gründer des Unternehmens [...] zu Mitgliedern des Vorstandes bestellt werden“³.

Sie verstanden ihr Unternehmen zweifellos als Familienunternehmen. Eigentum und Leitung sollten dauerhaft innerhalb der Familie weitergegeben, ihr Einfluss gewahrt und der ökonomische Erfolg des Unternehmens gesichert werden. Dieses Wechselspiel zwischen Familie und Unternehmen, ökonomischen, sozialen und kulturellen Aspekten hatte maßgeblichen Einfluss auf das Handeln der Akteure. Es galt, das familiäre Ziel, Eigentum und Leitung des Unternehmens der Familie generationenübergreifend zu erhalten, mit der unternehmerischen Ratio zu verbinden, also die Ertragsfähigkeit zu sichern bzw. zu optimieren und das Unternehmen bestmöglich am Markt zu positionieren. Im Fokus standen damit sowohl synchrone als auch divergierende Familien- und Unternehmensinteressen.

Die vorliegende Arbeit analysiert beispielhaft für die Unternehmerfamilie und das Familienunternehmen Stollwerck diese Symbiose aus familialen und ökonomischen Handlungslogiken, arbeitet die Chancen und Risiken heraus, die sich aus dieser Verschränkung ergaben. Sie untersucht, wie und in welchen Bereichen sich der Familieneinfluss manifestierte, welchen Wandlungen er unterlag und welche Kräfte Wandel bewirkten. Dabei werden Analyse und Narrativität miteinander verbunden und mit systematisierenden Fragestellungen einzelne Bereiche chronologisch aufgeschlossen, anhand derer die wechselseitige Verbindung von Familie und Unternehmen deutlich wird.

I.B FORSCHUNGSSTAND

I.B.1 Stollwerck: eine Bestandsaufnahme

Auch wenn es zum Familienunternehmen Stollwerck und dem Unternehmer Ludwig Stollwerck erste Untersuchungen gibt,⁴ ist eine Arbeit, die in einer Gesamtschau das Wechselspiel von Familie und Unternehmen im Zeitverlauf untersucht, ein Desiderat der sozial- und unternehmenshistorischen Forschung.⁵ Die ersten Untersuchungen zu Stollwerck entstanden Anfang des 20. Jahrhunderts, als Gustav Pohle quellenbasiert die „*Probleme aus dem Leben eines industriellen Großbetriebs*“⁶ analysierte. Seine Arbeit ist insofern problematisch, als die Gebrüder Stollwerck den Zugang zu ihren Geschäftsunterlagen an Vorbehalte geknüpft hatten: Pohle musste sich „*ehrenwortlich verpflichte[n] [...], nichts ohne*

3 Privat-Vertrag zwischen Peter Joseph, Heinrich, Ludwig, Carl und Gustav Stollwerck, Juli 1902, RWWA 208-242-1.

4 Siehe Oepen-Domschky: Kölner Wirtschaftsbürger; Epple: Das Unternehmen Stollwerck; dies.: Gebr. Stollwercks Aufstieg zum Multinational.

5 Zu Arbeiten, die das Unternehmen Stollwerck außerhalb des hier gewählten Untersuchungszeitraums thematisieren, siehe Bräutigam: Ausführliche Firmengeschichte; Hillen: „Süßes verwöhnt, Süßes versöhnt“; Kronenberg: Werbestrategien; Kronenberg/Gehlen: Der „Versager des Jahres“.

6 Pohle: Probleme.

*Ihren Willen seiner Arbeit einzuverleiben*⁷. Zudem verzichtete der Autor auf einen wissenschaftlichen Anmerkungsapparat, so dass sich seine Angaben nicht überprüfen lassen. Trotz dieser Vorbehalte ist die Studie weiterführend, sachlich überwiegend stimmig und die bislang detaillierteste Abhandlung über die kaufmännischen Aspekte der Stollwerck'schen Unternehmung.

Eine umfassende Gesamtdarstellung der Unternehmensgeschichte stammt von Bruno Kuske. Neben seiner Festschrift zum 100jährigen Bestehen des Unternehmens 1939 ist das unveröffentlichte – und in weiten Teilen der Darstellung ausgewogenere und kritischere – Manuskript zu einer „*Ausführlichen Firmengeschichte*“ erhalten.⁸ Doch auch bei Kuske dürfen die Stärken nicht den Blick auf vorhandene Probleme verstellen. Die Vorzüge seiner Studien liegen – wie bei Pohle – darin, dass der Autor Zugang zu den Geschäftsunterlagen des Unternehmens hatte. Durch den persönlichen Kontakt Kuskes mit der Geschäftsleitung, die ihn „*durch Auskünfte und Fingerzeige*“⁹ unterstützte, enthalten das Buch und das unveröffentlichte Manuskript ferner Details und Bewertungen, die heute aus dem erhaltenen Material nicht mehr nachvollzogen werden können. Zu berücksichtigen ist aber, dass es sich um eine Auftragsarbeit handelt, in der vor allem die Erfolgsgeschichte des Unternehmens im Vordergrund steht und die Leistung der Unternehmerfamilie für Belegschaft, Gesellschaft und Staat überbetont wird. Weniger glanzvolle Aspekte der Firmengeschichte hingegen werden ausgespart. Ferner liegt starkes Gewicht auf den Fabriken, Fabrikaten und technischen Leistungen, wohingegen die praktische Geschäftspolitik fast vollständig ausgeblendet wird.¹⁰ Stark faktizistisch, am Interesse des breiten Publikums und weniger an wissenschaftlichen Standards orientiert, enthält die Festschrift keinen Anmerkungsapparat. Im unveröffentlichten Manuskript finden sich zwar Belege und weiterführende Literaturhinweise, jedoch nicht lückenlos und nicht in allen Fällen korrekt. Doch sind die Ausführungen Kuskes im Großen und Ganzen offensichtlich richtig. Die gleichen Vorzüge und Vorbehalte gelten für die zum 150jährigen Jubiläum der Stollwerck AG 1989 erschienene Festschrift „*Stollwerck. Das Abenteuer einer Weltmarke*“¹¹. Auch der 1906 in dem Sammelband „*Praktische Sozialpolitiker*“¹² erschienene Beitrag über die Gebrüder Stollwerck AG hebt primär die Erfolge von Unternehmen und Familie hervor. Eine objektive Auseinandersetzung

7 Peter Welmans (Leiter des Chemischen Laboratoriums der Stollwerck AG von 1896 bis 1905) an Peter Joseph Stollwerck am 17. März 1903, RWWA 208-241-1.

8 Kuske: Stollwerck-Geschichte; ders.: Ausführliche Firmengeschichte. Im Unternehmensarchiv sind zudem umfangreiche, gedanklich aber wenig klare und insgesamt kaum nützliche Notizen und Entwürfe Kuskes zu einzelnen Kapiteln überliefert. Siehe RWWA 208-250-8, 208-251-1 bis 208-251-8, 208-306-7, 208-306-8, 208-307-1 bis 208-307-5.

9 Kuske: Stollwerck-Geschichte, S. 6.

10 Siehe allgemein zu den Vorbehalten gegenüber Festschriften Pierenkemper: Unternehmensgeschichte, S. 30 f.; Redlich: Anfänge und Entwicklung, S. 10–32; Jaeger: Unternehmensgeschichte in Deutschland.

11 Joest: Stollwerck.

12 O. A.: Gebrüder Stollwerck in Cöln am Rhein.

mit den Vor- und Nachteilen der betrieblichen Sozialeinrichtungen erfolgte bislang nicht.

