



Stiftung  
Familienunternehmen

# Familienunternehmen in Deutschland und den USA seit der Industrialisierung

Eine historische Langzeitstudie



# Impressum

Herausgeber:



Stiftung Familienunternehmen

Prinzregentenstraße 50

80538 München

Telefon: +49 (0) 89 / 12 76 400 02

Telefax: +49 (0) 89 / 12 76 400 09

E-Mail: [info@familienunternehmen.de](mailto:info@familienunternehmen.de)

[www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

Erstellt von:



Georg-August-Universität Göttingen

Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte

Platz der Göttinger Sieben 5

37073 Göttingen

Univ.-Prof. Dr. Hartmut Berghoff

Privatdozent Dr. Ingo Köhler

© Stiftung Familienunternehmen, München 2019

Titelbild: bibi57 | istock, Sasin Tipchai | shutterstock

Abdruck und Auszug mit Quellenangabe

ISBN: 978-3-942467-65-0

**Zitat (Vollbeleg):**

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Familienunternehmen in Deutschland und den USA seit der Industrialisierung – Eine historische Langzeitstudie, erstellt von Prof. Dr. Hartmut Berghoff und PD Dr. Ingo Köhler, München 2019, [www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

# Inhaltsverzeichnis

|   |            |
|---|------------|
| <b>Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse</b> .....   | <b>V</b>   |
| <b>A. Einleitung. Gegenwärtige Beobachtungen und historische Fragestellungen</b> .....                          | <b>1</b>   |
| <b>B. Entwicklungstrends. Struktur- und Institutionenwandel</b> .....   | <b>13</b>  |
| <b>C. Kontinuitätswahrung und Erbrecht</b> .....  | <b>39</b>  |
| I.    Unterschiedliche Pfade der Ideengeschichte des Eigentums in zwei Ländern .....                            | 39         |
| II.   Anfänge des modernen Erbrechts in Deutschland und den USA.....  | 41         |
| III.  Divergenzen vertiefen sich. Die Kriegs- und Zwischenkriegszeit .....                                      | 44         |
| IV.  Kontinuitäten und Reformen nach 1945 .....   | 49         |
| V.   Steuerpolitik als Strukturpolitik. Die Neujustierung der Erbschaftsteuern seit 1980 .....                  | 54         |
| <b>D. Corporate Governance, Finanzierung und die Entwicklung der Kapitalmärkte</b> .....                        | <b>61</b>  |
| I.    Dualität der Finanzsysteme: marktbasierende versus bankbasierte<br>Unternehmensfinanzierung .....         | 61         |
| II.   Die Genese der Finanzsysteme im 19. Jahrhundert .....   | 64         |
| III.  Finanzsysteme und Corporate Governance in Krisenzeiten 1929 bis 1945.....                                 | 76         |
| IV.  Rekonstruktionen. Unternehmensfinanzierung auf alten Pfaden 1945 bis 1980.....                             | 81         |
| V.   Auf neuen Wegen? Die Finanzsysteme im Kontext der Globalisierung 1980 bis 2012 .....                       | 88         |
| <b>E. Familienunternehmen und Wirtschaftspolitik</b> .....  | <b>101</b> |
| I.    Die lange Tradition der Gewerbeförderung in Deutschland .....   | 101        |
| II.   Mittelstandspolitik. Ein Erbe des 19. Jahrhunderts .....  | 104        |
| III.  Nationalsozialismus, New Deal und Kriegswirtschaft .....  | 109        |
| IV.  Von der hochgeschätzten „Small Business Ideology“ zur ungeliebten „Small Business<br>Administration“ ..... | 114        |
| V.   Mittelstandspolitik und „Wirtschaftswunder“ .....  | 121        |
| VI.  Mittelstandspolitik als Krisenreaktion in Deutschland und den USA seit 1970 .....                          | 127        |
| VII. Machtchancen der Eigentümer großer Familienunternehmen .....   | 140        |
| <b>F. Pfadabhängigkeiten. Die „longue durée“ historischer Ausgangslagen und<br/>Weichenstellungen</b> .....     | <b>143</b> |
| I.    Familienunternehmen in der traditionsreichen Welt Europas. Der deutsche Fall .....                        | 143        |
| 1.  Die lange Geschichte des Familienunternehmens.....  | 143        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 2.        | Das Vorbild des Adels.....  | 144        |
| 3.        | Der hohe Stellenwert der Familie .....  | 145        |
| 4.        | Ortsansässigkeit und Heimatverbundenheit .....  | 146        |
| 5.        | Misstrauen gegenüber Unternehmern .....   | 146        |
| II.       | Familienunternehmen in der „Neuen Welt“ der USA .....   | 147        |
| 1.        | Der antiaristokratische Gründungsimpuls der USA.....  | 147        |
| 2.        | Der Kult des „Selfmademan“ .....  | 148        |
| 3.        | Die Vielzahl neuer Chancen und die Offenheit gegenüber Neuem.....   | 149        |
| 4.        | Wirtschaftliche Selbstständigkeit und Geschäftssinn.....  | 149        |
| 5.        | Die Größe der USA und die Mobilität ihrer Bürger .....  | 150        |
| 6.        | Die Dynamik der Einwanderunternehmer und die Stärke ihrer Netzwerke .....   | 151        |
| 7.        | Selbstständigkeit und Eigentum als zentrale Werte der US-Gesellschaft .....   | 151        |
| <b>G.</b> | <b>Kulturelle Identität(en). Nationale Entwicklungsmuster<br/>familiärer Unternehmenskultur.....</b>  | <b>153</b> |
| I.        | Paternalismus: Formen und Funktionen des Urtyps der Unternehmenskultur .....  | 156        |
| II.       | Ankerpunkte und Transformationsprozesse familiärer Unternehmenskulturen<br>im 20. Jahrhundert .....   | 164        |
| 1.        | Familiärer Verbund versus Individualismus. Die historische Verankerung<br>des unternehmerischen Familiensinns .....                         | 168        |
| 2.        | Emanzipation versus Beharrung. Dynamiken der gesellschaftlichen<br>Liberalisierung und ihre Wirkung auf Familien- und Arbeitskulturen ..... | 172        |
| 3.        | Das Phänomen der zweiten Gründung. Die Restauration familiärer<br>Unternehmenskulturen im Nachkriegsdeutschland .....                       | 174        |
| 4.        | Masse oder Qualität? Divergente Produktionssysteme als Gestaltungsfaktoren<br>der Unternehmenskultur.....                                   | 179        |
| 5.        | „1968“ des Paternalismus. Wandlungsprozesse familiärer Governance und<br>Sozialverfassungen in Zeiten des Umbruchs .....                    | 182        |
| <b>H.</b> | <b>Fazit.....</b>   | <b>195</b> |
|           | <b>Tabellenverzeichnis .....</b>  | <b>205</b> |
|           | <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>  | <b>207</b> |
|           | <b>Literaturverzeichnis .....</b>   | <b>209</b> |

## Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

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 was 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 abreißende 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.<sup>1</sup> 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“<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup> Die Vorzüge und Nachteile von Familienunternehmen sind sicher nicht pauschal gegeneinander abzuwägen, da sie nur im Einzelfall sichtbar werden.

---

1 Vgl. Family Firm Institute, Global Data Points, [https://archive.org/details/perma\\_cc\\_CF89-K2JB](https://archive.org/details/perma_cc_CF89-K2JB) (Zugriff: 13.12.2018).

2 Morck u. Steier, Global History, S. 8.

3 Vgl. La Porta, De Silanes u. Shleifer, Corporate Ownership; Morck u. Yeung, Family Control; vgl. abwägender auch James, Family Values; Colli, History; Berghoff, Familienunternehmen.



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.<sup>4</sup> 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.

**Tab. A-1: Quantitative Bedeutung von Familienunternehmen, 2014**

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

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

Die vom Family Firm Institute veröffentlichten Zahlen (Tab. A-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 beziehungsweise 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.<sup>5</sup>

4 Vgl. Whittington u. Mayer, European Corporation, S. 99-110 u. 120; Bell, End, S. 41.

5 Vgl. Stiftung Familienunternehmen, Bedeutung, S. 10.

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 (Tab. A-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.<sup>6</sup>

**Tab. A-2: Quoten unterschiedlicher Formen von Familienunternehmen in Großbritannien, Frankreich, Deutschland und den USA, 2000 bis 2003**

|   | 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  |

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

6 Das ZEW Mannheim kommt bei einer Betrachtung der gesamten deutschen Unternehmenslandschaft bei mittelgroßen Firmen sogar auf einen Anteil von 65 Prozent (familienkontrolliert) und 60 Prozent (zusätzlich eigentümergeführt). Allerdings fehlt hier der internationale Vergleich. Vgl. Stiftung Familienunternehmen, Bedeutung, S. 17.

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.<sup>7</sup> 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.

**Tab. A-3: Anteil von Familienunternehmen an den größten Unternehmen der USA und Deutschlands, 2013 bis 2015 (absolut und in Prozent)**

|             | 100 größten Unternehmen |      | 200 größten Unternehmen |       |
|-------------|-------------------------|------|-------------------------|-------|
|             | absolut                 | in % | absolut                 | in %  |
| 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 beziehungsweise 2015 erfasst und zwar auf Basis der „Fortune 500“<sup>8</sup> und der „Top 500 Unternehmen“ der Tageszeitung Die Welt.<sup>9</sup> Um den Anteil der Familienunternehmen unter den 100 beziehungsweise 200 größten Unternehmen beider Länder zu erheben, wurden in einem nächsten Schritt die Listen mit dem „Global Family Business Index (GFBI)“<sup>10</sup> des Center for Family Business an der Universität St. Gallen abgeglichen.<sup>11</sup> In der Auswertung traten sehr markante, stabile Unterschiede hervor.

7 Diese Untersuchung zeigt ebenfalls, dass Familienunternehmen, in denen der CEO primär per Primogenitur ausgewählt worden ist, also der oder die Erstgeborene gleichsam automatisch die Nachfolge angetreten hat, eine schlechtere Performance als bei der Anwendung anderer Kriterien aufwiesen.

8 <http://beta.fortune.com/fortune500/> (Zugriff: 20.07.2016).

9 <http://top500.welt.de/list/2014/U/?i=10&p=1> (Zugriff: 20.07.2016).

10 Vgl. den Global Family Business Index (Stand Mai 2015), <http://familybusinessindex.com/> (Zugriff: 20.07.2018). Die Umsatz- und Größendaten beziehen sich auf die Jahre 2013 bis 2015.

11 Vgl. ebd. Die St. Galler Definition lautet: „We define a family business as follows. For a privately held firm, a firm is classified as a family firm in case a family controls more than 50 % of the voting rights. For a publicly listed firm, a firm is classified as a family firm in case the family holds at least 32 % of the voting rights.“

In der Bundesrepublik stellten Familienunternehmen im Untersuchungszeitraum (2013 bis 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 beziehungsweise 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 A-4 und A-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.

**Tab. A-4: Die 25 größten Familienunternehmen in Deutschland, 2013 bis 2015  
(nach Umsatz)**

| Name                               | Position globales Ranking | Jahr der Gründung | Umsatz (in Mrd. Dollar) | Beschäftigte | Eigentümergefamilie | 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 %                     |
| 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 Warenhandels-gesell. KG | 142                       | 1867              | 10,7                    | 83.437       | Haub                | 100 %                     |
| WISAG Dienstleistungs-holding 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 %                     |

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

**Tab. A-5: Die 25 größten Familienunternehmen in den USA, 2013 bis 2015 (nach Umsatz)**

| 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 %                      |
| Cargill, Inc.                             | 6                         | 1865              | 136,7                   | 143.000      | Cargill/<br>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 %                      |

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

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“<sup>12</sup> 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.<sup>13</sup> 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 2012<sup>14</sup> 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.<sup>15</sup> Wie die auf den Zahlen von Simon basierende Abbildung A-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.

---

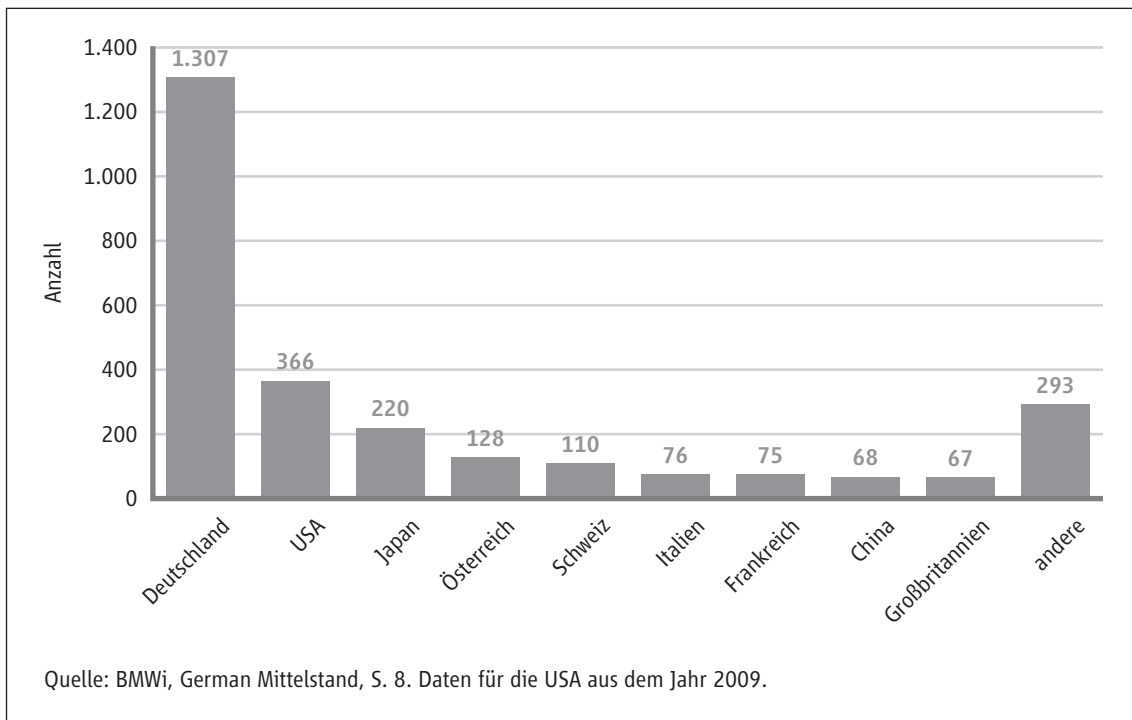
12 Vgl. Simon, Speerspitze, S. 875 ff.; ders., Gewinner.

13 Hermann Simon spricht von einem Anteil von 90 %. Vgl. Simon, Faszination, S. 146.

14 In der 2. Auflage als: Simon, Hidden Champions.

15 Venohr, Fear u. Witt, Best of German Mittelstand, S. 6.

**Abb. A-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 börsennotierter inländischer Unternehmen im Verhältnis zum BIP ist ein guter Indikator für die Aufnahmefähigkeit des Kapitalmarktes (Tab. A-6).<sup>16</sup>

**Tab. A-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

<sup>16</sup> Vgl. Hannah, From Family Firm, S. 121.



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.<sup>17</sup> 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 USA<sup>18</sup> 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 zugunsten 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.<sup>19</sup>

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.<sup>20</sup>

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 Zeiträume 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.<sup>21</sup>

---

17 Vgl. Klein, Familienunternehmen, S. 106-112.

18 Vgl. Berghoff, Varieties of Financialization.

19 Vgl. Roberge u. a., Lengthening, S. 2. Vgl. Venohr, Fear u. Witt, Best of German Mittelstand, S. 15.

20 Eigene Auswertung auf Grundlage des Global Family Business Index (wie Anm. 10).

21 Vgl. Ward, Keping, S. 2 u. 268.

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.<sup>22</sup> 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.<sup>23</sup>

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.<sup>24</sup> 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.<sup>25</sup>

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 beziehungsweise Förderung von Familienunternehmen in beiden Ländern. Auch bleibt nach Gemeinsamkeiten und Differenzen bei der Bewältigung zentraler Herausforderungen familienbasierter Unternehmeraktivität (u. a. Finanzierung, Nachfolge, Innovativität) zu fragen.

---

22 Vgl. Stamm u. Lubinski, *Crossroads*, S. 120 f.

23 408 von 4.400 Unternehmen stellten Daten zur Verfügung. Vgl. Lamsfuß u. Wallau, *Größten Familienunternehmen*, S. 11 f.

24 Vgl. Klein, *Familienunternehmen*, S. 35.

25 Vgl. ebd., S. 42 f. u. 111.

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 beziehungsweise 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 beziehungsweise Familienverbänden befindet und wenn diese aus einer unternehmerischen Verantwortung heraus die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich bestimmen.“<sup>26</sup>

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.<sup>27</sup> 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

---

26 Zit. nach <https://www.wifu.de/forschung/definitionen/familienunternehmen> (Zugriff: 21.09.2018).

27 Vgl. Shanker u. Astrachan, *Myths and Realities*, S. 108.

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).<sup>28</sup> Zum Vergleich haben britische Forscher mit ähnlichen Datensätzen den Anteil von Familienunternehmen in ihrem Land je nach Definition in einer Bandbreite von 78,5 Prozent bis 15 Prozent angegeben.<sup>29</sup>

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.“<sup>30</sup>

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 definitorisch wirksamen Familieneinfluss zu konstruieren. Zudem lassen sich nicht Unternehmen erfassen, die von mehreren Familien beziehungsweise 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

---

28 Vgl. ebd., S. 109 u. 113.

29 Vgl. Klein, Family Businesses, S. 158.

30 Ebd.

family-controlled firms“ ist, die in allen Größen und juristischen Konstrukten auftreten können.<sup>31</sup> 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.

**Tab. B-1: Durchschnittsalter und Gründungsperioden von Familienunternehmen im Vergleich**

|             | 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         |

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

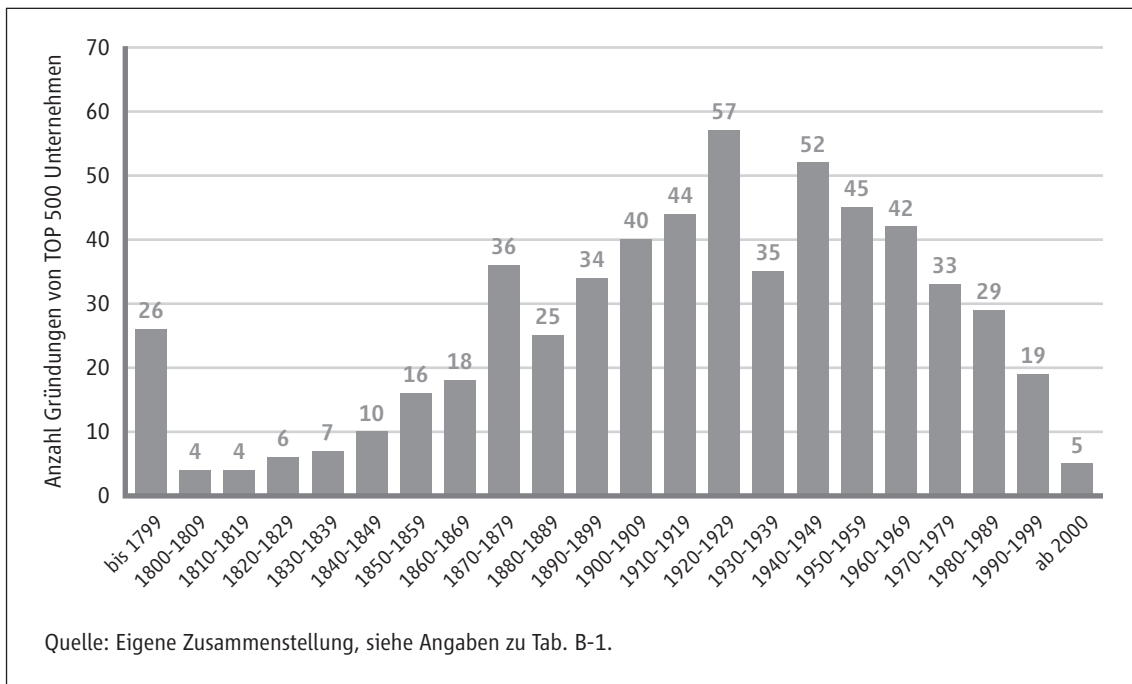
Legende: Die Daten beinhalten für Deutschland sowohl die umsatz-, als auch die beschäftigungsstärksten „Top 500“-Familienunternehmen. Daher beruht das Ländersample hier auf insgesamt 587 Unternehmen. Für die USA wurden die Gründungsdaten der 277 umsatzstärksten Familienfirmen der Forbes-Liste ausgewertet.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

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.<sup>32</sup>

31 Ebd.

32 Vgl. Stiftung Familienunternehmen, Bedeutung, S. 52. Die „Top 500“ umfassen 587 Unternehmen.

**Abb. B-1: Gründungsdekaden deutscher Familienunternehmen**



Das älteste große Familienunternehmen ist die 1530 gegründete William Prym GmbH & Co. KG in Stolberg, die Kurzwaren wie Druckknöpfe und Stricknadeln sowie elektronische Bauteile und Kontaktelemente herstellt. Bis 2005 wurde das Unternehmen 475 Jahre lang durchgehend von Mitgliedern der gleichnamigen Familie Prym geführt. Danach kam eine externe Minderheitsbeteiligung hinzu, hinter der nicht genannte Unternehmerfamilien und Family Offices stehen. Die Familie ist heute in der 19. Generation im Beirat beziehungsweise Gesellschafterkreis vertreten. 2016 beschäftigte die Prym-Gruppe 3.300 Mitarbeiter an 32 Standorten weltweit und erzielte einen Umsatz von 380 Mio. Euro.<sup>33</sup>

Daneben finden sich zahlreiche Pioniere des verarbeitenden Gewerbes in der Gruppe der langlebigsten deutschen Unternehmen. Hierzu zählen für die Metallbranche die 1708 gegründete Zollern GmbH & Co. KG aus Laucherthal, für die Pharma- und Health Care-Industrie die schon 1688 als Apotheke in Darmstadt eröffnete Firma Merck KGaA sowie der seit dem ersten Drittel des 18. Jahrhunderts bestehende Druck- und Walzenhersteller Felix Böttcher GmbH & Co. KG in Köln oder der Kunststoffspezialist Möller Group GmbH aus Bielefeld. Zur Geschichte aller dieser traditionsreichen Firmen zählt, dass sie sich mehrfach strategisch an neue Geschäfts- und Produktionsfelder anpassten und sich aus ihren stabilen lokalen Wurzeln als Familienunternehmen zu Global Playern entwickelten. Weitere Schwerpunkte besonders alter Familienunternehmen finden sich mit der Aachener Printen- und Schokoladenfabrik Henry Lambertz GmbH (1688), der Harry Brot GmbH (Hamburg, 1688) oder der Alois Dallmayr KG (München,

33 Vgl. Handelsblatt, 07.08.2007; Der Treasurer. Nachrichten für die Finanzabteilung, 21.08.2015; <https://www.prym-group.com/index.html> (Zugriff: 14.10.2018); als Beispiel auch in Plate u. a., Familienunternehmen, S. 475 ff.

1700) im Nahrungs- und Genussmittelgewerbe sowie im Bankwesen.<sup>34</sup> Die beiden Privatbanken Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG (Hamburg, 1590) und B. Metzler seel. Sohn & Co. Holding AG (Frankfurt am Main, 1674) entstanden als sogenannte Merchant Banks aus Handelshäusern, die sich in der anlaufenden Industrialisierungszeit auf das Wechsel- und Kreditgeschäft spezialisierten. Gerade im Bankgeschäft war ein persönlicher Geschäftsstil besonders wertvoll, um Vertrauensbeziehungen zu den Kredit- und Industriekunden aufzubauen. Den traditionsreichen Bankiersfamilien, die über mehrere Generationen finanzielle Solidität nachwiesen, gelang es besonders gut, die notwendige Reputation und stabile geschäftlich-private Kontaktnetzwerke aufzubauen.<sup>35</sup> Erst mit dem Aufkommen moderner Großbanken Ende des 19. Jahrhunderts schwand ihre Bedeutung als wichtigste Finanziers der deutschen Industrialisierung. Sowohl Berenberg als auch Metzler konzentrieren sich heute auf das Investmentbanking und die private Vermögensverwaltung.<sup>36</sup> Viele Unternehmerfamilien zählen weiterhin zum Kundenkreis der Familienunternehmen des Bankwesens.

Eine Vergleichsgruppe von 277 amerikanischen Unternehmen, die nach dem Kriterium des Umsatzes von Forbes in die Liste „America’s Largest Private Companies“ des Jahres 2016 und/oder im Global Family Business Index der Universität St. Gallen für die USA für die Jahre 2013 bis 2015 gelistet waren, findet sich in Abbildung B-2. Ihre Auswertung zeigt, dass 55,9 Prozent der erfassten Unternehmen vor 1950 gegründet worden waren, aber nur 16,2 Prozent vor 1900. In lediglich 0,7 Prozent der Fälle lag das Gründungsdatum vor 1800.

Bei den beiden ältesten Firmen handelt es sich um die 1786 entstandene Brauerei Molson, heute Coors Brewing Co. (Colorado), und den 1799 gegründeten Verlag Sweet & Maxwell Legal Publishing. Aus ihm ging über viele Zwischenstufen 2008 die Thomson Reuters Corp. (New York/Toronto) hervor. Das Durchschnittsalter der erfassten US-Unternehmen betrug 74,5 Jahre, mithin 27,3 Jahre weniger als in Deutschland.

Ein dominantes Muster in den USA war seit dem 19. Jahrhundert die Gründung von Spin-offs, um Kinder unterzubringen und flexible Netzwerkstrukturen zu erzeugen. Diese Form der Ausgründung bevorzugte also Neugründungen gegenüber dem dynastischen Prinzip der generationsübergreifenden Fortführung von Unternehmen.<sup>37</sup> Eine detaillierte Fallstudie zu kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) in Poughkeepsie im Staat New York weist eine große Bedeutung der Familie für die lokale Wirtschaft nach, aber

---

34 Die Autoren danken der Stiftung Familienunternehmen für ihre Hinweise zu den ältesten deutschen Familienunternehmen.

35 Vgl. o. A., Familie; Plate u. a., Familienunternehmen, S. 63-71.; allgemein auch: Köhler, Wirtschaftsbürger, S. 116-143.

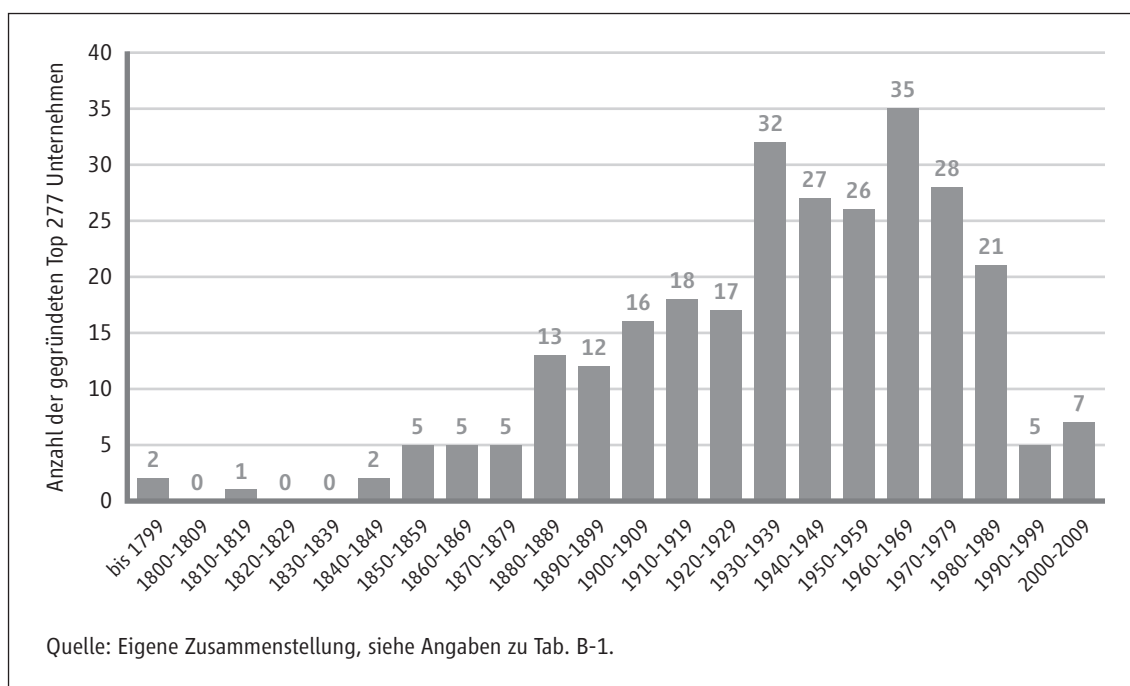
36 Vgl. die Darstellung der Geschäftsfelder der Berenberg-Bank unter <https://www.berenberg.de/berenberg> (Zugriff: 20.08.2018)

37 Vgl. Scranton, Build a Firm.



nicht eine Präferenz für generationsübergreifende Unternehmen, sondern eher eine für diversifizierte Investitionen. Väter gaben den Söhnen oft etwas Geld, damit jene neue Unternehmen aufbauen konnten. Dieser Ansatz, so David Landes, sei typisch für den amerikanischen „capitalism without a feudal past“<sup>38</sup>, den der Wirtschaftshistoriker mit dem europäischen Familienkapitalismus kontrastiert, in dem vormoderne Werte wie die Ehre und dynastische Verpflichtung der Familien sowie die Unabhängigkeit und Langlebigkeit der Familienunternehmen dominierten. In den USA stand dagegen die Betonung der individuellen Leistung und der eigenen Selbstständigkeit im Vordergrund.<sup>39</sup>

**Abb. B-2: Gründungsdekaden amerikanischer Familienunternehmen**



In Poughkeepsie waren viele der vor allem kleinen Familienunternehmen sehr kurzlebig. Die Studie spricht von einem „Darwinian jungle of small business in the United States.“<sup>40</sup> Ein Bankrott war im Gegensatz zu Europa nicht ehrenrührig, sondern geschah geradezu mit einer gewissen Leichtigkeit. Gescheiterte Unternehmer erhielten eine zweite oder dritte Chance und waren nicht sozial stigmatisiert. Zwischen 1843 und 1873 verschwanden 60 Prozent aller Unternehmen. In der Minderheit der Fälle, in denen Söhne in das väterliche Unternehmen eintraten, schieden circa 20 Prozent nach einer gewissen Zeit wieder aus. Partnerschaften von Brüdern dauerten nicht sehr lange. 53 Prozent wurden in den ersten fünf Jahren aufgelöst. Nur 13 Prozent dauerten 15 oder mehr Jahre. Das galt auch für größere Firmen. Sämtliche Unternehmen der lokalen verarbeitenden Industrie der 1860er- und 1870er-Jahre waren abgesehen von

38 Griffen u. Griffen, Family, S. 335.

39 Landes, French Business, exemplifiziert das am Beispiel französischer Familienunternehmen. Recht ähnlich auch Sawyer, Entrepreneur.

40 Griffen u. Griffen, Family, S. 328.

einer Ausnahme um 1900 nicht mehr im Besitz der Gründerfamilie, das heißt entweder verkauft oder geschlossen.<sup>41</sup>

Das Kalkül der Familien bestand darin zu hoffen, „that the sons would increase the family fortunes through diversification.“ Das galt übrigens auch oft für Schwiegersöhne, die seltener als in Deutschland in das bestehende Familienunternehmen einstiegen, sondern oft mit Hilfe des Schwiegervaters ein eigenes, branchenfremdes Unternehmen gründeten. „A son-in-law might reasonably hope to receive financial aid from his wife’s family while remaining separate and independent in business.“<sup>42</sup> Das entsprach der Beobachtung des Soziologen Daniel Bell: „The son does not succeed the father but strikes out for himself.“ Diese kulturelle Präferenz, die natürlich nicht in allen Familien beachtet wurde, lasse sich auf das Vorhandensein von Ummengen freien Landes zurückführen. Sie habe verhindert, dass die USA im Gegensatz zu Europa ein „full system of family capitalism“ entwickelt habe.<sup>43</sup>

Die starke Gründungsdynamik hielt sich über eine lange Zeit. Eine Studie über Kleinunternehmen auf Basis der offiziellen Zählung der US-Zensusbehörde mit dem Titel „Characteristics of Business Owners 1992“ kommt zu dem Ergebnis, dass mehr als die Hälfte aller Unternehmer, die in Unternehmerfamilien aufgewachsen waren, sich gegen eine Arbeit im Unternehmen ihrer Vorfahren entschieden hatten. Die Weitergabe der Unternehmen per Geschenk, Erbschaft oder anderen Formen der intergenerationellen Weitergabe war extrem selten. Sie lag nur bei 8,2 Prozent der erfassten Unternehmen. Gleichwohl war die Sozialisation in einer Unternehmerfamilie ein wichtiger Faktor, um eine Affinität für die Nachkommen zu schaffen, den Weg in die Selbstständigkeit zu suchen. Unternehmerkinder ergriffen in den USA in weitaus höherem Maße als der Bevölkerungsdurchschnitt den Beruf des Unternehmers, allerdings meist losgelöst aus dem eigenen Familienverbund.<sup>44</sup>

Als ein weiterer prägender Faktor der amerikanischen Unternehmenslandschaft ist auf den Status der USA als Einwanderungsland hinzuweisen. Hier sorgte der vor 1914 massenhafte Zustrom von Immigranten aus Europa und der ganzen Welt für einen nicht abreißenden Nachschub unternehmerischer Talente. Für den Aufstieg des Landes zur führenden Weltwirtschaftsmacht bildeten die Einwanderer eine äußerst positive Ressource.<sup>45</sup> Andererseits erschwerte diese hohe Dynamik an sozialer Mobilität auch den Aufbau stabiler Strukturen. Die Fluktuation und der Konkurrenzdruck waren hoch und entfalteten gerade im Bereich der KMUs eine zuweilen destruktive Kraft. Die rasch expandierende Schmuckwarenherstellung in Providence/Rhode Island zum Beispiel umfasste 1899 noch circa 200 Firmen mit 7.000 Mitarbeitern.

---

41 Vgl. ebd., S. 333-334.

42 Beide Zitate nach ebd., S. 325 u. 337.

43 Bell, End, S. 41.

44 Vgl. Fairlie u. Robb, Families.

45 Vgl. Berghoff, Immigrant Entrepreneurship, u. die dort verzeichnete Literatur.

Nur zehn Jahre später waren es 290 mit 10.000 Mitarbeitern. 1914 lag die Zahl der Beschäftigten bereits bei circa 18.000. Viele kleine Einzelunternehmen wurden gegründet. Einige überlebten und wuchsen, andere konnten dem hohen Wettbewerb innerhalb des neuen Industriedistrikts kaum standhalten und verschwanden nach kurzer Zeit. Typisch war, dass einige Unternehmer mehrfach scheiterten und es mit neuen Firmen erneut versuchten.<sup>46</sup>

Ein typischer Vertreter dieser fluiden Unternehmerschaft war Harry Cutler, der 1875 in Russland geboren worden war. Seine Mutter floh mit ihm 1885 vor den antisemitischen Pogromen in die USA. Im Alter von 15 Jahren fing er 1890 an, für verschiedene Schmuckhersteller zu arbeiten. 1899 machte er sich mit 24 Jahren selbstständig, da er nun die technischen Voraussetzungen beherrschte. Mit sehr wenig Kapital und zwei Mitarbeitern begann ein steiler Aufstieg. Im dritten Jahr nach der Gründung beschäftigte er 75 bis 100 Mitarbeiter. In den Folgejahren stieg er in die lokale Honoratiorenschaft auf und wurde in das Parlament seines Landes gewählt. Spektakuläre soziale Aufstiege waren zwar auch in Deutschland möglich, nicht aber in dieser Geschwindigkeit und in solch großer Zahl. Die Chance auf eine schnelle Selbstständigkeit führte auch dazu, dass die traditionelle Lehre („apprenticeship“) stark an Bedeutung verlor und die eigens gegründete Fachschule des Schmuckdistrikts, die Rhode Island School of Design, nur wenige Teilnehmer an ihren Kursen hatte. Für die Arbeiter lohnte es sich kaum, sich weiterzubilden. Sie fanden einen offenen Arbeitsmarkt mit hoher Nachfrage vor, der ihnen schon bei geringer praktischer Erfahrung viele Beschäftigungsmöglichkeiten bot. Die Unternehmer förderten die Weiterqualifikation ebenfalls nicht. Sie hegten zu Recht die Befürchtung, dass gut ausgebildete Fachkräfte sich umgehend selbstständig machten und zu weiteren Konkurrenten würden.<sup>47</sup>

Die niedrige Einstiegsbarriere und der ständige Zustrom von außen sorgten für eine phasenweise hohe Dynamik, aber auch für den mittelfristigen Ruin der Schmuckbranche von Providence, die von Kritikern mit einem „black hole in Calcutta“ verglichen wurde. Es herrschten ein mörderischer Preiskampf und fürchterliche Arbeitsbedingungen. Markenpiraterie und Designdiebstahl häuften sich. Jeder kämpfte gegen jeden, und die Zwischenhändler trieben die Preise in den Keller. Der Branchenverband konnte diese Zustände nicht verhindern und konzentrierte sich erfolgreich auf eine antigewerkschaftliche Politik. Er kämpfte gegen jegliche Regulierung der Arbeitsbedingungen, etwa gegen die Abschaffung der Kinderarbeit und der Begrenzung der Arbeitszeiten für Frauen. Ansonsten glaubten die Verbandsmitglieder an die Segnungen ungezügelter Konkurrenz. Sie waren „deeply wedded to the virtues of rugged individualism and free competition. Like many other small-scale producers, their brand of capitalism was robustly anti-trust and against price fixing.“<sup>48</sup>

---

46 Vgl. Scranton, Novelty, S. 241-259 u. 319-327; Carnevali, Social Capital, S. 911.

47 Vgl. Scranton, Novelty, S. 323-327

48 Carnevali, Social Capital, S. 925. Vgl. Scranton, Novelty, S. 319-327.

In Deutschland entwickelten sich seit der Industrialisierung gänzlich andere institutionelle Rahmenbedingungen für KMUs. In der Zeit der Monarchie fanden die beständigen Klagen des Mittelstandes über ihre drohende wirtschaftliche Verdrängung durch die wachsenden Industriekonzerne und Großhandels Häuser politisches Gehör. Die meist eigentümer- oder familiengeführten Unternehmen des Handwerks, Industrie- und Handelsgewerbes sahen sich als traditionelles Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft, das im Wettbewerb und Konzentrationskampf mit den neuen anonymen Kapitalgesellschaften an den Rand gedrängt wurde. Als Sprachrohr nach außen wirkten starke, aus der Zunfttradition entwickelte Berufsverbände, Innungen sowie Handwerks-, Gewerbe- und Handelskammern auf lokaler Ebene. 1897 bestätigte die Novelle der Gewerbeordnung die Kammern als öffentlich-rechtliche Institutionen. Dadurch wurden die sozialprotektionistischen und standeskonservierenden Forderungen als im Sinne des Gemeinwohls politisch anerkannt und die Selbstverwaltungsinteressen des Mittelstandes untermauert.<sup>49</sup> Der Preis für den Schutz des Mittelstandes bildete eine partielle Einschränkung der Gewerbefreiheit. Der Staat kam ihren Schutzambitionen noch im Kaiserreich durch Sondersteuern für Warenhäuser entgegen. Das Privileg der Meisterausbildung blieb erhalten, wodurch letztlich die Kammern und Innungen über den Marktzugang neuer Unternehmen entschieden. Die Berufsverbände wirkten somit nachhaltig an der ordnungspolitischen Gestaltung des koordinierten Kapitalismus mit. Ihre Prioritäten lagen darauf, den Preiswettbewerb einzuschränken, um für ein stabiles Wachstum der kleinen- und mittleren Unternehmen zu sorgen.<sup>50</sup>

Ähnlich wie in den USA entstanden auch in Deutschland während des 19. Jahrhunderts clusterartige Zentren neuer Industrien. In der Schmuckindustrie fand Providence seine Entsprechung in der Goldstadt Pforzheim. Maschinenbaudistrikte entfalteten sich in Cincinnati ebenso wie in Chemnitz.<sup>51</sup> Um Solingen konzentrierte sich das Schneidwarengewerbe, das Märkische Land um Wuppertal baute seine Position als Standort der Textilindustrie aus, Düsseldorf wurde zum „rheinischen Manchester“ der Eisen- und Metallbauindustrie, das Tuttlinger Gewerbe spezialisierte sich auf den medizinischen Apparatebau – um nur einige der aufstrebenden Industrie- und Gewerberegionen zu nennen. Auch wenn sich in den unternehmerischen Netzwerken in den USA und Deutschland ähnliche synergetische Effekte des Wissensaustauschs und des Aufbaus von gemeinsamen Förder- und Ausbildungsinstitutionen finden ließen, unterschieden sie sich in einem entscheidenden Punkt: In Deutschland übernahmen die Berufsverbände eine weitaus bedeutendere Rolle, wenn es darum ging, den strukturellen Aufbau der Cluster zu koordinieren. Der Wettbewerbsschutz, geringere Preiskämpfe, die Regulierung des Marktzuganges und nicht zuletzt die im traditionellen Lehrverständnis über Kammern und Innungen organisierte Ausbildung und Qualifizierung im Betrieb ermöglichte eine größere Kontinuität sowohl in den Eigentums- als auch in den Arbeitsbeziehungen. Die Unternehmenslandschaft war wesentlich weniger fluide. Innovationen wurden in den Betrieben vorangetrieben, da potenziellen Ausgründungen größere bürokratische Hürden

---

49 Vgl. Winkler, Protest, S. 780.

50 Vgl. Will, Selbstverwaltung, S. 577 f.

51 Vgl. u. a. Richter, Friendly Co-operation.

entgegenstanden. Die Motivation talentierter Mitarbeiter, den Weg in die Selbstständigkeit zu suchen, war daher geringer. Dies erleichterte die Mehrgenerationalität der Unternehmen und ermöglichte ihnen zugleich, eine Stammarbeiterpolitik zu verfolgen, die auf eine langfristige Bindung der Belegschaft zum Unternehmen baute. Verstärkt wurde diese Entwicklung auch noch in der Weimarer Republik, als die staatlich beziehungsweise durch Verbände und Gewerkschaften gemeinsam moderierte Vorstellung einer „Gemeinwirtschaft“ zur prägenden ordnungspolitischen Idee wurde. Auch hier wurden sowohl die Schutzmaßnahmen für den Erhalt des Mittelstandes als auch ihr Zugriff auf das Ausbildungswesen konserviert und zum Teil noch ausgebaut.<sup>52</sup>

Welche ökonomischen Folgen aber hatte die in Deutschland so stark ausgeprägte Mehrgenerationalität? Ist es nicht vielleicht egal, ob sich ein Familienunternehmen in der ersten oder fünften Generation befindet? Mehr Gründer zu haben, wie in den USA, könnte ja auch ein Vorteil gegenüber einer großen Zahl von Unternehmenserben sein. Eine generelle Wertung verbietet sich, da die wirtschaftliche Funktionalität von Mehrgenerationalität wohl entscheidend von der Branchenzugehörigkeit abhängt. Dort, wo sich aus handwerklichen Anfängen über lange Zeiträume hinweg Erfahrungswissen für die Herstellung industrieller Qualitätsprodukte aufbaut und inkrementeller technischer Wandel vorherrscht, ist Kontinuität ein komparativer Vorteil. Beispiele finden sich im Maschinen- oder Instrumentenbau, wo deutsche Familienunternehmen besonders stark aufgestellt sind. Dort, wo Markteintrittsbarrieren niedrig sind, haben Unternehmen eher eine kurze Lebenszeit. Wo disruptive Innovationen an der Tagesordnung sind, etwa im Bereich Softwareentwicklung oder anderer High-Tech-Branchen, mag Mehrgenerationalität oft ein Hemmschuh sein.

Eine Studie über 456 vor dem Ersten Weltkrieg gegründeten großen deutschen Familienunternehmen mit mehr als 50 Millionen Euro Umsatz im Jahr 2003 hat anhand von Befragungen herausgefunden, dass aus der Mehrgenerationalität zusätzlich Motivationsressourcen erwachsen. Die interviewten Unternehmer betonten die langfristige Perspektive ihrer Strategie, was etwa zu einer restriktiveren Ausschüttungspolitik und einer geringeren Risikoneigung führe. „Keines der befragten Familienmitglieder sieht das Unternehmen als reines Investment.“<sup>53</sup> Zwar seien laufende Erträge sehr wichtig, aber Stabilität und ein langfristiger Vermögenszuwachs wichtiger. Es gelte den Zusammenhalt der Familie und die Erfüllung des Vermächnisses der Vorfahren durch unternehmerische Erfolge sicherzustellen. Auch die Verantwortung gegenüber künftigen Generationen wurde betont. Zudem spielte die langjährige Verbundenheit gegenüber den Mitarbeitern und dem Standort eine große Rolle. Diese Faktoren spendeten den Unternehmern und Belegschaften eine spezifische Identität und Kohäsion. Die Identifikation mit dem Unternehmen und die größere Arbeitsplatzsicherheit schlugen sich in einer höheren Produktivität nieder. Viele der Befragten gaben an, aus diesen Quellen persönlich sehr viel Kraft und intrinsische Motivation zu beziehen. Umgekehrt gebe es so etwas wie eine soziokulturelle beziehungsweise emotionale „Zusatzdividende“.

---

52 Vgl. Berghoff, Köhler u. Wixforth, *Navigation*, S. 448 ff.

53 Weber, *Werttreiber*, S. 158.

Damit sind Reputation und Einfluss vor allem in lokalen und regionalen Zusammenhängen gemeint. Der direkte Zugang zu politischen Amtsträgern und die Anerkennung durch die Bürgerschaft gehören zu diesem privaten Zusatznutzen.<sup>54</sup>

Auf dem Markt schafft Mehrgenerationalität Vertrauen bei Geschäftspartnern und Kunden und legt das Fundament für starke Marken. Man weiß, dass im Interesse der langfristigen Existenzsicherung Qualitätsstandards eingehalten werden und Zusagen wie Gewährleistung und Kundendienst auch morgen noch Bestand haben. Solche Reputationseffekte erklären in vielen Fällen den Erfolg deutscher Hidden Champions. Messbar sind derartig symbolisch-emotionale Wirkungen aber bislang nicht. Dies liegt zum einen abermals daran, dass Familienunternehmen in vielen, nicht klar abgrenzbaren Formen existieren und letztlich nicht genug (historische) Daten vorliegen, um die ökonomische Performance von Familien- und Nichtfamilienunternehmen zu vergleichen. Zum anderen sind die Effekte, die familiär gebundene Vertrauensnetzwerke, betrieblicher Goodwill oder Firmenimages entfalten können, vom jeweiligen systemischen Umfeld und der institutionellen Rahmung der jeweiligen Volkswirtschaft abhängig. Für den deutschen Fall untersuchten Ehrhardt, Nowak und Weber die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit von Familienunternehmen, die auf eine mehr als 100-jährige Geschichte zurückblicken. Die Studie zeigt, dass Firmen, die seit 1903 durchgängig die Form von Familienunternehmen behielten, wirtschaftlich erfolgreicher waren als diejenigen, die im Verlauf des 20. Jahrhunderts zu Kapitalgesellschaften (mit weniger als 50 Prozent Familienanteilen) oder gar Aktiengesellschaften im Streubesitz mutierten. Gerade in technologieorientierten Branchen wiesen die Unternehmen im Durchschnitt eine größere Persistenz, höhere Innovationskraft und bessere Geschäftsergebnisse auf. Zudem mutmaßen sie, dass die Weitergabe von Besitz und Leitung an eine Folgegeneration von kreditgebenden Banken tendenziell mit Zinsvorteilen goutiert wird.<sup>55</sup>

Vereinzelt argumentieren neuere Arbeiten zu den USA, dass börsennotierte Familienunternehmen mit einer kontinuierlichen Präsenz der Gründerfamilien höhere Gewinne erzielen, wenn weiterhin mindestens ein Mitglied der Familie als CEO aktiv bleibt. Allerdings schwächt sich dieser Effekt mit jeder Nachfolgegeneration ab und unterschreitet bald die Performance von Unternehmen, die nur mit externen Managern arbeiten.<sup>56</sup> Hinsichtlich des Börsenwertes sind positive Effekte des Familieneinflusses zudem nicht sichtbar.<sup>57</sup> Ganz im Gegenteil kommen Studien zu dem konträren Ergebnis, dass die Finanzmärkte tendenziell negativ auf die Ankündigung reagieren, dass ein Familienmitglied über den Generationswechsel hinaus weiterhin maßgebliche Kontrolle ausübt. Hierin komme zum Ausdruck, dass amerikanische Anleger und Börsenakteure konsequent davon ausgehen, dass sich das strategische Management und damit die Bilanzperformance verschlechtern wird, wenn Führungspositionen nicht nach Kompetenz, sondern

---

54 Dieser Absatz basiert überwiegend auf ebd.

55 Vgl. Ehrhardt, Nowak u. Weber, *Running in the Family*.

56 Vgl. Amit u. Villalonga, S. 174, zudem Tabelle 9.1, S. 159.

57 Vgl. Anderson u. Reeb, *Founding-Family Ownership*, S. 1303.

nach außerökonomischen Kriterien familiärer Herkunft besetzt werden. Sehr deutlich zeigt sich, dass sich die Skepsis gegenüber dem Familieneinfluss tief in die Kultur und Mentalität der amerikanischen Wirtschaft eingebrannt hat.<sup>58</sup>

Ein Manko aller Versuche, die Leistungsfähigkeit von Familienunternehmen mit nichtfamiliären Betriebsformen zu vergleichen, bleibt, dass die Bilanz-, Umsatz- oder Gewinndaten von als Einzel- oder Personengesellschaften geführten Unternehmen nicht vorliegen, da zumindest in Deutschland bis in das 21. Jahrhundert keine oder nur partielle Publikationspflichten für diese Kennzahlen bestanden. Während die Samples der Untersuchungen somit niemals den Anspruch vollständiger Repräsentativität erfüllen, müssen die historisch stark unterschiedlichen Erscheinungsformen von Familienunternehmen in die Analysen einbezogen werden. blieb die Familie vollständig in Besitz- und Leitungsfunktionen? Übt sie nach einer potenziellen Umwandlung in Kapitalgesellschaften weiterhin als Mehrheitseigner auch Managementfunktionen aus oder zog sie sich als Minderheitsbesitzer auf passive Kontrollaufgaben zurück? Auch hinsichtlich der Genese der Kontrollstrukturen kann eine Untersuchung über längere Zeiträume hinweg aufgrund der oben benannten definitorischen und statistischen Probleme nur Trendbeschreibungen liefern.

Fest steht: Das 19. Jahrhundert war das Jahrhundert der Familienunternehmen. In beiden Ländern wurden fast alle Unternehmen als Familienunternehmen gegründet und langfristig als solche betrieben. Frühe und seltene Ausnahmen waren in den USA die staatliche Waffenschmiede Springfield Armory (1777) oder die Post (1792). Später kamen Versorgungsunternehmen im kommunalen Besitz und die Eisenbahngesellschaften hinzu, die aufgrund des ungeheuren Finanzbedarfs in der Regel als Aktiengesellschaften mit vielen Investoren entstanden oder aber wie in einigen deutschen Staaten als staatliche Gesellschaften gegründet beziehungsweise ab den 1880er-Jahren verstaatlicht wurden.

In Deutschland war die Zahl der von den Staaten betriebenen öffentlichen Unternehmungen deutlich größer. Zum Beispiel wären zu nennen: die noch heute als Staatsunternehmen geführte Großherzogliche Badische Staatsbrauerei Rothaus, die von den Benediktinern 1771 gegründet worden war und 1806 im Zuge der Säkularisierung an den Staat fiel. Die Königlichen Hüttenwerke in Württemberg, aus denen 1921 die Schwäbischen Hüttenwerke (SHW) hervorgingen, gehörten vor 1803 der Propstei Ellwangen. Preußen war seit dem 18. Jahrhundert unter dem Dach der Seehandlung im Handel, dem Schiff- und Maschinenbau sowie dem Bankwesen tätig. Im 19. Jahrhundert betrieb der preußische Staat unter anderem im Saarland und in Oberschlesien staatliche Bergwerke und Hütten.

Insgesamt spielten öffentliche Unternehmen und Aktiengesellschaften im Streubesitz in beiden Ländern nur eine begrenzte Rolle. Die im Auftrag des US-Repräsentantenhauses erstellte Erfassung (McLane

---

58 Vgl. Ehrhardt, Nowak u. Weber, *Running in the Family*, S. 7.

Report) aller Fabriken des Landes stellte 1832 fest, dass fast alle Unternehmen noch sehr klein waren und von Familien betrieben wurden, die unbeschränkt hafteten.<sup>59</sup>

In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts gab es in den USA jedoch zwei große Trends. Zum einen kam es zu einem massiven Zuwachs an KMUs, die überwiegend Familien gehörten und von ihnen geführt wurden. Ihre Zahl stieg zwischen 1880 und 1950 von 1,2 auf 5,4 Millionen. Das war nicht nur ein starker absoluter, sondern auch ein beachtlicher relativer Zuwachs in Bezug auf die Bevölkerung.<sup>60</sup> Zum anderen ist bei den Großunternehmen eine klare Tendenz zur Trennung von Eigentum und Kontrolle festzustellen. Bereits 1929 waren nach einer zeitgenössischen Studie von Means 44 Prozent der 200 größten Unternehmen managergeführt. Auf sie entfiel 58 Prozent des gesamten Kapitalwertes dieser Unternehmen.<sup>61</sup>

**Tab. B-2: Kontrollstrukturen in den größten Unternehmen der USA, 1929 und 1963 (absolut und in Prozent, ohne Finanzsektor)**

| Kontrolltyp            | 1929<br>(200 Unternehmen) | 1963<br>(200 Unternehmen) | 1963<br>(500 Unternehmen) |
|------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Familienkontrolliert   | 58,0 % (116)              | 17,0 % (34)               | 22,4 % (112)              |
| Managerkontrolliert    | 32,5 % (65)               | 80,5 % (161)              | 73,2 % (366)              |
| Sonderkonstellationen* | 9,5 % (19)                | 2,5 % (5)                 | 4,4 % (22)                |

Quelle: Larner, Management Control, S. 14-17; ders., Ownership, S. 781 f.

\* Gemeinsame Kontrolle durch zwei oder mehr Minderheitenaktionäre oder durch einen Minderheitenaktionär und das Management bzw. unbekannt.

Tabelle B-2 vergleicht die 200 größten Aktiengesellschaften außerhalb des Finanzsektors in Bezug auf den Einfluss von Familien in den Stichjahren 1929 und 1963 sowie für 1963 die 500 größten dieser Unternehmen. Dabei wurde Familieneinfluss relativ weit definiert. Es handelte sich um Individuen, Familien oder Gruppen von „business associates“, die zwischen 50 und 100 Prozent der Stimmrechte hielten. Hinzu wurde auch das Kriterium der „minority control“ gezählt, in der diese Personen 1929 mit 20 bis 50 Prozent beziehungsweise 1963 mit zehn bis 50 Prozent der Stimmrechte einen maßgeblichen Einfluss auf das Management ausübten, zum Beispiel in Kombination mit von ihnen besetzten Führungspositionen. In einigen wenigen Fällen fiel die Familie unter diese Schwelle und sicherte sich doch weiterhin erhebliche Kontroll- und Entscheidungsrechte. Beispielhaft ist für das Jahr 1963 auf IBM mit einer starken Position der Familie Watson, auf Inland Steel (Blockbesitz) oder auf den aus der Holzindustrie herausgewachsenen Mischkonzern Weyerhaeuser zu verweisen, der seit 1966 in der vierten Generation

59 Vgl. McLane, Documents.

60 Vgl. Soltow, Origins, S. 6.

61 Vgl. Means, Separation, S. 94-100.



familiengeführt blieb. Ein extremer Grenzfall waren die Federal Department Stores. Die Familie Lazarus etwa besaß nur 1,32 Prozent des Aktienkapitals des gleichnamigen Warenhauses, stellte jedoch den CEO und den Präsidenten des Boards und fünf der 19 Mitglieder.<sup>62</sup> Die Ausübung der Kontrolle geschah aber auch durch Rechtsinstitute wie Pyramiden, Vorzugsaktien und Mehrfachstimmrechte. Als managementkontrolliert wurden Unternehmen gezählt, deren Aktien im Streubesitz gehalten wurden und bei denen kein maßgeblicher Einfluss von Individuen, Familien oder Gruppen mehr bestand.<sup>63</sup>

Hier zeigen sich etwas andere Zahlen als in der Pionierstudie von Means; der Entwicklungstrend ist jedoch eindeutig: Familienkontrolle befand sich in den USA auf dem Rückzug. Entfiel auf sie 1929 noch mit 58 Prozent die knappe Mehrheit in dem exklusiven Sample von 200 Unternehmen, fiel ihr Anteil bis 1963 dort auf 17 Prozent und im 500er-Sample auf 22,4 Prozent. Aus den vielen Fällen, in denen 1929 Familien aus einer Minderheitenposition heraus ein Unternehmen kontrollierten, waren bis 1963 überwiegend managerkontrollierte Unternehmen im Streubesitz geworden.

**Tab. B-3: Kontrollstrukturen in den 100 größten deutschen Aktiengesellschaften, 1934 und 1958 (in Prozent, ohne Finanzsektor)**

| Kontrolltyp                        | 1934 | 1958 |
|------------------------------------|------|------|
| Familienunternehmen                | 36 % | 19 % |
| Entrepreneurial                    | 21 % | 25 % |
| Managerunternehmen                 | 27 % | 45 % |
| staatliche/öffentliche Unternehmen | 16 % | 11 % |

Quelle: Eigene Erhebungen auf der Basis von Unternehmenslisten aus: Fiedler u. Goppel, Top 100, S. 7 f.

Für Deutschland ist im Übergang von der Weimarer Republik zur Bundesrepublik ebenfalls eine Zunahme von managergeführten Unternehmen erkennbar, gleichwohl war der Trend weniger dynamisch. Tabelle B-3 zeigt auf einer leider schmalen Datenbasis die Verteilung der Kontrollstrukturen für die hundert nach Beschäftigtenzahlen größten deutschen Aktiengesellschaften der Jahre 1934 und 1958. Die Zuordnung der Unternehmen erfolgt in drei Kategorien, die sich primär an der Positionierung von Familienangehörigen in der Betriebsleitung orientieren. Bei Familienunternehmen finden sich Mitglieder der Gründer- und Eignerfamilie sowohl im Vorstand als auch im Aufsichtsrat. Bei ihnen zeichnet die Familie zudem mehr als 25 Prozent der Anteile. Als „entrepreneurial“ gelten Unternehmen mit einer Vertretung der Familie im Aufsichtsrat und unter Besitz von Minderanteilen, während als Managerunternehmen Firmen ohne erkennbaren Familieneinfluss auf die Unternehmenskontrolle eingestuft werden.

62 Vgl. Larner, Management Control, S. 19.

63 Vgl. ebd., S. 9-17.

Sichtbar ist, dass der Anteil von managergeführten Unternehmen ohne Familieneinfluss von einem niedrigeren Ausgangsniveau von 27 (1934) auf 45 Prozent (1958) anstieg. Damit entwickelten sie bei Weitem keine so starke Dominanz wie in den USA mit über 73 Prozent (1963). Dennoch befanden sich auch in Deutschland immer mehr große Unternehmen an der Schwelle von Familien- zu Managerunternehmen. Dies zeigte sich an der zunehmenden Relevanz der Kategorie „entrepreneurial“, während sich die Präsenz von reinen Familienunternehmen unter den größten Firmen nahezu halbierte.

**Tab. B-4: Verteilung der Beschäftigten der US-Industrie nach Unternehmensgrößenklassen, 1914 bis 1937**

| Jahr | Unternehmen mit bis zu 100 Beschäftigten | Unternehmen mit 101-1.000 Beschäftigten | Unternehmen über 1.000 Beschäftigte |
|------|--|---|-------------------------------------|
| 1914 | 34,9 %                                   | 47,6 %                                  | 17,5 %                              |
| 1919 | 29,7 %                                   | 44,3 %                                  | 26,0 %                              |
| 1923 | 30,0 %                                   | 46,7 %                                  | 23,3 %                              |
| 1929 | 30,1 %                                   | 45,7 %                                  | 24,2 %                              |
| 1933 | 31,3 %                                   | 47,7 %                                  | 20,9 %                              |
| 1937 | 26,7 %                                   | 46,9 %                                  | 26,4 %                              |

Quelle: Steindl, Small and Big Business, S. 55.

Der in den USA stärker sichtbare Trend zugunsten großer Managerkonzerne spiegelt sich auch in der Unternehmensgrößenstatistik wider. Es kam nämlich seit den 1920er-Jahren zu einem vielbeklagten, geradezu krisenhaften Bedeutungsverlust von KMUs in den USA. Zwar ist es unzulässig, automatisch von der Größe eines Unternehmens auf dessen Verfasstheit zu schließen, aber KMUs waren typischerweise Familienunternehmen. Wie gesehen, befanden sich weiterhin noch zahlreiche Familienunternehmen unter den Großunternehmen, aber ihre Quote an der Gesamtheit aller Industrieunternehmen war in der Mitte des 20. Jahrhunderts stark rückläufig. Daher kann der Blick auf die Veränderung der Größenverteilung wichtige Hinweise auf die relative Abnahme der Bedeutung des Familieneinflusses in der US-Wirtschaft geben.

In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts verschärfte sich also die Konzentration der US-Wirtschaft. Die durchschnittliche Belegschaft der US-Industrie stieg zwischen 1914 und 1937 von 207 auf 318 Mitarbeiter.<sup>64</sup> Die Small War Plant Corporation, eine Regierungsorganisation, die im Zweiten Weltkrieg KMUs in das Aufrüstungsprogramm integrieren sollte, beklagte Ende der 1930er-Jahre, dass die 200 größten amerikanischen Firmen (ohne Finanzsektor) circa 55 Prozent der Vermögenswerte des Industriesektors besaßen. Drei Fünftel der gesamten Industriekapazität entfielen auf lediglich 250 Industrieunternehmen. 14 Branchen wurden von nur einem Unternehmen dominiert, weitere zwölf von lediglich zwei

64 Vgl. Steindl, Small and Big Business, S. 50.

Unternehmen. Der Erste Weltkrieg und die Boomjahre bis 1929 erlebten eine enorme Fusionswelle, die sich im Zweiten Weltkrieg fortsetzte und durch die Politik der Beschaffungsstellen, Großunternehmen zu bevorzugen, verstärkte.<sup>65</sup> In den Jahren 1941 bis 1943 mussten 1,1 Millionen oder 30 Prozent aller Unternehmen der USA schließen, während nur 572.000 neu entstanden. Per Saldo sank die Gesamtzahl also um eine halbe Million. Bei ihnen handelte es sich überwiegend um familiengeführte KMUs.<sup>66</sup>

**Tab. B-5: Verteilung Beschäftigte und Lohnsummen der US-Industrie nach Unternehmensgrößenklassen, 1938 bis 1943**

| Jahr | Unternehmen mit bis zu 100 Beschäftigten |                  | Unternehmen mit 101-1.000 Beschäftigten |                  | Unternehmen über 1.000 Beschäftigte |                  |
|------|--|------------------|---|------------------|-------------------------------------|------------------|
|      | Anteil Beschäftigte                      | Anteil Lohnsumme | Anteil Beschäftigte                     | Anteil Lohnsumme | Anteil Beschäftigte                 | Anteil Lohnsumme |
| 1938 | 44,7 %                                   | 40,7 %           | 26,9 %                                  | 27,0 %           | 28,4 %                              | 32,3 %           |
| 1939 | 42,5 %                                   | 38,1 %           | 27,1 %                                  | 26,2 %           | 30,4 %                              | 35,7 %           |
| 1940 | 41,8 %                                   | 36,3 %           | 26,6 %                                  | 25,7 %           | 31,6 %                              | 39,0 %           |
| 1941 | 40,4 %                                   | 31,3 %           | 26,5 %                                  | 25,8 %           | 33,1 %                              | 42,9 %           |
| 1942 | 34,5 %                                   | 27,3 %           | 26,4 %                                  | 24,9 %           | 40,1 %                              | 47,8 %           |
| 1943 | 31,8 %                                   | 32,9 %           | 24,4 %                                  | 22,1 %           | 43,8 %                              | 53,1 %           |

Quelle: National Archives, College Park, RG 240, 570,73,28 G, Small War Plant Corp., Box 1, Office of the Chairman and General Manager, Manuskript: Concentration of American Business and Finance, S. 31.

Tabelle B-5 weist nach, wie sehr die Konzentration insbesondere im Zweiten Weltkrieg voranschritt. Die Großunternehmen erhöhten ihren Anteil an allen Industriebeschäftigten zwischen 1938 und 1943 von 28,4 auf 43,8 Prozent. Ihr Anteil an der Lohnsumme stieg sogar von 32,3 auf 53,1 Prozent. Zugleich zeigt sich aber auch, dass Unternehmen mit weniger als 1.000 Beschäftigten keineswegs bedeutungslos waren. Selbst 1943 entfielen auf sie 56,2 Prozent der Industriebeschäftigten. 1938 waren es aber noch 71,6 Prozent gewesen. Gut zu erkennen ist die schlagartige Verschiebung zugunsten der Großunternehmen infolge des Kriegseintritts der USA. Der Anteil dieser Unternehmen sprang zwischen 1941 und 1943 von 33,1 auf 43,8 Prozent.

65 Vgl. National Archives, College Park, RG 240, 570,73,28 G, Small War Plant Corp., Box 1, Office of the Chairman and General Manager, Manuskript: Concentration of American Business and Finance, S. 17 f. und 31.

66 Vgl. Hagley Library, Bestand 1a11 NAM, Series 16, Box 221, Financing Small Business, in: Commercial and Financial Chronicle, 14.11.1946.

**Tab. B-6: Verteilung der Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe in Deutschland, 1922 bis 1952 (nach Unternehmensgrößenklassen, in Prozent)**

| Jahr    | Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten | Unternehmen mit 51-200 Beschäftigten | Unternehmen mit über 200 Beschäftigten | Unternehmen mit über 1.000 Beschäftigten |
|---------|---|--------------------------------------|--|--|
| 1922/25 | 45,1 %*                                 | 14,6 %                               | 32,2 %                                 | 15,1 %                                   |
| 1933    | 55,6 %                                  | 15,7 %                               | 27,5 %                                 | k. A.                                    |
| 1952    | 63,1 %                                  | 9,4 %                                | 27,6 %                                 | 14,9 %                                   |

\*Daten aus 1925.

Quelle: Eigene Erhebung auf der Basis der Statistischen Jahrbücher (StJB) für das Deutsche Reich bzw. für die Bundesrepublik Deutschland, Berlin, Jgg. 1928, 1936 und 1964. Die Bände enthalten die Ergebnisse von Unternehmenszählungen der in der Tabelle aufgeführten Jahre.

Die Vergleichszahlen zur Industriebeschäftigung beweisen, dass es in Deutschland von der Zwischen- zur Nachkriegszeit keine derart intensive Konzentrationsbewegung gab. Auffallend ist, dass die Zahl der Beschäftigten, die in kleineren Unternehmen mit einer Belegschaftsgröße bis 50 Personen arbeiteten, sogar prozentual von 45,1 (1922/25) auf 63,1 (1952) zunahm. Dies spricht für eine stärkere Heterogenität und Zersplitterung der Industrie in kleinere Betriebseinheiten, was sich aber auf die Überlebenschancen von Familienunternehmen positiv auswirkte. Der relative Anteil von Mittel- und Großunternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten reduzierte sich sogar, während die Bedeutung ausgesprochener Großkonzerne mit einer Belegschaftszahl von mehr als 1.000 nahezu stabil blieb. In dieser Entwicklung spiegelten sich mehrere, letztlich (wirtschafts-)politische Sonderfaktoren wider: Zum einen die anhaltende Mittelstandsförderung der deutschen Regierungen, die gerade während des NS-Regimes noch zunahm, zum anderen die von den Alliierten initiierte Dekonzentrationspolitik gegenüber den deutschen Kartellen nach 1945. Insgesamt zeigte sich die deutsche Unternehmenslandschaft über den gesamten Untersuchungszeitraum als kleinräumiger und stabiler.

Trotz der insgesamt geringen Konzentration verbargen sich hinter den statistischen Zahlen jedoch gerade in der Zeit des Nationalsozialismus dramatische Besitzverschiebungen. Die rassistische Diskriminierung und Verdrängung jüdisch-deutscher Wirtschaftsbürger aus der Ökonomie des „Dritten Reiches“ führte zur „Arisierung“ und Liquidierung zehntausender Betriebe aus jüdischem Besitz. Volkswirtschaftlich bedeutende Aktien- und Kapitalgesellschaften wurden recht frühzeitig seit 1933 durch die Ausschaltung von jüdischen Vorständen und Aufsichtsräten sowie durch die Verdrängung jüdischer Anteilseigner „arisiert“. Meist übernahmen Banken und andere Großkonzerne zunächst vermeintlich treuhänderisch das Eigentum jüdischer Unternehmerfamilien, bis es ab 1938 zugunsten des Staates konfisziert und an neue Besitzer transferiert wurde. Kleinere Einzel-, Personen- und Familiengesellschaften wurden zumeist zwangsweise abgewickelt oder gerieten durch Verkauf in die Hände nicht-jüdischer Konkurrenten, ehemaliger Angestellter oder skrupelloser Profiteure. Jüdische Familienunternehmen wurden, wenn sie weiterexistierten, zumeist von nicht-jüdischen Unternehmerfamilien übernommen. Nur selten wandelte

sich die Rechtsform, um die Firmenakquisitionen durch die Aufnahme zusätzlicher Kapitalgeber finanziell zu ermöglichen. Der Charakter familiengeführter Firmen blieb meist trotz des Besitzerwechsels erhalten.

Einen Eindruck von den schmerzvollen Substanzverlusten, die die deutsche Wirtschaft durch die politisch-ideologische Verdrängung arrivierter und erfahrener jüdischer Unternehmen erfuhr, vermittelt ein Blick auf das Privatbankwesen. Von den knapp über 1.000 Privatbanken, die im Branchenverband organisiert waren, befanden sich 1933 490 Bankhäuser (46,4 Prozent) ganz oder partiell im Besitz jüdischer Inhaber. Zur Gesamtbilanzsumme der Gruppe der Einzel- und Personengesellschaften des Bankwesens von rund 1,74 Milliarden RM trugen jüdische Unternehmen 56,7 Prozent bei. Allein die fünf größten deutschen Privatbanken mit einer jeweiligen Bilanzsumme von über 50 Millionen RM befanden sich ausnahmslos im Besitz und unter der Leitung der deutsch-jüdischen Bankiersfamilien Warburg, Arnhold, Hirschland, Mendelssohn und Oppenheim.<sup>67</sup> Zwischen 1933 und 1938 wurden etwa 80 Prozent aller jüdischen Privatbanken in die Liquidation getrieben. Dabei profitierten ihre „arischen“ Wettbewerber durch die Ausschaltung ihrer Konkurrenten und die Übernahme eines Teils der Privat- und Industriekundschaft. Jedes fünfte jüdische Unternehmen – darunter die wirtschaftlich bedeutenden Institute – wurde im Zuge einer erzwungenen Übernahme „arisiert“. In 59 Fällen traten Einzelpersonen, in weiteren 32 Fällen andere Privat- oder Großbanken als Käufer der traditionsreichen Familienunternehmen des Bankwesens auf. Die Verdrängung der jüdischen Bankiers verband sich mit einer Marginalisierung der Privatbanken im deutschen Finanzwesen. Den Verlust an Kompetenz, Wissen, Kontakten und Geschäftsverbindungen konnte dieser Bankensektor nach 1945 nicht mehr kompensieren.<sup>68</sup>

1945 befanden sich die beiden Länder in völlig unterschiedlichen Lagen. Das kontinentale Territorium der USA war von Kriegshandlungen vollständig verschont geblieben. Im Krieg gelang die endgültige Überwindung der „Great Depression“. Der dann auf breiter Front einsetzende Anstieg des Lebensstandards setzte sich in der Nachkriegszeit relativ nahtlos und mit großem Schwung fort. Deutschland stand als Verlierer des Krieges vor gänzlich anderen Herausforderungen. Zwar gab es keine „Stunde Null“, aber eine tiefe politische und sozioökonomische Zäsur. Das Land litt unter erheblichen Zerstörungen, großen territorialen Verlusten und der Abtrennung der Gebiete der späteren DDR sowie unter den damit einhergehenden Eigentumsverlusten. Die Grunderfahrungen der meisten Deutschen waren Verlust und Unsicherheit. Die Not und der Wille, sich eine Existenz aufzubauen beziehungsweise den verlorenen Status wiederzugewinnen, wurden zu wichtigen Antriebskräften für die Neugründung von Familienunternehmen. So entstand eine neue Generation von Familienunternehmen oft aus kleinsten Anfängen. Hinzu kamen sogenannte Flüchtlingsbetriebe, die aus Ost- und Mitteldeutschland in den Westen kamen, oft nur mit ihrem Know-how, Geschäftskontakten und mit Mitarbeitern. Ihre Wieder- oder auch Neugründung wurde von der Bundesregierung im Rahmen des Lastenausgleichs massiv unterstützt. In den Ländern

---

67 Vgl. Köhler, „Arisierung“, S. 92.

68 Vgl. ebd., S. 542 f.

gab es weitere Programme wie die „Flüchtlingsproduktivkredite“ in Bayern. Vor diesem Hintergrund kam es in Westdeutschland nach 1945 zu einem regelrechten Gründungsboom.

Dazu einige Beispiele: 1947 gründete Karl Winterhalter in Friedrichshafen ein Unternehmen für Haushaltsgegenstände und Elektrogeräte. Anfangs fertigte man Haushaltsgegenstände aus Kriegsschrott, bevor sich das Unternehmen ab 1959 in Meckenbeuren zum Weltmarktführer für Spülsysteme in der Gastronomie und Hotellerie entwickelte und seit 1971 unter dem Namen „Winterhalter Gastronom“ firmierte. Das Unternehmen hat 2017 über 1.500 Mitarbeiter und wird vom Sohn und Enkel des Firmengründers geleitet. Es ist ein geradezu archetypisches Beispiel für einen familiengeführten Hidden Champion, der eine sehr spezielle Marktnische beherrscht.<sup>69</sup>

Der mittellose Flüchtling Werner Otto eröffnete in Hamburg eine Schuhfabrik, die bald schon in Konkurs ging. 1949 folgte mit 6.000 DM Startkapital die Gründung eines Versandhandels für Schuhe. Daraus entwickelte sich der Otto-Versand, eine der größten Versandhandelsgruppen der Welt. Die Otto Group ist heute ein diversifizierter Verbund von 123 Firmen in 30 Ländern mit einem Umsatz von 12,5 Milliarden Euro und mehr als 50.000 Mitarbeitern (2017). Das Unternehmen wurde bis 2007 von Michael Otto, dem Sohn des Gründers, geleitet und befand sich bis 2015 im Eigentum der Familie, die zu den reichsten Deutschlands zählte. Danach ging die Mehrheitsbeteiligung auf eine gemeinnützige Stiftung über, die von der Familie kontrolliert wird und den Zusammenhalt des Familienunternehmens bewahren soll.<sup>70</sup> Der aus kleinbürgerlichen Verhältnissen stammende Heinz Nixdorf gründete 1952 im Alter von 26 Jahren auf sich allein gestellt in einem Essener Keller das Ein-Mann-„Labor für Impulstechnik“, aus dem 1968 die Nixdorf Computer AG, eine Aktiengesellschaft in Familienhand hervorging. Sie wurde zu einem der wichtigsten und innovativsten europäischen Computerhersteller mit 23.000 Beschäftigten und einem Umsatz von circa vier Milliarden DM (1985), der aber nach dem plötzlichen Tod des Gründers auf der Messe Cebit 1986 in eine existenzielle Krise geriet und 1990 an Siemens verkauft wurde.<sup>71</sup>

Das strukturschwache Bayern profitierte sehr von der Übersiedlung hochspezialisierter Branchen, die zur Industrialisierung des ländlichen Raumes beitrugen. Der Graslitzer Musikinstrumentenbau ließ sich etwa in Neustadt an der Aisch nieder, die Geigen- und Gitarrenbauer aus Schönbach im Egerland („Sudetenland“) in Bubenreuth, die Haida-Steinschöner Glasindustrie in Vohenstrauß, die Gabolonzer Schmuckwarenhersteller in Kaufbeuren-Neugabolenz. Die 1850 in Schönbach gegründete Firma A. Osmanek, Musikinstrumenten- und Saitenfabrik, war aus einer Unternehmerfamilie hervorgegangen, die bis zu 300 Handwerker beschäftigte und nach der Mechanisierung der Textilproduktion in eine neue Branche gewechselt hatte. Zu Beginn des Zweiten Weltkrieges wurde die von der Junger-Familie betriebene Firma als

---

69 Vgl. <https://www.winterhalter.com/de-de/unternehmen> (Zugriff: 12.11.2018).

70 Vgl. <https://www.ottogroup.com/de/die-otto-group/daten-fakten/Historie.php> (Zugriff: 21.09.2018).

71 Vgl. Berg, Nixdorf.

„nicht kriegswichtig“ geschlossen. Als Resultat der Vertreibung der Deutschen aus den Siedlungsgebieten in Tschechien wurde das Unternehmen nach 1945 von Karl Junger und Sohn Norbert in Bubenreuth bei Erlangen neu gegründet. Die ebenfalls aus Schönau stammende Firma Leopold Müller, die Stimpfpeifen herstellt und dem Schwiegervater Karl Jungers gehörte, wurde in die Saitenfabrik eingegliedert. Von Bubenreuth aus konnte die Karl Junger Saitenfabrik an Auslandskontakte, die schon vor 1939 bestanden hatten, anknüpfen und nahm einen raschen Aufschwung, da sie Saiten nach speziellen Kundenwünschen jenseits von Standardausführungen in hoher Qualität herstellten. Die Firma kombinierte industrielle und handwerkliche Methoden und florierte dank einer hochspezialisierten und hochqualifizierten Mitarbeiterschaft. Heute liefert das zwischenzeitlich zu Pyramid Junger GmbH umfirmierte Unternehmen nach eigenen Angaben seine Spitzenprodukte in mehr als 100 Länder.<sup>72</sup> Solche Beispiele lassen sich in großer Zahl benennen. Sie kamen aus ländlichen Regionen und ließen sich in Westdeutschland in ebensolchen nieder, bildeten oftmals Cluster, profitierten von hochqualifizierten Arbeitskräften und Netzwerken aus der ehemaligen Heimat und nicht zuletzt der gezielten Wirtschaftsförderung.

