

Hartmut Berghoff,
Ingo Köhler
*Verdienst und
Vermächtnis*
Familien-
unternehmen in
Deutschland und
den USA seit 1800



Hartmut Berghoff, Ingo Köhler

Verdienst und Vermächtnis

Familienunternehmen in Deutschland und den USA seit 1800

Herausgegeben von der Stiftung
Familienunternehmen



Campus Verlag
Frankfurt/New York

Über das Buch

Familienunternehmen sind in Deutschland und in den USA zentrale Bausteine der jeweiligen Volkswirtschaft. Und doch gibt es hier wie dort signifikante Unterschiede in der Unternehmens- und Familienkultur sowie der institutionellen Umwelt. Zudem bestehen deutsche Familienunternehmen im Durchschnitt deutlich länger. Wie kam es zu diesen Divergenzen? Die von der Stiftung Familienunternehmen herausgegebene historische Langzeitbetrachtung analysiert die Ursachen und Auswirkungen der unterschiedlichen Unternehmenslandschaften in beiden Ländern von der Industrialisierung im 19. Jahrhundert bis zur unmittelbaren Gegenwart.

Vita

Hartmut Berghoff ist Direktor des Instituts für Wirtschafts- und Sozialgeschichte an der Universität Göttingen; von 2008 bis 2015 leitete er das Deutsche Historische Institut in Washington, D.C.

Ingo Köhler ist Wirtschafts- und Unternehmenshistoriker an der HU Berlin; von 2013 bis 2015 war er Lehrstuhlvertreter am Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte in Göttingen sowie 2016 an der Universität Bonn.

Inhalt

Danksagung

Vorschau. Die wichtigsten Befunde

- A. Einleitung. Gegenwärtige Beobachtungen und historische Fragestellungen
- B. Entwicklungstrends. Struktur- und Institutionenwandel
- C. Kontinuitätswahrung und Erbrecht
 - I. Unterschiedliche Pfade der Ideengeschichte des Eigentums in zwei Ländern
 - II. Anfänge des modernen Erbrechts in Deutschland und den USA
 - III. Divergenzen vertiefen sich. Die Kriegs- und Zwischenkriegszeit
 - IV. Kontinuitäten und Reformen nach 1945
 - V. Steuerpolitik als Strukturpolitik. Die Neujustierung der Erbschaftsteuern seit 1980
- D. Corporate Governance, Finanzierung und die Entwicklung der Kapitalmärkte
 - I. Dualität der Finanzsysteme: marktbasiertere versus bankbasierte Unternehmensfinanzierung

- II. Die Genese der Finanzsysteme im 19. Jahrhundert
 - III. Finanzsysteme und Corporate Governance in Krisenzeiten (1929–1945)
 - IV. Rekonstruktionen. Unternehmensfinanzierung auf alten Pfaden (1945–1980)
 - V. Auf neuen Wegen? Die Finanzsysteme im Kontext der Globalisierung (1980–2012)
- E. Familienunternehmen und Wirtschaftspolitik
- I. Die lange Tradition der Gewerbeförderung in Deutschland
 - II. Mittelstandspolitik. Ein Erbe des 19. Jahrhunderts
 - III. Nationalsozialismus, New Deal und Kriegswirtschaft
 - IV. Von der hochgeschätzten »Small Business Ideology« zur ungeliebten »Small Business Administration«
 - V. Mittelstandspolitik und »Wirtschaftswunder«
 - VI. Mittelstandspolitik als Krisenreaktion in Deutschland und den USA seit 1970
 - VII. Machtchancen der Eigentümer großer Familienunternehmen
- F. Pfadabhängigkeiten. Die »longue durée« historischer Ausgangslagen und Weichenstellungen
- I. Familienunternehmen in der traditionsreichen Welt Europas. Der deutsche Fall

1. Die lange Geschichte des Familienunternehmens
2. Das Vorbild des Adels
3. Der hohe Stellenwert der Familie
4. Ortsansässigkeit und Heimatverbundenheit
5. Misstrauen gegenüber Unternehmern

II. Familienunternehmen in der »Neuen Welt« der USA

1. Der antiaristokratische Gründungsimpuls der USA
2. Der Kult des »Selfmademan«
3. Die Vielzahl neuer Chancen und die Offenheit gegenüber Neuem
4. Wirtschaftliche Selbstständigkeit und Geschäftssinn
5. Die Größe der USA und die Mobilität ihrer Bürger
6. Die Dynamik der Einwanderunternehmer und die Stärke ihrer Netzwerke
7. Selbstständigkeit und Eigentum als zentrale Werte der US-Gesellschaft

G. Kulturelle Identität(en). Nationale Entwicklungsmuster familiärer Unternehmenskultur

- I. Paternalismus: Formen und Funktionen des Urtyps der Unternehmenskultur
- II. Ankerpunkte und Transformationsprozesse familiärer Unternehmenskulturen im 20. Jahrhundert

1. Familiärer Verbund versus Individualismus. Die historische Verankerung des unternehmerischen Familiensinns
2. Emanzipation versus Beharrung. Dynamiken der gesellschaftlichen Liberalisierung und ihre Wirkung auf Familien- und Arbeitskulturen
3. Das Phänomen der zweiten Gründung. Die Restauration familiärer Unternehmenskulturen im Nachkriegsdeutschland
4. Masse oder Qualität? Divergente Produktionssysteme als Gestaltungsfaktoren der Unternehmenskultur
5. »1968« des Paternalismus. Wandlungsprozesse familiärer Governance und Sozialverfassungen in Zeiten des Umbruchs

H. Fazit. Zwei Entwicklungswege

Anmerkungen

Literatur

Sekundärliteratur

Statistische Sammlungen

Register

Danksagung

Dieses Buch bietet eine international vergleichende Geschichte der Familienunternehmen in den USA und Deutschland. Die Befunde gehen auf ein Forschungsprojekt am Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Georg-August-Universität in Göttingen zurück, das von der Stiftung Familienunternehmen in München nicht nur initiiert und finanziert, sondern in all seinen Entwicklungsphasen intensiv unterstützt wurde.

Die Stiftung hat es uns ermöglicht, ein Forschungskonzept zu entwickeln, das neue methodische Ansätze und Perspektiven verfolgt. Überschaut man die Forschungslandschaft zur Geschichte von Familienunternehmen, so ist sie beiderseits des Atlantiks bis dato von Fallstudien geprägt. In den meisten wissenschaftlichen und auch populären Arbeiten liegt der Fokus auf einzelnen Unternehmen und Unternehmerfamilien. Uns geht es dagegen weniger um Einzelfälle. Stattdessen setzen wir auf eine Makroperspektive, die uns den Blick auf grundlegende historische Wandlungsprozesse in den Wirtschaftssystemen und -kulturen erlaubt. Wir fragen, inwieweit Familienunternehmen in den USA und Deutschland auf unterschiedliche institutionelle Gefüge trafen, die ihre Existenz, ihren Erfolg und ihre Gestalt nachhaltig beeinflusst haben. So lassen sich aus dem Vergleich der ökonomischen, soziokulturellen und politischen Ordnungsrahmen Divergenzen und Konvergenzen in den historischen Pfadentwicklungen der Familienfirmen aufdecken. Das gemeinsame Ziel der Stiftung und der Autoren ist es, eine historische Matrix zu skizzieren, die es

zukünftigen Forschungen erlaubt, die einzelnen Unternehmensgeschichten besser in die allgemeinen Entwicklungskontexte einzuordnen. Auf diese Weise sollen nicht nur die viel debattierten Unterschiede zwischen dem US-amerikanischen Shareholder- und dem zentraleuropäischen Stakeholder-Kapitalismus neu reflektiert, sondern auch die Motive, Handlungsspielräume und Entscheidungsprozesse von Unternehmen und ihren Inhaberkfamilien historisch transparent gemacht werden.

