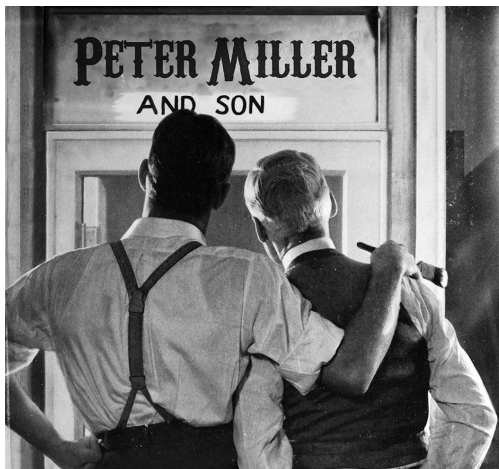


Hartmut Berghoff,
Ingo Köhler
*Verdienst und
Vermächtnis*
Familien-
unternehmen in
Deutschland und
den USA seit 1800



Stiftung
Familienunternehmen

campus

Verdienst und Vermächtnis

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.

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



Stiftung
Familienunternehmen

ISBN 978-3-593-51284-6 Print
ISBN 978-3-593-44533-5 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-44532-8 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags und der Stiftung Familienunternehmen unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2020 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlagmotiv: Titelbild der »Nation's Business: A General Magazine for Businessmen«, herausgegeben von der Chamber of Commerce of the United States (März 1933;

Firmenname im Bild wurde geändert) © Courtesy of Hagley Museum and Library

Satz: publish4you, Engelskirchen

Gesetzt aus der Garamond

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Danksagung	9
Vorschau. Die wichtigsten Befunde	11
A. Einleitung. Gegenwärtige Beobachtungen und historische Fragestellungen	15
B. Entwicklungstrends. Struktur- und Institutionenwandel	31
C. Kontinuitätswahrung und Erbrecht	65
I. Unterschiedliche Pfade der Ideengeschichte des Eigentums in zwei Ländern	65
II. Anfänge des modernen Erbrechts in Deutschland und den USA	67
III. Divergenzen vertiefen sich. Die Kriegs- und Zwischenkriegszeit	71
IV. Kontinuitäten und Reformen nach 1945	77
V. Steuerpolitik als Strukturpolitik. Die Neujustierung der Erbschaftsteuern seit 1980	82
D. Corporate Governance, Finanzierung und die Entwicklung der Kapitalmärkte	89
I. Dualität der Finanzsysteme: marktbasiertere versus bankbasierte Unternehmensfinanzierung	90
II. Die Genese der Finanzsysteme im 19. Jahrhundert	92
III. Finanzsysteme und Corporate Governance in Krisenzeiten (1929–1945)	107

IV.	Rekonstruktionen. Unternehmensfinanzierung auf alten Pfaden (1945–1980)	112
V.	Auf neuen Wegen? Die Finanzsysteme im Kontext der Globalisierung (1980–2012)	120
E.	Familienunternehmen und Wirtschaftspolitik	135
I.	Die lange Tradition der Gewerbeförderung in Deutschland.	135
II.	Mittelstandspolitik. Ein Erbe des 19. Jahrhunderts	139
III.	Nationalsozialismus, New Deal und Kriegswirtschaft	145
IV.	Von der hochgeschätzten »Small Business Ideology« zur ungeliebten »Small Business Administration«	152
V.	Mittelstandspolitik und »Wirtschaftswunder«	162
VI.	Mittelstandspolitik als Krisenreaktion in Deutschland und den USA seit 1970	170
VII.	Machtchancen der Eigentümer großer Familienunternehmen	185
F.	Pfadabhängigkeiten. Die »longue durée« historischer Ausgangslagen und Weichenstellungen	189
I.	Familienunternehmen in der traditionsreichen Welt Europas. Der deutsche Fall.	189
1.	Die lange Geschichte des Familienunternehmens	189
2.	Das Vorbild des Adels	191
3.	Der hohe Stellenwert der Familie	194
4.	Ortsansässigkeit und Heimatverbundenheit	195
5.	Misstrauen gegenüber Unternehmern	196
II.	Familienunternehmen in der »Neuen Welt« der USA	197
1.	Der antiaristokratische Gründungsimpuls der USA.	197
2.	Der Kult des »Selfmademan«	198
3.	Die Vielzahl neuer Chancen und die Offenheit gegenüber Neuem	199
4.	Wirtschaftliche Selbstständigkeit und Geschäftssinn.	200