Bei der zum 50jährigen Bestehen des chemischen Labors der Gebrüder Stollwerck AG 1934 verfassten Festschrift¹³ ist zu beachten, dass der Autor zum einen Angestellter des Unternehmens war und seine Darstellungen zum anderen „in Ermangelung jeglicher Aufzeichnungen über Gründung und Entwicklung des Chemischen Laboratoriums“¹⁴ vor allem auf mündlicher Überlieferung der älteren Beschäftigten fußen. Auch die Darstellungen von Gustav Laute zur Übernahme des Hamburger Kakao- und Schokoladen-Unternehmens Reichardt durch Stollwerck 1930 spiegeln die Sichtweise eines langjährigen Mitarbeiters und Vorstandsmitglieds.¹⁵ Viele Passagen dienen eher der Rechtfertigung der Unternehmenspolitik denn der kritischen Auseinandersetzung mit vergangenen Entscheidungen. Mit dem Lohnwesen der Gebrüder Stollwerck AG beschäftigte sich 1913/14 Willy Mannert. Sein Aufsatz enthält wichtige Daten, die sich aus der Überlieferung nicht mehr lückenlos rekonstruieren lassen. Da der Autor jedoch auf ein wissenschaftliches Belegwesen verzichtete, ist die empirische Belastbarkeit der Angaben nicht in allen Fällen nachzuprüfen.¹⁶

Aspekte des Unternehmens Stollwerck wurden ferner in kleineren Beiträgen und zwei – allerdings nicht unternehmensgeschichtlich ausgerichteten – Monographien aufgegriffen: zum einen in Martin Spantigs Arbeit zu den Stollwerck-Künstler-Sammelbildern als kunstgeschichtliches Phänomen, zum anderen in Martin Loiperdingers Studie über Ludwig Stollwercks geschäftliche Beziehungen zu Filmpionieren in Europa und Amerika – in erster Linie ein mediengeschichtlicher Beitrag zur Verbreitung des Films.¹⁷ Andrea Weindl ging am Beispiel des internationalen Kakaomarkts und der Sklavenarbeit in den portugiesischen Kolonien der Frage nach, wie schwierig es ist, Vertrauen zwischen Kulturkreisen bzw. Unternehmenskulturen (in diesem Fall dem deutschen Unternehmen Stollwerck und der britischen Firma Cadbury) zu generieren, wenn keine gemeinsamen Institutionen bestehen.¹⁸ Thomas Schiffer skizzierte die Entwicklung der Firma Stollwerck zwischen 1876 und 1922, und Vera Hierholzer beschäftigte sich mit den Reinheits- und Qualitätsstandards in der deutschen Schokoladenindustrie und der exponierten Rolle der Gebrüder Stollwerck bei der Etablierung von Verbandsrichtlinien zur Schokoladenqualität.¹⁹ Vereinzelt Hinweise auf Stollwerck finden sich in unterschiedlicher Qualität zudem in branchengeschichtlichen Untersuchungen, unternehmenshistorischen Skizzen in Ausstellungskatalogen des Kölner

13 Siehe Fincke: 50 Jahre Chemikertätigkeit.

14 Ebenda, S. 13.

15 Siehe zu Gustav Laute ausführlich Kapitel IV.A.3.

16 Siehe Mannert: Das Lohnwesen, S. 216.

17 Siehe Spantig: Kunst und Konsum; Loiperdinger: Film & Schokolade.

18 Siehe Weindl: Vertrauen auf internationale Regulierungsmechanismen?

19 Siehe Schiffer: Vom Kleinbetrieb zum Weltkonzern; Hierholzer: Vertrauensbildung durch Selbstkontrolle.

Schokoladenmuseums,²⁰ Betrachtungen zur Kölner Stadtgeschichte und in einer Biographie über den Unternehmer Hans Imhoff (1922–2007), der das Unternehmen Stollwerck 1972 erwarb.²¹ Die Darstellungen bauen überwiegend auf Kuske und Joest auf und leisten auf Grund anderer Perspektiven und Erkenntnisinteressen keinen weiterführenden Beitrag zur Stollwerck-Forschung.

Einblicke in die Familie eröffnen ein Aufsatz von Gustav Laute über Ludwig Stollwerck und eine Biographie von Sophia Sulkowska-Stollwerck (1870–1952) über ihren Vater Heinrich Stollwerck (1843–1915).²² Durch die persönlichen Verbindungen – Gustav Laute war ein enger Mitarbeiter Ludwig Stollwercks – enthalten beide Publikationen Details und Einschätzungen, die nicht aktenkundig sind. Allerdings betonte Laute vor allem die positiven Charaktereigenschaften Ludwig Stollwercks und betrachtete die erfolgreiche Unternehmensentwicklung primär als dessen Leistung und weniger als Verdienst aller Brüder. Sulkowska-Stollwerck hob umgekehrt insbesondere das Lebenswerk ihres Vaters hervor und gab etliche Detailhinweise zu den familiären Hintergründen. Auch wenn diese persönlichen Erinnerungen in ihrer Aussagekraft den bekannten Grenzen unterliegen, bleiben sie wichtige Dokumente zu den Unternehmerpersönlichkeiten Ludwig und Heinrich Stollwerck.

Gabriele Oepen-Domschky betrachtete in ihrer 2003 erschienenen Studie zum Kölner Wirtschaftsbürgertum u. a. Ludwig Stollwerck und die familiäre Konstruktion der Stollwercks. Ihre Stärken hat die Arbeit in der informativen und quellennahen Darstellung der Lebenswege, Denkmuster, Handlungsweisen und Mentalitäten der jeweiligen Personen; allerdings fehlen Typisierungen und Systematisierungen. Ludwig Stollwerck erscheint in der Zusammenschau lediglich als Unternehmer, der sich „um moderne und objektive Geschäftsleitung“²³ bemühte. Diese Schlussfolgerung beschreibt seinen Führungsstil jedoch nur unzureichend und wird in der vorliegenden Arbeit – durch eine Verknüpfung von Ansätzen der neueren (Wirtschafts-)Bürgertumsforschung und Unternehmensgeschichte – kritisch hinterfragt.

Alfred D. Chandler diente Stollwerck als Musterbeispiel für seine Typisierung des deutschen „*cooperative managerial capitalism*“. Das Unternehmenswachstum führte er freilich primär darauf zurück, dass Stollwerck – im Vergleich mit dem britischen Konkurrenten Cadbury – in neue Fabriken investierte, stärker auf Mar-

20 Das „Imhoff-Stollwerck-Museum“ wurde von Hans Imhoff gegründet und 1993 als weltweit erstes Schokoladenmuseum in Köln eröffnet. Nach dem Verkauf von Stollwerck an die Barry Callebaut AG löste die Schweizer Muttergesellschaft 2006 die Zusammenarbeit mit dem Museum. An die Stelle von Stollwerck trat der Schweizer Hersteller Lindt & Sprüngli, das Museum erhielt den Namenszusatz „Lindt“

21 Siehe exemplarisch Freudenfeld: Die Entwicklung der Nahrungsmittelindustrie, S. 121–129; Hagen: Deutsche Direktinvestitionen, S. 222 ff., die knapp das Stollwerck'sche Tochterunternehmen in Großbritannien thematisiert; Menne: Kulturgeschichte der Schokolade, S. 41–48; Hepner: Ludwig Stollwerck und die Künstler seiner Sammelalben; Scherz: Gebäude; Jacobi: Der Schokoladenkönig, S. 121–140.