Unser Dank richtet sich in erster Linie an den Vorstand und den wissenschaftlichen Beirat der Stiftung Familienunternehmen, die dieses Projekt ermöglicht haben. Besonders hervorheben möchten wir Prof. Rainer Kirchdörfer und Stefan Heidebreder, die ein großes Interesse an historischen Fragestellungen haben. Wir werden die langen anregenden Diskussionen anlässlich unserer zahlreichen Treffen in guter Erinnerung behalten. Ihre kenntnisreichen Hinweise und konstruktiven kritischen Nachfragen haben maßgeblich zur Qualität dieser Studie beigetragen. Zu einem herzlichen Dank sind wir zudem Dr. Bettina Wurster und Georg Blaha von der Wissenschaftsförderung der Stiftung Familienunternehmen verpflichtet. Sie haben uns in vieler Hinsicht den Rücken freigehalten, sich geduldig in die Arbeits- und Sichtweisen von uns Historikern hineingedacht und uns mit mehreren gründlichen redaktionellen Durchgängen unterstützt. Ihr unbestechlicher Blick bei der Durchsicht der Manuskripte, bei der Druckvorbereitung und Übersetzung in eine englische Fassung haben dem Text die richtige Form und den sprachlichen Feinschliff verliehen. Bei der Suche nach historischem Bildmaterial, der Vereinheitlichung der Anmerkungsapparate und letzten redaktionellen Korrekturen haben uns Charline Köhler und Sibylle Gausing vom Stiftungsteam unermüdlich unterstützt. Das vortreffliche externe Lektorat von Jutta Pulter und Christel Schikora hat schließlich noch manchen sprachlichen und

orthographischen Fehler aufgedeckt, der ansonsten übersehen worden wäre.

Auch am Göttinger Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte haben zahlreiche helfende Hände zum Gelingen des Projektes beigetragen. Yassin Abou El Fadil hat mit großer Sorgfalt Daten- und Literaturquellen beschafft, Statistiken erstellt und unsere Manuskripte klug kommentiert. Unsere studentischen Hilfskräfte haben für uns viele Gänge in die Bibliothek unternommen und uns mit Büchern, Scans und Kopien versorgt. Max Julian Groß hat sich um die Erstellung des Registers große Verdienste erworben.

Schließlich möchten wir uns herzlich bei Jürgen Hotz von der Campus Verlag GmbH bedanken, der das schlichte Kleid der Vorstudie in zwei schöne Buchausgaben in deutscher und englischer Sprache verwandelt hat. Er hat den Auswahlprozess von Design, Titel und Bebilderung geduldig begleitet und seine Erfahrung in vielen Details gewinnbringend eingebracht.

Familienunternehmen verkörpern Geschichte wie keine andere Unternehmensform. Wir würden uns sehr freuen, wenn unser Band zur freudigen Lektüre anregt und neue Denkanstöße für die Geschichte und die Gegenwart der Familienunternehmen vermittelt.

Hartmut Berghoff und Ingo Köhler

Göttingen/Berlin im März 2020

Vorschau. Die wichtigsten Befunde

Diesseits und jenseits des Atlantiks spielen Familienunternehmen eine wichtige Rolle in den jeweiligen Volkswirtschaften. Gleichwohl sind neben manchen Parallelitäten auch signifikante Unterschiede zu beobachten, sowohl was die Unternehmens- und Familienkulturen als auch die institutionelle Umwelt und die Langlebigkeit von Familienunternehmen angeht.

Die vorliegende Studie fragt nach den Differenzen und Gemeinsamkeiten in der Entwicklung von Familienunternehmen in Deutschland und den USA von der Mitte des 19. bis zum Beginn des 21. Jahrhunderts. Die historische Langzeitbetrachtung analysiert die Ursachen und Auswirkungen der unterschiedlichen Unternehmenslandschaften. Untersucht wird die in den beiden Ländern andersgeartete Stellung von Familienunternehmen sowie die historisch gewachsenen rechtlichen und strukturellen, politischen und kulturellen Rahmenbedingungen, die die strategischen Ausrichtungen der Unternehmen und der Eigentümerfamilien beeinflusst haben. Allgemein stellt die Studie fest, dass das Institutionengefüge in Deutschland den Typus des mehrgenerationellen Familienunternehmens favorisierte, während es in den USA eher die Dynamik junger Unternehmen förderte, deren Eigentümer sie oft nach deutlich kürzerer Zeit ganz oder teilweise veräußerten. Deutsche Familienunternehmen sind im Durchschnitt wesentlich älter und streben häufiger eine generationenübergreifende Kontinuität an.

An die Klärung von Begriffen und grundlegende statistische Befunde schließt sich in Kapitel B ein

quantitativer chronologischer Überblick an. Es folgt in Kapitel C eine ausführliche Behandlung der Geschichte des Erbrechtes, das sich in den USA für Familienunternehmer lange Zeit deutlich ungünstiger gestaltete als in Deutschland.

Das Kapitel D vergleicht die Finanzierungsmodi der Unternehmen beider Länder. Das deutsche System der bankbasierten Finanzierung stand im diametralen Gegensatz zum kapitalmarktbasieren Finanzierungsmodell in den USA, das eine rasche Ablösung der Familienkontrolle zugunsten von Aktiengesellschaften im Streubesitz begünstigte. In Deutschland bestanden dagegen langfristige Beziehungen zwischen Hausbanken und Familienunternehmen, was tendenziell Kontinuität und damit langfristiges Denken förderte. Die gravierenden Unterschiede des Kartellrechtes wiesen in dieselbe Richtung. In den USA kam es zu einer starken Konzentration in gigantischen Großunternehmen im Streubesitz, während Familien noch lange selbst in vielen der größten deutschen Industrieunternehmen eine wichtige Rolle spielten.

Politisch übernahm der Staat in Deutschland im Rahmen des kooperativen Kapitalismus schon früh Verantwortung für die Wirtschaft, insbesondere für den Mittelstand, während in der »Liberal Market Economy« der USA das Vertrauen in die Selbstregulierung der Märkte lange groß blieb. Wie Kapitel E zeigt, nahm der Staatsinterventionismus auf diesem Gebiet erst in der zweiten Jahrhunderthälfte zu. Er blieb aber im Gegensatz zu Deutschland relativ moderat und stets umstritten. Nach dem Krisenjahrzehnt der 1970er-Jahre näherten sich die Wirtschaftspolitiken beider Länder tendenziell an.

Die nationalen Unterschiede der Unternehmenslandschaften reichen zum Teil historisch weit zurück und basieren auf tief verwurzelten kulturellen Prägungen, wie Kapitel F und G belegen. In Deutschland

hinterließen das Erbe des Feudalismus und die starke Stellung des Handwerks lang anhaltende Spuren. Es entstand eine auf Kontinuität und Qualität, Ausgleich und Familienverbände ausgerichtete Kultur. In den USA war der Individualismus wesentlich stärker. Der »Selfmademan«, nicht der Bewahrer von Familientraditionen wurde verehrt. Die nie abbreißende Einwanderung brachte ständig neue unternehmerische Talente ins Land, was die Unternehmerschaft dynamisierte, aber auch ruinöse Konkurrenz förderte. Über einen Mangel an Gründern musste man sich keine Sorgen machen.

In Deutschland stärkten verschiedene Ursachen die Bedeutung der Solidargemeinschaft der Unternehmerfamilie, angefangen von dem relativen Ressourcenmangel des Landes bis hin zu den mehrfachen politischen Umbrüchen, die zur Suche nach Stabilitätsankern in der Familie im Allgemeinen und in Familienunternehmen im Besonderen Anlass gaben.