Aus dem großstädtischen Milieu der sächsischen Industriemetropole Leipzig stammte das Unternehmen Karl Krause, das zu den weltweit führenden Herstellern papierverarbeitender Maschinen zählte. Eigentümer und Leiter in der dritten Generation war die Familie Biagosch. Sie verließen Leipzig 1946 und betrieben in Bielefeld ab 1948 die Neugründung beziehungsweise den Wiederaufbau des Unternehmens als Krause-Biagosch GmbH, ein danach sehr erfolgreiches Familienunternehmen. 1975 gelangte es durch einen Verkauf in die Hände einer anderen Familie. Jürgen Horstmann wurde geschäftsführender Gesellschafter und legte mit Krause-Biagosch den Grundstein der Horstmann Gruppe, die heute die Sparten Möbelindustrie, grafische Industrie, Metallverarbeitung, Bäckereitechnik sowie IT & EDV umfasst, Standorte auf mehreren Kontinenten besitzt und sich auf dem Weltmarkt sehr erfolgreich und technisch innovativ behauptet.<sup>73</sup>

Während in Deutschland immer mehr KMUs entstanden und sich weiterentwickelten, setzte sich der relative Bedeutungsverlust der KMUs in den USA nach dem Krieg unvermindert fort, obwohl es mit der Small Business Administration (SBA) ab 1953 eine spezielle Förderinstitution gab. Ihre Errichtung reagierte auf die Krise der KMUs, vermochte aber den Negativtrend nicht zu stoppen. Die Umsatzquote von „small businesses“, definiert als Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten und fünf Millionen Dollar Umsatz, an allen US-Unternehmen fiel zwischen 1958 und 1979 landesweit von 52 auf 29 Prozent.<sup>74</sup> Zugleich stieg die Zahl von KMUs stark an, nämlich von 1,1 auf 2,3 Millionen zwischen 1958 und 1975.<sup>75</sup> Tabelle B-7 zeigt jedoch, dass der Beschäftigungsanteil von KMUs – hier definiert als

---

72 Vgl. <http://pyramid-saiten.de/de/about/firmenhistorie.php> (Zugriff: 12.12.2018).

73 Vgl. Müller, Familien- zu Parteibetrieben, S. 182; <http://www.horstmanngroup.de/gruppe/> (Zugriff: 12.12.2018).

74 Vgl. Blackford, Small Business, S. 5 f.

75 Zahlen nach Angaben der Finanzbehörde IRS, in: Hagley Library, Bestand 1960, American Chamber of Commerce, Box 84, Background Information on Anti-Business Day, o. S.

Unternehmen mit bis zu 999 Mitarbeitern – recht konstant bei knapp 60 Prozent lag und somit leicht gegenüber den Kriegsjahren (Tab. B-5) gestiegen war. Das war jedoch keineswegs ein Zeichen von Stärke. Angesichts der sinkenden Umsatzanteile hatte man es eher mit vielen Unternehmen zu tun, deren Leistungskraft sehr zu wünschen übrig ließ.<sup>76</sup>

**Tab. B-7: Beschäftigte in den USA nach Unternehmensgrößenklassen, 1954 bis 1987 (in Prozent)**

| Beschäftigte | 1954   | 1963   | 1967   | 1987   |
|--------------|--------|--------|--------|--------|
| 1-99         | 51,7 % | 39,9 % | 39,9 % | 42,6 % |
| 100-999      | 9,4 %  | 17,6 % | 17,5 % | 18,8 % |
| über 1.000   | 39,0 % | 42,4 % | 42,6 % | 38,7 % |

Quelle: US Department of Commerce, Enterprise Statistics, Jg. 1958, S. 32; ebd., Jg. 1967, S. 164 f. General Report 1958, Part 1, S. 32; US Department of Commerce, Enterprise Statistics, Jg. 1967, Part 1, S. 164 f.; ebd., Jgg. 1987 u. 1991, jeweils S. 13.

In den späten 1970er- und 1980er-Jahren wurde in den USA der Trend zugunsten der Großunternehmen gestoppt und KMUs gewannen wieder etwas mehr an Bedeutung, was vor allem der Krise der großen Konglomerate, staatlichen Förderprogrammen und der Gründung von Kleinstbetrieben durch Arbeitslose geschuldet war. Es vollzog sich aber keine dramatische, sondern eher eine moderate Trendumkehr.

**Tab. B-8: Beschäftigte in der BRD nach Betriebsgrößenklassen, 1950 bis 1987 (in Prozent)**

| Beschäftigte | 1950   | 1961   | 1970   | 1987   |
|--------------|--------|--------|--------|--------|
| 1-99         | 65,0 % | 55,7 % | 53,4 % | 57,5 % |
| 100-999      | 22,4 % | 28,4 % | 30,4 % | 29,2 % |
| über 1.000   | 12,7 % | 15,9 % | 16,1 % | 13,2 % |

Quelle: Eigene Berechnung nach Statistisches Bundesamt (Hg.), Wirtschaft und Statistik 1963, S. 540; ebd., Jg. 1972, S. 511; ebd., Jg. 1989, S. 703. Vgl. auch Berghoff, Relikt, S. 256.

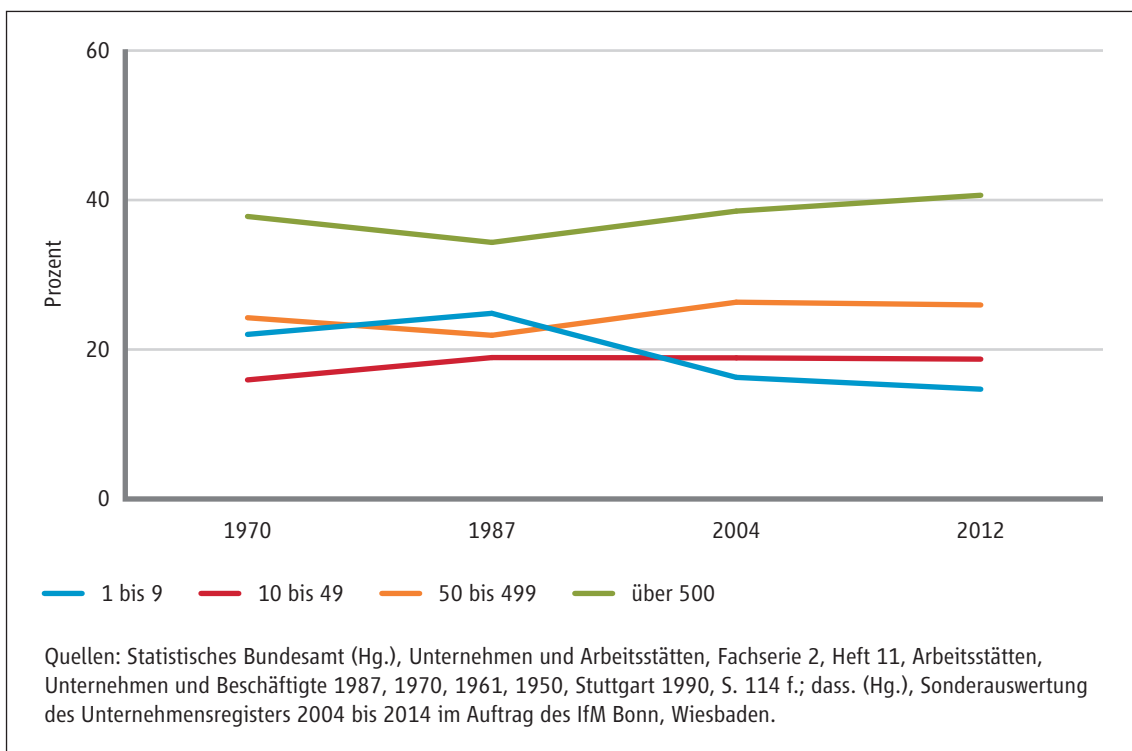
Der Anteil von Familienunternehmen an der Gesamtbeschäftigung oder an allen Unternehmen der Bundesrepublik lässt sich mangels zuverlässiger Daten nicht über längere Zeiträume hinweg erheben. Selbst Unternehmensgrößenklassen wurden erst seit 1970 in langen Zeitreihen erhoben. Bis dahin erfasste die bundesdeutsche Statistik meist nur Betriebsstätten, das heißt physische Einheiten, und nur sehr punktuell Unternehmen als organisatorische Einheiten. Gleichwohl erlauben die Daten einen zumindest groben Vergleich mit der Unternehmensgrößenstatistik der USA.

<sup>76</sup> Vgl. Bunzel, Small Businessman, S. 59.



In der Bundesrepublik ergab sich auch für die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts ein relativ konstantes Bild. Bis 1970 legten die Beschäftigtenanteile der Großbetriebe leicht zu, um danach fast wieder auf den Ausgangswert von 1950 zurückzufallen. Lag der Anteil der Großunternehmen in den USA in den meisten Jahren bei circa 40 Prozent, erreichten die Großbetriebe der Bundesrepublik Werte lediglich zwischen 13 und 16 Prozent. Mittelgroße Betriebe konnten mit einem Anstieg von 22,4 auf 29,2 Prozent der bundesdeutschen Beschäftigten zwischen 1950 und 1987 sogar noch deutlich an Gewicht zulegen, was aber überwiegend zu Lasten kleiner Betriebe geschah. In vielen Fällen wuchsen kleinere Unternehmen in die mittlere Kategorie hinein.

**Abb. B-3: Beschäftigtenquoten bundesdeutscher Unternehmen nach Betriebsgrößenklassen, 1970 bis 2012**



Um es zu wiederholen: Unternehmensgrößenklassen sind nicht gleichbedeutend mit dem hier interessierenden Unterschied zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen. Dennoch müssen sie aufgrund mangelnder präziser Daten als Hilfskategorien herangezogen werden. So ist die Wahrscheinlichkeit, dass es sich um Familienunternehmen handelt, bei kleineren Unternehmen signifikant höher als bei Großunternehmen. Um die Vergleichbarkeit der Daten auf beiden Seiten des Atlantiks zu gewährleisten, wurde für die Jahre nach 1970 der Grenzwert 500 Beschäftigte gewählt.<sup>77</sup> Diejenigen Unternehmen, die unter dieser Marke blieben, gelten als klein beziehungsweise mittelgroß und waren überwiegend Familienunternehmen. Über diejenigen Unternehmen, die mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigen, sind

77 Die US-Statistik verwendet im Gegensatz zur deutschen 500 Beschäftigte als Obergrenze, sodass die in Tab. B-7 u. B-8 verwendete Grenze von 1.000 Beschäftigten nicht weiter zu verwenden ist.

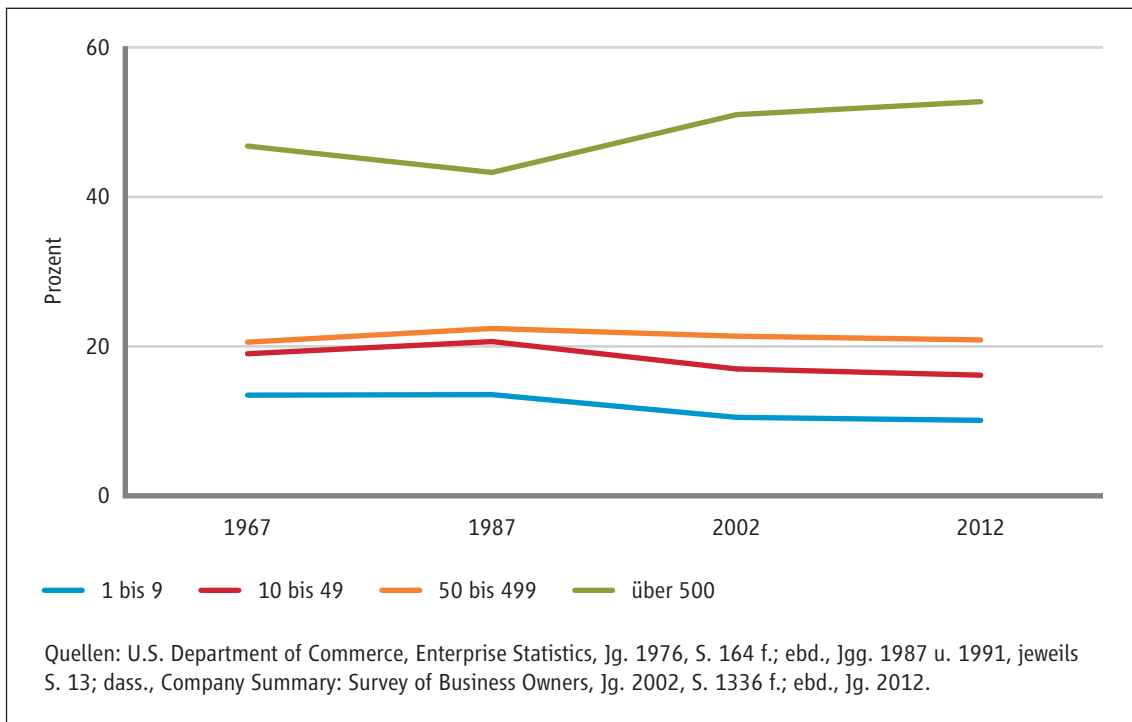
Plausibilitätsannahmen schwerer zu begründen. Ein Teil dieser Firmen wird ebenfalls familienkontrolliert beziehungsweise auch -geführt sein, aber dieser Bezug ist deutlich unsicherer, weil er – grob gesprochen – mit der Größe der Unternehmen an Treffsicherheit abnimmt.

Der Vergleich der Beschäftigungsquoten der unterschiedlichen Unternehmensklassen liefert keine exakten Resultate, sondern eher allgemeine, aber spannende Tendenzen. Als Folge der herabgesetzten Grenze zwischen groß und mittelgroß auf 500 Beschäftigte verringern sich die statistisch sichtbaren Unterschiede. Weiterhin besaßen KMUs in der Bundesrepublik ein größeres Gewicht. Großunternehmen hatten in den USA im Durchschnitt circa zehn Prozent höhere Beschäftigtenanteile als in der Bundesrepublik. In beiden Ländern stellten KMUs aber weiterhin die Mehrzahl der Arbeitsplätze.

Es kann also als sicher gelten, dass der „Mittelstand“ in der Bundesrepublik relativ gesehen größer war und immer noch ist als in den USA. Das gilt insbesondere für die Kategorie 50 bis 499 Beschäftigte, also größere KMUs, in der oftmals Hidden Champions mit starken Weltmarktpositionen zu finden sind. Ansonsten sind auch hier Konvergenzen zu beobachten.

In beiden Ländern war im Verlauf der 1970er-Jahre zunächst ein relativer Rückgang der Beschäftigungsanteile von Großunternehmen zu verzeichnen. Ursächlich wirkten hierbei mehrere Entwicklungen phasenweise zusammen: Erstens relativierte in vielen Branchen die Automatisierung und der damit verbundene Einsatz von sogenannten NC-Maschinen die Vorteile der Großserienproduktion. Der benötigte körperliche Arbeitsinput wurde geringer, die technischen Umrüstzeiten verkürzten sich, was auch die Produktion kleinerer Losgrößen rentabel werden ließ. In vielen Branchen öffnete diese Entwicklung den Markt auch für KMUs. Dies gilt, zweitens, auch für die Pluralisierung der Konsumwünsche, die zu einer diversifizierten Nachfrage führten. Nun waren es in vielen Konsumbranchen nicht mehr standardisierte Massenprodukte, sondern speziellere Güter, die Absatz fanden. Auch hier eröffneten sich Nischen und neue Chancen für kleinere, flexible Unternehmen. Drittens wirkte die Strukturkrise des Bergbaus und der „alten“ Eisen- und Stahlindustrien stärker auf die in diesen Feldern dominanten Großunternehmen ein. Die Verschiebung hin zu Dienstleistungen schafften kleinere Unternehmen leichter als die unbeweglichen „Tanker“ der Großindustrie. Viertens, und eng hiermit verbunden, schuf der Trend zum Outsourcing von Dienstleistungen und spezialisierten Produktions- und Zulieferbereichen neue Möglichkeiten für die mittelständische Industrie. Fünftens sanken gerade durch den Dienstleistungsboom die Investitionskosten für die Gründung kleiner Unternehmen. In den 1980er- und 1990er-Jahren war es schließlich die Verbreitung des PCs und des Internets, die Start-ups einen schnellen Einstieg in den Markt erlaubte. Ebenso wird im Folgenden zu fragen sein, inwieweit die vermehrten staatlichen Gründungs- und Innovationsförderprogramme sowie die Expansion von Private Equity Firmengründungen erleichterten.

**Abb. B-4: Beschäftigtenquoten US-amerikanischer Unternehmen nach Unternehmensgrößenklassen, 1967 bis 2012**



Kurz- und mittelfristige Trends und Gegentrends überlagerten sich zum Teil, was daran abzulesen ist, dass seit dem Ende der 1980er-Jahre in den USA und Deutschland Großunternehmen wieder an Bedeutung zunahm. Dieser Trend vollzog sich in den USA allerdings etwas steiler und von einer höheren Ausgangsbasis aus. In ihm spiegeln sich nun bereits die Kräfte der anlaufenden sogenannten „Zweiten Globalisierung“. In ihrem Zuge setzte durch massiv steigende internationale Direktinvestitionen ein neuer Konzentrationsprozess ein. Allein zwischen 1990 und 2007 stiegen die FDI Outflows, das heißt der kontrollierenden Kapitalbeteiligung von Inländern an Unternehmen im Ausland um jährlich 13 Prozent, die Zahl der grenzüberschreitenden Fusionen und Mergers nahm per anno um neun Prozent zu.<sup>78</sup> Mit der Entstehung und zunehmenden Integration globaler Wertschöpfungsketten entfalten sich großunternehmerische Multinationals zu den zentralen Spielern der Globalisierung. Dies stellte auch und insbesondere die Familienunternehmen kleiner und mittlerer Größe vor neue Herausforderungen, selbst zur Internationalisierung zu schreiten und hierzu neue Kapitalquellen zu erschließen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Unternehmensgrößen, in denen typischerweise Familienunternehmen angesiedelt sind, in beiden Ländern über den gesamten Untersuchungszeitraum dominierten, aber in unterschiedlichen Maßen prägend für die nationalen Wirtschaftsstrukturen wirkten. Ohne jeden Zweifel ist eine höhere Persistenz von Familienunternehmen in der Bundesrepublik zu konstatieren.

78 Vgl. hierzu die Daten der WTO in: Koch, Globalisierung, S. 28.

Damit zusammen hängt die anhaltend größere Bedeutung des Industriesektors in Deutschland. Der Anteil der Beschäftigten in Industrie und Bauwirtschaft ist zwar langfristig in beiden Ländern rückläufig, lag aber in der Bundesrepublik im Jahr 2000 noch bei 33,5 Prozent, während er in den USA schon auf 23,3 Prozent gefallen war. 2017 betragen die entsprechenden Werte 27,3 und 18,9 Prozent.<sup>79</sup> Stabiles Produktiveigentum in Familienhand, die Führung von Unternehmen mit langem Atem und die ausgeprägte Spezialisierung auf hochwertige industrielle Qualitätsprodukte mit weltweiter Nachfrage sind zentrale Charakteristika des deutschen Produktionsmodells, das der Deindustrialisierung partiell trotz beziehungsweise sie zum Teil verlangsamt. Die gesellschaftlichen Kosten des schnelleren und ungezügelteren Strukturwandels waren in den USA daher ungleich höher, da ganze Regionen („rust belts“) und Bevölkerungsgruppen praktisch aufgegeben wurden und die sozialstaatliche Flankierung unzureichend blieb.

In den USA gab es, wie die Abbildungen B-3 und B-4 belegen, relativ gesehen mehr Großunternehmen, was, für einen niedrigeren Anteil der Familienunternehmen spricht. Gleichwohl lagen nach diesem zugegebenermaßen unscharfen Kriterium beide Länder nicht extrem weit auseinander. Familienunternehmen waren in ihnen konstituierende Elemente der jeweiligen Unternehmenslandschaften.

Die vielfachen Brüche durch Kriege und politische Systemwechsel der deutschen Geschichte ließen die Bedeutung von Familienunternehmen als kontinuieritätswahrende Einheiten stärker als in den USA hervortreten, in denen weder das politische System umgestoßen wurde noch es zu einer militärischen Fremdherrschaft kam. Nach 1812 bis 1815, dem „Zweiten Unabhängigkeitskrieg“ mit der traumatischen Brandschatzung Washingtons durch britische Truppen (1814), gab es bis zum heutigen Tage keine Invasion, nicht einmal Invasionsversuche auf dem kontinentalen Territorium der USA. Familienunternehmen kommt eine besondere Rolle in „high-risk environments“ mit instabilen Strukturen und hoher politischer Unsicherheit zu.<sup>80</sup> Umgekehrt ist es richtig, dass sie in einem stabilen politischen Rahmen offenbar nicht in gleicher Weise als langfristige Stabilitätsanker benötigt wurden. Risiken konnten zu einem größeren Ausmaß Marktmechanismen überlassen werden. Hieraus entfalteten sich über Jahrzehnte die unterschiedlichen institutionellen Rahmungen, die mit dem marktorientierten Managerkapitalismus in den USA und der Wirtschaftskultur des koordinierten Kapitalismus in Deutschland eigenständige Pfade in der Entwicklung von Familienunternehmen präjudizierten. Es ist Aufgabe der folgenden Abschnitte, diese Divergenzen und Konvergenzen in der historischen Entwicklung im Detail zu betrachten.

---

79 The World Bank, Data Bank, World Development Indicators, <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&series=SL.IND.EMPL.ZS&country=USA,DEU> (Zugriff 15.12.2018).

80 James, Family Values, S. 75 u. 79.



## C. Kontinuitätswahrung und Erbrecht

### I. Unterschiedliche Pfade der Ideengeschichte des Eigentums in zwei Ländern

Die langfristigen Überlebenschancen von Familienunternehmen wurden in beiden Ländern durch die gesetzliche Behandlung ererbter Vermögen nachhaltig beeinflusst. In Deutschland galt und gilt ausgehend vom Germanischen Recht ein „familiär-soziales Eigentumsverständnis“, das Eigentum vom Individuum loslöste und dem Familienkollektiv zuordnete. Starb ein Angehöriger, verblieb sein Eigentum bei der Familie. In den USA dominierte dagegen ein „individualistisch-meritokratisches Eigentumsverständnis“.<sup>81</sup> Ererbtes Vermögen galt dort als unverdient, während die vom Einzelnen erschaffenen Werte höchste Dignität besaßen. „No man should receive a dollar unless that dollar has been fairly earned“, spitzte Theodore Roosevelt 1910 dieses Prinzip zu.<sup>82</sup>

Eigentum ist ein grundlegendes, nicht nur ökonomisches Ordnungsprinzip. Eigentumskonzepte prägen den Umgang einer Gesellschaft mit der Frage, wie Rechte an materiellen Gütern zuzuweisen sind. Die „Property Rights“ im Sinne der Institutionenökonomie basieren hiernach auf kulturell tiefer verankerten „Property Relations“, das heißt auf unterschiedlichen Wahrnehmungs- und Aneignungsformen von Eigentum, die in die Kodifikationen von Rechtsnormen einfließen. Während in den USA der Staat individuell zugewiesene Besitzansprüche und die eigentumsförmige Regelung möglichst vieler sozialer Beziehungen, auch „Propertisierung von oben“ genannt, durchsetzte, betonte die deutsche Rechtstradition den Vorrang der Familie als schützenswerte Institution.<sup>83</sup> Der in Deutschland tief verankerte Gedanke, die Kontinuität von Familien und den von ihnen betriebenen Unternehmen durch steuerliche Vorteile und politische Protektion zu bewahren, fand in den USA kaum eine Entsprechung. Hier galt bis zur Entscheidung des Obersten Gerichtshofes im Fall „Hodel versus Irving“ von 1987, dass eine Erbschaft anders als sonstige Formen des Eigentums nicht als natürliches Recht anzusehen sei. Daher stand es dem Staat ohne jede Einschränkung zu, lenkend beziehungsweise abschöpfend in den intergenerationellen Vermögenstransfer einzugreifen. Das Eigentumsrecht des Einzelnen, das ansonsten in den USA einen nahezu maximalen rechtlichen Schutz genießt, endet in dieser Logik mit dem Ableben des Individuums. Als explizite Gegenposition gegen die britische Erbmonarchie und die dynastische Vermögensanhäufung bekräftigte Thomas Jefferson, einer der Gründungsväter der USA, sein Misstrauen gegenüber ererbtem Vermögen und jeglicher langfristigen Macht der toten Hand: „Earth belongs in usufruct to the living; the dead have neither powers nor rights over it. The portion occupied by an individual ceases to be and

---

81 Wischermann, Erbschaftsteuer, S. 174; Beckert, Vermögen, S. 20; Miller u. McNamee, Inheritance, S. 1.

82 Selbst verdientes Vermögen dagegen war für ihn schützenswert und legitim, „if it is honorably obtained and well used“, zit. nach Theodore Roosevelt, New Nationalism Speech, 31.08.1910, <http://teachingamericanhistory.org/library/document/new-nationalism-speech/> (Zugriff: 12.12.2018).

83 Siegrist, Propertisierung, S. 17.

reverts to society.”<sup>84</sup> Daher wurden die fideikommissarischen Bindungen des Landes („entails“, „fee-tail“) und anderer Vermögensformen in einem der ersten Gesetze des neuen Staates aufgehoben. Land sollte nicht dem Markt entzogen werden und jeder Bürger gleiche Chancen zum Vermögenserwerb haben.

Die Umgehung dieser Prinzipien durch langfristig angelegte Trusts wurde durch die 1833 im Gerichtsverfahren „Nightingale versus Burrell“ geschaffene „Rule against Perpetuities“ eingeschränkt. Seitdem durften die Stifter eines Trusts nur Verfügungen treffen, die ihre eigene Lebenszeit betrafen beziehungsweise mit einer zusätzlichen Begrenzung auf eine Frist von 21 Jahren auf das Vermögen von Nachkommen einwirken, die bei der Gründung des Trusts bereits geboren waren. Verkürzt gesagt konnten Trusts damit maximal über drei Generationen beziehungsweise zwei Erbgänge bestehen. Die Regel blieb bis 2011 in Kraft.<sup>85</sup> Der Familieneinfluss auf Trusts wurde zugleich (seit 1829) dadurch geschwächt, dass die Treuhänder („trustees“) die ihnen anvertrauten Mittel völlig eigenständig investieren konnten. Selbst bei der Entscheidung für risikoreichste Anlageformen waren sie nicht gegenüber den Familien weisungsgebunden und konnten auch gerichtlich kaum belangt werden. Trusts sollten das ihnen anvertraute Vermögen während ihrer Laufzeit zugunsten der Nutznießer („beneficiaries“) verwahren und mehren. Diese erhielten Ausschüttungen, meist zu ihrer Versorgung, und bei der Auflösung des Trusts das Vermögen selbst. Im Gegenzug wurde den Familien allerdings die Kontrolle über ihr Kapital entzogen. Trusts waren also ein Mechanismus, familiäres Kapital vor der konsumptiven Aufzehrung durch Erben zu schützen. Sie förderten eine frühe Trennung von Eigentum und Management, die für die US-Wirtschaft insgesamt so charakteristisch werden sollte.<sup>86</sup> Das Misstrauen gegenüber Erbschaften und deren negativen Effekten wie der zunehmenden Konzentration von Vermögen blieb dominant. Der amerikanische Staat sicherte sich einen theoretisch unbeschränkten Zugriff auf leistungsunabhängige, erbbasierte Vermögenstransfers, auch wenn er diesen Spielraum vor 1916 nicht und auch danach niemals voll ausnutzte.

In Deutschland dagegen galt die Familie quasi als natürliche juristische Einheit mit besonderer Schutzwürdigkeit. Das führte zu Einschränkungen der Testierfreiheit des Erblassers zugunsten seiner Familie, zur Privilegierung von Erbschaften gegenüber anderen Formen des Vermögenszuwachses und zur moderaten Besteuerung von Erbschaften. Bei den Beratungen zum ersten reichsweiten Erbschaftsteuergesetz wurden 1905 zwei bis heute fortwirkende Grundsätze formuliert: Zum einen das Prinzip des Familieneigentums. Vermögenswerte gehören nicht Einzelpersonen, sondern sind Eigentum der ganzen Familie, „aus dessen Mitgenuß der Sterbende einfach heraustrete, ohne durch seinen Tod den nächsten Angehörigen etwas zu geben, was sie bisher nicht besessen hätten.“ Ergänzt wurde, dass „die Kinder und der überlebende Ehegatte an dem Erwerb des Vermögens durch eigene Tätigkeit mitgewirkt hätten.“ Diese Regelung traf insbesondere auf agrarische und gewerbliche Familienunternehmen zu, deren Privilegierung auf diese

---

84 Zit. nach: Chester, Inheritance, S. 24. Vgl. Johnson u. Britton Eller, Taxation.

85 Sie wurde zuvor aber seit 1979 in einzelnen Bundesstaaten aufgeweicht und zumeist nach 2000 aufgehoben. Vgl. Hall u. Marcus, Why should Men, S. 150.

86 Vgl. ebd.

Weise legitimiert wurde. Zum anderen vollzog der Reichstag eine strukturpolitische Grundsatzentscheidung zugunsten des Mittelstandes, nämlich dass „die mittleren Kreise in Stadt und Land“ in besonderem Maße „die Rücksichtnahme“ des Staates verdienten.<sup>87</sup>

Heruntergespielt wurde der von der SPD vorgebrachte Einwand, dass auch große Vermögen von einer niedrigen Erbschaftsbesteuerung profitierten. „Die Anhäufung übergroßer Einzelvermögen habe einen volkswirtschaftlich unerträglichen Umfang angenommen.“ Die Superreichen würden dem „übermäßigen Luxus“ frönen, was eine „soziale Gefahr“ darstelle. Schließlich wurde auf den „mehr und mehr schwindenden Familienzusammenhang“ hingewiesen, der das Prinzip des Familieneigentums ad absurdum führe.<sup>88</sup> Diese Einwände blieben folgenlos. Die Auffassung, das Erbschaftsteuerrecht als Instrument einschneidender gesellschaftspolitischer Korrekturen zu nutzen, setzte sich nicht durch.

## II. Anfänge des modernen Erbrechts in Deutschland und den USA

Zur Einführung des modernen, bis heute fortwährenden Erbrechtes kam es in Deutschland 1906, in den USA zehn Jahre später im Jahr 1916. Vorausgegangen waren diverse Weichenstellungen. Der nach 1804 in den von Frankreich besetzten Territorien eingeführte Code Napoleon oder auch Code Civil galt nach der Niederlage Frankreichs vielfach weiter, vor allem in den linksrheinischen Gebieten, bis er 1900 vom BGB abgelöst wurde. Um die Herausbildung eines neuen Adels zu verhindern, führte dieses moderne Bürgerliche Recht nach französischem Vorbild das Pflichtteilprinzip ein und schaffte das Erstgeburtsrecht, die Primogenitur, ab. Die Berücksichtigung sämtlicher Geschwister erschwerte die geschlossene Übergabe von Ländereien, denn jeder Erbe konnte eine Teilung verlangen.<sup>89</sup> Die Abschaffung der Primogenitur brachte aber auch einen Zuwachs an Flexibilität. Nachgeborene Söhne konnten nun als Haupterben ein agrarisches oder gewerbliches Unternehmen übernehmen. Es bestand also die Chance auf die Auswahl der am besten geeigneten Nachfolger.

Das Pflichtteilprinzip konnte allerdings auch zur Vermögenszersplitterung und den Verkauf von Betrieben führen. Dieser Gefahr wurde im Wirtschaftsbürgertum durch eine ökonomisch planvolle Erziehungs- und Heiratspolitik entgegen getreten. Ehen zwischen Cousins und Cousinen waren in Unternehmerfamilien des 19. Jahrhunderts weit verbreitet. Es galt ferner, den Abfluss von Mitteln aus Pflichtteilen zu verhindern. Söhne sollten möglichst im Unternehmen bleiben und Töchter Männer heiraten, die in das Unternehmen einstiegen oder aber mit eigenen Firmen zu strategischen Partnern wurden.<sup>90</sup> In vielen Fällen fiel

---

87 Alle Zitate dieses Absatzes: Verhandlungen des Deutschen Reichstages, 11. Legislaturperiode, II. Session, 1. Abschnitt 1905/06, 5. Anlageband, Aktenstück 360, Bericht der VI. Kommission über die Besteuerung der Erbschaften, S. 3973-3974.

88 Ebd.

89 Vgl. Dorn, Erbrecht.

90 Sehr eindrucksvoll gelang dies etwa der Familie Haniel. Vgl. James, Familienunternehmen, S. 81-127.



so der Pflichtteil nicht einfach weg, sondern blieb der Familie erhalten. Vererbtes Vermögen wurde oft durch Gesellschafterverträge im Unternehmen gebunden, sodass die Erbengemeinschaft kooperieren musste. Die Unternehmensverfassung war so gestaltbar, dass der Nachfolgeprozess geplant und Finanzierungslücken durch die Auszahlungen an nicht in das Unternehmen eintretende Familienmitglieder verhindert wurden.<sup>91</sup> Es steht zu vermuten, dass die Pflichtteilsbestimmungen solche Familienstrategien vorstrukturierten.

In den USA bestanden ohne Pflichtteile keine entsprechenden Anreize, was den Zusammenhalt der Familien eher geschwächt haben dürfte. Das Prinzip der uneingeschränkten Testierfreiheit erlaubte eine flexible Auswahl von Nachfolgern, aber auch die vollständige Abkehr vom Unternehmen beziehungsweise von der Familie etwa durch philanthropische Großspenden oder Vermächtnisse. Das geschah recht oft, denn viele Reiche machten sich den Leitsatz des Stahlbarons Andrew Carnegie zu eigen: „The man who dies thus rich dies disgraced.“ Wer sich von seinem Reichtum nicht zu Lebzeiten trenne, stürbe „unwept, unhonored, and unsung.“<sup>92</sup> Vermögen, das Einzelne aufgebaut hätten, dürfe nicht vererbt werden, sondern müsse an die Gesellschaft durch karitative Spenden zurückfließen.

In Deutschland traf das 1900 eingeführte, von 1874 bis 1896 erarbeitete BGB erbrechtliche Regelungen, die im Kern bis heute gelten. Alle in den extrem kontroversen Debatten gemachten Vorschläge, die Verfügungsgewalt des Erblassers über den Tod hinaus von Staats wegen einzuschränken oder mittels einer empfindlichen Erbschaftsbesteuerung die soziale Ungleichheit zu verringern, scheiterten.<sup>93</sup> Die bisherigen Einschränkungen der Testierfreiheit wurden im Gegenteil sogar gelockert, was die Nachfolge der leistungsfähigen Nachfahren erleichterte. Zudem legte das BGB eine gesetzliche Erbfolge fest. Sie kommt zum Zug, wenn der Erblasser keine letztwillige Verfügung hinterlassen hat, und regelt, wie groß die Anteile innerhalb einer Erbengemeinschaft sind. Der Staat nahm eine Reihung der Verwandten vor, wobei Ehegatten und die vom Erblasser abstammenden Personen, zuerst Kinder, dann Enkel, Urenkel und so weiter, begünstigt wurden.

Vor dem Hintergrund einer fiskalischen Krise – das Reich durfte keine direkten Steuern erheben und sah sich besonders durch den Flottenbau steigenden Ausgaben gegenüber – wurde 1906 auf Reichsebene die Erbschaftsteuer eingeführt. In einigen Einzelstaaten geschah dieser Schritt bereits deutlich früher. Das in Preußen 1822 eingeführte Stempelgesetz enthielt bereits zwei Grundsätze, die das Recht des Deutschen Reiches präformierten, die Differenzierung nach Verwandtschaftsgraden und die Steuerbefreiung von Nachkommen und Vorfahren direkter Linie sowie von Ehefrauen, wenn diese gemeinsam mit ehelichen Kindern erbten. Durch die Freistellung der meisten Erben und durch die sehr niedrigen Steuersätze gab es

---

91 Vgl. Zeumer, Nachfolgefiananzierung, S. 206.

92 Carnegie, Wealth, S. 664.

93 Vgl. Dinkel, Erben, S. 89.

praktisch keinen Umverteilungseffekt. Die besondere Schutzwürdigkeit der Kernfamilie war ein leitendes Prinzip, ein Umstand, von dem Familienunternehmen in besonderer Weise profitierten.

Sowohl in Preußen als auch im Reich wurde eine Erbanfallsteuer erhoben. Ihr hervorstechendstes und sich scharf von der Nachlasssteuer der USA unterscheidendes Merkmal war die Gestaltbarkeit der Steuer in Abhängigkeit vom Verwandtschaftsverhältnis von Erben und Erblasser, das heißt die Privilegierung von Kindern und Ehegatten.<sup>94</sup> Letztere wurden dann auch 1906 von der Erbschaftsteuer gänzlich freigestellt. Das war ein wesentlicher Grund für die Unergiebigkeit der Steuer. Als 1909 die Einführung einer Nachlasssteuer zur Debatte stand, wurde sie mit dem Argument der übermäßigen Belastung von Familienbetrieben, insbesondere in der Landwirtschaft, fallen gelassen. Ebenso scheiterten diverse Initiativen zur Erhöhung der Erbschaftsteuer und der Einbeziehung von Kindern und Gatten.<sup>95</sup>

In den USA wurden Erbschaften traditionell nur in einzelnen Teilstaaten besteuert, mit moderaten Sätzen unter zehn Prozent und ohne Progression. Diese Steuer betraf nicht Kinder oder Gatten, sondern nur Seitenverwandte wie Brüder oder Cousins. Auf Bundesebene hatte es lediglich dreimal anlässlich militärischer Konflikte (1797 bis 1802, 1862 bis 1870 und 1898 bis 1902) für kurze Zeit eine Erbschaftsteuer mit Spitzensätzen von fünf Prozent gegeben. Der Übergang zu einer dauerhaften Erbschaftsteuer ergab sich wie in Deutschland aus dem steigenden Finanzbedarf des Staates und einer kontroversen Diskussion der sozialen Ungleichheit. Als Resultat der „great merger movement“ häufte eine sehr kleine Unternehmerelite immer größeren Reichtum an. Der starke „progressivism“ und die Populist Party (Peoples’s Party) kritisierten seit dem Ende des 19. Jahrhunderts die Vermögenskonzentration ebenso scharf wie breitenwirksam. Präsident Theodore Roosevelt sprach sich 1906 im Kongress für eine Erbschaftsteuer aus. Deren „primary objective should be to put a constantly increasing burden on the inheritance of those swollen fortunes which it is certainly of no benefit to this country to perpetuate.“ Im selben Jahr sprach er in einer fast klassenkämpferischen Rede gar von den „malefactors of great wealth, the wealthy criminal class.“<sup>96</sup> Vorerst war diese Position aber noch nicht mehrheitsfähig. Jedoch kündigten 1909 die Einführung einer Körperschaftssteuer (Excise Tax on Corporations) und 1913 die Einführung einer permanenten Einkommensteuer mit Spitzensätzen von einem beziehungsweise sieben Prozent einen Stimmungswandel an.

1915 erklärte der Abschlussbericht einer Kommission für industrielle Beziehungen, die den zunehmenden sozialen Konflikten auf den Grund ging, dass sich in den USA ein „industrial feudalism“ herausgebildet habe. Ganze Städte und Regionen würden von einzelnen Unternehmen oder Familien kontrolliert.<sup>97</sup> Daher

---

94 Vgl. Beckert, Vermögen, S. 247 f.

95 Vgl. ebd., S. 264.

96 Zit. nach Johnson u. Britton Eller, Federal Taxation, S. 71 f.

97 Manly, Report, S. 113.

sei es notwendig, „to check the growth of an hereditary aristocracy, which is foreign to every conception of American Government ...“.<sup>98</sup> Konkret schlug ein Kommissionsmitglied eine Einkommens- und Erbschaftsteuer vor, die im oberen Bereich „absolutely confiscatory“ sei, um die Schaffung und Weitergabe disproportionalen Reichtums „in the hands of any individual, group or family“ zu verhindern.<sup>99</sup>

### III. Divergenzen vertiefen sich. Die Kriegs- und Zwischenkriegszeit

1916 wurde vor dem Hintergrund dieser Debatten und des zunehmenden Finanzbedarfs des Staates, der kriegsbedingt einbrechenden Zolleinnahmen sowie des sich abzeichnenden Kriegseintrittes der USA (1917) mit dem Revenue Act erstmals eine permanente Federal Estate Tax eingeführt.<sup>100</sup> Sie besteuerte nicht den Erwerb eines Vermögens, sondern den ungeteilten Nachlass. Es handelt sich um die letzte Steuerpflicht des Erblassers, nicht um eine der Erben. Man spricht daher von einer „Nachlasssteuer“ im Gegensatz zu der in Deutschland üblichen „Erbfallsteuer“. Erstere führt schon dadurch zu einer höheren Bedeutung, dass Freibeträge nur einmal, nämlich beim Nachlass, genutzt werden können, während bei einer Erbfallsteuer jedem Erben Freibeträge zustehen. Bei der Aufteilung auf viele Erben fällt unter Umständen gar keine Steuer mehr an, während in den USA die Zahl der Erben unerheblich ist und die höheren Progressionsstufen durch die Gesamtveranlagung der Erbmasse schneller erreicht werden.

Der entscheidende, für Familienunternehmen zentrale Unterschied besteht darin, dass diese Steuer nicht nach der verwandtschaftlichen Nähe der Erben zum Verstorbenen differenziert. Der Steuersatz kletterte nach einem Freibetrag von 50.000 Dollar von einem Prozent bis auf zehn Prozent für Vermögen über fünf Millionen Dollar. 1917 stieg der Spitzensteuersatz bei Nachlässen von über zehn Millionen Dollar auf 22 Prozent, 1924 auf 40 Prozent.<sup>101</sup> Große Nachlässe wurden jetzt also wesentlich schärfer besteuert als während des Krieges. Hinzu kamen noch einzelstaatliche Erbschaftsteuern, die bis zu 25 Prozent angerechnet werden konnten. Nach heftiger Kritik wurde 1926 der Spitzensteuersatz auf 20 Prozent gesenkt. Die einzelstaatlichen Steuern – meist um 14 Prozent, zum Teil bis 22 Prozent – konnten nun zu 80 Prozent angerechnet werden.<sup>102</sup> In der Weltwirtschaftskrise erhöhte Präsident Hoover 1932 den Spitzensatz auf 45 Prozent. Als sein Nachfolger Franklin D. Roosevelt die Krise mit massiven Ausgabenprogrammen (New Deal) bekämpfte, stieg der Satz 1934 auf 60 Prozent, 1935 auf 70 Prozent und im Krieg sogar auf 77 Prozent. 1934 erreichte der Spitzensatz der Einkommensteuer 63 Prozent.<sup>103</sup> Dieser

---

98 Ebd., S. 32.

99 Garretson, Statement, S. 295. In dieselbe Richtung zielte der Hauptbericht. Vgl. Manly, Report, S. 32.

100 Vgl. Johnson u. Britton Eller, Federal Taxation, S. 71-79.

101 Vgl. Beckert, Vermögen, S. 214-219; Jacobson, Estate Tax, 122.

102 Vgl. National Archives, College Park, RG 56, 450 62 34 1, Records relating to the Excess Profit tax and Estate and Gift tax, 1942-1961, Estate and Gift Tax Program 1949-1950, Vermerk vom 28.02.1949. Der Spitzensatz der Einkommensteuer betrug 1918 77 % und sank bis 1925 auf 25 %.

103 Die Freibeträge lagen bei 60.000 und seit 1948 bei 120.000 Dollar für Ehepaare.

ungemein verschärfte Zugriff des Fiskus führte zur vermehrten Gründung von Trusts durch wohlhabende Familien, wie etwa bei den Rockefellers gleich im Jahr 1934.<sup>104</sup>

Wie bereits gesehen, stellen Trusts Vermögenswerte unter die Verwaltung eines Treuhänders („trustee“). Das Vermögen wird gebunden und der Verfügungsgewalt des Eigentümers entzogen. Die Gestaltungsspielräume sind sehr groß. Am wichtigsten war die bis 1976 bestehende Möglichkeit, die Nachlasssteuern zu verringern, indem bis zu zwei Generationen übersprungen wurden, also zwei Erbgänge steuerfrei blieben. Anstatt beim Ableben des Mannes und beim Tod der Frau mit dem folgenden Übergang des Vermögens auf ein Kind zweimal Steuern zu entrichten, fiel die Nachlasssteuer nur einmal, nämlich beim Todesfall des Mannes an. Der Nachteil bestand darin, dass die Dispositionsfreiheit über das Vermögen aufgehoben wurde, sie nur maximal drei Generationen lang bestehen durfte, mit dem Treuhänder ein Fremder Einfluss gewann und der Staat Aufsichtsrechte erhielt. Gleichwohl wurden Trusts in den USA zu Standardinstrumenten bei sehr großen Vermögen zur Verminderung der Steuerlast und zur Bewahrung unternehmerischer Kontinuität. Trusts konnten nämlich Klauseln zur Fortführung von Unternehmen enthalten. Sie versorgten auch Familienangehörige, die nicht für eine Tätigkeit im Unternehmen infrage kamen, das heißt sie hielten diese gleichsam vom Unternehmen fern.<sup>105</sup>

Familienstiftungen ermöglichen in Deutschland vergleichbare, aber auch eine Reihe zusätzlicher Vorteile. Als eigenständige juristische Personen gehören sie gleichsam sich selbst. Sie werden von den Stiftungsorganen, nicht von externen Treuhändern geleitet. In diesen dominieren zumeist Familienangehörige. Deutsche Familienstiftungen sind keinen zeitlichen Begrenzungen unterworfen. Manche der heute circa 800 Familienstiftungen, davon 100 bis 150 Unternehmens-Familienstiftungen, wurden vor über 200 und mehr Jahren gegründet. So legte der Hamburger Kaufmann Martin Johann Paulsen (1735-1808) in seinem Testament fest, dass alle direkten Nachfahren „bis in alle Ewigkeit“<sup>106</sup> Ausschüttungen aus den Erträgen des Stiftungskapitals erhalten sollen. Die Stiftung besteht bis heute.

Wie amerikanische Trusts unterliegen deutsche Familienstiftungen keiner Publikationspflicht. Sie können Familienunternehmen dauerhaft und stabil organisieren, ohne dass die Kontrolle über das Unternehmen verloren geht. Werden alle Anteile am Unternehmen in die Stiftung eingebracht, besteht ein effektiver Schutz gegen die Zersplitterung des Vermögens, das Eindringen Fremder oder gegen feindliche Übernahmen. Der Wille des Stifters besitzt großen, unter Umständen weit in die Zukunft reichenden Einfluss. Zudem können sie Familienmitglieder steuergünstig versorgen. Stiftungen bieten auch den Vorteil

---

104 Vgl. Marcus u. Dobkin Hall, *Lives in Trust*, S. 280; Beckert, *Vermögen*, S. 222-227.

105 Vgl. National Archives, College Park, RG 56, 450 62 34 1, Records relating to the Excess Profit tax and Estate and Gift tax, 1942-1961, Estate and Gift Tax Program 1949-1950, Vermerk vom 28.02.1949; Marcus, *Law*; Jacobson u. a., *Estate Tax*, S. 122.

106 *Die Welt*, 27.11.2009, [https://www.welt.de/welt\\_print/vermischtes/article5342902/Verschwiegene-Gesellschaften.html](https://www.welt.de/welt_print/vermischtes/article5342902/Verschwiegene-Gesellschaften.html) (Zugriff: 12.12.2018).

der Planbarkeit des Liquiditätsabflusses. Das deutsche Stiftungsrecht ist recht flexibel und ermöglicht ein hohes Maß an erbssteuerrechtlicher Planbarkeit. Bis 1974 war es zudem möglich, nach dem ersten Erbgang die Erbschaftsteuer dauerhaft zu vermeiden. Unternehmensverbundene Stiftungen besitzen in Deutschland wesentlich größere Spielräume als in den USA, wo die Trennung zwischen Unternehmen und Stiftung strikter definiert ist und daher weniger Gestaltungsspielräume bietet.<sup>107</sup>

Neben den Trusts weitere, in den USA viel genutzten Möglichkeiten der Steuervermeidung waren der Abschluss hoher Lebensversicherungen, deren Auszahlungen steuerfrei blieben, oder Erbschaftsteuerver sicherungen sowie Geschenke zu Lebzeiten („inter vivo gifts“). Besteuert wurden Letztere erst ab 1924. Die Schenkungsteuer (Gift Tax) entfiel aber wieder 1926, da sie schwer zu administrieren und leicht zu umgehen war. 1932 wurde sie abermals aus situativen fiskalischen Gründen eingeführt, da der Staat in der Weltwirtschaftskrise Geld benötigte und der Missbrauch von Geschenken zur Erbschaftsteuer- vermeidung offensichtlich war. Der Steuersatz betrug 75 Prozent der Nachlasssteuer, variierte also von 2,25 bis 57,75 Prozent.

Es bestand also auch nach 1932 weiterhin ein Anreiz, zu schenken anstatt zu vererben. So konnte man das Vermögen in mehrere kleine Teile aufteilen und verschiedenen Personen, etwa allen seinen Kindern, schenken, anstatt die gesamte Vermögensmasse zusammen zu versteuern. Der Transfer blieb aufgrund der nun greifenden mehrfachen Freibeträge entweder steuerfrei oder er wanderte durch die Aufteilung in geringere Teilbeträge in eine niedrigere Steuerklasse. Vorschläge der Zusammenführung zu einer einheitlichen Transfer Tax kamen wiederholt auf den Tisch, wurden aber nicht umgesetzt. Erst 1976 kam es zur Vereinheitlichung der Nachlass- und der Schenkungsteuer.

1941 stieg der Spitzensteuersatz der Estate Tax für große Vermögen ab 50 Millionen Dollar auf 77 Prozent, ein konfiskatorischer Satz, der bis 1976 in Kraft blieb. Er motivierte viele Familienunternehmer zum Ausverkauf und zum Wechsel in andere Vermögensklassen. Weiter existierenden Firmen entzog der Fiskus im massiven Umfang Liquidität. Wie groß dieser Effekt war und inwieweit er durch Trusts und Gift Tax abgemildert wurde, lässt sich nicht exakt bestimmen. Die erbschaftsteuerliche Belastung von Familienunternehmen blieb bis heute ein sehr kontroverses Thema. Als 1950 eine weitere Verschärfung diskutiert wurde, holte die Chamber of Commerce in einer Anhörung des House of Representatives zu einer scharfen Kritik aus: „The present estate and gift taxes are essentially capital levies which act as efficient brakes upon the private enterprise system.“ Es sei Familienunternehmen bei Steuersätzen von bis zu 77 Prozent schlechterdings unmöglich, genügend Kapital zu akkumulieren, um neue Unternehmen zu gründen sowie bestehende auszubauen und aufrechtzuerhalten.<sup>108</sup>

---

107 Vgl. Fleschutz, Stiftung, S. 70-76.

108 Hagley Library, Bestand 1960, American Chamber of Commerce, Publications Box 84, The Administration Tax Proposals. Testimony of Chamber Representatives before the House Committee on Ways and Means, Febr. 28, 1950, 6, S. 13.

Die Folgen der Erbschaftsteuer reichten bis zur erzwungenen Liquidierung oder dem Verkauf von Familienunternehmen im Erbfall beziehungsweise in der Vorhaltung einer „large readily available sum of money“ für den Erbfall, die andernfalls in das Unternehmen hätte fließen können. „Such a man is often obliged to keep a large balance idle.“ Gerade KMUs in Familieneigentum mit einer geringen Kapitaldecke, die zudem nicht selten stark in Maschinen, Immobilien und Lagerbeständen gebunden sei, kämen im Erbfall unter Verkaufsdruck. Mit den Steuersätzen stieg die Wahrscheinlichkeit eines „forced sale of a family business“, der „elimination of such separate business from our competitive economy“ und des „growth of monopolies“.<sup>109</sup>

Ein Beispiel war die Veräußerung der Freedom Valvoline Oil Company im Jahr 1949. Die beiden älteren Mehrheitsaktionäre verkauften, da die Nachfahren das Unternehmen im Fall ihres Ablebens nicht weiterführen konnten. Diese Nachricht wurde den 1.000 Beschäftigten und der Presse zusammen mit scharfer Kritik am Steuersystem mitgeteilt. Es stärke die von der Erbschaftsteuer weniger betroffenen Großunternehmen. Familienunternehmen dagegen „cannot be passed on to a second generation.“<sup>110</sup>

Die Argumentation der Kammer war sicher taktisch motiviert und in der Sache etwas überzogen, da sie die Umgehungsmöglichkeiten nicht thematisierte. Eine Untersuchung des Schatzamtes enthüllte 1949/50, dass 45 Prozent aller Erbschaften über 500.000 Dollar in Trusts flossen, um Erbschaftsteuern zu sparen und Familienangehörige zu versorgen. Letztere waren oft mangels Sachkunde nicht in der Lage, erfolgversprechende unternehmerische Investitionsentscheidungen zu treffen. Selbst wenn man diese Fälle abzieht, in denen Steuererleichterungen mit massiven Einschränkungen der Verfügungsgewalt erkaufte wurden, blieben 55 Prozent aller großen Erbfälle den in der Spitze konfiskatorischen Steuern ausgesetzt, die Familienunternehmen in großer Zahl beschädigten.<sup>111</sup>

Diese Statistik belegt zweierlei. Zum einen gelang es einer erheblichen Zahl reicher Amerikaner, sich dem Zugriff des Staates zu entziehen und ihre Vermögen mit Hilfe von Trusts ungeschmälert an die Nachkommen weiterzugeben. Die Absicht des Gesetzgebers, das meritokratische Prinzip auf breiter Ebene durchzusetzen und eine dynastische Vermögenskonzentration zu verhindern, wurde vielfach unterlaufen. Zum anderen waren bei mehr als der Hälfte der größeren Erbschaften um die Jahrhundertmitte solche Ausweichhandlungen nicht zu beobachten. Das dürfte gerade unternehmerisch aktive Familien betroffen haben, die ihre Firmen nicht den Trusts, also de facto Managern und Treuhändern, überlassen wollten. Sie standen vor der Alternative, entweder durch die Zahlung der Steuer das Unternehmen und ihr Vermögen zu schwächen oder aber das Unternehmen ganz oder teilweise zu verkaufen. Insgesamt ist also beides zu beobachten, einerseits die Umgehung der Erbschaftsteuer und andererseits deren einschneidende

---

109 Ebd., S. 13 f.

110 Zit. nach ebd., S. 14.

111 Vgl. ebd., S. 5.

Wirkung. Die betroffenen Familienunternehmer hatten letztlich zu wählen zwischen der weitgehenden Bewahrung ihres Vermögens oder der intergenerationellen Kontinuität der Unternehmenskontrolle und oft auch -leitung. Damit standen amerikanische Unternehmerfamilien vor einem schwierigen Problem, die ihren deutschen Pendants zumeist erspart blieb.

Ausgehend von dem Dogma des unverdienten Vermögens kannte die Diskussion in den USA kaum Tabus. Der demokratische Präsidentschaftskandidat von 1972 George McGovern, der die Einführung eines garantierten Mindesteinkommens für alle Bürger forderte, wollte im Gegenzug eine progressive Erbanfallsteuer einführen, die Erbschaften über 500.000 Dollar zu 100 Prozent besteuern sollte. Damit und mit anderen Vorschlägen machte er sich so unbeliebt, dass er an der Wahlurne grandios scheiterte.<sup>112</sup>

In Deutschland war der Zugriff des Staates ungleich zurückhaltender, zumal für Eigentümer von Familienunternehmen. Zwar führte auch hier der Erste Weltkrieg zu einer Verschärfung der Belastung. Die desolante Finanzlage des Reiches erzwang im Rahmen der Erzberger'schen Finanz- und Steuerreform 1919 erstmals die Einbeziehung von Kindern und Gatten in die Erbschaftsteuer mit Sätzen zwischen einem und 35 Prozent. Ferner wurde eine zusätzliche Nachlasssteuer eingeführt. Die kombinierten Spitzensteuersätze von Erbschafts- und Nachlasssteuer betragen 90 Prozent. Diese für deutsche Maßstäbe extrem scharfe Besteuerung hatte nicht lange Bestand. 1922 wurde der Spitzensteuersatz von Kindern wieder halbiert und Ehegatten erneut gänzlich befreit, was aber 1925 für kinderlose Ehegatten entfiel. Die Nachlasssteuer entfiel 1922. Damit war die Etablierung der Erbschaftsteuer in Deutschland abgeschlossen. Sie bewegte sich seitdem in diesem Rahmen. Die Belastung von Vermögenstransfers lag hinfort dauerhaft unter derjenigen in den USA.<sup>113</sup>

Nach der Reform von 1925 betrug der Steuersatz der Erben in der am meisten begünstigten Steuerklasse 1 zwischen zwei und sieben Prozent und damit weit weniger als in den USA, wo er bis 1926 in der Spitze 40 und danach 20 Prozent betrug. Die Befreiung von Ehegatten wurde in Deutschland aber 1925 wieder abgeschafft. Gatten und Kinder zahlten von da an maximal sieben Prozent, während sie in den USA 20 Prozent, ab 1932 45 Prozent und seit dem Krieg in der Spitze 77 Prozent zu entrichten hatten.<sup>114</sup>

Die einzige nennenswerte Veränderung des NS-Regimes war 1934 die Versechsfachung der Freibeträge für lebende Nachkommen, die wie folgt begründet wurde: „Die Förderung des engen Familienverbandes ist eine bevölkerungspolitische Selbstverständlichkeit in einem Staatswesen, dessen Hochziel ‚Volk und Rasse‘ ist.“<sup>115</sup> Wie sehr der Nationalsozialismus einzelne Familienunternehmen favorisierte und wie sehr

---

112 Vgl. Beckert, Vermögen, S. 231.

113 Vgl. ebd., S. 275 u. 228; Schardt u. Weiler, Erbschaftsbesteuerung, S. 16.

114 1922 wurde außerdem die Schenkungsteuer in die Erbschaftsteuer integriert und mit dieser gleichgesetzt.

115 Zit. nach Wischermann, Erbe, S. 53.

er die Aushöhlung rechtsstaatlicher Prinzipien vorantrieb, zeigt die sogenannte Lex Krupp („Erlaß des Führers über das Familienunternehmen der Firma Fried. Krupp“) von 1943, die der Familie Krupp eine Erbschaftsteuerersparnis von circa 400 Millionen RM zubilligte. Voraussetzung war der auch in über 5.000 anderen Fällen (Kap. E. III) durch diverse Steueranreize initiierte Wandel der Rechtsform von einer Aktiengesellschaft in eine Personengesellschaft. Im Fall Krupp ging das Steuerprivileg maßgeblich auf die persönliche Intervention der Familie bei Hitler zurück. Der Text des Führererlasses lautete: „Die Firma Fried. Krupp hat sich als Familienunternehmen in 132 Jahren überragende, in ihrer Art einzige Verdienste um die Wehrkraft des deutschen Volkes erworben. Es ist daher mein Wille, daß sie als Familienunternehmen erhalten bleibt.“ Dessen Satzung war Hitler zur Genehmigung vorzulegen. „Der Reichsminister der Finanzen wird ermächtigt, ... die durch den Tod eines Inhabers oder den Übergang der Inhaberschaft auf einen anderen Inhaber entstehende Erbschafts-(Schenkungs-)steuer im Sinne dieses Erlasses zu regeln.“<sup>116</sup> Ein Kennzeichen der Diktatur war, dass sie Regelmäßigkeit durch pure Willkür ersetzte.

#### **IV. Kontinuitäten und Reformen nach 1945**

Nach 1945 wurden die vom NS-Staat vorgenommenen Veränderungen des Erbrechtes rasch beseitigt. Zunächst erließen die Alliierten neue Regelungen, die sich an den hohen Sätzen ihrer Heimatländer orientierten. Das Kontrollratsgesetz Nr. 17 vom Februar 1946 hob die Befreiung der Ehegatten auf und schraubte den Höchstsatz für Kinder und Gatten (Steuerklasse 1) bei gesenkten Freibeträgen auf 60 Prozent hoch. Das nur in den westlichen Zonen gültige Gesetz Nr. 64 der Militärregierung vom Juni 1948 senkte die Sätze für die Klasse 1 auf eine Bandbreite von vier bis 38 Prozent und stellte überlebende Gatten, sofern Kinder aus der Ehe hervorgegangen waren, bei Erbschaften bis 500.000 DM steuerfrei. 1951 kam es zu einer weiteren Abmilderung und 1954 schließlich zur Rückkehr der schon von 1925 bis 1945 geltenden niedrigeren Sätze von maximal sieben Prozent in der Steuerklasse 1.<sup>117</sup>

Das deutsche System der moderaten Besteuerung wurde also wie vieles andere binnen kurzer Zeit restauriert. Allgemein griffen die Alliierten zunächst tief in das deutsche Produktionssystem ein, etwa durch die Abschaffung der Handwerksordnung, die Entflechtung der Großindustrie und der Großbanken sowie durch ein scharfes Kartellverbot. Alle diese Regelungen hatten wie die alliierten Erbschaftsteuerreformen keinen Bestand. Die deutschen Beharrungskräfte erwiesen sich in den 1950er-Jahren als zu stark. Die zeitweilig ungemein verschärfte Erbschaftsbesteuerung blieb eine Episode. Die Bundesrepublik knüpfte 1954 an den Stand von 1925 an, der bis zur Reform von 1974 maßgeblich blieb.

Aus der hohen Belastung im amerikanischen Recht ergaben sich für kleinere und mittlere Familienunternehmen Probleme, von denen ihre deutschen Kollegen verschont blieben. Niedrige Kapitalrücklagen

---

116 Reichsgesetzblatt 1943, I, S. 655. Alleininhaberin wurde Bertha Krupp, die ihre Anteile sofort ihrem Sohn Alfred übertrug. Vgl. auch James, Krupp, S. 214.

117 Vgl. Frank, Erbschaftsteuer, S. 49-52.



fürten regelmäßig dazu, dass Familienunternehmer in den USA im Erbschaftsfall nicht in der Lage waren, die Steuerschuld zu begleichen, ohne erhebliche Anteile ihres Unternehmens zu veräußern oder diese gänzlich zu verkaufen oder zu liquidieren. Nicht nur hatten die hohen Spitzensätze der Kriegszeit in Höhe von 77 Prozent bis 1976 Bestand, sondern die kalte Progression erhöhte die Belastung real, da die Freibeträge und die Schwellenwerte jahrzehntelang konstant blieben. Besonders in den 1970er-Jahren mit Inflationsraten von zwölf bis 14 Prozent verschärfte sich die Problematik ungemein. So erreichte man den Höchstsatz von zehn Millionen Dollar immer öfter, das heißt er schrumpfte real durch die kalte Progression.<sup>118</sup>

Die empfindliche Erbschaftsteuer verhinderte in vielen Fällen die innerfamiliäre Nachfolge. Auf dieses Grundproblem wies die U.S. Chamber of Commerce 1975 in den Debatten um die Neugestaltung der Steuer hin.<sup>119</sup> Der extremen Belastung konnte man sich jedoch wie bereits gesehen durch Trusts, vorgezogene Schenkungen oder den Abschluss hoher Lebensversicherungen teilweise entziehen. Das erforderte gute Rechtsberater, über die aber Eigentümer gerade kleinerer Firmen meist nicht verfügten.

Der Tax Reform Act von 1976 senkte den Spitzensteuersatz auf 70 Prozent ab, hob aber den Eingangsteuersatz von drei auf 18 Prozent an. Der Höchstsatz wurde jetzt schon bei fünf statt zehn Millionen Dollar erreicht, allerdings der Freibetrag von 60.000 auf 120.000 verdoppelt. Diverse Schlupflöcher wie Geschenke kurz vor dem Tod („deathbed gifts“) oder das Überspringen von bis zu zwei Generationen durch Vermögenstransfers an Enkel, sei es im Rahmen von Trusts oder durch andere Methoden, wurden durch die Einführung einer Generation Skipping Transfer Tax geschlossen. Im Gegenzug stiegen aber die Freibeträge vor allem für Gatten deutlich. Die Gift Tax und die Nachlasssteuer wurden zu einer einheitlichen Steuer zusammengefasst, sodass die bisher niedriger besteuerten Geschenke zu Lebzeiten keine Vorteile mehr mit sich brachten.

Erstmals gab es ab 1976 für „closely held businesses“, also kleine Familienunternehmen und kleine Farmen, eine spezifische Begünstigung, nämlich die „special valuation“, die eine Unterbewertung des Betriebsvermögens um bis zu 500.000 Dollar erlaubte, sofern ein Verwandter des Erblassers den Betrieb oder die Farm für mindestens zehn Jahre fortführte. Eine klare Definition, was ein „closely held business“ sei, existierte nicht. Vielmehr besaßen die Steuerbehörden einen erheblichen Ermessensspielraum. Auch bei größeren KMUs konnte die „special valuation“ greifen. Da sie aber auf maximal 500.000 Dollar begrenzt war, fiel sie mit zunehmender Größe des Betriebsvermögens immer weniger ins Gewicht.

---

118 Vgl. Jacobson u. a., Estate Tax, S. 122.

119 Vgl. Beitrag Walker Winter, House of Representatives 94th Congress, Second Session, Public Hearings and Panel Discussions before the Committee on Ways and Means on the General Subject of Federal Estate and Gift Taxes, 15.-23.03.1976, S. 660.

Eine weitere speziell für kleinere Farmen und KMUs geschaffene Begünstigung bildete die Option, die Erbschaftsteuer unter bestimmten Voraussetzungen für einen längeren Zeitraum zu stunden.<sup>120</sup> Die Zahlung konnte für fünf Jahre ausgesetzt werden, um sie dann innerhalb von bis zu zehn Jahren zu entrichten. Es war somit möglich, die Gesamtsumme erst 15 Jahre nach dem Erbfall zu leisten. Dies war gleichbedeutend mit der Chance, sie in vielen Fällen aus laufenden Erträgen und nicht aus der Substanz zu entrichten. Größere Familienunternehmen profitierten von diesen Regeln nicht. Insgesamt handelte es sich einerseits um einen Paradigmenwechsel zugunsten von KMUs im Familienbesitz, andererseits blieb die Tradition einer hohen Besteuerung größerer Vermögen mit einem Spitzensatz von 70 Prozent bis 1981 und danach von 65 Prozent, ab 1984 bis 2001 55 Prozent, erhalten.<sup>121</sup>

In Deutschland brachte die sozialliberale Koalition wie auf so vielen Gebieten von der Bildung bis zum Strafrecht seit 1969 grundlegende Reformen auf den Weg. Bundeskanzler Willy Brandt wollte durch eine Neugestaltung der Erbschaftsteuer soziale Schief lagen beseitigen und KMUs entlasten. Trotz der vergleichsweise niedrigen Sätze erreichten Familienunternehmen – bedingt durch ihr rasantes Wachstum und die Inflation – immer häufiger den Spitzensteuersatz. Das machte sich besonders negativ bemerkbar, da der Spitzensatz 1959 für Kinder und Gatten auf 15 Prozent mehr als verdoppelt worden war. Verteilte sich das Erbe auf mehrere Kinder, musste unter Umständen jedes von ihnen 15 Prozent entrichten, was die Substanz des Unternehmens nachhaltig zu schwächen drohte. Das grundlegende, auch in Deutschland manifeste Problem lautete, dass das Privatvermögen der Nachfolger oft nicht ausreichte, um die Erbschaftsteuern zu bezahlen. Alternativ konnte man Kapital aus dem Unternehmen herausziehen oder es teilweise oder ganz veräußern, was bei Personengesellschaften und GmbHs Probleme aufwarf.<sup>122</sup> Schließlich waren viele Familienunternehmen unterkapitalisiert und somit besonders bedroht. Ganz gezielt fokussierte die Reformpolitik der Brandt-Regierung ihr Augenmerk auf diese Probleme. Daher legte sich Brandt schon 1970 auf folgende Leitlinien fest:

„Im Rahmen der Reform des Erbschaftsteuerrechts wird eine Entlastung der kleinen und mittleren Vermögen angestrebt und eine vertretbare Erhöhung der Erbschaftsteuer für Großvermögen ins Auge gefaßt. Dem Gesichtspunkt der Erhaltung kleiner und mittlerer Unternehmen beim Erbgang und der Vermeidung von Liquiditätsschwierigkeiten durch Entrichtung der Steuerschuld soll Rechnung getragen werden.“<sup>123</sup>

Ausschlaggebend für diesen parallel auch in den USA zu findenden Diskurs waren fünf in beiden Ländern gleichsam wirksame Faktoren: 1. Die Krise alter Industrien und ihrer Großunternehmen. 2. Die

---

120 Vgl. Abou El Fadil, Erbschaftsteuergesetzgebung, S. 71. Dabei mussten mindestens 65 % des gesamten zu versteuernden Nachlasses aus Betriebsvermögen bestehen.

121 Vgl. Beckert, Vermögen, S. 237 f.

122 Pieper, Dauerbrenner, S. 42.

123 Willy Brandt, Grundsätze einer Strukturpolitik für kleine und mittlere Unternehmen, Drucksache des Bundestages 06/1666 vom 29.12.1970, S. 12.

Wahrnehmung von KMUs als besondere Aktivposten für Volkswirtschaften, die von einer Stagflation und dem Auftauchen neuer Konkurrenten in Asien bedroht waren. 3. Die Sorge vor einem Voranschreiten der Konzentration wirtschaftlicher Macht in Form von Holding Gesellschaften (Trusts). 4. Die zunehmende Aufmerksamkeit für das Thema Erbschaften, da sich in den Jahren des hohen Nachkriegswachstums erheblicher Wohlstand angesammelt hatte, der jetzt an die nächste Generation übertragen wurde. 5. Die zunehmende Verwendung von Familienstiftungen zur Erbschaftsteuervermeidung. Der Bundesregierung ging es bei der Reform der Erbschaftsteuer also um eine Mischung von Wettbewerbs-, Struktur- und Gesellschaftspolitik.

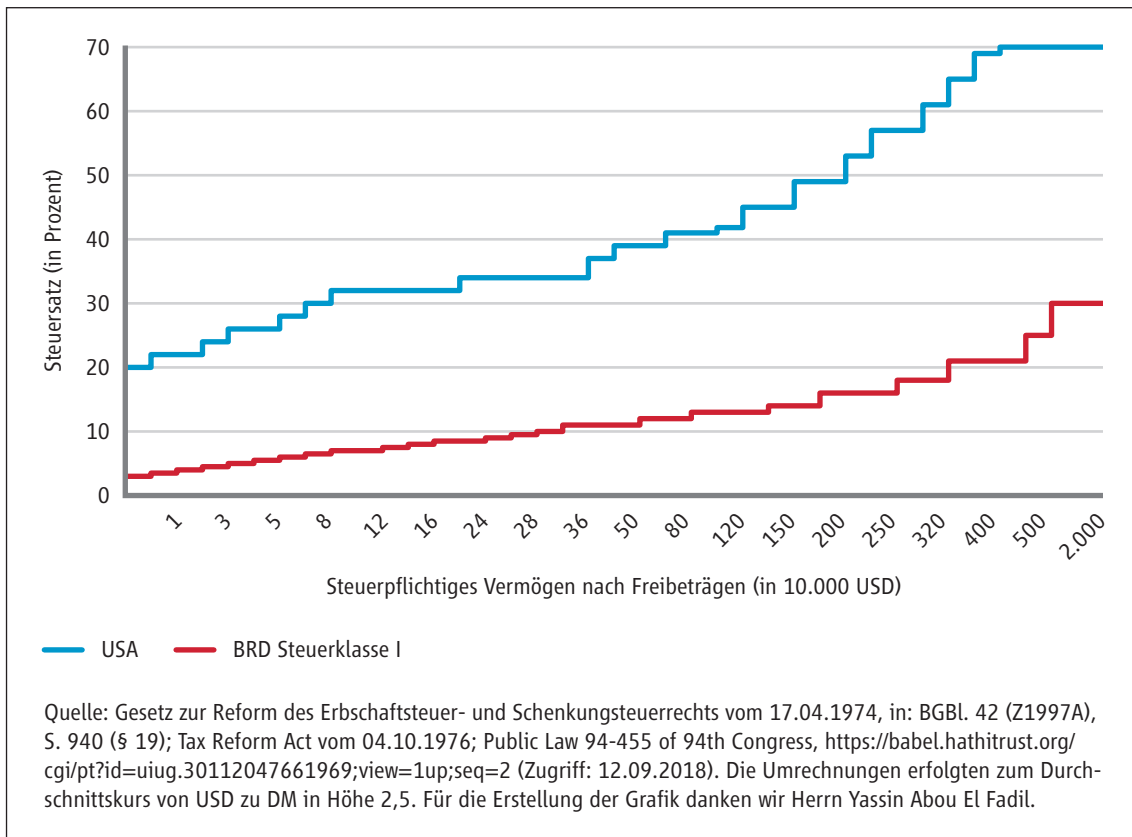
Das Zweite Steuerreformgesetz von 1974 hob zwar die Steuersätze an, gewährte aber gleichzeitig großzügige Freibeträge. Der neue Spitzensteuerwert betrug 35 statt 15 Prozent, griff aber erst ab 100 Millionen DM. Zuvor hatte die Schwelle bei zehn Millionen gelegen. Der Freibetrag für Kinder verdreifachte sich von 30.000 auf 90.000 DM, der für Gatten betrug nun 250.000 DM, zu dem noch ein Versorgungsfreibetrag von 250.000 DM hinzukam. Das Prinzip der massiven Begünstigung von Kindern und Gatten gegenüber entfernteren Verwandten und Familienfremden blieb bestehen. Letztere hatten einen Spitzensteuersatz von 70 Prozent und lagen damit nur noch knapp unter dem Satz in den USA für alle Erben (77 Prozent). Ab 1977 waren diese Raten in beiden Ländern mit je 70 Prozent identisch.

Für besonders hohe Erbschaften ergab sich in der Bundesrepublik durchaus eine erhebliche Mehrbelastung, was ab 1976 zu einem signifikanten Anstieg des Erbschaftsteueraufkommens führte. Für Familienunternehmen wirkte es sich mildernd aus, dass gleichzeitig eine Stundungsmöglichkeit für die anfallende Erbschaftsteuer bis zu sieben Jahre eingeführt wurde. Auch wenn monatliche Stundungszinsen von 0,5 Prozent anfielen, wurde so die Schwächung der Substanz durch erzwungene Kapitalentnahmen verhindert oder zumindest vermindert. Die Gesamtwirkung der Reform – höhere Steuersätze, weniger steile Progression, höhere Freibeträge, massive Begünstigung naher Verwandter und die Einführung einer bis zu siebenjährigen Stundung – fiel ausgesprochen günstig für KMUs aus. Insgesamt kann man von einem Förderprogramm für KMUs im Familieneigentum sprechen, das im Vergleich zu den zwei Jahre später eintretenden Reformen in den USA sehr großzügig war. Interessant ist jedoch, dass sich beide Länder in dieselbe Richtung bewegten und ähnliche Instrumente einsetzten.

Die Reform von 1974 beendete beziehungsweise erschwerte die bis dahin häufige Steuervermeidung qua Familienstiftung. Bislang fiel nur bei der Errichtung einer Familienstiftung von Todes wegen die reguläre Erbschaftsteuer an, nicht aber bei späteren Erbfällen. Die nun eingeführte Erbersatzsteuer sollte genau das verhindern, nämlich dass das in der Stiftung gebundene Vermögen über viele Generationen hinweg komplett der Erbschaftsteuer entzogen wurde. Sie ist eine Art fiktive Erbschaftsteuer, die im Turnus von 30 Jahren eine Vermögensübertragung auf zwei Kinder fingiert. Damit werden alle 30 Jahre Erbschaftsteuern der Klasse 1 bei der Anrechnung von zwei Freibeträgen fällig. Es ist allerdings

möglich, die Erbersatzsteuer auf 30 Jahresbeträge aufzuteilen, wobei eine Verzinsung von 5,5 Prozent zur Anwendung kommt.<sup>124</sup>

**Abb. C-1: Erbschaft- und Schenkungsteuerprogression in den USA und der Bundesrepublik nach den Reformen von 1976 beziehungsweise 1974**



Die steuerliche Attraktivität der Familienstiftung wurde 1974 zeitlich mit zahlreichen Begünstigungen von Familienunternehmen eingeschränkt. Kam es in der Familie innerhalb von 30 Jahren zu keinem Erbfall, war die Stiftung nun die ungünstigere Variante, da die Erbersatzsteuer fällig wurde, während lebende natürliche Personen in diesem Zeitraum erbschaftsteuerlich gar nicht belastet wurden. Familienstiftungen bleiben trotzdem attraktiv, da sie langfristige Stabilität schaffen und Erbstreitigkeiten vorzubeugen vermögen. So brachte beispielsweise der Fabrikant von Befestigungs- und Montagetechnik Reinhold Würth 1987 sein Unternehmen in eine Stiftung ein. So kann keiner der Erben seine Auszahlung verlangen, die dem Unternehmen Substanz entziehen würde. Die Erben erhalten nur moderate Zuwendungen in Höhe von zwei bis drei Prozent des Gewinns, was das Unternehmen nicht belastet. Die Stiftung bietet auch einen Schutzwall gegen die Unwägbarkeiten des Familienlebens. Ihr höchstes Gremium, der

124 Vgl. Bianchini-Hartmann u. Richter, Besteuerung.

Stiftungsaufsichtsrat, ist bei Würth so konzipiert, dass nach dem Tode Reinhold Würths familienfremde Fachleute die Mehrheit besitzen.<sup>125</sup>

Insgesamt blieb die erbschaftsteuerliche Belastung amerikanischer Familienunternehmer auch nach den Reformen der 1970er-Jahre erheblich größer. Abbildung C-1 vergleicht die Steuersätze der Erbschaft- und Schenkungsteuer für die Vererbung an Kinder, mithin für den Regelfall des Vermögenstransfers, nach den Reformen von 1976 beziehungsweise 1974. Für die Bundesrepublik wurde die Steuerklasse 1 (Kinder und Ehegatten) berücksichtigt. Die dortigen Erben waren sowohl gegenüber dem entsprechenden Personenkreis in den USA als auch gegenüber entfernten Verwandten und familienfremden Erben erheblich privilegiert. Der Steuersatz in den USA lag in allen Stufen mindestens doppelt so hoch wie in Deutschland, in den mittleren Gruppen drei- bis fast fünfmal so hoch.