22 Siehe Laute: Ludwig Stollwerck; Sulkowska-Stollwerck: Heinrich Stollwerck.

23 Oepen-Domschky: Kölner Wirtschaftsbürger, S. 346.

keting und neue Vertriebswege setzte und Teile des operativen Geschäfts in die Hände professioneller Manager legte. Es ist zu hinterfragen, ob dieses „*three-pronged investment in production, distribution and management*“²⁴ wirklich einzig auf einem strategischen Vorgehen, also wirtschaftlichen Effizienzkalkülen beruhte oder inwieweit auch normative und ideologische Gründe, politische und Zufallsfaktoren, der Eigensinn der Akteure und die spezifische Verbindung zwischen den Einheiten Familie und Unternehmen für diese Entwicklung verantwortlich waren. In vorliegender Arbeit wird daher überprüft, ob die typisierende Sicht Chandlers für das Verständnis des Familienunternehmens Stollwerck sinnvoll oder eher erkenntnisnehmend ist.

Gerald D. Feldman analysierte 1997 die letzte Phase der Stollwerck'schen Familienunternehmung – die Jahre 1930 bis 1932, zwischen der Übernahme von Reichardt und der Abwendung eines Konkurses durch die Deutsche Bank, in deren Folge die Familie aus der Leitung des Unternehmens ausschied. Diese Entwicklung beschreibt Feldman als „*a further step in its movement away from being a family-dominated firm and toward the modernization that made its survival possible*“²⁵. Er sieht in der Geschichte der Stollwerck AG gewissermaßen eine Bestätigung der Überlegungen Chandlers, gemäß der der Weg vom Kleinbetrieb zum multidivisionalen und -nationalen Großkonzern zwangsläufig mit der Trennung von Eigentum und Geschäftsführung einhergehe, also der Einsetzung von Managern, die keine oder nur geringfügige Kapitalanteile an dem von ihnen geführten Unternehmen halten und nicht der Gründerfamilie angehören. Die überlieferten Quellen hat Feldman aber nur kursorisch gesichtet. Eine große Menge bislang nicht ausgewerteter Korrespondenz erlaubt es daher, diese für das Unternehmen Stollwerck wegweisenden Jahre detaillierter darzustellen.

In den vergangenen Jahren hat sich insbesondere Angelika Epple mit Stollwerck beschäftigt. Neben zwei Aufsätzen zur Uniformierung der Stollwerck'schen Bildreklame und der „*kulturelle[n] Differenzierung von Vorstellungsbildern*“²⁶ vor der Folie von Imperialismus und Globalisierung und einer kurzen Betrachtung von Kontrollmechanismen und deren (inter-)kulturellen Grenzen im multinationalen Unternehmen Stollwerck²⁷ legte sie 2010 eine umfassende Studie mit dem Titel „*Das Unternehmen Stollwerck. Eine Mikrogeschichte der Globalisierung*“²⁸ vor. Der Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt zum einen auf der globalen Standardisierung des Produkts Schokolade durch die zunehmende Bedeutung der Lebensmittelchemie und moderner Marketingstrategien. Zum anderen fokussiert sich Epple detailliert auf die „*Automatisierung der Welt*“, d. h. auf die Entwicklung der von Stollwerck gegründeten Deutschen Automaten-Gesellschaft und die Rolle der Handlungsreisenden. Deziert widmet sie sich zudem Interna-

24 Chandler: *Scale and Scope*, S. 8.

25 Feldman: *Thunder from Arosa*, S. 695.

26 Epple: *Das Auge schmeckt Stollwerck*, S. 13. Siehe auch dies.: *Wer nicht fühlen kann, muss sehen*.

27 Siehe dies.: *Gebr. Stollwercks Aufstieg zum Multinational*.

28 Dies.: *Das Unternehmen Stollwerck*.

tionalisierungs- und (Re-)Nationalisierungsstrategien des Unternehmens seit den 1890er Jahren. Konkret beleuchtet Epple hier, dass persönliche Kontrolle und der Leitgedanke, die Interessen des Gesamtunternehmens mit dem Interesse des Subjekts gleichzusetzen, dem Unternehmen enorme Transaktionskostenvorteile sicherten und den internationalen Erfolg ermöglichten. Diese Form der Unternehmensführung sei jedoch an ihre Grenzen gestoßen, sobald Schwierigkeiten entstanden, d. h. die Identifikation mit dem Unternehmen und der hierarchisch übergeordneten Person nicht gegeben war. Epple gründet diese zweifellos richtige Feststellung freilich allein auf der Auswertung der Kommunikation zwischen den im Unternehmen tätigen Mitgliedern der Familie Stollwerck bzw. zwischen Unternehmensleitung und leitenden Angestellten. Der für die Führung eines Familienunternehmens wichtige Blick auf die Beschäftigten und die vielfältigen Aspekte der Unternehmenskultur spielten für ihre Fragestellung offenbar nur eine untergeordnete Rolle. Dies erstaunt umso mehr, als Epple in ihren Ausführungen zur Unternehmensführung auf den für die Unternehmenskultur von Familienunternehmen charakteristischen paternalistischen Führungsstil rekurriert bzw. anregt, im Fall Stollwerck von einem fraternalistischen Führungsstil zu sprechen. Sie argumentiert, dass das Unternehmen von Brüdern geführt wurde, die sich auf horizontaler Ebene einigen mussten. Es ist in diesem Fall nicht nur Christian Kleinschmidt zuzustimmen, der den Ansatz Epples mit dem Argument hinterfragte, dass sich der analytische Wert des Begriffs „Fraternalismus“ zum einen „*nicht zwingend erschließt*“ bzw. eine rein heuristische Komponente sei, und man dann zum anderen für jede Führungskonstellation eines Familienunternehmens neue Begrifflichkeiten prägen könne,²⁹ sondern vor allem anzumerken: Zwar liegt Epple richtig, dass die Brüder auf Solidarität, Loyalität und Konsens großen Wert legten, doch hätte eine umfassendere Auswertung der Quellen (konkret und nahe liegend der Gesellschaftsverträge) die Autorin vor der Fehleinschätzung bewahrt, die Brüder seien „*vollkommen gleichberechtigt*“³⁰ gewesen und hätten dem „*Zwang zu einer konsensualen Einigung*“³¹ unterlegen. Vielmehr bestimmte das Senioritätsprinzip nicht nur familiäre Hierarchien und Rollenbilder, Selbstverständnis und Zusammenarbeit der Brüder und ihrer Nachkommen, sondern war auch in den Köpfen der Belegschaft präsent.³²

Zusammengenommen steht eine genauere Analyse der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens Stollwerck daher nach wie vor aus.

29 Siehe Kleinschmidt: Rezension, S. 402 f.

30 Epple: Das Unternehmen Stollwerck, S. 322.

31 Ebenda, S. 323.

32 Siehe hierzu ausführlich Kapitel IV.A.1.

I.B.2 Unternehmerfamilie und Familienunternehmen: „Großbaustelle“ sozial- und wirtschaftshistorischer Forschung

Familienunternehmen haben sich in den letzten Jahren vom lange vernachlässigten Stief- zu einem Lieblingskind sozial- und wirtschaftshistorischer Forschung entwickelt. Doch obwohl die Familienunternehmensforschung nunmehr den Kinderschuhen entwächst, Fortschritte erkennbar sind, bleibt sie ein „Sorgenkind“. Allen Veröffentlichungen ist gemeinsam, dass die Autoren mehr oder weniger uneinig sind, was genau ein Familienunternehmen ist, worin seine Besonderheiten bestehen und welche historische (und aktuelle) Bedeutung dieser Form der Unternehmensorganisation zukommt. Ausgehend von modernisierungstheoretisch inspirierten Forschungen galten Familienunternehmen lange als überholte Erscheinung der Vergangenheit. Als charakteristischer Typus wirtschaftlicher Organisation vorindustrieller Zeit und der ersten Industrialisierungsphase seien sie spätestens im ausgehenden 19. Jahrhundert, so die pointierte Zusammenfassung von Michael Schäfer, zu einem „*anachronistischen Relikt*“³³ geworden. Geprägt wurde diese Auffassung von den lange dominierenden Blickrichtungen Chandlers und Jürgen Kockas, die besonders den „Übergangscharakter“ von Familienunternehmen hervorhoben und einen generellen Beitrag zur Unternehmensentwicklung in der Industrialisierung leisteten, der im Grunde dem Typus des Familienunternehmens nicht vollumfänglich gerecht wurde. Jüngere Studien ergänzen und differenzieren dieses Bild.