Das Familienunternehmen als Mehrgenerationenprojekt geriet im Laufe des 20. Jahrhunderts in beiden Ländern in die Defensive, zunächst in den USA, wo viel früher als in Deutschland eine moderne Konsumgesellschaft entstand, die potenziellen Nachfolgern Optionen jenseits traditioneller Familienrollen und der Welt des Familienunternehmens eröffnete.

Insgesamt sind auf den verschiedenen untersuchten Gebieten seit dem letzten Drittel des 20. Jahrhunderts Konvergenzprozesse zu beobachten, die lange bestehende Divergenzen abschliffen, jedoch keineswegs beseitigten. Die aus den jeweiligen Kapitalismustypen erwachsenden Pfadabhängigkeiten reichen nicht nur weit zurück, sondern besitzen zugleich eine ungemeine Prägekraft für die Gegenwart und Zukunft.

A. Einleitung. Gegenwärtige Beobachtungen und historische Fragestellungen

Weltweit gibt es mehr familienbasierte Unternehmen als andere Unternehmenstypen. Sie sind unabhängig von Rechtsform und Größe definiert als solche Unternehmen, die von Familien maßgeblich kontrolliert werden, in der Regel durch eine Majorität an den Gesellschafteranteilen, zuweilen aber auch durch Mehrfachstimmrechte oder Pyramidenkonstruktionen. In börsennotierten Kapitalgesellschaften reicht allerdings schon eine Sperrminorität einer Familie oder einander verbundener Familien von 25 Prozent aus, um von einem Familienunternehmen zu sprechen. Innerhalb dieser weiten Definition gibt es als kleinere Untergruppe eigentümergeführte Firmen, in denen Familienmitglieder Führungsaufgaben wahrnehmen.

Das Family Firm Institute aus Boston, das sich weitgehend an dieser Definition orientiert, gibt an, dass im zweiten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts circa zwei Drittel aller Unternehmen der Welt Familienunternehmen sind, diese 70 bis 90 Prozent des globalen Bruttosozialproduktes erwirtschaften und zwischen 50 und 80 Prozent der Arbeitsplätze bereitstellen. In einzelnen Ländern liegen diese Quoten deutlich höher.¹ In solchen Zahlen spiegelt sich zunächst die große Bedeutung von Klein- und Kleinstunternehmen wider. »Mom and pop stores [...] tend to be owned by mom and pop«² und stellen – statistisch gesehen – die meisten Familienunternehmen.

Familienunternehmen sind per se nicht besser oder schlechter als anders verfasste Unternehmen. Sie sind in dynamischen wie in stagnierenden Ländern stark repräsentiert. Familienunternehmen sind für eine Denkrichtung vertrauensbasierte und hochgradig innovative Gebilde mit ausgeprägter Loyalität und hoher intrinsischer Motivation von Mitarbeitern, Eigentümern und Führungspersonal. Sie profitieren von geringen Transaktionskosten, einer guten Reputation, der Mobilisierung familiärer Ressourcen, der innerfamiliären Weitergabe von Wissen und Fähigkeiten und einer langfristigen Perspektive. Andere Wissenschaftler betonen die Intransparenz und Ineffizienz von Familienunternehmen, in denen Insider ohne wirksame externe Kontrolle agieren und Nepotismus das Leistungsprinzip verdrängt. Oligarchen neigen zu politischer Korruption und »rent seeking«. Familienunternehmen seien wettbewerbsavers und konservativ und hätten eine schlechte Corporate Governance.³ Die Vorzüge und Nachteile von Familienunternehmen sind sicher nicht pauschal gegeneinander abzuwägen, da sie nur im Einzelfall sichtbar werden.

Das Ziel dieser Studie besteht nicht in einem Urteil über die Stärken und Schwächen von Familienunternehmen. Vielmehr geht sie der These nach, dass die Bedeutung von Familienunternehmen ein zentrales Unterscheidungsmerkmal zwischen den USA und Großbritannien auf der einen Seite und den west- und südeuropäischen Ländern auf der anderen sei. Dem kapitalmarktgetriebenen angelsächsischen Kapitalismus stehe ein Gegenmodell gegenüber, in dem nicht nur sozialstaatliche Sicherungssysteme, sondern auch Familienunternehmen eine

größere Rolle einnehmen.⁴ Diese Studie konzentriert sich auf die USA und Deutschland als die wichtigsten Exponenten dieser unterschiedlichen Systeme und fragt im historischen Langzeitvergleich nach dem Ausmaß und den Ursachen der unterschiedlichen Stellung von Familienunternehmen in den beiden Ländern.

Zunächst sind die wichtigsten Unterschiede in der Gegenwart auszuloten, von der ausgehend nach den historischen Entwicklungen in beiden Ländern gefragt wird. Betrachtet man die jeweiligen Quoten der Familienunternehmen beider Länder an der Zahl aller Unternehmen, zeigt sich zunächst eine weitgehende Übereinstimmung.

	in Prozent aller Unternehmen	in Prozent aller Beschäftigten	Umsatz in Prozent des BIP
USA	80-90	57	57
Deutschland	95	56	63

Tabelle 1: Quantitative Bedeutung von Familienunternehmen (2014)

Quelle: O. A., Economic Impact of Family Businesses und Global Data Points (wie Anm. 1).

Die vom Family Firm Institute veröffentlichten Zahlen (Tabelle 1) ergeben für 2014 in Deutschland und den USA eine recht ähnliche Präsenz von Familienunternehmen. Gemessen in Prozent aller Unternehmen und dem Umsatzanteil am Bruttoinlandsprodukt besaß die Bundesrepublik einen knappen Vorsprung und eine globale Spitzenposition. Was die Anteile der Familienunternehmen an allen Beschäftigten betraf, ergab sich mit 57 bzw. 56 Prozent nahezu ein Gleichstand. Die Stiftung Familienunternehmen gibt auf der Grundlage des Mannheimer Unternehmenspanels des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) von 2014 für 2013 mit 91 Prozent (Quote an allen Unternehmen) und 48 Prozent (Umsatzanteil) zum Teil etwas niedrigere Werte für Deutschland an, während die Quote an den Beschäftigten ebenfalls bei 56 Prozent lag. Die Quote der eigentümergeführten Familienunternehmen an allen bundesdeutschen Unternehmen belief sich auf 87 Prozent.⁵

	UK	Frankreich	Deutschland	USA
Familien größte Anteilseigner	30 %	32 %	30 %	10 %
Familien größte Anteilseigner und eignergeführt	23 %	22 %	12 %	7 %
Familien größte Anteilseigner, eignergeführt und Primogenitur	15 %	14 %	3 %	3 %
Gründer größte Anteilseigner	14 %	18 %	5 %	18 %
Gründer größte Anteilseigner und CEO	12 %	10 %	2 %	11 %
Anzahl der untersuchten Unternehmen	152	137	156	290

Tabelle 2: Quoten unterschiedlicher Formen von Familienunternehmen in Großbritannien, Frankreich, Deutschland und den USA (2000-2003)