## **V. Steuerpolitik als Strukturpolitik. Die Neujustierung der Erbschaftsteuern seit 1980**

In den USA setzte mit der Reform von 1976 ein Trend zur schrittweisen Absenkung der Nachlasssteuern ein. Dem aufkommenden Neoliberalismus galten hohe Steuern als Wachstumshemmnis. So fiel der Spitzensteuersatz der Estate Tax unter Präsident Reagan 1982 von 70 auf 65 Prozent und 1984 auf 55 Prozent, allerdings bei deutlich gesenkten Stufenwerten. Der Spitzensatz griff ab 1984 schon bei drei Millionen Dollar. Zugleich stieg aber der Freibetrag auf immer noch bescheidene 325.000 Dollar.<sup>126</sup> 1981 wurden Vermögenstransfers an Ehegatten im Regelfall steuerfrei gestellt. 2002 sank der Spitzensatz auf 50 Prozent und dann bis 2007 schrittweise auf 45 Prozent.<sup>127</sup> 2011 fiel der Satz auf 35 Prozent, um dann 2013 wieder auf 40 Prozent zu steigen. Trotz der auf hohem Niveau rückläufigen Spitzensätze, von 77 Prozent (1942 bis 1976) auf 40 Prozent (2013 bis 2017) und der langjährigen Stundungsmöglichkeit für KMUs bleibt die Nachlasssteuer weiterhin ein massives Hindernis für die Weitergabe vor allem größerer Familienunternehmen an die nächste Generation, während Ehegatten seit 1981 diese ohne jede Belastung übernehmen können.

Mit dem Economic Growth and Tax Relief Reconciliation Act (EGTRRA) veranlasste die US-Regierung unter George W. Bush 2001 eine schrittweise Absenkung des Spitzensteuersatzes von 55 Prozent (2001) auf 40 Prozent (2009). Parallel wurden die Freibeträge von 675.000 Dollar (2001) auf 3,5 Millionen (2009) drastisch erhöht. 2010 schließlich wurde die Erbschaftsteuer komplett aufgehoben. Die Obama-Administration sah darin eine unfaire Privilegierung reicher Familien, ließ den auf zehn Jahre befristeten EGTRRA 2011 auslaufen und führte die Erbschaftsteuer mit einem Spitzensatz von 35 Prozent, ab 2013 40 Prozent wieder ein, erhöhte aber den Freibetrag auf fünf Millionen Dollar, der inflations-indexiert ist

---

125 Vgl. FAZ, 17.12.2003.

126 Vgl. Jacobson u. a., Estate Tax, S. 122.

127 Vgl. ebd.

und bis 2017 auf 5,5 Millionen anstieg. Für Ehepaare liegt er bei elf Millionen Dollar. Der Anstieg der Freibeträge um den Faktor 7,4 in zehn Jahren hat dazu geführt, dass die Nachlasssteuer immer weniger Amerikaner betrifft. 2013 fiel sie bei nur 0,18 Prozent aller Todesfälle an. Gab es 1977 landesweit noch 139.115 Steuererklärungen (7,6 Prozent aller Todesfälle), betrug die Zahl 2000 nur noch 52.000 (2,2 Prozent). 2012 lag sie nur noch bei 3.738 (0,15 Prozent).<sup>128</sup> Nach 2010 gab es in den USA kaum noch kleinere Unternehmen oder Farmen, deren Eigentümer Nachlasssteuern zu entrichten hatten. Neben den hohen Freibeträgen profitierten sie von den anderen bereits erwähnten, seit 1976 eingeführten Vergünstigungen.<sup>129</sup>

Der neue, 2017 eingesetzte Präsident Donald Trump versprach im Wahlkampf die Streichung der Nachlasssteuer mit dem irreführenden Argument, Arbeiter, kleine Unternehmen und Farmen vor dem Zugriff des Staates zu schützen. Diese Gruppen brauchen sich schon lange keine Sorgen mehr über die Schmälerung ihres Erbes zu machen. Anders sieht es dagegen bei größeren Familienunternehmen aus, deren Wert im dreistelligen Millionenbereich liegt. Hier liegt die effektive Belastung in der Nähe des nominellen Höchstsatzes von 40 Prozent.

Nicht zu vergessen ist zudem die Belastung durch Steuern in den Bundesstaaten. Bis 2000 erhoben alle 50 Staaten und der District of Columbia (D.C.) Steuern bei Erbgängen. 2013 waren es nur noch 19 Staaten plus D.C. In ihnen gab es zumeist Nachlass-, aber vereinzelt auch Erbanfallsteuern. In Maryland und New Jersey wurden sogar beide Steuern erhoben. Der Spitzensteuersatz liegt bei deutlich niedrigeren Freibeträgen meist bei 16 Prozent (Stand 2015).<sup>130</sup> Diese Steuern können erst ab 2005 voll von den Federal Estate Taxes abgezogen werden, davor gab es lediglich eine teilweise Absetzbarkeit.<sup>131</sup> Die niedrigeren Freibeträge in den Bundesstaaten können dazu führen, dass man in seinem Bundesstaat Erbschaftsteuern zahlen muss, während man auf Bundesebene gar nicht steuerpflichtig ist. In diesen Fällen läuft also die Abzugsfähigkeit ins Leere.

Die Situation war in der Bundesrepublik, bedingt durch die niedrigen Sätze, die hohen Freibeträge und die Stundung ungleich günstiger. Seit den 1990er-Jahren kam es zu verschiedenen Reformen, die weitere Vergünstigungen für Familienunternehmen mit sich brachten. Seit 1992 wurde zum Beispiel die

---

128 Vgl. US Congress, Joint Committee on Taxation, History, Present Law, And Analysis Of The Federal Wealth Transfer Tax System, Report for the Public Hearing, 18.03.2015, JCX-52-14, insbes. S. 25, <https://www.jct.gov/publications.html?func=startdown&id=4744> (Zugriff: 12.12.2018).

129 Vgl. Center on Budget and Policy Priorities, Ten Facts You Should Know About the Federal Estate Tax, 05.05.2017, <https://www.cbpp.org/research/federal-tax/ten-facts-you-should-know-about-the-federal-estate-tax> (Zugriff: 12.12.2018).

130 Vgl. <https://taxfoundation.org/does-your-state-have-estate-or-inheritance-tax> (Zugriff: 13.12.2018).

131 Vgl. <http://www.taxpolicycenter.org/briefing-book/how-do-state-estate-and-inheritances-taxes-work> (Zugriff: 13.12.2018).

Steuerstundung zinslos gewährt, 1995 der Stundungszeitraum von sieben auf zehn Jahre ausgedehnt.<sup>132</sup> 1995 stufte das Bundesverfassungsgericht (BVerfG) die bisherige Erbschaftsbesteuerung in Teilen als zu scharf und damit als verfassungswidrig ein, was weitere Reformen unumgänglich machte. In seinem Urteil wurde der Schutz mittelständischer Betriebe mit folgender aufschlussreicher Begründung angemahnt: „Zudem hat der Gesetzgeber (...) zu berücksichtigen, daß die Existenz von bestimmten Betrieben – namentlich von mittelständischen Unternehmen – durch zusätzliche finanzielle Belastungen, wie sie durch die Erbschaftsteuer auftreten, gefährdet werden kann. Derartige Betriebe (...) sind in besonderer Weise gemeinwohlgebunden und gemeinwohlverpflichtet. (...) Die Verfügbarkeit über den Betrieb (...) ist beschränkter als bei betrieblich ungebundenem Vermögen. Der Gleichheitssatz (Art. 3 Abs. 1 GG) fordert, diese verminderte Leistungsfähigkeit bei den Erben zu berücksichtigen, die einen solchen Betrieb weiterführen, also den Betrieb weder veräußern noch aufgeben, ihn vielmehr in seiner Sozialgebundenheit aufrechterhalten (...) Die Erbschaftsteuerlast muß hier so bemessen werden, daß die Fortführung des Betriebes steuerlich nicht gefährdet wird. Diese Verpflichtung (...) ist unabhängig von der verwandtschaftlichen Nähe zwischen Erblasser und Erben.“<sup>133</sup>

Vor dem Hintergrund des Abtretens der Generation der Gründer aus der Nachkriegszeit seit dem 1970er-Jahren und der Erfahrung häufiger scheiternder Nachfolgen erhob nun das höchste Gericht der Bundesrepublik die generationsübergreifende Kontinuität von Familienunternehmen geradezu zum Staatsziel. Aus dieser Definition ließ sich ein sehr starker Schutzanspruch ableiten, für den es in den USA keine Entsprechung gab und gibt. 1997 folgte, mit rückwirkender Geltung ab 1996, eine Erbschaftsteuerreform, die folgende Entlastungen einführte: Der Spitzensteuersatz in der Steuerklasse 1 fiel von bisher 35 auf 30 Prozent. Die Freibeträge erhöhten sich stark, bei Kindern um mehr als das Vierfache. Erwerber von Betriebsvermögen wurden, sofern sie dieses mindestens fünf Jahre behielten, auf dreifache Weise begünstigt. Sie erhielten einen zusätzlichen Freibetrag in Höhe von 500.000 DM, einen Bewertungsabschlag von 40 Prozent für das den Freibetrag übersteigende Vermögen und unabhängig vom Verwandtschaftsgrad eine generelle Einstufung in Steuerklasse 1.

Damit wurden die bisher recht stark belasteten entfernteren Verwandten auf einen Schlag erheblich bessergestellt. Der Gesetzgeber reagierte auf die demografische Entwicklung, die zu schrumpfenden Kernfamilien und zunehmender Kinderlosigkeit führte und somit den potenziellen Pool an Nachfolgern verringerte. Im Interesse der innerfamiliären Nachfolgesicherung wurde der traditionelle Grundsatz des Erbschaftsteuerrechtes, die Belastung mit zunehmender Entfernung der Erben vom Erblasser empfindlich ansteigen zu lassen, speziell für die Weitergabe von Familienunternehmen durchbrochen. Das zeigt erneut, welche starke politische Protektion sie in Deutschland genossen, da sie als unverzichtbar für die Volkswirtschaft wahrgenommen wurden. Diese Sonderregelung schuf im Grunde genommen

---

132 Vgl. Seer, Betriebsvermögen, S. 215.

133 BVerfG-Beschluss vom 22.06.1995 (2 BvR 552/91), BStBl. 1995 II, S. 671.

einen Ausgleich für die ungünstige demografische Entwicklung und erhöhte die Variantenvielfalt der innerfamiliären Nachfolge signifikant.

Global gesehen nahm die Bundesrepublik eine Ausnahmestellung ein. Im Vergleich der fünf führenden westlichen Industrienationen wies sie nach einer Untersuchung 2004 bei Weitem die niedrigsten Erbschaftsteuersätze auf.<sup>134</sup> 2008 kamen weitere Vergünstigungen hinzu. Die Eingangssteuersätze für entferntere Verwandte und andere Erben zogen zwar stark an, für Firmenerben wurde die Behaltezeit von fünf auf sieben Jahren ausgedehnt, jedoch zugleich unabhängig von der Steuerklasse des Unternehmenserben eine wesentliche bis gänzliche Befreiung von der Steuerpflicht ermöglicht. Die Regelverschonung sah vor, dass 85 Prozent des Betriebsvermögens zunächst von der Steuer befreit wurde. Die Steuerschuld entfiel, wenn sich die Unternehmen zugleich verpflichteten, eine bestimmte Lohnsumme (Löhne und Gehälter) zu halten. Hier wurde also die Bewahrung von Arbeitsplätzen prämiert. Sogar eine vollständige Steuerbefreiung war möglich (Optionsverschonung), wenn 700 Prozent der ursprünglichen Lohnsumme in einem Zeitraum von sieben Jahren erreicht wurde. Beide Regeln setzten somit Anreize für Rationalisierungsschritte vor dem Erbgang. Die Freibeträge für Kinder wurden zudem fast verdoppelt, der Bewertungsabschlag von 40 auf 35 Prozent jedoch leicht reduziert.<sup>135</sup> Unter dem Strich ergab sich eine erhebliche Entlastung für Erben von Betriebsvermögen.

Die seit 1996 und 2008 in Deutschland neu entstandenen Vergünstigungen erklärte das Bundesverfassungsgericht „angesichts ihres Ausmaßes und der eröffneten Gestaltungsmöglichkeiten“<sup>136</sup> 2014 für verfassungswidrig. 2016 erfolgte nach kontroversen Auseinandersetzungen im Wesentlichen eine Bestätigung der Regeln für KMUs bei ihrer gleichzeitigen Einschränkung beziehungsweise Suspendierung für größere Unternehmen. Firmenerben müssen bei einer Erbmasse von mehr als 26 Millionen Euro nachweisen, dass sie die Zahlung der Erbschaftsteuer aus dem Privatvermögen überfordern würde („Verschonungsbedarfsprüfung“). Letzteres kann zur Hälfte zur Besteuerung herangezogen werden. Soweit die sich so ergebende Summe zur Begleichung der Steuer nicht ausreicht, wird der überschüssige Teil der Steuer erlassen. Alternativ kann ein Erbe für einen „abschmelzenden Verschonungsabschlag“ optieren, der bis zu einem Wert von 26 Millionen Euro die mögliche Verschonung gewährt, sich darüber aber stufenweise alle 750.000 Euro-Schritte um ein Prozent verringert. Ab einer Erbschaft von Betriebsvermögen in Höhe von 90 Millionen Euro gibt es keine Begünstigung mehr.

Neu ist ferner die Einführung eines Vorwegabschlags, der den Unternehmenswert um bis zu 30 Prozent mindern kann. Dessen neue Festsetzungsmodalitäten führen zu niedrigeren Werten als bisher. Im Gegenzug wird das sogenannte „Verwaltungsvermögen“, also nicht operative Assets wie Finanzbeteiligungen,

---

134 Vgl. Ehrhardt u. a., *Running*, S. 3. sowie Appendix I.

135 Vgl. Pieper, *Dauerbrenner*, S. 42.

136 BVerfG-Urteil vom 17.12.2014, 1, BvL 21/12, Rn. (1-7).



fremd vermietete Immobilien, Kunst, Edelsteine und unter bestimmten Voraussetzungen Barmittel, von den Begünstigungen ausgeschlossen. Es ist aus dem Betriebsvermögen herauszurechnen und regulär zu versteuern. Um das Ausnutzen von mehrstufigen Gesellschaftsstrukturen zu unterbinden, wird nun eine konsolidierte Vermögensaufstellung aller zu einem Konzern gehörenden Einheiten vorgeschrieben. Die seit 1977 bestehende Stundung wurde von zehn auf sieben Jahre gekürzt. Zudem entfiel die Zinsfreiheit, sodass ab 2016 ab dem zweiten Jahr wieder eine Verzinsung von 0,5 Prozent pro Monat anfällt.<sup>137</sup>

Insbesondere kleinere Familienunternehmen erfuhren eine Bestätigung und sogar eine kleine Ausweitung ihrer Vergünstigungen. Schon bei mittelgroßen Unternehmen, die mehr als 26 Millionen Euro wert sind, stellt sich eine erhebliche Verschlechterung dar. Unternehmen jenseits eines Wertes von 90 Millionen Euro dagegen gehören zu den Verlierern der Reform von 2016, obwohl sie sich im Vergleich mit ihren amerikanischen Pendants immer noch in einer klar besseren Position befinden.

Eine im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen durchgeführte steuerliche Veranlagungssimulation des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung für den Rechtsstand 2015 hat ergeben<sup>138</sup>, dass die Erbschaftsteuerbelastung für Kinder, die Anteile an großen Familienunternehmen erben, in den USA mehr als fünfmal so hoch war wie in der Bundesrepublik vor der jüngsten Reform. Die USA nehmen damit international eine Außenseiterposition ein, während sich die Bundesrepublik auf einem Mittelplatz derjenigen Länder befand, die Kindern überhaupt eine Erbschaftsteuer auferlegen. Zahlreiche europäische Länder verzichteten vollständig darauf wie etwa Österreich, Schweiz, Schweden oder Polen, während die Steuer in Italien sehr niedrig ist. Lediglich Belgien und Dänemark erheben eine wesentlich höhere Steuer als die Bundesrepublik. Irland und Frankreich liegen ein wenig über der Belastung in Deutschland. Die USA stellen zumindest in Bezug auf die Vererbung zugunsten von Kindern eine extreme Ausnahme dar, während sie sich bei der Vererbung an Ehegatten mit der völligen Freistellung in eine lange Reihe von Ländern mit ähnlichen Regelungen einreihen und die Bundesrepublik und vor allem Belgien schärfer zugreifen. Für die intergenerationelle Nachfolge ist jedoch der Übergang an die Kinder ausschlaggebend. Erhebt man den Mittelwert von Erbfällen zugunsten von Ehegatten und Kindern, war die Belastung in den USA 2015 immer noch fast viermal so groß wie in Deutschland. Die Bundesrepublik befand sich in dieser Rangliste im Mittelfeld, während die USA zusammen mit Belgien<sup>139</sup> eine ungewöhnlich hohe Belastung aufwiesen. Nach 2016 hat sich der Abstand zwischen beiden Ländern bei größeren, an Kinder vererbte Familienunternehmen merklich reduziert.<sup>140</sup>

---

137 Eine sehr detaillierte Darstellung dieser komplizierten Materie findet sich bei Stiftung Familienunternehmen, Erbschaft- und Schenkungsteuerrecht (2016).

138 Vgl. Stiftung Familienunternehmen, Länderindex (2016), S. 139-161.

139 In Belgien kommt mittlerweile ein deutlich reduzierter Erbschaftsteuersatz von drei Prozent zur Anwendung, der für alle Familienunternehmen unabhängig von deren Größe gilt. Vgl. Stiftung Familienunternehmen, Länderindex (2019), S. 14-16.

140 Vgl. dies., Länderindex (2017), S. 24 und 28.

In langer historischer Perspektive ist eine verblüffende Wirkungsmacht von Pfadabhängigkeiten zu erkennen. Die Prinzipien des Familienschutzes in Deutschland und die tendenzielle Ablehnung ererbten Vermögens zugunsten der Hochschätzung individueller Leistung in den USA prägen das erbschaftsteuerrechtliche Denken in beiden Ländern seit dem 19. Jahrhundert. In Deutschland erklärt sich so die klare politische Option zugunsten des Modells generationsübergreifender Familienunternehmen und deren seit den 1970er-Jahren noch intensivierten Förderung. Obwohl die erbschaftsteuerliche Privilegierung von Familienunternehmen vom sozialdemokratischen Reformkanzler Willy Brandt angestoßen worden war, sind sich doch Politiker aller Couleur grundsätzlich einig, dass Familienunternehmen zentraler Baustein der deutschen Wirtschaftsordnung sind und sie den besonderen Schutz der Politik verdienen. Vergleichbare erbschaftsteuerliche Privilegien finden sich zudem in den meisten europäischen Ländern, in denen ähnliche Eigentumskulturen ebenfalls langfristige Wirkungen entfalten.

In den USA setzte sich mit der Reform von 1976 die Einsicht der Schutzwürdigkeit von Familienunternehmen durch, wobei die erbschaftsteuerliche Privilegierung auf kleinere Unternehmen und Farmen beschränkt blieb. Die Abkehr von den konfiskatorischen Spitzensteuersätzen der 1940er- bis 1970er-Jahre von über zwei Dritteln der Erbmasse, mehrjährige Stundungsmöglichkeiten, Konzessionen bei der Bewertung und die gänzliche Freistellung von Ehegatten markierten eine Trendumkehr, die das Überleben von Familienunternehmen im Erbgang wesentlich erleichterten. Trotzdem blieben die Sätze deutlich höher als in Deutschland, während das Ausmaß der unternehmensbezogenen Vergünstigungen weiterhin hinter den dortigen Regelungen zurückbleibt. Die Tendenz zur Konvergenz schlug aber 2016 durch, als größere Familienunternehmen in Deutschland viele ihrer langjährigen Privilegien verloren. Statt eines besonderen Schutzes für Familienunternehmen verschob sich der Fokus auf eine eher wettbewerbsorientierte Bevorzugung von Kleinunternehmen. Der Unterschied bleibt bei KMUs auch weiterhin gravierend. In Deutschland beträgt der Freibetrag, bei dem eine 100- oder 85-prozentige Freistellung von der Erbschaftsteuer (maximaler Satz für Kinder 30 Prozent) möglich ist, seit 2016 26 Millionen Euro. Danach gibt es diverse Vergünstigungen, die aber erst ab einer Grenze des Betriebsvermögens von 90 Millionen Euro entfallen. In den USA waren 2016 nur die Erbschaften steuerfrei, die 5,45 Millionen Dollar (ab 2017: 5,49 Millionen) nicht überstiegen. Danach unterlag der darüber liegende Teil des Vermögens dem Höchststeuersatz von 40 Prozent.<sup>141</sup> Das mag sich in Zukunft ändern, da die Regierung Trump die vollständige Abschaffung der Erbschaftsteuer anstrebt. In diesem Fall wären die größeren amerikanischen Familienunternehmen erbschaftsteuerlich erstmals deutlich besser als ihre deutschen Pendanten gestellt und es hätte sich eine lange historische Divergenz umgekehrt. Bislang kam es seit den 1970er-Jahren zu einer schrittweisen Annäherung der beiden Steuersysteme – bei einer weiterhin bestehenden Besserstellung der deutschen Familienunternehmer.

---

141 Übersteigt in Deutschland die Erbmasse die Freigrenze von 26 Mio. Euro, wird das gesamte Betriebsvermögen besteuert.



## D. Corporate Governance, Finanzierung und die Entwicklung der Kapitalmärkte

Familienunternehmen verfügen über eine besondere Corporate Governance. Eigentum und Kontrolle sind nicht oder nur partiell voneinander getrennt. Dabei hängt die Zuweisung von Eigentums- und Überwachungsrechten ganz entscheidend davon ab, wie sich die Unternehmen finanzieren. Der ausschließliche Rückgriff auf interne Finanzierungsquellen wirkt für Familienunternehmen strukturkonservierend. Allerdings stehen die Quellen der Selbstfinanzierung, ob private Vermögen oder einbehaltener Gewinn, meist nur begrenzt zur Verfügung. Um ausreichende Liquidität herzustellen und größere Investitionen zu stemmen, ist der Rückgriff auf Fremdkapital in Form von Krediten, handelbaren Anleihen, Schuldscheinen oder die Aufstockung des Eigenkapitals über die Aktienbörsen in der Regel unabdingbar. Diese Alternativen der Kapitalaufnahme verändern jedoch die Eigentums- und Kontrollgefüge der Unternehmen. Gläubiger, Anleger und Aktionäre wollen ihr Investorenrisiko durch Mitspracherechte, Transparenz- und Offenlegungspflichten abgesichert sehen. Aus historischer Perspektive entwickelten sich in den beiden Ländern sehr unterschiedliche rechtliche und institutionelle Gestaltungsmodelle zur Regelung dieser Prinzipal-Agenten-Beziehungen im Unternehmen. Der Blick auf die Genese dieser Finanzregime hilft zu erklären, warum deutsche und amerikanische Familienunternehmen sich heute in ihrer Präsenz und in ihrem Corporate-Governance-Design so deutlich unterscheiden.

In den letzten rund 150 Jahren prägten sich in den USA und Deutschland höchst unterschiedliche Finanzsysteme aus. Bis heute werden die Entwicklungspfade gerne stereotyp gegenübergestellt und zu einem „Kulturkampf“ zwischen der liberalen Marktwirtschaft amerikanischer Prägung und den stärker koordinierten Ordnungsprinzipien des „Rheinischen Kapitalismus“ stilisiert.<sup>142</sup> Im Kern geht es um die Frage, welche institutionellen Lösungen die Finanzsysteme beider Volkswirtschaften entwickelten, um anlagensuchendes Kapital an Unternehmen zu vermitteln und die damit potenziell verbundene Neuzuweisung von Besitz- und Kontrollrechten effizient zu moderieren.<sup>143</sup>

### I. Dualität der Finanzsysteme: marktbasiertere versus bankbasierte Unternehmensfinanzierung

Die USA gelten traditionell als marktorientiertes System, in dem Unternehmen über einen stark ausgeprägten Kapitalmarkt leichten Zugang zu externem Eigen- und Fremdkapital erhielten. Bereits in der Phase des industriellen Take-offs entwickelte es sich zu einem amerikanischen Charakteristikum, dass sich private Anleger durch hohe Standards der Offenlegung und des Anlegerschutzes früh dazu motiviert sahen, auf dem Kapitalmarkt zu investieren. Als Folge ergab sich eine stärkere Streuung der Aktien- und

---

142 Vgl. u. a. Hall u. Soskice, *Varieties of Capitalism*; Abelshauser, *Kulturkampf*.

143 Vgl. Ampenberger, *Unternehmenspolitik*, S. 78.

Anleihezeichnungen („dispersed ownership-system“), bei der der Markt als externe Kontrollinstanz der Corporate Governance dominierte.<sup>144</sup>

In Deutschland zeichnete sich dagegen bereits ausgangs des 19. Jahrhunderts ein eher intermediäres Design der Finanzmärkte ab. Im System des „relationship lending“ dominierte der klassische Bankkredit die Unternehmensfinanzierung. Als Kapitalvermittler rückten die Banken in Kontrollpositionen innerhalb von Kapitalgesellschaften ein oder sicherten den Informationsfluss als Hausbank mittels enger Netzwerkbeziehungen zu den Firmeneinhabern ab. Ein schwächerer Anlegerschutz auf deutlich schmalere öffentlichen Kapitalmärkten führte demnach zu einer stärkeren Internalisierung von Kontrollstrukturen und einer höheren Kontinuität konzentrierter Eigentümerstrukturen („concentrated ownership-system“).<sup>145</sup>

**Tab. D-1: Entwicklung der Marktkapitalisierung (in Prozent des BIP)**

|             | 1913 | 1929 | 1938 | 1950 | 1960 | 1970 | 1980 | 1990 | 1999 |
|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Deutschland | 44   | 35   | 18   | 15   | 35   | 16   | 9    | 20   | 67   |
| USA         | 39   | 75   | 56   | 33   | 61   | 66   | 46   | 54   | 152  |

Quelle: Rajan u. Zingales, *Great Reversals*, S. 15.

Die Folgen der institutionellen Weichenstellungen in Richtung auf markt- oder bankorientierte Finanzsysteme lassen sich bis heute auf unterschiedlichen Ebenen empirisch nachweisen. Ein erstes Indiz liefern die Daten zur Marktkapitalisierung der Aktien- und Effektenbörsen im Verhältnis zum jeweiligen Bruttoinlandsprodukt. 1913 lagen die Werte noch nahezu gleichauf. Ab den 1920er-Jahren wurde der deutsche Kapitalmarkt vom amerikanischen aber immer mehr distanziert. Die Marktkapitalisierung lag 1980 mit 46 Prozent in den USA fünfmal höher als in Deutschland mit lediglich neun Prozent. In den beiden letzten Dekaden des 20. Jahrhunderts wuchsen die Finanz- und Börsenwerte beiderseits des Atlantiks sehr dynamisch, dennoch blieben die Divergenzen in der Marktkapitalisierung mit Werten von 152 Prozent für die USA und 67 Prozent für Deutschland frappierend.<sup>146</sup>

Ein zweites Indiz sind die nachhaltig unterschiedlichen Finanzierungspräferenzen der Unternehmen. Deutsche Firmen bedienten sich 2012 weiterhin primär des Kreditmarktes. Allein 60 Prozent ihres Kapitalbedarfs deckten sie per Fremdfinanzierung über Kredite und Darlehen.<sup>147</sup> US-Unternehmen präferierten dagegen den Kapitalmarkt. Sie generierten 40 Prozent ihrer liquiden Mittel aus der Platzierung von Eigenkapitalanteilen an der Börse, weitere 35 Prozent der Bruttoinlandsverschuldung entfielen auf

144 Vgl. Porta u. a., *Law and Finance*, S. 1113-1155; Coffee, *Rise*, S. 18 ff.

145 Vgl. ebd.; Ampenberger, *Unternehmenspolitik*, S. 80 ff.

146 Vgl. Coffee, *Rise*, S. 18 u. 20.

147 Vgl. Gischer u. a., *Geld*, S. 30.

am Markt ausgegebene Anleihen und verbrieftete Unternehmenskredite („asset-backed securities“). Im Vergleich dazu lag in Deutschland der Anteil börsennotierter Anleihen und Geldmarktpapiere 2004 lediglich bei knappen drei Prozent und stieg bis 2014 nur moderat auf 5,3 Prozent.<sup>148</sup>

Das dritte Indiz sind die intensiven Rückwirkungen, die von dem Auseinanderdriften der Finanzsysteme seit dem späten 19. Jahrhundert auf die grundlegenden Gestaltungsformen der Unternehmen selbst ausgingen. In den USA beschleunigte die Fluidität der Kapitalmärkte frühzeitig die Ausbreitung von Kapitalgesellschaften. Bereits vor 1900 waren 70 Prozent aller amerikanischen Unternehmen inkorporiert. Bis 1929 erhöhte sich ihr Anteil weiter auf über 90 Prozent und blieb seither unverändert auf diesem hohen Niveau.<sup>149</sup> In Deutschland firmiert bis heute dagegen nur knapp jedes fünfte Unternehmen als Kapitalgesellschaft.<sup>150</sup> Zugleich sind relativ zur Bevölkerungsgröße lediglich halb so viele Unternehmen wie in den USA börsennotiert. Dabei gehen neuere Studien davon aus, dass selbst innerhalb dieser Gruppe in den USA rund 20 Prozent, in Deutschland dagegen rund 60 Prozent der Firmen als Familienunternehmen klassifiziert werden können, da sich die Gesellschafts- beziehungsweise Stimmrechtsanteile im bestimmenden oder gar mehrheitlichen Maße in den Händen kontrollierender Blockaktionäre befinden.<sup>151</sup>

Um die Persistenz unterschiedlicher Corporate-Governance-Strukturen in deutschen und amerikanischen Familienunternehmen historisch zu analysieren, reicht die schlichte Ableitung allerdings nicht aus, dass marktbasierende Finanzierungsmodelle mutmaßlich die Trennung zwischen Besitz- und Kontrollrechten beförderten, während bankbasierte Systeme zum Erhalt verdichteter Eigentumsstrukturen beitrugen. Vielmehr gilt es, Pfadabhängigkeiten in einem wesentlich komplexeren Rahmen rechtlicher Regulierungsregime, institutioneller Ordnungen und kultureller Verhaltensdispositionen zu beleuchten. Folgt man neueren institutionenökonomischen Definitionen des Begriffes Corporate Governance, umfassen sie vielfältige Mechanismen zum Abbau von Informationsasymmetrien, Transaktionskosten und Interessenkonflikten.<sup>152</sup> Berührt werden hierbei klassische Prinzipal-Agenten-Beziehungen zwischen Kapitalnehmern und -gebern, Geschäftsleitung und Anteilseignern, Klein- und Mehrheitsaktionären ebenso wie widerstreitende Zieldeterminanten in der Verschränkung von Ownership, Management und Familie.<sup>153</sup> Eine zuverlässige Antwort auf die Frage, ob die mit der Wahl der Unternehmensfinanzierung verbundenen Aufgaben der Kontroll- und Risikotransformation am effektivsten über den Markt, über staatliche

---

148 Vgl. Hennerkes, Familie, S. 368 ff.; Bendel u. a., Entwicklung Unternehmensfinanzierung, S. 43.

149 Vgl. Soltow, Origins, S. 32; Blackford, Rise, S. 81.

150 Daten zu Deutschland nach: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/237346/umfrage/unternehmen-in-deutschland-nach-rechtsform-und-anzahl-der-beschaeftigten/> (Zugriff 12.11.2017).

151 Vgl. La Porta; López de Silanes u. Shleifer, Corporate Ownership, S. 508; Ampenberger, Unternehmenspolitik, S. 2 u. 5.

152 Vgl. Schmidt, Corporate Governance, S. 388.

153 Vgl. zum Drei-Kreise-Modell des Familienunternehmens u. a. Lubinski, Familienunternehmen, S. 15; Wimmer u. a., Familienunternehmen, S. 6 ff. u. 96 ff.

Rechtsinstitutionen, über Finanzintermediäre oder moderierende Netzwerke zu erreichen ist, gibt es aus historischer Perspektive nicht. Stattdessen entwickelten sich die Corporate-Governance-Systeme evolutiv, basierend auf langfristigen institutionellen Arrangements, aber auch in oft kurzfristiger Reaktion auf spezifische ökonomische und nicht zuletzt politische Rahmenbedingungen. Im Folgenden werden diese komplexen Prozesse aufeinander bezogen, um die unterschiedliche Präsenz und Performance von Familienunternehmen in den beiden Ländern historisch abzuleiten.

## II. Die Genese der Finanzsysteme im 19. Jahrhundert

Ausgangs des 19. Jahrhunderts wurde das Wachstum des Wertpapiermarktes in den USA durch zwei zentrale Faktoren dynamisiert: Erstens kam es zu einer raschen und weitgehenden Liberalisierung der Konzessionierungsaufgaben für Kapitalgesellschaften. Das US-Charter-System überließ das Inkorporationsrecht den einzelnen Bundesstaaten, die ab den 1870er-Jahren in einen zunehmenden regionalen Wettbewerb um die Ansiedlung von Industrieunternehmen traten. Zunächst angeführt durch eine Novelle des Unternehmensrechts in New Jersey, dann durch Delaware als „New Home of the Modern Corporation“<sup>154</sup> entwickelte sich aus fiskalischen Gründen ein „Race to the Bottom“ der Zulassungsstandards. Die Zweckbindung, mit der die Parlamente der Bundesstaaten die Neugründung von haftungsbeschränkten Gesellschaften zuvor allein auf Eisenbahn- und Straßenbauprojekte von öffentlichem Interesse begrenzt hatten, entfiel.<sup>155</sup> Bis etwa 1910 wurden zudem die Mindestsätze für das eingezahlte Kapital auf unter zehn Prozent abgesenkt, die Zulassungsgebühren ermäßigt und die behördlichen Genehmigungsverfahren beschleunigt. Nirgendwo auf der Welt war die Inkorporation zu dieser Zeit so kurzfristig und leicht möglich. Dies umschloss auch die Gründung von Holdinggesellschaften, denen es erlaubt war, Anteile anderer Unternehmen in unbegrenzter Höhe zu kaufen und zu halten.<sup>156</sup> Dank der föderalen Grundordnung der USA, die jedem in einem Einzelstaat zugelassenen Unternehmen das Recht gab, seinen Geschäften auf nationaler und internationaler Ebene nachzugehen, entfaltete der kompetitive Industrialisierungs- und Finanzierungswettbewerb der Bundesstaaten eine nachhaltige Sogwirkung auf den gesamten Gründungs- und Inkorporationsprozess. Allein in Delaware stieg der Anteil der Inkorporierungsgebühren an den Staatseinnahmen auf über 30 Prozent.<sup>157</sup>

Ein zweiter Impuls ging von hohen Publizitätspflichten und strikten Regeln des Anlegerschutzes aus, die sich ab den 1880er-Jahren an den US-Börsen entwickelten. Anders als die Konzessionierung war die Offenlegung nicht staatlich-gesellschaftsrechtlich verankert. Sie ging auf rein private Initiative der

---

154 Vgl. auch noch heute: [www.delawareinc.com](http://www.delawareinc.com) (Zugriff: 15.12.2018).

155 Lamoreaux, Partnerships, S. 66.

156 Vgl. Friedman, Law, S. 50.

157 Gleiches galt für die institutionelle Infrastruktur. 1899 etablierte sich mit dem Delaware Court of Chancery der bis heute bekannteste und sicher liberalste Gerichtshof der USA für Fragen des Unternehmensrechts. Vgl. Friedman, Law, S. 51.

Kapitalmarktakteure zurück. Sie vereinbarten in Eigenregie Geschäftsusancen, die einen möglichst ungehinderten und detaillierten Informationsfluss zwischen Kapitalgebern und Maklern gewährleisten sollten. Dementsprechend stand weniger die Zuweisung betrieblicher Kontrollrechte („Insider-System“) als vielmehr die allgemeine Steigerung der Attraktivität des Kapitalmarktes für Investoren im Blickpunkt der Forderung nach größtmöglicher Transparenz („Outsider-System“).<sup>158</sup> Dass sich der Fokus in der Take-off-Phase der amerikanischen Industrialisierung darauf konzentrierte, den Effektenmarkt rasch auszudehnen, war dem Umstand geschuldet, dass es an Alternativen fehlte, um den gewaltigen Investitionsbedarf der Industrie zu bedienen. Der US-Bankensektor war hochgradig regional fragmentiert und für eine umfassende Kreditgewährung notorisch unterkapitalisiert.<sup>159</sup> Um den Kapitalmarkt als Instrument der Unternehmensfinanzierung zu aktivieren, galt es daher, möglichst viele inländische Kleinanleger, vor allem aber ausländische Geldgeber durch verbrieftete Schutzrechte davon zu überzeugen, dass ihr Kapital in den jungen USA sicher angelegt war. Die geografische Weite des Landes und die hohe Mobilität ihrer Einwohner beziehungsweise der ständige Zustrom von Einwanderern stellten erhebliche, landesspezifische Risikofaktoren dar, insbesondere für ausländische Kapitalgeber. Um 1890 stammten rund 40 Prozent der Investoren und weit über 60 Prozent des Kapitals aus Europa, was die frühe Internationalisierung des US-Kapitalmarktes unterstreicht.<sup>160</sup>

Vor diesem Hintergrund entwickelte sich hinsichtlich der Publizitätsvorgaben ein „Race to the Top“ im Wettbewerb der Börsen um die Anwerbung von Investoren. Die New York Stock Exchange (NYSE) verdankte ihren Aufstieg zum führenden Börsenplatz der USA ihrem besonders konservativen Ruf als „guardian of the financial quality“<sup>161</sup> der bei ihr gelisteten Firmenaktien. Ebenfalls an der NYSE entwickelten sich die Wurzeln des modernen Finanzreportings und des internationalen Investmentbankings. Zunächst war es nicht mehr als eine Handvoll spezialisierter, von Immigranten gegründeter Privatbanken – wie allen voran J.P. Morgan, Kuhn Loeb & Co, Goldman Sachs oder Lehman Brothers –, die sich auf der Basis ihrer hervorragenden persönlichen Kontakte zu den europäischen Börsen als Vermittler ausländischen Kapitals betätigten. Sie selbst übernahmen meist nur kleine Teile der Aktien in ihr Portfolio, zeichneten aber die großen industriellen Wertpapieremissionen und platzierten die Effekten in ihrem internationalen Kundenkreis. Vielfach rückten im Gegenzug Vertreter der Banken in die Boards der Schuldnerfirmen ein, um das Management zu kontrollieren und ihre Anleger vor versteckten Blockaktionären zu schützen.<sup>162</sup> Das ursprüngliche Ziel ihrer aktiven persönlichen Involvierung war es, das Vertrauen der Investoren in die Qualität der Anlage zu bestärken. Allerdings legten diese Praktiken zugleich den Grundstein für eine oft enge Kooperation zwischen Banken und Industrieunternehmen, bei der Kontrollrechte – ähnlich

---

158 Kirchbach, Publizitätspflichten, S. 2-4; Ampenberger, Unternehmenspolitik, S. 79.

159 Vgl. Fohlin, History, S. 26 ff.

160 Vgl. Coffee, Rise, S. 8.

161 Hawkins, Development, S. 166 f.

162 Vgl. Dunlavy u. Welskopp, Myths, S. 42 f.; Chernow, House of Morgan, S. 31 f. Nach den Berechnungen von Coffee steigt ein Investmentbanker im Board eines Unternehmens dessen Börsenwert um etwa 30 %, Coffee, Rise, S. 29.



wie es im deutschen Fall zu zeigen sein wird – über persönliche Netzwerke von Geschäftsfreunden zugewiesen wurden. Einen Ausweis des großen Einflusses, den der sogenannte Money Trust bis kurz vor dem Ersten Weltkrieg entwickelte, liefert eine Schätzung von 1912, nach der Repräsentanten der fünf größten US-Investmentbanken insgesamt 341 Mandate in 112 Unternehmen des Big Business mit einem Eigenkapital in Höhe von 22 Milliarden Dollar wahrnahmen.<sup>163</sup> Zugleich bleibt aber zu betonen, wie sehr die Kombination aus niedrigen Konzessionierungsstandards auf Seiten der Kapitalnehmer und hohen Publizitätsvorschriften zugunsten der Anleger das Wachstum der Wertpapiermärkte in den USA anfeuerte. Dies wiederum ermutigte die Unternehmen, sich über den freien Kapitalmarkt zu finanzieren.

Die Dynamik der Gründungswelle, die die US-amerikanische Wirtschaft seit dem letzten Drittel des 19. Jahrhunderts erfasste, war mehr als erstaunlich. Bereits 1872 öffneten 924 Kapitalgesellschaften ihre Pforten. Mit 1883 allein 3.774 und im Stichjahr 1910 schließlich 22.122 Konzessionierungen multiplizierte sich ihre Präsenz bis vor dem Ersten Weltkrieg.<sup>164</sup> Die Breite, mit der sich die neue Unternehmensform in den USA durchsetzte, speiste sich nicht allein aus Neugründungen industrieller Großunternehmen mit hohem Investitionsbedarf. Die überaus hohe Zugänglichkeit der Kapitalmärkte ermutigte auch kleinere und mittlere Personengesellschaften („Partnerships“) in Handel, Gewerbe und Dienstleistungssektor, sich in Publikumsgesellschaften umzufirmieren. Dementsprechend hoch war der Anteil der Firmen, die sich weiterhin in Familienbesitz befanden. Grobe Schätzungen für das Jahr 1900 gehen davon aus, dass bei 33 Prozent der an der New Yorker Börse gelisteten Gesellschaften die Aktien weiterhin überwiegend von den Direktoren beziehungsweise den Gründerfamilien gehalten wurden.<sup>165</sup>

Gleichwohl befand sich der amerikanische Familienkapitalismus um die Wende zum 20. Jahrhundert bereits in einer Phase des Niederganges. Dabei war es ironischerweise der ursprünglich zum Schutz kleinerer Unternehmen gegenüber den aufkeimenden Industriegiganten erlassene Sherman Antitrust Act von 1890, der entscheidend zu ihrer Schwächung beitrug. Das Wettbewerbsgesetz verbot jegliche Form von Kartellen und Marktabsprachen. Indirekt löste dieser Schritt jedoch eine Welle von Fusionen aus, mit der sich in vielen Branchen eine horizontale Konzentrationsbewegung Bahn brach. In der Hochphase des sogenannten Merger Movement zwischen 1894 und 1905 schlossen sich circa 3.000 Unternehmen mit einem Nominalkapital von über sechs Milliarden Dollar zusammen.<sup>166</sup> Zu den Übernahmekandidaten zählten viele kleinere Familienunternehmen, für die Fusionen einen hohen Anreiz zum Verkauf beziehungsweise zur Umwandlung in Kapitalgesellschaften mit externer Kapitalmehrheit boten. Auch im Fall großer Konzernzusammenschlüsse verwässerte sich so der familiäre Einfluss. US Steel entstand etwa 1901 aus acht Firmen mit zuvor starken Blockeignern. Mit der hohen Kapitalisierung des Unternehmens

---

163 Vgl. Geisst, Geschichte, S. 153.

164 Vgl. Passow, Aktiengesellschaft, S. 18 f.; Heberton Evans, Business Incorporations, S. 99-113, 120-126 u. 134-144. Eine neuere Zusammenstellung der Daten in: Dunlavy u. Welskopp, Myths, S. 52 f.

165 Vgl. Hannah, Divorce, S. 428.

166 Vgl. Blackford, Rise, S. 85 u. Hannah, Mergers, S. 306.

verloren die Anteile ihre Kontrollwirkung. Die zumindest noch partielle Verbindung zwischen Besitz und Leitung löste sich auf und machte einer Streuung der Kapitalanteile Platz. Mit dem Trend zur „dispersed ownership“ erhielt das kapitalmarktbasiertere Finanzsystem der USA seine bis heute typischen Züge und entfernte sich immer weiter vom koordinierten Wirtschaftssystem Deutschlands.<sup>167</sup>

Im scharfen Gegensatz zum rigorosen Verbot durch den Sherman Act hatten deutsche Gerichte seit 1872 die Zulässigkeit von Kartellen unter bestimmten Voraussetzungen wiederholt bejaht. Die Ratio der Beschränkung der Gewerbefreiheit formulierte das Bayerische Oberlandesgericht 1888 wie folgt: „Die Hebung eines im Niedergang befindlichen Gewerbebezuges durch Vereinbarungen unter den Angehörigen desselben (...) verstößt gegen kein Sittengesetz, erscheint vielmehr als Aufgabe jedes umsichtigen Geschäftsherrn. (...) Das Bestreben, der Überproduction entgegenzuwirken, richtet sich sohin gegen ein wirtschaftliches Übel (...).“<sup>168</sup> Bestätigt und erweitert wurde diese Auffassung durch das berühmte Urteil des Reichsgerichtes von 1897, das nicht nur die Zulässigkeit von Kartellverträgen im Interesse der Vermeidung eines existenzbedrohenden Wettbewerbs, sondern auch ihre gerichtliche Durchsetzbarkeit höchstrichterlich festschrieb, sofern solche Kartelle nicht zu völligen Monopolen führten. Damit konnte Deutschland zum „klassischen Land der Kartelle“<sup>169</sup> werden, auch wenn diese oft zerfielen und nicht immer die erhoffte Gesundung angeschlagener Branchen erbrachten. Jedoch schufen Kartelle und andere Formen der Zusammenarbeit im Rahmen des „cooperative capitalism“ verbesserte Überlebenschancen des einzelnen Unternehmens und langfristige Perspektiven für Investitionen sowie Forschung und Entwicklung.

In der lange wirksamen deutschen Rechtstradition kam eine Präferenz für Kontinuität und Kooperation gegenüber einem schnelllebigen Wettbewerb und des existenziellen Kampfes aller gegen alle zum Ausdruck. Das in Deutschland dominante Leitbild unterschied sich fundamental von demjenigen in den USA. Während dort Unternehmen als Handelsobjekte den Charakter einer Ware besitzen und ihre Existenzberechtigung primär im Markt sicherzustellen haben, wurden sie in Deutschland auch mit der Stiftung von Identität und Stabilität assoziiert und daher der Bestandsicherung ein Vorrang vor dem „ruinösen“ Wettbewerb eingeräumt.<sup>170</sup>

Der Sherman Antitrust Act von 1890 wies dagegen in eine völlig andere Richtung, als er Kartelle untersagte und kriminalisierte, um die Konsumenten und eben nicht die Produzenten zu schützen.<sup>171</sup> Damit wurden Unternehmen auf Fusionen als Mittel der Gewinnung von Marktmacht verwiesen, wodurch viele

---

167 Vgl. O'Brian, *Factory Size*; Bell, *End*, S. 42 f.

168 Zit. nach Richter, *Wirkungsgeschichte*, S. 65. Zur Entwicklung der Rechtsprechung vgl. ebd., S. 61-77.

169 Böhm, *Reichsgericht*, S. 212.

170 Vgl. Albert, *Kapitalismus*, S. 103-127; Hau, *Traditions*, S. 44 u. 48 f.

171 Vgl. Spindler, *Recht*, S. 224-256.

Firmen ihren Charakter als Familienunternehmen verloren. Auch wenn das Kartellverbot lange nicht stringent angewendet wurde, begründete es jedoch eine folgenreiche Pfadabhängigkeit, die es größeren Familienunternehmen erschwerte, ihre Eigenständigkeit über längere Zeiträume zu wahren.

Auf derselben Linie liegt es, dass insbesondere die staatlichen Akteure in Deutschland die Entwicklung der Kapitalmärkte deutlich kritischer betrachteten als in den USA. Obwohl auch hier der Ruf der Unternehmen nach größerer Gründungsfreiheit immer lauter wurde, hielten sich die deutschen Einzelstaaten zunächst zurück, wenn es um die Zulassung von Kapitalgesellschaften ging. Zur Konzessionierung bedurfte es eines hoheitlichen Privilegs, das – ähnlich wie in den USA – zunächst nur für kapitalintensive Infrastrukturprojekte erteilt wurde. So firmierten etwa in Preußen bis zur Reichsgründung kaum mehr als 200 Firmen des Eisenbahn-, Bergbau- und Hüttenwesens als AGs.<sup>172</sup> Die Befürchtung der Souveräne, dass eine Öffnung der Börsen Kapital aus den Markt für öffentliche Anleihen umlenken und die Staatsfinanzierung erschweren würde, blockierte über mehrere Jahrzehnte eine Ablösung des merkantilistischen Oktroi-Modells. Erst mit dem reichsweiten Aktiengesetz von 1870 wurde die staatliche Konzessionspflicht durch ein handelsrechtliches Normativsystem ersetzt.<sup>173</sup> Wenn auch verhaltener als in den USA, löste dieser Liberalisierungsschritt einen rund dreijährigen Gründungsboom aus, während dem allein in Preußen 928 Unternehmen mit einem Nominalkapital von nahezu 2,9 Milliarden Mark entstanden. Im gesamten Reichsgebiet verdoppelte sich die Zahl der gehandelten Firmeneffekten. Dies wiederum führte zu einer überhitzten Spekulationsrallye in oft schlecht fundierte Aktienwerte, die 1873 in einem Zerbersten der Börsenblase endete.<sup>174</sup>

In der Folge kühlte die Euphorie zum einen merklich ab; in den Stichjahren 1883 und 1900 wurden kaum mehr als jeweils 200 Aktiengesellschaften gegründet. Zum anderen sah sich die Reichsregierung veranlasst, den deutschen Kapitalmarkt wieder stärker zu regulieren. Sie versuchte, den mit der Auflösung des Konzessionssystem verbundenen Verlust seiner direkten Aufsichtsrechte durch mittelbare handelsrechtliche Gründungsvorschriften zu kompensieren. Wie intensiv der Staat damit lenkend in die Ausgestaltung des deutschen Corporate-Systems eingriff, kann an vier Punkten veranschaulicht werden.

Erstens implementierte der Staat strikte Zeichnungsverpflichtungen für die Gründung von Aktiengesellschaften. Bereits das Aktiengesetz von 1870 schrieb vor, dass zehn Prozent des Nominalkapitals vor Gründung einer Aktiengesellschaft eingezahlt und alle Anteile von externen Investoren zu zeichnen waren. Auf der Basis der Erfahrungen der Gründerkrise erhöhte der Gesetzgeber die Einzahlungspflicht auf einen prohibitiven (bis heute gültigen Satz) von 25 Prozent. Zudem mussten die Gründer nun einen Finanzprospekt, einen detaillierten Subskriptionsplan sowie den Nachweis vorlegen, dass die Mehrheit

---

172 Vgl. Guinnane, *Ownership*, S. 702.

173 Vgl. Fohlin, *History*, S. 259 ff.; auch Gehlen, *Aktienrecht*, S. 167.

174 Vgl. u. a. Gömmel, *Entstehung*, S. 153-55 u. 160.

der Aktionäre ihre Stimmrechte in der ersten Generalversammlung tatsächlich wahrnahm.<sup>175</sup> Auf Seiten der Gründer bargen die engen Frist- und Zeichnungspflichten das Risiko, die Firmengründung und damit die Finanzierung des Investitionsprojektes zu verzögern. Sie wurden gedrängt, Banken als informierte Intermediäre einzusetzen, die die Kapitalanteile geschlossen zeichneten, sie dann an ihre Kunden veräußerten oder im Depot behielten. Zudem setzte der Staat gezielte Anreize für Investoren, größere Kapitalblöcke zu übernehmen. Auch für Familienunternehmer ließ sich so leicht legitimieren, dass sie bei einer Inkorporierung ihrer Firmen Mehrheitsanteile behielten – eine Maßnahme also, die exemplarisch bei den Familienkonzernen Krupp, Thyssen, Wolff, Siemens oder Bosch den Erhalt konzentrierter Eigentums- und Kontrollarrangements förderte.<sup>176</sup>

Zweitens ist auf restriktive steuerliche Eingriffe zu verweisen, mit denen der Staat das Wachstum des Wertpapiermarktes bremste. Mit dem Stempelsteuergesetz von 1894 und seiner Neufassung 1900 verdreifachten sich Transaktionsgebühren für Effektentransaktionen. Damit wurde die Industrie angehalten, ihre Aktien im Depot ihrer Hausbank zu belassen. Zugleich internalisierten die Banken den Fluss an Aktienordern, um durch Depot- und Stimmrechtsübertragungen Steuern zu sparen.<sup>177</sup> Auch mit diesem Schritt stärkte der Staat die Rolle der sowohl im Depositen- und Beteiligungsgeschäft aktiven Universalbanken, als Lenkungs- und Kontrollinstanz in den Unternehmen zu fungieren. Parallel lenkte eine bewusst restriktive Geldpolitik der Reichsbank die Unternehmensfinanzierung mit niedrigen Diskontzinsen auf die Kreditmärkte. Rational gab es für viele deutsche Unternehmen um die Jahrhundertwende kaum einen Grund, sich am freien Kapitalmarkt um eine Erhöhung des Eigenkapitals zu bemühen und Anteile zu verkaufen, da sie über ein staatlich orchestriertes Banksystem leicht Kredite bekommen konnten.<sup>178</sup> Insbesondere für personengesellschaftliche Familienunternehmen war die Flexibilität der Kreditmärkte ein starker Faktor, ihre Organisationsverfassung beizubehalten.

Einen gewichtigen dritten Faktor bildete die weltweit einzigartige Implementierung eines dualen Geschäftsführungsmodells für Aktiengesellschaften. Im „two-tier-system“ trat ab 1870 neben den Vorstand ein Aufsichtsrat als kontrollierendes Vertretungsorgan der Gesellschafter. Durch Informations- und Berichtspflichten zwischen den Gremien sollte sichergestellt werden, dass die Interessen der Aktionäre bei strategischen Firmenentscheidungen Berücksichtigung fanden. Zwar wurde mit der Aktienrechtsreform 1884 eine strikte persönliche Trennung zwischen Vorstand- und Aufsichtsrat eingeführt, dennoch bot sich dieser Governance-Mechanismus an, um Mehrheitseignern oder Gründern auch in managergeführten Unternehmen eine effektive Aufsicht zu ermöglichen. Deutlich ist, dass das Trennmodell deutscher Prägung die Kontrollrechte wesentlich stärker in die Organisationsverfassung internalisierte. Demgegenüber

---

175 Vgl. Spindler, Recht, S. 56 ff.; Dunlavy u. Welskopp, Myths, S. 53.

176 Vgl. Fohlin, History, S. 227 u. 259.

177 Vgl. ebd., S. 259.

178 Vgl. Coffee, Rise, S. 55.

setzte das auch in den USA übliche monistische Gremienmodell auf eine marktvermittelte Zuweisung von Verfügungsrechten.

Ebenso deutlich wird diese unterschiedliche Schwerpunktsetzung beim Anlegerschutz. Im Gegensatz zu den USA waren die Publizitätsregeln in Deutschland nicht kapitalmarktrechtlicher, sondern gesellschaftsrechtlicher Natur. Bereits nach dem Allgemeinen Deutschen Handelsgesetzbuch von 1861 waren die Offenlegungspflichten nach Rechtsformen abgestuft. Über mehr als rund 150 Jahre blieben Personengesellschaften bis auf die steuerliche Rechnungslegung weitgehend von ihnen befreit. Dieser nicht zuletzt wettbewerbsstrategische Aspekt bremste die Inkorporierung gerade mittelständischer Unternehmen massiv ab.<sup>179</sup> Demgegenüber sahen sich Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien (KGaA) seit 1884 verpflichtet, Bilanzen und Gewinnausweise zu veröffentlichen. Zudem mussten sie einen formalisierten Geschäftsbericht über den „Vermögensstand“ und die inneren „Verhältnisse der Gesellschaft“ vorlegen. Im Hinblick auf die Gestaltung der Corporate Governance stach markant hervor, dass die Geschäftsberichte nicht ebenfalls zum Handelsregister einzureichen waren. Sie dienten allein zu Informationszwecken für den Aufsichtsrat und gegebenenfalls für die Generalversammlung. Diese begrenzte Publizität bestätigt die andersartige Ausrichtung der deutschen Kontrollsysteme im Vergleich zu den USA – und die Differenzen zwischen dem internen Stakeholder- beziehungsweise externen Shareholder-Modell.<sup>180</sup>

Die Institutionenökonomie führt die Auseinanderentwicklung der Governance-Prinzipien auf Differenzen der Rechtssysteme zurück. Hiernach entwickelte sich unter dem individualistisch-gewohnheitsrechtlichen Common Law angelsächsischer Prägung ein hoher, von Parlamenten und Richtern immer wieder bestätigter Primat des Schutzes von Minderheitsanlegern. Das war eine entscheidende Voraussetzung dafür, dass sich eine offene Aktienkultur entfaltete, die immer breitere Gesellschaftsschichten erfasste. Dies gab dem Kapitalmarkt eine besondere Tiefe und Diversität. In Ländern des subjektivistischen, vertragsrechtlichen Civil Law dagegen blieb der Schutz der Anleger schwächer ausgeprägt.<sup>181</sup> In einem Umfeld, in dem die Risiken einer über den Kapitalmarkt vermittelten Finanzierung nicht oder nur partiell durch Offenlegungs- und Schutzrechte aufgefangen wurden, so die These, neigten die Akteure stärker dazu, ihre Unsicherheit mittels sozioökonomischer Netzwerke zu reduzieren. Dazu zählten die enge Zusammenarbeit mit einer Hausbank oder der Erhalt von familiären Eigentums- und Kontrollstrukturen. Beides schuf informelles Vertrauen und schloss so die normativen Überwachungslücken des Governance-Systems.<sup>182</sup>

---

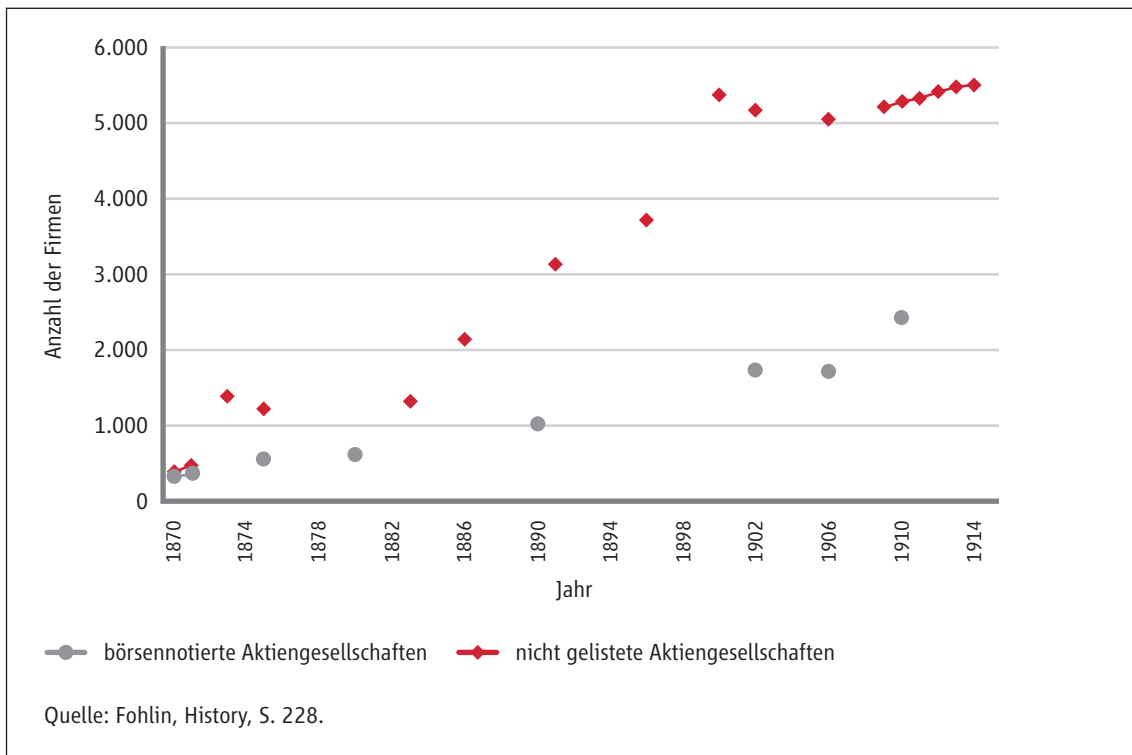
179 Vgl. Pellens u. Fülbier, Anforderungen, S. 437 ff.

180 Vgl. Ampenberger, Unternehmenspolitik, S. 79.

181 Vgl. Coffee, Rise, S. 24.

182 Vgl. Ehrhardt, Nowak u. Weber, Running in the Family, S. 5

**Abb. D-1: Börsennotierte und nicht gelistete Aktiengesellschaften in Deutschland, 1870 bis 1914**



Wie wenig sich bei deutschen Kapitalgesellschaften in der Phase der Hochindustrialisierung marktvermittelte Kontrollprinzipien durchsetzten, zeigt sich in einem niedrigen Anteil von Börsennotierungen (Abb. D-1). Während der Bestand an AGs in der Kaiserzeit langfristig zunahm, war insbesondere seit den Gesetzesreformen von 1884 und 1896 eine große Zurückhaltung erkennbar, Firmen durch eine freie Aktienemission über den Kapitalmarkt zu finanzieren.

1907 war nur knapp ein Drittel der AGs an einer der deutschen Börsen gelistet, was trotz eines Mangels an konkreteren Daten die Vermutung nahelegt, dass es sich bei der Mehrheit der Firmen weiterhin um „entrepreneurial enterprises“ handelte. Sie vermieden den öffentlichen Börsenhandel, um mit der Ausgabe von Aktienanteilen an einen ausgewählten Kreis von Geschäftspartnern und Verwandten die Kontrollrechte bei den Gründern zu belassen. Im exemplarischen Fall Siemens & Halske regelte die Gesellschaftssatzung von 1897 ausdrücklich, dass Aktien nicht an Outsider veräußert werden durften. Oft waren es nur kleine, konzentrierte Gruppen von Anteilseignern, meist Gründer(familien) in Zusammenarbeit mit den Universalbanken, die Eigentum und Entscheidungen kontrollierten.<sup>183</sup>

Um dieses Phänomen zu erklären, ist noch einmal auf die grundlegende Funktionsweise der Universalbanken zu verweisen. Anders als im arbeitsteiligen Trennbankensystem in den USA waren die ab 1870

<sup>183</sup> Dies bestätigt Fohlin, History, S. 228.

gegründeten deutschen Großbanken sowohl im Depositen-, Einlagen- und Beteiligungsgeschäft aktiv. Sie boten die gesamte Palette an Serviceleistungen, wodurch sich die Kundenbindungen intensivierten und verstetigten. Zugleich erhielten die Banken umfassenden Einblick in die Finanztransaktionen ihrer Industriepartner. Drohte die Kreditlinie eines Unternehmens im Kontokorrentverkehr überschritten zu werden, entschieden die Großbanken, ob sie die Kredite aufstockten oder einen Teil des Finanzierungsbedarfs als Effekten ausgaben. Auch im letzteren Fall wurden die Wertpapiere nicht zwangsläufig an das Publikum abgegeben. Vielfach regelten die Universalbanken den Handel der Aktien oder Obligationen ohne Einschaltung der Börsen. Einerseits ließen sich auf diesem Weg die Transaktionssteuern umgehen. Andererseits platzierte man die Effekten im Kreis der Anleger aus der eigenen Kundschaft, um sich die Ausübung des Depotstimmrechtes für die hinterlegten Aktienpakete zu sichern.<sup>184</sup> Die Folge war, dass die Banken allein auf der Grundlage der Wahrnehmung geblockter Fremdstimmrechte ihre Vertreter in die Aufsichtsgremien von Industrieunternehmen entsenden konnten. So entspannte sich schon vor der Jahrhundertwende ein eng geknüpftes personelles Netzwerk der Banken-Industrie-Beziehungen. In den Zwischenkriegsjahren akkumulierten die führenden deutschen Bankiers nicht selten 20 oder sogar deutlich mehr Mandate; allein die Delegierten der Großbanken vereinigten über tausend Aufsichtsratsposten auf sich.<sup>185</sup> Ganze Branchen, wie der Eisen-, Stahl- und Chemiesektor, wurden letztlich über personelle Querverflechtungen gesteuert, was den Zusammenschluss in Großkonzernen und zu – in Deutschland keineswegs verbotenen – Kartellen förderte. Hier lagen die Wurzeln des koordinierten Kapitalismus und die Geburtsstunde der „Deutschland AG“.<sup>186</sup>

Gleichzeitig lieferte das Zusammenspiel zwischen „universal banking“, „proxy voting“ (Stimmrechtsausübung) und „interlocking directorates“ die Grundlage für einen intensiven Informationsaustausch, der es den Bankiers ermöglichte, als Intermediäre der Besitz- und Kontrollrechte aufzutreten. Indem gerade Klein-, aber durchaus auch Großinvestoren ihre Stimmrechte an die Kreditanstalten übertrugen, beauftragten sie die Bankiers, den Schutz ihrer Interessen „aus dem Inneren“ der Unternehmen zu verfolgen. Diese Praxis verdeutlicht abermals, dass zentrale Kontrollfunktionen, die im amerikanischen Finanzsystem vom Markt übernommen wurden, in Deutschland von den Banken internalisiert wurden.<sup>187</sup> Auf diesem Weg eröffnete sich für die Gründer zugleich die Möglichkeit, ihren Einfluss auf die Geschicke des Unternehmens zu erhalten, solange sie vertrauensvoll mit ihren Hausbanken zusammenarbeiteten. Die Zusammenballung der Stimmrechte auf einen kleinen Akteurskreis förderte somit den Status quo-Erhalt verdichteter Besitz- und Leitungsverhältnisse.

---

184 Vgl. Ziegler, Modell, S. 284.

185 Vgl. ebd., S. 285; Wixforth u. Ziegler, Bankenmacht; Fohlin, Rise, S. 307-333. Eine detaillierte Analyse bietet auch Fohlin, Finance Capitalism.

186 Vgl. Reckendrees, Wurzeln, S. 57-84.

187 Vgl. Fohlin, History, S. 259.

Während sich die Verflechtung von Banken und Industrie in Deutschland im ersten Drittel des 20. Jahrhunderts verfestigte, traf der Einfluss der Investmentbanken in den USA auf wachsenden politischen Widerstand. Nach einer Börsenpanik von 1907 begannen zunächst die Einzelstaaten, Wertpapiergesetze zu erlassen, die die ohnehin hohen Publizitätspflichten von Kapitalgesellschaften weiter ausdehnten. 1912 setzte der Kongress schließlich eine Untersuchungskommission – das nach ihrem Leiter benannte Pujo-Committee – ein, um zu überprüfen, inwieweit der „Money Trust“ das Kartellverbot des Sherman Acts unterliefe. Der Hauptvorwurf lautete, dass die reziproke Kapital- und Personalverquickung zwischen Banken und Big Business den Wettbewerb auf den Finanzmärkten zum Nachteil der Kleinanleger beschnitt.<sup>188</sup> Mit der Verabschiedung des Clayton Antitrust Act von 1914 ging die US-Regierung erstmals regulierend gegen die Banken-Industrie-Netzwerke vor. Durch die Vorgabe, dass konkurrierende Unternehmen einer Branche nicht personell miteinander verflochten sein durften, drängte der Staat die Bankiers zumindest partiell aus ihren Board-Positionen. Allerdings verband sich sein zunächst vorsichtiges Vorgehen mit der offenen Drohung, die Börsen unter strikte staatliche Kontrolle zu stellen, sofern sie den Anlegerschutz nicht im Rahmen der Selbstregulierung zu stärken bereit seien.<sup>189</sup>

Der erhöhte Regulierungsdruck verfehlte seine Wirkung nicht. Unter dem Schlagwort der „Shareholder Democracy“ lenkte allen voran die NYSE ihre Aufmerksamkeit auf die Frage des Proporz zwischen Eigentums- und Stimmrechten. Im Nachgang der Pujo-Kommission bekannten sich die amerikanischen Börsen bereits vor dem Ersten Weltkrieg öffentlichkeitswirksam zum Prinzip des „one share, one vote“. Damit wandten sie sich gegen die auch in den USA seit der Jahrhundertwende sichtbaren Versuche der Investmentbanken, Stimmrechte zu poolen. Da Depotstimmrechte im Trennbankensystem rein technisch nicht denkbar waren, richtete sich die Kritik gegen die Ausgabe nicht-stimmberechtigter Vorzugsaktien, gegen „dual class stocks“, „voting trust“ (Mehrstimmrechtsaktien) und „pyramid holdings“, über die Minderheitsaktionäre Kontrollrechte vereinnahmten und sich die Entscheidungsmacht sichern konnten.<sup>190</sup> Für die noch bestehenden Familienunternehmen in den USA war die Diskreditierung von Vorzugs- und Mehrstimmrechten eine weitere Negativentwicklung auf dem Weg in eine zunehmende Marginalisierung. Sie gerieten gewissermaßen in eine „Sippenhaft“ mit den Investmentbanken und verloren mehr und mehr eines ihrer entscheidenden Instrumente zur kontrollierten Marktkapitalisierung.

Im Ersten Weltkrieg, vor allem aber in der Zwischenkriegszeit, setzte sich der Trend zu einer breiteren Streuung des Aktienbesitzes in den USA weiter fort. Zum einen erhob der Staat in der Endphase des Krieges eine erhebliche Sondersteuer auf Unternehmensprofite, um Inflationsgewinne zu verhindern und nicht investiertes Kapital abzuschöpfen.<sup>191</sup> Dadurch wurde es für Familienunternehmer attraktiver,

---

188 Vgl. Schader, Steuerungsfähigkeit, S. 183.

189 Vgl. ebd.; Geisst, Geschichte, S. 165 f.; Fohlin, Finance Capitalism, S. 29.

190 Vgl. Means, Separation, S. 76-78.

191 Vgl. u. a. Stamm, Bundesfinanzen, S. 123.



ihre Firmenanteile zu verkaufen und das Vermögen zu diversifizieren; Kontrollrechte also gegen den Eigentumsschutz einzutauschen.<sup>192</sup> Zum anderen lockten die patriotisch beworbenen, mit hohen Ausschüttungen ausgestatteten Krieganleihen einen immer größeren Teil der US-Amerikaner an die Börsen. Seit dem Kriegseintritt der USA expandierte der Kapitalmarkt. Mithin multiplizierte sich der Anteil der Kleinanleger, die Gesellschaftsanteile der großen Industrieunternehmen zeichneten.<sup>193</sup> Zwischen 1900 und 1922 stieg die Zahl der Aktionäre in den USA von 4,4 auf etwa 14 Millionen. Nach den folgenden Boomjahren waren es 1929 circa 20 Millionen.<sup>194</sup>

Ihre nachhaltigsten Effekte zeigten diese Entwicklungen allerdings erst mittelfristig: Mit der rasch steigenden Zahl der Kleinanleger organisierte sich eine breite Lobby, die im medialen und politischen Raum auf eine Verstärkung des Investorenschutzes drängte. Seit der Mitte der 1920er-Jahre intensivierte die NYSE ihren Kampf gegen die undemokratische Separierung von Kontroll- und Eigentumsrechten, indem sie den Handel mit Papieren ohne Stimmberechtigung nun rundweg ablehnte.<sup>195</sup> Vorzugs- und Inhaberaktien sowie „voting trusts“ verschwanden zunehmend vom Kapitalmarkt. Nach einer zeitgenössischen Studie von Berle und Means waren 1930 nur noch 21 Prozent der größten 200 Unternehmen des Landes durch die Präsenz von kontrollierenden Mehrheitseignern gekennzeichnet – ein Umstand, den die Autoren als „remarkable diffusion of ownership“ feierten.<sup>196</sup>

Die Vergleichszahlen für Deutschland weisen dagegen auf eine relativ hohe Beständigkeit des Familieneinflusses. 1925 nutzten 53 Prozent, genauer 842 von insgesamt 1595 Aktiengesellschaften, Mehrheitsstimmrechte, um einen kontrollierenden Blockbesitz der Gründer zu ermöglichen. Dabei wurden 20- bis 250-mal so viele Stimmrechte in den Unternehmen ausgeübt, als es bei einer Gleichbehandlung von Aktien der Fall gewesen wäre.<sup>197</sup> Obwohl in der Zeit der Großen Inflation die Gründung von Aktiengesellschaften durch das „billige“ Geld an den Kapitalmärkten massiv angetrieben wurde, blieb die konzentrierte Familien- beziehungsweise Insider-Orientierung erhalten. Der Mittelstand und die Kleinunternehmen wurden von dem kurzen Strohfeuer der Inkorporierung kaum erfasst. Für sie bestanden weder steuerliche noch finanzstrategische Anreize, ihre Unternehmen in Publikumsgesellschaften umzuwandeln. 1925 waren weiterhin rund 90 Prozent aller deutschen Firmen als Einzel- oder Personengesellschaften geführt.<sup>198</sup>

---

192 Vgl. Becht u. DeLong, Block, S. 641.

193 Allein zwischen 1900 und 1928 verfünffachte sich die Anzahl der Aktionäre der 31 größten Industrieunternehmen von rund 227.000 auf 1,4 Millionen. Vgl. Becht u. DeLong, Block, S. 641; Means, Diffusion 1930, S. 563-65.

194 Vgl. O’Sullivan, Contest, S. 76 sowie Rutterford u. Sotiropoulos, Rise, S. 485-535.

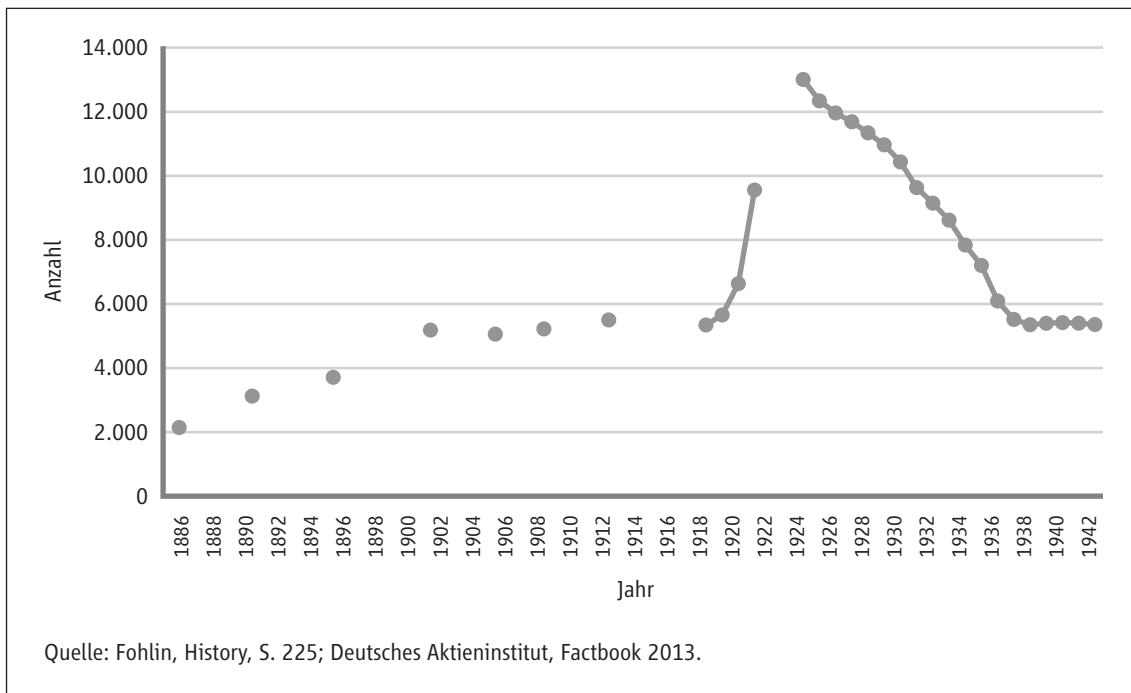
195 Vgl. Coffee, Rise, S. 37.

196 Vgl. Berle u. Means, Modern Corporation, S. 109.

197 Vgl. Fohlin, History, S. 262.

198 Daten nach Gömmel, Entstehung, S. 152 ff.

Abb. D-2: Die Gründungswelle in der Inflation: AGs in Deutschland, 1886 bis 1943



Demgegenüber verdreifachte sich die Zahl der deutschen Aktiengesellschaften zwischen 1919 und 1923 von etwa 5.600 auf über 16.000 Unternehmen. Sie wurden aber mehrheitlich – wie etwa der berühmte Stinnes-Konzern – nicht an den Börsen gelistet, sondern als Holding- und Beteiligungsgesellschaften konstruiert. In enger Kooperation mit den Universalbanken und auf Grundlage personeller Verflechtung wurde die Konzernbildung und Kartellierung ganzer Industriebranchen vorangetrieben. Sicherlich erlebte das Managerunternehmen in Streubesitz auch in Deutschland einen Aufschwung, aber die im Hintergrund liegenden Eigentumsstrukturen blieben weitgehend verdeckt und verdichtet.<sup>199</sup> Trotz der Konzentration, die mit dem voranschreitenden Managerkapitalismus zunahm und Großkonzerne wie die IG Farben oder die Vereinigten Stahlwerke hervorbrachte, blieben mit Siemens, Krupp, Klöckner, Wolff oder Stumm im Gegensatz zu den USA viele großindustrielle Unternehmen in der Kontrolle ihrer Gründerfamilien.