Chandlers Typologie umfasst im Kern die Überzeugung von einem automatischen Wachstumsdrang der Unternehmen. Die Internalisierung von Größen- und Verbundvorteilen („*economies of scale and scope*“) sei die *conditio sine qua non* für eine bessere Wettbewerbsposition, für Erfolg und dauerhaftes Überleben eines Unternehmens.³⁴ Als Schlüsselindikator benannte er ferner die effiziente multidivisionale, dezentralisierte Organisation dieser Größenvorteile.³⁵ Die unterstellte Größendynamik führe schließlich zu einer zwangsläufigen Trennung von Eigentum und Verfügungsmacht bzw. Kapitalmehrheit und strategischer Entscheidungskompetenz. Chandler ging dabei – im Erfolgsfalle – von einem organisatorischen Dreischritt aus: Auf das vermeintlich vormoderne „*personal enterprise*“ folge die mögliche, aber nicht notwendige organisatorische Zwischenkategorie des „*entrepreneurial enterprise*“; am Schluss dieser Stufenfolge stehe das „*managerial enterprise*“. Zum Pionier dieser Entwicklung erhob er die USA.³⁶

33 Schäfer: Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, S. 8.

34 Chandler: *Scale and Scope*, S. 14–17.

35 Ders.: *Strategy and Structure*, S. 1–17.

36 Im *personal enterprise* liegen die Verfügungsrechte über das Unternehmen und die strategische Entscheidungsfindung allein und persönlich beim Eigentümer, im *entrepreneurial enterprise* besitzt der Eigentümer bzw. die Eigentümerfamilie weiterhin einen erheblichen Teil des Kapitals und die strategische Entscheidungsfindung bündelt sich in einer Person. Allerdings sind Informations- und Entscheidungswege stärker ausdifferenziert und der strategisch handelnde Unternehmer wird auf der operativen Ebene von angestellten Managern funktional unterstützt. Das *managerial enterprise* schließlich wird von Direktoren geleitet und das Eigen-

Den Bedeutungsverlust der Gründerfamilie führte er zum einen auf den Wachstums- und unternehmensorganisatorischen Wandlungsprozess zurück, der bewirke, dass das Vermögen der Eigentümerfamilie für die Unternehmensfinanzierung nicht mehr ausreiche, so dass Banken oder der Kapitalmarkt neue Mittel („*outside capital*“) bereitstellen müssten. Ferner entstünden zusätzliche Führungspositionen, die – mangels einer ausreichenden Anzahl an (geeigneten) Nachfolgern – nicht mehr ausschließlich mit Familienmitgliedern besetzt werden könnten. Hinzu kämen dem Familienunternehmen immanente Risiken, etwa eine vergleichsweise geringe Bestandsdauer, da Stabilität und Kontinuität stark an den Eigentümer bzw. die Eigentümerfamilie gekoppelt seien und durch biologische Unwägbarkeiten und familiäre Konflikte nachhaltig beeinträchtigt werden könnten. Ein Managerunternehmen hingegen sei eine Quelle kontinuierlichen Wachstums, der Beständigkeit und Stärke. Es agiere unabhängig von den beschriebenen Risiken und professioneller, da die formale schulische und fachliche Qualifikation bei Managern als Auswahlkriterium wichtiger sei, Eigentum und Abstammung – im Vergleich zu den Eigentümerunternehmern – hingegen zurücktreten würden. In der Unternehmensführung trete also die Professionalisierung an die Stelle familiärer Bindung und verwandtschaftlichen Vertrauens. Diese Entwicklung habe es ermöglicht, zentrale Führungspositionen – wenn notwendig – problemlos neu zu besetzen und Entwicklung und Fortbestand des Unternehmens vom Schicksal der Eigentümerfamilie zu lösen: „*Men came and went. The institution and its offices remained.*“³⁷ Ferner unterstellte Chandler Familienunternehmen eine auf möglichst hohe Profite ausgerichtete Unternehmenspolitik, die sich primär an Eigentumsinteressen und Traditionen orientiere. Dies führe zu statischen Organisations- und Finanzierungsstrukturen, die langfristig die Wettbewerbsfähigkeit gefährden würden. Angestellte, von Eigentums- und familiären Interessen unabhängige Manager hingegen würden eine rein rationale Unternehmenspolitik verfolgen. Ihr vorrangiges Ziel seien langfristige Stabilität und dauerhaftes Wachstum. Daher würden sie Gewinne eher reinvestieren, seien risikobereiter und würden stärker auf Innovation und Expansion setzen.³⁸

tum ist über – idealiter – breit gestreuten Kapitalbesitz verteilt. Siehe Chandler/Daems: Introduction, S. 5 f.; Chandler: Scale and Scope, S. 292, 500.

37 Chandler: *The Visible Hand*, S. 8. Vorbehalte gegenüber dieser Verklärung von Managern äußerte u. a. Berghoff (*Moderne Unternehmensgeschichte*, S. 81). Eine Professionalisierung sei auch bei Unternehmenserben festzustellen, die im 20. Jahrhundert zunehmend Fach- und Hochschulen besuchten, praktische Erfahrungen in Unternehmen sammelten und Weiterbildungs- und Beratungsangebote in Anspruch nahmen.

38 Siehe Chandler: *The Visible Hand*, S. 10. Einwände gegen diese vermeintlich langfristige zeitliche Perspektive erhob Berghoff (*Moderne Unternehmensgeschichte*, S. 81), der das Drängen von Eigentümern auf schnelle Gewinnausschüttungen auf „*Anfängerfehler*“ und auf das dynastische Denken von Eigentümerunternehmern reduzierte und darauf verwies, dass sie bestrebt seien, die Firma nachfolgenden Generationen zu erhalten und mit dem Familiennamen in die Geschichte einzugehen. Der umfassenden Kritik an Chandlers Prämissen, der empirischen Validität und amerikazentrischen Perspektive seines Konzepts wird an dieser Stelle nicht weiter nachgegangen. Verwiesen sei exemplarisch auf Toms/Wilson: *Scale, Scope and Accountability*; Langlois: *Chandler in a Larger Frame*; Kleinschmidt/Welskopp: *Zu viel*