Familienunternehmen sind demnach in den USA keineswegs marginal, sondern ein substanzieller Teil der Volkswirtschaft. Gleichwohl unterscheidet sich die Bedeutung von Familienunternehmen in beiden Ländern signifikant, was ein Blick auf die mittleren und großen Unternehmen zeigt. Ein Sample von 735 ausgewählten Unternehmen aus Frankreich, Deutschland, Großbritannien und den USA für die Jahre 2000 bis 2003, das nach Einschätzung der Autoren »reasonably representative of medium sized manufacturing firms« (50 bis 10.000 Mitarbeiter) ist, erlaubt einen Vergleich der Bedeutung von Familienunternehmen in diesem Segment, das genauer formuliert aus mittelgroßen und kleineren Großunternehmen besteht. Die Analyse der so definierten Industrieunternehmen unterschiedlicher Rechtsformen und Eigentumsverhältnisse (Tabelle 2) ergibt, dass es in den USA in diesen Größenklassen einen signifikant geringeren Anteil von Familienunternehmen gab, während die Werte für die europäischen Länder im Großen und Ganzen höher und dabei recht ähnlich ausfielen. Dies galt sowohl für familienkontrollierte als auch familiengeführte Unternehmen. In beiden Kategorien besaßen die deutschen Firmen prozentual ein deutlich größeres Gewicht, als es in den USA der Fall war.⁶

Allerdings fällt auf, dass es in der ersten Generation, also derjenigen der Gründer, in den USA einen deutlich höheren Anteil als in Deutschland gab, also Gründer eine wesentlich größere Rolle spielten als Familienunternehmen der zweiten und späteren Generation. In den USA finden sich also vergleichsweise viele Gründerunternehmer, aber über die Generationsfolge hinweg existiert eine markante Bewegung aus dem Familieneigentum heraus, die wir in Deutschland nicht in der gleichen Weise beobachten. Mit anderen Worten, offenbar zeichnen sich amerikanische Familienunternehmen durch eine geringere Lebensdauer und eine höhere Wahrscheinlichkeit des Überganges in andere Unternehmensformen aus.⁷ Man könnte auch, das ist eine Hauptthese, von einer vergleichsweise starken Gründerkultur in den USA und einer relativ starken Kultur mehrgenerationeller Familienunternehmen in Deutschland sprechen.

	100 größten Unternehmen		200 größten Unternehmen	
	absolut	in %	absolut	in %
USA	7	7 %	13	6,5 %
Deutschland	21	21 %	42	21 %

Tabelle 3: Anteil von Familienunternehmen an den größten Unternehmen der USA und Deutschlands (2013-2015, absolut und in Prozent)

Quellen: Eigene Erhebung auf Basis der Angaben aus Fortune 500 (wie Anm. 8), Top 500 Unternehmen (wie Anm. 9) und dem Global Family Business Index (wie Anm. 10).

Verlässt man dieses Segment der mittelgroßen Firmen und kleineren Großunternehmen und wendet sich den Familienunternehmen im Bereich der größten Unternehmen zu, ergeben sich ebenfalls markante Unterschiede. Dafür wurden zunächst die nach Umsatz größten Unternehmen der USA und Deutschlands im Jahr 2014 bzw. 2015 erfasst und zwar auf Basis der »Fortune

500«⁸ und der »Top 500 Unternehmen« der Tageszeitung Die Welt.⁹ Um den Anteil der Familienunternehmen unter den 100 bzw. 200 größten Unternehmen beider Länder zu erheben, wurden in einem nächsten Schritt die Listen mit dem »Global Family Business Index (GFBI)«¹⁰ des Center for Family Business an der Universität St. Gallen abgeglichen.¹¹ In der Auswertung traten sehr markante, stabile Unterschiede hervor.



Abbildung 1: Sam Walton's Einheitspreisgeschäft (5&10 Store) in Bentonville, Arkansas - der Ursprung von Walmart, dem größten Familienunternehmen der USA. Heute befindet sich in dem Gebäude das Firmenmuseum.

In der Bundesrepublik stellten Familienunternehmen im Untersuchungszeitraum (2013-2015) ein gutes Fünftel der 100 umsatzstärksten Unternehmen. Exakt derselbe Prozentsatz ergab sich bei den 200 größten Unternehmen, während in den USA in beiden Gruppen nur sieben bzw. 6,5 Prozent Familienunternehmen auftauchten. Mit anderen Worten, überschreiten US-Firmen bestimmte Wachstumsschwellen, haben sie eine höhere Wahrscheinlichkeit, nicht mehr familienkontrolliert zu sein. In beiden Ländern sind nur Minderheiten unter den größten Unternehmen Familienunternehmen. Es gibt allgemein eine Korrelation von Größe und dem Übergang zu externer Kontrolle. Sie ist aber in den USA ungleich stärker ausgeprägt. Umgekehrt zeichnen sich die großen Familienunternehmen in Deutschland durch eine markant höhere Langlebigkeit und Kontinuität aus.

Schaut man auf die Listen der jeweils 25 größten Familienunternehmen beider Länder, fallen vor allem Gemeinsamkeiten wie die große branchenmäßige

Heterogenität bei einer starken Repräsentanz des Einzelhandels auf. In beiden Ländern befinden sich einige Familienunternehmen an der Spitze der Wirtschaft ihrer Länder.

In den auf dem GFBI basierenden Tabellen 4 und 5 befinden sich »global players« und bekannte »household names«, starke Automarken wie BMW und Ford sowie mächtige Medienkonzerne wie Bertelsmann und 21st Century Fox. Die größten Familienunternehmen der USA sind häufiger im Dienstleistungssektor aktiv und generell umsatzstärker als ihre deutschen Entsprechungen. Sie rangieren daher zumeist vor diesen.

Verschiebt man den Blick von den größten zu denjenigen mittleren Unternehmen, die sich durch eine besondere Leistungsstärke auszeichnen, ergeben sich noch gravierendere Unterschiede. Der von dem Unternehmensberater Hermann Simon in den 1990er-Jahren geprägte Begriff »Hidden Champions«¹² bezieht sich heute auf Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu fünf Milliarden Euro, die in ihrem jeweiligen Segment, oft einer Nische, weltweit Marktführer sind oder die beiden Positionen unmittelbar dahinter einnehmen, also zu den Top Drei gehören. Sie sind vielfach inhabergeführt, meist jedoch zumindest im Eigentum von Familien.¹³ Sie zeichnen sich durch hohe Eigenkapitalquoten, ausgeprägte Spezialisierung, hohe Fertigungstiefe sowie durch intensive Forschung und Entwicklung aus. Zudem achten sie sehr auf ihre Unabhängigkeit, Kontinuität und hohe Qualitätsstandards und pflegen enge Beziehungen zu ihren Kunden. Oft sind sie mit dichten Vertriebs- und Servicenetzen auf vielen ausländischen Märkten präsent und in Deutschland Teil historisch gewachsener Cluster. Aufgrund ihrer geringen Größe und ihrer Zurückhaltung in der Öffentlichkeit besitzen diese Unternehmen meist einen niedrigen Bekanntheitsgrad.