In Deutschland war es der verbreitete Einsatz von Depot- und vor allem Mehrfachstimmrechten, die kapitalgesellschaftlich verfassten Familienunternehmen den Spielraum gaben, sich zu behaupten. In Abgrenzung zum amerikanischen Prinzip „one share, one vote“ sanktionierten weder die deutschen Börsen noch der deutsche Gesetzgeber die selbstbestimmte Zuweisung von Stimmrechten durch die Gesellschaft beziehungsweise mittels privater Vertragsvereinbarungen zwischen Kapitalgeber und -nehmer. Im Gegenteil: Im Text des Börsengesetzes 1880 wurde die konkrete Bestimmung „Jede Aktie gewährt eine Stimme“ aus dem Allgemeinen Deutschen Handelsgesetzbuch von 1861 durch das wesentlich schwammigere „Jede

199 Vgl. zur Beharrung des netzwerkgestützten, oft familiären Einflusses: Ziegler, Kontinuität, S. 46 u. 52.

Aktie gewährt ein Stimmrecht“ ersetzt.<sup>200</sup> Die Höhe des Stimmrechts sowie mögliche Abtretungsregeln blieben vom Gesetzgeber unkommentiert. Dies eröffnete den Unternehmen die Möglichkeit, in ihrer Satzung die Insider-Governance selbst zu gestalten. Besonders in der Inflationszeit avancierte die Ausgabe von Mehrstimmrechtsaktien zur gängigen Praxis. Einer Studie des Statistischen Reichsamtes von 1925 zufolge reichte es bei 388 untersuchten Unternehmen, die auf dieses Instrument zurückgriffen, im Durchschnitt aus, lediglich zehn Prozent der Besitzanteile zu halten, um damit auf Gesellschafterversammlungen über 40 Prozent der Stimmen zu verfügen.<sup>201</sup> In den politischen Debatten wurden die Sonderrechte vordergründig zu einem Abwehrmechanismus stilisiert, um deutsche Unternehmen vor Übernahmeversuchen ausländischer Großinvestoren zu schützen, für die deutsche Firmen infolge des Wertverlustes der Mark extrem billig geworden waren. Mittels der Reduktion der betrieblichen Kontrollgruppen sollten die wirtschaftliche Souveränität und der Geist des koordinierten Kapitalismus erhalten bleiben. Faktisch aber halfen die offenen Stimmrechtsregeln den Banken und speziell den Familienunternehmen, sich Überwachungskompetenzen über das Management zu sichern.<sup>202</sup> Zum Einsatz kamen dabei sowohl Mehrstimmrechte als auch Vorratsaktien, also neu emittierte Effekten, die in der Regel von der Hausbank allein auf Rechnung der Gesellschaft deponiert wurden. Zudem zeigt das Beispiel C&A, dass traditionsreiche, mehrgenerationelle Familienunternehmen mit verkehrsbeschränkten, vinkulierten Namensaktien agierten, die ohne Zustimmung der ausgebenden Gesellschaft nicht transferiert werden durften. Dieses Instrument diente dazu, die Familiengeschafter zu disziplinieren, Fremdeinfluss zu begrenzen und Agency-Konflikten vorzubeugen.<sup>203</sup> „Deviations from a one-share-one-vote system, the most important of which appeared in the interwar years, greatly affected patterns of ownership and control in Germany. Because the disassociation of ownership and control allowed founders to control their firms longer than they would have otherwise, these legal changes altered the fates of families and their firms.“<sup>204</sup>

### **III. Finanzsysteme und Corporate Governance in Krisenzeiten 1929 bis 1945**

Seit dem Ende der 1920er-Jahre wurden die Pfade verstärkt, die die Finanzsysteme bereits eingeschlagen hatten. Getragen durch die tradierten Litorientierungen nahmen die Distanzen zwischen den Strukturen und Kulturen des Wirtschaftens in Deutschland und den USA zu. Gemeinsam war den beiden Ländern lediglich eine Steigerung staatlicher Regulierung in Reaktion auf die massiven ökonomischen Verwerfungen der deflatorischen Großen Depression seit 1929, die beiderseits des Atlantiks eine Vielzahl von Unternehmen in den Abgrund riss.

---

200 Dunlavy u. Welskopp, Myths, S. 56.

201 Vgl. Pross, Manager, S. 84 f.

202 Vgl. Fohlin, History, S. 254.

203 Vgl. Spoerer, C&A, S. 58.

204 Vgl. Fohlin, History, S. 261 f.

In den USA führten die Erfahrungen der Weltwirtschaftskrise, der in den „roaring twenties“ ein geradezu manischer Aufschwung der Aktienmärkte und eine massive Ausbreitung des Aktienbesitzes vorangegangen war, zu stark restriktiven Reformen sowohl des Banken- als auch des Kapitalmarktrechtes. Mit dem zweistufigen Glass-Steagall Act von 1932 und 1933 rückte die US-Regierung zunächst die Bekämpfung der Bankenkrise in ihren Fokus. Während sie in einem ersten Schritt einen nationalen Einlagensicherungsfonds (Federal Deposit Insurance Corp., FDIC) installierte, um das Vertrauen der Kunden in die Banken wiederherzustellen, setzte sie in einem zweiten Schritt das Trennbankensystem, das heißt die strikte institutionelle Separierung des Einlagen- und Kreditgeschäftes vom Wertpapiergeschäft durch. Das wesentlich striktere Bundesgesetz substituierte damit bereits seit dem 19. Jahrhundert bestehende gesellschaftsrechtliche Regelungen der Einzelstaaten, die den Banken große Lücken geboten hatten, dieses Leitprinzip zu umgehen. Ausgangspunkt der Initiative war der Vorwurf an die Geschäftsbanken, sie hätten über ihre im Investment-Banking aktiven Tochtergesellschaften im großen Stil faule Kredite in Wertpapiere umgewandelt und an gutgläubige Kleinanleger weiterveräußert.<sup>205</sup> Um jegliche Formen des Eigenhandels zu unterbinden, verbot der Glass-Steagall Act den Banken zugleich, Niederlassungen in mehreren US-Staaten und in den verschiedenen Sparten zu eröffnen. In der Konsequenz refragmentierte das Gesetz das US-Bankensystem und beschnitt seine Kreditmarkt-Ressourcen, wodurch sich koordinierende Banken-Industrie-Beziehungen deutlich schwerer entwickeln ließen. Mit dem Bank Holding Company Act von 1956 sollten diese regionalen und geschäftlichen Einhegungen des Bankwesens nochmals bestätigt und ausgedehnt werden.<sup>206</sup>

Als schwerer wiegenden Krisenfaktor erkannten die staatlichen Regulatoren allerdings ein Problem, das sie bereits seit einigen Jahren beschäftigte: den Mangel an Markttransparenz. Im Rahmen des „New Deal“, der tiefgreifenden Reformserie unter Präsident Roosevelt, ersetzte der Staat die private Selbstregulierung der Finanzmärkte durch bundeseinheitliche Regeln.<sup>207</sup> Mit dem Securities Act (1933) und dem Securities Exchange Act (1934) betraute die US-Regierung eine Bundesbehörde mit der Aufsicht des Börsenhandels. Die Securities and Exchange Commission (SEC) setzte unter dem Rubrum der „disclosure philosophy“ strikt darauf, Informationsdefizite der (Klein-)Anleger zu beseitigen, um die Funktionsfähigkeit der Kapitalmärkte wiederherzustellen.<sup>208</sup> Unter dem Verweis auf die Zusammenbrüche der verschachtelten Energie-, Eisenbahn- und Immobilien-Holdinggesellschaften Insull und Van Sweringen Bros. erneuerte die Behörde öffentlichkeitswirksam ihre Kritik an den verdeckten Machenschaften des Industrie-Banken-Flechtwerkes.<sup>209</sup> Sie insistierte auf eine äußerst strikte Offenlegung und eine Ausweitung des

---

205 Vgl. dies., Investment, S. 29.

206 Vgl. Burmistrova, Corporate Governance, S. 7.

207 Es gab in diesem Zusammenhang auch Versuche, das einzelstaatliche Charter System gänzlich abzuschaffen, aber sowohl Theodore Roosevelt als auch William Taft scheiterten daran, ein bundesweites Federal Incorporation Law durchzusetzen. Friedman, Law, S. 50.

208 Kirchbach, Publizitätspflichten, S. 2-4.

209 Vgl. McDonald, Insull; Becht u. DeLong, Block Holding, S. 642 ff.; Means, Separation, S. 75 ff.

Anlegerschutz, um Wettbewerbsverzerrung zuungunsten der Investoren zukünftig zu verhindern. Die SEC installierte das weltweit strengste Regime der Kapitalmarktüberwachung. Zugleich wurden die Unternehmen – sowohl „corporations“ als auch „limited liability partnerships“ als Pendant zur deutschen GmbH – umfassenden Publizitäts-, Bilanzierungs- und Rechnungslegungsvorschriften unterworfen.<sup>210</sup> Im Zusammenwirken mit der künstlichen Begrenzung der Kreditmärkte bestanden für US-Unternehmer kaum noch Vorteile, von einer Inkorporation abzusehen und ihren Besitz zu diversifizieren. Negative Signalwirkung ging dabei auch von der Steuerpolitik des „New Deal“ aus: Holdinggesellschaften und Beteiligungspyramiden wurden ab 1935 durch ertragsteuerliche Mehrfachbelastungen benachteiligt, da – im Unterschied zum deutschen Schachtelprivileg – Dividenden nicht mehr abgesetzt werden konnten. Mit der Wiedereinführung einer mit Sätzen von bis zu 55 Prozent prohibitiven Schenkungsteuer wurde die intergenerationale Weitergabe des Firmenbesitzes erschwert, während zugleich die Einkommensteuer von einem niedrigen Spitzensteuersatz von 12,5 bis 16 Prozent (1926) unter der Regierung Roosevelt auf 63 Prozent (1934) angehoben wurde.<sup>211</sup> Die Folge war ein weiteres Absinken der Präsenz von Gründer- und mehrgenerationalen Familienunternehmen.

Auch das deutsche Kooperationsmodell, das seit dem Kaiserreich die Interessen von Eigentümern, Managern, Gläubigern und Kunden durch enge interne Netzwerkverbindungen auszutarieren suchte, geriet in der Wirtschaftskrise ab Ende der 1920er-Jahre auf den Prüfstand. Mehrere Bilanzskandale machten offensichtlich, dass die Aufsichtsräte im Trennsystem der Corporate Governance ihrer Kontrollfunktion nicht adäquat nachgekommen waren. Beim Zusammenbruch der FAVAG, einer der größten deutschen Versicherungsgesellschaften, im Sommer 1929 hatte der Vorstand jahrelang Bilanzmanipulationen und spekulative Aktiengeschäfte getätigt, ohne dass es vom Aufsichtsrat bemerkt oder beanstandet worden wäre. Gleiches galt knapp zwei Jahre später für den sogenannten Nordwolle-Skandal, bei dem die Gründer-Geschäftsführer Lahusen die Schieflage ihres Unternehmens mithilfe ihrer Hausbank bewusst verschleierten. Als dies publik wurde, gingen nicht nur die weltweit bedeutende Kammgarnspinnerei und eine der fünf deutschen Großbanken, die Danat-Bank, Konkurs, sondern die Verwerfungen waren so intensiv, dass sie im Juli 1931 eine allgemeine Bankenkrise auslösten, die zahlreiche Industrie- und Bankunternehmen mit in den Abgrund riss.<sup>212</sup> Die Fälle zeigten, dass es den Aufsichtsräten in den Unternehmen an gesicherten Informationsressourcen, Sanktionsinstrumenten und Prüfkompetenzen fehlte. Daneben waren die Delegierten aufgrund einer Fülle von Mandaten in verschiedenen Unternehmen zeitlich mit den Kontrollaufgaben überfordert, ließen die Vorstände aufgrund persönlicher Freundschaften oder mit Blick auf ihre an die Dividende gebundenen Tantiemen gutgläubig gewähren.<sup>213</sup> Schon vor 1933 galt das Trennsystem als fehlerhaft, was den Ruf der Aktiengesellschaft in der politisch aufgeheizten Krisenlage allgemein diskreditierte.

---

210 Vgl. Kirchbach, Publizitätspflichten, S. 4.

211 Vgl. Marcus u. Dobkin Hall, Lives, S. 280; Beckert, Vermögen, S. 222 ff.

212 Vgl. Gall u. a., Deutsche Bank, S. 294 ff.

213 Vgl. ausführlich Bähr, Corporate Governance, S. 64 f.; Fiedler, Netzwerke, S. 93 ff.

In direkter Reaktion auf die Wirtschafts- und Bankenkrise verabschiedete die Regierung Brüning per Notverordnung im September 1931 eine Verschärfung der Kontrollbestimmungen für Aktiengesellschaften.<sup>214</sup> Entsprechend einer vom Reichsjustizministerium schon ein Jahr zuvor erarbeiteten Empfehlung zur Revision des Aktiengesetzes wurde die Höchstzahl der von einer Person akkumulierten Aufsichtsratsmandate auf zwanzig begrenzt, die Selbstzeichnung von eigenen Vorratsaktien und die Kreditvergabe an Vorstandsmitglieder unter strikte Auflagen gestellt. Die wichtigste Neuregelung aber war, dass der Kontrolle der Bücher durch den Aufsichtsrat eine zusätzliche obligatorische Bilanzprüfung durch unabhängige Revisoren zur Seite gestellt wurde. Erstmals wurden im deutschen Unternehmenssystem damit Überwachungsaufgaben externalisiert, um allzu enge Interessenkongruenzen aufzubrechen und sie als Hort des intransparenten Nepotismus auszuschalten.<sup>215</sup>

Das NS-Regime nahm nach 1933 die Debatten um eine Neuregelung des Aktien- und Unternehmensrechts auf, versah sie aber mit ihrer besonderen ideologischen Note. Die Reformen des Nationalsozialismus hatten einen nachhaltigen Einfluss auf eine Stabilisierung beziehungsweise Wiederausweitung der Bedeutung von Familienunternehmen in der deutschen Unternehmenslandschaft. Ursächlich hierfür waren drei Leitlinien: Erstens waren Rasse, Volk und Familie aufeinander bezogene Grundpfeiler der NS-Ideologie, die es zu stärken galt. Zweitens überhöhte das Regime die von Familien getragene Personengesellschaft zur idealen, „natürlichsten“ Unternehmensform. Getragen von einer starken Mittelstandsbewegung der Weimarer Republik, die von der radikalen NSDAP-Basis vereinnahmt wurde, entwickelte sich die Vorstellung eines Existenzkampfes zwischen dem bodenständigen Kleinunternehmertum und einem „anonymen“, oft synonym als „jüdisch“ verfemten Großkapital, das sich mit einer Haftungsbeschränkung der persönlichen Verantwortung für Wohl und Wehe des Betriebes und seiner Mitarbeiter zu entziehen versuche. Im Umfeld der Machtübernahme wurden Stimmen laut, die eine radikale Beseitigung aller Kapitalgesellschaften einforderten. Da allerdings früh klar war, dass die Rüstungsvisionen des Regimes ohne die kapitalstarken Industriekonzerne kaum realisiert werden konnten, wurden derartige Vorstöße von der Parteiführung zurückgewiesen. Der Blick richtete sich daher drittens auf eine radikale Reform der Organisationsverfassung von Kapitalgesellschaften. Die Corporate-Governance-Doktrin des NS lautete, das autoritäre Führerprinzip des politischen Raumes auf die Wirtschaft zu übertragen, um bestehende Kontrolllücken durch klare Entscheidungsstrukturen aufzulösen. Eine Folge von Gesetzen zur Neuordnung des Wirtschaftslebens im Frühjahr 1934 erklärten den Inhaber, den Vorstand oder Geschäftsführer eines Unternehmens zum „Betriebsführer“, dem als kontrollierende Instanz ein „Wirtschaftsführer“ der Deutschen Arbeitsfront (DAF) als kollektiver Interessenvertreter des Staates, der Anteilseigner und der Belegschaft zur Seite gestellt wurde.<sup>216</sup> Die Idee der individuellen Führung wertete die Rolle des Unternehmers auf und begünstigte eigentümergeleitete Firmenstrukturen.

---

214 Vgl. „Notverordnung des Reichspräsidenten über Aktienrecht, Bankenaufsicht und über eine Steueramnesie“ vom 19.09.1931, in: RGBl. I, 1931, S. 493 ff.

215 Vgl. Habersack, Abschlussprüfer, S. 695.

216 Vgl. zu den Gesetzen u. a. Bähr, Corporate Governance, S. 67.

In den Folgejahren wurden diese Vorstellungen durch massive Eingriffe in das Aktien- und Unternehmensrecht verankert. Das handelsrechtliche Umwandlungsgesetz vom Juli 1934 versprach Aktiengesellschaften und GmbHs starke Begünstigungen bei der Umsatz-, Gewerbe- und Körperschaftsteuer, wenn sie die Inkorporierung zurücknahmen und zur Rechtsform der Personengesellschaft wechselten. Zuvor war eine Umwandlung zwar auch schon möglich, aber aufwändig und teuer gewesen, da eine Liquidation der bestehenden Gesellschaft sowie eine Neugründung notwendig wurden. Dieser Schritt wurde nun überflüssig, wodurch sich auch die entstehende Steuerlast reduzierte.

Ab Dezember 1934 begrenzte das Anleihestockgesetz zudem die Volatilität der deutschen Kapitalmärkte einschneidend. Das Gesetz schrieb Höchstsätze für Dividenden von sechs bis acht Prozent vor. Wurden sie überschritten, mussten die Unternehmen ihre nicht ausgeschütteten Gewinne an die (halb)staatliche Deutsche Golddiskontbank abführen. Um dies zu umgehen, begannen die Firmen einen Großteil ihrer Gewinne als stille Reserven zu thesaurieren. Es war das Ziel des Regimes, die Zeichnung von Unternehmensaktien für private Anleger unattraktiv zu machen, um die Kapitalmärkte so für die Zwecke staatlicher Rüstungsfinanzierung frei zu machen.<sup>217</sup>

1937 erhöhte schließlich ein neues Aktiengesetz die Barrieren, AGs zu betreiben oder zu gründen. Zum einen wurden die Publizitätspflichten für AGs und GmbHs deutlich verschärft. Zum anderen erhöhte der Staat für AGs die Mindesteinzahlungssumme des Grundkapitals von 50.000 auf 500.000 RM. AGs mit einem Kapital unter 100.000 RM zwang das Regime, sich binnen einer Übergangsfrist von drei Jahren in eine oHG beziehungsweise GmbH umzuwandeln, wodurch die Zurückdrängung von publikumsgesellschaftlichen Unternehmensformen nun auf unmittelbarem Weg exerziert wurde. Nur in rüstungsrelevanten Sektoren der Großindustrie akzeptierte der NS-Staat weiterhin AGs – auch hier allerdings nur unter der Bedingung, dass die persönlichen Entscheidungskompetenzen der Betriebsführer gestärkt, die Rechte des Aufsichtsrats und der Aktionäre dagegen eingeschränkt wurden. Als weiteren Bestandteil des Maßnahmenpakets verbot das Aktiengesetz von 1937 formal den Rückgriff auf Mehrfachstimmrechte, wobei es jedoch Familienunternehmen mit großzügigen Ausnahmen von dieser Vorgabe befreite. Als Ersatz wurde den AGs sogar erstmals erlaubt, bis zu 50 Prozent ihrer Anteilsscheine als stimmrechtslose Vorzugsaktien auszugeben, die dem Anteilseigner höhere Dividenden versprachen, wenn er im Gegenzug auf jegliche Einflussnahme verzichtete.<sup>218</sup> Beide Maßnahmen stärkten die Position von Blockbesitzern und Altaktionären, da den Unternehmen nun Kapital zugeführt werden konnte, ohne die Kontrollkonstellationen zu verändern. Bezeichnend ist dabei, dass die Gesetzentwürfe gemeinsam von Wirtschaftsrechtlern, Ministerialbeamten und führenden Vertretern der deutschen Unternehmerschaft, wie Carl Friedrich von Siemens, Willy Tischbein (Continental Gummiwerke), Hermann Schmitz (IG Farben) und Wilhelm Kißkalt (Münchner Rück), ausgearbeitet wurden. Es waren damit die in ihrem Leitungsanspruch gestärkten Betriebsführer der Privatwirtschaft selbst, die im Reformprozess trotz vieler ideologischer

---

217 Vgl. Tooze, *Ökonomie*, S. 137 f.

218 Vgl. Hein, *Rezeption*, S. 188, allgemein zum Aktiengesetz von 1937 auch S. 169 ff.



Vorgaben den Erhalt beziehungsweise Ausbau ihrer unternehmerischen Autonomie durchsetzen konnten. Tendenziell konnten auch große Familienunternehmen von der Aufwertung solch hierarchischer Kontrollstrukturen profitieren und ihre Position stabilisieren. Im Kern blieb das insider-orientierte deutsche Corporate-Governance-Modell somit auch in der Zeit des Nationalsozialismus erhalten und erfuhr sogar auf verschiedenen Ebenen eine erhebliche Stärkung.

Die Personengesellschaften bauten ihre dominierende Position aus und profitierten dabei von der Zurückdrängung von Kapitalgesellschaften. Wie in Abbildung D-2 bereits gezeigt, halbierte sich die Anzahl der deutschen AGs zwischen 1931 und 1939 nahezu von rund 10.500 auf knapp über 5.500. Auch die GmbHs, die aufgrund ihrer beschränkten Haftung ebenfalls vom NS-Staat ideologisch bekämpft wurden, reduzierten sich von 55.000 (1934) auf 25.625 (1938). Die Uhren des Managerkapitalismus, so mag man angesichts dieser massiven Einschnitte urteilen, wurden durch die politisch initiierten Umwandlungen gerade mittelständischer Handels- und Industriebetriebe auf einen Stand vor dem Ersten Weltkrieg zurückgedreht. Der freie Kapitalmarkt trocknete durch die staatlich gelenkte Rüstungs- und Kriegskonjunktur bis 1945 nahezu vollständig aus, während die Kreditfinanzierung der Industrie durch die verdeckte Geldschöpfung und eine massenhafte mittelbare Wechseldiskontierung der Zentralbank boomte.<sup>219</sup> Dort, wo die Aktiengesellschaft bestehen blieb, in der Großindustrie und bei den Universalbanken, wurden die engen personellen Querverflechtungen zwischen den Unternehmen trotz – oder gerade wegen – des staatlichen Dirigismus kaum abgebaut, sondern im etablierten Kollegialsystem der dualen Geschäftsführung weitergeführt.

#### **IV. Rekonstruktionen. Unternehmensfinanzierung auf alten Pfaden 1945 bis 1980**

Nach dem Zweiten Weltkrieg zeigten sich in Westdeutschland überraschend starke Kontinuitätslinien sowohl in der Unternehmensstruktur als auch dem Gesellschaftsrecht und der Ausgestaltung des Finanzsystems. Besonders auffallend ist, dass sich die Zahl der AGs trotz des beginnenden Wirtschaftsbooms weiter reduzierte. Im Vergleich zu rund 5.000 AGs im Jahre 1943 sank ihre Zahl bis 1957 weiter auf knapp 2.600, um schließlich 1983 ein Allzeittief von nur noch knapp über 2.000 zu erreichen. Parallel dazu reduzierte sich der Anteil börsennotierter AGs, was vordergründig den zunächst über Jahrzehnte weiterlaufenden Bedeutungsverlust dieser Unternehmensform unterstreicht. Bei genauerem Hinsehen ist dieser Befund jedoch stark nach der Unternehmensgröße zu differenzieren. Im Jahr 1957 waren weiterhin 87 der größten deutschen Firmen als Aktiengesellschaft verfasst, weitere neun griffen auf die kapitalgesellschaftliche Rechtsform der GmbH zurück.<sup>220</sup> Es war somit die starke Separation zwischen inkorporierten Großunternehmen und einem personengebundenen Mittelstand, die nach 1945 fortgeschrieben wurde.

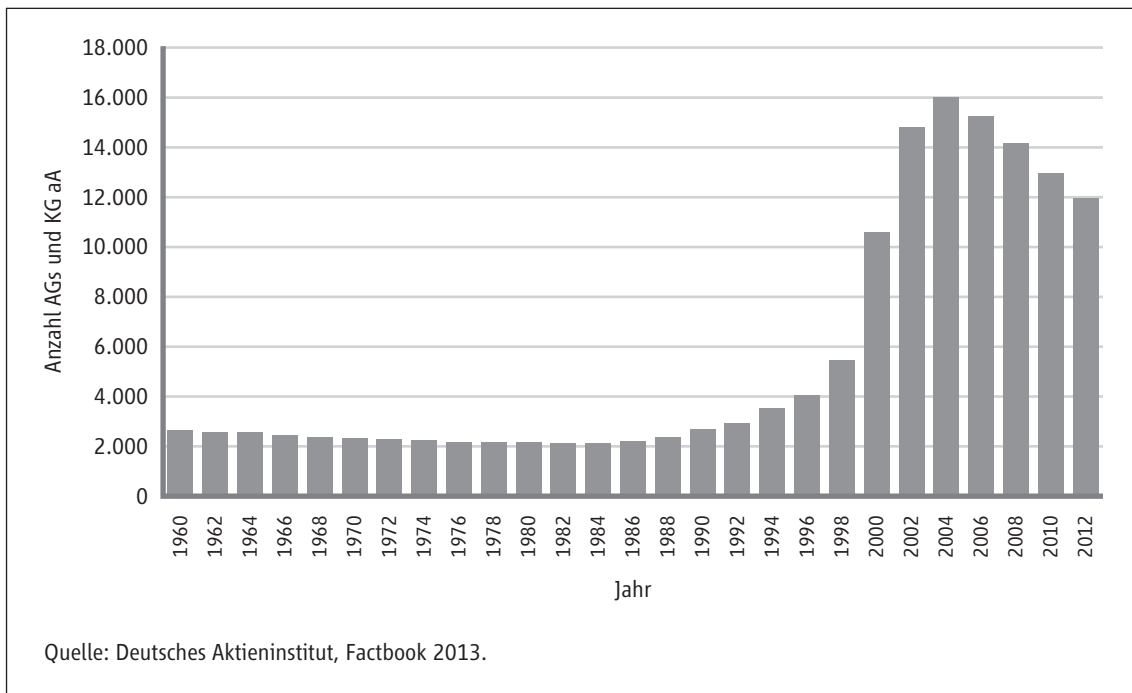
---

219 Vgl. als Überblick: Buchheim u. Scherner, Role; Spoerer, Scheingewinn.

220 Daten aus: Deutsches Aktieninstitut, Factbook 2013, Tab. 01-1a u. 01-08.



**Abb. D-3: Bestand von AGs und KGaA in Deutschland, 1960 bis 2012**



Die bundesrepublikanische Politik unterstützte diese Entwicklung weiterhin, wenn auch von ideologischen Motiven befreit. So schrieben die Umwandlungsgesetze von 1956 und 1969 nicht nur die Regelungen von 1934 fort, sondern erleichterten die Refirmierung von AGs zu oHG oder GmbHs. Auch kam es zur Erleichterung der Spruchverfahren, mit denen sich die einzelnen Anteilseigner zuvor auf mühsamen zivilrechtlichen Wegen ihre Abfindungen erstreiten mussten. Die Besitz-(rück)-übertragungen wurden ganz im Sinne der neuen Inhaber vereinheitlicht, einfacher und übersichtlicher gestaltet, wenn das Kapital der Ausgangsgesellschaft annähernd komplett übertragen wurde.<sup>221</sup>

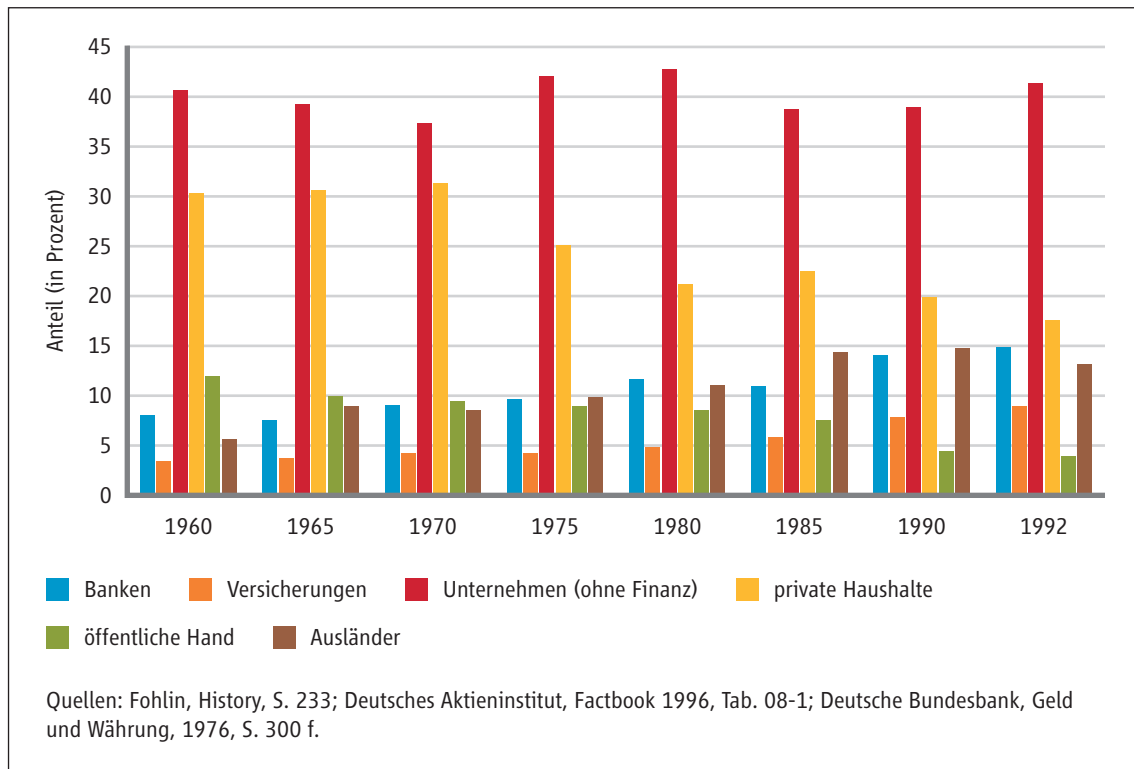
Auch im Inkorporationswesen behielt der Staat die patriarchalische Kontrolle. So entschied nach 1945 weiterhin ein staatlicher Ausschuss, zusammengesetzt aus Vertretern der Bundesbank sowie des Finanz- und Wirtschaftsministeriums, über die Börsenzulassung eines Unternehmens. Gerade in den ersten Jahren nach Kriegsende verhielt sich diese Kommission sehr restriktiv. Anstatt vorrangig der Unternehmensfinanzierung zu dienen, sollte der Kapitalmarkt primär für Anleihen und Pfandbriefe frei bleiben, mit denen angesichts der immensen Kriegsschäden drängende Infrastrukturmaßnahmen im Wohnungs- und Verkehrswegebau angeschoben werden konnten.<sup>222</sup> Das „Führerprinzip“ wurde gar erst mit der sogenannten Kleinen Aktienrechtsreform von 1965 formal aufgehoben. Zugleich ließ das Gesetz zu, dass Mehrfachstimmrechte per ministeriellem Erlass wieder zur individuellen Zuweisung von

<sup>221</sup> Vgl. Löffelholz, Repetitorium, S. 600.

<sup>222</sup> Vgl. Fohlin, History, S.231 ff.

Kontrollrechten genutzt werden konnten. Damit setzte sich das deutsche Aktienrecht abermals vom „one-share, one-vote“-Prinzip amerikanischer Prägung ab und erleichterte den Einfluss von Blockeignern.<sup>223</sup>

**Abb. D-4: Aktienbesitz in Westdeutschland, 1960 bis 1992 (in Prozent)**



Zwei Indizien lassen bis weit über das Ende der 1980er-Jahre hinaus auf eine anhaltend hohe Präsenz des Familieneinflusses in deutschen Unternehmen schließen: Die hohe Zahl von Personengesellschaften und die spezifischen verdichteten Eigentümerstrukturen von Kapitalgesellschaften. Abbildung D-4 zeigt einen zunehmenden Rückzug privater Haushalte vom Aktienmarkt. Zeichneten private Einzelanleger 1960 noch rund 30 Prozent der gehandelten Aktien, waren es 1992 lediglich 17,6 Prozent. Selbst im Jahr 2000 nutzte überhaupt nur jeder zehnte deutsche Haushalt die Börse als Anlageort, während in den USA jeder vierte Haushalt das Ersparte in Aktien investierte.<sup>224</sup> Allein diese Zahl verdeutlicht die geringere Streuung des gewerblichen Eigentums in Deutschland. Stattdessen waren es zu einem stabilen Satz Gewerbe- und Industriebetriebe sowie in zunehmendem Ma Banken und Versicherungen, die 1960 gemeinsam weit über 50 Prozent, 1992 sogar über 65 Prozent aller Unternehmensanteile auf sich vereinigten. Der deutsche Kapitalmarkt diente in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts also in weiten Teilen dazu, die Querverflechtungen innerhalb der „Deutschland AG“ zu intensivieren.

223 Vgl. ausführlich Fey, Unternehmenskontrolle, S. 43 f.; Wittgens, Spruchverfahrensgesetz, S. 8.

224 Vgl. Fohlin, History, S. 232.

Hinter diesem Prozess stand auf der Ebene der Einzelunternehmen eine anhaltende Konzentration von Eigentum und Kontrolle. Wie Tabelle D-2 mit einem Blick auf die Besitzstrukturen der 100 größten deutschen Unternehmen verdeutlicht, befand sich 1988 weniger als ein Drittel der Firmen in einem überwiegenen Streubesitz. Noch immer waren dagegen mehr als die Hälfte aller Kapitalgesellschaften von einzelnen Mehrheitsbesitzern dominiert. Allein in 20 Prozent der Unternehmen lag die Aktienmajorität dabei in den Händen von Gründern, ihren Familien oder Familienstiftungen. In Einzelfällen dominierten sie mit einem konzentrierten Besitz von bis zu 80 Prozent der Anteilsscheine die Unternehmen nahezu vollständig. Bei weiteren 18 Gesellschaften besaßen mehrere Eigner, auch hier meist Gründer und Gründerfamilien, bedeutende Aktienpakete von über fünf Prozent des Gesamtkapitals, was ihnen ein Monitoring der Betriebsführung erlaubte.<sup>225</sup>

**Tab. D-2: Eigentümerstruktur der 100 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland, 1988 bis 1998 (in Prozent)**

| Unternehmen                                | 1988      | 1990      | 1992      | 1994      | 1996      | 1998      |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>mit Mehrheitseigentümer (&gt;50 %)</b>  | <b>54</b> | <b>54</b> | <b>51</b> | <b>53</b> | <b>52</b> | <b>57</b> |
| anderes Top 100-Unternehmen                | 1         | 2         | 0         | 0         | 1         | 0         |
| ausländische Investoren                    | 16        | 17        | 16        | 18        | 14        | 17        |
| öffentliche Hand                           | 13        | 8         | 11        | 13        | 13        | 13        |
| Einzelinvestor, Familien, Stiftungen       | 21        | 23        | 19        | 17        | 19        | 18        |
| andere                                     | 3         | 4         | 5         | 5         | 5         | 9         |
| <b>ohne Mehrheitseigentümer (&lt;50 %)</b> | <b>46</b> | <b>46</b> | <b>49</b> | <b>47</b> | <b>48</b> | <b>43</b> |
| mehr als 50 % Streubesitz                  | 28        | 30        | 29        | 29        | 27        | 22        |
| keinerlei Majorität über 5 %               | 18        | 16        | 20        | 18        | 21        | 21        |

Quelle: Fohlin, History, S. 243.

Auch wenn mit den Banken und Industrieunternehmen institutionelle Anleger stärker aufkamen, blieben Familien im Kreis der bedeutendsten Shareholder-Gruppen. Wie bei Bosch, Krupp, BMW oder auch VW übten sie auch aus dem Aufsichtsrat heraus massiven Einfluss auf die Geschäftsführung aus. So ist es kaum verwunderlich, dass 1990 noch 17 der 21 größten Privatvermögen auf den Besitz von Unternehmen zurückgingen, die von der eigenen Familie gegründet worden waren.<sup>226</sup> Das deutsche Corporate-Governance-System bot für Mehrheitsaktionäre offenbar über lange Zeit konstant gute Rahmenbedingungen,

<sup>225</sup> Vgl. ebd., S. 235.

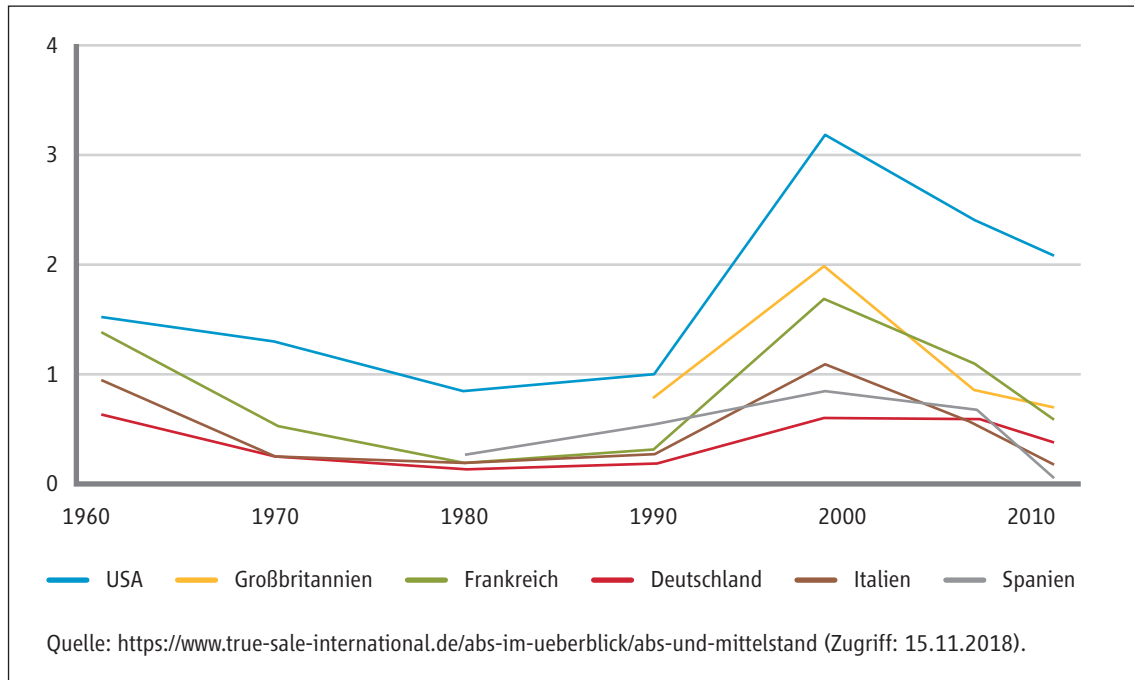
<sup>226</sup> Vgl. Joly, Großunternehmer, S. 21.

sodass sie sich kaum veranlasst sahen, ihr Vermögen zu diversifizieren und dem von der eigenen Familie gegründeten Unternehmen den Rücken zu kehren.

Dieses Argument lässt sich auch auf die Finanzierungsstrategien übertragen. Setzt man wie in Abbildung D-5 die Marktkapitalisierung in das Verhältnis zum Volumen der aufgenommenen Kredite im privaten Sektor (nur nichtfinanzielle Unternehmen), bestätigt sich, wie in Deutschland bis zum Ende der 1980er-Jahre Liquidität primär über die Kreditmärkte vermittelt wurde.

Gemessen an den marktorientierten angelsächsischen Finanzsystemen, selbst aber im Vergleich zu den führenden Industrienationen Europas, griffen deutsche Unternehmen wesentlich seltener auf externes Eigenkapital zurück. Dies galt offenbar insbesondere in den konjunkturellen Schwächeperioden der 1970er-Jahre, in denen sowohl die Unternehmen als auch die Anleger die Börsen wegen hoher Risiken tendenziell mieden. Entsprechend schwach war der deutsche Kapitalmarkt entwickelt. Im Jahr 1980 entsprach der Gesamtwert der Anteile börsennotierter Unternehmen in Deutschland nur noch neun Prozent des BIP. Er erreichte damit, nimmt man die NS-Zeit aus, einen neuen historischen Tiefststand, während sich die Kapitalisierung der Aktienmärkte in den USA zeitgleich auf 56 Prozent belief.<sup>227</sup>

**Abb. D-5: Internationale Finanzierungsstrukturen: Die Kapitalisierung der Aktienmärkte im Verhältnis zum Volumen der Bankkredite, 1960 bis 2010 (privater Sektor)**



227 Vgl. Coffee, Rise, S. 18.

Auch wenn historisch lange Reihen speziell für Familienunternehmen fehlen, ist in diesem Kontext auf eine einschlägige Wechselwirkung zu verweisen: Die im Gegensatz zu den USA weiterhin äußerst hohe Präsenz von Familienunternehmen sorgte dafür, dass ihre Skepsis gegenüber kapitalmarktgebundenen Finanzierungsformen die Entwicklung der deutschen Kapitalmärkte behinderte. Bis zum Ende der 1980er-Jahre hatten die Familienunternehmen den Kapitalmarkt praktisch noch nicht für sich entdeckt. Dies war zum einen auf die strukturelle Dominanz des Bankkredits im intermediären deutschen Finanzsystem zurückzuführen, zum anderen aber auf deutlich sichtbare Besonderheiten im Finanzierungsverhalten kapital- und personengesellschaftlich organisierter Familienunternehmen. Die Kapitalstrukturtheorie der Finanzierungslehre allein kann die Präferenzsetzung für marktferne Finanzierungslösungen nicht erklären. Sie geht davon aus, dass profitable Unternehmen in überwiegendem Maße auf Fremdkapital zurückgreifen, weil hier eine bessere steuerliche Abzugsfähigkeit gegeben ist. Dividenden und Zinszahlungen, Gewinne und Verluste werden zudem in einem geradezu asymmetrischen Verhältnis belastet.<sup>228</sup>

In der Praxis ist aber auf die wesentlich komplexeren Motivkonstellationen bei Familienunternehmen zu verweisen, bei denen rein steuerliche Argumente nicht oder zumindest nicht vorrangig handlungsleitend wirkten. Im klassischen Drei-Kreise-System zwischen Unternehmen, Familie und Anteilseigner trat bei der Frage der Liquiditätsbeschaffung ein wesentlich breiteres Set von strategischen, aber auch emotionalen Zielen in den Fokus der Entscheider.<sup>229</sup> Die anhaltende Dominanz der Kreditmarktfinanzierung in Deutschland lässt darauf schließen, dass gerade die Vielzahl von familienkontrollierten KMUs die Aufnahme externen Fremdkapitals präferierten, weil es ihre etablierten Governance-Strukturen am wenigsten gefährdete. Diese Risikominimierung bezog sich zum einen auf den wettbewerbsstrategischen Aspekt, betriebliche Publizitäts- und Offenlegungspflichten möglichst zu umgehen. Zum anderen standen (und stehen) Kontrollüberlegungen im Mittelpunkt. Hierbei ging es darum, potenziellen Agency-Konflikten der Verschuldung durch die Beibehaltung einer weitgehend homogenen und stabilen Besitz- und Überwachungsstruktur auszuweichen. Die emotionale Bindung zwischen Gründerfamilie und den als mehrgenerationelles Projekt angelegten Unternehmen wirkten in diese Richtung handlungsverstärkend.<sup>230</sup>

Aus der Abwägung zwischen finanz- und institutionenökonomischen Kostenüberlegungen entwickelte sich eine recht klare Rangordnung, eine Pecking-Order, der Finanzierungspräferenzen von deutschen Familienunternehmen (Abb. D-6). Dieses Modell geht davon aus, dass Familienunternehmen, so weit wie es ihnen der Geschäftserfolg und der Investitionsbedarf ermöglicht, auf eine Selbstfinanzierung aus eigenen Gewinnen zurückzugreifen. Nimmt man die Stagflationskrise der frühen 1970er-Jahre aus, waren die Bedingungen hierfür in der Nachkriegszeit durch lange Phasen mit hohem Wachstum und damit einer entsprechenden Vermögensbildung recht gut. So lag allein in den Stichjahren 1963 und 1979 der allgemeine Anteil der Eigenmittel an den Brutto-Investitionen der nichtfinanziellen Unternehmen in

---

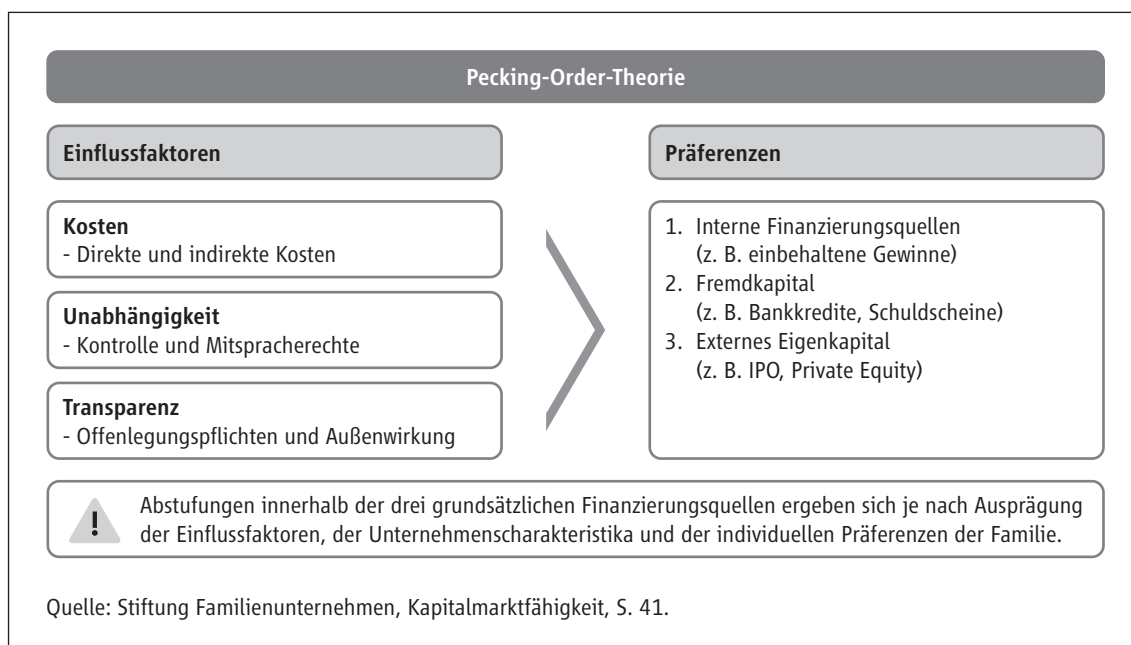
228 Vgl. Stiftung Familienunternehmen, Kapitalmarktfähigkeit, S. 39.

229 Vgl. Tagiuri u. Davis, Attributes; Gersick, Generation; Moores, Paradigms; Wimmer, Familienunternehmen.

230 Vgl. ausführlich Wimmer u. Groth, Erfolgsmuster.

Deutschland bei jeweils rund 90 Prozent.<sup>231</sup> War eine Verschuldung unumgänglich, so setzten Familienunternehmen in zweiter Instanz auf externes Fremdkapital in Form von Bankkrediten. Das „relationship lending“ über die Hausbank bot eine ausbalancierte Variante der Unternehmensfinanzierung, indem sie die Mitsprache und Informationsverpflichtungen auf den Kreditgeber begrenzte. Der persönliche Kontakt zum Hausbankier beziehungsweise die Internalisierung von Bankvertretern als Kontroll- und Stimmträger bei Kapitalgesellschaften ließ weiterhin eine vertrauensvolle interne Unternehmenssteuerung zu.<sup>232</sup> Die Aufnahme externen Eigenkapitals hingegen galt als deutlich schlechteste Variante, weil es den Status-quo-Erhalt der Kontrollstrukturen und die geschlossene Weitergabe des Firmenbesitzes an die nächste Generation am stärksten gefährdete. Risikoaversion, Langfristorientierung und das Streben nach Unabhängigkeit prägten somit spezifische Muster der Finanzierung deutscher Familienunternehmen aus.

**Abb. D-6: Pecking-Order: Einflussfaktoren auf die Finanzierungsentscheidung**



Einschränkend ist darauf zu verweisen, dass dieses Modell die Finanzierungsrealität nur trendmäßig trifft. Tatsächlich war die Nutzung der einzelnen Finanzierungsinstrumente abhängig vom Einzelfall, von individuellen Motivlagen der Familien, situativen Erfordernissen und nicht zuletzt von den Charakteristika der Branche, des Alters und der Größe des Unternehmens. Seit der Mitte der 1980er-Jahre arbeiteten diverse Studien heraus, dass Familienunternehmen im Vergleich zu managergeführten Firmen im Streubesitz ein deutlich konservativeres Verschuldungsverhalten an den Tag legten.<sup>233</sup> Dies galt sowohl für deutsche als auch amerikanische Unternehmen. Neben den wenig überraschenden Befunden, dass der

231 Vgl. Mahr u. Eisen, Volkswirtschaftslehre, S. 79; Beier, Zeitraumanalyse, S. 166.

232 Vgl. Berthold, Familienunternehmen, S. 80.

233 Vgl. Myers u. Majluf, Corporate Financing, S. 187-221; Barton u. Matthews, Small Firm, S. 1-7; als Überblick auch: Koropp, Financial Behavior, S. 17 f.

Grad der Verschuldung von der Profitabilität abhing und zudem positiv mit der Unternehmensgröße korrelierte, kam die erstmals aufkeimende Familienunternehmensforschung zu dem spannenden Ergebnis, dass die Firmen mit zunehmendem Alter immer intensiver versuchten, sich aus internen Quellen zu finanzieren.<sup>234</sup> Nach einer besonders kritischen Etablierungsphase stabilisierten sich die Strukturen von Familienunternehmen auf diesem Weg. Gleichzeitig scheinen die Familienunternehmen aber, je länger sie existierten, auf das Pecking-Order-Verhaltensmodell einzuschwenken. Der Erhalt der Kontrollrechte wurde also als Motiv stärker, wenn sich die Bindung zwischen Gründerfamilie und Unternehmen über längere Zeit entfalten konnte.

Unterlegt man diese Feststellung mit den Daten zum Inkorporationsprozess, ergibt sich eine gravierende Differenz, die tiefe Einblicke in die unterschiedlichen Finanzierungskulturen in den beiden Ländern zulässt. In Deutschland spielte der Börsengang als Finanzierungsoption nach dem Zweiten Weltkrieg, wie gesehen, eine geringe Rolle. Bis 1983 lag die Rate der Initial Public Offerings (IPOs) bei jährlich nur drei bis vier. Besonders auffallend aber war, dass diese wenigen Unternehmen bereits über ein Durchschnittsalter von 53 Jahren verfügten, als sie den Schritt an die Börse machten. Im Vergleich hierzu wagten Unternehmen in den USA und Großbritannien diesen Schritt schon im Schnitt zehn Jahre nach ihrer Gründung.<sup>235</sup> Während sich in den angelsächsischen Ländern bereits Gründer rasch dem Kapitalmarkt zuwandten, befanden sich die IPO-Unternehmen in Deutschland bereits in der zweiten oder dritten Generation in Familien- oder, besser, in einem zunächst marktfernen Mehrheitsbesitz. Die Durchdringung des Wirtschafts- und Finanzsystems mit der traditionellen „idiosyncratic financial logic“<sup>236</sup>, einer konzentrierten Verbindung zwischen Eigentums- und Kontrollrechten in den Händen weniger, war damit weitaus ausgeprägter.

## **V. Auf neuen Wegen? Die Finanzsysteme im Kontext der Globalisierung 1980 bis 2012**

Erst ab den 1980er- und 1990er-Jahren gerieten diese klaren Strukturen des deutschen Musters der bankbasierten Unternehmensfinanzierung ins Wanken. Es fand eine meist vorsichtige, phasenweise aber auch dynamische Verschiebung von der Kredit- zur Wertpapierfinanzierung statt (Tab. D-3).

Betrachtet man die Entwicklung der Finanzierungsarten im Ländervergleich seit 1970, zeigt sich zunächst eine gewisse Konvergenz. In den USA nahm die Bedeutung der Aktienfinanzierung bis in die 1970er- und 1980er-Jahre zunächst ab, während der Anteil der Fremdfinanzierung über Kredite und

---

234 Vgl. Koropp, Behavior, S. 18.

235 Vgl. Frantzke; Grohs u. Laux, Initial Public Offerings, S. 1 u. 5.

236 Vgl. Koropp, Financial Behavior, S. 18. Hinzu kam, dass die meisten Familienunternehmen vor ihrer Inkorporation lediglich Minderheitsanteile an der Börse platzierten, was zu Preisabschlägen bei der Emission und schließlich auch zu einer negativen Performance der Aktie führen konnte.

Anleihen leicht anstieg. Bis zur Jahrhundertwende kehrte sich dieser Trend allerdings wieder merklich um. Für Deutschland ist dagegen zunächst auffällig, dass marktplatzierte Anleihen über den gesamten Zeitraum eine nur marginale Rolle spielte. Deutlich wird auch, dass externes Eigenkapital mit einem Sprung von 20 (1980) auf 49 Prozent (2000) und trotz der Finanzkrise immerhin noch 41 Prozent im Jahr 2008 wesentlich intensiver als jemals zuvor zur Liquiditätshaltung der Unternehmen beitrug. Zugleich reduzierte sich zunächst die Bedeutung der Bankkredite, um sich dann aber bei einem – im Vergleich zu den USA – weiterhin hohen Niveau von 37 Prozent zu stabilisieren.

**Tab. D-3: Finanzierungsstrukturen des privaten Unternehmenssektors, 1970 bis 2008 (in Prozent der Gesamtfinanzierung)**

| Jahr                               | 1970 | 1980 | 1990 | 2000 | 2008 |
|------------------------------------|------|------|------|------|------|
| <b>USA</b>                         |      |      |      |      |      |
| Aktien                             | 55   | 49   | 39   | 63   | 52   |
| Kredite                            | 15   | 13   | 18   | 10   | 9    |
| Anleihen                           | 14   | 17   | 18   | 14   | 20   |
| Sonstige (Wechsel, Rückstellungen) | 16   | 21   | 25   | 13   | 19   |
| <b>Deutschland</b>                 |      |      |      |      |      |
| Aktien                             | 27   | 20   | 31   | 49   | 41   |
| Kredite                            | 47   | 52   | 42   | 37   | 37   |
| Anleihen                           | 3    | 2    | 2    | 1    | 4    |
| Sonstige (Wechsel, Rückstellungen) | 23   | 26   | 25   | 13   | 18   |

Quelle: Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.), Finanzierungsstruktur G-7-Staaten, <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52587/finanzierungsstruktur-g-7> (Zugriff: 15.11.2018).

Die Ursachen dieser neuen Trends waren vielfältig. Allgemein gesprochen ist zunächst auf eine zunehmende Internationalisierung der Finanzmärkte seit den 1990er-Jahren hinzuweisen, die parallel zur Globalisierung der Produktions- und Handelsströme verlief. Als Erste wagten die USA den Schritt, sich seit den frühen 1970er-Jahren für grenzüberschreitende Kapitalflüsse zu öffnen. Es folgten Großbritannien und Japan, bevor auch die großen kontinentaleuropäischen Volkswirtschaften mit einer Verzögerung von rund zehn Jahren diesen Weg einschlugen.<sup>237</sup> Interessant zu beobachten war dabei, mit welcher Dynamik der Trend zum Abbau von Handelshemmnissen zu einer größeren Offenheit gegenüber ausländischen Investoren führte und Direktinvestitionen anreizte. Der „grenzüberschreitende Transfer von Kapital und Kontrolle“<sup>238</sup> steigerte sein weltweites Volumen allein von 1990 bis 2000 um jährlich durchschnittliche 13 Prozent. Ihr Wert belief sich 1990 auf 0,2 Billionen Dollar, zehn Jahre später aber auf 1,4 Billionen

237 Vgl. Coffee, Rise, S. 22.

238 Vgl. Jones, Globalization, S. 144.



Dollar (nur outflow FDI). Zeitgleich nahmen Zahl und Wert vollständiger Firmenübernahmen, das heißt internationale Fusionen, massiv zu.<sup>239</sup>

Auch viele deutsche Firmen wurden in den Sog dieser Entwicklung gezogen, die von der Politik immer kritischer beäugt wurde. 2005 warnte der SPD-Vorsitzende Franz Müntefering mit seiner berühmt gewordenen „Heuschrecken“-Metapher vor der wachsenden Bedeutung von Private-Equity-Gesellschaften und Hedge-Fonds, die mit kurzfristigen Renditeerwartungen in den Markt der Unternehmensbeteiligungen einstiegen. Auslöser war die Übernahme von Siemens Nixdorf Informationssysteme durch Goldman Sachs und die US-Beteiligungsgesellschaft Kolberg Kravis Roberts & Co. Die neuen Investoren brachten den bis 1990 familienkontrollierten EDV-Geräte- und Geldautomatenhersteller kurzfristig mit Millionengewinnen an die Börse, entzogen dem ohnehin kriselnden Unternehmen aber zugunsten eigener Gewinnabschöpfung systematisch seine Substanz.<sup>240</sup> Die traditionellen Muster des eingehetzten, bankbasierten Corporate-Governance-Systems schienen sich angesichts der von einem neuen Kreis inländischer und ausländischer Investoren getragenen Kapitalisierung der deutschen Aktienmärkte zunehmend aufzuweichen.

Aus der historischen Rückschau wirkt die Polemik der Jahrtausendwende, in der sich ein zunehmendes Unbehagen gegenüber einer „amerikanischen“ Shareholder-Orientierung Bahn brach, allerdings wie ein Kampf gegen Geister, die gut zwanzig Jahre zuvor bewusst gerufen worden waren. Den Anstoß für eine Öffnung der deutschen Kapitalmärkte seit den 1980er-Jahren bot eine kritische Bestandsaufnahme der Finanzlage deutscher Unternehmen nach den Krisen des zurückliegenden Jahrzehnts. In Politik und Wirtschaft verbreitete sich die Sorge vor einer ungenügenden Ausstattung der Firmen mit Eigenkapital. Tatsächlich hinkten die deutschen Unternehmen mit einer durchschnittlichen Eigenkapitalquote (Eigenkapital zu Bilanzsumme) von 18,7 Prozent (1981) ihren Konkurrenten aus Übersee weit hinterher, die Raten von über 50 Prozent auswiesen.<sup>241</sup>

Diese sogenannte Eigenkapitalücke wurde der mangelnden Flexibilität des Hausbank-Systems angelastet. Die Banken, lautete der Vorwurf, hätten die Finanzengpässe vieler, gerade mittelständischer Unternehmen in den Krisenjahren nicht adäquat auffangen und schnell beheben können. Angesichts einer rasant steigenden Zahl von Unternehmensinsolvenzen, die sich von knapp über 2.000 Fällen in 1970 auf fast 13.500 in 1985 multiplizierten, schien es wirtschaftspolitisch geboten, den Zugang der deutschen Firmen zum Kapitalmarkt zu erleichtern.<sup>242</sup>

---

239 Vgl. u. a. Koch, Globalisierung, S. 28; Coffee, Rise, S. 20.

240 Vgl. Art. „Münteferings Heuschrecken-Liste“, in: Der Spiegel, 29.04.2005.

241 Vgl. Luttermann, Unternehmen, S. 12.

242 Vgl. Köhler, Havarie, S. 260; Burghof u. Hunger, Access, S. 2.

In den folgenden gut 20 Jahren verabschiedeten die deutschen Regierungen in äußerst dichter Regelmäßigkeit neue Gesetze, Novellen und Reformen, die auf drei kombinierte Ziele ausgerichtet waren: den Wertpapierhandel auszuweiten, den Anlegerschutz zu verbessern und die Kontroll- und Rechnungslegungsstandards auf internationales Niveau zu heben.<sup>243</sup> Den Anfang machte 1987 eine Reform des Börsenrechts, die die Eintrittsbarrieren für eine Börsennotierung von Unternehmen im Amtlichen Handel absenkte.<sup>244</sup> Zwischen 1990 und 2002 folgte eine Serie von vier sogenannten Finanzmarktförderungsgesetzen, die durch weitere börsen-, aktien- und unternehmensrechtliche Neuregelungen flankiert wurden. Auf steuerlicher Ebene entfielen 1991 zunächst die Börsenumsatzsteuer, ein Jahr später die Wechselsteuer. Mit dem Steuererleichterungsgesetz entfielen ab dem Jahr 2000 die Steuern auf Kapitalgewinne, bevor 2002 auch die Gewinne aus Veräußerungen von Kapitalbeteiligungen nicht mehr steuerlich belastet wurden. Die Folge war eine zunehmende Entflechtung der Überkreuzbeteiligungen der Deutschland AG. Banken und Finanzinvestoren zeigten nun eine erhöhte Bereitschaft, ihre Beteiligungen schneller am Markt zu handeln, was sich besonders bei familienkontrollierten Kapitalgesellschaften negativ auf die Stabilität der Eigentumsverhältnisse auswirkte.<sup>245</sup>

Der Wertpapierhandel wurde ab 1995 vermehrt staatlich reguliert, um das Vertrauen der Anleger in den Finanzplatz Deutschland zu stärken. Als entscheidendes Signal etablierte die Bundesregierung 1995 erstmals ein spezielles Aufsichtsamt für den Wertpapierhandel, das 2002 zur Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, kurz BaFin, umfirmierte und auch die hoheitliche Überwachung des Banken- und Versicherungswesens übernahm. Unter der Ägide der neuen Bundesaufsicht war ein deutlicher Trend zu erkennen, das deutsche Kapitalmarkt- und Unternehmensrecht zusammenzuführen. Mit strikten Melde- und Offenlegungspflichten erweiterte sich der Einblick der Investoren in die Besitz- und Kontrollstrukturen der Unternehmen. So unterlagen Aktionäre schon ab 1995 der Pflicht, ihre Eigentumsanteile und Stimmrechte nicht nur dem Aufsichtsamt, sondern auch dem börsennotierten Unternehmen selbst anzuzeigen, sobald bestimmte Grenzen überschritten wurden. Dies sollte den Informationsfluss über Eigentümerstrukturen nach innen und außen verstärken, um Missbrauch, Opportunismus und feindliche Übernahmen zu vermeiden. Wenig später wurde der Insiderhandel verboten und auch die Emittenten von Finanzierungsinstrumenten zur Ad-hoc-Publizität verpflichtet. Viele weitere Maßnahmen zur Schaffung von Markttransparenz durch Kontrolle wären hier anzuführen, von denen sich aber wohl keine so stark auf die Existenzbedingungen von Familien-Aktiengesellschaften auswirkte wie die Abschaffung der Mehrstimmrechte. Mit dem „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG) vom 5. März 1998 wurde zunächst die weitere Emission von Aktien dieser Gattung für unzulässig erklärt. Bestehende Mehrstimmrechte mussten binnen einer Übergangsfrist von fünf Jahren ausgelöst werden. Damit ging einer der wichtigsten Mechanismen für Familien verloren, die Kontrolle in ihren Unternehmen zu behalten. Wie stark der letztlich wirtschaftspolitisch verordnete Bruch mit der

---

243 Vgl. allgemein Berghoff, 1990er Jahre.

244 Vgl. Burghof u. Hunger, Access, S. 3.

245 Vgl. Ampenberger, Unternehmenspolitik, S. 90 f.

deutschen Eigentumskultur tatsächlich sein sollte, verdeutlicht der Umstand, dass Mehrstimmrechte nicht nur weitgehend abgeschafft, sondern im ersten Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK), der rechtlich im Aktiengesetz verankert ist, ausdrücklich als Barriere für die Markttransparenz und den Anlegerschutz geächtet wurden – ein deutliches Zeichen, wie sehr das „one-share, one-vote“-Paradigma auch in Deutschland Fuß fasste.<sup>246</sup>

Nur in seltenen, begründeten Ausnahmefällen konnten Firmen auf den Erhalt ihres Stimmrechts-Status quo pochen. Viele Unternehmen wichen vor diesem Hintergrund auf komplexe Stiftungsstrukturen aus, um den Einfluss der Familien dennoch zu bewahren. 2010 hatten nach Auskunft der Intes Akademie für Familienunternehmen bereits 40 der 100 größten Familienunternehmen ihr Vermögen in gemeinnützige Stiftungen, reine Unternehmens- oder vor allem Beteiligungsträgerstiftungen überführt, die zugleich als Dachgesellschaften für die Familienholdings fungieren konnten.<sup>247</sup> Zu den arrivierten Familienstiftungen zählen dabei Häuser wie Bertelsmann, Hertie, Heraeus oder Haniel, als Beteiligungsstiftungen unter anderem die Schickedanz Holding, die Diehl-Stiftung & Co. oder die Würth-Familienstiftungen. Seit der Stiftungsreform von 2002 sind unternehmensverbundene Stiftungen auch für viele mittelständische Familienunternehmer eine gangbare Alternative.<sup>248</sup>

Mit der seit der Stiftungsrechtsnovelle von 2002 erleichterten Anerkennung der Gemeinnützigkeit sind Stiftungen von der Erbschafts-, Schenkungs- und sämtlichen Ertragsteuern befreit.<sup>249</sup> Im Vergleich zu den USA, wo seit dem Tax Reform Act von 1969 relativ restriktive Kriterien vorgeschrieben sind, zeichnet sich das deutsche Stiftungsrecht durch eine ausgesprochene Großzügigkeit aus. Gemeinnützige Familienstiftungen verhindern nicht nur den Zerfall des Familienvermögens bei zergliederten Familien oder solchen ohne Nachfahren, sondern sichern Familien indirekt die Bewahrung ihres Einflusses auf das Unternehmen, wie es in Reinkultur anhand der Bertelsmann AG zu beobachten ist, die zwar mehrheitlich der Bertelsmann-Stiftung gehört, aber nach wie vor maßgeblich von der Familie kontrolliert wird.<sup>250</sup> In den USA wäre eine solche Konstruktion nicht rechtens. Dort ging es dem Tax Reform Act vor allem darum, eine missbräuchliche Steuergestaltung und Interessenskonflikte von Personen, die zugleich mit den Unternehmen und der Stiftung verbunden sind, zu unterbinden.<sup>251</sup>

---

246 Vgl. ebd., S. 92 u. 95.

247 Vgl. Leendertse, Stiftungen boomen wie nie zuvor, in: Die Zeit, 20.01.2010.

248 Vgl. auch Bundesverband Deutscher Stiftungen, Zahlen, S. 16 f.; Schneider, Unternehmensstiftungen, S. 307.

249 Vgl. Schielke, Vertrauen, S. 96.

250 Vgl. Berghoff, Blending Personal.

251 Vgl. Fleschutz, Stiftung, S. 72-74.

Ähnlich wie in den USA seit den späten 1920er-Jahren die Förderung der Kapitalmärkte zu massiven staatlichen Interventionen zur Marktregulierung und Verbesserung des Anlegerschutzes geführt hatten, ermöglichten schärfere Regulierungen seit den 1990er-Jahren nun auch in Deutschland die Erweiterung des unternehmerischen Finanzierungsinstrumentariums. In den Debatten um die „Eigenkapitallücke“ hatten die deutschen Unternehmer vor allem beklagt, dass es vielen familienkontrollierten Firmen kleinerer und mittlerer Größe an ausreichenden Zugangskanälen zum Kapitalmarkt mangelte. Dabei wurde es als Strukturproblem des bankbasierten Finanzsystems angesehen, dass die Haus- und Emissionsbanken lange Zeit kaum Interesse zeigten, Börsengänge in solch kleinen Größenordnungen vorzunehmen. Ihnen galt insbesondere der oft geringere Bekanntheitsgrad der Firmen als Hemmschuh, um externe Gelder in ausreichendem Maß anzulocken.<sup>252</sup>

Mit zunächst viel Euphorie, aber, wie sich zeigen sollte, auch mit vielen Schwierigkeiten wurden KMUs seit Ende der 1990er-Jahre neuartige Türen zum Kapitalmarkt geöffnet. Im März 1997 etablierte sich mit dem Neuen Markt ein neues Börsensegment der Frankfurter Deutsche Börse AG, das sich speziell der Emission von innovativen Anlagewerten der New Economy widmete. Im April 1999 wurde zudem der SMAX (Small Cap Exchange) für Nebenwerte aus dem Amtlichen Handel und dem Regierten Markt eröffnet, zwei Monate später folgte der SDAX als neuer Aktienindex für 50 sogenannte Small Caps mit geringeren Börsenwerten. Der Neue Markt und der SMAX erlebten jedoch nur eine kurze Erfolgsgeschichte. Getragen von der allgemeinen Börseneuphorie des IPO der Deutschen Telekom, die als breit beworbene „Volksaktie“ Tausende privater Kleinanleger an die Kapitalmärkte lockte, startete der Neue Markt äußerst positiv. Allein zwischen 1996 und 2000 verdoppelte sich die Zahl der deutschen Aktionäre nahezu von 3,7 auf 6,2 Millionen. Einen maßgeblichen Anteil hieran hatten allein 276 Neuemissionen von Start-ups und kleineren, zukunftsweisenden Unternehmen des Technologiesektors.<sup>253</sup>

Der Boom des Neuen Marktes wurde anfänglich durch erhebliche Underpricing-Effekte angeheizt, mittelfristig aber geriet das Marktsegment in den Strudel der im Frühjahr 2000 zerplatzenden Dotcom-Blase. Die Nachrichten über Insidergeschäfte, falsche Ad-hoc-Mitteilungen und kriminelle Bilanzfälschungen bei einigen der hier gelisteten Unternehmen führten zu einem massiven Vertrauensverlust und schließlich zur Schließung des Neuen Marktes, dem wenig später auch der SMAX folgen musste.<sup>254</sup>

---

252 Vgl. Berthold, Familienunternehmen, S. 83.

253 Vgl. Burghof u. Hunger, Access, S. 13.

254 Vgl. ausführlich ebd., S. 18 ff.

**Tab. D-4: Bilanzstruktur deutscher Unternehmen, 1997 bis 2012 (in Prozent)**

| Jahr   | 1997         | 2000         | 2003         | 2006         | 2009         | 2012         |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Großunternehmen (Umsatz &gt; 50 Mio. €)</b> |              |              |              |              |              |              |
| Sachvermögen                                   | 47,1         | 42,0         | 37,9         | 36,6         | 35,9         | 35,3         |
| Forderungsvermögen                             | 52,9         | 58,0         | 62,1         | 63,4         | 64,1         | 64,4         |
| <b>Summe Aktiva</b>                            | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |
| Eigenmittel                                    | 25,7         | 26,0         | 28,0         | 28,1         | 28,3         | 29,8         |
| Fremdmittel                                    | 74,3         | 74,0         | 72,0         | 71,9         | 71,7         | 70,2         |
| <b>Summe Passiva</b>                           | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |
| <b>KMUs (Umsatz &lt; 50 Mio. €)</b>            |              |              |              |              |              |              |
| Sachvermögen                                   | 59,3         | 57,8         | 57,4         | 54,9         | 56,6         | 56,7         |
| Forderungsvermögen                             | 40,7         | 42,2         | 42,6         | 45,1         | 43,4         | 48,3         |
| <b>Summe Aktiva</b>                            | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |
| Eigenmittel                                    | 7,3          | 10,6         | 14,1         | 17,7         | 20,8         | 24,0         |
| Fremdmittel                                    | 92,7         | 89,4         | 85,9         | 82,3         | 79,2         | 76,0         |
| <b>Summe Passiva</b>                           | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |

Quelle: Bendel u. a., Entwicklung Unternehmensfinanzierung, S. 41.

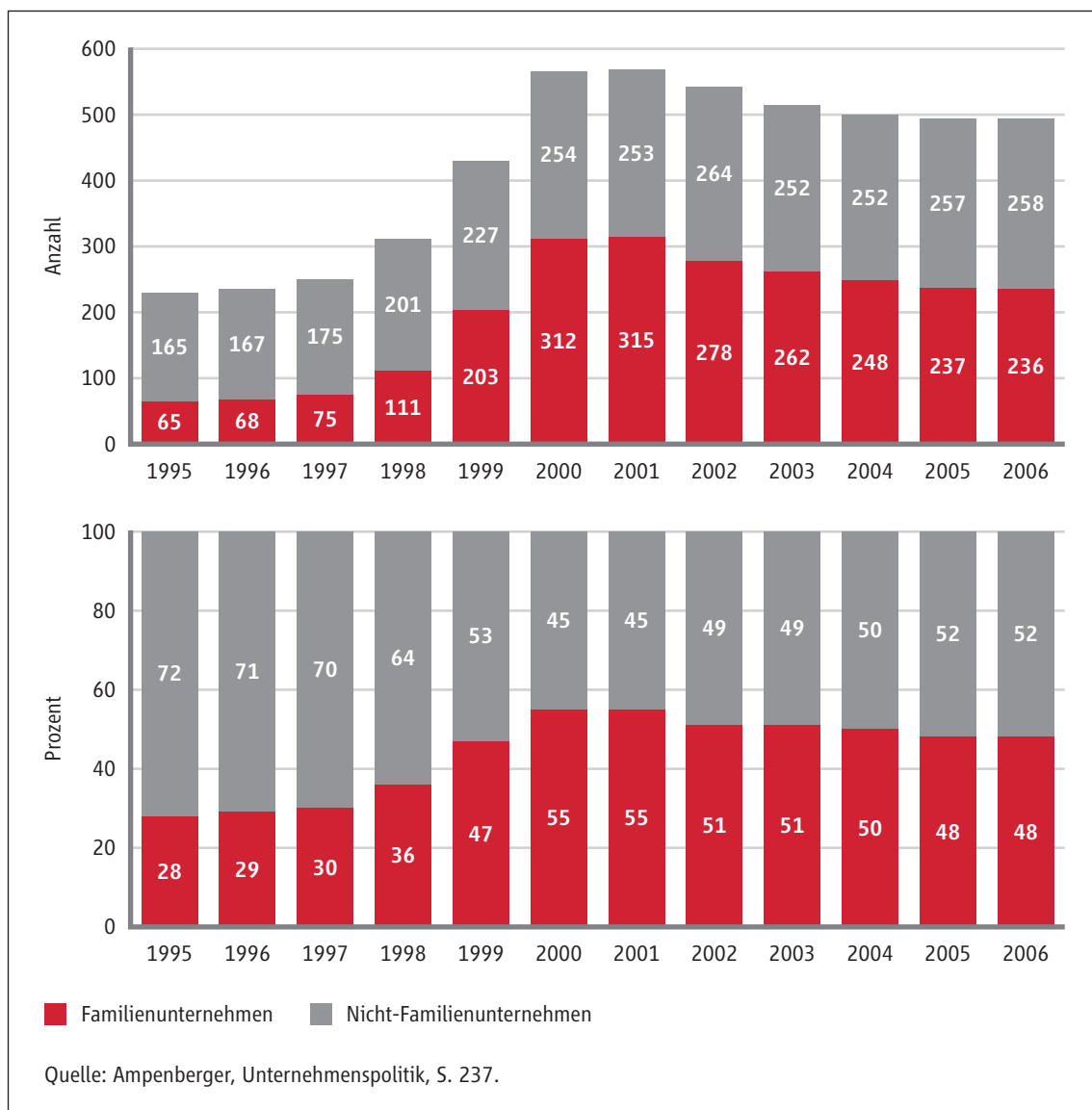
Letztendlich überlebte allein der SDAX als gesondertes Börsensegment für mittelständische Unternehmen. Weitere staatliche Vorgaben zum Anlegerschutz und Publizitätspflichten waren nötig, um die Börsen nach der Krise zu restabilisieren. Institutionell führte die Deutsche Börse 2007 eine Reorganisation der Teilmärkte in die bis heute geltenden Segmente des Prime Standards (DAX, MDAX, TecDAX und SDAX) sowie des General Standards (KMUs des Regulierten Marktes) mit jeweils abgestuften Transparenzregeln durch. Erst auf vielen Umwegen konnte somit die Frage, wie innovative Mittelstands- und Familienunternehmen einen Zugang zu den öffentlichen Märkten erhalten sollten, beantwortet werden. Die Börsenkrise und 2007/08 dann die Bankenkrise beeinflussten die Kontroll- und Risikoabwägungen von Familienunternehmen nachhaltig, wenn es darum ging, diese neuen Wege tatsächlich zu beschreiten.

Wie Tabelle D-4 in einem groben Vergleich der Bilanzstrukturen zeigt, hat die Öffnung der Kapitalmärkte gerade bei KMUs zu der gewünschten Stärkung der Eigenkapitalbasis geführt. Zwischen 1997 und 2012 stieg ihre durchschnittliche Eigenkapitalquote von 7,3 auf 24 Prozent. Gleichzeitig reduzierte sich der Verschuldungsgrad mit Fremdmitteln.

Gleichwohl bleibt im Hinblick auf die Finanzierungsstrukturen der Unternehmen (Tab. D-4) darauf zu verweisen, dass die Aufstockung der Eigenmittel im Umkehrschluss positive Rückwirkung darauf hatte, dass der klassische Bankkredit nach der Börsen- und Finanzkrise wieder reüssierte. Höhere Eigenkapitalanteile verbesserten die Bonität gerade vieler kleinerer Unternehmen. Mithin sank das Ausfallrisiko der Banken bei der Vergabe von Krediten oder bei der bis dato kaum genutzten Platzierung von Anleihen

am Markt. Zudem führte die von den Investoren eingeforderte Erhöhung der Eigenkapitalrentabilität dazu, dass die Aufnahme von Fremdkapital wieder an Bedeutung gewann. So ließ sich durch den Leverage-Effekt die Rentabilität erhöhen, wenn der Zinssatz – wie in der Zeit billigen Geldes nach der Bankenkrise 2007 – unterhalb der Gesamtkapitalrendite lag. Für Familienunternehmen in Mehrheitsbesitz bedeutete dies, dass sie nach der Schließung der Eigenkapitallücke wieder deutlich leichter auf intermediäre Finanzierungsarten zurückgreifen konnten. Dadurch haben sich die klassischen verdichteten Corporate-Governance-Strukturen des deutschen Modells in den letzten Jahren wieder neu stabilisiert.<sup>255</sup>

**Abb. D-7: Börsennotierte Familienunternehmen im CDAX, 1995 bis 2006 (absolut und in Prozent)**



255 Vgl. Bendel; Demary u. Voigtländer, Entwicklung, S. 41.

Ein Blick auf die Bedeutung von Familienunternehmen im Kreis der börsennotierten Aktiengesellschaften des CDAX bestätigt diese Aussage. Zwischen 1995 und 2006 war einerseits ein allgemeines Nachlassen der Eigentümerkonzentration in den Unternehmen sichtbar.<sup>256</sup> Danach sank der Stimmrechtsanteil des jeweils größten Aktionärs von 55,1 auf 40,4 Prozent. Gleiches galt für die messbaren Stimmrechte der drei bedeutendsten Aktionäre, die von 66,4 auf 52,1 Prozent fielen. Parallel nahm der Anteil von Unternehmen im Streubesitz um zwölf Punkte auf 44 Prozent zu. Ordnet man die Unternehmen nicht allein nach Eigentumskriterien, sondern nach charakteristischen Kontroll- und Leitungsfunktionen der Gruppe der Familienunternehmen zu, so zeigt sich, dass trotz zahlreicher neuer Börsengänge seit Ende des 20. Jahrhunderts die Bedeutung familienbasierter Unternehmen noch zugenommen hat. Nimmt man die Ausübung eines Stimmrechts von mindestens 25 Prozent sowie einen identifizierbaren Familienvertreter in den Gremien als Kriterium, erhöhte sich der Anteil von Familienunternehmen von 28 Prozent im Ausgangsjahr 1995 auf 55 Prozent im Jahr 2000, um sich dann auf einem Niveau von 48 Prozent zu stabilisieren (Abb. D-7).