Innerhalb des Chandler'schen Ansatzes wurde seine These vom Verfall der Familienunternehmen bzw. vom Antagonismus von Familien- und Managergesellschaften am kritischsten hinterfragt.³⁹ Es ist kaum zu bestreiten, dass sich seit Ende des 19. Jahrhunderts immer größere Unternehmen bilden; und zweifellos sind auch heute noch Beitrag und Bedeutung des „*managerial enterprise*“ für den Industrialisierungsprozess hoch einzuschätzen. Eine zwangsläufige Entwicklung vom „*personal enterprise*“ zum „*managerial enterprise*“ lässt sich aber nicht feststellen und auch ein spezifischer Zusammenhang zwischen Unternehmenstypus und -erfolg erscheint fraglich. Vielmehr betonte Kim Priemel, dass Chandler einer „*Fehlwarnung*“ gefolgt sei, indem er davon ausging, mit seinem Dreischritt „*eine Typologie, respektive eine evolutionäre Kette formuliert zu haben*“. Es handle sich nicht um Idealtypen und Entwicklungsstufen, die teleologisch aufeinanderfolgen, sondern um Unternehmensformen, die sich „*sowohl alternativ als auch teilkongruent*“⁴⁰ nachweisen lassen, eigenständig und hochanpassungsfähig seien sowie untereinander und wiederholt wechseln können. Chandlers Richtungsvorgabe vom Aufstieg und Niedergang stehen im deutschen Raum – gewissermaßen als Gegenbeweis – stabile, langlebige familiengeführte Großkonzerne wie z. B. Bertelsmann, Oetker und Quandt, zahlreiche Mischformen, in denen Komponenten des Familien- und Managerunternehmens verknüpft werden, und eine wachsende bzw. stabile Zahl kleinerer und mittlerer Unternehmen (KMU) entgegen, die die These vom grundsätzlich überlegenen, großen Managerunternehmen Lügen strafte. Zudem nahm Chandler nur Unternehmen in den Blick, bei denen „*economies of scale*“ und „*economies of scope*“ immanent sind, nicht aber traditionelle KMU's oder Handelsfirmen.

Im Unterschied zur amerikanischen widmete sich die bundesrepublikanische sozial- und wirtschaftshistorische Forschung weniger der Organisationsgeschichte und -entwicklung von Unternehmen, sondern wandte sich dem Bürgertum als prägende gesellschaftliche Formation des 19. Jahrhunderts und der von ihm geformten „bürgerlichen Gesellschaft“ in ihrer Bedeutung, ihrer Umsetzung und ihren Grenzen zu.⁴¹ In den Blick rückten soziale, kulturelle, politische und öko-

„Scale“ zu wenig „Scope“; Teece: *The Dynamics of Industrial Capitalism*; Berghoff: *Moderne Unternehmensgeschichte*, S. 71 ff., 80 ff., 103 ff.

39 Chandlers dritte Kategorie, das Entrepreneurunternehmen, fand unter Historikern – im Unterschied zur wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion – kaum empirische Beachtung. Dabei gehörte laut Kocka (*Management in der Industrialisierung*, S. 145) die Mehrheit der 100 größten Industrie- und Bergwerksunternehmen um 1900 zu jener Zwischenform. Siehe auch Priemel: *Wider die Typologie*, S. 141–145.

40 Die letzten Zitate aus ebenda, S. 143.

41 Siehe die Ergebnisse der am Zentrum für interdisziplinäre Forschung (ZiF) der Universität Bielefeld angesiedelten Forschungsgruppe „Bürgertum, Bürgerlichkeit und bürgerliche Gesellschaft. Das 19. Jahrhundert im europäischen Vergleich“ (Kocka [Hg.]: *Bürgertum im 19. Jahrhundert*), des Bielefelder Sonderforschungsbereichs „Sozialgeschichte des neuzeitlichen Bürgertums: Deutschland im internationalen Vergleich“ (die Forschungsergebnisse erschienen in der Reihe „Bürgertum. Beiträge zur europäischen Gesellschaftsgeschichte“) und die vom Heidelberger Arbeitskreis für moderne Sozialgeschichte in der Reihe „Industrielle Welt“ herausgegebenen Bände über das Bildungsbürgertum im 19. Jahrhundert.

nomische Phänomene (z. B. Literatur, Unternehmerverhalten, Liberalismus, Minderheitenbehandlung) und der internationale Vergleich, um zu erforschen, ob sich ein „Defizit an Bürgerlichkeit“, ein deutscher „Sonderweg“ konstatieren lasse.⁴² Ferner konzentrierten sich zahlreiche Studien auf den Zusammenhang von Bürgertum bzw. Bürgerlichkeit und Stadt.⁴³ Kocka verknüpfte seine Arbeiten zum Bürgertum Ende der 1970er Jahre mit Überlegungen zum Zusammenhang Familie, Unternehmer und Kapitalismus in der Frühphase der deutschen Industrialisierung. Er bescheinigte der bürgerlichen und kleinbürgerlichen Familie, zu jenen „*nicht- und vorkapitalistischen Institutionen und Kräften*“ gehört zu haben, die der kapitalistischen Industrialisierung als „*Voraussetzung, Antrieb und Vehikel*“⁴⁴ dienten. Ohne den Beitrag der Familie zur Motivation und Legitimation unternehmerischen Handelns, zur Erziehung, Sozialisation und Ausbildung künftiger Unternehmer, zur Kapitalbildung, Lösung von Problemen des industriellen Managements und zum Aufbau ökonomisch bedeutender Netzwerke, die dem Informations- und Erfahrungsaustausch und der Vertrauensgenese dienten, hätten zentrale Herausforderungen der frühen Industrialisierungsphase – mangels Alternativen – nicht bewältigt werden können.⁴⁵

Indem Kocka aber der Unternehmerfamilie nur die Bedeutung einer „*Übergangsform*“ zugestand – zwischen der alten Hausgemeinschaft, die gleichzeitig eine Rechts-, Arbeits-, Konsum- und Wirtschaftseinheit bildete, und der modernen „bürgerlichen Familie“, in der an die Stelle der erwerbswirtschaftlichen Komponente Intimisierung, Privatheit und Emotionalisierung traten⁴⁶ –, werden Parallelen zur Lesart Chandlers erkennbar. Der Bedeutung familialer Ressourcen für die Entstehung und anfängliche Entwicklung des Industriekapitalismus stellte Kocka einen mit fortschreitender Industrialisierung zunehmenden Bedeutungsrückgang der Familie für die Lösung von Unternehmensproblemen gegenüber. Die Ursache dieser Entwicklung erkannte er u. a. in der Etablierung der Industriefinanzierung durch die Bankwirtschaft, der Professionalisierung und Institutionalisierung der gewerblichen und technischen Ausbildung und der Herausbildung neuer Kommunikationstechniken und -wege. Ferner ging Kocka davon aus, dass im großbetrieblichen Kontext zunehmend Widersprüche und Spannungen zwischen familiären und ökonomischen Handlungslogiken auftraten. Als Beispiel führte er u. a. an, dass Verwandte bei der Besetzung von Schlüsselpositionen bevorzugt wurden, obwohl loyale, besser qualifizierte, professionelle Manager und Fachleute zur Verfügung standen, und dass die Kinderzahl zurückging und die Söhne und Töchter ihren Anspruch auf Selbstverwirklichung nachdrücklicher formulierten. So

42 Siehe zusammenfassend und für weiterführende Literaturhinweise Kocka: Bürgertum und Sonderweg.

43 Hervorzuheben ist das Frankfurter Forschungsprojekt „Stadt und Bürgertum im 19. Jahrhundert“ unter der Leitung von Lothar Gall. Exemplarisch siehe zudem Reif: Berliner Villenleben; Schmuhl: Die Herren der Stadt; Sarasin: Stadt der Bürger; Roth: Stadt und Bürgertum; Schambach: Stadtbürgertum.