Name	Position globales Ranking	Jahr der Gründung	Umsatz (in Mrd. Dollar)	Beschäftigte	Eigentümerfamilie	Kapitalanteil der Familie
Volkswagen AG	2	1937	261,6	572.800	Porsche	32,2 %
BMW AG	8	1916	101,0	110.351	Quandt	46,7 %
Schwarz Gruppe (Lidl, Kaufland)	9	1930	89,4	335.000	Schwarz	100 %
Continental AG	24	1871	44,3	177.762	Schaeffler	49,9 %
ALDI Group	32	1913	37,2	100.000	Albrecht	>50,0 %
PHOENIX Pharmahandel GmbH & Co KG	45	1994	29,4	28.555	Merckle	100 %
Heraeus Holding GmbH	59	1851	23,5	13.716	Heraeus	100 %
Henkel AG & Co. KGaA	65	1876	21,7	46.800	Henkel	58,7 %
Bertelsmann SE & Co. KGaA	66	1835	21,7	111.763	Mohn	100 %

Name	Position globales Ranking	Jahr der Gründung	Umsatz (in Mrd. Dollar)	Beschäftigte	Eigentümerfamilie	Kapitalanteil der Familie
Marquard & Bahls AG	68	1947	21,1	9.281	Weisser	100 %
C. H. Boehringer Sohn AG & Co. KG	79	1885	18,7	47.500	Boehringer	100 %
Rethmann SE & Co. KG	97	1934	15,3	30.600	Rethmann	100 %
Dr. August Oetker KG	100	1891	14,9	26.907	Oetker	>50 %
Schaeffler AG	101	1883	14,9	77.359	Schaeffler	100 %
Porsche Automobil Holding SE	107	1931	14,3	19.456	Porsche-Piëch	98,4 %
Merck KGaA	109	1668	14,2	38.154	Merck	70,3 %
Adolf Würth GmbH & Co. KG	120	1945	12,9	63.571	Würth	100 %
HELM AG	122	1900	12,8	1.431	Schnabel	100 %
dm-drogerie markt GmbH + Co. KG	135	1973	11,5	52.062	Werner	98,8 %
Tengelmann Warenhandelsgesell. KG	142	1867	10,7	83.437	Haub	100 %
WISAG Dienstleistungsholding GmbH	151	1965	10,0	39.674	Wisser	100 %
Droege International Group AG	156	1988	9,8	59.700	Droege	100 %
C&A Mode AG	177	1841	8,8	35.672	Brenninkmeijer	>50 %
Beiersdorf AG	188	1882	8,2	16.708	Herz	50,5 %
Voith GmbH	200	1867	7,5	43.134	Voith	100 %

Tabelle 4: Die 25 größten Familienunternehmen in Deutschland (2013-2015, nach Umsatz)

Quelle: Global Family Business Index (wie Anm. 10). Die Umsatzdaten beziehen sich auf das Jahr 2013 bzw. den letzten bekannten Stand von 2015.

Name	Position globales Ranking	Jahr der Gründung	Umsatz (in Mrd. Dollar)	Beschäftigte	Eigentümerfamilie	Kapitalanteil der Familie
Walmart Stores, Inc.	1	1962	476,3	2.200.000	Walton	50,9 %
Berkshire Hathaway	3	1955	182,2	330.745	Buffett	34,5 %
Ford Motor Comp.	5	1903	146,9	181.000	Ford	40 %

Name	Position globales Ranking	Jahr der Gründung	Umsatz (in Mrd. Dollar)	Beschäftigte	Eigentümerfamilie	Kapitalanteil der Familie
Cargill, Inc.	6	1865	136,7	143.000	Cargill/MacMillan	90 %
Koch Industries Inc.	7	1940	115	100.000	Koch	84 %
Comcast Corp.	16	1963	64,7	136.000	Roberts	33,6 %
The Long & Foster Companies, Inc.	20	1968	56	11.500	Long und Foster	>50 %
Enterprise Products Partners L.P.	22	1968	47,7	6.600	Duncan	36,9 %
Bechtel Group Inc.	31	1898	37,9	52.700	Bechtel	40-100 %
Sears Holdings Corp.	33	1886	36,2	226.000	Lampert	48 %
Tyson Foods, Inc.	36	1935	34,4	115.000	Tyson	27,1 %
Mars, Inc.	38	1891	33	72.000	Mars	100 %
Pilot Travel Centers LLC.	40	1958	32,1	21.000	Haslam	>50 %
21st Century Fox	41	1979	31,9	27.000	Murdoch	39,4 %
Publix Super Markets, Inc.	47	1921	29,1	166.000	Jenkins	68,6 %
Love's Travel Stops & Country Stores Inc.	50	1964	26	10.500	Love	100 %
Reyes Holdings L.L.C.	64	1976	22	16.500	Reyes	100 %
C & S Wholesale Grocers Inc.	67	1918	21,7	17.000	Cohen	100 %
H.E. Butt Grocery Comp.	72	1905	20	76.000	Butt	100 %
Penske Corp.	77	1969	19	39.000	Penske	>50 %
Paccar Inc.	86	1905	17,1	21.800	Pigott	>50 %
Enterprise Holdings Inc.	90	1957	26,4	83.000	Taylor	98 %
The GAP	91	1969	16,1	137.000	Fischer	45,4 %
Cox Enterprises Inc.	95	1898	15,3	500.000	Cox	99 %
CBS Corp.	96	1986	15,3	19.490	Redstone	79 %

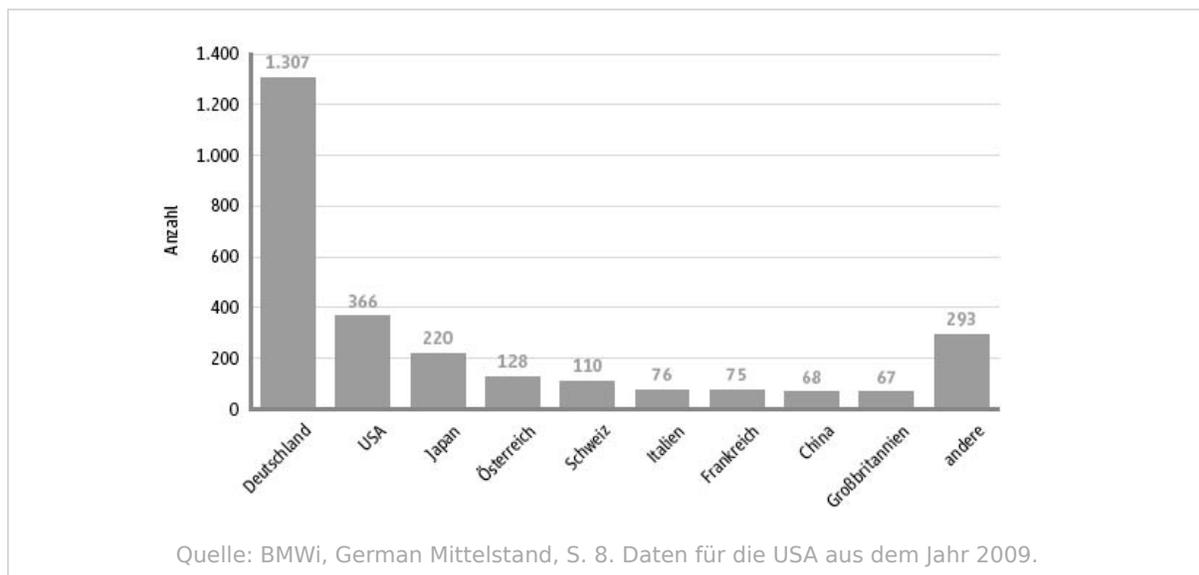
Tabelle 5: Die 25 größten Familienunternehmen in den USA (2013-2015, nach Umsatz)

Quelle: Global Family Business Index (wie Anm. 10). Die Umsatzdaten beziehen sich auf das Jahr 2013 bzw. den letzten bekannten Stand von 2015.

Von den 2.734 Hidden Champions, die Simon in der neuesten Ausgabe seines Buches von 2012¹⁴ weltweit identifiziert hat, kommen 1.307, oder 48 Prozent, aus Deutschland. Andere Untersuchungen von 2015 kommen sogar auf 1.620 Weltmarktführer aus dem deutschen Mittelstand.¹⁵ Wie die auf den Zahlen von Simon basierende Grafik 1 nachweist, liegt die absolute Zahl dieses Unternehmenstypus in den USA trotz der Größe des Landes nicht einmal bei einem Drittel des deutschen Wertes. Im internationalen Vergleich schneidet sie jedoch relativ gut ab und steht mit deutlichem Abstand vor allen anderen Nationen. Am bemerkenswertesten ist die Konstellation in Deutschland, wo solche Firmen in einer einmalig hohen Konzentration auftreten.