Es zeigt sich, dass es den Gründerfamilien auch nach einem Börsengang gelang, ihren Einfluss auf die Familienunternehmen zu erhalten. Der durchschnittliche Besitzanteil von Gründerfamilien lag in Deutschland bei 38 Prozent, was sie weiterhin zu den bedeutendsten Aktionärsgruppen gelisteter Aktiengesellschaften zählen ließ. In den USA hielten Gründerfamilien zum gleichen Zeitpunkt nur 18 Prozent der Eigenmittel. In dem mit dem CDAX vergleichbaren Börsenindex S&P waren zudem kaum ein Drittel der Unternehmen „familienbeeinflusst“ – und dies selbst dann, wenn man die Definition auf den niedrigsten möglichen Standard eines fünfprozentigen Stimmrechtsanteils reduziert.<sup>257</sup>

Diese weiterhin extreme Differenz in den Corporate-Governance-Modellen überrascht vor allem vor dem Hintergrund, dass sich die seit den 1990er-Jahren aufscheinenden Konvergenzprozesse keineswegs allein auf eine Angleichung deutscher Standards an das amerikanische System erschöpften. Auch die institutionelle Verfassung des US-Finanzsystems durchlief maßgebliche Veränderungen, die auf eine zumindest punktuelle Abkehr von den traditionellen Prinzipien schließen lassen. Ab den späten 1980er-Jahren ging die Federal Reserve Bank (FED) unter ihrem neuen Leiter Alan Greenspan dazu über, die strikte Trennung im Bankensystem aufzuweichen. Geschäftsbanken, denen es nach dem Glass-Steagall Act über sechzig Jahre lang verboten war, Investmentgeschäfte zu verfolgen, wurde diese Möglichkeit wieder eingeräumt. De facto näherten sich die amerikanischen Banken bereits den Universalbankprinzipien an, bevor unter Präsident Bill Clinton der Gramm-Leach-Bliley Act 1999 das Trennbankensystem offiziell auflöste. Während sich die Geschäftsbanken im internationalen Beteiligungsgeschäft engagierten, zogen sich viele Investmentbanken aus ihren begleitenden Kontrollpositionen im amerikanischen Big Business zurück und begannen eine größere Zahl von Investment- und Private-Equity-Geschäften auf eigene Rechnung

---

256 Vgl. Ampenberger, Unternehmenspolitik, S. 234.

257 Vgl. Anderson u. Reeb, Founding-Family Ownership, S. 1302.

durchzuführen.<sup>258</sup> Kritiker sahen in dieser Entwicklung einen zentralen Grund für die Verzerrungen des Banken- und Kapitalmarktes, die letztlich mit dem Untergang von Lehman Bros. 2008 eine internationale Finanzkrise auslösten. Seither wird eine Wiederbelebung des Glass-Steagall Acts in den USA heiß diskutiert. Erste Schritte in diese Richtung unternahm die Obama-Regierung mit der Wall Street Reform. Die Investmentbanken wurden einer strengeren Aufsicht unterstellt und ihre Substanzschwächen durch Refinanzierungsangebote der FED ausgeglichen. Die Politik der Trump-Administration zeigt aber wieder in die entgegengesetzte Richtung.

Ein zweiter Entwicklungspfad zeichnete sich in den Regulierungsfeldern Bilanztransparenz und Offenlegung ab. In Reaktion auf die Skandale um Enron und Worldcom griff die US-Regierung mit dem Sarbanes-Oxley Act 2002 erstmals mit einem Bundesgesetz unmittelbar in die Corporate Governance von US-Unternehmen ein. Die Vorstöße in Richtung auf eine patriarchale-staatliche Supervision begrenzten dabei nicht nur die zuvor einzelstaatliche Hoheit im Unternehmensrecht, sondern substituierten maßgeblich die zuvor private Selbstregulierungspraxis der Marktkontrolle. Die Neuregelungen berührten im Wesentlichen die Rechnungslegungsvorschriften für Kapitalgesellschaften. Seit 1930 arbeiteten unterschiedliche private Rechnungslegungsgremien der Wirtschaftsprüfer-Verbände daran, gemeinschaftlich anerkannte Bilanzierungsvorschriften, die US-Generally Accepted Accounting Principles (US-GAAP), festzulegen. Zur Stärkung des Anlegerschutzes erkannte die SEC schließlich 1973 die Regelungsempfehlungen des Financial Accounting Standard Boards (FASB) als Standardsetzungen für die gesamte US-Wirtschaft an. Mit einer Selbstverpflichtung auf die sogenannten True-and-Fair-View-Prinzipien des FASB entstanden erhebliche Publizitätsvorgaben, die im marktbasieren System der privaten Kontrolle durch Ratingagenturen, Wirtschaftsprüfer und Aktienanalysten der Banken allerdings Überwachungs-lücken offenbarte. Mit dem Sarbanes-Oxley Act beendete die US-Aufsichtsbehörde die Selbstkontrolle im Binnenverhältnis zwischen Wirtschaftsprüfern und Unternehmen. Um das Vertrauen der Anleger in die Märkte nach dem Dotcom-Crash zu erneuern, wurde die gleichzeitige Erbringung von Bilanzprüfungs- und Beratungsdienstleistungen durch private Gesellschaften untersagt. Das Peer-Review-Verfahren der Prüfung von Bilanzbüchern sollte einem externen Monitoring weichen. Hierzu wurden die Unternehmen verpflichtet, ein kostenintensives internes Kontrollsystem für die Rechnungslegung zu implementieren und ihre Jahresabschlüsse durch eine unabhängige Aufsichtsbehörde der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (Public Company Accounting Oversight Board) evaluieren zu lassen. Die Berichterstattungs- und Publizitätspflichten wurden in diesem Zuge nochmals maßgeblich ausgeweitet und bundesrechtlich vereinheitlicht. Bei Verstößen gegen die Bilanzierungsrichtlinien drohten nun scharfe Sanktionen, die bis zur Herausnahme aus dem Markt und langen Haftstrafen reichen konnten.<sup>259</sup>

Die Wirkung dieser Maßnahmen ist bis heute umstritten. Unzweifelhaft stärkt das strikte Regime der unternehmerischen Offenlegung und Bilanzprüfung einerseits den Anlegerschutz und die Transparenz der

---

258 Vgl. Fohlin, Investment, S. 32.

259 Vgl. Burmistrova, Corporate Governance, S. 3; Moritz u. Gesse, Auswirkung; Frugier, Einrichtung, S. 2 ff.



Märkte. Andererseits setzte die ständige Kontrolle die Manager und Eigentümerfamilien immer stärker dem Druck aus, die Existenz- und Finanzierungsspielräume nicht durch schlechte Analystenberichte zu gefährden. In dieser Hinsicht fördert die marktbasierende Kontrolle bei aller Effizienz den Hang der Entscheider zur schnellen Gewinnmaximierung. Für deutsche Familienunternehmen wirkt dieser Konnex wohl eher abschreckend auf die Bereitschaft, sich dem Kapitalmarkt zuzuwenden und die Firmenrechtsform zu verändern. Gleichwohl ist im Zuge der Globalisierung der Finanzmärkte sowie der Entgrenzung der Wertschöpfungsketten und Unternehmensstrukturen ein deutlicher Kurs zu erkennen, die Publizitäts- und Rechnungslegungspraktiken zu internationalisieren. Der deutsche Gesetzgeber sah sich vor diesem Hintergrund bereits ab Mitte der ersten Dekade des 21. Jahrhunderts veranlasst, die Bilanzierungsregeln zu verschärfen. Mit dem Bilanzrechtsreformgesetz (BilReg, 2005), dem Bilanzkontrollgesetz (BilKoG, 2005) und dem Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (BilMoG, 2009) wurden unter anderem die Rechtsnormen zur Buchführung und Bilanzerstellung maßgeblich reformiert. Ziel war es, die Informationsfunktion des Jahresabschlusses zu erhöhen und ihn so weit wie möglich an den International Financial Reporting Standards (IFRS) auszurichten. Da die erhöhten Offenlegungspflichten mit der gesetzlichen Neuregelung zugleich Einzug in das HGB hielten, stellen sich Familienunternehmen bei der Wahl ihres Finanzierungsmodells heute stärker denn je die Frage, wieweit sie der Forderung nach höherer Publizität nachgeben können, ohne ihre Kontroll- und Entscheidungsfreiheiten einzubüßen.<sup>260</sup>

Die Problematik des erhöhten Publizitätsdrucks stellt sich allerdings nicht allein für die Aufnahme externer Eigenmittel bei größeren familienkontrollierten Kapitalgesellschaften. Ganz grundsätzlich trat sie zunehmend auch bei der traditionellen Kreditfinanzierung der vielen kleineren und mittleren Familienunternehmen auf, die als Personengesellschaften oder GmbHs firmieren. Hier sind es seit der Finanzkrise von 2007 die im Zuge von Basel II und Basel III maßgeblich verschärften Eigenkapitalvorschriften für Banken, die zu einer restriktiveren Kreditvergabe führen. Die Unternehmen stehen daher zunehmend vor der Wahl, höhere Risikoprämien hinzunehmen und damit Kredite zu wieder deutlich verteuerten Konditionen aufzunehmen, oder aber ihre Bonität nachzuweisen, indem sie sich zur erweiterten Offenlegung von Betriebs- und Brancheninterna sowie womöglich auch zu einer externen Prüfung ihrer Management- und Kontrollsysteme bereit erklären. Es ist bislang noch nicht absehbar, inwieweit die erhöhten Nachweispflichten sowohl der Kapitalmarkt- als auch der Kreditfähigkeit zu einer erneuten Umorientierung der Finanzierungsstrategien der Familienunternehmen beitragen werden.<sup>261</sup>

Aus einer historischen Perspektive lässt sich hingegen das Fazit ziehen, dass in den letzten gut dreißig Jahren ein Konvergenzprozess zwischen den beiden Finanzsystemen in den USA und Deutschland eingesetzt hat, der die über Jahrzehnte existierenden Differenzen jedoch keineswegs aufgelöst hat. Die typischen institutionellen Charakteristika der Corporate-Governance-Systeme sind beiderseits des Atlantiks weiterhin deutlich sichtbar. Dies gilt sowohl für die Unterschiede zwischen gestreuten und

---

260 Vgl. Burmistrova, *Corporate Governance*, S. 3.

261 Vgl. auch Berthold, *Familienunternehmen*, S. 86; Stiftung Familienunternehmen, *Kapitalmarktfähigkeit*, S. 47.

verdichteten Eigentums- und Kontrollstrukturen der Unternehmen als auch für ihre Präferenzen für eine Kapitalmarkt- oder Kreditmarktfinanzierung sowie für die markant divergierende Präsenz von familienbasierten Unternehmensformen. Die letztlich bis heute stabilen Varianten des Kapitalismus lassen sich historisch auf tief ausgetretene Pfade der rechtlichen Regulierung, ordnungspolitischen Steuerung und nicht zuletzt der kulturellen Praktiken der Unternehmensorganisation zurückführen.



## E. Familienunternehmen und Wirtschaftspolitik

Zwei Begriffe, für die es im Englischen keine direkte Entsprechung gibt, waren richtungsweisend für die Wirtschaftspolitik in Deutschland: „Gewerbeförderung“ und „Mittelstandspolitik“. Beide Termini bezogen und beziehen sich nicht ausschließlich auf Familienunternehmen, sprechen diesen aber eine besondere Unterstützung der öffentlichen Hand zu.

### I. Die lange Tradition der Gewerbeförderung in Deutschland

Die Gewerbeförderung umreißt ein breites Spektrum struktur- und ordnungspolitischer Instrumente, die der direkten und indirekten Hilfe für die Ansiedlung, die Bestandspflege und der Fortentwicklung von Unternehmen dienen. Dabei bildeten sich im 19. Jahrhundert landesspezifische Institutionenengänge heraus, die als Grundlage der in Deutschland korporatistischen, in den USA eher marktbasieren Ordnungsmodelle der Wirtschaft bis heute die Unternehmenslandschaften prägen. In Deutschland engagierten sich die Einzelstaaten schon früh intensiv für die Gewerbeförderung. Die Ursachen lagen in den merkantilistischen Traditionen der Vormoderne, welche die Herrschaftsgebiete in einen regionalen Wettbewerb um die Ansiedlung von Gewerbe und die daraus zu gewinnenden Steuer- und Konzessionierungseinnahmen stellte. Zudem machte sich nach der desaströsen Erfahrung der Niederlage Preußens gegen Napoleon (1806), die Territorialverluste und drückende Tributzahlungen zur Folge hatte, das kollektive Gefühl wirtschaftlicher Rückständigkeit breit. Angesichts des Mangels an Rohstoffen und Kolonien avancierten Investitionen in das Bildungswesen zu einem wichtigen Mittel, um diese Nachteile auszugleichen und den Aufholprozess gegenüber Großbritannien zu beschleunigen. Eine erste zentrale Säule der Gewerbeförderung bildete daher der staatliche Aufbau von Bildungsstätten für Gewerbe und Industrie. Bereits in den 1820er- und 1830er-Jahren entstanden viele Fachschulen für die Ausbildung von Technikern, in Preußen allein bis 1835 20 Gewerbeschulen mit zusammen 1.000 Schülern. Die Jahrgangsbesten erhielten Staatsstipendien für den Besuch des 1821 eröffneten Gewerbeinstituts, ab 1879 Technische Hochschule, in Berlin. In ähnlicher Weise gewann die Polytechnische Schule in Karlsruhe in den 1830er-Jahren den Charakter einer Technischen Hochschule. Die deutschen Staaten kamen damit nicht nur den aus der Unternehmerschaft laut werdenden Forderungen nach einer strukturierten, technick- und praxisaffinen Facharbeiterausbildung nach. Vielmehr wurden die sich relativ flächendeckend ausbreitenden deutschen Fach- und Hochschulen zu regelrechten Inkubatoren für Innovation und Unternehmmergeist. Sie brachten unzählige Familienunternehmer wie etwa die Maschinenfabrikanten August Borsig und Carl Hoppe hervor.<sup>262</sup>

Daneben begannen Länder und Kommunen, sich öffentlich für die Organisation von Gewerbemessen und Industrieausstellungen stark zu machen, um den Wissensaustausch über moderne industrielle Fertigungsweisen zu erleichtern. Die Staaten vergaben Reisestipendien für Unternehmer, die im fortschrittlichen England oder Belgien neueste Maschinen studieren oder ihre Waren im Ausland präsentieren

---

262 Vgl. Wernicke, Kapitalismus, S. 366; umfassend Lundgreen, Techniker, S. 7-132.

wollten. Oft agierte die öffentliche Hand in enger Abstimmung mit neuen, regionalen Gewerbevereinen, die zugleich als Interessensvertretung und Informationsnetzwerk der Unternehmerschaft agierten. Die Förderinstrumente umfassten die Unterstützung für die Etablierung technischer Fachzeitschriften und Informationsdienste, von Musterlagern und Gewerbemuseen mit Maschinen und Produkten. Als Motivationshilfen für potenzielle Neuunternehmen dienten Preisausschreiben und Innovationswettbewerbe. Wichtiger aber waren konkrete Gründungs- und andere Kapitalhilfen, Exportsubventionen und Kredite, auf deren Basis die oft noch fehlenden privaten Investitionsmittel mit öffentlichen Geldern aufgefüllt wurden. Weitsichtige Gewerbeförderer wie Peter Christian Beuth in Preußen, Ferdinand von Steinbeis in Württemberg und Albert Christian Weinling in Sachsen setzten kluge Programme auf, die mit staatlichen Hilfen private Unternehmen schufen und stärkten. Es handelte sich nicht um einen Staatskapitalismus, sondern um Hilfe zur Selbsthilfe durch „seed capital“, Informationen und die Vermittlung technischen Wissens. So kauften Preußen und Württemberg ausländische Maschinen und stellten sie potenziellen Gründern und interessierten Fabrikanten kostenlos zur Verfügung. Dies geschah unter der Auflage, das Betriebsgeheimnis aufzuheben und anderen einheimischen Gewerbetreibenden die Besichtigung der Anlagen ebenfalls zu gestatten, also die neueste Technologie rasch zu verbreiten.<sup>263</sup>

Zu dieser breit angelegten Förderpolitik fand sich in den USA keine Parallele. Im 19. Jahrhundert waren die Strukturen der Staatlichkeit noch rudimentär – dies galt sowohl für die einzelnen Bundesstaaten als auch für den jungen, noch uneinigen Zentralstaat in Washington, D.C. Staatliche Eingriffe stießen oft auf Ablehnung, schienen sie doch in dem ressourcenreichen, rasant wachsenden Land überflüssig oder schädlich für die freie Entfaltung des Marktes zu sein. Das technische Bildungswesen blieb allein auf private Initiativen angewiesen. Es war der unübersehbare Rückstand im Hochschulbereich, der 1862 zu den Morrill Land-Grant Acts führte. Washington schenke jedem Bundesstaat 120 Quadratkilometer Land, aus dessen Verkäufen sie die Gründung höherer Lehranstalten finanzierten. Danach entstanden vielerorts Colleges, aus denen sich später Universitäten entwickelten. Eine der Gründungen, die nach dem Vorbild europäischer Technischer Hochschulen entstand, war das Massachusetts Institute of Technology (MIT), das jedoch bis 1914 unter chronischen Finanznöten litt. Im Laufe des 20. Jahrhunderts wurden die dann überwiegend privat finanzierten Spitzenuniversitäten der USA zu weltweit führenden Forschungs- und Ausbildungsinstitutionen und ließen ihre deutschen Vorbilder weit hinter sich zurück. Vielfach brachten sie in großer Zahl innovative Gründer hervor.

Anders als in den USA beinhalteten die Förderprogramme der deutschen Staaten schon früh direkte Finanzhilfen für die Wirtschaft und ihre Institutionen. Oft waren es bereits etablierte öffentliche Gewerbe- und Handelsorganisationen, die in diese Aufgabe hineinwachsen. In Preußen etwa wurde die bereits im 18. Jahrhundert gegründete staatliche Seehandlungsgesellschaft seit den 1820er-Jahren zu einer Art Entwicklungsbank, die eine aktive Industriepolitik betrieb. In Braunschweig-Lüneburg, Baden, Schlesien und vielen anderen deutschen Ländern waren es daneben zunächst Staatsbanken, halböffentliche

---

263 Vgl. Boelcke, Glück, S. 74-87; Lundgreen, Techniker, S. 133-217; Wernicke, Kapitalismus, S. 357-377.

Regionalbanken und Bankvereine, die wichtige finanzielle Beiträge für die Entfaltung der Industrie leisteten, insbesondere den notwendigen Ausbau der Transport- und Verkehrsinfrastruktur sicherstellten. Nur langsam ging diese Aufgabe seit der Jahrhundertmitte auf private Banken über.<sup>264</sup> Gleichwohl sprudelten staatliche Gelder weiter. So bewilligte der Sächsische Landtag 1866 den Gemeinden den stattlichen Betrag von 1,5 Millionen Taler, um Vorschüsse an Fabrikanten und Kaufleute auszuschütten. Während in den US-Staaten niedrige bürokratische Hürden und eine liberale Konzessionierung für Industrieansiedlungen sorgen sollte, setzten die deutschen Länder auf handfeste materielle Anreize – immer verbunden mit der merkantilistischen Vorstellung, dass die öffentliche Hand die Kontrolle über die Wirtschaftsentwicklung nicht aus der Hand geben sollte.

Für den Mittelstand und damit eben insbesondere für Familienunternehmen war es in Deutschland höchst förderlich, dass sie auf ein sich flächendeckend entwickelndes Netz von Spar- und Genossenschaftsbanken zurückgreifen konnten, die in persönlicher Tuchfühlung Kredite bereitstellten. Es sind zwei Zweige zu unterscheiden, nämlich zum einen die zumeist kommunalen Sparkassen, von denen es um 1900 circa 2.500 gab, und zum anderen die zunächst Kreditgenossenschaften beziehungsweise Vorschussvereine genannten späteren Volksbanken. Sie boten dem Mittelstand eine zuverlässige Unterstützung vor Ort, finanzierten zunächst das Handwerk und Gewerbebetriebe, wuchsen aber als beständiger Partner gewissermaßen mit, als kleinere Betriebe zu großen Industriekomplexen wurden. Auch die sich parallel entwickelnden privaten Geschäftsbanken entfalteten eine hohe Präsenz in der Region. Gegen Ende des Jahrhunderts übernahmen die Großbanken zahlreiche kleinere Finanzinstitute und Niederlassungen von Regionalbanken. Nun waren auch sie überall im Land durch Filialen vertreten, was die persönliche Fühlungnahme zwischen Hausbank und Familienunternehmer erleichterte – und bis heute aufrechterhalten lässt. Die amerikanischen „savings banks“ und „commercial banks“ waren dagegen instabil und fragmentiert. Sie verfügten über so gut wie keine regionalen Filialen und durften zumeist schon aufgrund ihrer Satzung keine Industriefinanzierung betreiben, da das Risiko als zu hoch galt. Zudem waren sie fast immer kurzlebig und insolvenzgefährdet. Die großen US-Investmentbanken kümmerten sich vor allem um Großkunden wie die Schwerindustrie und Eisenbahngesellschaften. Die Bankbeziehungen der Unternehmen blieben deutlich distanzierter und anonym, was strukturell weniger Anreize bot, die traditionellen Familienstrukturen beizubehalten.

Einen weiteren wichtigen Baustein des deutschen Institutionengefüges stellten die als öffentlich-rechtliche Organe verfassten Handels- und Gewerbekammern dar. Aufgrund einer 1870 gesetzlich bestätigten Pflichtmitgliedschaft umfassten sie nahezu alle Gewerbetreibenden. Mit ihnen verfügten die Unternehmer über einen institutionalisierten Zugang zu Bürokratie und Politik, der ihnen Gehör für ihre Belange verschaffte. Die Kammern waren einerseits regionale Interessenvertretungs- und Beratungsorgane der Wirtschaft, zum anderen quasi nachgeordnete Dienststellen der Staatsverwaltung. So wurden recht effiziente Informationsflüsse in beide Richtungen etabliert und eine wesentliche institutionelle

---

264 Vgl. Ziegler, Zeitalter, S. 253 f.

Grundlage für den kooperativen Kapitalismus deutscher Spielart geschaffen. 1861 entstand mit dem Deutschen Handelstag eine nationale Spitzenorganisation der Kammern mit einem Zentralbüro in Berlin. Sie nahm 1918 den Namen „Deutscher Industrie- und Handelstag“ (DIHT) an.<sup>265</sup> Als zweite Säule der unternehmerischen Interessenvertretung wirkten ebenfalls seit Mitte des 19. Jahrhunderts frei organisierte Branchenverbände sowie Gewerbe- und Handelsvereine. Die unternehmerischen Netzwerke, die sich etwa in der Berliner Kaufmannschaft oder in den Bergbau-Vereinen des Ruhrgebietes entsponnen, erleichterten die informelle Kooperation jenseits von Konzernbildung und Marktwettbewerb. Sie schützten somit indirekt die Unabhängigkeit und Persistenz familienbasierter Firmenstrukturen.<sup>266</sup>

Die amerikanischen Handelskammern erlangten dagegen nie eine vergleichbare Bedeutung. Ihr nationaler Zusammenschluss erfolgte erst 1912 auf Initiative von Präsident Taft, der sich einen zentralen Ansprechpartner in der Wirtschaft und ein Gegengewicht zur erstarkenden Arbeiterbewegung wünschte. Die „American Chamber of Commerce“ entstand als Zusammenschluss lokaler Kammern und regionaler Verbände, die auf freiwilliger Basis beruhten, vergleichsweise schwach und zersplittert waren und nicht im staatlichen Auftrag handelten. Obwohl auch sie wichtige Koordinierungs- und Informationsdienste erbrachten, blieben sie in ihrer institutionellen Kraft weit hinter den hochgradig organisierten deutschen Kammern und Verbänden zurück. Dementsprechend konnten sie sich nicht als wirtschaftspolitische Pressure-Groups etablieren, die die Interessen der unternehmerischen Basis gebündelt und mit starker Stimme an öffentliche Institutionen herantrugen. Auch der Selbstorganisationsgrad und damit die informelle Netzwerkbildung der Unternehmer blieb deutlich schwächer ausgebildet. Das Paradigma des Marktes konnte sich in dieser Konstellation leichter gegen Relikte der vormodernen Wirtschaftsorganisation durchsetzen.

## II. Mittelstandspolitik. Ein Erbe des 19. Jahrhunderts

Der in Deutschland bis heute präasente Begriff des gewerblichen Mittelstandes greift dagegen das Rechts- und Normenkonzept einer ständischen Ordnung auf. Er wurzelte im Wertesystem einer feudal strukturierten Gesellschaft, in der jeder Stand seinen ihm fest zugewiesenen Platz hatte, der ihm nicht streitig gemacht werden durfte. Der Begriff Mittelstand ist im ökonomischen Kontext recht unscharf. 1901 bemerkte der Syndikus der Handelskammer Breslau, Georg Gothein, scharfzüngig: „Was man nicht definieren kann, das spricht als Mittelstand man an.“<sup>267</sup> Er umfasst ein breites Spektrum gewerblicher und agrarischer Selbstständiger, vom Bauern bis zum Ladenbesitzer und Handwerker. Die Forderung nach einer aktiven staatlichen „Mittelstandspolitik“ wurde im 19. Jahrhundert zu einem „großen politischen

---

265 Vgl. Ullmann, Interessenverbände, S. 22 f.

266 Vgl. Biggeleben, Bollwerk, S. 31 ff.

267 Gothein, Mittelstand, S. 7.

Schlagwort<sup>268</sup>, das hochgradig präsent war.<sup>269</sup> Gerade weil die Industrialisierung den sozialen Wandel dynamisierte und massive ökonomische Umbrüche erzeugte, avancierte die Mittelstandspolitik zu einem konservativen Reflex auf die Herausforderungen der Moderne. Das Argument lautete, dass der Mittelstand in der Mitte der Gesellschaft als Stabilitätsanker dienen müsse. Ihr „gesunder Kern zwischen Armen und Reichen“ habe, so die Forderung kleiner Selbstständiger und die Überzeugung konservativer Kreise, ein Anrecht auf den besonderen Schutz des Staates.<sup>270</sup>

Mittelstandspolitik schien ein Allheilmittel zu sein, die Monarchie und mit ihr den Status quo der bestehenden Sozialordnung abzusichern. Sie sollte als ein Bollwerk gegen die Sozialdemokratie dienen, gegen ungezügeln Wettbewerb und die Bedrohung durch das anonyme, oftmals als „jüdisch“ diffamierte Kapital. Ähnlich wie bei der Gewerbeförderung verbarg sich hinter dem Begriff der Mittelstandspolitik ein ganzes Arsenal direkter und indirekter Unterstützungsinstrumente, die sowohl wettbewerbs-, ordnungs- als auch sozialpolitische Felder umfassten. Dabei waren es grob drei Ziele, die sich mit den Initiativen verbanden: den Bestand mittelständischer Strukturen zu schützen, ihre Wettbewerbsnachteile gegenüber großindustriellen Konkurrenten auszugleichen und für ein beständiges Nachwachsen von Betrieben zu sorgen.

In der Praxis erwies sich die Mittelstandspolitik als Pendel zwischen konservierenden und modernisierenden Maßnahmen. Das gilt etwa für die Gestaltung der Gewerbeordnung, in der bei Weitem nicht alle weitreichenden Forderungen des Mittelstandes nach Protektion umgesetzt, aber viele Zugeständnisse selbst bei grundlegenden ordnungspolitischen Weichenstellungen gemacht wurden. So schränkte etwa das Handwerksgesetz von 1897 die seit 1869 allgemein geltende Gewerbefreiheit in zentralen Punkten ein und begründete langfristige Pfadabhängigkeiten. Nun konnten Handwerksmeister, alten zünftigen Idealen folgend, fakultative Zwangsinnungen einrichten, wenn die Mehrzahl der selbstständigen Handwerker eines Bezirkes zustimmte. Durch die restriktive Zulassung neuer Meister erhielten sie Instrumente an die Hand, um ihre Marktposition und die Intensität des regionalen Konkurrenzdrucks selbst zu regulieren. Von dieser Möglichkeit, die Marktmechanismen zu unterminieren, wurde mit dem Argument der Bestandserhaltung reger Gebrauch gemacht.

Das Kaiserreich stärkte die Selbstverwaltungsambitionen des Mittelstandes. Handwerkskammern entstanden als selbstverwaltete Körperschaften des öffentlichen Rechts, in der alle Handwerker eines Bezirkes eintreten und Mitgliedsbeiträge entrichten mussten. Sie waren wie auch die IHKs zugleich Selbstverwaltungsorgane, Interessenvertreter und Verbindungsstellen zum Staatsapparat. Das Prinzip der Pflichtmitgliedschaft und der Zusammenschluss zum Dachverband des Deutschen Handwerks- und

---

268 Blackbourn, Mittelstandspolitik, S. 116.

269 Zur Begriffsgeschichte: Conze, Mittelstand.

270 Blackbourn, Mittelstandspolitik, S. 115.



Gewerbekammertages (1900) garantierte dem Handwerk eine starke Stellung.<sup>271</sup> 1905 führte dies sogar so weit, dass in Preußen das Submissionswesen dahingehend geändert wurde, dass lokale Meisterbetriebe bei öffentlichen Aufträgen bevorzugt werden sollten.<sup>272</sup> 1908 zeigte sich der Einfluss des Handwerks bei der reichsweiten Einführung des kleinen Befähigungsnachweises, der die Ausbildungsberechtigung weiter fest an den Meisterbrief band.<sup>273</sup> Auch dies war in erster Linie ein Baustein zur (Selbst-)Regulierung des Marktzuganges, der weitreichende bildungs- und industriepolitische Implikationen hatte. Denn es gelang auf diesem Weg, die praxisorientierte, fachlich angeleitete Berufsbildung zu systematisieren und auf das industrielle Lehrlingswesen zu übertragen. Noch 1912 klassifizierte der Gesetzgeber selbst Unternehmen mit mehreren hundert Beschäftigten unter Umständen als „Großhandwerk“ und bemühte sich in den 1920er-Jahren massiv, die oft unregelmäßige Industrieausbildung in die traditionellen Strukturen des handwerklichen Lehrlingswesens zu fassen. Im Endeffekt legten diese Regelungen somit die Grundlage für dauerhaft hohe Ausbildungsstandards in Deutschland. Da 1926/27 allein rund 2,5 Millionen Handwerker in der Industrie und im Dienstleistungssektor arbeiteten und auch die industriellen Werkschulen des 19. Jahrhunderts das Muster der Meisterausbildung übernahmen, wirkten die Schutzmaßnahmen weit über den Mittelstand hinaus.<sup>274</sup>

In den USA blieben Handwerk und Ausbildungswesen weitgehend unreguliert, das heißt dem Markt überlassen. Das sorgte für mehr Wettbewerb und höhere Fluktuation, aber auch für unklare, oft relativ niedrige Qualifikationsstandards. Das kurze Anlernen der Arbeiter an der Maschine dominierte, was im Unterschied zur organisierten Fachausbildung weniger Trade-off-Effekte für die Gründung selbstständiger Kleinbetriebe generierte und statt der beständigen Erneuerung des mittelständischen Unternehmensbestandes einen Konzentrationsprozess von Großbetrieben beförderte.

Ambitionen zur Verhinderung eines marktlichen Verdrängungswettbewerbs fanden sich in Deutschland auch im Handelssektor. Ab 1899 führten diverse deutsche Staaten zum Schutz des Kleinhandels Sondersteuern auf Warenhäuser und Konsumvereine ein. Selbst der Automatenverkauf auf Bahnhöfen oder Teile des ambulanten Warenvertriebs wurde als Bedrohung der stationären Kleinhändler angesehen, stark reguliert oder gänzlich untersagt. Die Ratio dieser Maßnahmen<sup>275</sup> fasste die hessische Regierung 1911 zusammen: Es läge „im Interesse des Staates, eine möglichst große Anzahl Existenzen des Mittelstands zu erhalten.“<sup>276</sup> Die realen ökonomischen Folgen dieser Schutzmaßnahmen blieben bescheiden. Viele Kleingewerbetreibende litten weiterhin Not und wurden Industriearbeiter. Öffentliche Beschaffungsstellen

---

271 Vgl. Berghoff, Köhler u. Wixforth, Navigation, S. 447.

272 Vgl. Wernicke, Kapitalismus, S. 352.

273 Vgl. Lenger, Sozialgeschichte, S. 154-159.

274 Vgl. Grunberg, Mobilization (1941), S. 329.

275 Einen detaillierten Überblick bietet Wernicke, Kapitalismus, S. 151-392.

276 Zit. nach Blackbourn, Mittelstandspolitik, S. 117. Vgl. ebd, S. 114-17.

unterliefen regelmäßig die Submissionsregeln. Die Bedeutung von Kaufhäusern und Konsumgenossenschaften nahm weiter zu, während ein Teil der Ladengeschäfte mit ihnen aufblühte und ein anderer Teil in prekären Verhältnissen stecken blieb oder schließen musste.<sup>277</sup> Die Unwägbarkeiten der aufblühenden industriellen Marktwirtschaft ließen sich nicht per Mittelstandspolitik abstellen.

Das zeigte sich explizit im Ersten Weltkrieg, als das Ziel einer möglichst rationalen Rüstungsfertigung zur Bevorzugung der Großindustrie bei der Bewirtschaftung von Rohstoffen und der Zuweisung von Aufträgen führte. Engpässe in der Materialversorgung, das massive Wachstum der Großkonzerne und die Folgen der Nachkriegsinflation schürten die Existenzsorgen der selbstständigen Mittelständler, die sich in den wechselvollen Jahren der Weimarer Republik beständig bedroht sahen. Nach dem Regimewechsel von 1918/19 erhob die erste deutsche Demokratie die Förderung des Mittelstandes sogar explizit zum Staatsziel, indem die Weimarer Verfassung in Artikel 164 formulierte: „Der selbständige Mittelstand in Landwirtschaft, Gewerbe und Handel ist in Gesetzgebung und Verwaltung zu fördern und gegen Überlastung und Aufsaugung zu schützen.“<sup>278</sup> Das eben erst gegründete Reichswirtschaftsministerium unterstrich seine ordnungspolitischen Ambitionen, indem es 1921 zunächst ein spezielles Mittelstandsreferat etablierte, das 1925 durch die Ernennung eines Reichskommissars für das Handwerk und Kleingewerbe weiter institutionell aufgewertet wurde. Motiviert war diese Priorisierung durch die Vorstellung, dass die Neugestaltung des wirtschaftlichen, politischen und sozialen Miteinanders nicht erfolgen könne, wenn der Mittelstand als das Herzstück der deutschen Volkswirtschaft nachhaltig geschwächt sei.

Die Weimarer Regierungen interpretierten ihren Verfassungsauftrag dahingehend, den sozialprotektionistischen Interessen des Mittelstandes entgegenzukommen, die berufsständische Ordnung zugleich aber im Sinne des Ideals einer „Gemeinwirtschaft“ zu reformieren. Der Versuch, die Interessen der erstarkten Gewerkschaften sowie der Kammern und Verbände von Handwerk, Kleingewerbe und Großindustrie auszubalancieren und in eine staatlich moderierte Neuordnung der Wirtschaft zu überführen, misslang kläglich. Weder die Modernisierung des Berufsausbildungswesens noch die angedachte Reform der Handwerks- und Gewerbeordnung gelang. Stattdessen sah sich der Staat gegen Ende der Weimarer Republik zwischen den sich radikalisierenden Partikularinteressen zerrieben. Unter dem Verweis auf ihre Schutzrechte forderten die Mittelstandsorganisationen immer weitreichendere Maßnahmen und wollten ihre Fachverbände zu regionalen berufsständischen Konditionen-, Lieferungs- und Preiskartellen ausbauen. Seit Anfang der 1920er-Jahre erwarteten sie von der Regierung durchgreifende wettbewerbspolitische Eingriffe, die Aussetzung des Mindestpreisprinzips bei öffentlichen Ausschreibungen zugunsten des Handwerks, die Ausschaltung der Konkurrenz von Warenhäusern, Wanderhandel und Konsumgenossenschaften sowie eine strikte Bekämpfung der Macht der Großkonzerne und Industriekartelle. Obwohl die Weimarer Regierungen überaus mittelstandsfreundlich agierten und zumindest zu partiellen Wettbewerbseingriffen bereit waren, konnten sie die überspitzten Forderungen nicht erfüllen. Selbst die direkte Subvention von

---

277 Vgl. Spiekermann, Basis.

278 Huber, Verfassungsdokumente (Bd. 4), S. 176.

KMUs durch ein im Sommer 1925 aufgelegtes staatliches Sonderkreditprogramm in Höhe von 34 Millionen RM war kaum in der Lage, die starke Mittelstandslobby zu beruhigen.<sup>279</sup>

Bei der Steuerpolitik gelang dieser ein wichtiger Erfolg. Für Familienunternehmen hatte es in Preußen schon vor 1914 Pläne gegeben, GmbHs, die typische Rechtsform der Kapitalgesellschaft in Familienhand, mit AGs gleichzustellen. Dies hätte zu einer Doppelbelastung geführt, weil die Gewinne dann sowohl auf der Ebene der Unternehmen als auch auf Seiten der Inhaber für eine deutlich gestiegene Einkommensteuer herangezogen worden wären. Dagegen formierte sich 1905 auf Initiative des Syndikus der Kölner Handelskammer mit der „Centrale für GmbH“ eine Lobbyorganisation, der es tatsächlich vorübergehend gelang, die Doppelbesteuerung zu verhindern. Zwar wurden die GmbHs künftig zur Einkommensteuer herangezogen, doch der auf die Gesellschafter entfallende Teil der Steuer wurde auf deren persönliche Steuerlast angerechnet. Damit waren GmbHs gegenüber AGs erheblich privilegiert. Diese nur strukturell, nicht aber steuersystematisch zu rechtfertigende Besserstellung wurde über den politischen Systemwechsel bis 1920 bewahrt.

Nach 1918 befand sich Deutschland in einer tiefen Finanzkrise. Die Erzberger'sche Steuerreform reagierte 1919/20 darauf und vereinheitlichte das vorher erheblich zersplitterte Steuerrecht. Sie schuf neben einem Reichsfinanzministerium ein flächendeckendes System mit rund 1.000 Finanzämtern. Zugleich kam es zu einer starken Erhöhung der Steuern. Im Zuge dieser Reformen ging die Einkommensteuer auf das Reich über. 1920 wurde erstmals für juristische Personen ein separates Körperschaftsteuergesetz geschaffen. Der Steuersatz lag zunächst bei zehn Prozent. Das Gesetz brachte die Doppelbelastung für Eigner von GmbHs, schuf jedoch wiederum auf Initiative der Zentrale einen ermäßigten Steuersatz für GmbH-Gesellschafter mit geringeren Einkommen, das heißt eine Privilegierung der Eigentümer kleinerer Familienunternehmen, denen eine besondere Schutzwürdigkeit zugesprochen wurde. Diese Bewertung setzte sich 1925 bei der Novelle des Körperschaftsteuergesetzes fort. GmbHs unterlagen nun bis 1935 einer einheitlichen Körperschaftsteuer von 20 Prozent, die für kleinere Unternehmen unabhängig von der Rechtsform aber mit zehn Prozent (progressive Staffelung bis 20 Prozent) deutlich geringer ausfiel. Hier entschied sich der Gesetzgeber also erneut de facto für eine Bevorteilung kleinerer Familienunternehmen.

In den USA kam es ebenfalls zu einer Doppelbesteuerung und seit 1936 zu einer progressiven Staffelung der Corporate Tax, die mit elf bis 14 Prozent niedriger als in Deutschland (20 Prozent) ausfiel. Ein direkter Vergleich verbietet sich jedoch, da in Deutschland wesentlich höhere Abschreibungen möglich waren. Hier gab es diverse kleine Konzessionen, die KMUs entgegenkamen, ohne sie jedoch massiv zu bevorzugen. Am deutlichsten sticht der Unterschied beim Lobbyismus hervor. Ein zentrales Kennzeichen des „kooperativen Kapitalismus“ in Deutschland war die Fähigkeit der Unternehmen zur Selbstorganisation in einflussreichen Verbänden, die in einen Dialog mit dem Staat eintreten und Kompromisse durchsetzen konnten. Gleichwohl dominierte bei Inhabern von KMUs angesichts der allgemeinen Krise

---

279 Vgl. Aufmkolk, Mittelstandspolitik, S. 84 f.; Berghoff, Köhler u. Wixforth, Navigation, S. 482.

der Weimarer Wirtschaft und des Gefühls einer besonders gravierenden Bedrohung Existenzangst. Der Soziologe Geiger sprach von einer „Panik im Mittelstand“.<sup>280</sup>

### III. Nationalsozialismus, New Deal und Kriegswirtschaft

Spätestens als die Erschütterungen der Weltwirtschaftskrise ab 1929 die Lage durchschlagend verschlechterten, entzog der Mittelstand der Republik seine Loyalität. Die NSDAP nutzte die enttäuschten Hoffnungen. Leicht ließen sich Brücken zwischen den Mittelstandsaktivisten von Weimar und den NS-Ideologen herstellen. Die Klammer bildeten gemeinsames Berufsstanddenken, Anti-Großkapitalismus, ein starker staatlicher Lenkungsanspruch und der Ruf nach einer neuen nationalen Sozialromantik. Aggressiv wie nie zuvor forderte der nationalsozialistische „Kampfbund für den gewerblichen Mittelstand“ ab Ende 1932 die Bekämpfung von Konsumvereinen und Warenhäusern.

So wurde die Förderung des Mittelstandes ein zentraler Programmpunkt der NSDAP. Zusammen mit der ideologischen Überhöhung von Familie, Sippe und Rasse ergab sich eine grundsätzlich positive Einstellung gegenüber Familienunternehmen. Sie verkörperten individuelle Verantwortung, persönliches „Führertum“ und Solidität. Sie galten damit als Gegenentwurf zur anonymen Aktiengesellschaft, die durch spektakuläre Konkurse, Manager- und Kontrollversagen spätestens seit 1929 diskreditiert war. An der Parteibasis forderten radikale Funktionäre des Kampfbundes immer lauter, Warenhäuser, Konsumvereine und Kapitalgesellschaften aus der Wirtschaft zu drängen. Getrieben wurden ihre Vorstöße durch einen aggressiven Antisemitismus, der schließlich in den wilden Boykottaktionen jüdischer Geschäfte im März 1933 ein Ventil fand. Als sich das Regime etabliert hatte, wies die NS-Führung die an der Basis laut werdenden Ambitionen, Kapitalgesellschaften grundsätzlich abzuschaffen, jedoch früh zurück, da es für seine Rüstungspläne nicht auf die Großwirtschaft verzichten konnte.<sup>281</sup> Der vor der Machterlangung einflussreiche linke Flügel der Partei um Gregor Strasser, der das Modell einer ständisch-staatssozialistischen Wirtschaftsordnung auf der Basis mittelständischer Strukturen propagiert hatte, konnte sich mit seinen Sozialisierungsambitionen nicht durchsetzen.

Das NS-Regime bewahrte die privatwirtschaftliche Grundverfassung und setzte darauf, die Unternehmen durch ein ebenso pragmatisches wie symbolpolitisch gefärbtes System von ökonomischen Anreizen, gewerberechtlichen Reformen und (partei-)staatlichen Kontrollen auf ihre Ziele zu verpflichten. Das propagierte Idealbild blieb dabei das eigentümergeführte Familienunternehmen mit mittelständischem Zuschnitt. Kennzeichnend hierfür war unter anderem die symbolträchtige Erhöhung der Unternehmensleiter in den Stand eines „Betriebsführers“. Damit sollten hierarchische Leitungsstrukturen, die aus dem Patriarchalismus der frühen Familienunternehmen bekannt waren, ideologisiert und auf die gesamte Wirtschaft übertragen werden. Zugleich sorgten die 1934 verabschiedeten Gesetze zur ständischen

---

280 Vgl. Geiger, Panik.

281 Vgl. Bähr, Corporate Governance, S. 66.

Neuordnung der Wirtschaft dafür, dass Konflikte zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern unter dem Deckmantel der Propagandabegriffe von „Gefolgschaft“ und „Betriebsgemeinschaft“ geleugnet wurden, die Unternehmensleiter aber zugleich durch sogenannte „Treuhand der Arbeit“ stärker kontrolliert werden konnten. Die zwangsweise Eingliederung aller Handwerks-, Gewerbe- und Industrieunternehmen in übergeordnete Wirtschafts- und Fachgruppen sowie regionale Innungen und Kammern stärkte die Selbstverwaltungsorgane der Wirtschaft, eröffnete ihnen die Chance, kartellartige Strukturen zu entwickeln, unterwarf sie aber zugleich der staatlichen Kontrolle und dem Primat der Rüstung.

Allein hierin lässt sich aufzeigen, dass die NS-Wirtschaftspolitik von zahlreichen Widersprüchen und Zielkonflikten gekennzeichnet war. Sie charakterisierte sich primär durch einen relativ prinzipienlosen Pragmatismus im Dienst der Aufrüstung, bei dem der situative Maßnahmenstaat die ideologischen, ordnungspolitischen Ziele oft überwucherte oder gar konterkarierte.

Dies gilt insbesondere auch für die unternehmensrechtlichen Weichenstellungen. Zwar wurden, wie in Kapitel D dargestellt, AGs und GmbHs mit massiven fiskalischen Anreizen zur Umwandlung in Personengesellschaften gedrängt. Die Eingriffe in die Betriebsverfassungen orientierten sich aber stets an dem Ziel der effektivsten Bereitstellung von Rüstungsgütern. So wurden AGs und GmbHs zwar zahlenmäßig zurückgedrängt,<sup>282</sup> aber gerade in sensiblen Fertigungsbereichen als effektive Form der großindustriellen Organisation erhalten. Zu einer flächendeckenden Zwangsumwandlung der Kapitalgesellschaften kam es nicht.<sup>283</sup> AGs erhielten, wie gesehen, einen restriktiveren rechtlichen Zuschnitt, nicht aber die ebenfalls als „anonym“ kritisierte GmbH. Ursprüngliche Überlegungen, eine eigene, einheitliche Unternehmensform für Familienunternehmen zu bilden, die die GmbH verdrängen sollte, blieben in den Schubladen. Für die Familienunternehmer bedeutete dies, dass sie ihren Status quo verteidigen und ausbauen konnten. Ihnen oblag weiterhin die Wahl, in der Rechtsform der GmbH zu firmieren, um die Vorteile dieser spezifischen Mischkonstruktion – fehlende Publikationspflichten, niedriges Stammkapital und die Sicherung des Familieneinflusses im Todesfall des Eigentümers – zu nutzen.

Als ebenso zweischneidig erwiesen sich die Initiativen des NS-Staates für Handwerks- und Kleinunternehmen. Für das Handwerk erfüllte sich 1935 mit der Einführung des „Großen Befähigungsnachweises“, der den Meisterbrief zur Voraussetzung zum selbstständigen Führen eines Handwerksbetriebs machte, ein lang gehegter Wunsch. Weitergehende Forderungen aus den Kreisen des Mittelstands blieben jedoch unberücksichtigt. Es kam trotz einer Einrichtungs- und Erweiterungssperre nicht zur Abschaffung von Warenhäusern und Versandgeschäften, um Einzelgeschäfte im Familienbesitz zu stärken. Lediglich viele Konsumgenossenschaften wurden aufgrund ihrer Nähe zur Arbeiterbewegung geschlossen. Bereits

---

282 Die Zahl der AGs sank 1931-1939 von 10.437 auf 5.535. Diejenige der GmbHs sank zwischen 1934 und 1938 von 55.000 auf 25.625, allein schon, um sich der Publizitätspflicht zu entziehen. Vgl. Bähr, Corporate Governance, S. 78.

283 Finanzämter konnten Umwandlungen aber durchaus erzwingen.

1933 wurde zudem eine feste Rabattgrenze von drei Prozent festgelegt und Zugaben verboten, um gleiche Wettbewerbsbedingungen für kleine und große Handelsunternehmen zu schaffen. Gleichwohl wurde insbesondere das Handwerk durch die Einführung einer Buchhaltungspflicht seit 1937 zu einer rationalen, stets kontrollierbaren Betriebsführung angehalten und damit einem schärferen steuerlichen Zugriff ausgesetzt.<sup>284</sup> Steuerpolitische Initiativen von Familienunternehmen, die eine Vereinfachung des Steuerrechts und die Abschaffung der Doppelbesteuerung durch Körperschaft- und Einkommensteuer verlangten, liefen ins Leere. Im Gegenteil intensivierten sich auch hier der Lenkungsanspruch und die fiskalische Abschöpfung des Staates.

Hatte Walther Funk, Hitlers Wirtschaftsberater und späterer Reichswirtschaftsminister, 1929 noch laut-  
hals angekündigt, die Körperschaftsteuer für Familienunternehmen zu senken<sup>285</sup>, geschah nach 1933 das genaue Gegenteil. Angesichts des gewaltigen Finanzbedarfes des „Dritten Reiches“ für die Aufrüstung trat eine Verschärfung der Besteuerung von Körperschaften ein. Der Satz stieg 1936 von 20 auf 25 Prozent und 1937 auf 30 Prozent. Ab 1938 wurde analog zum Vorgehen in den USA zwei Jahre zuvor eine Progression je nach Gewinnhöhe eingebaut. Für Gewinne über 100.000 RM stieg die Steuer – bei einer tendenziell immer schärferen Steuerprüfung – nun auf 35 Prozent, 1939 dann auf 40 Prozent, 1941 auf 45 Prozent und 1942 schließlich auf 50 Prozent. Trotz der Staffelung kann man angesichts der tendenziell für alle steigenden Belastung nicht von einer effektiven Begünstigung der mittelständischen Wirtschaft sprechen.<sup>286</sup>

In den USA stieg die Körperschaftsteuer bedingt durch New Deal und Aufrüstung von 13,8 (1932) auf 40 Prozent (1942). Um kleinere Unternehmen zu schonen, führte man 1936 eine Progression mit einer erheblichen Spreizung ein. Im Zuge des New Deal kam es aber zu einer folgenreichen steuerpolitischen Reform, die einen Teil der Familienunternehmen erheblich schwächte. Präsident Roosevelt wollte Trusts und die Familien, die hinter ihnen standen, bekämpfen.<sup>287</sup> Pyramidenstrukturen, mit deren Hilfe Familien mehrere miteinander verschachtelte Unternehmen beherrschten, machte er daher steuerlich uninteressant. „Intercorporate dividends“ wurden seit der Tax Reform von 1935 nämlich doppelt besteuert. In den meisten anderen Ländern fand dagegen bei der Körperschaftsteuer keine Doppelbesteuerung statt. Das war auch in Deutschland seit 1916 mit einer Unterbrechung von 1923 bis 1925 der Fall. Dort konnten Muttergesellschaften den Gewinn von Unternehmen, an denen sie mehr als 20 Prozent Anteilsbesitz hatten, von ihrem eigenen Gewinn absetzen und damit eine Doppelbesteuerung vermeiden.

---

284 Vgl. Winkler, Stand.

285 Vgl. Funk, Befreiung, S. 19 f.

286 Eine nur partielle Entlastung brachte die Regelung, dass ab 1933 Ersatzbeschaffungen sofort komplett abgeschrieben werden konnten. Dies galt ab 1934 auch für kurzlebige Wirtschaftsgüter. Vgl. Schröder, Steuerlastgestaltung, S. 88.

287 Vgl. Morck, Double Taxation.

1923 wurde diese Regelung auch auf die Gewerbesteuer ausgedehnt.<sup>288</sup> Dadurch wurde zum einen eine Mehrbelastung von Konzernen gegenüber alleinstehenden Unternehmen vermieden und zum anderen die Kontrolle einzelner Familien über verschachtelte Unternehmen erleichtert. Während das NS-Regime diese Regelung zugunsten von Familienholdings nicht antastete, begann man in den USA die Dominanz von Familien über mehrfach verschachtelte Unternehmen aufzulösen. Wie gesehen, favorisierte aber das NS-Regime keineswegs Holding- und Konzernstrukturen generell, sondern setzte massive Steueranreize für die Umwandlung von Kapital- in Personengesellschaften. Das Schachtelprivileg selbst hatte Bestand und zwar mit abgesenkten Prozentsätzen der Mindestbeteiligung. Es galt bis 1977. Danach verhinderte ein Anrechnungsverfahren, ab 2001 das Halbeinkünfteverfahren und 2009 das Teileinkünfteverfahren eine Doppelbesteuerung. Von diesen Regelungen profitierten primär Großbanken und Konzerne, aber insbesondere auch komplexe Holdinggesellschaften in Familienbesitz, die in den USA im New Deal diesen Vorteil verloren hatten.

Bestrebungen des Nationalsozialismus, Familienunternehmen analog zur Landwirtschaft vor Verpfändungen zu bewahren, wurden fallen gelassen. Die 1933 geschaffene Akademie für deutsches Recht diskutierte ernsthaft die Schaffung von „Erbhöfen der Wirtschaft“. Sie sollten analog zum Reichserbhofgesetz für den Agrarbereich nicht mehr durch Erbteilung geschwächt und durch die Aufnahme von Hypotheken oder Pfandbriefe mit neuen Schulden belastet werden dürfen. Im Gegenzug sollten überschuldete Betriebe in den Genuss eines Vollstreckungsschutzes kommen – eine Regelung, die die Bestandspflege des Mittelstandes betonte, seine Erneuerung durch notwendige Modernisierungsinvestitionen aber erschwert hätte. Letztlich wurden die Überlegungen jedoch mit dem Argument gestoppt, dass derartige dauerhafte Bindungen in der Wirtschaft nicht zielführend seien, da sie im Unterschied zur Landwirtschaft schnelleren Wandlungsprozessen unterlägen und die frühzeitige Festlegung auf einen Nachfolger zudem dem Prinzip der Bestenauslese widerspreche.<sup>289</sup>

Das NS-Regime zerstörte vor allem die Grundprinzipien der Rechtsstaatlichkeit und regierte unter dem Deckmantel des Normenstaates mit unverhohlener Willkür. Die Diskriminierung und Vertreibung jüdischer Unternehmer zerstörte eine Säule des deutschen Wirtschaftsbürgertums. Die überwiegende Mehrzahl jüdischer Firmen wurde in die Liquidation getrieben, wodurch Tausende von Familienunternehmen verschwanden. In die Entscheidung, ob ein jüdischer Betrieb geschlossen oder in „arischem“ Besitz weitergeführt wurde, waren neben den Staats- und Parteibehörden auch die Selbstverwaltungsorganisationen der Privatwirtschaft aktiv involviert. Unter dem Verweis auf die „Übersetzung“ von Branchen und Wirtschaftsregionen entledigte man sich unliebsamer Konkurrenz. So profitierten viele nicht-jüdische Familienunternehmer indirekt von der Ausschaltung jüdischer Gewerbebetriebe. Zudem bot der entstehende „Arisierungsmarkt“ die Chance für skrupellose Profiteure, sich Teile von jüdischen Unternehmen weit unter Wert zur Erweiterung der eigenen Geschäfte anzueignen oder selbst den Schritt

---

288 Vgl. Spindler, *Recht*, S. 15 f.

289 Vgl. Lange, *Erwerb*, S. 294 f.



in die unternehmerische Selbstständigkeit zu gehen. Prominente „Arisierungsfälle“ wie Joel/Neckermann oder Felina/Greiling stehen für Hunderte von Firmenübernahmen im Mittelstand.<sup>290</sup>

Den Chancen, die die Rüstungs- und „Arisierungs“-Geschäfte boten, stand jedoch die massive Marktlenkung des NS-Staates gegenüber, die die Handlungsräume von Familienunternehmen einengte. Schon vor Kriegsbeginn protegierte das NS-Regime wieder die Großindustrie, um eine möglichst produktive Herstellung von Rüstungsgütern zu ermöglichen. Diejenigen Unternehmen, die bereit waren, den wirtschaftlichen Zielen des Regimes zu folgen und sich ideologisch einzupassen, konnten gute Geschäfte machen. Andererseits zählten erzwungene Schließungen von nicht kriegswichtigen Betrieben beziehungsweise Konversionen zur Rüstungsproduktion auch zu den Willkürmaßnahmen. Der Nationalsozialismus instrumentalisierte und belastete die Wirtschaft insgesamt, wobei er kleinere Unternehmen, zumal mit geringer Rüstungsrelevanz, stark benachteiligte. Das zeigte sich sehr deutlich bei der Zuweisung von Devisen, Rohstoffen und Arbeitskräften. Im Krieg kam es zu „Auskämmaktionen“, das heißt zum Abzug von Personal, bis hin zu zwangsweisen Schließungen.

Wie sehr mittelständische Familienunternehmer, die den Versprechungen der NSDAP Glauben geschenkt hatten, auch enttäuscht werden konnten, zeigt das Beispiel des württembergischen Papierwarenfabrikanten Fritz Kiehn, der sich seit 1930 mit massivem persönlichen und finanziellen Engagement für die NSDAP eingesetzt hatte. Seine Bestrebungen, über die Partei seine wirtschaftliche Macht wesentlich auszudehnen, scheiterten kläglich. Der Versuch, mithilfe politischer Protektion die Aktienmehrheit der Magirus AG zu erwerben und sie zu einem Familienunternehmen in der Rechtsform einer OHG umzuwandeln, misslang, da er es im Übernahmewettbewerb auf einmal mit Großunternehmen wie der Deutschen Bank, Daimler-Benz und Klöckner zu tun bekam. Magirus wurde schließlich 1936 vom Klöckner-Konzern gekauft. Kiehn hatte zwar mit früh erworbenen Aktien einen erheblichen Spekulationsgewinn gemacht, musste diesen aber unter politischem Druck größtenteils der NSDAP und vor allem der SS spenden. Einen gewissen Ausgleich schufen „Arisierungsgeschäfte“, bei denen Kiehn zum Beispiel die Eigentümer der mittelständischen Papierwarenfabrik Fleischer brutal zum Verkauf weit unter Wert zwang.<sup>291</sup> Insgesamt gelang es jedoch selbst einem „alten Kämpfer“ mit besten Verbindungen zur Parteispitze nicht, in die Phalanx der wirtschaftlichen Elite aufzusteigen und sein Unternehmen erheblich auszubauen. Das Kalkül des mittelständischen Unternehmers und Funktionärs ging nicht auf, der erträumte soziale Aufstieg fand nicht statt. Aller Mittelstandsrhetorik zum Trotz wurden die Hoffnungen von Familienunternehmern oft bitter enttäuscht. In den Lenkungsgremien der NS-Wirtschaft blieben sie unterrepräsentiert. Im Beirat der Reichsgruppe Industrie waren 1941 nur fünf von 17 Mitgliedern Familienunternehmer. Diese stammten allesamt aus größeren Familienunternehmen, darunter drei AGs.<sup>292</sup> In den Reichs- und Fachgruppen des

---

290 Vgl. Köhler, „Arisierung“; Kreutzmüller, Ausverkauf; Bajohr, Arisierung in Hamburg; Janetzko, Arisierung.

291 Vgl. Berghoff u. Rauh-Kühne, Fritz K., S. 87-101 u. 119-140.

292 Reichsgruppe Industrie, Gliederung, S. 17-20. Gottfried Dierig (Textilunternehmen Christian Dierig AG) stand nach Gustav Krupp von Bohlen und Halbach ab 1936 der Reichsgruppe Industrie vor.



Handels und der Banken fanden sich dagegen viele Familienunternehmer, die dadurch maßgeblichen Einfluss auf die „Arisierung“ und Neuaufstellung des gesamten Sektors hatten.<sup>293</sup>

Der Pragmatismus, der die dirigistische Rüstungswirtschaft des Nationalsozialismus charakterisierte, blockierte trotz vieler symbolischer Zugeständnisse eine echte Stärkung des gewerblichen Mittelstandes. Der Fokus der NS-Wirtschaftspolitik lag vielmehr zunächst auf der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit, dann schon auf der Aufrüstung mithilfe der Großindustrie und auf der Ausschaltung sogenannter „Volksfeinde“, zu denen zahlreiche jüdische Familienunternehmer zählten. Das Leitbild des Mittelstandsprotektionismus war ein ideologisch einendes Band des Regimes, ohne dass sich daraus konkrete ordnungspolitische Reformen ergaben. Der Mittelstand wurden vom Nationalsozialismus partiell gepflegt, aber ebenso staatlich eingehengt und wieder fallen gelassen, wenn das Regime seine Ziele in Kooperation mit dem Großkapital leichter umzusetzen sah. Somit entstand ein Kräfteparallelogramm, in dem KMUs je nach Branche, Region und Eigentümerkonstellation profitieren, aber ebenso häufig verloren.

#### **IV. Von der hochgeschätzten „Small Business Ideology“ zur ungeliebten „Small Business Administration“**

In den USA gab es lange Zeit keinerlei Schutzmechanismen für kleinere Familienunternehmen. Der Glaube an die Selbstregulierung der Märkte und die nur schwach ausgeprägte Staatlichkeit verhinderten im 19. Jahrhundert die Ausprägung von Förderstrukturen und sozialprotektionistische Maßnahmen. Gleichwohl existierte seit den Anfängen der USA eine Art „small business ideology.“<sup>294</sup> Schon Thomas Jefferson glaubte, dass nur eine möglichst breite Eigentumsstreuung das Überleben der Demokratie garantiere. Eine übermäßige Konzentration in den Händen weniger führe unweigerlich zu Tyrannei. Der Topos von den USA als einer „nation of shopkeepers“ hat bis heute Bestand. Er verband sich mit dem Kult des „Selfmademan“. Jeder könne es mit seinen eigenen Kräften zu Wohlstand bringen. Das erklärt neben aller Hochschätzung von KMUs auch die Abwesenheit staatlicher Interventionen.

Das änderte sich seit dem späten 19. Jahrhundert, als die entstehenden Großunternehmen zunehmend in das Kreuzfeuer der Kritik gerieten. Der „progressivism“ sah in der fortschreitenden Konzentration ökonomischer Macht ein Kardinalproblem, das politisch gestoppt werden müsse. Trusts erschienen als dunkle Kräfte, die den Staat dank ihrer Finanzstärke übernahmen und die Demokratie per Lobbyismus und Abgeordnetenbestechung unterminierten. Die Kartelle der Großindustrie schienen Millionen Amerikanern den Weg zur Selbstständigkeit als Familienunternehmer zu versperren und sie in das Joch proletarischer Abhängigkeit zu pressen. So waren es vor allem Eigentümer von KMUs, die sich für den

---

293 Der Münchner Lebensmittelhändler Franz Hayler leitete ab 1938 die Reichsgruppe Handel und die Fachgruppe Einzelhandel. Zur Rolle des Kölner Familienunternehmers Kurt von Schröder als Leiter der Fachgruppe Privatbanken bei der wirtschaftlichen Judenverfolgung vgl. Köhler, „Arisierung“, S. 67 ff.

294 Vgl. Bean, Broker, S. 5.

Sherman Act (1890) aussprachen. Jedoch erreichte das Kartellverbot (Kap. D) das genaue Gegenteil und setzte de facto Anreize zur Bildung immer größerer Konzerne.

Die Ausbreitung von Einzelhandelsketten symbolisierte wie in Deutschland die Bedrohung des gewerblichen Mittelstandes. In den 1920er- und 1930er-Jahren drangen sie weit in den ländlichen Raum vor und wurden zu einer übermächtigen Konkurrenz für den örtlichen Kleinhandel. 1936, praktisch gleichzeitig mit den halbherzigen Versuchen der Nationalsozialisten, Ladenbesitzer gegen Großunternehmen zu schützen, erging in den USA mit den Rabattbegrenzungen des Robinson-Patman Act im Rahmen des New Deal ein erstes Schutzgesetz zugunsten unabhängiger Ladengeschäfte. Ein anderer und wie in Deutschland ebenfalls weitgehend ergebnisloser Versuch, ihre Wettbewerbsnachteile auszugleichen, bildete der Miller-Tydings Act von 1937. Er erlaubte Preisbindungen der zweiten Hand und formulierte damit eine Ausnahme vom Sherman Antitrust Act, um zu verhindern, dass kleinere Unternehmen in einem Preiskampf in die Knie gezwungen wurden. Dies war eine Reaktion darauf, dass „mom-and-pop stores“ seit den 1920er-Jahren hilflos hatten mitansehen müssen, wie große Einzelhandelsketten sie preislich unterboten. In einigen Bundesstaaten wurden sogar Sondersteuern auf Ketten erlassen. Vorausgegangen waren Debatten, die denen in Deutschland ähnelten. So führten „progressivists“ beziehungsweise „populists“ ins Feld, dass kleine, familiengeführte Läden das Rückgrat der US-Wirtschaft seien und ihr Bestand gegen unfaire Konkurrenz geschützt werden müsse, die einen ruinösen Verdrängungswettbewerb entfacht hätte.

Für Senator Tydings, einem der Initiatoren des Preisbildungsgesetzes von 1937, waren mittelständische Unternehmen auch als soziokulturelle Institutionen der US-Gesellschaft unverzichtbar. Sie standen für Ortsgebundenheit und zwischenmenschliche Solidarität, waren Ausdruck der ländlichen Lebenswelten und solider, vertrauensbasierter Geschäftspraktiken, mithin für das Gegenteil des skrupellosen Großkapitals. Tydings argumentierte: „The independent producer and the independent distributor (...) is an American institution. He is just as much a part of the life of every community as its church or schoolhouse. He knows when there is sickness in the neighborhood (...) He is local business with a heart, (...) I see this great humane and worthy institution, this bulwark of democratic Government – the small independent businessman.“<sup>295</sup>

In Deutschland war die Preisbindung der zweiten Hand bereits seit dem 19. Jahrhundert verbreitete Praxis. Trotz der Nachteile, die sie für die Konsumenten mit sich brachte, legalisierte sie die Kartellnotverordnung von 1930. In den USA war sie lange nicht zulässig. Das änderte sich erst, wie gesehen, 1937 im Zuge des New Deals. Dieser Vergleich zeigt erneut, dass das mittelständische Schutzbedürfnis in Deutschland früher toleriert und auch gesetzlich anerkannt wurde. In beiden Ländern fiel die Preisbindung erst 1974 beziehungsweise 1976 (USA).<sup>296</sup> Einen wirksamen Schutz der unabhängigen Ladengeschäfte, deren Zahl

---

295 Zit. nach ebd., S. 1.

296 Vgl. Schefer, Verbot, S. 5-10.

in der Nachkriegszeit dramatisch schrumpfte, vermochten diese Bestimmungen zulasten der Konsumenten nicht zu gewährleisten. Häufig konnten Produzenten ihre Preisvorgaben nicht durchsetzen.

Der New Deal markierte die vorübergehende Abkehr vom schier unbegrenzten Glauben an die Überlegenheit des „laissez-faire“ und die Hinwendung zu einem in den USA bislang nicht vorstellbaren Staatsinterventionismus. Jetzt, als es in beiden Ländern die Wirtschaftskrise zu bekämpfen galt, zeigte sich in der Wirtschaftspolitik phasenweise eine „entfernte Verwandtschaft“<sup>297</sup>. Hier wie dort wurden Großkonzerne zu Feindbildern. Präsident Roosevelt machte sie für die Weltwirtschaftskrise und den Aufstieg des Faschismus in Europa verantwortlich und sah in ihnen auch eine Gefahr für die Demokratie in den USA. Daher wollte er Familienunternehmen fördern. Der Kampf gegen Monopole und Lockerungen des Kartellrechtes begünstigten tatsächlich den gewerblichen Mittelstand, der sich aber in den 1930er-Jahren durch die parallele Aufwertung der Gewerkschaften, die Einführung diverser Sozialleistungen und Steuererhöhungen bedroht sah. Angesichts der andauernden sozialen Großkatastrophe der „Great Depression“, die erst im Krieg überwunden werden sollte, wurden KMUs nun aber erstmals gezielt gefördert. Die schon von Präsident Hoover 1932 gegründete und von Roosevelt erheblich ausgebauten Reconstruction Finance Corporation (RFC) sollte die Schwächen des Banksektors ausgleichen. Sie war jedoch eine umstrittene Institution, die im großen Umfang Steuergelder zur Rekapitalisierung angeschlagener Unternehmen und zur Förderung von Investitionen bereitstellte. Dieses Konzept war vielen Kritikern so fremd, dass sie von „Sozialismus“ beziehungsweise „Bolschewismus“ sprachen.<sup>298</sup> Das Geld floss hauptsächlich an Banken, Versicherungen und Eisenbahnen, aber auch an größere Familienkonzerne wie Kaiser und an KMUs, die ebenfalls von diversen Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen profitierten.

Der Lobbyismus für kleinere Unternehmen blieb insgesamt schwach, denn die vielen jetzt entstehenden beziehungsweise auch älteren Verbände waren nach Regionen, Branchen und politischer Orientierung zersplittert und meist sehr klein. Aufgrund ihrer Heterogenität konnten sie sich kaum auf Leitlinien einer gemeinsamen Interessenpolitik einigen. Ein zeitgenössischer Beobachter nannte sie „the most confused group“<sup>299</sup> der amerikanischen Politik. Eine politologische Studie urteilte gar: „There is no small business interest.“<sup>300</sup> Zwischen 1933 und 1942 lagen dem Kongress 390 Gesetzesvorschläge zur Unterstützung kleinerer Unternehmen vor, von denen nur 24 angenommen wurden.<sup>301</sup>

Es dauerte daher bis zum Herbst 1940, bis mit dem „Special Committee to Study and Survey Problems of Small Business Enterprises“ des Senates ein Ansprechpartner speziell für KMUs entstand. Geschuldet

---

297 Schivelbusch, Verwandtschaft.

298 Vgl. Kennedy, Freedom, S. 84 f.

299 Zit. nach Bean, World War, S. 218.

300 Zeigler, Politics, S. 138.

301 Vgl. Bean, World War, S. 218; Zeigler, Politics, S. 13.

war dieser Schritt nicht dem Lobbyismus der betroffenen Unternehmer, sondern rüstungstaktischen Überlegungen. Das Komitee wurde 1949 daher zunächst aufgelöst, 1950 dann aber unter neuem Namen wiederbelebt. Heute heißt es „Committee on Small Business and Entrepreneurship“. Damit besaßen mittelständische Familienunternehmer einen direkten Ansprechpartner auf dem Kapitol, an den sie ihre Anliegen etwa durch Anhörungen adressieren und Gesetzesentwürfe lancieren konnten. Das Komitee spielte im Washingtoner politischen Kosmos aber eher eine Nebenrolle. Erst seit den 1970er-Jahren nahmen die Initiativen des Komitees stark zu. 1975 wurde es zu einem „permanent standing committee“ aufgewertet.<sup>302</sup>

Vier Tage nach der Kriegserklärung Deutschlands an die USA eröffnete das Komitee am 15. Dezember 1941 eine viertägige Anhörung von Vertretern kleinerer Unternehmen. Im November 1941 hatte der demokratische Senator O'Mahoney im Radio ganz in der Denkfigur Jeffersons gewarnt: „If we let little business go down in a total effort to defend democracy we shall let the very foundation of democracy perish.“<sup>303</sup> Es ging darum, wie der KMU-Sektor, auf den rund die Hälfte der US-Wirtschaft entfiel, in die Kriegswirtschaft integriert werden sollte. Überspitzt könnte man sagen, dass sich Washington erst unter dem Druck des Krieges dafür interessierte, wo die Probleme der kleineren Familienunternehmen lagen. Ohne sie, so das Kalkül, sei der Krieg nicht zu gewinnen. Das Protokoll der Anhörung umfasst immerhin 1.045 Seiten.<sup>304</sup> Die Liste der Klagen war lang, von der unzureichenden Zuteilung von Rohstoffen bis zur geringen Berücksichtigung bei Rüstungsaufträgen, die – wie in Kapitel B gesehen – die Konzentration der US-Wirtschaft deutlich erhöhten. Es schien, als ob die Kriegsanstrengungen zu einem Monopol weniger Konzerne und zu einem Massensterben der KMUs führen würden. Des Weiteren wurde der mangelhafte Zugang zu Kapital und Informationen, der Abzug von Arbeitskräften und der für kleine Unternehmen kaum zu bewältigende Umgang mit der Bürokratie der staatlichen Beschaffungsstellen beklagt.

Um diese Missstände abzustellen, richtete der Kongress im Februar 1942 die Smaller War Plants Corporation (SWPC) ein, die Kredite an kleinere Industrieunternehmen zur Umstellung auf die Rüstungsproduktion vergab. Um sie in die Kriegswirtschaft zu integrieren, wurden Großaufträge in kleine Segmente aufgeteilt und an KMUs weitergereicht, Finanzhilfen gewährt, Kontakte zu Beschaffungsstellen erleichtert und technische Berater bereitgestellt.<sup>305</sup> Für Produktionspools mehrerer kleinerer Firmen gab es Ausnahmen von den Kartellverbots-Gesetzen. Nur Industrieunternehmen wurden gefördert. Wie groß sie sein durften, war zunächst umstritten. Das Senate Banking and Currency Committee versuchte, den

---

302 Vgl. <http://www.sbc.senate.gov/public/index.cfm?p=History> (Zugriff: 15.02.2018).

303 Zit. nach Bean, World War, S. 215.

304 Vgl. Hearings before the Special Committee to Study and Survey Problems of Small Business Enterprises, US Senate, 77th Congress, 1st Session, 15.-19.12.1941, Washington 1942, <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=umn.31951d035874170;view=1up;seq=1098> (Zugriff: 15.02.2018).

305 Vgl. Jones, Position, S. 2.

Begriff „small business“ zu definieren, „but could not do so“.<sup>306</sup> Nach langem Hin und Her setzte man 500 Beschäftigte als Obergrenze fest.

Die Gründung der SWPC stellt einen Meilenstein der US-Wirtschaftspolitik dar, denn zum ersten Mal gab es nun eine staatliche Zentralstelle für die Belange kleinerer Firmen. Ihre Existenzberechtigung war von Anfang an umstritten. Vor allem wirtschaftsliberale Unternehmer, Journalisten und Politiker, zumeist Republikaner, sahen in der SWPC ein Zeichen eines marktfeindlichen Dirigismus. Die finanzielle und personelle Ausstattung war unzureichend. Es gab viele Konkurrenzkämpfe mit angrenzenden Regierungsstellen. Die Bearbeitungszeiten von Kreditanträgen waren zu lang. Nach noch nicht einmal einem Jahr wurde Anfang 1943 der Leiter der SWPC ausgetauscht. Präsident Roosevelt ernannte nun einen „big businessman“, Robert Wood Johnson II, den Chairman des 1886 gegründeten Familienunternehmens Johnson & Johnson. Johnson baute die SWPC erheblich aus, errichtete 14 regionale Boards und stellte 400 zusätzliche Mitarbeiter an. Die SWPC beschäftigte im Mai 1943 bereits 1.100 Mitarbeiter. Im September 1943 legte Johnson sein Amt nieder, da er sich mit der Ausrichtung der Institution nicht länger identifizieren konnte. Im Grunde genommen war ihm als Unternehmer vor allem die bürokratische Arbeitsweise zuwider. Aus seiner Sicht benötigten die Unternehmen die SWPC gar nicht, denn sie hätten sich gut alleine in die Kriegswirtschaft integriert. Tatsächlich prosperierten die meisten KMUs. Johnson folgerte daraus, dass es für eine staatliche Intervention zugunsten von KMUs keinen Anlass gab und man getrost dem Markt vertrauen könne. Mit dieser im Denken der amerikanischen Unternehmerschaft tief verwurzelten Einstellung stand Johnson nicht allein.<sup>307</sup>

Sein Nachfolger, Maury Maverick, war ein demokratischer Abgeordneter, der als „ardent New Dealer“ völlig anders dachte. Er setzte alles daran, die SWPC über das Kriegsende hinaus als permanente Institution weiterzuführen. Der politische Gegenwind war beträchtlich. Der Versuch, die Unternehmen für dieses Vorhaben zu mobilisieren, scheiterte. Weniger als 100 Familienunternehmer kamen zu den Versammlungen, die zu diesem Zweck organisiert wurden. Viele KMUs strotzten angesichts boomender Geschäfte vor Optimismus und wünschten sich einen Rückbau der im Krieg angeschwollenen Bürokratie. Im Frieden wollte man wieder ganz auf den Markt setzen. Präsident Truman beschloss daher im Dezember 1945, die SWPC bereits im Januar 1946 zu schließen.

Ihr Kreditprogramm wurde auf die RFC übertragen. Als auch die vielkritisierete, von Skandalen überschattete RFC ihrerseits 1953 abgewickelt wurde, gingen diese Aufgaben auf die neu geschaffene Small Business Administration (SBA) über. Hintergrund der Gründung dieser ersten Behörde für KMUs in Friedenszeiten waren der Druck des Senate Small Business Committee und der dramatische Bedeutungsrückgang von KMUs nach 1945. Die politisch ebenfalls und gerade in der mittelständischen Wirtschaft

---

306 Zit. nach Bean, World War, S. 221.

307 Vgl. ebd., S. 222-225. u. 230; ders., Broker, S. 99-119.

selbst umstrittene SBA war zunächst auf drei Jahre angelegt, wurde dann aber nach einer Verlängerung um zwei Jahre 1958 auf Dauer gestellt.<sup>308</sup>

Die SBA vergab Kredite, sprach Bürgschaften aus, vermittelte öffentliche Aufträge und beriet KMUs. Das Volumen dieser Programme blieb zunächst recht bescheiden und ihre Wirkung eher gering. Im ersten Jahr vergab die SBA lediglich Kredite im Umfang von 35 Millionen Dollar. Der erste Direktor der SBA erklärte, seine Behörde müsse „with and not against the spirit of self-reliance“<sup>309</sup> arbeiten. 1954 kannten nur wenige Unternehmer die SBA. Das Dauerproblem der Definition von „small“ wurde erneut nicht eindeutig gelöst. Die SBA arbeitete in der Praxis mit der Grenze von 1.000 Beschäftigten in der Industrie, während das Pentagon für Militäraufträge auf der alten Grenze von 500 bestand.

Einen wesentlich größeren Effekt als die bescheidenen Aktivitäten der SBA erzielte der Serviceman's Readjustment Act von 1944, der gewöhnlich „G.I. Bill“ genannt wird und heimkehrende Soldaten reintegrieren und belohnen sollte. Nicht nur konnten Millionen eine Hochschulausbildung durchlaufen und Häuser bauen, die sie sich ansonsten nicht hätten leisten können. Auch machten sich circa eine Million Veteranen mit Hilfe des Gesetzes selbstständig.<sup>310</sup> Dabei handelte es sich jedoch in der Mehrzahl um kleine Geschäfte.

Eine stärkere Förderung von KMUs war in der unmittelbaren Nachkriegszeit auch deswegen undenkbar, da in dieser Phase Großunternehmen eine Art „Heldenstatus“ genossen. Sie hatten, so schien es, den Krieg auf wirtschaftlichem Gebiet allein gewonnen. 1950 gaben in einer Umfrage 76 Prozent aller interviewten Amerikaner an, Großunternehmen positiv zu sehen. Die „anti-trust agenda“ war in den Hintergrund getreten. Nur acht Prozent der Befragten waren in der Lage, den Begriff Monopol zu definieren. Hochschulabsolventen drängten in die „corporate giants“ und scheuten das Risiko einer Existenzgründung. Eine Umfrage unter Absolventen des Jahres 1949 kam zu dem schlichten Fazit: „No longer is small business the promised land.“ Das dominante Leitbild waren nun die Großkonzerne. Sozialwissenschaftler argumentierten, dass die Zeit der KMUs abgelaufen sei. David Lilienthal, der einst Familienunternehmen als überlegenes Modell bezeichnet hatte, nahm Abschied von seinem „old dream: the independent man in his own (...) business. (...) There is a new dream: a world of great machines“, die von Konzernen gesteuert werden und „human freedom and individualism“ beförderten.<sup>311</sup> Technokratische Machbarkeitsphantasien, die Bewunderung von Größe als Ausweis von Erfolg und der Glaube an die überlegene Leistungskraft von Managern gingen Hand in Hand und dominierten bis in die späten 1970er-Jahre hinein in einem Ausmaß, das ähnliche Auffassungen in der Bundesrepublik bei Weitem überstieg.