44 Kocka: Familie, S. 180.

45 Siehe ders.: Familie, Unternehmer und Kapitalismus.

46 Siehe zusammenfassend Schwab: Familie, S. 271–299.

habe sich beispielsweise die Berufs- und Partnerwahl immer weniger an den Geschäftsstrategien und Zielen des Familienunternehmens orientiert.⁴⁷

Demonstrieren lasse sich diese Problematik – so Kocka – am sprichwörtlich gewordenen „Buddenbrook-Effekt“ oder dem so genannten „Gesetz der dritten Generation“. Diese Schlagworte gehen – in Anlehnung an Thomas Manns teilfiktive Familiensaga – davon aus, dass insbesondere der Generationenwechsel von der zweiten zur dritten Generation hohe Risiken für den Bestand eines Familienunternehmens berge. Der dritten Generation wird dabei unterstellt, den erarbeiteten Wohlstand der Vorfahren primär für die persönliche Selbstverwirklichung zu nutzen. Unwillig, in die väterlichen Fußstapfen zu treten, strebe sie vor allem wissenschaftliche, soziale oder künstlerische Berufe an und verspiele so das Erbe der Vorgänger – kurz: Sie gehe „von der Fahne“⁴⁸. Dieser Einschätzung trat zu Recht Daniel Hütter entgegen. Er wies darauf hin, dass es zu kurz greife, den Niedergang eines Familienunternehmens automatisch auf die gescheiterte Organisation des Weitergabe- und Nachfolgeprozesses zurückzuführen. Damit spreche man nicht nur dem (potenziellen) Nachfolger pauschal die Unternehmerbegabung ab, sondern man blende auch die Frage nach möglichen externen Ursachen bzw. unternehmerischen Fehlentscheidungen aus.⁴⁹ Auch Hartmut Berghoff erkannte im Generationenwechsel eine „*unternehmenshistorische Wegscheide*“⁵⁰ und betonte, dass diese Zäsuren generell Risiken bergen, lenkte den Blick aber auch auf mögliche Chancen, etwa in Form potenzieller Innovationsschübe und zuvor nicht nutzbarer Expansionsmöglichkeiten.

Eine Möglichkeit, die innerfamiliäre und unternehmerische Kontinuität zu sichern, erkannten mehrere Autoren in den patriarchalischen Strukturen in Familie und Unternehmen. Mit Hilfe von Kategorien der Unternehmenskulturforschung analysierte Berghoff am Beispiel des Musikinstrumentenherstellers Hohner die Möglichkeiten, innerbetriebliche Kommunikation zu strukturieren, Konflikten vorzubeugen und sie zu lösen sowie die Bindung der Arbeitnehmer an das Unternehmen zu stärken. Dabei konzentrierte er sich vor allem auf Normen und Regeln sowie die Symbole und Rituale des „*sozialen Subsystems Unternehmen*“⁵¹. Der Paternalismus wirkte laut Berghoff bei Hohner als umfassendes Leitbild, das gleichermaßen für Angestellte wie die eigenen Kinder galt, als Unternehmenskultur und Managementtechnik, die als disziplinierende Kraft zur Kontinuitätssicherung des Familienunternehmens beitrug. Er erblickte in den eingespielten Formen des Paternalismus jedoch auch Gefahren für die Langlebigkeit eines Familienunternehmens und benannte konkret die geringe Ausprägung von transparenten, regelhaften und formalisierten Entscheidungsabläufen, eine fehlende Definition von

47 Siehe Kocka: Zusammenfassende Thesen. Auch Rudolf Boch (Unternehmensnachfolge, S. 169 f.) betonte zunehmende Dysfunktionalitäten zwischen Familie und Unternehmen.

48 Landes: Die Macht der Familie, S. 410. Siehe auch Paulsen: Das „Gesetz der dritten Generation“.

49 Siehe Hütter: Nachfolge im Familienunternehmen, S. 11.

50 Berghoff: Zwischen Kleinstadt und Weltmarkt, S. 143.

51 Ebenda, S. 112. Siehe auch Berghoff: Unternehmenskultur und Herrschaftstechnik, S. 182 ff. Zur Kehrseite des Paternalismus, der Bekräftigung von Hierarchien, siehe ebenda, S. 186 ff.

Zuständigkeiten und ein Misstrauen gegenüber externem Sachverstand und der Delegation von Führungsaufgaben. Diese „spezifische Fortschrittsfeindlichkeit“⁵² zeige sich in Organisationsmängeln, veralteten Techniken und Geschäftsprinzipien und wirke letztlich modernisierungs- und leistungshemmend. David S. Landes merkte zudem kritisch an, dass das Prinzip der väterlichen Führung von Generation zu Generation an sinn- und kohäsionsstiftender Wirkung einbüße, weil oft keine Autoritätsperson mehr am Leben sei, die die Nachfolger auf den „Pfad der aktiven Teilhabe“⁵³ lotse. Als Achillesferse des Familienunternehmens erscheint damit einmal mehr der Generationenwechsel.

Einhergehend mit den wirtschaftshistorischen Verfallsnarrativen wurden Einfluss und Bedeutung der Familienunternehmen für die deutsche Volkswirtschaft auch in der Öffentlichkeit lange unterschätzt. Bis zur Jahrtausendwende widmeten Medien und Wissenschaft ihnen nur selten Aufmerksamkeit. Es waren primär die großen börsennotierten Unternehmen, über die berichtet und geforscht wurde und die in der öffentlichen Wahrnehmung maßgeblich zur Wirtschaftsleistung der Bundesrepublik beitrugen.⁵⁴ Dabei sind es bis heute die Familienunternehmen, die das Fundament der deutschen Wirtschaft bilden. Sie prägen die Wirtschaftsstruktur von Kommunen und Regionen und sind hierzulande traditionell von herausragender Bedeutung. Forschungsergebnisse des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) zeigen, dass in Deutschland – je nach Definition – zwischen 85 und 95 Prozent aller Unternehmen Familienunternehmen sind und einen Anteil an allen Beschäftigten zwischen 45 und 62 Prozent aufweisen.⁵⁵ Eine Neubelebung des Familienunternehmens bzw. eine neue wirtschaftshistorische und wirtschaftswissenschaftliche wie publizistische Aufmerksamkeit und Anerkennung lässt sich jedoch erst seit etwa zehn Jahren erkennen.⁵⁶ In Folge der „New Economy“-Krise 2000/01 und der 2008 ausgelösten weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise schwand bzw. schwindet zunehmend das Vertrauen in den industriellen Kapitalismus und eine Unternehmensführung, der es lediglich um das Interesse der Aktionäre, also eine kurzfristige Maximierung der Rendite, geht. Familienunternehmen – und damit einhergehend auch kleine und mittlere Unternehmen, für die sich überwiegend eine enge personelle Verbindung von Eigentum und Leitung nachweisen lässt – werden seither zunehmend und oft etwas zu positiv als

52 Berghoff: Zwischen Kleinstadt und Weltmarkt, S. 203.

53 Landes: Die Macht der Familie, S. 413.

54 Die Frankfurter Allgemeine Zeitung veröffentlicht jährlich die Redaktionsbeilage „Die hundert größten Unternehmen“ mit Informationen über die wichtigsten Arbeitgeber, die Marktkapitalisierung der bedeutendsten Aktiengesellschaften und die größten Unternehmen Europas.

55 Siehe Rotfuß: Bedeutung von Familienunternehmen, S. 6.

56 Im Jahr 2000 berichtete die Financial Times Deutschland in 60 Beiträgen über Familienunternehmen, neun Jahre später waren es bereits 102 Artikel. Financial Times Deutschland-Archiv (digital), Anzahl der Artikel pro Jahr mit dem Stichwort „Familienunternehmen“ im Volltext. Eigene Auswertung. Institutionell hat sich das erhöhte Forschungsinteresse u. a. im Wittener Institut für Familienunternehmen, in Beratungsfirmen, Stiftungen und Verbänden niedergeschlagen.