Ein Teil der Erklärung der geringeren Präsenz von Familienunternehmen unter den großen und mittleren Unternehmen der USA im Vergleich mit Deutschland liegt in der Tatsache, dass der Kapitalmarkt in Deutschland absolut und relativ wesentlich kleiner war und ist als in den USA und im Vereinigten Königreich, auch wenn er seit der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre erheblich an Bedeutung gewann. Mit anderen Worten, in Deutschland blieb der Gang an die Börse wesentlich schwerer als in den USA, was die Chancen der Umwandlung von Familienunternehmen in Kapitalgesellschaften im Streubesitz oder im Eigentum familienfremder Investoren erschwerte. Umgekehrt könnte man auch argumentieren, dass in Deutschland weniger Unternehmen an die Börse drängten und die relativ niedrige Marktkapitalisierung auch durch das geringere Interesse von Familienunternehmen, ihren Status zu verändern, erklärt werden kann. In den USA dagegen ist der Verkauf von Anteilen Teil einer bewussten Strategie der Vermögensdiversifizierung. Die Unternehmerrolle wird häufiger als vorübergehender Lebensabschnitt wahrgenommen und seltener als Teil einer generationsübergreifenden Verpflichtung.

Grafik 1: Anzahl von Hidden Champions im internationalen Vergleich (2012)



Der Kapitalmarkt der USA ist wesentlich aufnahmefähiger für Unternehmensanteile, was sich schon allein aus der Größe und Reife des US-Kapitalmarktes ergibt, nicht nur in absoluten Zahlen, in denen sich die Größe des Landes widerspiegelt, sondern auch relativ bezogen auf das Bruttoinlandsprodukt (BIP). Das Verhältnis des Wertes aller börsennotierten inländischen Unternehmen im Verhältnis zum BIP ist ein guter Indikator für die Aufnahmefähigkeit des Kapitalmarktes (Tabelle 6).¹⁶

	1975	1990	2000	2015
USA	41,7%	51,7%	101,0%	140,0%
Deutschland	10,5%	20,1%	65,1%	51,1%
UK	35,5%	77,7%	106,0%	k. A

Tabelle 6: Marktkapitalisierung einheimischer börsennotierter Unternehmen (1975, 1990, 2000 und 2015, in Prozent des BIP)

Quelle: World Bank, <http://data.worldbank.org/indicator/CM.MKT.LCAP.GD.ZS> (Zugriff: 12.08.2018).

In Deutschland halten Unternehmerfamilien tendenziell lange an den von ihnen gegründeten Firmen fest und achten darauf, dass die Familie relativ hohe Kapitalanteile hält, auch wenn die Quoten der Familie im Zeitverlauf und mit zunehmender Größe durchaus rückläufig sind. In einer Stichprobe von 592 deutschen Familienunternehmen am Ende der 1990er-Jahre ergab sich ein durchschnittlicher Kapitalanteil von Unternehmerfamilien von 95 Prozent. 465 dieser Unternehmen gehörten den Familien sogar vollständig. Je größer und älter Unternehmen wurden, desto geringer war der Anteil mit 100-prozentigem Familieneigentum. Allerdings lag diese Quote auch in der Kategorie mit mehr als einer Milliarde DM Umsatz immer noch bei 60 Prozent aller untersuchten Familienunternehmen.¹⁷ Es existiert also keine zwangsläufige Transferierung von Unternehmensanteilen von den Familien in fremde Hände. Im Regelfall verbleiben in Deutschland die Anteile oder zumindest deren Mehrzahl eher bei den jeweiligen Familien als in den stärker auf den Kapitalmarkt hin orientierten USA.

Mit der fortgeschrittenen Finanzialisierung in den USA¹⁸ geht eine wesentlich größere Bedeutung institutioneller Investoren einher, sei es in Form von Hedgefonds, Pensionsfonds und Private-Equity-Investoren. Sie suchen lohnende Übernahmekandidaten und bieten Familienunternehmern attraktive Konditionen für den Verkauf ihrer Firmen. Der Markt für »corporate control« ist in den USA größer und leistungsstärker. Die weiter vorangeschrittene Finanzialisierung in den USA bedingte auch eine Verkürzung der Zeithorizonte zulasten langfristiger Strategien. Die durchschnittliche Haltedauer von Aktien, die an der New York Stock Exchange notiert sind, betrug 1960 noch circa acht Jahre und ist bis 2015 auf acht Monate gefallen.¹⁹

Ein Vergleich der Langlebigkeit der größten für die Jahre 2013 bis 2015 vom St. Gallener Index erfassten Familienunternehmen ergab für Deutschland ein um mehr als ein Fünftel (22,4 Prozent) höheres Durchschnittsalter. In Deutschland betrug es in diesem exklusiven Sample der 80 größten Familienunternehmen 107 Jahre, in der Kontrollgruppe in den USA dagegen nur 83 Jahre.²⁰

Auch jenseits der Großunternehmen fällt die größere Langlebigkeit der deutschen im Vergleich zu amerikanischen Familienunternehmen auf. Zwei regionale Fallstudien, die aufgrund unterschiedlicher methodischer Zugriffe und Zeitrahmen keinen exakten Vergleich erlauben, spiegeln jedoch wider, dass mittelgroße deutsche Familienunternehmen im Durchschnitt älter als ihre amerikanischen Pendanten werden. John Ward hat eine Zufallsstichprobe von 200 Familienunternehmen in Illinois gezogen, die 1924 mindestens 20 Beschäftigte hatten und mindestens fünf Jahre existiert hatten. 1984 waren 80 Prozent dieser Firmen gänzlich verschwunden. Nur 13 Prozent befanden sich noch im Eigentum derselben Familie wie 1924. Sieben Prozent waren verkauft worden.²¹

In einem deutschen, von Christina Lubinski zusammengestellten Sample wurden für das Jahr 1960 161 Familienunternehmen aus München und Düsseldorf mit mindestens 250 Beschäftigten untersucht. Von ihnen waren 100 (62 Prozent) älter als 50 Jahre, 29 (18 Prozent) sogar älter als 100 Jahre. 2009 befanden sich unter ihnen noch 41 unabhängige Familienunternehmen, deren Durchschnittsalter nun bei 130 Jahren lag.²² Eine Untersuchung von 408 deutschen Familienunternehmen mit einem Jahresumsatz von 50 Millionen Euro und mehr ergab für das Jahr 2012 ein Durchschnittsalter von 84 Jahren. Industrieunternehmen erreichten sogar 91 Jahre.²³

Allgemein sind deutsche Unternehmen langlebig, wobei Familienunternehmen leicht vor anderen Unternehmen rangieren. Unter den bundesweit 270.000 Unternehmen, die im Jahr 1995 registriert waren und mehr als zwei Millionen DM Umsatz erzielten, waren 28,5 Prozent vor 1945 gegründet worden. Bei den Familienunternehmen lautete der entsprechende Wert sogar 31 Prozent. Unter den 8.575 Unternehmen, die schon vor 1871 existierten, befanden sich 6.388 Familienunternehmen.²⁴ Deutsche Familienunternehmen weisen allgemein einen sehr hohen Kapitalanteil der Familien auf. Bei älteren Firmen liegt ihre Quote jedoch tendenziell höher als bei jüngeren Familienunternehmen. Eine Untersuchung von 1.014 Familienunternehmen mit zwei bis 50 Millionen DM Umsatz im Jahr 1995 ergab, dass sich 94 bis 96 Prozent der Anteile der vor 1959 gegründeten Unternehmen am Ende des 20. Jahrhunderts in Familienbesitz befanden, zum Teil in der dritten und vierten Generation. Bei späteren Gründungen betrug die Quote immerhin auch zwischen 90 und 94 Prozent.²⁵