---

308 Vgl. Martin u. Moore, *Small Business*.

309 Zit. nach Bean, *Broker*, S. 144.

310 Vgl. ders., *World War*, S. 228.

311 Lilienthal, *Business*, S. 204.

Viele Familienunternehmer waren überzeugte Anhänger der „Laissez-faire“-Doktrin und glaubten nicht daran, dass ihnen Bürokraten in Washington helfen könnten. Die Angst vor „big government“ blieb ein Schreckgespenst. Die kulturelle Prägung, auf eigenen Beinen zu stehen, erwies sich als ein langfristiges Hindernis zur Bildung starker Interessenverbände. Selbst noch in den 1970er-Jahren ließen Interviews mit Eigentümern von KMUs deren „overriding sense of self-sufficient individualism“ hervortreten.<sup>312</sup> Es gab sogar wiederholt KMU-Verbände, die sich explizit gegen direkte Hilfen zu ihren Gunsten aussprachen, weil es sich hierbei, so argumentierte zum Beispiel die National Federation of Independent Businesses 1950, um „Socialism and Communism“<sup>313</sup> handele. Es gab auch Verbände, die vortäuschten, für KMUs zu sprechen, tatsächlich aber verdeckt von Großkonzernen finanziert wurden. Ihre Ziele waren, die alte Anti-Konzentrationsthematik nicht hochkochen zu lassen und eine staatliche Strukturpolitik zugunsten von KMUs zu unterbinden.<sup>314</sup>

Die Bilanz der Politik der Nachkriegsjahre war für die KMUs negativ. Trotz der moderaten Unterstützung der SBA verloren sie an Gewicht. Der Anteil von „small businesses“ – definiert als Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten und bis zu fünf Millionen Dollar Umsatz – an den Umsätzen der Gesamtwirtschaft fiel zwischen 1958 bis 1979 von 52 auf 29 Prozent.<sup>315</sup> Mit anderen Worten: Die Konzentration schritt rasch voran. 1962 stellte der Politologe John H. Bunzel fest, „that small business is not looking particularly healthy.“ Es sei „weak, though not abysmally so“ und werde daher auch nicht verschwinden.<sup>316</sup> Etwas blumiger formulierte Senator Sparkman über KMUs: „During the so-called fabulous fifties, the bright sun of business prosperity has been for them behind a dark cloud.“<sup>317</sup> Trotzdem gab es auch viele profitable KMUs und ihre Gesamtzahl nahm zu. Jedoch wuchsen die Großunternehmen im Vergleich deutlich schneller.

Um 1955 begann die Debatte um die Zukunft der SBA. Der Spitzenverband der Industrie, die National Association of Manufacturers, die U.S. Chamber of Commerce und die American Bankers Association sprachen sich für die Schließung der SBA aus, eine Konstellation, die in Deutschland schlechterdings unvorstellbar gewesen wäre. Am Ende erhielt die SBA weitere zwei Jahre und eine deutliche Aufstockung der immer noch geringen Mittel. 1957 wurde die SBA jedoch als permanente Behörde auf Dauer gestellt, obwohl sich viele Politiker und Unternehmer sowie angrenzende Ministerien dagegen ausgesprochen

---

312 Vgl. Murphy, *Business*, S. 281.

313 Zit. nach Bean, *Broker*, S. 121.

314 Vgl. ebd.

315 Blackford, *Small Business*, S. 5-6.

316 Bunzel, *Small Businessman*, S. 59

317 Zit. nach Bean, *Broker*, S. 162.

hatten. Entscheidend war wohl die Unterstützung der SBA durch Präsident Eisenhower, der sich als Verbündeter der KMUs profilieren wollte.<sup>318</sup>

Die SBA überlebte, blieb aber eine schwache Institution, die zudem zum Zweck der politischen Patronage missbraucht und aufgrund ihrer Ineffizienz regelmäßig kritisiert wurde. Die Personal- und Finanzausstattung verbesserte sich, blieb aber unzureichend. Zwischen 1954 und 1960 vergab die SBA Kredite im Umfang von 1,05 Milliarden Dollar. Die Mitarbeiterschaft wuchs zwischen 1954 und 1965 von 545 auf knapp 4.000.<sup>319</sup> Die SBA konnte ihr Standing verbessern, da sie einerseits bewusst auf Krisenrhetorik setzte und die Probleme der KMUs gerne übertrieb, um Sympathien „for the small guy“ zu instrumentalisieren. Gleichwohl gelang es nicht, eine flächendeckende Förderpolitik zu betreiben. Die Maßnahmen der SBA erreichten nur einen Bruchteil der amerikanischen KMUs. Für den Bereich „management assistance“ standen landesweit weniger als 100 Berater zur Verfügung. In den 1960er- und 1970er-Jahren stieg die Ausfallrate von SBA-Krediten auf 25 bis 40 Prozent, weil bei der Ausweitung des Kreditprogrammes die Bonitätsprüfung oft nicht mit der gebotenen Sorgfalt erfolgte.<sup>320</sup> Eine Untersuchung des Rechnungshofes („Comptroller General“) für den Kongress brachte 1971 eine Reihe von „serious problems“ ans Tageslicht. Diverse KMUs zogen sich aus den Programmen der SBA zurück. Sie beschwerten sich über „an excessive amount of red tape“ und „regulations which are cumbersome or too strict.“<sup>321</sup> Die Kritik an der SBA verstummte nie.

## V. Mittelstandspolitik und „Wirtschaftswunder“

In Westdeutschland bedurfte es dagegen keiner Kämpfe, um die staatliche Förderung von KMUs durchzusetzen. Es gab kein Pendant zur SBA, weil die Mittelstandspolitik wie schon in der Weimarer Republik im Wirtschaftsministerium ihren festen Platz hatte, ab 1956 in der Abteilung II. Hinzu kamen spezielle Arbeits- beziehungsweise Projektgruppen des Ministeriums und ein Bundestagsausschuss für Sonderfragen des Mittelstands. Forderungen nach einem eigenen Mittelstandsministerium wurden jedoch abgelehnt. Von 1963 bis 1966 leitete mit Kurt Schmücker sogar der führende Mittelstandspolitiker der CDU, selbst Familienunternehmer, das Wirtschaftsministerium. Die Hochschätzung des Mittelstandes drückte sich auch in der Errichtung des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn aus, das auf Betreiben der Bundesregierung, insbesondere ihres Wirtschaftsministers Ludwig Ehrhard, und des Landes Nordrhein-Westfalen 1957 gegründet wurde. Seine Aufgabe bestand darin, der Politik Fakten für eine gezielte Förderung von KMUs bereitzustellen.

---

318 Vgl. ebd., S. 143-156.

319 Vgl. ebd., S. 150-163.

320 Vgl. ebd., S. 156-163.

321 US General Accounting Office/Comptroller General of the US, Report to the Congress, Further Improvement Needed in Administration of the Small Business Investment Company Program B-149685, 21.07.1971, S. 13 u. 20.



In Ostdeutschland bedeutete die pauschale Verurteilung der Großkonzerne als „Naziverbrecher“, dass viele KMUs zunächst nicht verstaatlicht wurden und zumeist bis 1972 in Familienhand bleiben konnten, sofern die Eigentümer nicht flohen oder als „NS-Aktivisten“ oder „Kriegsverbrecher“ galten. Allerdings blieben sie mannigfaltigen Diskriminierungen wie einer höheren Besteuerung und planwirtschaftlichen Gängelungen ausgesetzt. Handwerksbetriebe wurden gedrängt, sich Produktionsgenossenschaften anzuschließen. Grundsätzlich akzeptierte das SED-Regime aber zunächst notgedrungen große Teile der mittelständischen Privatwirtschaft und folgte der Tradition, in ihr ein Gegenmodell zum Großkapital zu sehen. Die DDR war bereit, sie im Rahmen einer sozialistischen Planwirtschaft zumindest zu tolerieren. Es war ferner offensichtlich, dass die wirtschaftlichen Probleme der DDR ohne den gewerblichen Mittelstand um ein Vielfaches größer gewesen wären. Anders als in allen sozialistischen Ökonomien des Ostblocks blieb in der DDR der private Mittelstand Teil des Wirtschaftssystems – eine Besonderheit, die die besonders starke historische Verankerung der KMUs in Deutschland unterstreicht.

Die transatlantischen Unterschiede der Mittelstandspolitik sind auch auf die unterschiedlichen Kriegserfahrungen zurückzuführen. In den USA brachte der Krieg, der den nordamerikanischen Kontinent verschonte, die Überwindung der „Great Depression“. Nach 1945 hielt die hohe Wachstumsdynamik an. Deutschland dagegen befand sich am Boden. Es war aufgrund eines Angriffskrieges und apokalyptischer Menschheitsverbrechen moralisch diskreditiert, von den Alliierten besetzt und seiner staatlichen Souveränität enthoben. Die Förderung des Mittelstandes, der seine Interessen wortreich in den politischen Prozess einzuspielen verstand, war für den Wiederaufbau ebenso unverzichtbar wie unumstritten. Die Zugangsbeschränkungen zum Handwerk und Handel blieben bestehen oder wurden wie in der ehemaligen amerikanischen Zone, wo vorübergehend die allgemeine Gewerbefreiheit galt, wiedereingeführt. Die Lobbyarbeit der starken Interessenverbände des Einzelhandels und des Handwerks war überaus erfolgreich. 1953 wurde bundesweit der Meisterbrief zur obligatorischen Voraussetzung für die Leitung eines Handwerksbetriebes.<sup>322</sup> Der zuständige Bundestagsausschuss stellte dazu fest, dass die Handwerksordnung „nur nach deutschen ... Notwendigkeiten gestaltet werden“ könne und nicht nach „alliierte(n) oder gar amerikanische(n) Auffassungen.“<sup>323</sup> Mit der Handwerksordnung erfuhr nicht nur das Prinzip des Berufsprotektionismus, sondern auch das duale Ausbildungssystem eine Bestätigung. Auf diese Weise stellte man die hohe Qualifikation der Facharbeiterschaft sicher. Im Grunde genommen wurde so ein Eckpfeiler des kooperativen Kapitalismus wiedererrichtet.

Rasch setzte auch eine aktive Mittelstandspolitik wieder ein, obwohl die Förderung des Mittelstandes nicht wie in der Weimarer Republik Verfassungsrang erhielt. Grundsätzlich war es seit 1949 jedoch unumstritten, dass KMUs zusätzlicher finanzieller Förderung bedurften, um einen „Nachteilsausgleich“ gegenüber größeren Unternehmen zu gewährleisten.<sup>324</sup> Die Nachteile ergäben sich, so das Argument,

---

322 Vgl. Hardach, Wettbewerbspolitik, S. 211 f.; Ritschl, Marktwirtschaft, S. 298-311.

323 Zit. in: Ritschl, Marktwirtschaft, S. 307.

324 Schmidt, Ziele, S. 62.

durch die Zurückhaltung der Banken bei der Kreditvergabe, die der schlechteren Informationslage bezüglich der finanziellen Leistungskraft von KMUs und der Abhängigkeit der Betriebe von der Person des Inhabers geschuldet waren.

Kollidierten die Interessen der Großindustrie und des Mittelstandes, zog Letzterer jedoch den Kürzeren. Das Investitionshilfegesetz sah 1952 eine Zwangsanleihe der gesamten bundesdeutschen Wirtschaft zugunsten der Ruhrkonzerne vor, die auf eine Umverteilung vom Mittelstand zur Großindustrie hinauslief und gegen die 256 zumeist mittelständische Unternehmen erfolglos Verfassungsbeschwerde einlegten. Allerdings war die Anleihe zum einen an erhöhte Abschreibungsmöglichkeiten gekoppelt, was die Belastung verringerte. Zum anderen lag der Ausbau der Grundstoffindustrie, die unter Kapazitätsengpässen litt, letztlich auch im Interesse des Mittelstandes.<sup>325</sup>

Existenzgründungsprogramme reichten auf Ebene der deutschen Bundesstaaten beziehungsweise Länder weit zurück. Neu war, dass jetzt auch von Seiten des Zentralstaates große Programme aufgelegt wurden, um ein beständiges Nachwachsen kleiner Einzel- und Familienunternehmen zu gewährleisten. Am bekanntesten war wohl das im Rahmen des Marshall-Planes (offiziell „European Recovery Program“) geschaffene sogenannte ERP-Sondervermögen. Die Marshallplanhilfen aus den USA halfen, die notorische Dollarlücke zu verringern. Deutsche Unternehmen erhielten finanzielle Unterstützung in der Leitwährung, mit der sie dringend benötigte Rohstoffe aus dem Ausland beziehen konnten. Die Importeure bekamen die Dollar-Hilfen jedoch nicht geschenkt, sondern mussten in heimischer Währung in Gegenwertfonds (Counterpart Funds) einzahlen. Daraus entstand das ERP-Sondervermögen des Bundes, das er über die 1948 gegründete Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) zu Zwecken der Finanzierung von Gründungen, Investitionen und Exporten einsetzte. 1950 betrug das Sondervermögen 1,6 Milliarden Dollar. 1953 lief der Marshall-Plan aus. Im selben Jahr legte das Londoner Schuldenabkommen fest, dass die Bundesrepublik nur knapp ein Drittel der erhaltenen drei Milliarden Dollar zurückzahlen musste. Diese Summe wurde aus dem Bundeshaushalt getilgt, sodass das ERP-Sondervermögen nicht schrumpfte. Es wuchs bis 2005 durch Rückflüsse früherer Kredite und Zinsen auf zwölf Milliarden Euro an und wurde zu einem revolvingen Fonds für langfristige, niedrig verzinsten Investitionskredite. Dieser dient bis heute dazu, Förderschwerpunkte der bundesdeutschen Wirtschaftspolitik zu finanzieren. Hierzu zählte in der Vergangenheit neben dem Infrastrukturausbau, der Entwicklungshilfe und dem Umweltschutz auch die Förderung des Mittelstandes. Stand in den frühen 1950er-Jahren noch die Förderung von Infrastruktur und Grundstoffindustrien im Fokus, trat nach 1955 der Mittelstand primär in strukturschwachen Gebieten wie dem „Zonenrand“ in den Vordergrund.

Von den ERP-Existenzgründungsprogrammen, den Fördermaßnahmen des Lastenausgleichs („Aufbaudarlehen“) und Hilfen der Bundesländer profitierte ein Teil der circa zwölf Millionen Flüchtlinge in besonderem Maße. Sie waren 1939 zu 36 Prozent selbstständig gewesen, 1950 aber nur noch zu

---

325 Vgl. Ritschl, Marktwirtschaft, S. 290.

7,7 Prozent. „Hier lag also ein hohes Selbständigenpotential brach.“<sup>326</sup> Flüchtlinge nahmen daher im großen Umfang Existenzgründungshilfen der KfW in Anspruch. Es ist eine gewisse Ironie der Geschichte, dass ein solch massives Förderinstrument zumindest anfangs überwiegend von den USA finanziert wurde, die im eigenen Land den gewerblichen Mittelstand bislang nur auf Sparflamme unterstützt hatte. Bei der Eingliederung von Weltkriegsveteranen durchbrach die „G.I.-Bill“ aber diese Tradition und förderte Existenzgründungen ebenfalls in großem Umfang.

Angesichts anhaltend starken Wachstums wurden die Förderaktivitäten in beiden Ländern in den 1960er-Jahren tendenziell zurückgefahren. Anders als in der Bundesrepublik waren KMUs in den USA Stiefkinder der Wirtschaftspolitik. Diese setzte weiter primär auf die Selbstregulierung der Märkte. Die zunehmende Konzentration der Wirtschaft wurde zwar kritisch gesehen. Zugleich war der Glaube an die Überlegenheit managergeführter Großkonzerne und Konglomerate weit verbreitet. KMUs galten vielfach als Relikte früherer Zeit mit geringer Innovationskraft. Die American Chamber of Commerce versuchte wortreich, diese Vorurteile zu widerlegen.<sup>327</sup> Bei einer Anhörung im Kongress warf sie der Politik Washingtons vor, sie habe den „decline of this Nations’s most productive element“ und damit eine erneute Zunahme der Konzentration zu verantworten. „Unfortunately, these vital segments have been neglected (...) and it is time that Congress considered updating many of the laws, rules, and regulations, which at times so harshly affect that segment today.“<sup>328</sup> Solche Klagen waren in Bonn nicht in derselben Schärfe zu hören.

Das Verbandswesen der amerikanischen KMUs blieb weiterhin fragmentiert und politisch einflusslos. In Deutschland gab es ebenfalls keine starken Verbände speziell für KMUs oder Familienunternehmen, was zum einen wie in den USA an der Heterogenität der Familienunternehmen, zum anderen an der relativ starken Verankerung der Mittelstandspolitik im Regierungsapparat lag, die eine speziell auf KMUs zugeschnittene politische Mobilisierung überflüssig machte. 1949 wurde die Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer (ASU) gegründet, die seit 2007 den Namen Die Familienunternehmer – ASU führt. 1950 entstand der Bundesverband Junger Unternehmer (BJU), heute Die Jungen Unternehmer, als Organisation für den Nachwuchs und 1954 die Vereinigung von Unternehmerinnen, heute Verband deutscher Unternehmerinnen. In allen Fällen handelte es sich nicht um starke Lobbyorganisationen, die auf der bundespolitischen Ebene großen Einfluss ausgeübt hätten. Vielmehr wirkten die Verbände primär nach innen, schufen Netzwerke und Weiterbildungsangebote und arbeiteten am Image ihrer Mitglieder.

Bezeichnend für das große politische Gewicht der Familienunternehmen in der Bundesrepublik ist ihre hohe Präsenz im industriellen Dachverband, dem 1949 beziehungsweise 1950 gegründeten

---

326 Ebd., S. 295.

327 Vgl. Hagley Library, Bestand 1960, American Chamber of Commerce, Publications Box 39, Big Business Day; ebd., Box 6, 408th Meeting, Board Report, 15.11.1975.

328 Ebd., Box 5, 393rd Meeting, Board Report, 19.-20.02.1976, Protokollauszug einer Anhörung vor dem Committee on Finance des Kongresses vom 10.-12.12.1975, Congressional Record, S. 21589 f.

Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (BDI). Dieser Verband zeichnet sich durch einen hohen Organisationsgrad aus. Er wurde von dem Familienunternehmer Fritz Berg aufgebaut und 22 Jahre lang geleitet. Der Inhaber einer 1853/85 gegründeten Kleineisenfabrik in Altena (Westfalen) war Teil des informellen Kreises von Wirtschaftsvertretern, die sich regelmäßig mit den Spitzenpolitikern der deutschen Regierung trafen. Die Frankfurter Rundschau bezeichnete Berg sogar als den „meistgehörte(n) Wirtschaftsberater des Bundeskanzlers.“<sup>329</sup> Berg spielte eine prägende Rolle für die Ausgestaltung der bundesdeutschen Wirtschaftsordnung. Es geht zu einem großen Teil auf seinen Einsatz zurück, dass das Kartellgesetz von 1957 sehr viele Ausnahmenbestimmungen enthielt, die das Kartellverbot de facto aushöhlten. Das Gesetz blieb daher sehr weit hinter den Vorstellungen der angelsächsischen Alliierten und der Praxis der frühen Bundesrepublik zurück.

Berg verstand sich auch als ein Vertreter der Schwerindustrie, die den BDI zunächst dominierte. Der BDI sicherte sich über Wahlkampfspenden, die bevorzugt an die CDU/CSU und die FDP flossen, Einfluss auf deren Kandidatenauswahl. Bergs Macht war zuweilen sehr groß, hatte aber auch klare Grenzen. So geriet er wiederholt mit Wirtschaftsminister Erhard aneinander. Als gegen die Stimme des BDI und trotz Bergs persönlicher Intervention bei Adenauer 1961 die DM zum ersten Mal aufgewertet wurde, war Berg so verärgert, dass er die monatliche Überweisung zugunsten der CDU in Höhe von 100.000 DM vorübergehend aussetzte.<sup>330</sup>

Der BDI wurde auch nach dem Ausscheiden Bergs überwiegend von Familienunternehmern geführt, die zumeist aus kleineren Großunternehmen, seltener aus KMUs stammten. Diese Ausrichtung unterschied den industriellen Spitzenverband der Bundesrepublik von seinem Weimarer Vorläufer, dem Reichsverband der Deutschen Industrie, der durchgehend von Großindustriellen dominiert worden war.

Es würde sicher zu kurz greifen, von der erstaunlich großen Zahl der BDI-Präsidenten aus Familienunternehmen auf eine spezifische Ausrichtung des Verbandes zugunsten dieser Firmen zu schließen. Umgekehrt ist es aber offensichtlich, dass Familienunternehmen im BDI keineswegs bedeutungslos waren, sondern es ihnen gelang, über diese Schiene ihre Anliegen in den politischen Prozess einzuspielen. Das zeigte sich unter anderem in der Debatte um die Reform der Erbschaftsteuer. Die Präsenz der Familienunternehmer auf dieser exponierten Ebene erklärt auch, warum spezifische Verbände keine wichtige Rolle spielten.

---

329 Zit. nach Spiegel, 02.11.1960.

330 Vgl. Pohl, Symbol, S. 35 f.

**Tab. E-1: BDI-Präsidenten nach unternehmerischem Hintergrund**

| Amtszeit  | Familienunternehmen                               | AGs in Streubesitz, Genossenschaften            |
|-----------|---|---|
| 1949-1971 | Fritz Berg<br>(Wilhelm Berg GmbH)                 |   |
| 1972-1976 |   | Hans-Günther Sohl<br>(August-Thyssen-Hütte AG*) |
| 1977      |   | Hanns Martin Schleyer<br>(Daimler Benz AG)      |
| 1978      | Nikolaus Fasolt<br>(Wessel Werke)                 |   |
| 1978-1984 | Rolf Rodenstock<br>(Optische Werke G. Rodenstock) |   |
| 1985-1986 | Hans Joachim Langmann<br>(E. Merck OHG)           |   |
| 1987-1990 | Tyll Necker<br>(Hoka GmbH)                        |   |
| 1991-1992 | Heinrich Weiss<br>(SMS Schloemann-Siemag AG)      |   |
| 1992-1994 | Tyll Necker<br>(Hoka GmbH)                        |   |
| 1995-2000 |   | Hans-Olaf Henkel<br>(IBM)                       |
| 2000-2004 | Michael Rogowski<br>(Voith GmbH & Co. KGaA)       |   |
| 2005-2008 | Jürgen R. Thumann<br>(Heitkamp & Thumann KG)      |   |
| 2009-2012 |   | Hans Peter Keitel<br>(Hochtief AG)              |
| 2012-2016 | Ulrich Grillo<br>(Grillo-Werke AG)                |   |
| seit 2016 |   | Dieter Kempf<br>(Datev)                         |

\* bis 1968 Familienunternehmen

Quelle: BDI, Der BDI und seine Präsidenten, 1949-2016, <https://bdi.eu/der-bdi/historie/#/artikel/news/der-bdi-und-seine-praesidenten-1949-2016/> (Zugriff: 01.05.2018).

## VI. Mittelstandspolitik als Krisenreaktion in Deutschland und den USA seit 1970

Im Krisenjahrzehnt der 1970er-Jahre kam es in beiden Ländern zu einem starken Bedeutungszuwachs der Mittelstandspolitik. Die Ölpreiskrisen symbolisierten das Auslaufen des Nachkriegsbooms. Vor dem Hintergrund des industriellen Strukturwandels, des Aufstiegs neuer Konkurrenten in Asien, des Hochschnellens der Insolvenzen und der Rückkehr der Massenarbeitslosigkeit setzte sich nun ein beschäftigungspolitischer Ansatz durch, der mit einer „betriebsgrößenorientierten Strukturpolitik“<sup>331</sup> die Arbeitsplätze ersetzen wollte, die in den traditionellen Industriebranchen wegbrachen. KMUs wurden zu Hoffnungsträgern, die eine Rückkehr zur Vollbeschäftigung versprachen.

In der Bundesrepublik nahmen mittelstandspolitische Initiativen in den 1970er-Jahren sprunghaft zu. Der alte Sozialprotektionismus trat endgültig zugunsten einer struktur- und beschäftigungspolitischen Denkweise in den Hintergrund. Auf der Ebene des Bundes, und nun auch zunehmend der Länder, kamen sehr heterogene Förderungsinstrumente zum Einsatz, von der Existenzgründungs- bis zur Innovationsförderung, von Krediten, Subventionen bis hin zu Bürgschaften, von der Vergrößerung des Freiraumes für die Kartellbildung bis zur Finanzierung von Beratungsdienstleistungen.

Erste Meilensteine bildeten schon 1970 das Aktionsprogramm zur Leistungssteigerung kleiner und mittlerer Unternehmen sowie das ERP-Beteiligungsprogramm.<sup>332</sup> Sie ermöglichten es Banken und Beteiligungsgesellschaften, sich kostengünstig zu refinanzieren, wenn sie Kredite an KMUs vergaben. Durch diese Zinssubventionen sanken deren Kapitalkosten. Mit der Kartellrechtsnovelle von 1973 erhielt daher das ohnehin windelweiche bundesdeutsche Kartellrecht zusätzlich eine besondere mittelstandspolitische Komponente. Sie schuf mit den „Mittelstandskartellen“ zusätzliche Möglichkeiten für KMUs, sich zu Zwecken der Leistungssteigerung und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit zusammenzuschließen.<sup>333</sup> Das Eigenkapitalhilfeprogramm gewährte KMUs seit 1979 staatliche Kredite, die zum Teil den Charakter von Fremd-, zum Teil auch von Haftungskapital trugen. Charakteristika waren die Nachrangigkeit staatlicher Ansprüche, zins- und tilgungsfreie Jahre sowie Zinssätze deutlich unter Marktniveau.<sup>334</sup> Die Institutionen der betriebsgrößenorientierten Strukturpolitik waren die bereits bestehenden Förderbanken, die KfW und die Deutsche Ausgleichsbank (bis 1952 Lastenausgleichsbank). Finanziert wurden die Programme aus dem ERP-Sondervermögen, dem Lastenausgleichsfonds, dem Bundeshaushalt und aus Eigenmitteln der Förderbanken.

---

331 Schmidt, Ziele, S. 21.

332 Vgl. Schmidt, Ziele, S. 235-240.

333 Vgl. De, Bestimmungsgründe, S. 85.

334 Vgl. Schmidt, Ziele, S. 227-234.

1972 legte die Bundesregierung in einer „Mittelstandsfibel“ die Grundzüge ihrer Förderprogrammatis vor. Die Rhetorik des Sozialprotektionismus kam nicht mehr vor. Stattdessen argumentierte sie struktur-, wettbewerbs- und modernisierungspolitisch. Zudem wurde der Nachteilsausgleich ins Feld geführt. So hieß es in der Einleitung: „Märkte verflechten sich über Ländergrenzen und Kontinente hinweg. Altes fällt. Strukturen wandeln sich. Bei diesem Tempo kommen Großbetriebe oft besser mit. Der kleine und mittlere Unternehmer hat es oft schwerer.“ Es gehe um „Hilfe zur Selbsthilfe. (...) Staatliche Hilfe honoriert nie mangelnde Eigeninitiative, sondern unterstützt nur die aktiven Unternehmer.“<sup>335</sup> Neben Finanzierungshilfen traten die Förderlinien „Leistungssteigerung“ von KMUs und „berufliche Bildung“. In beiden Fällen standen Beratung, Fortbildung und Gemeinschaftsforschung im Vordergrund.

Tabelle E-2 schlüsselt die Kredite der Jahre 1969 bis 1971 auf, die eine Laufzeit von bis zu 20 Jahren hatten und zu Beginn mehrere tilgungsfreie Jahre gewährten. Es kam eine stattliche Summe von 1,3 Milliarden DM an direkten Fördergeldern zusammen, welche durch erhebliche Kopplungseffekte letztlich Investitionen in Höhe von insgesamt rund 4,9 Milliarden DM generierten.

**Tab. E-2: ERP-Mittelstandskredite, 1969 bis 1971 (in Mio. DM)**

| Programm  | Anzahl der ERP-Kredite | Summe der ERP-Kredite | damit ausgelöste Investitionen |
|---|------------------------|-----------------------|--------------------------------|
| Regionalförderung (inkl. Zonenrandförderung)                  | 7.839                  | 809,5                 | 2.920,9                        |
| Existenzgründungen des Nachwuchses (21-42 Jahre)              | 5.115                  | 157,1                 | 479,2                          |
| Betriebseinrichtungen in neuen Wohnsiedlungen                 | 2.006                  | 151,0                 | 833,7                          |
| Einführung der EDV  | 782                    | 54,2                  | 152,5                          |
| Selbstständigkeit von Flüchtlingen und Kriegssachgeschädigten | 1.842                  | 122,9                 | 382,4                          |
| Sonstiges   | 182                    | 43,0                  | 147,4                          |
| <b>Summe</b>  | <b>17.769</b>          | <b>1.337,7</b>        | <b>4.916,1</b>                 |

Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Finanzen, Mittelstandsfibel, S. 23.

Tabelle E-3 spiegelt die langfristige Entwicklung des ERP-Programms wider. Zwischen 1965 und 1995 wuchs das Gesamtvolumen um den Faktor 15, während die auf KMUs entfallende Förderquote von 30,9 auf 66,7 Prozent stieg, was in absoluten Zahlen einem Anstieg um den Faktor 33 entspricht. Der Umbruch der späten 1970er-Jahre wird erneut deutlich. Zwischen 1975 und 1985 verfünffachte sich das KMU-Fördervolumen nahezu und die Quote dieser Mittel am gesamten ERP sprang von 18,8 auf 61,5 Prozent. Nach der deutschen Vereinigung kam es zu dem nächsten großen Expansionsschritt,

335 Bundesministerium für Wirtschaft und Finanzen, Mittelstandsfibel, S. 8 f.

um Existenzgründungen in Ostdeutschland zu erleichtern. 1990 flossen 43,8 Prozent der gesamten KMU-Förderung in die Neuen Bundesländer. 1995 wurde die Rekordsumme von 5,7 Milliarden Euro ausgeschüttet, bevor eine merkliche Reduktion eintrat, die in der Tabelle durch eine Veränderung der Erfassungsmethode jedoch erheblich überzeichnet ist. Die Schwerpunkte der KfW lagen nun beim Umweltschutz und der Wohnungswirtschaft. In diesen Bereichen erhielten KMUs weitere, nicht aber einzeln ausgewiesene Förderbeträge.

Im Jahr 1985 wurden aus dem ERP-Sonderprogramm 27.531 Kredite an KMUs vergeben. Sie erreichten ein Volumen von 2,3 Milliarden DM beziehungsweise 1,1 Milliarden Euro. Die kumulierte Summe der vom Bund ausgesprochenen Bürgschaften, Garantien und sonstigen Gewährleistungen betrug im gleichen Jahr allein 228,7 Milliarden DM. Die Finanzhilfen verzeichneten seit den 1970er-Jahren einen bemerkenswerten Anstieg. Die Subventionsberichte der Bundesregierung erfassen Zuschüsse für KMUs und freie Berufe, die sich zwischen 1975 und 1985 von 253 Millionen auf 1,3 Milliarden DM erhöhten. Damit stiegen die Ausgaben für mittelstandspolitische Maßnahmen im Jahresdurchschnitt um sage und schreibe 46,9 Prozent.<sup>336</sup>

**Tab. E-3: Mittelstandsförderung des ERP-Sondervermögens, 1965 bis 2010 (in Mio. Euro)**

| Jahr | ERP-Gesamtmittel | KMU-Förderung | Quote KMU-Förderung |
|------|------------------|---------------|---------------------|
| 1965 | 556,8            | 171,8         | 30,9 %              |
| 1971 | 1.035,4          | 184,1         | 17,8 %              |
| 1975 | 1.295,1          | 242,9         | 18,8 %              |
| 1980 | 1.559,4          | 867,7         | 55,6 %              |
| 1985 | 1.888,2          | 1.161,1       | 61,5 %              |
| 1990 | 5.492,8          | 2.940,4       | 53,5 %              |
| 1995 | 8.540,6          | 5.695,8       | 66,7 %              |
| 2000 | k. A.            | 1.787,4       | k. A.               |
| 2004 | k. A.            | 2.004,1       | k. A.               |
| 2010 | k. A.            | 1.457,0       | k. A.               |

Quellen: Bundesministerium für Wirtschaft (BMWi), ERP-Hilfe zur Wirtschaftsförderung 1965, Bonn 1965, S. 23 u. 34-37; dass., ERP Programm, Bonn, Jg. 1972, S. 7, Jg. 1976, S. 12 f., Jg. 1980, S. 12 f., Jg. 1985/86, S. 14 f., Jg. 1992, S. 12-15; Jg. 1994/95, S. 13 f.; KfW Bankengruppe, Geschäftsbericht, Jg. 2001, S. 42, Jg. 2005, S. 53 u. Jg. 2010, S. 45.

1975 verabschiedete der Bund nach dem Vorbild diverser Bundesländer ein Gesetz zur Mittelstandsförderung. Es beinhaltete Verbesserungen der Kapitalversorgung und der Weiterbildung. Zudem wurde die Bevorzugung mittelständischer Betriebe bei der Vergabe öffentlicher Aufträge festgeschrieben. Insgesamt entstand eine sehr unübersichtliche Förderlandschaft. Allein bei den Existenzgründungsprogrammen

<sup>336</sup> Dabei wurden rückzahlbaren Kredite nicht als Subvention betrachtet und hier nicht eingerechnet. Vgl. Schmidt, Ziele, S. 12, 243 u. 255.



gab es 180 Fördervarianten, die mit anderen Förderprogrammen auf Bundes- und Landesebene kombinierbar waren. Die Landes- und Bundeshilfen sowie die verstärkt ab 1990 fließenden EU-Hilfen waren nicht aufeinander abgestimmt. Einer Auswertung zufolge flossen nur bei weniger als zehn Prozent der Gründungen staatliche Fördermittel, sodass der Effekt im Gründungsgeschehen trotz rasant steigender Fördermittel überschaubar blieb.

**Tab. E-4: Mittelstandsförderung des Bundeswirtschaftsministeriums, 1975 bis 1990 (in Mio. DM)**

| Jahr | Mittelstands-förderung | Werthilfe-programme | Regionalförderung | Summe |
|------|------------------------|---------------------|-------------------|-------|
| 1975 | 140                    | 114                 | 349               | 603   |
| 1980 | 588                    | 362                 | 422               | 1.372 |
| 1985 | 728                    | 230                 | 364               | 1.322 |
| 1990 | 456                    | 375                 | 528               | 1.359 |

Quelle: De, Staatseingriff, S. 50-56.

**Tab. E-5: Mittelstandsrelevante Bundesförderung, 1975 bis 2010 (in Mio. Euro)**

| Jahr | BMWi    | KfW     | Deutsche Ausgleichsbank | BMFT  |
|------|---------|---------|-------------------------|-------|
| 1975 | 89,4    | 99,1    | 4,3                     | k. A. |
| 1980 | 322,2   | 107,4   | 15,6                    | k. A. |
| 1985 | 390,8   | 141,4   | 28,0                    | 368,6 |
| 1990 | 260,1   | 325,8   | 117,8                   | 116,1 |
| 1994 | 1.247,1 | 450,9   | 191,2                   | 292,9 |
| 1995 |         | 450,8   | 169,3                   |       |
| 2000 |         | 746,7   | 226,4                   |       |
| 2005 |         | 1.423,4 | -*                      |       |
| 2010 |         | 1.680,9 | -                       |       |

\* Ausgleichsbank seit 2003 in KfW integriert.

Quelle: De, Staatseingriff, S. 65. Nach den Berechnungsangaben in: ebd. S. 64 f. Erweitert um: KfW Bankengruppe, Geschäftsberichte 1998-2010; dies., Jahresbericht 1995; Deutsche Ausgleichsbank (DtA), Geschäftsberichte 1995-2000.

Tabelle E-4 bildet allein die Förderung aus dem Haushalt des Wirtschaftsministeriums ab. Hinzu kommen noch die Aktivitäten anderer Ministerien wie vor allem des Forschungsministeriums (BMFT) sowie die

schon benannten Sonderhaushalte der KfW und die Deutsche Ausgleichsbank. Tabelle E-5 stellt die auf KMUs bezogenen Fördervolumina dieser Institutionen zusammen.<sup>337</sup>

Es ist unübersehbar, dass es zwischen 1975 und 1980 auf der Bundesebene zu einem sprunghaften Anstieg der Ausgaben für die Mittelstandsförderung kam. Allein die Ausgaben des Wirtschaftsministeriums stiegen um den Faktor 3,6. Nach leichten Rückgängen in den 1980er-Jahren kam es in den 1990er-Jahren zu einem neuen Sprung, der sich nur zum Teil aus der Förderung von KMUs in den Neuen Bundesländern erklärt. Insgesamt stiegen die Ausgaben des Bundes für die Mittelstandsförderung schneller als der gesamte Bundeshaushalt.

Ferner sind die Fördermaßnahmen der Länder zu betrachten, die ebenfalls zunahmen, jedoch in der Summe weit hinter denen des Bundes zurückblieben. Ein in den Ländern vielfach verwendetes Mittel war die Gründung von Fördergesellschaften. So gründete Niedersachsen 1967 eine entsprechende GmbH, deren Anteile zu 52,5 Prozent beim Land sowie zu je 23,75 Prozent bei der Landesbank und den Sparkassen lagen. An dieser Struktur zeigt sich erneut die Bedeutung der Hausbanken als Ansprechpartner für Finanzierungsfragen. Aus Sicht des Staates konnten durch ihre Einschaltung, die auch bei vielen Programmen des Bundes und der KfW vorgesehen war, Reibungsverluste verhindert beziehungsweise erheblich verringert werden. Zwischen den Hausbanken und den Unternehmen bestand ein Vertrauensverhältnis. Die Hausbanken – zumeist handelte es sich um Sparkassen oder Genossenschaftsbanken – besaßen ferner detaillierte Kenntnisse der Unternehmen. Sie waren für die mittelständische Wirtschaft die erste Anlaufstelle zur Einwerbung staatlicher Fördermittel. In der Regel begaben sich die fördernden Institutionen nicht in eine direkte Vertragsbeziehung mit dem Unternehmen, sondern lediglich mit deren Hausbanken. Diese bis heute gängige Methode nennt sich „Durchleitungsgeschäft“. Sie bewährte sich, da sie die gewachsenen lokalen Beziehungen, insbesondere das Wissen der Hausbanken über die Kreditnehmer nutzte und somit die Fehlallokation von Kapital begrenzte. Eine ähnlich stabile Struktur existierte aufgrund des fragmentierten und schwachen Regionalbankwesens in den USA zu keiner Zeit. Die Klage über die Bürokratie und Ineffizienz, die sich aus dem direkten Kontakt staatlicher Fördergesellschaften mit Unternehmen ergab, rissen nie ab.

Der kooperative Kapitalismus besaß eine vergleichsweise effektive Struktur für eine flächendeckende Förderung des Mittelstandes. Damit ist aber nicht gesagt, dass es für Unternehmensgründer in den USA generell schwerer war. Vielmehr profitierten sie davon, dass der Sektor Privates Wagniskapital/Private Equity in ihrem Land weitaus stärker entwickelt war als in Deutschland und generell in Europa. Daher könnte man argumentieren, dass die frühen staatlichen Programme der Bundesrepublik in gewisser Weise ein Äquivalent fehlender privater Finanzierungsquellen darstellten, die in den USA reichhaltiger sprudelten.

---

337 Zur Erläuterung der komplizierten Berechnung siehe De, Staatseingriff, S. 56-67.

In den USA gab es 1946 erste Beteiligungsgesellschaften, in Deutschland 1975. In den 1980er-Jahren kam es in beiden Ländern zu einer starken Expansion des Wagniskapitalsektors. Er begann nun auch in der Bundesrepublik eine wichtige Rolle zu spielen und wuchs von einer sehr niedrigen Basis aus sogar schneller als in den USA, in der er bis heute ein ungleich größeres Gewicht besitzt. 1999 war er – bezogen auf das jeweilige Sozialprodukt – in den USA mehr als viermal so groß wie in der Bundesrepublik.<sup>338</sup>

In einigen Bundesländern, zuerst in Baden-Württemberg, wurde auch gezielt die Kontinuitätswahrung von Familienunternehmen gefördert. Als Reaktion auf das in den 1990er-Jahren zunehmende Problem, Nachfolger zu finden, entstanden Programme, mit denen der Nachfolgeprozess vorbereitet und begleitet wurde. Kam es zu einer Übergabe von Unternehmen in die Hände anderer Eigentümer, standen Finanzmittel bereit, die denen für Existenzgründungen entsprachen. Baden-Württemberg stellte 2005 für beide Zwecke allein zinsverbilligte Kredite in Höhe von 495 Millionen Euro zur Verfügung, die sich auf 3.300 Gründungs- und Übergabefälle verteilten. Knapp ein Drittel der Gelder ging an Betriebsübernehmer. Diese Finanzhilfen wurden durch zahlreiche weitere Angebote ergänzt. Das Spektrum reichte von Beratungen und Schulungen über den Einsatz von Nachfolge-Moderatoren bis hin zu öffentlichen Bürgschaften und der Bereitstellung von stillen und offenen Beteiligungen durch die landeseigene Förderbank (L-Bank).<sup>339</sup>

In den USA kam es ebenfalls im letzten Viertel des 20. Jahrhunderts mit einer gewissen Zeitverzögerung zu einem mittelstandspolitischen Aufbruch. Der Hintergrund war die Tatsache, dass die amerikanischen Fortune 500-Unternehmen zwischen 1970 und 1984 circa fünf Millionen Arbeitsplätze abbauten. Die USA befanden sich in einer tiefen Krise. KMUs galten nun als neue Hoffnungsträger, denen man wie in der Bundesrepublik zutraute, Arbeitslosigkeit und Rezession zu überwinden. Wissenschaftler riefen das „Ende der Massenproduktion“ aus und erhoben die „flexible specialization“ von KMUs zum neuen Wachstumsparadigma.<sup>340</sup> Die eben noch viel bewunderten Großkonzerne galten plötzlich als Dinosaurier, deren mangelnde Anpassungsfähigkeit sie zum Aussterben verdammt. Die Business Week schrieb 1984: „Small is Beautiful Now in Manufacturing.“<sup>341</sup> KMUs galten nun als kreativ und flexibel. In den 1980er-Jahren begannen zwei Zeitschriften ihre Publikation, die sich speziell an Gründer richteten, nämlich „Inc.“ und „Venture“. Zusammen erreichten beide sehr schnell eine Auflage von einer Million.<sup>342</sup> An Business Schools und Universitäten wurden Lehrstühle für „Entrepreneurship“ eingerichtet. Wissenschaftler beschäftigten sich zunehmend mit KMUs und Familienunternehmen.

---

338 Zur Berechnungsmethode siehe Plagge, Venture-Capital-Märkte, S. 12.

339 Vgl. Weiblen, Mittelstandspolitik, S. 176-178.

340 Piore u. Sabel, Production.

341 Business Week, 22.10.1984.

342 Vgl. Buder, Capitalizing, S. 423.

Obwohl das Misstrauen gegenüber staatlichen Eingriffen in den Markt groß blieb, kam es zu einem Quantensprung in der Förderpolitik. 1978 wurde die schon seit den 1930er-Jahren verfolgte Politik, KMUs bei der Vergabe öffentlicher Aufträge zu unterstützen, dadurch intensiviert, dass Ministerien Großunternehmen von bestimmten Ausschreibungen durch „set asides“ ausschließen konnten. 1988 wurde als Zielvorgabe definiert, dass KMUs 20 Prozent des Volumens aller bundestaatlichen Aufträge erhalten sollten. 1994 stieg die Quote auf 23 Prozent. Fünf Prozent stehen Unternehmen zu, die Frauen gehören. Weitere Quoten existieren für Veteranen, Minderheiten und benachteiligte Regionen. Die 2015 tatsächlich erreichte Quote für alle KMUs betrug 25,8 Prozent. Das entsprach einem Auftragsvolumen von 90,7 Milliarden Dollar.<sup>343</sup>

Schon in den 1970er-Jahren stieg das jährliche Volumen an Kreditbürgschaften der SBA von 450 Millionen auf 3,6 Milliarden Dollar.<sup>344</sup> Der Small Business Innovation Development Act schuf 1982 das Small Business Innovation Research (SBIR) Program.<sup>345</sup> Es belohnte KMUs in Wettbewerben für die erfolgreiche Entwicklung und Kommerzialisierung von Innovationen und brachte diese anderen Regierungsstellen näher. Mehrere Ministerien mussten seither einen Teil ihrer Mittel für die Forschungsförderung von KMUs verausgaben.

Seit dem Small Business Investment Act von 1958 entstand in der SBA eine Abteilung, die als „venture capitalist“ auftrat. Sie schuf Small Business Investment Companies (SBIC), die sich über Fonds an KMUs beteiligten und diese durch niedrig verzinsliche, lange laufende Kredite fördern konnten. Hinzu traten Steuervergünstigungen. Zwischen 1958 und 2015 gab es 2.100 solcher Fonds, die 72 Milliarden Dollar Hilfen erhielten und 166.000 Investitionen finanzierten.<sup>346</sup> 1964 startete das Equal Opportunity Loans Program (EOL), welches sich speziell an arme Gründer wandte. 1971/72 wurde zudem ein Fonds für „minority business enterprises“ aufgelegt. Er richtete sich, so die „executive order“ von Präsident Nixon, an „negroes, Puerto Ricans, Spanish-speaking Americans, American Indians, Eskimos, and Aleutes.“<sup>347</sup> Später kamen noch Asiaten und Veteranen als weitere Zielgruppen hinzu. Die absoluten Zahlen mögen beeindruckend sein. Zwischen 1958 und 2014 erhielten mehr als 118.000 KMUs insgesamt 73,3 Milliarden

---

343 Vgl. Bail, Programs; Cheav, Programs; Pressemitteilung SBA 02.05.2016, <http://gtpac.org/2016/05/02/sba-releases-scorecard-on-small-business-participation-in-federal-contracts/> (Zugriff: 30.04.2018).

344 Vgl. Bean, Broker, S. 160.

345 Vgl. Blackford, Small Business, S. 7.

346 Vgl. Bridging the Capital Formation Gap. The SBA's SBIC Program, 2017, [https://www.acg.org/sites/files/SBIC\\_Overview\\_12\\_April\\_2016.pdf](https://www.acg.org/sites/files/SBIC_Overview_12_April_2016.pdf) (Zugriff: 04.04.2018).

347 US General Accounting Office/Comptroller General of the US, Report to the Congress, A Look at how the SBA's Investment Company Program for Assisting Disadvantaged Businessmen is Working, 08.10.1975, S. 12.

Dollar an Krediten und Eigenkapital.<sup>348</sup> Angesichts der Größe der USA ist aber unübersehbar, dass nur eine kleine Minderheit aller KMUs tatsächlich solche Hilfen erhielt.

Der Rechnungshof brachte 1975 massive Kritik an der SBA zu Papier. Sie habe keine klaren Vergabekriterien für ihre Kredite, die oftmals willkürlich bewilligt würden. Zudem habe es viele Fehlallokationen von Krediten gegeben, sodass die Ausfallrate hoch sei.<sup>349</sup> Dem standen eine Reihe spektakulärer Erfolgsgeschichten gegenüber. So erhielt exemplarisch der Familienunternehmer Frederick Smith Gelder aus dem SBIC-Programm, nachdem er 1973 einen kleinen Kurierdienst namens Federal Express gründete, der als FedEx (seit 1994) zu einem global agierenden Logistikkonzern avancierte. 2018 war Smith immer noch CEO, besaß aber nur noch einen Minderheitsanteil am Aktienkapital von FedEx, das sich fast vollständig im Streubesitz und in den Händen großer Investmentgesellschaften befand. Hier finden wir abermals das für die USA sehr typische Muster, dass rasch wachsende Gründungsunternehmen schon den ersten Generationswechsel nicht mehr als Familienunternehmen erlebten.

Thomas Stemberg gründete 1985 mit der Hilfe von SBIC und diversen „private equity firms“ den Bürobedarf-discounter Staples, der 2014 22,5 Milliarden Dollar Umsatz in über 2.000 Supermärkten und mit circa 90.000 Beschäftigten erzielte. Bereits im vierten Jahr seiner Existenz ging Staples an die Börse. 2005 legte Stemberg sein Amt als CEO nieder. 2017 verschwand Staples vom Börsenzettel, als es von einer „private investment company“ übernommen wurde. Weitere Erfolgsgeschichten, bei denen die SBIC-Förderung half, kleine Familienunternehmen zu großen Kapitalgesellschaften zu machen, betrafen Amgen, Compaq, Apple, Whole Foods, Intel oder Sun Microsystems. Vielsagend ist auch die Tatsache, dass diese Unternehmen bis heute in ihrer Selbstdarstellung den Erhalt staatlicher Hilfen konsequent verschweigen und stattdessen nur auf die Private Equity-Investoren verweisen. Staatliches Geld hatte man zwar angenommen, schämt sich aber offenbar dafür.

Trotz dieser durchaus positiven Beispiele kam eine Untersuchung der Gründungsförderung in den USA allerdings vor einigen Jahren zu dem Ergebnis, dass die Mehrzahl der SBIC-Förderprojekte letztlich scheiterte. Ursächlich wurde dieser Umstand darauf zurückgeführt, dass tatsächlich gute, weil zukunftsfähige Unternehmen stets am Kapitalmarkt ausreichend finanziell versorgt worden seien. Dies habe wiederum dazu geführt, dass die SBIC-Gelder häufig an nur weniger vielversprechende Firmen geflossen seien. Ferner wurde die Inkompetenz der SBA-Administratoren anhaltend kritisiert. Um 2000 waren von 782 SBICs, die zwischen 1976 und 1997 gegründet worden waren, nur noch 197 am Markt aktiv.<sup>350</sup> Die Bilanz der SBICs fiel also gemischt aus. Die Kritik ertönte am lautesten aus dem republikanischen Lager.

---

348 Vgl. Small Business Investor Alliance, Mitteilung ohne Datum (2015), [http://www.sbia.org/?page=sbic\\_program\\_history](http://www.sbia.org/?page=sbic_program_history) (Zugriff: 04.05.2018).

349 Vgl. US General Accounting Office/Comptroller General of the US, Report to the Congress, A Look at how the SBA's Investment Company Program for Assisting Disadvantaged Businessmen in Working, 08.10.1975, S. 12.

350 Vgl. Buss, Capital, S. 84.

Viele Politiker und Unternehmer nahmen (und nehmen) die SBA als einen Fremdkörper in der freien Marktwirtschaft wahr. 1996 versuchte das von den Republikanern kontrollierte Repräsentantenhaus vergeblich, die SBA zu schließen. Die Bush-Administration unternahm wiederholte Anläufe, die aber im Kongress jeweils durchfielen. Empfindliche Einschnitte im Budget erschwerten die Arbeit, bevor die Regierung Obama die SBA aufwertete. Präsident Trump äußerte sich extrem abfällig über die SBA, hat sie aber (noch) nicht abgeschafft. Dagegen war die Mittelstandsförderung in der Bundesrepublik im Prinzip nie umstritten. Deutsche Unternehmen konnten auch auf die Mittelstandsprogramme der EG beziehungsweise ab 1992 EU zugreifen. 1986 erreichten sie mit dem ersten Aktionsprogramm zugunsten von KMUs eine nennenswerte Dimension. Zwischen 1990 und 1993 standen Fördermittel in Höhe von 250 Millionen DM zur Verfügung. Es entstand ein europaweites Netz von Beratungsstellen, von denen 27 in der Bundesrepublik angesiedelt wurden. 1990 folgten die Einrichtung einer eigenen Generaldirektion für den Mittelstand, 1993 ein zweites Aktionsprogramm und in den 2000er-Jahren eine erhebliche Erhöhung der Fördervolumina.<sup>351</sup>

In der Selbstwahrnehmung der US-Wirtschaft dominierten aber weiterhin heldenhafte Erfinderunternehmer. Das Silicon Valley als neues, von KMUs getragenes Wachstumsmodell entsprach genau diesem Idealbild. Der sagenhafte Aufstieg der San Francisco Bay Region zum weltweit bedeutendsten Standort der IT- und Hightech-Industrie war zumindest vordergründig nicht von der Wirtschaftspolitik initiiert worden. Obwohl das Valley als Beispiel freien Unternehmertums gefeiert wurde, profitierte es gerade in seiner Anfangsphase wesentlich von Steuergeldern. Das Pentagon war in den 1960er-Jahren bereit, „to pay almost any price for compact (...) electronics for its missile programs stimulated the infant semiconductor industry. This early and cost-insensitive purchasing helped companies pioneering the technology to move down the learning curve.“<sup>352</sup> Das Silicon Valley war nicht nur das Werk innovativer Entwickler, aus deren Garagen viele KMUs und sogar Großkonzerne wie Apple oder Hewlett Packard (HP) hervorgingen, sondern auch Ergebnis der Subventionen des US-Verteidigungsministeriums und der Weltraumbehörde NASA.

Bis heute sind solche verdeckten Subventionen eine Wirtschaftsförderung besonderer Art in einem Land, das ansonsten dem freien Unternehmertum huldigt. Das gilt insbesondere für die „dual use“-Bereiche Luft- und Raumfahrt, Satelliten- und Telekommunikationstechnik, aber auch Medizin und Nanotechnologie. Die EU sieht darin eine massive Wettbewerbsverzerrung. In der Tat überstiegen 2010 die militärbezogenen Forschungsaufwendungen der USA diejenigen aller EU-Mitglieder zusammen um den Faktor 6,4.<sup>353</sup>

---

351 Vgl. Jürgensmann, EG-Beratungsstellen, S. 96.

352 James, U.S. Defence R&D Spending, S. 37.

353 Vgl. European Defence Agency, EU and US government Defence spending, 25.01.2012, [https://www.eda.europa.eu/info-hub/press-centre/latest-news/12-01-25/EU\\_and\\_US\\_government\\_Defence\\_spending](https://www.eda.europa.eu/info-hub/press-centre/latest-news/12-01-25/EU_and_US_government_Defence_spending) (Zugriff: 09.05.2018).

Im Silicon Valley lässt sich auch das dominante Muster eines rasanten Überganges von Familienunternehmen zu AGs im Streubesitz beobachten. Fast alle erfolgreichen Firmenprojekte gaben schon in der ersten Generation ihren Charakter als Familienunternehmen auf. Die Stanford-Absolventen William R. Hewlett und David Packard gründeten 1939 in einer Garage ihre Elektronik-Unternehmen HP. 1947 ging aus der Partnerschaft eine Korporation hervor. Groß wurde die Firma durch Aufträge für die Filmindustrie und seit den 1950er-Jahren vor allem als Zulieferer für die US-Rüstungs- und Weltraumindustrie mit elektronischen Messgeräten und Pulsgeneratoren, später mit Rechnern und dann Druckern. HP ging bereits 1957 an die Börse und wurde ab 1961 in New York gehandelt. Hewlett und Packard hielten zunächst noch je rund 30 Prozent der Unternehmensanteile, die jedoch in den 1960er-Jahren überwiegend in Streubesitz übergingen. Insbesondere Packard war politisch höchst einflussreich und unter Nixon 1969 bis 1971 stellvertretender Verteidigungsminister, was als Skandal und Beweis für die Macht des „Military-Industrial Complex“ galt. 1972 kehrte er ins Unternehmen zurück und war bis 1993 Chairman of the Board. Bei Amazon vollzog sich der Schritt vom Familienunternehmen zur AG in Streubesitz noch schneller. Jeff Bezos gründet 1994 mit Geld seiner Familie Amazon aus einer Garage heraus als Online-Buchladen und brachte es bereits 1996 an die Börse. 2018 befanden sich knapp 78 Prozent der Aktien im Streubesitz.

Auch außerhalb des Silicon Valley gab es seit den 1970er-Jahren wie auch in Deutschland eine Vielzahl lokaler, regionaler und bundesstaatlicher Initiativen. Dazu zählten Technologietransfer-Programme für die Kooperation von KMUs und Hochschulen, sehr erfolgreich etwa im Research Triangle in North Carolina, wo schon in den 1950er-Jahren ein Wissenschaftspark mit den Universitäten der Region wie Duke und Chapel Hill gegründet worden war. Er wurde jetzt massiv ausgebaut und zog junge Technologieunternehmen an. Eine vergleichende Untersuchung kam 2002 zu dem Schluss, dass die Förderpolitik in den USA ihren Schwerpunkt auf „wissensbasierte Produktion“ gelegt hat, während Deutschland sich dagegen noch stärker auf Bestandssubventionen konzentrierte.<sup>354</sup>

Auch in Bezug auf den Schutz vor bürokratischen Eingriffen lag die Bundesrepublik im Hintertreffen. Mit dem Regulatory Flexibility Act des Bundes von 1980 wurden KMUs in den USA von vielen Regularien freigestellt, die Großunternehmen belasten. Der Jumpstart Our Business Startups (JOBS) Act von 2012 schuf für KMUs großzügige Ausnahmen von den strikten Buchhaltungsvorschriften des Sarbanes-Oxley Act von 2002 und den Vorgaben der SEC. Firmen mit weniger als einer Milliarde Dollar Bruttoumsatz wurden nun als „emerging growth companies“ gewertet. Sie waren bei der Börsenzulassung für fünf Jahre von bestimmten Offenlegungspflichten befreit. Neugründungen, die bis zu 50 Millionen Dollar Kapital einwerben wollen, wurden sogar von allen Offenlegungspflichten befreit.

Ähnliche Initiativen, Gründungsunternehmen durch den Abbau formaler Vorschriften zu fördern, gab es in der Bundesrepublik nicht. Im Gegenteil legte das Betriebsverfassungsgesetz 1988 fest, dass Firmen mit mehr als 100 Beschäftigten zusätzlich zum Betriebsrat einen Wirtschaftsausschuss bilden mussten.

---

354 Vgl. Audretsch u. Kettner, Wandel.

Die Einrichtung eines Betriebsrates ist ab fünf Beschäftigten vorgesehen.<sup>355</sup> Die Regulierungsdichte ist in Deutschland vom Arbeits- bis zum Kündigungsschutz, von Genehmigungsfristen bis zur Gewerbeaufsicht um ein Vielfaches höher, was junge Unternehmen in besonderer Weise behindert. Die SBA betreibt Gründungsförderung auch als Teil der Armutsbekämpfung, um die Sozialsysteme zu entlasten. Dieser Ansatz wurde in der Bundesrepublik deutlich später, nämlich 2003 im Rahmen von Hartz II, aufgegriffen.<sup>356</sup> Die Bedingungen für Start-ups und junge KMUs sind in den USA deutlich besser, was die höhere Gründungsdynamik erklärt.

Der mittelstandspolitische Aufbruch in den USA spiegelte sich auch in den Volumina der verschiedenen SBA-Programme wider. Von einer sehr niedrigen Ausgangsbasis kam es in den 1980er-Jahren zu starken Zuwächsen, die sich in den 1990er- und besonders massiv in den 2000er-Jahren noch einmal erheblich steigerten. Bei den beiden Förderlinien SBIC (gegründet 1958) und SBIR (gegründet 1982) lag das Volumen 1990 noch immer unter einer Milliarde Dollar, bevor in den 1990er- und 2000er-Jahren ein Vielfaches davon erreicht wurde. Aber auch dann noch blieben die staatlichen Anschubhilfen verglichen mit den privat aufgebracht Mitteln bescheiden. 2000 stellte der Venture Capital Markt allein 105 Milliarden Dollar für die gesamte Wirtschaft an neuen Mitteln bereit.

Insgesamt kam es in beiden Ländern seit den 1980er-Jahren tendenziell zu einem starken Ausbau und einer Konvergenz der Förderpolitik, obwohl sie in Deutschland immer noch eine größere Rolle spielte. Das kann man gut am Beispiel der Exportförderung sehen. Sie verstärkte die ohnehin schon bestehenden Dispositionen der Unternehmen: im räumlich kleineren Deutschland die Weltmarktorientierung, in den großflächigen USA die Ausrichtung auf den riesigen Binnenmarkt. Einer Untersuchung des Department of Commerce zufolge rangierte die USA 1987 im Vergleich zu Kanada und sechs europäischen Industrienationen bei der Exportförderung je nach Indikator auf dem letzten beziehungsweise vorletzten Platz. Gemessen am Volumen der Exportförderung als Quote aller Ausgaben der Zentralregierung gab die Bundesrepublik mehr als doppelt so viel für die Exportförderung aus als die USA.<sup>357</sup>

Dort liegt sie in den Händen der 1934 im Zuge des New Deal gegründeten und 1945 als unabhängige Regierungsagentur fortgeführten Export-Import Bank of the United States (Ex-Im Bank). Sie war extrem umstritten und produzierte viele Skandale, etwa wenn Unternehmen Kredite erhielten, die kurz vor dem Konkurs standen, oder der Verdacht politisch motivierter Gefälligkeiten im Raum stand. Nachdem 2015 die Schließung gerade noch abgewehrt und die Existenz der Bank bis 2019 gesichert werden konnte, bleibt abzuwarten, ob sie die gegenwärtige Trump-Ära überleben wird. Der US-Präsident äußerte sich mehrfach extrem negativ. Andere Republikaner bezeichneten die Bank schon als das „epicenter of crony

---

355 Vgl. Klein, Familienunternehmen, S. 127.

356 Vgl. Bührmann u. Pongratz, Unternehmertum.

357 Vgl. Economist, 21.01.1989.



capitalism“ und angesichts der Bevorzugung weniger Großunternehmen als „Bank of Boeing“.<sup>358</sup> Eine zweite Säule der Exportförderung stellt die 1971 als Regierungsbehörde gegründete Overseas Private Investment Corporation (OPIC) dar, über die Unternehmen ihr politisches Risiko durch staatliche Haftungszusagen reduzieren können. Da sie sich seit 1984 selbst trug, alle erhaltenen Steuergelder zurückzahlte und in den vergangenen Jahren hohe Überschüsse an das Finanzministerium überwies, steht die OPIC nicht so sehr in der Kritik. Allerdings wurde 2017 auch ihre Abschaffung ernsthaft diskutiert, da auch hier der Vorwurf eines „crony capitalism“ laut wurde.<sup>359</sup>

**Tab. E-6: Bundesstaatliche Mittelstandsförderung in den USA, 1955 bis 2015  
(in Mrd. Dollar)**

| Jahr | Auszahlungen SBIC | Auszahlungen SBIR/STTR* | Kreditbürgschaften der SBA** |
|------|-------------------|-------------------------|------------------------------|
| 1955 | -                 | -                       | -                            |
| 1960 | -                 | -                       | -                            |
| 1965 | -                 | -                       | 0,4                          |
| 1970 | 0,2               | -                       | -                            |
| 1975 | 0,1               | -                       | -                            |
| 1980 | 0,3               | 0,05 (1983)             | 3,4                          |
| 1985 | 0,5               | 0,2                     | 2,8                          |
| 1990 | 0,6               | 0,5                     | 3,6                          |
| 1995 | 1,2               | 1,0                     | 8,3                          |
| 2000 | 5,5               | 1,2                     | 10,1 (1999)                  |
| 2005 | 2,8 (2004)        | 2,0                     | 20,3                         |
| 2010 | 1,2               | 2,5                     | 22,4                         |
| 2015 | 2,5               | 9,3 (2014)              | 33,3                         |

\* Small Business Innovation Research Program (SBIR) bzw. seit 1982 Small Business Innovation Research (STTR).

\*\* Guaranteed Loans, SBA Program 7 (a) u. 504.

Quellen: SBA, Annual Report 1965, S. 11, Jg. 1970, S. 6 u. 24, Jg. 1976, S. 4, Jg. 1980, S. 24 u. 31, Jg. 1985, S. 18, Jg. 1990, S. 18; SBA, The State of Small Business 1996. A Report of the President, Washington 1997, S. 279 u. 303; SBA, A Report of the President, Jg. 1999-2000, S. 22 f. u. 130, Jg. 2001, S. 49, Jg. 2005, S. 39, Jg. 2004, S. 34, Jg. 2010, S. 50-51 u. 95; SBA, Agency Financial Report, Jg. 2009, S. 8, Jg. 2010, S. 7, Jg. 2017, S. 13.

In Deutschland wird die Exportförderung über einen allgemein anerkannten Mechanismus abgewickelt, der geradezu idealtypisch den kooperativen Kapitalismus verkörpert. 1927 wurde ein Vertrag zwischen

358 Zit. nach Reed, Robert, Once Dismissive of Export-Import-Bank. Bank Could Save ‚Bank of Boeing‘, helping Illinois Businesses, in: Chicago Tribune, 24.04.2017.

359 Vgl. The Hill, 24.02.2017, <http://thehill.com/policy/energy-environment/383802-170-lawmakers-sign-resolution-calling-for-epa-chiefs-resignation> (Zugriff: 19.04.2018).

dem Reich und der privaten Hermes-Kreditversicherungsbank AG geschlossen. Der Staat übernahm die Risiken von Forderungsausfällen, während Hermes die Abwicklung vornahm und Exporteuren Versicherungspolice ausstellte. 1949 wurde das System wiedereingeführt und in den 1950er-Jahren massiv ausgebaut. Hermes, seit 2002 Euler Hermes, und die Deutsche Treuhand-Vereinigung, seit 2005 PricewaterhouseCoopers AG WPG, reduzierten das Risiko deutscher Unternehmen, durch ausbleibende Zahlungen ausländischer Geschäftspartner in Bedrängnis zu geraten. Für die Absicherung von Exportgeschäften standen 2014 bis zu 165 Milliarden Euro zur Verfügung, von denen Auftragswerte in Höhe von 24,8 Milliarden vor allem in „emerging markets“ übernommen wurden, was 2,2 Prozent des deutschen Gesamtexports entsprach. Seit 2006 ist das Programm nicht mehr defizitär und hat dem Bund bis 2014 einen Gewinn von 3,9 Milliarden Euro erbracht.<sup>360</sup> Neben der Absicherung finanzieller Risiken trat eine organisatorische Exportförderung durch ein weltweites Netz sehr aktiver Auslandshandelskammern (2018: in über 80 Ländern vertreten) und das Netzwerk Germany Trade & Invest (2018: 50 Standorte) oder das 2012 eingeführte KMU-Markterschließungsprogramm des Bundeswirtschaftsministeriums. Die Exportförderung war besonders für die vielen Hidden Champions wichtig, da diese in der Regel kleinen bis mittelgroßen Familienunternehmen globale Märkte bedienen und der Staat nicht nur den Markteinstieg durch Kredite, Kreditabsicherungen und organisatorische Hilfen erleichterte, sondern auch Risiken des laufenden Geschäfts mittels Ausfallgarantien minderte. Diese hochentwickelte Exportförderung ist ein zentraler Baustein des bemerkenswerten Weltmarkterfolges mittelständischer Familienunternehmen.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass in Deutschland der Staat früher und wesentlich stärker in die Wirtschaft eingriff und ein besonderes Augenmerk auf die KMUs legte. Auch wenn die USA nachzogen, blieben die Initiativen oft schwach und umstritten, während sie in Deutschland tragende Säulen des kooperativen Kapitalismus waren. Viele Programme wie die Exportförderung oder die ERP-Darlehen haben sich über viele Jahrzehnte hinweg bewährt, sodass es keine Diskussion über ihre Existenzberechtigung gibt.

Ansatzpunkt der Programme war in beiden Ländern die Erkenntnis, dass KMUs in vieler Hinsicht unter Nachteilen litten, insbesondere was den Zugang zum Kapitalmarkt anging. Jedoch ist der ökonomische Effekt der Hilfsprogramme unklar. Mitnahmeeffekte und bürokratische Ineffizienz, Fehlallokation von Mitteln gehörten zu ihren ständigen Begleitern. Die Insolvenzquoten von Neugründungen sind in beiden Ländern hoch. Vielfach diente die Mittelstandsförderung primär der Profilierung der Politik und zeichnete sich zum Teil durch unsystematische, intransparente Ansätze aus. Allein schon die Fülle an Programmen und Akteuren macht eine Bewertung der Effizienz der Mittelstandsförderung schlechterdings unmöglich.

Die Ausrichtungen der jeweiligen Wirtschaftspolitiken verursachten nicht die Unterschiede zwischen den Unternehmenslandschaften beider Länder. Vielmehr verstärkte sie bestehende Divergenzen. Vor allem waren es wirtschaftskulturelle Unterschiede, die sich in der wirtschaftlichen Ordnungs- und Förderpolitik

---

360 Vgl. Euler Hermes AG, Exportgarantien der Bundesrepublik Deutschland. Jahresbericht 2014, Hamburg 2015, S. 2.

spiegelten. Die USA erleichterten Neugründungen eher, als bestehende Unternehmen zu schützen. In Deutschland war es tendenziell umgekehrt.

KMUs klagten in den USA oft über ihre politische Benachteiligung. Jedoch erzielten sie besonders auf dem Gebiet der Antikartellpolitik und der „fair trade policies“ wichtige Erfolge. Über Branchenverbände und die Bündelung politischer Spenden konnten sie in Einzelfragen ihrer Stimme durchaus in Washington Gehör verschaffen. Ein weiterer Erfolg ist auch die Tatsache, dass für Bundesbehörden Zielvorgaben entstanden, denen zufolge sie etwa ein Viertel ihrer Aufträge an KMUs vergeben sollten. Ein solch massiver Eingriff in das Marktgeschehen zugunsten von KMUs gibt es in der Bundesrepublik nicht. Gleichwohl stand die rhetorische Wertschätzung, die KMUs in den USA seit den 1930er- und 1950er-Jahren erhielten, in keinem Verhältnis zu ihrer finanziellen Förderung, die aber seit den 1980er-Jahren sehr stark zunahm.

## **VII. Machtchancen der Eigentümer großer Familienunternehmen**

Eigentümer größerer Familienunternehmen besaßen dagegen in Einzelfällen deutlich mehr Einfluss, jedoch nicht als Vertreter des Family Business-Sektors, sondern als Exponenten partikularer Interessen. Über ihre Stiftungen betrieben sie Agenda Setting und förderten Projekte, die ihnen nützlich oder erstrebenswert erschienen. Die Finanzierung von Hochschulen etwa diente in beiden Ländern auch der Verbesserung der Qualifikationsbasis potenzieller Mitarbeiter. Direkte oder indirekte Wahlkampfspenden erlaubten es, finanzielle Ressourcen in politischen Einfluss zu transformieren. Familienunternehmer mit entsprechend freien Mitteln beteiligten sich in beiden Ländern regelmäßig an diesem Geben und Nehmen. Da Geld für den politischen Wettbewerb in den USA eine viel größere Rolle spielt – der Wahlkampf 2016 verschlang etwa 6,5 Milliarden Dollar und Wahlkampfkosten werden nicht wie in Deutschland aus Steuergeldern erstattet – hat Reichtum jeder Art überproportional große Einflusschancen. Verglichen mit den USA ist der Nexus zwischen Geld und politischer Macht in Deutschland eher moderat. Hier verlief die Einflussnahme im Rahmen des kooperativen Kapitalismus zumeist auf der kollektiven Ebene der Verbände, aber auch im geringeren Umfang als in den USA über individuelle Spenden und Kontakte oder die Übernahme von Ämtern.

Der Quereinstieg in höhere Posten des Staatsapparates stand und steht in den USA Familienunternehmern offen, die diese Chancen oft im letzten Lebensdrittel und nach dem Ausscheiden aus dem Geschäftsleben ergriffen. Beispiele finden sich etwa mit dem 1898 gegründeten Baukonzern Bechtel National Inc., der sich heute in fünfter Generation in Familienhand befindet. Als einer der größten Baukonzerne der Welt mit Megaprojekten wie Flughäfen, Autobahnen oder Atomkraftwerken war die Nähe zu öffentlichen Auftraggebern stets sehr wichtig. Eine Firmengeschichte zum Unternehmen Bechtel trägt zu Recht den Titel „Friends in High Places“, denn das Geschäft mit solchen gigantischen Projekten bedurfte politischer Verbindungen. Während der Präsidentschaft Reagans gab es eine regelrechte Drehtür zwischen Bechtel und der Regierung. Der Justiziar des Unternehmens, Caspar Weinberger, wurde Verteidigungsminister, der Präsident der Bechtel Group, George Shultz, Außenminister. Umgekehrt fanden Führungskräfte der

staatlichen Exportförderbank Export-Import, die auch Bechtel und deren Kunden unterstützt hatte, attraktive Positionen im Konzern.<sup>361</sup> In Deutschland kamen solche Karrieren aufgrund der relativ hermetischen Abgeschlossenheit der höheren Beamtschaft und der politischen Klasse praktisch nicht vor. Die Liste der amerikanischen Familienunternehmer, die Botschafterposten – in Deutschland eine Domäne erfahrener Berufsdiplomaten – erhielten, ist lang.

Ein besonders markantes Beispiel eines politisch einflussreichen, extrem reichen Familienunternehmers ist Henry Kaiser. Seine diversen Unternehmen profitierten von Großaufträgen des Staates im New Deal (Staudämme und Straßen) und im Zweiten Weltkrieg (Kriegsschiffe). Kaisers persönliche Nähe zu Präsident Roosevelt erwies sich als günstig für diese exorbitanten Regierungsgeschäfte. Sie erlaubten aufgrund staatlicher Abnahme- und Preisgarantien sowie günstiger Kredite risikolose Gewinne, zuweilen ohne den Einsatz nennenswerten Eigenkapitals. Nachdem die Republikaner 1946 die Regierung übernommen hatten, musste sich Kaiser, der gerade noch als gefeierter Rüstungsunternehmer und Kandidat für das Vizepräsidentenamt gegolten hatte, vor einem Kongressausschuss dem Vorwurf des Kriegsgewinnlertums stellen. Gleichwohl gelang es ihm, erneut Vorteile aus öffentlichen Programmen zu ziehen.<sup>362</sup>

Auch in Deutschland finden sich einzelne Beispiele politisch einflussreicher, extrem wohlhabender Familienunternehmer. Friedrich Flick (1883-1972) baute in der Weimarer Republik ein schwerindustrielles Imperium auf. 1932 gelang es ihm, die Gelsenkirchener Bergwerks AG zu einem dreifach überbewerteten Preis an das Reich zu verkaufen. Kurz zuvor hatte er den Mitgliedern des Kabinetts hohe Zahlungen (450.000 M) für deren Kandidaten im Präsidentenwahlkampf, Hindenburg, zukommen lassen. Der Verkauf sanierte Flick finanziell und löste einen Skandal aus.

Ab 1933 konzentrierte Flick seine Spenden auf die NSDAP und trat in den Freundeskreis Heinrich Himmler ein, in dem Unternehmer gegen Spenden Zugang zu den neuen politischen Eliten erwarben. Die guten Kontakte zur Partei ermöglichten es Flick, intensiver als viele seiner Konkurrenten von der Enteignung jüdischen Vermögens, vom Rüstungsboom und von dem Einsatz von Zwangsarbeitern zu profitieren. Nach 1945 wurde Flick zu einer langen Haftstrafe verurteilt, kam aber nach nur fünf Jahren frei. Der Flick-Konzern erhielt 1952 den Großteil seines industriellen Vermögens zurück und war bis 1985 die größte Unternehmensgruppe Deutschlands in Familienbesitz. Flick stieg im „Wirtschaftswunder“ zu dem reichsten Deutschen auf. Die enge Verbindung zur Politik blieb ein Markenzeichen der Flick-Geschichte. 1981 erhielt der Konzern vom Bundeswirtschaftsministerium eine Steuerermäßigung von knapp einer Milliarde DM bewilligt. Danach wurde bekannt, dass Flick Politikern aller im Bundestag vertretenen Parteien Geld hatte zukommen gelassen. Im Zuge der „Flick-Affäre“ kam es zu einem Prozess wegen Bestechlichkeit und Steuerhinterziehung, in dem die beiden Wirtschaftsminister der FDP, Hans Friderichs und Otto Graf

---

361 Vgl. McCartney, Friends u. Denton, Profiteers.

362 Vgl. Schanetzky, Regierungsunternehmer, S. 332-337 u. 346-351.

Lambsdorff, zu Geldstrafen sowie der Geschäftsführer der Flick KG, Eberhard von Brauchitsch, zu einer zweijährigen Haftstrafe zur Bewährung verurteilt wurden.

Die wiederholt betonten transatlantischen Unterschiede traten auch im Vergleich dieser beiden Regierungsunternehmer klar hervor. Kaiser war dem Kapitalmarkt gegenüber sehr aufgeschlossen und zögerte nicht, bei einer günstigen Gelegenheit Teile seines Imperiums an die Börse zu bringen und sich mit etwa einem Drittel der Aktien zu begnügen. Im Interesse schnellen Wachstums ließ er es zu, dass sich Geschäftsfreunde und Partnerunternehmen an seinen Firmen beteiligten und sich auf 50:50-Regelungen einließen. Obwohl er die Leitung des Konzernes in die Hände seines Sohnes legte und die Familie zunächst noch große Teile des Eigentums besaß, löste sich die Verbindung von Familie und Unternehmensgruppe in der Nachkriegszeit auf.

Flick dagegen versuchte, seine Unternehmen zu 100 Prozent im Familieneigentum zu halten. Er bezog anders als Kaiser kein externes Kapital ein und achtete in allen seinen Gesellschaften auf den Erhalt der Kapitalmehrheit der Familie. Flick, der einen Sohn (Otto-Ernst) enterbte und den anderen (Friedrich Karl) durch die testamentarisch verfügte Flankierung durch einen externen Manager (Eberhard von Brauchitsch) schwächte, schadete dem Unternehmen mit seiner Familienstrategie erheblich. 1985/86 wurde der Konzern nach einem erfolglosen Zwischenspiel der zweiten Generation an die Deutsche Bank verkauft. Damit ging die Ära des Familienunternehmens zu Ende, als aufgrund von Erbschaftsstreit und Nachfolgeproblemen der Übergang in die zweite Generation misslang. Bei Kaiser dagegen blieb die Familie beziehungsweise ihre Stiftung noch länger an der Unternehmensgruppe beteiligt, jedoch befand sie sich früh in einer Minderheitenposition.<sup>363</sup>

Kaiser, Bechtel und Flick stellen Extrembeispiele dar, zeigen aber, dass sich Reichtum in beiden Ländern in politischen Einfluss transformieren ließ. Im Vergleich war und ist das in den USA leichter und direkter möglich, da das politische System vornehmlich auf die private Finanzierung von Wahlkämpfen ausgelegt ist und diese ungleich länger und teurer sind. Diese Tatsache erklärt zwar spektakuläre Einzelfälle, nicht jedoch die unterschiedliche Verfasstheit der amerikanischen und deutschen Unternehmenslandschaften. Während in Deutschland die Politik früher die Förderung von Familienunternehmen, insbesondere von KMUs als ihre ureigene Aufgabe ansah, dauerte es in den USA bis zum Zweiten Weltkrieg und zu den Krisen der 1970er-Jahre, bevor ebenfalls nennenswerte Unterstützungsprogramme aufgelegt wurden und – wie auf vielen anderen Gebieten – ein Prozess der Konvergenz der beiden Länder begann. Unabhängig davon gab es in beiden Ländern Fälle politisch einflussreicher Familienunternehmer, die aufgrund des Wahlsystems in den USA im Durchschnitt einfacher durchzudringen vermochten.