Geschäftsmodell verstanden, das im Gegensatz zum „Heuschreckenkapitalismus“ für das nachhaltige Wohl des Unternehmens, Beständigkeit, Moral und soziale wie ökologische Verantwortung steht.⁵⁷

Vor diesem Hintergrund erschienen in den letzten Jahren zahlreiche historische Überblickswerke – neben den prominenteren Darstellungen von Geoffrey Jones und Mary Rose, Andrea Colli, Harold James oder David S. Landes⁵⁸ sind hier, im internationalen Kontext, auch Studien zu Familienunternehmen in China, Indien und Japan zu nennen.⁵⁹ Mit Blick auf den historischen Zugriff weichen die Darstellungen – wenig überraschend – erheblich voneinander ab; Einigkeit besteht allerdings in der Ablehnung der skizzierten altvorderen Erklärungsmuster, die von einem durchgreifenden Funktionsverlust der Familie für das Unternehmen im Zuge der Hochindustrialisierung ausgingen. So resümierte David S. Landes:

„Das Familienunternehmen als solches blüht und gedeiht derweil, und in vielen Fällen wird die Übergabe des Stabes an die nächste Generation nach wie vor vollzogen. Das geschieht, weil das Familienunternehmen auf einem Fundament aus grundlegenden menschlichen Gefühlen und Impulsen ruht, die politische und wirtschaftliche Erschütterungen und Umbrüche überstehen und überwinden. Deshalb ist das Familienunternehmen im Grunde unentbehrlich.“⁶⁰

Und Andrea Colli fasste pointiert zusammen:

- 57 Den größten Anteil an Publikationen zum Thema Unternehmerfamilien und Familienunternehmen haben die Betriebswirtschaftslehre, die Rechtswissenschaft und die systemische Organisationstheorie. Ferner haben z. B. die Soziologie, Psychologie, Philosophie oder Anthropologie Familienunternehmen als Gegenstand interdisziplinärer Fragestellungen entdeckt. Neben Studien zum Stellenwert von Familienunternehmen in der Wirtschaft entstanden zahlreiche Arbeiten zu Fragen der Rechtsform, Nachfolge oder Besitzübertragung im Familienunternehmen. Hinzu kommen etliche populärwissenschaftliche Arbeiten, die sich in erster Linie als praktische Ratgeber verstehen. Beispielhaft seien genannt Frasl/Rieger (Hg.): Family Business Handbuch; Dehn: Der familieninterne Generationenwechsel; Wiechers: Familienmanagement; Nagl (Hg.): Wie regele ich meine Nachfolge?; Klein: Familienunternehmen; von Schlippe (Hg.): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens; Rossaro: Zu den Beständigkeitsmerkmalen von Familienunternehmen. Siehe für eine kritische Bestandsaufnahme des betriebswirtschaftlichen Forschungsstands in mehreren Ländern Hack: Sind Familienunternehmen anders? Im Vergleich zum angelsächsischen Raum ist die Forschung zu Familienunternehmen in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre noch immer randständig.
- 58 Siehe Jones/Rose: Family Capitalism; Colli: The History of Family Business; James: Familienunternehmen in Europa; Landes: Die Macht der Familie. Colli (The History of Family Business, S. 75 f.) unterschied zwei Führungsstile, die ausschlaggebend für Erfolg oder Misserfolg eines Familienunternehmens seien: die „*familiastic*“ or „*dynastic firm*“ als traditionelles Modell und die „*open family firm*“ als modernes Modell, in dem familienfremde Manager und Mitglieder der Eignerfamilie gemeinsam agieren.
- 59 Siehe Menkhoff/Gerke (Hg.): Chinese Entrepreneurship; Morikawa: A History of Top Management in Japan; ders.: Zaibatsu; Smith: Fortune and Failure.
- 60 Landes: Die Macht der Familie, S. 429. Ähnlich argumentierte Casson (Enterprise and Leadership, S. 221), der festhielt: „*The family firm is neither an anachronism – as conventional neoclassical economics suggests – nor a viable replacement for the modern managerial corporation. It is, however, a valuable member of the set of institutional forms available to entrepreneurs within a market economy.*“

„Today, the concept of family business has partially lost its association with the negative notions of backwardness, paternalism, primitive technology, simple organizational structures, and commercial and distributional weakness. [...] Even if globalization substantially reaffirmed the key role of the large corporation [...], the family enterprise has persisted – dynamic, specialized, innovative, flexible, and adaptive to a rapidly changing environment, firmly rooted in regional, often local, entrepreneurial communities, and present in world-wide markets.“⁶¹

Für die deutschsprachige Unternehmensgeschichte sind vor allem Michael Schäfers Kollektivbiographie sächsischer Familienunternehmen und Unternehmerfamilien zwischen 1850 und 1914 und Christina Lubinskis Studie zur Corporate Governance und Gesellschafterkultur westdeutscher Familienunternehmen seit den 1960er Jahren zu nennen. Als Ausgangspunkt diente Schäfer die Überlegung, dass die Familie für die Unternehmerrekrutierung und die Unternehmensgründung – mit den Termini Pierre Bourdieu – ökonomisches, soziales und kulturelles Kapital zur Verfügung stelle. Darauf aufbauend untersuchte er die Entwicklung vom Gründer- zum Familienunternehmen, den Nachfolgeprozess und die Wechselbeziehungen zwischen familiärer und betriebswirtschaftlicher Realität. In Abgrenzung von Chandler und Kocka wandte er sich abschließend – wie Landes und Colli – explizit gegen „Niedergangsszenarien“ und hob hervor, dass Familienunternehmen alles andere als eine Übergangserscheinung aus der Frühphase der Industrialisierung seien. Vielmehr erkannte er in ihnen gerade ein Phänomen der Neuzeit und betonte, dass die Familie und die an sie geknüpften Ressourcen, Strategien und Sinnbildungen auch im 20. Jahrhundert eine nicht zu unterschätzende Rolle spielten. Auch Hervé Joly wies für Deutschland auf das lange Überleben des Familienkapitalismus in den großen Industriekonzernen hin.⁶²

Lubinski fokussierte vor allem die spezifischen Organisationsprobleme von Familienunternehmen und analysierte, wie sich diese auf die Beziehungen zwischen Gesellschafterfamilie und Management auswirken. Ausgehend von einer quantitativen Untersuchung größerer Familienunternehmen in Düsseldorf und München, für die sich am Ende des Untersuchungszeitraums nur noch bei 25 Prozent ein Familieneinfluss nachweisen ließ, beleuchtete Lubinski am Beispiel von Bagel, Deckel und Rodenstock detailliert den Wandel von Eigentümerpraktiken und Eigentumsstruktur, die wechselseitige Einflussnahme von Familie und Unternehmen. Als Analysekatoren dienten ihr neben der Theorie des psychologischen Eigentums so genannte Generationenerzählungen, die den Gesellschaftern „Anknüpfungspunkte für ihre eigene, individuelle Lebensgeschichte“ bieten und es ihnen ermöglichen, sich selbst als „Bestandteil einer mehrgenerationellen Verbindung von Familie und Unternehmen“⁶³ zu begreifen. Ob es freilich gelingt, eine dauerhafte Verbindung zwischen Familie und Unternehmen zu schaffen, hängt laut Lubinski maßgeblich von einer erfolgreichen, sinnstiftenden Führungsnachfolge und der Integrationskraft einer stabilen Unternehmenskultur ab. Trotz gra-

61 Colli: The History of Family Business, S. 1.

62 Siehe Schäfer: Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, S. 222–226; Joly: Ende des Familienkapitalismus?

63 Lubinski: Familienunternehmen in Westdeutschland, S. 112.

vierender Veränderungen, „*die das familiäre Engagement bezüglich Großunternehmen tendenziell abschwächen*“, hielt auch Lubinski abschließend fest, dass Familieneinfluss auch im 20. Jahrhundert „*keine Randerscheinung*“⁶⁴ und nicht auf klein- und mittelständische Unternehmen begrenzt sei.