Aus diesen statistischen Befunden ergibt sich eine Reihe von Leitfragen für die folgende historische Untersuchung, die im 19. Jahrhundert ansetzt. Welche langfristig wirksamen ökonomischen, soziokulturellen und rechtlichen Faktoren erklären die größere Bedeutung der Familienunternehmen in Deutschland vor allem bei den mittleren und größeren Unternehmen? Warum werden sie älter und bleiben länger Familienunternehmen? Gibt es gravierende nationale Unterschiede, was die Rahmenbedingungen für Familienunternehmen allgemein und den generationellen Übergang im Besonderen angeht? Wo bestehen Parallelen und Gemeinsamkeiten? Dazu gehören Fragen nach der politischen Akzeptanz bzw. Förderung von Familienunternehmen in beiden Ländern. Auch bleibt nach Gemeinsamkeiten und Differenzen bei der Bewältigung zentraler Herausforderungen familienbasierter Unternehmeraktivität (unter anderem Finanzierung, Nachfolge, Innovativität) zu fragen.

Ein besonderes Augenmerk gebührt den Divergenzen des Erb- und Wettbewerbsrechtes, des Ausbildungswesens, der Verfasstheit des

Kapitalmarktes, der Nachfragestrukturen sowie der kulturellen und politischen Bewertung von Familienunternehmen. Auch ist nach der Mentalität und der Verfasstheit der Unternehmerfamilien zu fragen. Welche Prioritäten und Ziele besaßen sie? Wie gingen sie mit ihrem Eigentum um?

Diese Studie untersucht in Kapitel B zunächst langfristige Entwicklungen im Spiegel statistischer Befunde und versucht trotz aller nicht lösbaren Definitions- und Datenprobleme historische Trends zu beschreiben und das Augenmerk auf klare Unterschiede und Umbrüche, aber auch Gemeinsamkeiten zu lenken. Das Kapitel C befasst sich mit der Geschichte des Erbrechtes, bei dem klare nationale Unterschiede hervortreten, die einen profunden Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit der intergenerationellen Kontinuität hatten. Das Kapitel D untersucht die Entwicklung des Kapitalmarktes in beiden Ländern und dessen Wechselwirkung mit der jeweiligen Corporate Governance und den Modi der Unternehmensfinanzierung. Dabei stehen die Größe und Verfasstheit des Kapitalmarktes sowie seine Ausstrahlung auf Familienunternehmen im Vordergrund.

Kapitel E nimmt die Frage in den Blick, inwieweit die staatliche Wirtschaftspolitik Familienunternehmen möglicherweise gefördert oder auch behindert hat. Die folgenden beiden Kapitel nähern sich den sehr komplexen kulturhistorischen Fragen an. Welche Unternehmenskulturen setzten sich wann durch? Wie nahmen Familien ihre Rollen wahr? Welche geschriebenen und vor allem ungeschriebenen Regeln existierten? Woher stammen bestimmte Ansichten und Mentalitäten? Kapitel F schaut auf historische Pfadabhängigkeiten, die langfristig wirkten und gleichsam als Erbe des 19. Jahrhunderts die kulturellen Rahmenbedingungen von Familienunternehmen und ihren Eigentümern bis in die Gegenwart präformierten. Kapitel G analysiert die unterschiedlichen historischen Entwicklungspfade der Unternehmenskultur in den USA und in Deutschland und fragt, welche allgemeinen kulturellen Faktoren auf die Familien einwirkten und ihre im nationalen Durchschnitt, nicht aber im Einzelfall, unterschiedlichen Verhaltensweisen erklären.

B. Entwicklungstrends. Struktur- und Institutionenwandel

Jede statistische Untersuchung von Familienunternehmen ist ausgesprochen schwierig, da zum einen keine Einigkeit über die Definition des Untersuchungsgegenstandes herrscht und zum anderen die notwendigen Daten nicht vorliegen bzw. nicht mit den jeweiligen Definitionen übereinstimmen. Diese Problematik stellt sich umso mehr für eine historische Langzeitstudie, da die offiziellen Statistiken im Laufe der Jahrzehnte mehrfach ihre Kriterien geändert haben.

Schauen wir zunächst auf das Durcheinander der Definitionen. Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), einer von mehreren Pionieren akademischer Forschung zu Familienunternehmen in Deutschland, verwendet folgende restriktive Definition: »Das transgenerationale Moment ist für Familienunternehmen essentiell. Bei einem Unternehmen kann somit streng genommen erst dann von einem Familienunternehmen gesprochen werden, wenn in der Familie geplant wird, das Unternehmen in die nächste Familiengeneration weiterzugeben. Start-ups oder eigentümergeführte Unternehmen sind in diesem Sinn allein noch keine Familienunternehmen.« Zugleich wird eine weitere Definition vorgestellt, die den Verbund aus Besitz und Leitung in den Vordergrund stellt: »Wir sprechen immer dann von einem Familienunternehmen, wenn sich ein Unternehmen ganz oder teilweise im Eigentum einer Familie oder mehrerer Familien bzw. Familienverbänden befindet und wenn diese aus einer unternehmerischen Verantwortung heraus die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich bestimmen.«²⁶

Abgesehen davon, dass sich beide Definitionen widersprechen, entzieht sich die erste eines statistischen Zugriffs, denn Absichten und Pläne lassen sich nicht zuverlässig erfassen. Die weitere Wittener Definition ähnelt der unsrigen (Kap. A), ist aber

ebenfalls nur bedingt operationalisierbar. Insbesondere Koalitionen von Familien oder Verbänden können undurchsichtig sein. Zudem werden Eigentumsverhältnisse oft streng vertraulich behandelt.

Selbst in der Gegenwart bestehen große Probleme, die Bedeutung von Familienunternehmen in den USA und Europa statistisch zu erfassen. Nach Shanker und Astrachan beruhen alle empirisch-quantitativen Versuche entweder auf Märchen und Stereotypen, mehr oder weniger fundierten Schätzungen, Extrapolationen von (zu) kleinen Stichproben oder Fakten zu Einzelunternehmen, die verallgemeinert werden.²⁷ Um die Untersuchungen zu präzisieren, schlagen sie eine dreigliedrige Abstufung vor, deren Kategorien sich an dem Grad der Involvierung der Familien im Unternehmen orientieren. Sie reichen von einer weiten Definition (effektive Kontrolle der Geschäftsführung, signifikantes Eigentum) über eine mittlere (Gründer oder Nachkommen führen das Unternehmen und besitzen Kontrolle der Mehrheit der Stimmen) bis zu einer engen Definition (Mehrgenerationalität, Eigentum und/oder Unternehmensführung ausschließlich in der Familie, mehr als ein Mitglied der Eigentümerfamilie mit Leitungsfunktionen). Auch für eine Analyse nach diesen Kriterien ist die Datenlage weiterhin schwierig. Je nachdem, wofür man sich entscheidet, ergeben sich völlig andere Ergebnisse. Sortiert man die vielfältigen Untersuchungen, die für die USA in den 1980er- bis 1990er-Jahren angefertigt wurden, nach der breitesten und engsten Kategorisierung, zeigt sich, dass wahlweise 3,2 Millionen (circa 60 Prozent) aller Partnerships und Corporations potenziell als Familienunternehmen gewertet werden können, oder aber nur 1,1 Millionen (circa 21 Prozent).²⁸ Zum Vergleich haben britische Forscher mit ähnlichen Datensätzen den Anteil von Familienunternehmen in ihrem Land je nach Definition in einer Bandbreite von 78,5 bis 15 Prozent angegeben.²⁹