---

363 Vgl. Frei u. a., Flick, S. 620-697; Schanetzky, Regierungsunternehmer, S. 376.

## **F. Pfadabhängigkeiten. Die „longue durée“ historischer Ausgangslagen und Weichenstellungen**

In beiden Ländern gab es historische Bedingungen, die sich zugunsten von Familienunternehmen auswirkten. Sie waren in Deutschland jedoch zahlreicher und wirkungsmächtiger.

### **I. Familienunternehmen in der traditionsreichen Welt Europas. Der deutsche Fall**

#### **1. Die lange Geschichte des Familienunternehmens**

Die Existenz älterer, erfolgreicher Familienunternehmen, vor allem Kaufmannsgesellschaften und Banken, aber auch produzierende Unternehmen wie Brauereien, Textilverlage und Manufakturen hat die deutsche Unternehmenslandschaft nachhaltig geprägt. Zu denken ist vor allem an die großen Familienengesellschaften der Fugger, Welser, Hochstetter und anderer. Das Modell Familienunternehmen war in Deutschland seit dem Mittelalter fest verankert und wirkte als Vorbild fort. Werner von Siemens schrieb im Rückblick auf die Anfänge seines Unternehmens: „So habe ich für die Gründung eines Weltgeschäftes à la Fugger von Jugend an geschwärmt, welches nicht nur mir, sondern auch meinen Nachkommen Macht und Ansehen in der Welt gäbe.“<sup>364</sup>

Die handwerklich-zünftische Tradition mit der hartnäckig verteidigten Monopolstellung für die jeweiligen Gewerke besaß ebenfalls einen prägenden Einfluss. Handwerksbetriebe wurden im Regelfall innerhalb der Familie vererbt, wobei sogar die Überbrückung von Lücken der Erbfolge durch Witwen akzeptiert war. Die Langlebigkeit der Betriebe hing zusammen mit dem Schutz vor Konkurrenz und der kollektiven Durchsetzung hoher Qualitäts- und Ausbildungsstandards. Zunftbetriebe waren nicht handelbar, sondern wurden in der Regel vererbt. Das wichtigste Muster des Eigentumsüberganges an Externe war bei dem Fehlen männlicher Nachfolger deren Einheirat, also die Hochzeit mit den Witwen oder Töchtern eines verstorbenen Meisters. Trotz der zunehmenden Konkurrenz durch unzünftisches Gewerbe besonders auf dem Land und der Einführung der Gewerbefreiheit – in Preußen 1810 durch die Stein-Hardenberg'schen Reformen und im Norddeutschen Bund 1869 durch die Gewerbeordnung – blieben aufgrund des Meister- und Kammerzwanges viele Elemente des alten Handwerks bis weit in das 20. Jahrhundert hinein erhalten.<sup>365</sup>

Auch die Landwirtschaft war typischerweise als Familienbetrieb organisiert, wobei das regionale Erbrecht grob gesprochen zwei Entwicklungspfade vorgab. In den in Süddeutschland vorherrschenden Realteilungsgebieten wurden die Höfe zwischen allen Erben aufgeteilt, was zur Zersplitterung des Ackerlandes und zur Verbreitung der Nebenerwerbslandwirtschaft führte. Das Anerbenrecht dagegen begünstigte

---

364 Zit. nach Siemens, Lebenserinnerungen, S. 16.

365 Vgl. Lenger, Sozialgeschichte.

zumeist den ältesten, zuweilen auch den jüngsten Sohn, damit der Hof über Generationen hinweg geschlossen erhalten blieb. Dieses letztere Konzept scheint eine gewisse Vorbildfunktion für nicht-agrarische Unternehmen gehabt zu haben.

## 2. Das Vorbild des Adels

Für ihn war das dynastische Prinzip konstituierend. Unabhängigkeit und Kontinuität des Familienkollektivs galten als zentrale Werte, gegenüber denen abweichende individuelle Präferenzen Einzelner zurückzutreten hatten. Individuelle Partikularinteressen, insbesondere wenn es sich um nachgeborene Brüder oder um Schwestern handelte, hatten gegenüber dem Gesamtinteresse der Dynastie zurückzutreten. „Die Ansprüche der Familie (...) standen übermächtig vor dem Einzelnen.“<sup>366</sup> Das kam signifikant im Umgang mit dem Eigentum zum Ausdruck, der oft mit dem Fideikommiss einer Institution des Römischen Rechts folgte, die die Testierfreiheit einschränkte und den Erhalt des Vermögens und des sozialen Status der Adelsfamilie über Generationen hinweg sicherstellen sollte. Zumeist per testamentarischer Verfügung entstand ein Sondervermögen der Familie, das weder teilbar noch beleihbar war. In der Regel ging es auf den Erstgeborenen über, während alle anderen Erben durch Ämter oder strategische Heiraten versorgt wurden. Diese Rechtskonstruktion band alle nachfolgenden Generationen. Sie schützte und immobilisierte das Vermögen. Der Erbe erhielt lediglich ein Nutzungseigentum, über das er nur beschränkt verfügen konnte. Er durfte es nicht verkaufen oder belasten und auch nicht nach seinen Wünschen vererben, denn die Familie als Ganzes besaß das Obereigentum und es waren die ursprünglichen Verfügungen zu erfüllen. Der Erbe war nur Treuhänder des kollektiven Familienvermögens. Fideikommiss schützten nicht nur Ländereien und Gutshäuser, sondern auch die vielfältigen Unternehmungen des Adels, von Bergwerken bis zu Brauereien, von Mühlen bis zu Hütten.<sup>367</sup> Begründet wurde das Fideikommiss damit, so der Jurist Carl Friedrich von Gerber, dass es „den Boden einer Familiengeschichte“ bereite und „Sozialität“ zwischen den Generationen schaffe.<sup>368</sup> In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts nahm ihre Zahl erheblich zu. Die Auflösung der Fideikommiss wurde durch die Weimarer Reichsverfassung von 1919 genau 143 Jahre nach der Abschaffung der „entails“ in den USA festgelegt, zog sich aber bis in die 1930er-Jahre und in vielen Fällen sogar bis nach 1945 hin.

Obwohl es sich im Kern um ein viel kritisiertes Sonderrecht des Adels handelte, strahlte es über diesen heraus aus. Auch bürgerliche Familien nutzten es und begründeten Familienfideikommiss, so etwa schon früh 1732 Johann Caspar Harkort II, Besitzer eines Hammerwerkes und Bauerngutes bei Hagen. Seine Nachfahren, vor allem Friedrich Harkort (1793-1870), sollten im 19. Jahrhundert eine Schlüsselrolle für die Industrialisierung des Ruhrgebietes spielen. Bis dahin wurden zur Unterstreichung des Leitbildes der Primogenitur die erstgeborenen Söhne jeweils Johann Caspar genannt und analog zum Adel

---

366 Reif, Gewalt, S. 90.

367 Vgl. Berghoff, Adel.

368 Zit. nach Beckert, Vermögen, S. 176.

beziehungsweise zu Königen mit römischen Ziffern durchgezählt. Die Generation nach Johann Caspar IV (1753-1818), dem Vater Friedrich Harkorts, gab diese Sitte auf.<sup>369</sup>

Familienunternehmen orientierten sich auch am Vorbild des Adels, indem sie mit bestimmten Erbfolgeregelungen oder Satzungen, der Gründung von Stiftungen oder der Eintragung von Vorkaufsrechten ihre Nachfahren im Interesse des Vermögenserhalts langfristig verpflichteten. Die Beschäftigung mit Genealogie, die Erstellung von Wappen und Stammbäumen sowie die Pflege von Ursprungslegenden zielten in dieselbe Richtung. Die Familie wurde als kontinuierstiftendes Kollektiv wahrgenommen, dem kurzfristige Interessen unterzuordnen waren.

### 3. Der hohe Stellenwert der Familie

Während die im angelsächsischen Raum am stärksten rezipierte klassische Ökonomie den Individualismus zu ihrer Leitkategorie erhoben hatte und den Einzelnen als rücksichtslosen Maximierer seines individuellen Nutzens definierte, schreckte diese Vorstellung in Deutschland ab und provozierte Gegenentwürfe, in denen der Kollektivnutzen und die „Gemeinschaft“<sup>370</sup> im Mittelpunkt standen. Schien der hemmungslose Individualismus der klassischen Ökonomie das moralische Fundament der Gesellschaft zu gefährden, galt die Familie als Keimzelle der Gesellschaft und Garant ihrer Zukunftsfähigkeit. Am einflussreichsten hat der dem deutschen Idealismus zuzuordnende Philosoph Georg Wilhelm Friedrich Hegel das Familienkollektiv als die bessere Alternative zum hemmungslosen Besitzindividualismus der „bloß Einzelnen“ beschworen.

„Die Familie hat nicht nur Eigentum, sondern für sie als allgemeine und fortdauernde Person tritt das Bedürfnis und die Bestimmung eines bleibenden und sicheren Besitzes, eines Vermögens ein. Das im abstrakten Eigentum willkürliche Moment des besonderen Bedürfnisses des bloß Einzelnen und die Eignung der Begierde verändert sich hier in die Sorge und den Erwerb für ein Gemeinsames, in ein Sittliches. Die Familie als rechtliche Person gegen andere hat der Mann als ihr Haupt zu vertreten. Ferner kommt ihm (...) die Disposition und Verwaltung des Familienvermögens zu. Dieses ist gemeinsames Eigentum, so daß kein Glied der Familie ein besonderes Eigentum, jedes aber sein Recht an das Gemeinsame hat.“<sup>371</sup>

Hegel postuliert hiermit das Prinzip einer familialen Kontinuität, die vom Familienvater als Treuhänder des Familienvermögens sichergestellt werden sollte. Damit stehe dieses wie beim Fideikommiss nicht den einzelnen Familienmitgliedern zu. Die Familie ist dieser Denktradition zufolge eine eigene

---

369 Vgl. Gorißen, Handelshaus, S. 132-134 u. 143; Bosecker, Rekrutierung, S. 78.

370 Tönnies, Gemeinschaft.

371 Hegel, Grundlinien der Philosophie des Rechts, S. 323 (Hervorhebungen laut Original).



Rechtspersönlichkeit höherer Dignität, die den besonderen Schutz des Staates verdient.<sup>372</sup> Diese idealistische Position wurde in den juristischen Fachdiskursen sehr einflussreich und hatte schwerwiegende Konsequenzen etwa für das Erbrecht, das in Deutschland die Testierfreiheit zugunsten der Familie durch Pflichtteile erheblich einschränkte.<sup>373</sup>

#### **4. Ortsansässigkeit und Heimatverbundenheit**

Auch wenn die deutsche Gesellschaft keineswegs immobil war und erhebliche Wanderungsbewegungen kannte, gab es doch im 19. Jahrhundert viele Familien, die über Jahrhunderte an einem Ort oder in einer Region gelebt hatten. In den USA war eine vergleichbare Bodenständigkeit gar nicht möglich. Die Entwicklung des Landes wurde durch massive Immigration und stetige Binnenwanderungen größten Ausmaßes – zumeist von Ost nach West – vorangetrieben. Die USA expandierten bis zur Schließung der „frontier“ im Jahr 1890 territorial und boten Neuankömmlingen ständig neue Chancen in erstmals erschlossenen Gebieten. Billiges oder kostenloses Land wirkte als gewaltiger Magnet, der die Menschen anzog. Dagegen war Deutschland von einer deutlich geringeren Mobilität und kleinräumigen Strukturen bestimmt. Hier standen die Zeichen eher auf Kontinuität, was auch zur Verstetigung von Familienunternehmen und ihre Bindung an einen Ort beitrug.

#### **5. Misstrauen gegenüber Unternehmern**

In Deutschland wurde Unternehmern im 19. Jahrhundert anfangs mit großer Skepsis begegnet. Sie besaßen daher nur ein geringes Sozialprestige, und es gab keine Heroisierung des Unternehmers wie in den USA, sondern sehr viel Misstrauen. Unternehmer wurden im 19. Jahrhundert von den herrschenden sozialen Kreisen, vom Adel und der Bürokratie, aber auch von den vermeintlichen Verlierern der Entwicklung, von Handwerkern und Bauern, äußerst kritisch beobachtet. Schließlich brachten sie ja die gewohnte Ordnung durcheinander. In den USA gab es diesen Widerpart nicht in gleicher Weise, expandierte man ja in neue Siedlungsräume ohne gewachsene Strukturen. Aus Besitzstandswahrung geborene Widerstände waren daher in diesem Maße gar nicht möglich. Schließlich gab es ja genug Entfaltungsraum für jedermann.

In Deutschland kam es aufgrund des Misstrauens gegenüber den Marktkräften zu diversen Einschränkungen der Gewerbefreiheit, die nach der gescheiterten Revolution von 1848 wieder restriktiver gehandhabt wurde. Überall gab es Relikte und Überbleibsel des Ständewesens. Manche Unternehmensgründungen erforderten staatliche Konzessionen. Aktiengesellschaften konnten bis 1870 nur mit einer Einzelkonzession gegründet werden, danach gab es ein liberales Aktiengesetz, das immer noch eine strenge Prüfung erforderte, zumal der Gründerkrach von 1871, in dem viele unsolide Firmen zusammenbrachen, die Skepsis gegenüber dem Unternehmertum langfristig verfestigte. Insbesondere das

---

372 Vgl. das einflussreiche Buch von Wilhelm Heinrich Riehl (Naturgeschichte des Volkes, Bd. 3: Die Familien) von 1855, für den die Familie die Keimzelle der Gesellschaft war.

373 Vgl. Beckert, Vermögen, S. 69; Carney, Gedajlovic u. Strike, Dead Money.

deutsche Bildungsbürgertum sah lange mit Verachtung und Geringschätzung auf Unternehmer herab. Dem Adel galt eine Tätigkeit in der Industrie als nicht standesgemäß. Daher hielten Adelige, aber auch Akademiker lange Distanz und hielten ihre Söhne von Karrieren in den „Niederungen“ der Wirtschaft ab. Sie sollten nicht zum „Koofmich“ oder „Geldmenschen“ werden, mithin zu „seelenlosen Materialisten“ ohne kulturelle Ambitionen.<sup>374</sup>

Diese Einstellungen hielten sich lange, waren aber nicht so stark, dass die Industrialisierung behindert worden wäre. Zudem schwächten sie sich seit dem Ende des 19. Jahrhunderts ab. Die wirtschaftsbürgerliche Familie wurde aber vielfach zum Schutzraum gegenüber gesellschaftlichen Vorurteilen, was ja auch das sozial endogene Heiratsverhalten unterstrich. Ehen entstanden vorzugsweise zwischen Unternehmerfamilien mit angrenzenden Geschäftsinteressen. Oft heirateten Cousins Cousinen, um der Zersplitterung der Familienvermögen und daraus entstehenden geschäftlichen Komplikationen entgegenzuwirken. Es scheint, dass der erhöhte Außendruck auf deutsche Familienunternehmer zu einer stärkeren Kohäsion geführt hat.

## **II. Familienunternehmen in der „Neuen Welt“ der USA**

Die USA waren und sind ebenfalls ein Land des Familienkapitalismus, der aber im Vergleich mit Deutschland insgesamt weniger stark kulturell verankert und gleichsam auf Dauer gestellt war, sondern sich durch eine ausgesprochen starke Gründerkultur der ersten Generation und eine im Durchschnitt transiente Struktur auszeichnete. Das hatte sieben Ursachen:

### **1. Der antiaristokratische Gründungsimpuls der USA**

Der neue Staat schuf ganz bewusst keinen Adel und löste auch die „entails“ genannten Fideikomisse der Kolonialzeit zielgerichtet auf. Letzteres geschah 1776 durch die von Thomas Jefferson verfasste Bill for Abolition of Entails. Die Begründung ist vielsagend und war traditionsstiftend:

„The transmission of this property from generation to generation, in the same name, raised up a distinct set of families, who, being privileged by law in the perpetuation of their wealth, were thus formed into a Patrician order, distinguished by the splendor and luxury of their establishments. (...) To annul this privilege, and instead of an aristocracy of wealth, of more harm and danger, than benefit, to society, to make an opening for the aristocracy of virtue and talent, which nature has wisely provided for the direction of the interests of society, and scattered with equal hand through all its conditions, was deemed essential to a well-ordered republic. (...) a repeal of the law (...) would authorize the present holder to

---

374 Vgl. Kocka, Unternehmer, S. 35-41.

divide the property among his children equally, ... and would place them, by natural generation, on the level of their fellow citizens."<sup>375</sup>

Die USA sollten eine meritokratische Gesellschaft sein, strukturiert von der Leistungsfähigkeit der Einzelnen, denen Chancengleichheit zustand. Vererbtes Eigentum oder ständische Privilegien dagegen waren verpönt. Es galt der schon vom britischen Utilitarismus hochgehaltene Grundsatz, dass die Toten keine Macht über die Lebenden haben sollten. Jefferson sprach sich für eine Leistungselite („aristocracy of virtue and talent“) aus. Bezugspunkt war das Individuum, nicht dynastische Familienverbände. Zudem sprach die Tatsache gegen „entails“, dass diese die Beleihung von Land verhinderten, was in der aufstrebenden „credit economy“ ein schwerwiegender, potenziell wachstumshemmender Nachteil gewesen wäre. Die Ausbildung eines möglichst freien Grundstückmarktes genoss Priorität.

Dass diese Ideen nicht vollständig umgesetzt wurden und reiche Familiendynastien entstanden, widerspricht nicht der kulturellen Prägekraft der Ideen der Gründungsväter. Als Instrumente dynastischer Vermögenssicherung entstanden im 19. Jahrhundert Familienstiftungen („trusts“) und Stiftungen („foundations“), die aber nicht denselben Effekt wie Fideikomnisse besaßen, entzogen sie doch Land nicht dem Markt, da es von Treuhändern frei verkauft werden konnte.<sup>376</sup> Zentral war die Tatsache, dass es keinen Adel gab und das Prinzip der sozialen Positionierung qua Geburt sowie vererbliche Privilegien als zutiefst unamerikanisch galten.<sup>377</sup>

## 2. Der Kult des „Selfmademan“

Die US-Gesellschaft heroisierte den sozialen Aufsteiger und wertete ererbtes Vermögen tendenziell ab. Der Schriftsteller Horatio Alger zelebrierte seit den 1860er-Jahren in mehr als 130 Trivialromanen, die überwiegend Bestseller wurden, den amerikanischen Traum. Arme, hart arbeitende und anständige Jungen schafften den Aufstieg, wobei Heldentaten reiche Gönner auf die Jungen aufmerksam machen. Nichts schien die amerikanische Gesellschaft mehr zu faszinieren als der Aufstieg von „rags to riches.“ Dazu gehört aber auch der bereits erwähnte Grundsatz Carnegies, dass es als unehrenhaft galt, reich zu sterben. Das Vermögen, das ein Individuum aufgebaut hat, dürfe nicht vererbt werden, sondern müsse an die Gesellschaft durch karitative Spenden zurückfließen. Diese kulturelle Disposition wirkt bis heute weiter, wie zum Beispiel die Gates-Stiftung oder die Chan Zuckerberg Initiative belegen. Die USA sind ein Land der Philanthropie. Für Unternehmen bedeute das jedoch zumeist erhebliche Abflüsse von Mitteln, die Verringerung der Erbmasse oder sogar auch den Rückzug der Familie, also eine tendenzielle Schwächung von Familienunternehmen.

---

375 Thomas Jefferson, Bill for Abolition of Entails, 11.08.1776, <http://teachingamericanhistory.org/library/document/bill-for-abolition-of-entails/> (Zugriff: 28.09.2018).

376 Vgl. Beckert, Vermögen, S. 145.

377 Vgl. Sawyer, Entrepreneur, S. 11 u. 20-22.

Trotz des Horatio Alger-Mythos waren im 19. Jahrhundert viele Unternehmer Söhne von Unternehmern und es bildeten sich durchaus wohlhabende Dynastien aus, die ihr Vermögen über Generationen hinweg bewahrten und vermehrten.<sup>378</sup> Der Anteil sozialer Aufsteiger scheint jedoch deutlich größer als in Deutschland gewesen zu sein.<sup>379</sup> Das mag an der Offenheit des Einwanderungslandes und an dem Fehlen mobilitätshemmender Mechanismen und Traditionen gelegen haben. So gab es keine Gilden, Zünfte und Handwerkskammern, die Menschen zum Verbleib im Hergekommenen ermutigten. Das in Deutschland so wichtige Vorbild des Adels entfiel ebenfalls komplett.

Der Ressourcenreichtum des Landes und seine Offenheit ließen den sozialen Aufstieg für alle möglich erscheinen. Ein hervorgehobener Status konnte leichter als in Europa in einer Generation erlangt werden, sodass intergenerationelle Strategien eine deutlich geringere Bedeutung besaßen und, wie bereits dargestellt, Reichtum qua Vererbung eher negativ konnotiert war. Während in Europa die Stellung des Einzelnen in der Erbfolge darüber entschied, ob jemand eigenständiger Bauer oder Handwerker sein konnte, besaß es in den USA diese soziale Konsequenz nicht, existierten doch zumeist vielfache Alternativen, eine eigene Existenz zu begründen.<sup>380</sup>

### **3. Die Vielzahl neuer Chancen und die Offenheit gegenüber Neuem**

Da die Auswanderung an sich schon ein höchst risikoreiches Unterfangen war, handelte es sich bei den Immigranten im Durchschnitt um risikobereitere Menschen als diejenigen, die zurückblieben. In den USA setzten sie sich ständig mit Neuem auseinander. Berufe und Wohnorte wurden mehrfach gewechselt, da die expandierende Nation ständig neues Land bereitstellte und neuen Chancen schuf. Binnenmigration und Berufswechsel wurde zu einem Massenphänomen. Sozialer Aufstieg schien zumindest für viele möglich und wurde tatsächlich für eine beträchtliche Minderheit Wirklichkeit. Es gab weniger alten Reichtum und weniger Akteure, die auf die Wahrung des Status quo pochten und Veränderungen blockieren wollten. Das alles führte zu einer beispiellosen Dynamik und Bereitschaft, Neues zu wagen. Aufbruch, nicht Beharrung wurde zu einem vorherrschenden Charakterzug vieler Amerikaner. Das alte Herkommen und die Sicherung von Kontinuitäten besaßen einen geringeren Stellenwert als in dem sozial stärker stratifizierten Deutschland.<sup>381</sup>

### **4. Wirtschaftliche Selbstständigkeit und Geschäftssinn**

Sie gehören zu den zentralen Grundwerten in den USA. Das fiel besonders ausländischen Besuchern und Einwanderern auf. Alexis de Tocqueville, der die USA 1831 bis 1832 im Auftrag der französischen Regierung bereist hatte, schrieb 1835 in seiner ungemein scharfsinnigen Analyse, dass unter anderem

---

378 Vgl. Mills, *American Business Elite*.

379 Vgl. Sarachek, *American Entrepreneurs*.

380 Vgl. Beckert, *Vermögen*, S. 96 f.

381 Vgl. Cochran, *Frontiers*, S. 11-12 u. 20-21.

Freiheitsliebe, Individualismus und das Streben nach Wohlstand die Gesellschaft der neuen Welt charakterisiere. „It is strange to see with what feverish ardor the Americans pursue their own welfare.“<sup>382</sup> Er führte das auf das Fehlen eines Adels und einer gravierenden Ungleichverteilung des Grund und Bodens wie in Europa zurück, was zumindest in den kulturell prägenden Anfängen der USA zutraf. In heutiger Terminologie würde man von einer größeren sozialen Mobilität und einer weniger durch Statusgrenzen verkrusteten Gesellschaft sprechen. „Almost all the tastes and habits that the equality of condition produces naturally lead men to commercial and industrial occupations.“ Insbesondere war er von der ungeheuren Vielzahl kleiner, von Familien betriebener Unternehmen fasziniert. „But what most astonishes me in the United States is not so much the marvelous grandeur of some undertakings as the innumerable multitude of small ones.“<sup>383</sup>

Zwei Jahre später schrieb ein Einwanderer aus Deutschland, dass die Amerikaner wie kein anderes Volk unternehmerisch denken. „Business is the very soul of an American, he pursues it ... as a fountain of all human felicity.“ Einwanderer müssten sich dieser Besessenheit mit den Geschäften anpassen und sollten möglichst nicht der „sociable idleness of Europe“ nachhängen.<sup>384</sup>

## 5. Die Größe der USA und die Mobilität ihrer Bürger

Die Größe des Landes und die hohe geografische Mobilität der amerikanischen Gesellschaft haben den Zusammenhalt von Familien und die Bindung ihrer Unternehmen an bestimmte Standorte erheblich geschwächt, wie die britische Historikerin Mary Rose anhand der Baumwollindustrie gezeigt hat. In ihrer Untersuchung britischer und amerikanischer Familienunternehmen konnte sie einen klaren Unterschied zwischen beiden Ländern nachweisen. In den USA arbeiteten sie in einem fluideren und dispersen Umfeld und nutzten häufiger familienübergreifende Netzwerke.<sup>385</sup> Die Eintrittsbarrieren waren niedriger, denn es gab kaum formale Hindernisse, sondern eine universell gültige Gewerbefreiheit. Die Geschwindigkeit der Gründung und Verlagerungen wurde noch durch die in großen Zahlen in das Land strömenden Einwanderer ohne räumliche Verankerung erhöht.<sup>386</sup> Dadurch war das in Europa stark verwurzelte dynastische Motiv schwächer ausgeprägt. In einer Untersuchung zum amerikanischen Wertesystem heißt es: „High mobility, both geographic and social, also weakened family ties; men expected to leave home early, and in many cases the farm of their early childhood memories was soon sold. The same was true of family business firms. Few sons felt the obligation, common in continental Europe, to perpetuate the farm or firm as a family enterprise. Money, or ‚economic rationality‘ rather than land and family ties, was the common measuring rod of the society. New opportunities drew away the ablest young men, and

---

382 Tocqueville, *Democracy*, S. 106.

383 Ebd., S. 124.

384 Grund, *Americans*, S. 1-3.

385 Vgl. Rose, *Firms*, S. 304.

386 Vgl. Cochran, *Challenges*, S. 6-12 u. 33.

partnerships continually changed."<sup>387</sup> Die anhaltend hohe Binnenmigration schwächte den Familiensinn und Autorität der Eltern. „Such home relations probably tended to enhance individual initiative.“<sup>388</sup>

## **6. Die Dynamik der Einwanderunternehmer und die Stärke ihrer Netzwerke**

Ethnische Netzwerke der Migranten schufen neben der Verwandtschaft eine weitere vertrauensbasierte Struktur der wechselseitigen Unterstützung. Sie ergänzte in vielen Fällen die Verwandtschaft, trat aber häufig auch an ihre Stelle, wenn etwa ein Großteil der Familien in Europa zurückgeblieben war oder in anderen Teilen der USA lebte. Auf diese Weise stabilisierten sich Einwandererunternehmer, vor allem in der ersten Generation und in der Gründungsphase ihrer Unternehmen. Lebte man in Little Italy oder Polish Hill, im French Quarter oder Swede Hollow, in „Over-the-Rhine“ oder in „Kleindeutschland“, besaß man eine nicht-familiäre Ressource, die auf lange Sicht die ökonomische Bedeutung der Familien in den Hintergrund treten ließ. Die ethnische Fundierung von Vertrauen führte dazu, dass viele Partnerschaften von zwei nicht verwandten Einwanderern aus demselben Herkunftsland begründet wurden, sich also nicht in jedem Fall Brüder zusammentaten. Es existierte gleichsam eine Alternative, die auf lange Sicht, das heißt spätestens nach der Schwächung und dem Zerfall der ethnischen Enklaven in der zweiten und den späteren Generationen, den Individualismus stärkten. Viele Partnerschaften von „co-ethnics“ wurden auch schon nach kurzer Dauer aufgelöst, um danach allein oder mit einem anderen Landsmann weiterzumachen. Der Rückgriff auf Angehörige der eigenen Familie kam zwar auch häufig vor, war aber keineswegs zwingend oder alternativlos.

## **7. Selbstständigkeit und Eigentum als zentrale Werte der US-Gesellschaft**

Im Ideen- und Traditionshaushalt der USA kam der wirtschaftlich unabhängigen Siedlerfamilie eine große Bedeutung zu. Die „homestead“ beziehungsweise „family farm“ war eine feste Zielgröße, auf die sich die staatliche Landvergabepolitik von der Land Ordinance von 1785 bis zum Homestead Act von 1862 ausrichtete. Jefferson setzte sich gegen seinen Rivalen Alexander Hamilton durch, der eine Landverkaufspolitik favorisierte, die dem Staat möglichst hohe Einnahmen beschere und die Einwanderer in die Städte und die dortigen Gewerbe lenken sollte. Jefferson dagegen sah in einer Vielzahl unabhängiger Farmerfamilien die Basis der künftigen Gesellschaftsordnung. Land sollte daher so zugeschnitten werden, dass es von jeweils einer Familie bewirtschaftet werden konnte, die ihre Subsistenz auf dem eigenen Grund und Boden sicherstellen konnte. Die relative Gleichverteilung des Bodens schien Jefferson die Voraussetzung für ein republikanisches Gemeinwesen zu sein. Tatsächlich misslang dieses politische Projekt des „social engineering“, da sich die Landspekulation große Flächen sicherte und Großgrundbesitz entstand. Trotzdem gab es auch viele kleine Familienfarmen, auch wenn die Familien oft nicht Ersterwerber waren und sich hoch verschulden mussten. Das enge Korsett der Subsistenzwirtschaft streiften

---

387 Ders., *Frontiers*, S. 12.

388 Ders., *Challenges*, S. 27.

sie bald ab und belieferten nahe und ferne Märkte. Die Logik der Geldwirtschaft, die Aufnahme von Krediten und die Kalkulation von Gewinnen, drangen rasch in entlegenste ländliche Regionen vor.<sup>389</sup>

Am wichtigsten war es, dass Land in großen Mengen zur Verfügung stand, sich ein weitgehend freier Landmarkt, eine kapitalistische Landwirtschaft und eine kleinagrarisches Struktur herausbildeten. „Yeoman farmer“ erwarben ab 1787 Eigentum ohne jede Einschränkung. Auf ihm lagen keine Zwangsabgaben wie in weiten Teilen Deutschlands, wo man an vielfache Einschränkungen und Abgabepflichten sowie ohnehin an sehr kleine Flächen gewöhnt war. Auf diese Weise entstanden unternehmerisch denkende, auf Märkte ausgerichtete Landwirte, die nicht an den Boden gebunden waren, also ihre Farmen durchaus verkauften und bei Bedarf weiterzogen. Auch schieden die Söhne oft aus, um ihre eigene Farm zu gründen.

Diese Faktoren begründeten sehr wirkungsmächtige Pfadabhängigkeiten und sind ein gutes Beispiel für die „longue durée“ historischer Konstellationen, die bis in die Gegenwart hinein – selbst unter ganz anderen Rahmenbedingungen – Verhaltensdispositionen prägen. Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass die Bedingungen für Familienunternehmen in beiden Ländern günstig, aber durchaus unterschiedlich waren. Die starke Betonung des Individualismus in den USA wirkte tendenziell gegen langfristige, intergenerationelle Strategien, während die ausgeprägte Familienorientierung in Deutschland mehrgenerationelle Familienunternehmen zum Leitbild erhob. Das folgende Kapitel untersucht, welche Folgen die hier skizzierten Pfadabhängigkeiten für die Ausprägung unterschiedlicher Unternehmens- und Familienkulturen auf beiden Seiten des Atlantiks hatten.

---

389 Vgl. Atack, Bateman u. Parker, Farm.

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

Als der US-Einzelhandelsriese Wal-Mart Stores Ende der 1990er-Jahre auf den deutschen Markt drängte, war sich die Führungsetage des Familienunternehmens aus Arkansas des Erfolges sicher. Mit dem Strategiemix aus drakonischem Kosten- und Logistikmanagement, aggressiver Serviceorientierung und „vergemeinschaftender Personalpolitik“<sup>390</sup> wählte man, eine erprobte Rezeptur in den Händen zu halten, die für eine schnelle Eroberung des Terrains sorgen sollte. In Deutschland scheiterte das „System Wal-Mart“ jedoch kläglich. 2006, nach kaum acht Jahren, musste sich der Konzern wieder zurückziehen und gab seine Märkte an die Metro-Gruppe ab.

Die Gründe waren vielfältig. Wal-Mart hatte sich im Vorfeld unzureichend mit den besonderen Gegebenheiten der deutschen Einzelhandelslandschaft auseinandergesetzt. Im Wettbewerb um Niedrigstpreise mit den Discountern der Aldi- oder Schwarz-Gruppen, beide ebenfalls Familienunternehmen, konnte das US-Unternehmen nur schwer reüssieren. Um höhere Handelsmargen gegenüber Großhändlern und Markenherstellern durchzusetzen, fehlte es stets an Umsatzgröße und Marktmacht. Allerdings war nicht allein die Marktstrategie, sondern vielmehr die gesamte Unternehmensphilosophie schlecht auf die deutschen Bedingungen abgestimmt. In missionarischem Eifer suchte Wal-Mart aus den USA bekannte Servicestandards in deutschen Supermärkten zu etablieren. Ob der obligatorische „Greeter“ an der Ladentür, der kostenlose Einpackservice oder die sogenannte „Ten-Foot-Rule“, die jeden Mitarbeiter motivierte, die Kunden während ihres Marktrundgangs unaufgefordert anzusprechen – all diese Image- und Servicemaßnahmen wurden von den Kunden in Deutschland eher mit Irritation als mit Begeisterung aufgenommen.<sup>391</sup> Das Marketingkonzept harmonierte nicht mit den Einkaufsgewohnheiten.

Ebenso deutliche Akzeptanzprobleme zeigten sich im Feld der Arbeitsbeziehungen. Über gemeinsame symbolische Praktiken suchte die Firmenleitung das amerikanische Modell einer vergemeinschaftenden Unternehmenskultur in ihren deutschen Filialen zu implementieren. In ihrem Mittelpunkt stand das vom charismatischen Firmengründer Sam Walton in den 1960er-Jahren entwickelte Leitbild der „Wal-Mart-Familie“.<sup>392</sup> In ritualhaften Morgenappellen, die mit dem gemeinsamen Absingen der Firmenhymne begannen, hatten die Mitarbeiter ihr Zugehörigkeitsgefühl zur Firmenfamilie zu zelebrieren und zu bekennen, stets engagiert, leistungswillig und kundenfreundlich zu agieren. Verkäuferinnen und Verkäufer wurden als Associates bezeichnet, um das Gemeinschaftsgefühl zu stärken und flache Hierarchien zu symbolisieren. Die partizipativen Elemente der Firmenphilosophie paarten sich allerdings zugleich mit strikten Verhaltensvorgaben. Das Unternehmen schrieb seinen Mitarbeitern bis ins Detail vor, wie sie ihre

---

390 Vgl. Köhnen, System Wal-Mart, S. 19.

391 Vgl. Bergmann, Wal-Mart, S. 2

392 Vgl. Köhnen, System Wal-Mart, S. 42.



Pausen gestalten, sich kleiden oder kommunizieren sollten. Auch in ihrem Privatleben sollten sie sich ganz mit den Werten des Unternehmens beziehungsweise denen der religiösen Inhaberfamilie identifizieren. Über obligatorische Feste und gemeinsame Freizeitgestaltung sollten die privaten Familien der Mitarbeiter so weit wie möglich mit der Firmengemeinschaft verschmelzen. Diese für das deutsche Empfinden eigenartigen Vorstellungen reichten bis hin zu einem moralisierenden Flirt-Verbot am Arbeitsplatz und der offenen Aufforderung an die Mitarbeiter, sich bei Verstößen gegenseitig zu denunzieren. Die nach dem deutschen Betriebsverfassungsgesetz vorgesehene Einbeziehung von Betriebsräten umging der Konzern. Er zeigte sich unerbittlich gewerkschaftsfeindlich und fasste jede Form der selbstorganisierten Interessenvertretung als Vertrauensbruch auf. In der Folge sah sich das Unternehmen mit unzähligen arbeitsgerichtlichen Verfahren und einer hohen Mitarbeiterfluktuation konfrontiert. Aus Sicht der Angestellten mangelte es der „amerikanisierten“ Unternehmenskultur an Authentizität, da sie ihren eigenen Erwartungen an einen Arbeitgeber nicht entsprach. Die Wert- und Normenvorstellungen blieben fremd, anstatt sinnstiftend zu wirken.<sup>393</sup> Es waren somit letztlich Mentalitätsunterschiede und kulturelle Diskrepanzen, die den Markteintritt belasteten. Wie Die Zeit 2006 urteilte, sei Wal-Mart daran gescheitert, „seine Angestellten total in eine selbstgeschaffene Kultur einzubinden, statt Arbeitsbeziehungen rational und unter Beteiligung der Sozialpartner zu gestalten, wie es in Deutschland sonst üblich ist.“<sup>394</sup>

Das Beispiel Wal-Mart zeigt zweierlei: Zum einen stellt das Agieren auf ausländischen Märkten multinationale Unternehmen vor die schwierigen Herausforderungen eines interkulturellen Managements. Die Auswahl der Marktstrategie und die Gestaltung der Beziehungen zu den internen und externen Stakeholdern erfordert eine sensible Anpassung an die länderspezifischen institutionellen Rahmenbedingungen, an tradierte kulturelle Prägungen und Mentalitätsunterschiede. Hier wird deutlich: Unternehmen sind mehr als reine Optimierungsanstalten ökonomischer Wertschöpfungsprozesse. Sie sind auch – und vielleicht vor allem – soziokulturelle Konstrukte, deren Funktionieren von den sozialen Beziehungen ihrer Mitglieder, ihrer emotionalen Kohäsion und Motivation zur Zusammenarbeit abhängt.<sup>395</sup> Ohne die Integrationskraft einer miteinander geteilten Firmenkultur drohen Unternehmen zu fragmentieren.

Zum anderen stellt der Fall heraus, dass sich familienbasierte Unternehmenskulturen in den USA und Deutschland ganz offensichtlich auf unterschiedlichen historischen Pfaden und in differenten Strukturen entwickelten. So ist es für Familienunternehmen zwar charakteristisch, dass sich Leitprinzipien des sozialen Systems Familie auf das wirtschaftliche System Unternehmen übertragen. Der universelle Geltungsanspruch aber und die expressive Überzeichnung des Familienbildes, die die Geschäftsphilosophie von Wal-Mart auszeichnete, wirkten als „typisch amerikanisch“, da sie bei Unternehmen im deutschen

---

393 Vgl. Kreitzberg, History.

394 Polke-Majewski, Karsten, Wal-Mart gibt auf, in: Die Zeit, 28.07.2006, <https://www.zeit.de/online/2006/31/walmart-metro-verkauf> (Zugriff: 15.08.2018). Vgl. Knorr u. Arndt, How Not to Internationalize, S. 263-267.

395 Vgl. u. a. Berghoff, Unternehmensgeschichte, S. 147.

Kulturkreis weder eine Entsprechung noch ausreichende Anknüpfungspunkte fanden, um eine positive Wirkung zu entfalten.

Um die unterschiedlichen Pfade in der Genese der sozialen Formation Familienunternehmen nachzuzeichnen, gilt es vor diesem Hintergrund gleichermaßen Gemeinsamkeiten und Differenzen zwischen ihren nationalen Identitäten und Mentalitäten zu thematisieren. Inwieweit haben kulturelle Verhaltensdispositionen zu unterschiedlichen Arten der Ausgestaltung des Familieneinflusses in der Unternehmenskultur geführt? Wie wirkte die Einbettung der Unternehmen in unterschiedliche ökonomische, politische und soziale Umwelten ihrer Herkunftsländer auf die betriebliche Sozialverfassung ein? Wo lagen Schnittpunkte? Allein die im Vergleich zu den USA bis heute anhaltend starke Präsenz von mehrgenerationellen Familienunternehmen in Deutschland legt nahe, dass der Familienbezug als gestaltendes Instrument des Managements, der Arbeitsbeziehungen und der Personalpolitik hier auf höhere Akzeptanz stößt und eine stärkere Verankerung genießt. Davon ausgehend lautet unsere Ausgangsthese, dass die Kulturform Familienunternehmen eine besonders hohe Kompatibilität zum koordinierten Kapitalismus Deutschlands aufwies. In der liberalen Marktwirtschaft amerikanischer Prägung verlor sie anscheinend graduell stärker an Bedeutung, fragmentierte und transformierte sich, ohne jedoch vollständig verloren zu gehen. Das ließe sich auch gut am britischen Beispiel zeigen.

Bei der Aufgabe, diese Entwicklungslinien nachzuzeichnen, stößt die Analyse auf zahlreiche Herausforderungen. Es gibt nicht *die* Kultur des Familienunternehmens, sondern eine erhebliche Vielfalt. Auch die nationalen Modelle der Unternehmenskultur sind keineswegs homogen. Es existiert ebenso wenig eine „deutsche“ wie eine „amerikanische“ Unternehmenskultur, die man universell und unabhängig von Branchen-, Cluster- oder Regionalkontexten vergleichen könnte.<sup>396</sup> Mary Rose hat in ihren Studien eindringlich auf den Umstand hingewiesen, dass ein nationaler Vergleich die unterschiedliche Prägekraft politischer und gesellschaftlicher Kontextfaktoren berücksichtigen muss, der Kontrast zwischen den Unternehmenskulturen in einzelnen Branchen und lokalen Räumen aber verwischen kann.<sup>397</sup> Zweifellos finden sich in den USA unter anderem mit Mars Inc., National Cash Register (NCR) oder Cargill Inc. weiterhin erfolgreiche Familienunternehmen, deren Geschäftsphilosophien (anders als Wal-Mart) eine enge Verwandtschaft zu ihren deutschen Konterparts aufweisen. Methodisch kombinieren wir daher eine Untersuchung einschlägiger Fallbeispiele mit einer chronologisch-systemischen Analyse der wichtigsten historischen Entwicklungstrends. In einem ersten Schritt zeigen wir auf, wie sich grundlegende Gestaltungsprinzipien der Unternehmenskultur seit dem Zeitalter des Familienkapitalismus im 19. und beginnenden 20. Jahrhundert historisch verwurzelten. In einem zweiten Schritt verfolgen wir die Transformationsprozesse familienbasierter Geschäftskulturen im weiteren Verlauf der Moderne. Wir verfolgen charakteristische Trends in den sozioökonomischen und kulturellen Entwicklungen der beiden Länder, um die unterschiedlich starken Impulse der Beharrung und des Wandels aufzuzeigen.

---

396 Vgl. Welskopp, Unternehmenskulturen, S. 280.

397 Vgl. Rose, Firms, S. 300.

## I. Paternalismus: Formen und Funktionen des Urtyps der Unternehmenskultur

Unternehmenskultur ist nach Herbert Matis definiert als eine „Grundgesamtheit gemeinsamer Wert- und Normvorstellungen sowie geteilter Denkmuster (...), die die Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten der Organisationsmitglieder prägen.“<sup>398</sup> Metaphorisch ist die Unternehmenskultur der Geist und Stil des Unternehmens. Sie beruht auf gemeinsamen Prägungen und Präferenzen, wie Dinge zu tun sind und zu sein haben. Dabei erfüllt die auf formellen und informellen Verhaltensregeln beruhende Konstitution des Unternehmens wichtige Steuerungsfunktionen für die Betriebsführung sowie Integrations- und Motivationsaufgaben im Feld der Arbeitsbeziehungen.<sup>399</sup> Der wesentliche Zweck der Unternehmenskultur ist es, ein „Wir-Gefühl“ entstehen zu lassen, das den individuellen Opportunismus einhegt und gemeinsames zielorientiertes Arbeiten ermöglicht. Für Familienunternehmen sind diese Bindungsaspekte auf allen drei systemischen Ebenen von Familie, Eigentum und Management eng verschränkt. Das Set an gemeinsamen Werten ist erstens zentrales Instrument zur Sinnstiftung und Kohäsion innerhalb der Unternehmerfamilie. Die familienkulturelle Identität bildet den Kitt, um das Mehrgenerationenprojekt immer wieder neu zu legitimieren, die Bereitschaft der Eignergruppe zur Bewahrung einer familiär gebundenen Nachfolge aufrechtzuerhalten. Sie untermauert zweitens die Entscheidungshierarchien beziehungsweise -strukturen des Unternehmens und liefert Leitbilder für die Corporate Governance. Drittens schließlich prägt sie die Beziehungen zwischen der Familie und den Mitarbeitern und sorgt als kulturelle Sozialverfassung im Idealfall auch hier für Motivation, Loyalität und emotionale Bindung. Alle drei Ebenen der Familien-, Governance- und Arbeitskultur<sup>400</sup> im Unternehmen sind für die komparative historische Analyse in den Blick zu nehmen.

Als sich Unternehmen an der Schwelle zur industriellen Moderne als gruppenkollektive Formen des Wirtschaftens etablierten, kam der Familie als Leitbild eine zentrale Rolle der Organisation des Miteinanders zu. Vor dem Hintergrund, dass die Unternehmen in einem ökonomischen Low-Trust-Umfeld agierten, in dem weder der Markt noch der Staat für eine ausreichende Durchsetzung von Verträgen sorgten, orientierten sich die frühen Governance-Modelle an dem etablierten Sozialsystem der bürgerlichen Familie. Zu den gemeinsamen historischen Grundlinien zählt, dass sowohl in Deutschland als auch in den USA die Mehrheit der Firmen in ihren Gründungs- und Etablierungsphasen auf einer paternalistischen Unternehmenskultur basierte. Dieser Typus zeichnete sich durch ein Zusammenspiel von Elementen der Autorität, Vormundschaft und Fürsorge aus. Der Paternalismus transferierte gewissermaßen die Herrschafts- und Obhutbeziehungen des häuslichen Sozialverbundes in die Fabrikhallen. Grundlage war

---

398 Matis, Unternehmenskultur, S. 1048.

399 Vgl. Sackmann, Unternehmenskultur, S. 173.

400 Vgl. Wien u. a., Grundlagen.

das vorindustrielle Hausvater-Ideal, welches sich zu einem „Herr-im-Hause“-Verständnis verdichtete und den Unternehmer zum Oberhaupt der „Werksfamilie“ erkor.<sup>401</sup>

Diese Anlehnung an familiäre Rollenbilder war fest in den Sozialisationsmustern aller Beteiligten verankert und jedem Mitglied der Belegschaft – vom einfachen Arbeiter bis zur Führungskraft – vertraut. Die Familienkultur übertrug sich als gestaltendes Element auf die Managementformen und Arbeitsbeziehungen. Hieraus generierte die paternalistische Unternehmenskultur kollektive Sinnstiftung, Vertrauen und Kontrolle. Beispielhaft postulierte Alfred Krupp 1872 in einer Rede an seine Mitarbeiter, „dass ich in meinem Hause, wie auf meinem Boden Herr sein und bleiben will.“<sup>402</sup> Gustav Selve, der Besitzer einer der größten deutschen Metallwarenfabriken Basse & Selve (Altena) platzierte sein Credo „Treue um Treue“ gut sichtbar für die Angestellten in groß gestickten Lettern über dem Eingang zu seinem Büro.<sup>403</sup> In der Hochphase des Familienkapitalismus waren vier Elemente charakteristisch für paternalistische Arbeitsbeziehungen und einen patriarchischen Geschäftsstil:

Erstens herrschte ein autoritärer Führungsstil vor. Nach dem Senioritätsprinzip lief alle Entscheidungsgewalt hierarchisch auf den Unternehmensleiter zu.<sup>404</sup> Ökonomisch legitimierte sich diese Unternehmensverfassung durch die Verbindung von Besitz, Leitung und Verantwortung in den Händen der Firmeninhaber. Kulturell deckte sich die Organisationsphilosophie mit den alltäglichen Rollenbildern der entstehenden Bürgergesellschaften, die das Autoritäts- und Leistungsethos des Protestantismus verinnerlicht hatten.<sup>405</sup> Die Verbindung zwischen Führungspatriarchalismus und Sozialpaternalismus war das ursprünglichste und langlebigste Kennzeichen familienbasierter Unternehmenskulturen.

Beiderseits des Atlantiks finden sich von der Industrialisierung bis weit in das 20. Jahrhundert viele Beschreibungen autoritärer Führung. So war etwa John Henry Patterson (1844-1922) für seine herrische Strenge berüchtigt. Der Gründer der Registrierkassenfabrik National Cash Register (NCR), die heute als ältestes IT-Unternehmen gilt und sich bis 1986 nacheinander in Besitz und Leitung von vier Familiengenerationen befand, duldete keinerlei Widerspruch und schritt rigoros zur Entlassung, wenn Arbeits- oder Führungskräfte Anweisungen missachteten.<sup>406</sup> Dieses Verhalten ging konform mit dem Gestus vieler deutscher Fabrikherren wie beispielhaft die Gründer Alfred Krupp, Friedrich Karl Henkel

---

401 Berghoff, Unternehmensgeschichte, S. 121. Vgl. viele Verweise in: James, Familienunternehmen, S. 275.

402 Zit. nach Hilger, Paternalismus und Unternehmenskultur, S. 97.

403 Zit nach Stremmel, Familie Selve, S. 25.

404 Casson, Mark, Economics, S. 15.

405 Vgl. Weber-Kellermann, Familie, S. 75-78.

406 Diese harte „Hire and Fire“-Personalpolitik traf nach einem Meinungsstreit selbst seine rechte Hand und Cheftechniker Thomas J. Watson, der nach seiner Entlassung zum Konkurrenten CTR wechselte und daraus den Technikkonzern IBM entstehen ließ. Vgl. Dyer, Culture, S. 41.

oder auch Robert Bosch.<sup>407</sup> Sie teilten die zeitgenössische Vorstellung der väterlichen Leitung als besten Weg, Ordnung in den wachsenden Industriekomplexen aufrechtzuerhalten. Dabei begrenzte sich der Führungsstil keineswegs allein auf Firmen, die – wie sich erst zeigen sollte – langfristig unter Familienkontrolle blieben. Er war ebenso bei den ersten Managern großer Kapitalgesellschaften anzutreffen. Walther Rathenau, Sohn des AEG-Gründers sowie Direktor und Aufsichtsrat mehrerer Tochtergesellschaften des Elektro-Konzerns, bewertete die väterlich-autoritäre Führung als beste Betriebsverfassung, da sie „die Geschäfte nicht gefährdet, gute Polizei übt, die Arbeiter im Zaum hält und wohlhabenden Bürgern verdiente Ehren zugänglich macht.“<sup>408</sup> Eine spezifisch deutsche Spielart dieses Selbstverständnisses war, die patriarchalische Hierarchie in Anlehnung an das staatliche Behördenwesen beziehungsweise das Militär in weiteren Rängen zu differenzieren. So wurden die mit Leitungs- und Verwaltungsaufgaben betrauten Gehaltsempfänger bei den Familienunternehmen Krupp, Freudenberg oder Siemens bis weit in das 20. Jahrhundert hinein als „Beamte“ oder „Privatbeamte“ bezeichnet und in der Regel eine arbeitslebenslange Beschäftigung sowie turnusmäßige „Beförderungen“ garantiert. Den Fürsorge- und Alimentationsleistungen der Firmeninhaber stand die Erwartung einer Treuepflicht der Beschäftigten gegenüber.<sup>409</sup> In den USA war eine solche Unterteilung nach staatlichem Vorbild nicht verbreitet.<sup>410</sup> Schon hier traten aus der Gesellschaftsordnung kulturelle Differenzierungen zutage, die im Verlauf der Moderne noch zunahmen.

Zweitens war eben diese sozialpaternalistische Fürsorge zentraler Teil der Unternehmenskultur. Das sittlich-soziale Wohl der Mitarbeiter, deren Erziehung und Bildung zählten unter dem bürgerlichen Wertehimmel des 19. Jahrhunderts zu den Hauptaufgaben des väterlichen Fabrikherrn.<sup>411</sup> Dabei war die Fürsorge immer auch ein Instrument der Disziplinierung. Sie sollte einer Fluktuation der Belegschaft, opportunistischem Bummelantentum in der Produktion oder – im schlimmsten Fall – gewerkschaftlichen „Umtrieben“ entgegenwirken. Zugleich erfüllte sie die Funktion, Motivations- und Loyalitätsanreize zu setzen, was institutionenökonomisch betrachtet Leitungs-, Kontroll- und Durchsetzungskosten sparte.<sup>412</sup> Sicherlich hatten Familienunternehmer im Feld der betrieblichen Sozialpolitik niemals ein Monopol gegenüber Kapitalgesellschaften. Gleichwohl war ihr Engagement ideeller, die emotionalen Bindungen weitreichender, da sie durch die wertebasierte Familienlogik verstärkt wurden. Klare Grenzen in Bezug auf firmenrechtliche und länderspezifische Organisationsformen lassen sich jedoch kaum ziehen. So zeigen eingehende Untersuchungen der Genese unternehmerischer Sozialpolitik, dass selbst die sich „zu

---

407 Vgl. u. a. James, Krupp, S. 81; zum besonders sozialpaternalistischen Führungsstil von Robert Bosch vgl. Bähr u. Erker, Bosch, S. 26.

408 Rathenau, Walther, Politische Auslese (1912), in: ders., Gesammelte Schriften in fünf Bänden, Berlin 1918, S. 231, hier zitiert nach Scholtyseck, Freudenberg, S. 34.

409 Vgl. ebd.; Kocka, Unternehmensverwaltung.

410 Dyer, Culture, S. 44.

411 Vgl. Hettling u. Hoffmann, Wertehimmel.

412 Vgl. Alchian u. Demsetz, Production; Berghoff, Unternehmensgeschichte, S. 47.

entrepreneurial enterprises mit einer starken Managementleitung entwickelnden Familienunternehmen (...) in aller Regel ihr patriarchalisch-autoritär geprägtes Sozialengagement bis in das 20. Jahrhundert aufrechterhielten.“<sup>413</sup>

In den USA zählte der strenge NCR-Gründer Patterson zu den Pionieren von Arbeitsschutz und Wohlfahrts-einrichtungen. Um 1890 konstruierte er eigenhändig die ersten „daylight factories“ mit deckenhohen Fenstern und Belüftungsanlagen für seine Werke. Selbst ein Gesundheitsfanatiker, machte er es sich unter Einsatz eines Großteils seines Vermögens zur Aufgabe, für bessere Arbeitsbedingungen seiner Untergebenen zu sorgen. Zugleich begann er, Parks und Theater zu bauen, die den NCR-Mitarbeitern und ihren Familien als Bildungs- und Erholungsstätten dienten.<sup>414</sup> Der Katalog betrieblicher Sozialpolitik, der sich basierend auf den frühen Familienkulturen des Unternehmertums entfaltete, war Ende des 19. Jahrhunderts beiderseits des Atlantiks vielfältig und groß. Das Spektrum reichte von gerechteren Modalitäten einer wöchentlichen statt monatlichen Lohnauszahlung über betriebliche Krankheits-, Renten- und Invalidenversicherungen, Verbesserungen der Arbeitssicherheit bis hin zum Bau von Werks-siedlungen.<sup>415</sup> Vor dem Hintergrund der verbreitet prekären Arbeits- und Lebenswelten der Arbeiter entsprangen diese Maßnahmen gleichermaßen ökonomischer Zweckrationalität wie auch sozialem Ver-antwortungsbewusstsein. War es einerseits die Moralität der bürgerlichen Familienkultur, die es gebot, die lebensweltlichen Arbeitsbedingungen der Belegschaft zu verbessern, standen andererseits immer auch Erwägungen im Vordergrund, die Produktivität zu erhöhen und sich der Loyalität der Beschäftigten trotz (oder gerade wegen) der zunehmenden Institutionalisierung gewerkschaftlicher Vertretungen zu versichern. Der Herr-im-Hause-Standpunkt führte bei deutschen und amerikanischen Unternehmen zu der verbreiteten Überzeugung, dass sie die Fürsorgeaufgaben aus einem Eigeninteresse heraus selbst in der Hand behalten müssten.<sup>416</sup> Eingriffe des Staates und die „Umtriebe“ der Gewerkschaften empfanden sie als ungerechtfertigte Einmischung. Exemplarisch sei auf den Weinheimer Lederfabrikanten Ernst Freudenberg verwiesen, der 1905 mit großem Unverständnis auf die Agitation von Gewerkschaftern in seiner Firma reagierte und im Gegenzug eine freiwillige Versorgungs-Ergänzungskasse eröffnete, um das paternalistische Beziehungsgerüst des Unternehmens zu stärken.<sup>417</sup>

Ähnlich wie die Familienunternehmen Selve in Deutschland oder wenig später Mars Inc. in den USA etablierte auch Freudenberg eine „Dienstprämie“, die den Mitarbeitern gestaffelt nach ihren Beschäfti-gungsjahren besondere Renten- und Bonuszahlungen sicherte, um sie „auf die Zukunft zu verpflichten.“<sup>418</sup>

---

413 Hilger, Sozialpolitik, S. 363.

414 Vgl. Crowther, Patterson, S. 9., zit. nach Dyer, Culture, S. 41 ff.

415 Vgl. aus der breiten Literatur als Übersicht Fischer, Pionierrolle.

416 Vgl. James, Familienunternehmen, S. 99.

417 Vgl. Scholtyseck, Freudenberg, S. 35.

418 Stremmel, Selve, S. 24. Vgl. Scholtyseck, Freudenberg, S. 35; Bugler, Mars, S. 29.

So sollte sich die familiäre Kontinuität in der Unternehmensleitung in einer Beständigkeit der Firmenfamilie widerspiegeln.<sup>419</sup>

Zur Familienkultur zählte zudem, dass die Patriarchen ausdrücklich befürworteten, auch den Nachwuchs der Werksangehörigen in ihren Unternehmen zu beschäftigen. Neben der individuellen Befähigung trat bei Einstellungsgesprächen das Ideal einer Wertegemeinschaft, deren Integrationskraft über die Generationen hinaus gepflegt werden sollte. „Hire for aptitude and attitude [and] keeping the large band happy“, lauteten die bereits 1880 formulierten Leitlinien der Inhaberfamilie des US-Agrar- und Pharmaunternehmens Cargill, MacMillan, das sich heute in der Hand der fünften Familiengeneration befindet und zu den globalen Schwergewichten der Branche zählt.<sup>420</sup>

Es wird deutlich, dass die gestaltenden Elemente der Arbeitsbeziehungen, die väterliche Autorität und die gruppenorientierte Fürsorge, zu einer Konzentration auf die Belange des eigenen familiären Unternehmenskosmos führten. Hierzu zählte auch eine Abschottung des intimen Binnenraumes der Familie und mit ihr des Familienunternehmens. Moralisch legitimiert wurde diese Zurückgezogenheit damit, sich ganz auf die geschäftlichen und sozialen Aufgaben der Betriebsleitung zu konzentrieren. Private, persönliche Belange sollten hinter den Interessen des Kollektivs zurückstehen.<sup>421</sup> Aber auch die Scheu vor Publikationspflichten und das Interesse an einem – nicht nur in den Anfängen der industriellen Moderne essenziellen – Schutz von Betriebsgeheimnissen verstärkte den Anonymitätswunsch. Den Kitt dieser speziellen Unternehmensorganisation bildete eine stark emotionale Reproduktion der Bindungen, die sowohl innerhalb der unternehmerischen Kernfamilien als auch im erweiterten Kontext der Belegschaftsfamilie als Integrationsmechanismen genutzt wurden.<sup>422</sup>

Drittens basierte die Koevolution von Familie und Unternehmen daher auf einem breiten symbolischen Instrumentarium, das sich der Emotionalität bediente, um ein Gefühl der Gemeinsamkeit im inneren Familienkollektiv der Eigentümer und im erweiterten Kreis der Werksfamilie zu implementieren. Die verborgene Matrix der Unternehmenskultur bildeten „gruppengebundene Werte und Normen, Einstellungen und Haltungen, die erstens aus der Auseinandersetzung der Menschen mit der internen und externen betrieblichen Welt entstehen, die zweitens die Wahrnehmungen und Handlungen der Unternehmensangehörigen prägen, drittens in symbolischer Form existieren und viertens als betriebliche Traditionen weitervermittelt werden.“<sup>423</sup>

---

419 Dies bezeichnete etwa auch Whitney MacMillan als Leitprinzip der Familienfirma Cargill: Weinberg, *Going Against*, S. 160.

420 Henkoff, *Inside*, S. 83-90.

421 Brenner, *Emperors*, S. 36 ff.

422 Lubinski, *Familienunternehmen*, S. 27.

423 Götz, *Unternehmenskultur*, S. 41.

Typisch für Familienkulturen ist, dass sie starke historische Rückbezüge auf die Etablierungsphase der Unternehmen aufweisen. In existierenden Familienunternehmen sind es die Verweise auf Traditionen, das Generationenvermächtnis und der gewachsene Wertekanon, die der Organisationsform Legitimität und Stabilität verleihen. Selbst bei längst managergeführten Kapitalgesellschaften, die auf ein gewisses Alter und eine familienunternehmerische Vergangenheit zurückblicken, blieben weiterhin oft Spuren der Familie in der Firmen-DNA erkennbar. Unabhängig von nationalen Kontexten oder gegenwärtigen Rechtsformen ist es somit vielmehr der Faktor Historizität als solcher, der auf gemeinsame Verwurzelungen im „Sozialmodell Familie“ schließen lässt.

Stilprägend für die Human Resource-Strategien von Familienunternehmen war und ist dabei, dass sie durch immaterielle, sinnstiftende Praktiken abgesichert wurden. Im Zentrum steht dabei meist die Gründerfigur, aus deren unternehmerischen und moralischen Vorbild sich nachhaltig wirksame Wertvorstellungen ableiten. Diese historisch tradierten Leitbilder dienen der Orientierung und Motivation, das Unternehmensprojekt fortzuführen, und richten sich sowohl an die Firmenerben als auch an die Unternehmensgemeinschaft als Ganzes. Oft finden sich in Familienunternehmen verschriftlichte Leitlinien oder Regelhefte als objektivierte Artefakte der historisch gewachsenen Unternehmensphilosophie. Die enge Verbindung zwischen wirtschafts- und sozialstrategischer Normensetzung verdeutlicht das Beispiel NCR: Hier entstand auf der Basis einer handschriftlichen Skizze des Gründers John Patterson ein Büchlein, in dem gleichermaßen fachliche Anweisungen für die Unternehmensführung, moralische Benimmregeln für die Familienmitglieder und Empowerments für das Personal zusammenliefen. Firmenintern als „the Bible“ titulierte, wurden diese Leitlinien – mit wenigen Anpassungen – bis in die 1980er-Jahre an jeden Mitarbeiter verteilt.<sup>424</sup> Bei der Mars Inc. finden sich fünf Prinzipien der Unternehmensführung, die in den 1940er-Jahren vom ersten Unternehmenserben Forrest Mars zusammengestellt wurden, als Plakat oder Broschüre in Firmenbüros weltweit.<sup>425</sup>

Das Unternehmen selbst avancierte über derartige Objekte zu einer zeitlosen Überpersönlichkeit. Es drängt sich der Eindruck auf, dass die wenigen, noch in Familienhand verbliebenen US-Großkonzerne wie Walmart, Mars, NCR oder Cargill derartige Artefakte der Familiengeschichte heute wesentlich offensiver in die Öffentlichkeit tragen und als Imageinstrumente nutzen, als das in Deutschland der Fall ist. Dieses Phänomen kann hypothetisch damit erklärt werden, dass Familienunternehmen in den USA einen besonders hohen Legitimationsdruck gegenüber den in ihrem Umfeld dominanten Managerunternehmen empfinden, was sie zu einer besonderen Betonung ihrer tradierten Geschäftsphilosophie veranlasst. Whitney MacMillan, der Erbe des Cargill-Konzerns, argumentierte noch 1996: „Cargill is proud of its privacy. Its managers contrast the alleged shorttermism of America’s public companies with the attention their firm pays to job security for its workers.“<sup>426</sup> (...) „Deep know-how, institutional memory,

---

424 Vgl. Dyer, Culture, S. 41.

425 Vgl. Rothacher, Mars Inc., S. 19 ff.

426 Whitney MacMillan, zit. nach: Art. „How to Feed the Growing Family“, in: The Economist, 09.03.1996, S. 63.



leadership continuity, and personal networks are built through long-term employment and by promoting from within. Most corporations lay off people during bad years, destroying social capital. At Cargill, we held on to our employees and concentrated on growing out of our problems."<sup>427</sup> Aufgrund der strikten familiären Werteorientierung empfinde man sich, argumentierte er weiter, eher als ein japanisches oder deutsches Unternehmen in einem fremden, familienfeindlichen Umfeld.<sup>428</sup>

Wie neuere Studien zu deutschen Familienunternehmen zeigen, reproduzierte sich der Familiensinn hier in oft intimeren und informelleren Objekten. Christina Lubinski verweist in ihrer Arbeit auf die Rolle von Familiengräbern und omnipräsenten bildlichen Ahnenreihen in den Besprechungsräumen deutscher Familienfirmen.<sup>429</sup> Familienpokale und Stammbäume, teilweise auch historische Werkstücke, kunstgewerbliche Plaketten oder Schmuck wurden bei Familientreffen feierlich der nächsten Generation übergeben. Durch sie sollte das Vermächtnis in die nachfolgenden Generationen weitergetragen werden.<sup>430</sup>

Einen ganz wichtigen Platz nehmen zudem Rituale, Traditionen und Erzählkulturen ein. Über sie intensivierte sich die Familienbindung über Generationen. John Henry Patterson verlangte der Firmenlegende nach von seinen Söhnen und Führungskräften, sich allmorgendlich vor Arbeitsbeginn zu Fitnessübungen und Ausritten mit firmeneigenen Pferden zu versammeln. Er selbst sah sich als „pioneer and conqueror“, weshalb er wie Napoleon stets nur auf weißen Pferden ritt. Der Wertekanon des Betriebseigentümers inszenierte sich hier religionsartig.<sup>431</sup> Noch heute gehören Dienstbesprechungen in einem privat-informellen Rahmen sowie gemeinsame Sport- und Gesundheitsprogramme für die Belegschaft zum festen Bestandteil der NCR-Geschäftskultur. Die Anschauungen werden als Relikte der Vergangenheit also weiter praktisch reproduziert und alltäglich für den Erhalt der Familien- und Arbeitskultur eingesetzt.

Zu den gängigsten Narrativen gehören Aussagen zum persönlichen Führungsstil der Gründer, zu ihrem Fleiß und ihrer Innovationsleistung, Sparsamkeit und Sittlichkeit. In den Beschreibungen unternehmerischer Familienkulturen finden sich in Deutschland und den USA nahezu deckungsgleiche Verweise auf protestantisch-bürgerliche Lebensideale des 19. Jahrhunderts.<sup>432</sup> Unabhängig davon, wie viel historische Wahrheit sie repräsentierten – wichtig ist ihre Botschaft, mit der nachfolgende Generationen subtil aufgefordert wurden, sich nicht nur in geschäftlichen, sondern auch moralisch-sittlichen Belangen auf die Schultern ihrer Vorfahren zu stellen. Ein oft romantisierter Gründermythos und die wiederholte

---

427 MacMillan, Power of Social Capital, S. 4.

428 Vgl. Art. „How to Feed the Growing Family“, in: The Economist, 09.03.1996, S. 63-64.

429 Vgl. Lubinski, Familienunternehmen, S. 153 ff.

430 Hervorragende Beispiele in Spitz, Phänomen, S. 35 u. 109; auch Lubinski, Familienunternehmen, S. 126.

431 Dyer, Culture, S. 41.

432 Vgl. exemplarisch: Scholtyseck, Freudenberg, S. 34; Stremmel, Selve, S. 21; zu Mars: Henkoff, Inside.

Erzählung solcher Geschichten bei Familien- und Firmenfesten waren und sind ein zentraler Baustein, um das Wertgefühl des Firmeneigentums emotional zu untermauern.<sup>433</sup> Die Narrative reproduzierten den Familiensinn und wiesen dem Einzelnen die ihm traditionell zugeordnete Rolle zu.

Treffend zusammenfassen lassen sich die gezeigten Charakteristika familienbasierter Unternehmenskulturen unter dem Konzept des psychologisch-emotionalen Eigentums<sup>434</sup>, das sich in der betriebswirtschaftlichen und -soziologischen Forschung zu Familienunternehmen etabliert hat. Erweitert um unsere Ableitungen zu ihrer historischen Genese zeigt sich der Familieneinfluss auf die Geschäftsphilosophien in folgenden Punkten:

Erstens entwickelt sich die Identifikation der Familie mit dem Unternehmen aus dem Bedürfnis, eine möglichst autonome Kontrolle über ihr Eigentum zu besitzen und diese auch in Zukunft aufrechterhalten zu können. Zweitens gilt es, ein gruppenkollektives Interesse an der Langlebigkeit des Generationsprojektes zu konservieren. Intimes Wissen über die Geschichte des Unternehmens, der freie Zugang zu Informationen über alle Betriebsabläufe und die persönliche Bindung zu allen Objekten (Werksanlagen, Gründungsort, Produkte) und Subjekten (Familienmitglieder, Führungskräfte, Belegschaft) sind psychologische Mechanismen, die Zugehörigkeitsgefühle über Generationengrenzen hinweg generieren können. Drittens avanciert die Historizität des Objektes, das heißt die Dauer der Verbindung zwischen Familie, Eigentum und Unternehmen, zu einer entscheidenden Größe. Je länger sich die Familie oder einzelne Inhaber mit der Firma assoziiert fühlen, desto stärker prägen sich die Momente des psychologischen Eigentums aus.<sup>435</sup> Damit eng verbunden ist viertens, dass das gemeinsame Unternehmensprojekt sozial umso wertvoller erscheint, wenn nicht nur die vergangenen, sondern vielmehr noch die gegenwärtigen und zukünftigen Eigentümer das Gefühl entwickeln, durch Arbeit und private Aufopferung Teile ihrer Selbst in das Objekt Unternehmen investiert zu haben. Aus einer historisch-theoretischen Perspektive speisen sich dabei die Erwartungen an zukünftige Generationen, das Unternehmen fortzuführen, aus den Erfahrungsräumen der Gründer und Vorgänger. Einfach formuliert hat der Schritt in die Zukunft eine vergleichsweise starke Verankerung in der Firmen- und Familienvergangenheit. Anders als bei jungen Managerunternehmen werden ökonomische Strategieentscheidungen auf einem breiteren, historisch gewachsenen Set an Leitbildern, Regeln und Wertanschauungen getroffen, die Bürde oder auch wichtige Ressource sein können. Grundsätzlich bieten jedoch, fünftens, die symbolische Erzählkultur und ein lebendiges Familiengedächtnis zentrale Scharnierstellen, mit denen sich der Familiensinn in eine Sensibilität für den Erhalt von tradierten Familien-, Governance- und Arbeitskulturen überführen, reproduzieren und verstetigen lässt.

---

433 Vgl. u. a. Stremmel, Selve, S. 24; Lubinski, Familienunternehmen, S. 247.

434 Vgl. Berrone, Cruz u. Gomez-Mejia, Family-controlled Firms, S. 187; Gomez-Mejia u. a., Socioemotional Wealth; Lubinski, Familienunternehmen, S. 111.

435 Vgl. Lubinski, Familienunternehmen, S. 104.

Wie gezeigt, bildete der Paternalismus die ursprünglichste, tief in den bürgerlichen Alltagskulturen des 19. Jahrhunderts verankerte Verknüpfung zwischen den sozialen Systemen der Familie und des Unternehmens. Das traditionelle väterliche Rollenmodell grundierte das Streben nach alleiniger Entscheidungshoheit, legitimierte einen autoritären Führungsstil und verband ihn mit der Fürsorgeverpflichtung für die erweiterte Firmenfamilie. Beiderseits des Atlantiks kompensierten diese Familienkulturen gravierende rechtliche und strukturelle Defizite in der Organisation der Märkte. Daher war die Familienorientierung eine ebenso plausible wie alternativlose Methode, um frühe Managementprobleme zu lösen, die Arbeitsbeziehungen zu ordnen, Kapital zu akquirieren und Nachfolger zu rekrutieren.<sup>436</sup>

Es überrascht nicht, dass sich in der Industrialisierung und damit in der Etablierungsphase patriarchalischer Unternehmenskulturen mehr Parallelitäten als Differenzen zwischen Deutschland und den USA zeigten. Erst danach bildeten sich klare Divergenzen heraus und länderspezifische Prägungen traten deutlicher hervor. Die USA und Deutschland erlebten politische Umbrüche, die eine ganz ungleiche Intensität auszeichneten. Die ökonomischen Institutionen und Marktssysteme folgten differenten Entwicklungspfaden, ebenso wie sich die Liberalisierungs- und Pluralisierungsprozesse der modernen Konsumgesellschaften in unterschiedlichen Geschwindigkeiten vollzogen. Mithin wandelten sich die Familienbilder und die Gestaltungsparadigmen der Sozial- und Arbeitsbeziehungen. Vor diesem Hintergrund durchlief auch die Unternehmenskultur von Familienunternehmen komplexe Transformationsprozesse und zeigte sich in einem unterschiedlichen Grad dynamisch wandelbar. Es ist im Folgenden zu klären, warum und inwieweit die Marginalisierung der Familienunternehmen in den USA zu einer Auflösung familienkultureller Prägungen der Unternehmenskultur führte, während sich in Deutschland familienbasierte Geschäftsphilosophien deutlich robuster gegenüber dem Wandel der Umwelt zeigten.

## II. Ankerpunkte und Transformationsprozesse familiärer Unternehmenskulturen im 20. Jahrhundert

Verhaltensmuster und Organisationsformen von Unternehmen werden durch die institutionellen und kulturellen Rahmenfaktoren präformiert, die ihrerseits Resultate historischer Prägungen sind. Colli und Rose bringen es auf den Punkt: „... these influences, by affecting the expectations and attitudes of businessmen, themselves mould the culture of individual firms leading to significant international variations in business behaviour. In many ways it is a truism that business organization is the product of economic and social conditions. It means that although the structure of a country's enterprise is partly shaped by the extent and constraints of both product and factor markets, the legal framework, governments, value systems, and attitudes are also critical determinants of business forms and strategies. (...) The institutional environment represents the back-drop against which business behavior must be viewed (...).“<sup>437</sup>

---

436 Vgl. Kocka, Familie.

437 Colli u. Rose, Families and Firms, S. 27 f.

Auf der Basis der Erkenntnis, dass sich Unternehmens- und Familienkulturen in Abhängigkeit von den sie umgebenden Makrostrukturen herausbilden, haben sich im Zuge der Varieties of Capitalism-Debatten Autorinnen und Autoren verschiedener Disziplinen darum bemüht, spezifisch nationale Entwicklungsformen von Unternehmens- und Wirtschaftskulturen zu beschreiben. Sehr prägend, aber sicherlich auch besonders grob, ist das Modell des Doyens der vergleichenden Unternehmensgeschichte Alfred D. Chandler. Als institutionellen Königsweg bezeichnete er den Übergang zum „Managerkapitalismus“, den Unternehmer der USA in Anpassung an die Herausforderungen komplexer Großbetriebe als Erste vollzogen hätten. Hier sei das Familienunternehmen von marktbasierter Finanzierungsmethoden und externen Managern abgelöst worden, da sie die Konzerne vermeintlich professioneller und effektiver leiteten.<sup>438</sup> Den Kernpunkt seiner Argumentation bildet die Auffassung, dass die familiäre Emotionalität und Informalität sowie die Begrenzung der finanziellen und personellen Ressourcen einzelner Familien ab einer bestimmten Größenordnung der Unternehmen grundsätzlich einer rationalen, auf Professionalität und Produktivität ausgerichteten Betriebsführung entgegenstehen. Die enge psychologische Bindung zwischen Eigentums- und Kontrollansprüchen aufrechtzuerhalten, das heißt die oft irrationalen Logiken des Systems Familie stetig mit rationalen Anforderungen des Systems Unternehmen abgleichen zu müssen, verursache unnötige Kosten im Vergleich zu marktbasierter Regelungen der Prinzipal-Agenten-Beziehungen. Noch 2010 urteilte eine Gruppe internationaler Betriebssoziologen über familiäre Governance-Modelle: „Joint family and firm optimization, however, may result in substantial costs. The potential inconsistency of family norms with business rationale may lead to epic and emotional rivalries. Families tend to favor equality among members, while productive organizations base rewards on productivity. Hiring based on blood and not on merit considerations hinders efficiency. Needless to say, firing and comforting one’s child may be difficult. Furthermore, some of the attractive features of family firms require undisputed family control. As a result, family firms may also be at a disadvantage when financing large projects or at hiring talented employees.“<sup>439</sup>

In Deutschland, so lautete das Urteil von Chandler aus den frühen 1980er-Jahren, hätten sich die Unternehmen nur partiell von den vormodernen Formen familiengestützten Wirtschaftens entfernt. Damit hätten sie den Weg der Modernisierung nur halbherzig beschritten. Die Unternehmenslandschaft entwickelte sich zu einer hybriden Mischung. Es hielten sich traditionelle Unternehmenskulturen des „Personal Capitalism“, während Kartelle, enge Banken-Industrie-Beziehungen und politische Netzwerke in einen korporativen Kapitalismus führten, in dem nicht nur die Finanzierungsmodelle, sondern vor allem die Arbeits-, Personal- und Betriebsleitungsbeziehungen partiell weiterhin außerhalb des Marktes gestaltet wurden.