5.	Die Größe der USA und die Mobilität ihrer Bürger	200
6.	Die Dynamik der Einwanderunternehmer und die Stärke ihrer Netzwerke	201
7.	Selbstständigkeit und Eigentum als zentrale Werte der US-Gesellschaft	202
G.	Kulturelle Identität(en). Nationale Entwicklungsmuster familiärer Unternehmenskultur	205
I.	Paternalismus: Formen und Funktionen des Urtyps der Unternehmenskultur	208
II.	Ankerpunkte und Transformationsprozesse familiärer Unternehmenskulturen im 20. Jahrhundert	222
1.	Familiärer Verbund versus Individualismus. Die historische Verankerung des unternehmerischen Familiensinns	226
2.	Emanzipation versus Beharrung. Dynamiken der gesellschaftlichen Liberalisierung und ihre Wirkung auf Familien- und Arbeitskulturen	231
3.	Das Phänomen der zweiten Gründung. Die Restauration familiärer Unternehmenskulturen im Nachkriegsdeutschland	234
4.	Masse oder Qualität? Divergente Produktionssysteme als Gestaltungsfaktoren der Unternehmenskultur	240
5.	»1968« des Paternalismus. Wandlungsprozesse familiärer Governance und Sozialverfassungen in Zeiten des Umbruchs	243
H.	Fazit. Zwei Entwicklungswege	259
	Anmerkungen	271
	Verzeichnis der Tabellen	291
	Verzeichnis der Grafiken	293
	Bildnachweis	295
	Literatur	297

Register	331
Über den Herausgeber: Die Stiftung Familienunternehmen	336

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. Überschaubar 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 Inhaberfamilien 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 Würster 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.

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 verdränge. 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.

Tabelle 1: Quantitative Bedeutung von Familienunternehmen (2014)

	<i>in Prozent aller Unternehmen</i>	<i>in Prozent aller Beschäftigten</i>	<i>Umsatz in Prozent des BIP</i>
USA	80–90	57	57
Deutschland	95	56	63

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

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

	<i>UK</i>	<i>Frankreich</i>	<i>Deutschland</i>	<i>USA</i>
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

Quelle: Bloom und Van Reenen, Measuring, S. 58.

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 for-

muliert 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.

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

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

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.

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

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

Name	Position globales Ranking	Jahr der Gründung	Umsatz (in Mrd. Dollar)	Beschäftigte	Eigentümergefamilie	Kapital- anteil 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 %
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 %

Name	Position globales Ranking	Jahr der Gründung	Umsatz (in Mrd. Dollar)	Beschäftigte	Eigenümerfamilie	Kapital- anteil der Familie
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 Warenhandels-gesell. 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	Brennkneijer	>50 %
Beiersdorf AG	188	1882	8,2	16.708	Herz	50,5 %
Voith GmbH	200	1867	7,5	43.134	Voith	100 %

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

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

Name	Position globales Ranking	Jahr der Gründung	Umsatz (in Mrd. Dollar)	Beschäftigte	Eigentimerfamilie	Kapital- anteil 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 %
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 %

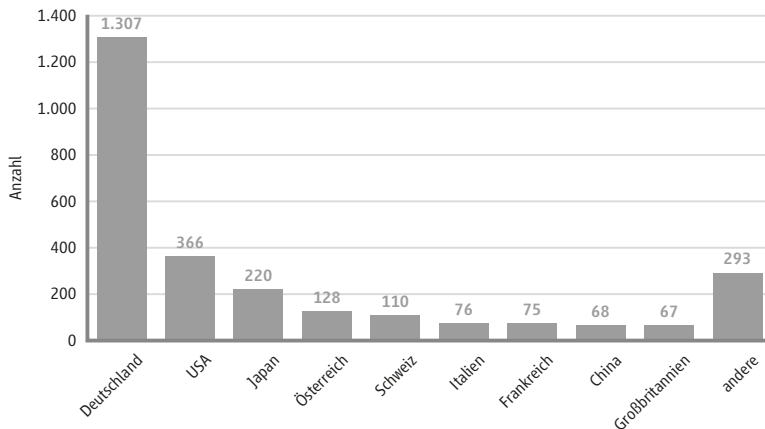
Name	Position globales Ranking	Jahr der Gründung	Umsatz (in Mrd. Dollar)	Beschäftigte	Eigenütfamilie	Kapital- anteil der Familie
21st Century Fox	41	1979	31,9	27.000	Murdoch	39,4 %
Publix Super Markets, Inc.	47	1921	29,1	166.000	Jenkins	68,6 %
Love's Travel Stops & Country Stores Inc.	50	1964	26	10.500	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	Piggott	>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 %

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

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)



Quelle: BMWi, *German Mittelstand*, S. 8. Daten für die USA aus dem Jahr 2009.

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

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

	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

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 attrak-

tive 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 Halte-dauer 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. Galler 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 existier-

ten, 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.