Der Versuch, diese an sich bereits heterogenen Daten aus den angelsächsischen Rechts- und Wirtschaftssystemen mit dem deutschen Fall zu kontrastieren, führt zu neuen definitorischen Herausforderungen. Die Management-Analystin Sabine Klein entwirft einen anderen Zugang, der den Sachverhalt weiter verkompliziert. Sie dehnt den Begriff Familienunternehmen

nochmals aus, indem sie auch Einzel- und Personengesellschaften als potenzielle Mehrgenerationenprojekte mit in ihre Untersuchungen integriert. Sie definiert: »A family business is a company that is influenced by one or more families in a substantial way. A family is defined as a group of people who are descendants of one couple and their in-laws as well as the couple itself. Influence in a substantial way is considered if the family either owns the complete stock or, if not, the lack of influence in ownership is balanced through either influence through corporate governance (percentage of seats in the Aufsichtsrat, Beirat, or others held by family members) or influence through management (percentage of family members in the top management team). For a business to be a family business, some shares must be held within the family.«³⁰

Dieser Zugang hat mehrere offene Flanken: Schon im Einzelfall ist oft nur schemenhaft zu erkennen, welche Gruppen von Anteilseignern oder Eigentümern wie viel Einfluss im Unternehmen besitzen. Dies gilt insbesondere, wenn man von minimalen, kaum mehr zu identifizierenden Besitzanteilen ausgeht, um einen definitiv wirksamen Familieneinfluss zu konstruieren. Zudem lassen sich nicht Unternehmen erfassen, die von mehreren Familien bzw. Familienstämmen im Verbund gegründet und besessen werden. Überhaupt ist die Frage in der Forschung umstritten, ob Gründer oder Alleinunternehmer konsequent der Gruppe von Familienunternehmen zuzurechnen sind. Dies mit in die statistisch-empirische Analyse einzuschließen, begründet Klein mit ihrem Status als »potential family businesses« but clearly not non-family businesses.« Zuzustimmen ist der Feststellung, dass der Typus Familienunternehmen eine übergeordnete Sammelkategorie für »family-owned, family-managed und family-controlled firms« ist, die in allen Größen und juristischen Konstrukten auftreten können.³¹ In der Realität gibt es daher viele Überlagerungen und Grauzonen. So erscheint es mehr als vage, alle Einzel- und Personengesellschaften gewissermaßen als zukünftige Familienunternehmen einzuschließen und damit jedem Unternehmensgründer den Willen zur intergenerationellen Weitergabe zu unterstellen. Da die staatlichen und verbandseigenen Statistiken ebenso wie die verfügbaren

historischen Datenreihen und Register der Firmen- und Branchenlandschaft Unternehmen jedoch nur nach den schlichten Kriterien der Rechtsform oder Größe unterscheiden, erweist sich diese Vorgehensweise als höchst ungenaue, aber einzig gangbare Lösung. Aufgrund dieser definitorischen und datentechnischen Probleme sind hier nur recht grobe statistische Annäherungen sowie die Beschreibung allgemeiner Tendenzen möglich.

Noch am präzisesten ist die Langlebigkeit von Familienunternehmen zwischen den beiden Ländern zu vergleichen. Durchschnittlich werden erfolgreiche Familienunternehmen, die sich in der Spitze der größten Firmen ihres Landes etabliert haben, in Deutschland deutlich älter als in den USA. Für den deutschen Fall stellte 2015 eine Studie des Mannheimer Instituts für Mittelstandsforschung die Gründungsjahre der Top 500 jeweils umsatz- und beschäftigungsstärksten Familienunternehmen zusammen. Sie zeigt, dass 70,5 Prozent der Familienunternehmen vor 1950, weitere 31,7 Prozent von ihnen noch vor 1900 entstanden. In 4,4 Prozent der Fälle lag die Gründung sogar vor 1800. Das Durchschnittsalter der erfassten deutschen Familienunternehmen betrug somit 101,8 Jahre.³²

	Gründung vor 1800	Gründung 1800–1899	Gründung 1900–1949	Gründung 1950–2009	Median	Durchschnittsalter
Deutschland	4,4 %	27,3 %	38,8 %	29,5 %	1923	101,8 Jahre
USA	0,7 %	15,5 %	39,7 %	44,0 %	1939	74,5 Jahre

Tabelle 7: Durchschnittsalter und Gründungsperioden von Familienunternehmen im Vergleich

Legende: Die Daten beinhalten für Deutschland sowohl die umsatz-, als auch die beschäftigungsstärksten »Top 500«-Familienunternehmen. Daher beruht das Ländersample hier auf insgesamt 587 Unternehmen. Für die USA wurden die Gründungsdaten der 277 umsatzstärksten Familienfirmen der Forbes-Liste ausgewertet. Die Ausgangsdaten basieren auf den Jahren 2013 bis 2016.

Quelle: Eigene Zusammenstellung auf der Basis des Global Family Business Index (wie Anm. 10) sowie der Forbes-Liste, America’s Largest Private Companies 2016, <https://www.forbes.com/largest-private-companies/list> (Zugriff: 02.09.2018). Zu den Daten deutscher Familienunternehmen siehe Stiftung Familienunternehmen,

Bedeutung, S. 55ff. Detailangaben wurden den Autoren freundlicherweise von der Stiftung Familienunternehmen zur Verfügung gestellt.

Grafik 2: Gründungsdekaden deutscher Familienunternehmen



Das älteste große Familienunternehmen ist offenbar der heute als Coatinc Company firmierende Oberflächenveredler aus Siegen, der circa 1.500 Mitarbeiter an 22 Standorten beschäftigt. Das Unternehmen geht zurück auf ein 1502 erstmalig urkundlich erwähntes Hammerwerk, das von Heylmann Dreseller, einem um 1460 geborenen Meister der Stahlschmiedezunft, betrieben wurde. Seitdem war die Familie immer in der Montan- sowie der Eisen- und Stahlindustrie tätig. 1945 ging die Unternehmensführung in die Hände von Werner Niederstein, dem Sohn von Alfred Niederstein und Luise, der Tochter von Heinrich Adolf Dresler, über. Seitdem repräsentierten die Niedersteins die familiäre Kontinuität. Klaus (1936–2017) gehörte der 16. Generation an. Sein Sohn Paul Niederstein (geb. 1974) führt das Unternehmen heute in der 17. Generation.



Abbildungen 2 und 3: Familienunternehmer in der 16. und 17. Generation: Klaus (1936-2017) und Paul Niederstein (geb. 1974), Inhaber der Coatinc Company, Siegen

Abgesehen von dem exzeptionellen Alter ist Coatinc in vielem typisch, nämlich in dem organischen Herauswachsen eines hochspezialisierten Industrieunternehmens aus dem Handwerk, in der Mitgestaltung des technischen Fortschrittes über lange Zeiträume hinweg von der vorindustriellen Eisenherstellung zur heutigen Produktion hochwertigen Spezialstahls und in der anhaltenden Verwurzelung in einer der ältesten Montanregionen Deutschlands, die der Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit seit den 1970er-Jahren nicht im Wege stand. Heute hält das Unternehmen Beteiligungen in Europa, der Türkei, in Kalifornien und Mexiko. Die Familie gehört zu den lokalen Eliten und übte in der Vergangenheit einen großen politischen Einfluss aus. Von der fünften bis zur zehnten Generation stellte sie den Bürgermeister der Stadt Siegen. Der Stolz der Familie auf ihr Unternehmen drückt sich unter anderem in der Pflege der eigenen Geschichte aus. Bereits 1918 lag eine