Hervorzuheben sind ferner Ansätze, die qualitativ und systematisch das Problemfeld der Unternehmensführungsorganisation, konkret der Unternehmerrekrutierung⁶⁵ und Unternehmensnachfolge in den Blick nehmen. Neben gescheiterten Nachfolgeregelungen und Familienstreitigkeiten, die zum Untergang traditionsreicher Unternehmen führten, stehen Fallbeispiele erfolgreicher mehrgenerationeller Familienunternehmen. In diesen Zusammenhang schrieben sich zuletzt zwei Sammelbände ein – „*Unternehmensnachfolge in Geschichte und Gegenwart*“ und „*Netzwerke – Nachfolge – Soziales Kapital. Familienunternehmen im Rheinland im 19. und 20. Jahrhundert*“ –, die aus Tagungen der regionalen Wirtschaftsarchive in Stuttgart und Köln hervorgingen.⁶⁶ Detailliert nahmen sich auch Sandra Zeumer für Familienunternehmen aus dem Bergischen Land und Daniel Hütter dem Thema Unternehmensnachfolge an. Zeumer ging der Frage nach, wie es den Unternehmerfamilien Hardt, von der Heydt, Kersten und Bagel gelang, die Unternehmensnachfolge durch spezifische Strategien wirtschaftlich zu gestalten, und analysierte speziell die personelle, rechtliche und finanzielle Ebene des Generationenwechsels.⁶⁷ Hütter zeigte am Beispiel des Süßwarenherstellers Eszet Staengel & Ziller und des Lederfabrikanten Freudenberg & Co. den Zusammenhang von Eigentumsrechten und Unternehmensführung sowie die Bedeutung von Wissen, Qualifikation und Legitimation für den Nachfolger auf und setzte sich – im Kontext einer kulturalistisch erweiterten Neuen Institutionenökonomik – mit dynastischen Sinnkonstruktionen und Nachfolgemodellen auseinander.⁶⁸ Für eine vertiefte Diskussion der wechselvollen Geschichte von Niedergang und Persistenz von Unternehmerfamilien und Familienunternehmen sind allerdings weitere Arbeiten erforderlich.

64 Ebenda, S. 292.

65 Diese Thematik wurde bislang vor allem von der Bürgertums- und Elitenforschung aufgegriffen, die aber den Schwerpunkt auf die Konstituierung und (Selbst-)Rekrutierung des Bürgertums und industrieller Eliten legte. Siehe z. B. Ziegler (Hg.): *Großbürger und Unternehmer*; Kocka (Hg.): *Bürgertum im 19. Jahrhundert*. Band 2; Boch: *Grenzenloses Wachstum?*

66 Siehe Kollmer-von Oheimb-Loup/Wischermann (Hg.): *Unternehmensnachfolge in Geschichte und Gegenwart*; Hilger/Soénus (Hg.): *Netzwerke – Nachfolge – Soziales Kapital*. Siehe auch Blümcke/Boelcke (Hg.): *Wege zum Erfolg*.

67 Siehe Zeumer: *Die Nachfolge in Familienunternehmen*.

68 Siehe Hütter: *Nachfolge im Familienunternehmen*. Siehe ferner Boch: *Unternehmensnachfolge*; Hillen: *Der König ist tot – Es lebe der König?*

I.C ERKENNTNISINTERESSE, FRAGESTELLUNG UND THEORETISCH-METHODISCHE ASPEKTE

Im Unterschied zu anderen Untersuchungsgegenständen bilden Familienunternehmen keine fest definierte Einheit. Vielmehr existiert für den Begriff Familienunternehmen (zumindest bislang) keine allgemein anerkannte Definition. Dieses Dilemma erstaunt angesichts eines in der Entwicklung befindlichen Forschungsfeldes nicht unbedingt, erschwert es aber, Forschungsergebnisse zu vergleichen. Die zahlreichen Ansätze – deren empirischer Nutzen sich teilweise nur erahnen lässt – sind häufig nur begrenzt hilfreich. Dies gilt zunächst für Definitionen, die Familienunternehmen auf eine bestimmte Größe und Struktur,⁶⁹ traditionelle Branchen, Märkte, Nischen oder einen nationalen Kontext festlegen. In Anbetracht der vielfältigen Erscheinungsformen reichen auch Kriterien wie mehrheitlicher Eigentümer-Besitz („*family owned*“) oder – über den Faktor Eigentum hinaus – die Besetzung einer Schlüsselposition in der Unternehmensführung mit einem Familienmitglied („*both owned and controlled by a family*“) nicht immer aus, um eine zweifelsfreie Zuordnung zu treffen.⁷⁰

Auch systemtheoretische Konzepte wie das Drei-Kreis-Modell, welches das Familienunternehmen als Schnittmenge zwischen Familie, Eigentum und Unternehmen versteht und einen Zielkonflikt von Familie, Eigentümern und Unternehmen, Emotionalität und Rationalität entwirft, wird den komplexen wechselseitigen Beziehungen nur bedingt gerecht. Die Auffassung, dass diese drei Gruppen zwar miteinander verbunden seien, jede aber ihrer Eigenlogik folge und die familialen Spielregeln nicht mit denen von Unternehmen in Einklang zu bringen seien, die in ihrer Zielorientierung wirtschaftlichen Kriterien entsprechen müssen,⁷¹ lässt zweierlei unberücksichtigt: zum einen, dass sich aus den unterschiedlichen Handlungszusammenhängen nicht nur Risiken, sondern auch Chancen ergeben, zum anderen, dass wirtschaftliches Handeln mit den Kategorien „*individualistisch, rational und nutzenmaximierend*“⁷² nur unzureichend beschrieben ist.⁷³ Zweifellos unterscheidet sich die Art, wie Familienunternehmen geführt, wie dort Entscheidungen getroffen und Strategien umgesetzt werden, erheblich von anonymen Kapitalgesellschaften: Familiäre Spannungen und Emotionen, persönliche Stärken und Schwächen haben – positiv wie negativ – einen größeren Einfluss auf das Ge-

69 Familienunternehmen sind zweifelsfrei vor allem in der Gruppe kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) anzutreffen. Siehe Pierenkemper: Einleitung. Zwar ließen sich quantitative Merkmale wie Beschäftigtenzahl, Bilanzsumme oder Umsatz gut operationalisieren, für die Einordnung als Familienunternehmen reichen sie aber – ebenso wie die Rechtsform (Familienunternehmen existieren in allen gängigen Gesellschaftsformen des deutschen Handelsgesetzbuchs) – nicht aus.

70 Zu dieser wichtigen Unterscheidung siehe Casson: *Enterprise and Leadership*, S. 198.

71 Siehe Simon: *Von Generation zu Generation*; Simon/Wimmer/Groth: *Mehr-Generationen-Familienunternehmen*, S. 27–38.

72 Lubinski: *Family Incorporated*, S. 3.

73 Siehe weiterführend Lubinski: *Familienunternehmen in Westdeutschland*, S. 15–18; Hütter: *Nachfolge im Familienunternehmen*, S. 26–32.