Etwas stärker auf die Grauzonen derart starr typologisierender Kapitalismusmodelle ausgerichtet, beschäftigte sich seit den 1990er-Jahren eine ganze Riege von Betriebssoziologen damit, wie sich die

---

438 Vgl. Chandler, *Visible Hand*.

439 Bennesen, *Governance*, S. 379.

Firmenkulturen von Familienunternehmen unter diesen Trendentwicklungen historisch wandelten. Gemeinsam ist ihnen, dass sie von einer Ausdifferenzierung und partiellen Vermischung von traditionellen und modernen Kulturtypen ausgehen. Hilfreich erscheint das Modell von Dyer, der die ursprüngliche „paternalistic culture“ um drei Erscheinungsformen ergänzt und anhand von amerikanischen Fallbeispielen wie Cargill, Levi-Strauss oder Teflon untermalt. Bei der „laissez-faire culture“ sieht er die Familie weiterhin in der Rolle, Leitlinien vorzugeben, den Führungskräften und Mitarbeitern aber zugleich weitreichende Autonomie in der Verfolgung der ökonomischen und sozialen Ziele des Unternehmens einzuräumen. Als (eher seltene) „participative culture“ bezeichnet er egalitäre Firmenkulturen, in der klassische Top-Down Hierarchien gänzlich aufgelöst und durch gruppen- und teambasierte Entscheidungsfindungsprozesse ersetzt werden. Die Familie bleibt in Besitz, zieht sich aber auf die integrative Funktion der Inszenierung des Gemeinschaftsgefühls zurück. In die Kategorie „professional culture“ ordnet er Familienunternehmen ein, bei denen die Eigentümer die Leitung an außenstehende Manager abgeben und die Familienbezüge im gesamten Feld der Corporate Governance durch individualisierte Leitbilder der Kreativität, Innovativität und Leistung ersetzt werden.<sup>440</sup>

Auf der Basis dieser Kategorien analysierte Dyer die Entwicklung der Firmenkulturen von mehr als einhundert amerikanischen Familienunternehmen am Ende der 1980er-Jahre. Interessant ist sein Befund, dass etwa 80 Prozent der seit 1900 gegründeten Firmen seines Samples in der ersten Generation weiterhin eine paternalistische Firmenkultur entfalteten. Obwohl sein Panel auch zahlreiche Neugründungen aus der Zeit nach 1945 umfasst, zeigten lediglich jeweils rund zehn Prozent in ihrer Gründungsphase eine „laissez-faire“ oder partizipative Geschäftsverfassung.<sup>441</sup> Nur ein einziges Unternehmen präsentierte sich bereits als Start-up mit einer professionellen Unternehmenskultur, bei der die besitzende Familie sofort in den Hintergrund trat. Dieses Ergebnis bestätigte, dass der Paternalismus in den USA auch noch bis in die letzten Dekaden des 20. Jahrhunderts durchaus als eine Basisverfassung von jungen Unternehmen präsent war.<sup>442</sup>

Zwei Beobachtungen Dyers sind erkenntnisleitend für unsere Suche nach den Gründen für die divergente Entwicklung in Deutschland und den USA: Zum einen entsteht in jungen Unternehmen eine starke Bindung zwischen der Gründerfamilie und dem Unternehmen. Zum anderen ist für die Übertragung von Verhaltensmustern und Ressourcen aus dem sozialen System Familie auf die wirtschaftliche Organisation aber entscheidend, ob sich dieser Konnex über die Lebenszeit des Gründers und den Generationswechsel hinaus verstetigt. Bei der Persistenz zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen amerikanischen und deutschen Firmen. So wechselten in den USA drei Viertel aller von Dyer untersuchten Unternehmen in den

---

440 Vgl. Dyer, Culture, S. 43 f.

441 Vgl. ebd., S. 46.

442 Vgl. ebd.

beiden nachfolgenden Generationen zu einer professionellen Kultur, die sich ihrer persönlich-familiären Wurzeln nahezu entledigte.<sup>443</sup>

Wie in Kapitel B gezeigt, lag die Quote deutscher Familienunternehmen, die zu einer professionellen managergeführten Unternehmenssteuerung übergangen, dagegen diametral niedriger bei etwa nur zwanzig Prozent. Mithin legten in den USA Gründer ihre Start-up-Unternehmen früher und häufiger nicht mehr als mehrgenerationelle Familienunternehmen, sondern als ein kurz- beziehungsweise mittelfristiges Investitionsobjekt an, das zu einem schnellstmöglichen, marktgünstigen Zeitpunkt veräußert werden sollte. Diese Entwicklung begann in den USA erkennbar früher in den 1920er-Jahren, schwappte aber erst seit den 1990er-Jahren zunehmend auch nach Europa herüber. Auf die historische Ungleichzeitigkeit dieses Entwicklungstrends folgte mit der Welle der Tertiarisierung und Digitalisierung der zweiten Globalisierungsphase eine zunehmende Konvergenz im Wandel der Gründungsmentalität. Für Familienunternehmen alten Typs, die auf eine Mehrgenerationenkontinuität abzielen, ist diese Entwicklung insofern ein Problem, als die Faszination des Gründungsgeschäftes und des schnellen Geldes mit anschließender Neuausrichtung der eigenen beruflichen oder auch privaten Situation eine Konkurrenzsituation für potenzielle Führungskräfte und Nachfolger darstellt. Das organisch gewachsene Unternehmen entfaltet unter Umständen eine geringere Anziehungskraft als die glitzernde Start-up-Szene.

Vollzogen Familienunternehmen den Wechsel zu einer professionellen Unternehmenskultur, verlor die Familienkultur ihre Deutungshoheit als Instrument der kollektiven Sinnggebung und Koordination ökonomischen Handelns. Insbesondere ihre Binnenwirkung auf Managementprinzipien, Personal- und Arbeitsbeziehungen reduzierte sich. Wenn überhaupt noch vorhanden, rückte sie bei vielen amerikanischen Firmen schon seit der Mitte des 20. Jahrhunderts vermehrt in eine passive Rolle als primär nach außen gerichtetes Image- und Marketinginstrument.<sup>444</sup> Bei der Mehrzahl der deutschen Unternehmen etablierte sich die Familienkultur dagegen auch noch an der Schwelle zur Postmoderne als langfristig aktiver Steuerungsmechanismus. Dieser Zusammenhang ist zur selben Zeit nur noch bei einer Minderheit der US-Unternehmen zu beobachten.

Aus einer historischen Perspektive muss der Ansatz, nationale Entwicklungsmuster von Unternehmenskulturen zu vergleichen und zu typisieren, gleichermaßen Divergenzen und Konvergenzen sowie Diskontinuitäten und Kontinuitäten in den Blick nehmen. Wesentlich ist dabei, dass sich durch die Einbettung der Unternehmensmodelle in ihr jeweiliges politisches, soziales und kulturelles Umfeld sehr unterschiedliche Entwicklungsdynamiken entfalteten. Essenziell für den divergenten Stellenwert familienbasierter Unternehmenskulturen im 20. Jahrhundert in den beiden Ländern waren drei Faktoren: Zum einen die langfristige historische Verankerungstiefe und der Grad der kulturellen Akzeptanz des familiären Unternehmensmodells, zum anderen seine situative Anpassungs- beziehungsweise Widerstandsfähigkeit

---

443 Vgl. ebd.

444 Vgl. Cabrera-Suárez, de la Cruz Déniz-Déniz, u. Martín-Santana, *Familiness*, S. 34-42; Zellweger, *Building*.

gegenüber wirtschaftlichem und gesellschaftlichem Wandel. Darüber hinaus ist auf die spezifische Wirkungskraft nationaler Leitbilder der Unternehmensorganisation zu verweisen. Hier adaptiert die Studie das Konzept der institutionellen Isomorphie der modernen Organisationsforschung.<sup>445</sup> Es besagt, dass Unternehmen unter genauer Beobachtung ihrer Wettbewerber zur Nachahmung von Organisationsformen neigen, die sich in der Vergangenheit als vermeintlich besonders erfolgreich in die institutionellen Rahmensetzungen des jeweiligen Rechts-, Wirtschafts- und Gesellschaftssystems eingepasst hätten. Diese Art der mimetischen Sogwirkung vermag plausible Erklärungsmuster zu liefern, wie und warum sich Familienunternehmen als Leitbild der Unternehmensorganisation in den USA eher in eine Nische im vorherrschenden Managerkapitalismus drängen ließen, während sie in Deutschland auf breiterer Basis reüssierten.

### **1. Familiärer Verbund versus Individualismus. Die historische Verankerung des unternehmerischen Familiensinns**

Als erstes Unterscheidungsmerkmal ist auf langfristige Tradierungseffekte zu verweisen, die den Erhalt von Familienunternehmen in Deutschland erleichterten. Hier war die Verbindung von Familie und Unternehmen intensiver verwurzelt. Familiäre Verbundstrukturen übten sich bereits in der Handwerks-, Gewerbe- und Handelsorganisation der Vormoderne ein und übertrugen sich auf Industrie- und Dienstleistungsunternehmen der Moderne. Beispielhaft sei auf das Zunftwesen verwiesen. Die über Jahrhunderte gewohnte Praxis, Handwerksstellen über die Vererbung des Meisterstatus an die Söhne weiterzugeben, festigte die Akzeptanz familienbasierten Wirtschaftens und führte zu einer urwüchsigen Präferenz für die intergenerationelle Weitergabe von Besitz, Wissen und Leitungskompetenzen.<sup>446</sup> Zugleich tradierte sich das zünftige Ausbildungssystem bis in das organisierte Industriebetriebliche Lehrwesen. Die Patronagebeziehungen zwischen Lehrherrn und Lehrling schrieben sich fort und legten ein Fundament für die paternalistische Ausgestaltung der Arbeitsbeziehungen vom Mittelstand bis zur entstehenden Großindustrie.<sup>447</sup> Parallel stärkte die traditionelle europäische Lesart der Hausgemeinschaft als nicht allein biologischer, sondern sozioökonomischer Gruppenverband die Vorstellung einer auf Autorität und Fürsorge basierenden „Werksfamilie“.

In den USA gab es derartig tiefe kulturelle Vorprägungen familiären Unternehmertums nicht. Auch existierten hier keine Vorbilder adeligen oder feudalen Wirtschaftens, die zumindest im Hinblick auf die Erbfolge und die symbolischen Instrumente zur Verstetigung der Familienbindung auf das Wirtschaftsbürgertum abfärben konnten.<sup>448</sup> Die Gesellschaft der USA basierte dagegen wesentlich stärker

---

445 Vgl. DiMaggio u. Powell, Gehäuse.

446 Vgl. u. a. Berghoff, End, S. 274; Stürmer, Herbst; Haupt, Ende.

447 Zu den Kontinuitätslinien der Gestaltung des Ausbildungswesens siehe Berghoff, Köhler u. Wixforth, Navigation, S. 455 ff.

448 Vgl. Lubinski, Familienunternehmen, S. 122-167. Zur Feudalisierungsthese des europäischen Wirtschaftsbürgertums Berghoff, Aristokratisierung, S. 178-182.

auf individualistischen Leitbildern. Selbst unternehmerischer Pionier zu werden, war höher angesehen, als eine väterliche Farm oder einen Betrieb zu übernehmen. Das Ideal eines persönlichen Aufstiegs durch Leistung blockierte oder schwächte das Interesse an mehrgenerationalen Unternehmensprojekten – ein soziokultureller Pfad, der nicht zuletzt in der wesentlich offeneren Trial-and-Error-Mentalität von amerikanischen Start-up-Projekten sichtbar ist.<sup>449</sup> Ebenso zählte das unternehmerische Scheitern und ein schnelles Wechseln von Karriereoptionen in den USA wesentlich selbstverständlicher zur unternehmerischen Biografie, wie der Kulturhistoriker Scott Sandage vor wenigen Jahren eindrucksvoll herausgearbeitet hat.<sup>450</sup>

Selbst wenn Unternehmensprojekte in Konkurs gehen, werden die Betroffenen nicht stigmatisiert. Seinen Ausdruck fand diese auf „failure and forgiveness“<sup>451</sup> ausgelegte Wirtschaftskultur im einzigartigen amerikanischen Insolvenzrecht. Wie schon seine Vorläufer in den US-Bundesstaaten seit der Mitte des 19. Jahrhunderts erhob auch das erste bundesstaatliche Konkursgesetz von 1898 die Unternehmenssanierung zum obersten Ziel, nicht die schuldhaft juristische Abwicklung der Restvermögen zugunsten der Gläubiger. Anders als in allen europäischen Ländern entwickelte sich in den USA ein höchst schuldenfreundlicher Umgang mit dem Scheitern. In Frankreich, Deutschland und Großbritannien drohten strenge rechtliche Sanktionen, wenn die Geschäftsleitung die Zahlungsunfähigkeit nicht fristgerecht anzeigte. Im Konkursfall wurden die Unternehmen unter strikte gerichtliche Aufsicht genommen und Treuhänder eingesetzt. Bei Fahrlässigkeit oder Versäumnissen drohte auch angestellten Managern die persönliche Vollhaftung für etwaige Vermögensschäden der Gläubiger. In den USA war dies traditionell nicht der Fall. Bankrotteure sollten nicht durch scharfe Strafen veranlasst werden, ihre Pleite einzugestehen, sondern durch milde Haftungspflichten und große Handlungsspielräume zu einem aktiven Krisenmanagement beziehungsweise zu einem Neustart ermutigt werden. Mit dem Chandler Act von 1938 und dem Bankruptcy Code von 1978 formten die US-Gesetzgeber das berühmte „Chapter 11“, welches den Firmenleitungen die Chance gab, in Funktion zu bleiben, um das Unternehmen eigenhändig zu reorganisieren und die Schuldenlast zu restrukturieren.<sup>452</sup> Das wichtigste Argument, das für das US-System ins Feld geführt wurde, lautete, den Unternehmern einen Neustart zu ermöglichen und sie zu einer höheren Risikobereitschaft zu ermuntern.<sup>453</sup> Die Möglichkeit des Scheiterns war somit weder gesellschaftlich noch wirtschaftspolitisch oder rechtlich veremt, sondern galt als natürliche Folge der Kontingenzen des Marktes.

---

449 Vgl. Köhler u. Rossfeld, Bausteine, S. 20; Schwarzkopf, Fostering, S. 21 u. 124 ff.

450 Vgl. Sandage, Born Losers.

451 Vgl. Stiefel, Labor, S. 73.

452 Vgl. Hadding u. Schneider, Recht der Kreditsicherheiten, S. 185 ff.

453 Vgl. Stiefel, Labor, S. 73.



In Deutschland dagegen wurden Brüche oder Sprünge im unternehmerischen Lebenslauf lange Zeit als Fehlleistungen gesellschaftlich sanktioniert, da ein Scheitern mit dem nahezu vollständigen Entzug der beruflichen und sozialen Reputation einherging.<sup>454</sup> Die „zweite Chance“, die in Amerika all jenen zugestanden wurde, die sich mit einer hohen persönlichen Risiko- und Leistungsbereitschaft um Erfolg bemühten, blieb in Deutschland meist verwehrt.<sup>455</sup>

Für die Erben von Familienunternehmen gab es angesichts dieses signifikant höheren Risikos deutlich weniger Anreize, sich außerhalb familiär vorgegebener Bahnen zu bewegen. Innovativität und Kreativität wurde aus diesem Grund eher in den eigenen betrieblichen Kosmos zur Erweiterung des Geschäftsfeldes, zur Organisations- oder Prozessoptimierung eingebracht, weniger als eine individuelle Chance des Ausbrechens gewertet. Dies galt auch, weil das Insolvenzrecht im Falle des Scheiterns gleichermaßen für Personen- und Kapitalgesellschaften mit massiven persönlichen Konsequenzen, staatlichen Eingriffen und einer strikt gläubigerorientierten Abarbeitung der Schuldenlast drohte. In Deutschland blieb die Reichskonkursordnung von 1877 über 120 Jahre bis 1999 unberührt. Wurde einem Geschäftsführer Fehlverhalten nachgewiesen, drohte neben einem strafrechtlichen auch ein zivilrechtliches Verfahren, das ihn für die lange Zeit von 30 Jahren persönlich in Haftung nehmen konnte. Damit stellte selbst eine Inkorporierung eines eigenen Start-ups die verantwortlichen Leiter nur partiell besser, zumal gescheiterten Managern bei einer Verurteilung in einem Insolvenzfall ein faktisches Berufsverbot für bis zu fünf Jahre drohte.<sup>456</sup> Auch hierdurch waren die Anreize, den risikobehafteten Weg der eigenen Selbstständigkeit zu gehen, eher gering. Erst seit dem neuen Jahrtausend konvergieren die Rechtssysteme auch in diesem Feld und suchen eine neue Balance zwischen Schuldner- und Gläubigerinteressen.<sup>457</sup>

Die für Kleinunternehmen relevante Privatinsolvenz ist in Deutschland überhaupt erst seit rund zwei Jahrzehnten möglich. In den USA gab es diese Option der Schuldbefreiung schon seit dem frühen 19. Jahrhundert, bevor sie mit dem Bankruptcy Act von 1898 bundeseinheitlich geregelt wurde und allen Privatpersonen einen Neustart ermöglichte.<sup>458</sup> Es gibt kaum ein anderes entwickeltes Land in der Welt, das eine so hohe Zahl solcher Insolvenzen ausweist wie die USA.<sup>459</sup>

Schon Ende der 1960er-Jahre verzeichnete man jährlich mehr als 200.000 Fälle. Zwischen 1945 und 1970 wuchs die Debt-Income-Ratio, das heißt die persönliche Verschuldung in Prozent des Einkommens,

---

454 Vgl. Gratzner, Introduction, S. 5-12.

455 Vgl. Köhler u. Rossfeld, Bausteine, S. 27.

456 Vgl. Stiefel, Labor, S. 122.

457 Vgl. Köhler u. Rossfeld, Bausteine, S. 18 f.

458 Vgl. Eckhardt, Restschuldbefreiung.

459 International vergleichend Osterkamp, Insolvenzen.

massiv von 14 Prozent auf über 50 Prozent an.<sup>460</sup> Schuldbefreiende Privatinsolvenzen wurden in der amerikanischen Gesellschaft immer mehr zu Routineangelegenheiten, die gegenwärtig in manchen Jahren über eine Million Menschen betreffen. In Deutschland waren sie vor 2000 gar nicht durchführbar. Sie sind im Vergleich mit den USA noch relativ selten, wenngleich zunehmend, aber immer noch mit dem Makel des dauerhaften persönlichen Scheiterns behaftet. Die Zahlen (Tab. G-1) sprechen eine eindeutige Sprache. In den USA lagen die von Privatinsolvenzen betroffenen absoluten Zahlen und die Quote an der Bevölkerung um ein Vielfaches über derjenigen in der Bundesrepublik. Auch hier lässt sich erneut eine gewisse Konvergenz bei anhaltend klaren Divergenzen konstatieren.

**Tab. G-1: Privatinsolvenzen in den USA und in Deutschland, 1990 bis 2015 (absolut und in Prozent der Bevölkerung)**

| Jahr | USA absolut | BRD absolut | USA in Prozent der Bevölkerung | BRD in Prozent der Bevölkerung |
|------|-------------|-------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 1990 | 718.107     | 0           | 0,3 %                          | -                              |
| 1995 | 874.642     | 0           | 0,3 %                          | -                              |
| 2000 | 1.217.972   | 14.024      | 0,4 %                          | 0,02 %                         |
| 2005 | 2.039.214   | 99.711      | 0,7 %                          | 0,1 %                          |
| 2010 | 1.536.799   | 139.110     | 0,5 %                          | 0,2 %                          |
| 2015 | 819.760     | 107.919     | 0,3 %                          | 0,1 %                          |

Quelle: American Bankruptcy Institute, Annual Business; Statistisches Bundesamt, Privatinsolvenzen.

Deutlich zu erkennen ist hier, wie Unterschiede der Mentalität und der Wirtschaftskulturen auf das Verhalten der unternehmerischen Akteure einwirkten. Gleiches galt aber auch für gesellschaftliche Entwicklungen. So gab es in Bezug auf die Stabilität der Familienunternehmen tragenden Institution signifikante Unterschiede. Familienunternehmen geraten nicht nur durch Nachfolgekrisen in existenzielle Probleme, sondern auch durch innerfamiliäre Konflikte, insbesondere durch Scheidungen, die oft mit Vermögensteilungen und gerichtlichen Auseinandersetzungen einhergehen. Zerstrittene und auseinanderfallende Familien haben es schwer, Unternehmen auf lange Sicht zusammenzuhalten. Interne Familienkonstellationen lassen sich nicht statistisch erfassen. Allerdings kann die gut dokumentierte Scheidungshäufigkeit als ein Indiz für die durchschnittliche Beständigkeit von Familien in beiden Ländern dienen.

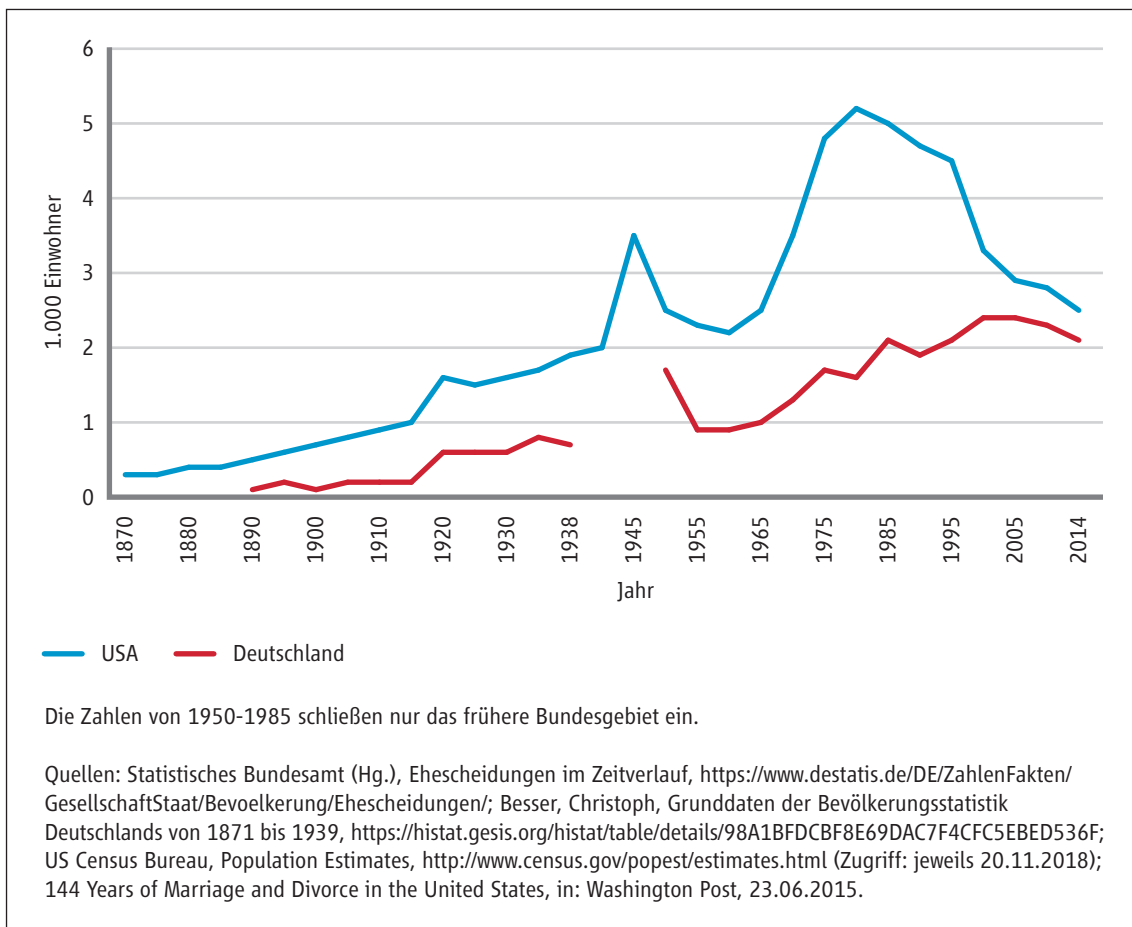
Abbildung G-1 weist nach, dass es lange deutlich höhere Scheidungsraten in den USA als in Deutschland gab. Scheidungen haben im Regelfall die erzwungene Aufteilung des Familienvermögens zur Folge. Das kann Familienunternehmen schwächen und im Extremfall auf eine Aufteilung oder gar einen Verkauf oder eine Liquidation hinauslaufen.<sup>461</sup>

460 Vgl. Stiefel, Labor, S. 84 f.

461 Vgl. Kaelble, Sozialgeschichte Europas, S. 54.

Instabilere Familien haben instabilere Unternehmen. Am Ende des 20. Jahrhunderts gehörten die USA zu den Ländern mit der höchsten Scheidungsrate in der westlichen Welt, obwohl die Scheidungszahlen seit 1980 stark rückläufig waren. Der Grund dürfte das höhere Heiratsalter, die allgemeine Akzeptanz der Kohabitation ohne Trauschein und die steigende Zahl von Singles sein. In Deutschland stieg die Zahl der Scheidungen von einer niedrigeren Basis weiter an. Der traditionell sehr deutliche Abstand gegenüber den USA verringerte sich somit. Seit den späten 1990er-Jahren ist wie auf so vielen in dieser Studie untersuchten Gebieten auch hier eine signifikante Konvergenz festzustellen.

**Abb. G-1: Ehescheidungen in den USA und im Deutschen Reich/Bundesrepublik Deutschland, 1870 bis 2014 (je 1.000 Einwohner)**



Festzuhalten bleibt, dass die USA lange deutlich instabilere Ehen aufwiesen als in Deutschland. Die Vermutung liegt nahe, dass sich dadurch die Chancen für die Überlebenssicherung mehrgenerationeller Familienunternehmen signifikant verschlechterten.

## 2. Emanzipation versus Beharrung. Dynamiken der gesellschaftlichen Liberalisierung und ihre Wirkung auf Familien- und Arbeitskulturen

Als zweite, historisch weniger weit zurückgreifende Antriebskraft der Herausbildung transatlantischer Divergenzen ist die Ungleichzeitigkeit gesellschaftlicher Liberalisierungstrends im Verlauf des 20.

Jahrhunderts zu nennen. Die heute als typisch für westliche Gesellschaften geltenden freiheitlichen und individualistischen Grundwerte verstetigten sich in den USA einige Dekaden früher als in Deutschland. Ablesbar ist dies an der frühen Durchsetzung eines demokratischen Regierungssystems und seiner allgemeinen Akzeptanz, aber auch an dem Umstand, dass die USA bereits in den 1920er-Jahren den Sprung zu einer modernen Massenkonsumgesellschaft vollzogen. Aufbauend auf dem kräftigen Wirtschaftswachstum der „roaring twenties“ wandelten sich die Alltagswelten der amerikanischen Bürger rasant. Die Lebensstile pluralisierten sich und differenzierten sich auf der Basis zunehmend komplexer Konsumwünsche aus. Mit dem ökonomischen und sozialen Aufstieg der breiten Mittelschicht reduzierten sich tendenziell die rigiden, auf den ersten Blick feststellbaren Statusunterschiede, die traditionelle Klassengesellschaften auszeichnen. Sie schienen nun mit Hilfe demonstrativen Konsums und freizügig vergebenen Krediten überwindbar. Freizeit und Konsum gewannen gegenüber der Arbeitsorientierung stark an Bedeutung. Lebensziele wie Selbstverwirklichung, Anerkennung und Partizipation wurden wichtiger.<sup>462</sup>

Der Wertewandel spiegelte sich in veränderten Sozialbeziehungen in den Unternehmen wider. In Wissenschaft und Praxis wurden spätestens seit Ende der 1940er-Jahre neuartige betriebssoziologische Human Relations Konzepte gängig, die auf eine Verbesserung der gerade in den USA durch fordistische Massenproduktionsweisen geprägten Arbeitsbedingungen und eine stärkere Einbeziehung der Arbeiter in betriebliche Entscheidungsprozesse setzten.<sup>463</sup> Aus der Mitte der Gesellschaft drängten diese Anschauungen in Gestalt von jungen, gut ausgebildeten Angestellten in die Firmen, die starre Hierarchien zunehmend ablehnten und stattdessen eine stärkere Teamorientierung und ihre Einbindung in die Betriebsführung einforderten. Dyer argumentiert speziell in Bezug auf die amerikanischen Familienunternehmen, dass in diesem Zuge klassische paternalistische Unternehmenskulturen zunehmend in die Defensive gerieten. Die Folge war, dass zahlreiche Unternehmen sich von ihren traditionellen Modellen ganz verabschiedeten oder ihre Familienkulturen um partizipative Geschäftsphilosophien erweiterten oder korrigierten.<sup>464</sup>

Exemplarisch für eine solche hybride Unternehmenskultur war das Unternehmen Mars. Forrest Mars, der Sohn des Gründers, führte die autoritären Führungsprinzipien seines Vaters weiter, etablierte Ende der 1950er-Jahre aber auf der Mitarbeiterebene flache Hierarchien sowie starke Feedback- und Job Enrichment-Mechanismen.<sup>465</sup> Das Unternehmen machte bei der Bezahlung und Sozialversicherung seither keine Unterschiede mehr zwischen Verwaltungs- und Produktionskräften. Sein eigenes Büro glich hinsichtlich seiner Ausstattung aufs Haar den neu eingeführten Großraumbüros, in denen einfache Angestellte und Führungskräfte nun gemeinsam saßen. Die Botschaft lautete, dass weder dem Chef noch den Managern

---

462 Vgl. Inglehart, *Silent Revolution*, S. 991-1017; Rödder, *Materialismus*.

463 Vgl. Roethlisberger u. Dickson, *Management*; auch Mayo, *Probleme*.

464 Siehe Dyer, *Culture*, S. 46.

465 Vgl. Rothacher, *Mars Inc.*, S. 31; Kaplan u. Adamo, *Inside Mars*, S. 72.

materielle Privilegien eingeräumt werden sollten. Von der Wirtschaftspresse wurde dieses Modell in den 1960er-Jahren als „cosy and paternalistic corporate culture“ gefeiert.<sup>466</sup> Zumindest phänotypisch lässt sich hier eine Parallele zu vielen heutigen Start-ups aus der Technologie und Dienstleistungsbranche ziehen, die wie Mark Zuckerberg bei Facebook diese Art der Führung öffentlichkeitswirksam inszenieren.

Die frühzeitige und nachhaltige gesellschaftliche Liberalisierung wirkte jedoch nicht allein auf die Arbeitsbeziehungen und die betrieblichen Sozialverfassungen ein, sondern erschwerte zudem, die Besitz- und Leitungsfunktionen in den inneren Zirkeln der Unternehmerfamilien zu halten. In den USA erodierten die klassischen Familienbilder früher als in Deutschland, was die Emanzipationsbestrebungen potenzieller Nachfolger zunehmend stärkte. Die gesellschaftlichen Fliehkräfte der Konsum- und Multioptionsgesellschaft machten es für US-Familienunternehmen immer schwieriger und aufwendiger, die emotionalen Bindungen zwischen Familie und Betrieb aufrechtzuerhalten. Die Neigung des Nachwuchses, Kapital aus den Unternehmen zu ziehen, um eigene Lebensprojekte innerhalb und außerhalb der Wirtschaft zu verwirklichen, stieg – zumal die Finanzmärkte Erben, aber auch schon Gründer mit einer hohen Abgabedividende lockten und die boomende Börse lukrative Alternativen für die Unternehmensfinanzierung bot.

Auch die deutschen Unternehmen hatten sich mit ähnlichen Herausforderungen auseinanderzusetzen. Allerdings vollzogen sich diese Wandlungsprozesse etwa drei Jahrzehnte später, als sich auch die deutsche Nachkriegsgesellschaft seit den späten 1960er-Jahren auf den Weg zu Massenkonsum und – wie es Jürgen Habermas nannte – ihrer sozialen und politischen „Fundamentalliberalisierung“<sup>467</sup> machte. In den Jahren des „Wirtschaftswunders“ re-etablierten sich dagegen zunächst klassische Muster familienbasierter Unternehmenskulturen. Die historische Ungleichzeitigkeit in den Veränderungsprozessen des gesellschaftlichen Umfeldes wirkte als ein maßgeblicher Faktor dafür, dass sich familiäre Firmenkulturen nachhaltiger entfalteten und sich somit als robuster gegenüber externen Impulsen des Wandels zeigten.

### **3. Das Phänomen der zweiten Gründung. Die Restauration familiärer Unternehmenskulturen im Nachkriegsdeutschland**

Eng damit verbunden ist als drittes Unterscheidungsmerkmal hervorzuheben, dass die Familienkultur in Deutschland während der NS-Zeit, insbesondere aber in der unmittelbaren Nachkriegszeit eine kulturelle und ökonomische Renaissance erlebte. Der Zusammenhalt erstarkte in den Unternehmerfamilien und deren Umfeld, als es galt, die Herausforderungen der massiven politischen, sozialen und ökonomischen Brüche nach dem Untergang der NS-Diktatur zu meistern.

Anders als in den USA, wo sich der Konnex von Familie, Arbeit und Unternehmen tendenziell verwischte, führten die kollektiven Erfahrungen von Krieg und Mangel, Unsicherheit und Kargheit zu einer

---

466 Bugler, Mars, S. 29.

467 Habermas, Theorie, S. 26; auch Herbert, Liberalisierung.

gesamtgesellschaftlichen Stärkung des sozial-konservativen Leitbildes der Familie.<sup>468</sup> Der Alltag von Arbeiter-, Angestellten- und Unternehmerfamilien war gleichermaßen darauf ausgerichtet, die Familie als sozialen Rückzugsraum und ökonomische Solidargemeinschaft zu nutzen, um zu überleben und den Wiederaufbau zu schultern. Im Erstarken der Familienideale spiegelte sich der Wunsch nach Verbindlichkeit und Vertrautheit wider, der sich aus der gesellschaftlichen Umwelt auf die Unternehmen übertrug. Für die Familienunternehmen bedeutete dies, dass sie zu Stabilitätsankern avancierten, da sie in unsicheren Zeiten für Kontinuität und Verlässlichkeit standen.

Die Umbrüche stärkten die Identifikation der Eigentümerfamilien mit ihren Unternehmen und verliehen der Bewahrung und Absicherung des Erbes eine erhöhte Priorität. Das führte zu einer Stabilisierung des Familienkonzepts als Betriebsleitungsmodell. Die Aufgabe, die Funktionsfähigkeit der Familienbetriebe wiederherzustellen, motivierte sich stark aus der Intention, die Aufbauleistung der Vorgängergenerationen nicht verloren gehen zu lassen. Vor diesem Hintergrund wurde eine emotionale Erneuerung des Verantwortungsbewusstseins der Familienmitglieder sichtbar, das Generationenprojekt fortzuführen. Das galt insbesondere in den Fällen, in denen Unternehmen durch Flucht und Enteignung in den früheren Gebieten Ost- und Mitteldeutschlands verloren gegangen waren und Eigentümer in Westdeutschland neu anfangen. Sie hatten ihr Sachkapital, Maschinen und Immobilien, zurücklassen müssen, verfügten aber über Know-how und Kundenkontakte sowie vor allem über den unbedingten Willen, die familiäre Unternehmenstradition fortzusetzen. Von diesem Modell ging eine überaus starke Anziehungskraft aus, sodass auch frühere Mitarbeiter buchstäblich mitzogen und an einem neuen Ort neu anfangen. Zehntausende solcher „Flüchtlingsbetriebe“ verliehen dem westdeutschen Mittelstand nach 1945 einen ganz erheblichen Wachstumsimpuls. Ein Paradebeispiel ist der heutige Weltmarktführer der Orthopädietechnik Ottobock. Als die Familie 1948 in Königsee (Thüringen) per Enteignung ihr gesamtes Privatvermögen und ihr Unternehmen verlor, floh sie nach Duderstadt (Niedersachsen) und fing im kleinen Maßstab neu an. Produktwissen und die Bindung an Mitarbeiter und Abnehmer waren das wichtigste Kapital für den Neustart.

Es ist ein Spezifikum der Geschichte der deutschen Familienunternehmen, dass der Wiederaufbau nach dem Zweiten Weltkrieg durch die Firmeninhaber eine Art zweite Gründung darstellte, für Flüchtlingsbetriebe buchstäblich und für westdeutsche Bestandsunternehmen symbolisch und psychologisch. Die politischen und ökonomischen Krisen der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts führten zu einer Revitalisierung der primär auf Sicherheit und Stabilität ausgerichteten familiären Unternehmenskulturen. Als Beispiel sei auf Werner Bahlsen, Hans Riegel jun. oder Reinhold Würth verwiesen, die ihre Unternehmen in den 1950er-Jahren in der zweiten oder dritten Generation leiteten. In der Selbstwahrnehmung dieser Unternehmer des „Wirtschaftswunders“ war es ihr Lebensprojekt, die familieneigenen Firmen aus den Wirren des Krieges in eine erfolgreiche Zukunft geführt zu haben. Dabei entfalteten sie eine so intensive persönliche Identifikation mit ihrer Arbeit, die Sinnstiftungsprozessen von Gründern ähnelte.

---

468 Vgl. Schelsky, Wandlungen, S. 63; Herbert, Geschichte, S. 687.

Ausdruck dessen war auch, dass Familienunternehmer, die um die Mitte des 20. Jahrhunderts die Nachfolge antraten, meist sehr lange in ihren Positionen verblieben und ihr Unternehmen in größtmöglicher Unabhängigkeit führten.<sup>469</sup>

Als geradezu spektakulär sind in diesem Kontext auch die Schicksale vieler ostdeutscher Familienunternehmen anzuführen. Mehr als 11.000 Unternehmen, die sich gänzlich im privaten Eigentum befanden oder an denen der Staat lediglich beteiligt war, existierten bis 1972 in der DDR, ständig bedroht von Verstaatlichungsmaßnahmen der sozialistischen Regierung. Ihre Inhaberfamilien leisteten in den Nachkriegsjahren wichtige Wiederaufbauarbeit und produzierten zumeist rare Qualitäts- und Nischenprodukte. Gemeinsam hatten sie immerhin einen Anteil von 15 Prozent an der Industrieproduktion der DDR, bevor sie mit Beginn der Ära Honecker schlagartig sozialisiert wurden. Trotz dieser massiven politischen Eingriffe suchten viele Familienunternehmer – exemplarisch seien die Pommer Spezialbetonbau (Leipzig), Julius Blüthner Pianofortefabrik (Leipzig) oder die Auhagen Modellbahnzubehör GmbH (Marienberg) aufgeführt – die Verbindung und Kontrolle ihrer Unternehmen nicht zu verlieren. Die Eigentümer blieben Angestellte, in vielen Fällen sogar Betriebsleiter. Die Sonderbedingungen in den unmittelbaren Nachkriegsjahren und die erneute Bedrohung der Unternehmen im Sozialismus stärkte die familiäre Kohäsion und motivierte auch die Kinder, sich weiterhin mit „ihrem“ Unternehmen zu identifizieren. Nach dem Zusammenbruch der DDR gelangten die Unternehmen zurück in Familienbesitz und existieren bis heute – nun in der vierten beziehungsweise fünften Generation. Wie kaum ein anderer Umstand mag dieses Phänomen dafür stehen, wie resilient sich der Familienbezug gegenüber schwersten politischen Erschütterungen erwies und wie sehr die Erschütterungen der deutschen Geschichte zu einer Stärkung des Familienunternehmertums geführt haben.<sup>470</sup> Es ist eine Ironie der Geschichte, dass die massiven Angriffe auf das private Unternehmertum letztendlich zu dessen Kräftigung beigetragen haben.

In den USA kam es aufgrund der politischen Kontinuität und des Ausbleibens von Kriegen auf dem eigenen Kontinent nicht zu solchen „unbeabsichtigten Konsequenzen“. Dort setzten unter weitgehend stabilen politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen marktbasiertere Governance-Modelle des Managerkapitalismus ihren Siegeszug fort, während sich in Deutschland familiäre Unternehmenskulturen erneuerten.

Ähnlich wie die deutsche Wirtschaft im 19. Jahrhundert den Steigbügel des Sozialsystems Familie nutzte, um strukturelle Defizite der Marktentwicklung zu kompensieren, griff sie in den politischen und ökonomischen Krisen des 20. Jahrhunderts auf die formative Kraft traditioneller Führungsmodelle zurück. Aus

---

469 Vgl. Lubinski, Familienunternehmen, S. 219.

470 Vgl. detailliert die Unternehmensakten im Sächsischen Wirtschaftsarchiv Chemnitz, Bestände SWA U44, U55 und U98. Die Autoren danken Frau Veronique Toepel für die wertvollen Hinweise. Vgl. auch Steiner, Plan zu Plan, S. 175; Art. „Als die DDR die letzten Familienbetriebe verstaatlichte“, in: MDR-Zeitreise, 24.10.2017, <https://www.mdr.de/zeitreise/enteignungen-von-familienbetrieben-100.html> (Zugriff: 15.03.2018).

einer Makroperspektive zeigt sich also, dass die deutsche Wirtschaft in der Nachkriegszeit eine zweite Verankerungsphase der Prinzipien familienorientierter Unternehmensführung erlebte, die es in dieser Art in den USA nicht gab.

Entgegen kam den Familienunternehmen dabei, dass die bestehende Prägung der Gesellschaft durch traditionelle Familienordnungen die Akzeptanz patriarchalischer Unternehmenskulturen zunächst noch unterstützte. In den inneren Zirkeln der Eignerfamilien gab es in den „Wirtschaftswunderjahren“ nur wenige Emanzipationsbestrebungen der Nachfolgeneration aus der Familie und ihren Unternehmen. Die Rückbesinnung auf gemeinsame Werte stärkte die Integrationskraft der Unternehmerfamilien. Forderte der Wiederaufbau die Mithilfe der nächsten Generation, so ordnete sie sich den übergeordneten Zielen des Kollektivs unter, selbst wenn dies bedeutete, eigene Berufswünsche aufzugeben.<sup>471</sup> Wie Mark Spoerer exemplarisch für den Fall C&A feststellt, intensivierten sich die symbolischen Praktiken der Unternehmerfamilien in den 1950er-Jahren, um im unsicheren Umfeld der Zusammenbruchgesellschaft die familiären Leitlinien und hier stark konservativ-religiösen Orientierungsnormen zu revitalisieren.<sup>472</sup> Die Familie Braun in Melsungen ging dazu über, der nächsten Generation ihre Gesellschafteranteile schon in jungen Kindesjahren zu übertragen, um sie ein treuhänderisches Verständnis für das Familienvermächtnis entwickeln zu lassen.<sup>473</sup> Nur bei wenigen Unternehmen, wie etwa Bosch, führte die Nachfolgeregelung zu komplexen innerbetrieblichen Machtkämpfen.<sup>474</sup> In der Regel verfestigten sich die Muster hierarchisch-senioritärer Führung und verbanden sich mit einer hohen Bereitschaft des erweiterten Kreises der Inhaberfamilien, ihr Kapital für den Wiederaufbau geduldig im Unternehmen zu belassen. Der in den beiden Nachkriegsdekaden sichtbare statistische Rückgang von Inkorporationen (Kap. D) unterstreicht, dass sich der Familieneinfluss in der deutschen Wirtschaft belebte.

Gleichwohl waren es nicht nur emotionale, sondern handfeste ökonomisch-rationale Beweggründe, die für eine familiäre Rückbindung unternehmerischer Aktivitäten sprachen. Für viele große Familienunternehmen drohte unter alliierterem Besatzungsrecht im Zuge der Dekonzentration eine Zerschlagung. Die Firmen in den Händen der Familien zu halten, sie wie im Fall Krupp sogar zurück in eine Personengesellschaft umzuwandeln, war eine gangbare Methode, um der Entflechtung nach amerikanischen Kartellgesetzen zu entgehen.<sup>475</sup> Die Betonung des besonderen persönlichen Stils der Geschäftsführung, die Familienunternehmen auszeichnete, avancierte in den Nachkriegsjahren zudem zu einem wichtigen Gut, um über informelle Netzwerke und private Kontakte das Vertrauen potenzieller Geschäftspartner

---

471 Vgl. exemplarisch den Fall der Veltins-Brauerei, in dem die Tochter des Unternehmens ihr Tiermedizinstudium aufgab, um nach dem Tod ihres Bruders die Betriebsleitung zu übernehmen; siehe Plate u. a., Familienunternehmen, S. 93.

472 Vgl. Spoerer, C&A, S. 242.

473 Vgl. Plate u. a., Familienunternehmen, S. 58 f.

474 Vgl. Bähr und Erker, Bosch, S. 257 f.

475 Vgl. James, Krupp, S. 214.



zu gewinnen. Angesichts anhaltender Haftungs- und Rechtsunsicherheiten sowie eines weitgehend brachliegenden Kapitalmarktes bot die persönliche Reputation des Familienunternehmers Verlässlichkeit. Gerade die oft langjährigen Kontakte zur lokalen Hausbank konnten reaktiviert werden, um Kredite für die Wiederaufnahme der Produktion und die Instandsetzung der Werke zu beschaffen. In Anlehnung an das kooperative Wirtschaftsmodell, das sich in Deutschland in der Zwischenkriegszeit entfaltet hatte, erwiesen sich die Familienbetriebe als unternehmerische Institutionen, die besonders kompatibel zu ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der Wiederaufbaujahre waren.<sup>476</sup>

Auch bei den Arbeitsbeziehungen schrieben sich wirtschaftskulturelle Entwicklungslinien aus dem Kaiserreich und der Weimarer Republik fort. Ausgehend von dem paternalistischen Ideal der Werksfamilie hatte sich gerade im gewerblichen Mittelstand die korporatistische Idee der Werksgemeinschaft verankert. Sie basierte auf der Vorstellung, dass die Arbeitsbeziehungen im Unternehmen nicht allein auf der Grundlage von Marktmechanismen und formalen Verträgen, sondern darüber hinaus „auf gegenseitiger Achtung und Anerkennung beruhende Zusammenarbeit“<sup>477</sup> zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern beruhen sollten. Der Mittelstand – und damit dezidiert die Organisationsform Familienunternehmen – erschien als idealer Nukleus für die Verankerung kooperativer Interessenverbindungen, welche durch Industrieverbände, Gewerkschaften und den Staat moderiert wurden.<sup>478</sup> In der NS-Zeit unter dem Schlagwort der berufsständischen Betriebsgemeinschaft zu einem ideologisierten Zwangskorsett der Arbeitsbeziehungen deformiert, lebte das Konzept der Sozialpartnerschaft nach 1945 wieder auf. Das Bild der Werksfamilie verband sich wieder mit den paternalistisch-autoritären Wurzeln eines an Werten der Fürsorge und Loyalität orientierten Selbstverständnisses unternehmerischen Handelns. Die emotionalen Bindungen zwischen Unternehmer und Belegschaft intensivierten sich, da die Firmen nun verbreitet als Schicksals- und Solidargemeinschaften für den gemeinsamen Neuanfang verstanden wurden. Die gesellschaftliche Familienorientierung, die Idee der Sozialpartnerschaft, aber auch das in Diktatur und Krieg eingeübte Gehorsamkeits- und Kameradschaftsdenken machte die patriarchalische Unternehmenskultur im Nachkriegsdeutschland zu einer hochgradig sozialkompatiblen und plausiblen Managementform. Gerade die auf das Sozialsystem Familie gestützten Betriebsleitungs- und Governance-Modelle erhielten im völligen Gegensatz zur USA neue Legitimität und verstetigten sich, da sie sich als besonders vereinbar mit den Rahmenbedingungen der ersten Nachkriegsdekaden erwiesen.

Aus dem Blickwinkel der individualistisch geprägten USA musste dies geradezu anachronistisch wirken. Gleichwohl beschrieb 1951 ein junger amerikanischer Doktorand namens David Landes, später einer der bekanntesten US-Wirtschaftshistoriker, die deutliche Diskrepanz zwischen den amerikanischen und den europäischen Unternehmenskulturen mit einem respektvollen Erstaunen. In seinem Reisebericht hob er die hohe Prägekraft des klassischen Familienunternehmens für das mitteleuropäische Modell

---

476 Vgl. Welskopp, Unternehmenskulturen, S. 284 ff.

477 Vorwerck u. Dunkmann, Werksgemeinschaft, S. 8.

478 Vgl. Berghoff, Köhler u. Wixforth, Navigation, S. 445 ff.

des Kapitalismus hervor. Die Familienunternehmen erschienen ihm als „solid as a rock“ in einem tosenden, unsicheren Umfeld. Als Charakteristikum stellte er die positiven Arbeitsbeziehungen und den persönlichen Stil der Betriebsführung heraus, die dafür sorgten, dass die ihm aus den USA bekannte Orientierung an harten, rationalen Marktmechanismen durch weiche Faktoren der Reputation und des Kooperationswillens abgefedert würde. „Run like a household“<sup>479</sup>, seien die Familienunternehmen hier auf größtmögliche Unabhängigkeit ausgerichtet. Daher agierten sie relativ risikoavers und weniger wachstums- und profitorientiert. Zugleich verwies Landes auf Besonderheiten des Produktionssystems, das sich in Anlehnung an die europäischen Facharbeiter- und Handwerkstraditionen durch eine höhere Fertigungstiefe und eine qualitätsorientierte Spezialisierung auszeichnete. „The ideal of quality is almost a fetish“<sup>480</sup>, fasste er seine Beobachtungen zusammen. Das sei ein wesentlicher Grund, warum der Markt weniger durch scharfe Konkurrenz gekennzeichnet sei. Hier ständen nicht Massenproduktion und gnadenloser Preiswettbewerb, sondern die Differenzierung und das innovative Produkt, die Angebotssegmentierung und Qualitätsfertigung im Vordergrund.<sup>481</sup>

#### **4. Masse oder Qualität? Divergente Produktionssysteme als Gestaltungsfaktoren der Unternehmenskultur**

Mit dieser Beobachtung scheint eine vierte Wirkungsebene auf: Es lassen sich historische Brücken aus der divergenten Gestalt der Produktionssysteme zu nationalen Charakteristika der Corporate-Governance-Modelle schlagen. Ausgangspunkt ist die schlichte Feststellung, dass sich die Größe der Binnenmärkte zwischen den USA und Deutschland markant unterschied. Anders als viele US-Unternehmen, die sich bis zum Ende des 20. Jahrhunderts zunächst auf die Bedienung des großen heimischen Absatzmarktes konzentrierten, setzten deutsche Unternehmen früh auf den Export. Daher konzentrierten sie sich auf hochwertige Produkte und technisch spezialisierte Investitionsgüter. Das exemplifiziert die starke Verankerung technikkaffiner Branchen wie des Maschinen-, Apparate- und Werkzeugbaus, der Elektrotechnik oder Metall- und Werkstoffverarbeitung im mittelständischen Unternehmensmilieu. In diesen Branchen zeigt sich laut eines Rankings bis heute die höchste Dichte von Familienunternehmen in Deutschland.<sup>482</sup> Dagegen dominieren in den USA die Dienstleistungssektoren. Zu 71 Prozent agieren Familienunternehmen in der Branche „Consumer Products and Retail“, weitere 15 beziehungsweise elf Prozent verteilen sich auf die Geschäftsfelder „Medien und Entertainment“ sowie das Bau- und Hotelgewerbe.<sup>483</sup>

---

479 Landes, *French Business*, S. 339.

480 Ebd., S. 345.

481 Vgl. ebd., S. 343.

482 Vgl. die Aufstellung unter <https://die-deutsche-wirtschaft.de/die-top-15-branchen-der-groessten-familienunternehmen> (Zugriff: 25.08.2018).

483 Vgl. Global Family Business Index (wie Anm. 10) sowie Oxford Economics Information. Die Angaben beziehen sich auf Umsatz und Beschäftigtenzahlen in den Sektoren, [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-family-business-in-north-america-facts-and-figures/\\$FILE/EY-family-business-in-north-america-facts-and-figures.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-family-business-in-north-america-facts-and-figures/$FILE/EY-family-business-in-north-america-facts-and-figures.pdf) (Zugriff: 09.09.2018).

Die Qualitätsorientierung erlaubte es den exportorientierten Familienunternehmen in Deutschland, flexibel und hochspezialisiert zu agieren und zuweilen technologische Nischen zu besetzen. Während in den USA Großkonzerne entstanden, die sich nicht zufällig auf die hier in den 1920er-Jahren entwickelte Idee des Fordismus fokussierten und Massenprodukte herstellten, blieb die Unternehmenslandschaft in Deutschland im Trend durch kleinere Einheiten und Spezialisierungsstrategien dominiert.

Mit der Qualitätsorientierung korrespondierte eine bestimmte Tradition betrieblicher Sozialbeziehungen. Der Ausbildung und Qualifikation von Facharbeitern, ihrer langfristigen Bindung an die Unternehmen kam in Deutschland eine ungleich größere Bedeutung zu als in den USA. Auch lässt sich die anhaltend hohe Standorttreue nicht zuletzt auf die Bestrebung zurückführen, die eigenen, durch innerbetriebliche Ausbildung geschaffenen Wissens- und Ressourcenpools an qualifiziertem Personal zu sichern. Das Ideal der Qualitätsproduktion führte in diesem Sinne konsequenterweise dazu, dass viele mittelständische deutsche Firmen eine höhere Sensibilität für die Unternehmer-Mitarbeiter-Beziehungen und die Integrationskräfte paternalistischer Familienkulturen entwickelten.

Sinnbildlich und ebenso nur exemplarisch mögen die Reiseeindrücke des Familienunternehmers Hermann Ernst Freudenberg aus dem Jahr 1914 als eine Art Gegendbild der deutschen Wahrnehmung des Innenlebens der wachsenden amerikanischen Großkonzerne gelesen werden. Seinen Besuch der Ford-Werke in Dearborn kommentierte Freudenberg mit großer Skepsis und moralischem Unverständnis: „Die ganze Organisation ist ebenso großartig wie einseitig und der Arbeiter absolut zur Maschine degradiert. Dafür erhält er als Mindestlohn fünf Dollar am Tag, und wenn er nicht entsprechend Arbeit leisten kann, wird er gebimmelt. Trotz des Riesenlohnes sehen die Leute weder gehoben noch fröhlich aus [...]. Dies geht zu weit, der Mensch ist keine Maschine [...], Er leidet hier Not an seiner Persönlichkeit, und dies umso mehr als sich die Fabrik auch nicht um seinen privaten Lebenswandel kümmert.“<sup>484</sup>

Der Fordismus und mit ihm rein strukturrationale, an reiner Kosten- und Output-Optimierung orientierte Betriebsmodelle fanden in Deutschland erst deutlich verspätet nach dem Zweiten Weltkrieg stärkere Verbreitung, paarten sich in der betrieblichen Umsetzung aber mit den korporatistisch-paternalistischen Einschlägen.<sup>485</sup> Typisch für diese Verbindung aus modernisierenden und traditionellen Elementen in den Leitbildern der Betriebsführung ist das Beispiel des Hannoveraner Familienunternehmers Hans Bahlsen. In den 1950er-Jahren verfasste der gelernte Ingenieur zahlreiche betriebsinterne Schriften zur Gestaltung der Arbeitsbeziehungen. Hierin flossen einerseits moderne Ansätze des Konzepts der Human-Relations ein, die er als Teilnehmer eines Management-Kurses an der Harvard Business School im Jahr 1954 aufgegriffen hatte. Ein positives Betriebsklima, so Bahlsen, sei durch eine stärkere Einbindung der Arbeiter in die Betriebsabläufe, die Förderung ihrer Kreativität und Bewegungsfreiheit zu erreichen. Andererseits reproduzierten seine Arbeiten die Ideale der Werksgemeinschaft. Sie zeigten eine tiefe mentale

---

484 Zit. nach Scholtyssek, Freudenberg, S. 35.

485 Vgl. Kleinschmidt, Blick, S. 173 ff.

Verankerung des deutschen Unternehmens in klassischen familiären Rollenbildern. Die Mitarbeiter sollten sich, so Bahlsen, gegenüber ihrem fürsorglichen „Betriebsführer [sic!] gewissermaßen als Gefolgsmann verbunden und verantwortlich fühlen.“<sup>486</sup> Hier beweist sich erneut, dass die 1950er- und 1960er-Jahre in Deutschland als eine Rekonstruktionsphase familienorientierter Leitbilder zu werten ist, in der sich traditionelle Governance-Praktiken vertieften.

Daneben wirkte sich die Qualitätsorientierung auch auf die Nachfolgepraktiken in Familienunternehmen aus. Einer Aufstellung des Deutschen Industrieinstituts aus dem Jahr 1956 zufolge, waren rund drei Viertel aller Geschäftsführer und geschäftsführenden Gesellschafter deutscher Unternehmen auf dem klassischen Weg eines praktischen In-House-Trainings qualifiziert worden. Gerade in Familienunternehmen dominierte ein Modell, in dem die designierte Nachfolgeneration eine fachlich-technische oder kaufmännische Ausbildung im väterlichen Betrieb oder bei Branchenunternehmen erhielt, zu denen die Familie enge geschäftliche, oft sogar freundschaftliche Beziehungen pflegte. Nach ihren Wanderjahren kehrten die jungen Unternehmer in den Familienbetrieb zurück und übernahmen erste Leitungsfunktionen.<sup>487</sup> In der Betonung der praktischen Bildung des Nachwuchses spiegelten sich traditionelle Ideale der familiär rückgebundenen Meisterschulung und eine Verpflichtung auf den Geschäftsgegenstand des eigenen Unternehmens wider. Eine noch kleine Minderheit der zukünftigen Unternehmensleiter genoss in der jungen Bundesrepublik zusätzlich eine akademische Ausbildung, wobei in diesem Kreis wiederum naturwissenschaftliche oder technisch-ingenieurwissenschaftliche Diplome mit einem Anteil von über 40 Prozent dominierten.<sup>488</sup>

In den USA setzte die Akademisierung und Professionalisierung des Berufsbildes Unternehmer im Vergleich wesentlich früher ein. Bereits seit Anfang des 20. Jahrhunderts boten Colleges und Universitäten, wie unter anderem die Harvard Business School, Studiengänge für Business Administration an, die sich speziell auf Qualifikation von Führungskräften spezialisierten. Auch die volkswirtschaftliche und juristische Universitätsausbildung etablierte sich schon in den Zwischenkriegsjahren als gängiger Bestandteil der Karriere von Spitzenmanagern. Auf diesem Weg entstand ein breiterer Rekrutierungspool individuell geschulter unternehmerischer Talente. Diese Entwicklung unterfütterte den Managerkult in den USA. Es entfaltete sich ein alternativer Arbeitsmarkt für Unternehmensleiter, der Mechanismen der Auslese und des Wettbewerbs folgte.

Auch in diesem Punkt zeigen sich unterschiedliche Linien in der Entwicklung der Wirtschaftskulturen. In den USA galt die Rekrutierung des Nachwuchses anhand von Kriterien der Herkunft und familiären Zugehörigkeit zunehmend als Gefahr für den Unternehmenserfolg. Die Eignung des Führungspersonals

---

486 Vgl. Bahlsen, Hans, *Die Arbeit des Chefs* (1958), zit. nach Kleinschmidt, Blick, S. 183.

487 Vgl. nur exemplarisch für die Mehrzahl der Familienunternehmer der Geburtenjahrgänge der 1920er- bis 1940er-Jahre u. a. den Fall der Dürr AG: Page u. a., *Familienunternehmen*, S. 160.

488 Vgl. Unternehmerbrief des Deutschen Industrieinstituts, Nr. 31, 02.08.1956, S. 2.

sollte über den Markt und externe Ausbildungszertifikate nachgewiesen werden, wobei eher der administrativen als der fachlichen Qualifikation der Vorrang gegeben wurde. In Deutschland blieb dagegen der Praxisbezug die Regel, was die Abgeschlossenheit familiärer Rekrutierung aufrechterhielt. Man bediente sich tendenziell weiterhin der Familie und ihrer informellen Netzwerke, um Wissensressourcen für die Unternehmen zu akkumulieren.<sup>489</sup>

## 5. „1968“ des Paternalismus. Wandlungsprozesse familiärer Governance und Sozialverfassungen in Zeiten des Umbruchs

Erst Ende der 1960er-Jahre gerieten diese Anschauungen auch in Deutschland in die Diskussion. In einer vielbeachteten Studie mit dem Titel „Der deutsche Unternehmer. Autorität und Organisation“ malte der Münsteraner Wirtschaftssoziologe Heinz Hartmann ein düsteres Bild über die Zukunftsfähigkeit der deutschen Unternehmerschaft. Die Kritik richtete sich gegen patriarchalisch-autoritäre Konzepte, die sich sowohl im deutschen Mittelstand als auch in der Großindustrie festgesetzt hätten. Der Generation der „Wirtschaftswunder-Unternehmer“ warf er vor, zu lange an ihren Chefsesseln festzuhalten. Ihr Handeln sei geprägt durch ein zu großes Sicherheitsdenken, mangelnde strategische Innovationsfreudigkeit und erstarrte Organisationshierarchien.<sup>490</sup> Unter großer öffentlicher Aufmerksamkeit entfaltete sich in den 1970er-Jahren aus der Kritik an etablierten Managementstrukturen eine breitere Debatte um eine drohende technologische Rückständigkeit des deutschen Mittelstandes gegenüber den kapitalkräftigen US-Industriekonzernen.<sup>491</sup> Als der Kieler Wirtschaftsprofessor Herbert Giersch 1975 das Zerrbild eines Firmeninhabers zeichnete, der in den Nachkriegsdekaden hohe Gewinne erwirtschaftete, diese aber nicht reinvestierte, sondern als Sicherheiten zurücklegte, um Unabhängigkeit und uneingeschränkte Entscheidungshoheit zu konservieren, griff er implizit die deutschen Familienunternehmer an.<sup>492</sup>

Auch wenn seine provokante These unzulässig verallgemeinerte, dokumentierten die zeitgenössischen Analysen doch deutlich, dass sich das Umfeld für familienbasierte Unternehmenskulturen auch in Deutschland zu wandeln begann. Tatsächlich zeigten die Pleite der Herstatt-Privatbank und des Autoherstellers Borgward, der Niedergang der Firmen Neckermann und Stollwerck, aber auch die Volkswagen-Krise, dass monolithische Unternehmensverfassungen ein hohes Risiko der inneren Erstarrung bargen. Wie sehr das noch wenige Jahre zuvor als Stabilitätsfaktor gefeierte Modell strikter Führung ins Wanken geriet, belegt eine Dokumentationsreihe des Manager-Magazins seit 1971. Sie erkannte in über sechzig Fällen von Familien- und Kapitalgesellschaften hierarchisch-autoritäre Organisationsstrukturen als Hauptgrund für Missmanagement. Der Vorwurf lautete, dass einsame (und oft fehlerhafte) strategische Entscheidungen der „alten“ Fabrikherren den Informationsfluss, die Kreativität und die Synergieeffekte

---

489 Vgl. Page u. a., Familienunternehmen, S. 33.

490 Vgl. Hartmann, Unternehmer.

491 Vgl. Köhler, Havarie, S. 253 ff.; zeitgenössisch Servan-Schreiber, Herausforderung; OECD, Gaps.

492 Vgl. Art. „Ziel erkannt und dann drauf los“, in: Der Spiegel, 24.11.1975.

teamorientierten Arbeitens untergruben. Die Folge sei, dass fähige Manager und Nachwuchsunternehmer in zunehmende innere Distanz zu derart traditionellen Geschäftskulturen traten und – wie bei Neckermann, Stollwerck oder VW Ende der 1960er-Jahre geschehen – den Unternehmen den Rücken kehrten.<sup>493</sup> Derartige Studien bilden ein Indiz dafür, dass nun auch in Deutschland personenfixierte Organisationshierarchien zunehmend diskreditiert erschienen und an Akzeptanz gegenüber funktionalen Unternehmensmodellen verloren.

Eine profunde historische Erklärung für dieses Phänomen bietet Christian Kleinschmidts Beobachtung, dass die Erfahrungswelten der deutschen Unternehmer parallel zur gesellschaftlichen Anlandung der pluralen Massenkonsumgesellschaften durch ein „1968 der Manager“<sup>494</sup> umgeprägt wurden. Dabei führte zum einen die nun starke Rezeption amerikanischer Human Relations-Konzepte dazu, dass die alten Modelle der Personalführung von einer selbstbewussten, jungen Generation von Führungskräften und Mitarbeitern hinterfragt wurden. Zum anderen lief mit dem Ende des wirtschaftlichen Rekonstruktionsprozesses die verlängerte Akzeptanz paternalistisch-autoritärer Organisationsprinzipien aus. Nicht allein, aber ganz besonders für die auf breiter Basis auf traditionellen Firmenkulturen aufgebauten Familienunternehmen zeichneten sich neue Herausforderungen und potenzielle Konfliktfelder ab, als die Liberalisierungsprozesse aus dem gesellschaftlichen Umfeld in die Unternehmen hineinzuwirken begannen.

Für den Vergleich deutscher und amerikanischer Unternehmenskulturen im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts bleibt es zentral festzuhalten, dass die Entwicklungen durch neue Konvergenzen, aber auch beständige Divergenzen geprägt blieben. Die kulturellen Identitäten der Familienunternehmen blieben ihren nationalen Pfaden verhaftet. Sie vermischten sich durch transnationale Transfer- und Transformationsprozesse zwar partiell, zu einer oft debattierten „Amerikanisierung“ der deutschen Governance- und Sozialverfassungen kam es letztlich aber nicht.<sup>495</sup> Weiterhin zeigte sich der Familieneinfluss in deutschen Unternehmen tiefer verankert und widerstandsfähiger gegenüber den Verlockungen marktorientierter Organisationsmodelle.

Blicken wir zunächst auf die innere Kohäsion der Unternehmerfamilien, so zeigt sich, dass die deutschen Unternehmen seit den 1960er-Jahren ebenso eine Erosion der tradierten Familienbilder erlebten wie ihre US-amerikanischen Pendanten schon einige Dekaden zuvor. Hieraus entsprangen zwei Problemkreise: Zum einen machten es die gesamtgesellschaftlichen Individualisierungstrends schwieriger, die Nachkommen auf die Belange des Unternehmens zu verpflichten. Zum anderen drängte die junge Nachfolgergeneration, sofern sie sich für den Verbleib im väterlichen Unternehmen entschied, nun ebenso entschieden auf

---

493 Vgl. die Zusammenstellung der Dokumentationsergebnisse in: Schwetlick u. Lessing, Bilanz des Versagens, S. 26-33; Köhler, Havarie, S. 278.

494 Vgl. Kleinschmidt, „1968“.

495 Vgl. allgemein auch Hilger, Amerikanisierung.

eine partizipative Beteiligung an den Leitungsfunktionen. Starke innerfamiliäre Widerstände begannen sich gegenüber den Senioritäts- und Autoritätsprinzipien abzuzeichnen. Die Entscheidungsfindung in Gesellschafterkreisen wurde komplizierter. Waren in den Versammlungen der Familienangehörigen mit Eigentumstiteln lange die Vorschläge des Familienoberhauptes einstimmig abgenickt worden, kam es nun in vielen Fällen erstmals zu kontroversen Diskussionen oder sogar zu Kampfabstimmungen.

In Reaktion auf diese desintegrierende Dynamik betrieben die deutschen und amerikanischen Familienunternehmen nun einen großen Aufwand, um die emotionale Rückbindung der Familienmitglieder durch symbolische Praktiken zu stärken. Pamela Mars-Wright, heute Mitinhaberin des Mars-Konzerns, urteilte in der Rückschau auf die 1980er-Jahre, dass ihrem Unternehmen erstmals drohte, die familiären Fundamente zu verlieren. Immer größere Gräben zeigten sich innerhalb der Familie und in den Beziehungen zu den Mitarbeitern. Gewissermaßen als Rettung des Traditionsunternehmens wertete sie, dass man sich der fünf Führungsprinzipien erinnerte, die von ihrem Vater in den 1960er-Jahren verfasst worden waren. Als die Firma aus den Fugen zu geraten drohte, sei die Erkenntnis evident gewesen, „that we weren't living the Five Principles. We weren't the company we thought. We weren't the company we thought our Associates thought we were. So, there were these five words [Quality, Responsibility, Mutuality, Efficiency and Freedom] up on a wall. Everybody could repeat them. Anybody can repeat five words. It's not that complicated, but we weren't living them. So we decided to go back to the Five Principles and to really focus on them.“<sup>496</sup> Um die emotionalen Bande zwischen Familie und Unternehmen zu erneuern, einigten sich alle 13 Familienerben darauf, ein gemeinsames Leitbild-Booklet für alle Mitarbeiter zu unterschreiben.<sup>497</sup>

Ein ähnliches Beispiel aus dem deutschen Kontext bietet das Familienunternehmen Bagel. Dessen Seniorchef Peter Bagel nahm das 175-jährige Firmenjubiläum im Jahr 1976 zum Anlass einer emotionalen Ansprache, in der er die noch sehr jungen Familienmitglieder der nächsten Generation durch persönliche Geschichten aus der Firmenhistorie auf die enge, für ihn untrennbare Verbindung zwischen Unternehmen und Familie hinwies. Das Ziel war es, das Familiengedächtnis zu reaktivieren, um die Kinder in die Rolle von Bewahrern der Werte und Traditionen der Familie einzuführen. Als Verkörperung dieses Gedankens überreichte er dem Nachwuchs eine Schmuckdose, die ihre Verantwortung für den Erhalt des Familienunternehmens in seiner ursprünglichen Form symbolisieren sollte.<sup>498</sup>

Die Esslinger Essig- und Konservenfabrik Hengstenberg ist in vieler Hinsicht ein sehr typisches Familienunternehmen. Gegründet wurde es 1876. Die Mitgift der Frau diente als Startkapital des Gründers. Das Familienwappen wurde zum Markenzeichen. Um 1970 war unter dem Einfluss der gesellschaftlichen und politischen Umbrüche spürbar, dass die bisherige paternalistische Unternehmenskultur bedroht war.

---

496 Crainer, Goodness, S. 37.

497 Vgl. Rothacher, Mars, S. 31.

498 Vgl. Lubinski, Familienunternehmen, S. 124 ff.



Daher legte Richard Hengstenberg, der Enkel des Gründers, 1972 in einem Gespräch mit einem Journalisten eine Art Vermächtnis fest, um seiner Familie und den Mitarbeitern darzulegen, was bislang selbstverständlich gelebte Praxis war und bewahrt werden müsse. Ihm war wichtig, dass die Hengstenbergs „eine alte westfälische Sippe“ seien, deren Geschichte bis in das 14. Jahrhundert urkundlich bezeugt werden könne. „Unbeirrbarkeit und Geradlinigkeit (...) haben sich bis zur Gegenwart fortgeerbt (...) Tradition – das ist das Festhalten an den bewährten Geschäftsprinzipien.“ Dazu gehörten ein autoritärer Führungsstil, die Konzentration auf hochwertiges Sauerkraut, Rotkohl, Essig und Gewürzgurken sowie der Bezug von Vorprodukten aus der Region. Manche Bauern belieferten Hengstenberg seit mehreren Generationen. Die damals diskutierte Abschaffung der Preisbindung der zweiten Hand, die Hengstenberg als Markenartikler den Schutz vor einem aggressiven Preiswettbewerb nehmen sollte, lehnte er kategorisch ab, ebenso wie die paritätische Mitbestimmung, die zu einer „Herrschaft der Inkompetenten“ führen werde. Es sei „eine mächtige Zeit-Tendenz“, die den Erfolg der Bundesrepublik gefährde. Eine Stütze sei das Familienunternehmertum, das für dauerhafte Solidität stehe. „Das Geschaffene soll keine Eintagsfliegen-Existenz haben, es soll etwas Bleibendes, Wachsendes, die Zeiten Überdauerndes sein. (...) Der beste Baugrund dafür ist die Familie. (...) Die der menschlichen Natur mitgegebene Sorge um die Nachkommenschaft (...) motiviert das Streben, die eigene Leistung von vornherein auf Dauer anzulegen. Und zugleich gibt die Hoffnung, daß die Nachfolger das Begonnene fortsetzen und zur Vollendung bringen werden, der eigenen Arbeit einen Sinn über den Tag und den Tagesgewinn hinaus. Weder das Gefühl der Vergewisslichkeit noch die Lust am Vabanque-Spiel kann aufkommen.“ Die Selbstverortung in einer Jahrhunderte überdauernden Dynastie sowie die Verpflichtung gegenüber vergangenen und künftigen Generationen boten ein festes soziokulturelles Bezugssystem, das jetzt aber explizit in Erinnerung gerufen werden musste. Ein Verkauf von Anteilen kam für Hengstenberg nicht in Frage. „Es ist dies Familien-Verpflichtung in allen ihren Aspekten“, die zum Ausschlagen von Kauf- und Beteiligungsangeboten aus aller Welt führten. „Solange Söhne da sind (...) wer würde es wagen, ohne Not die Kette zu unterbrechen, von der der einzelne nur ein Glied ist? Und so geht es durch die Generationen weiter.“<sup>499</sup>

Dieser Appell gegen die gefährliche „Zeit-Tendenz“ mag in den 1970er-Jahren vielen als altertümlich und pathetisch erschienen sein. Faszinierend und bezeichnend für die kulturelle Attraktivität des Familienunternehmertums in Deutschland ist jedoch, dass viele Punkte aus dem Vermächtnis Richard Hengstenbergs von seinen Nachfahren beherzigt wurden. Noch immer ist das Unternehmen zu 100 Prozent in Familienbesitz und beschäftigte 2018 circa 500 Mitarbeiter in Deutschland. Die Cousins Steffen und Philipp Hengstenberg sind als Vertreter der fünften Generation im Verwaltungsrat, der von Albrecht Hengstenberg (vierte Generation) geleitet wird. Philipp ist zugleich in der dreiköpfigen Geschäftsführung für Einkauf und Produktion verantwortlich. Die Familie nimmt also nicht nur ihre Kontrollrechte wahr, sondern beteiligt sich kontinuierlich an der Geschäftsführung, auch wenn ihr seit den 1990er-Jahren auch familienfremde Manager zu Seite stehen. Auf der Homepage werden stolze Bauern aus der Region präsentiert, die seit vielen Jahrzehnten Hengstenberg mit hochwertigen Zutaten beliefern. Zugleich

---

499 Alle Zitate nach Hengstenberg, Menschen (unveröff. Manuskript im Hengstenberg-Firmenarchiv).



verweist man auf die Prägekraft der eigenen Geschichte. 2016 zog die Firmenzentrale an den Stammsitz zurück, um die Verwurzelung in der Tradition auch symbolisch zu unterstreichen.<sup>500</sup>

Sicherlich mögen diese Beispiele nur einen kleinen Ausschnitt der Palette von Ansätzen zeigen, die Familienunternehmer bis heute nutzen, um das Wertgefühl des Familieneigentums zu revitalisieren. Gemeinsam belegen sie jedoch, dass die konsekutive Nachfolge und die Rekrutierung der Firmenleiter aus dem Familienpool längst keine Selbstverständlichkeit mehr waren, sondern einer aktiven Legitimationsarbeit bedurften. Dies gilt für beide Untersuchungsgebiete, früher in den USA und später in Deutschland.

Als Spezifikum Deutschlands ist allerdings zu erkennen, dass die familieninterne Nachfolge auch seit den 1970er-Jahren die Regel blieb, die Weitergaben des gewerblichen Besitzes aber – sollten sie erfolgreich sein – wesentlich stärker strukturell und organisatorisch vorbereitet wurden. Markant ist, dass der Generationenübergang im Anschluss zu den „zweiten Gründern“ häufig durch eine Phase des kohabitativen Interregnums gekennzeichnet war, in der Vertreter der alten und neuen Generation aktiv in die Geschäftsführung involviert wurden. Dieses auch als „Zweigenerationenführung“ bezeichnete Modell erwies sich als Hybrid zwischen klassischen patriarchalischen und kooperativen Teamstrukturen der Unternehmensleitung. Das Ziel lautete, Führungskrisen frühzeitig vorzubeugen. Ein breiter Kreis von Fallbeispielen wie Grundig, Bagel, Rodenstock, Lambertz, Benteler oder Diehl belegt<sup>501</sup>, dass seit den 1960er-Jahren neuartige Führungsgremien gebildet wurden, in denen Vorgänger und Nachfolger gemeinsam agierten. Ob in Form einer erweiterten Geschäftsführung, als Führungsbeirat, Verwaltungs- oder Aufsichtsrat betitelt, arbeiteten in diesen Gremien die Komplementäre mit den zur Nachfolge designierten Familiengesellschaftern und oft auch mit familienexternen Führungskräften zusammen. Innerhalb der neuen Führungsstrukturen füllte der Seniorchef aufgrund des eingespielten Senioritätsprinzips eine weiterhin dominante Rolle in den Entscheidungsprozessen aus, während die Nachkommen eher passiv blieben. Gleichwohl bildete die Einbeziehung in den Führungskreis auch für Letztere ein wichtiges Signal der familiären Integration und eröffnete ihnen die Möglichkeit, in die zukünftige Leitungsrolle hineinzuwachsen. In diesen Übergabepraktiken überschritten sich somit dynastische, hierarchische und zugleich koedukativ einbindende Funktionen, die eine Fortführung von Eigentum und Management in den Händen der Familie ermöglichten.<sup>502</sup>

Die intensiven Bemühungen deutscher Familienunternehmen seit den 1970er-Jahren, die Verbindung von Besitz und Leitung aufrechtzuerhalten, waren nur aus dem historischen Kontext erklärbar. Hier griff die Formel, dass sich die Integrationskräfte psychologischen Eigentums umso mehr verstärkten, je länger die Werte, Anschauungen und Symboliken der Familie bereits als Orientierungsmodell für die

---

500 Stuttgartar Zeitung, 17.01.2018; Firmenhomepage: <https://www.hengstenberg.de> (Zugriff: 20.09.2018).

501 Vgl. die Beschreibung der Fallbeispiele in Page u. a., Familienunternehmen.

502 Vgl. Lubinski, Familienunternehmen, S. 215.

Unternehmenskultur fungiert hatten. Dies gilt sowohl für die Regelung der Unternehmensnachfolge als auch für die Bereitschaft von Familiengeschaftern und familiären Anteilseignern, ihr Kapital weiterhin geduldig im kollektiven Familienprojekt arbeiten zu lassen und es ihm nicht aus persönlicher Opportunität zu entziehen.

Gleichwohl drohten die Integrationskräfte der Unternehmerfamilien nicht allein deshalb zu schwinden, weil sich einzelne Mitglieder im Sog des gesellschaftlichen Individualisierungsprozesses vom Familienverbund emanzipierten und damit die Fortführung der Mehrgenerationenunternehmen infrage stellten. Hinzu traten organisatorische Herausforderungen, die aus dem exponentiellen Wachstum der Familiendynastien selbst entsprangen. Familienunternehmen, die den Übergang in die dritte oder gar noch weitere Generation meisterten, hatten sich mit einem stetigen Anwachsen ihres Gesellschafterkreises auseinanderzusetzen. Bei dem amerikanischen Agrarunternehmen Cargill setzte sich die Eignergruppe 1950 aus zwölf, 1970 bereits aus 30 und Ende des Jahrtausends aus etwa 70 Personen zusammen.<sup>503</sup> Bei den bereits vor 1900 gegründeten Unternehmen C&A, Haniel oder Miele erweiterte sich die Familienbasis auf mehrere, oft heterogene und kaum mehr überschaubare Familienzweige. Dem innerfamiliären Anspruch auf eine Gleichbehandlung aller Kinder stand die unternehmerische Logik einer Konzentration und möglichst klaren Strukturierung von Führungs- und Eigentumsverhältnissen entgegen. Um in diesem Spannungsfeld die Identität der Familien aufrechtzuerhalten, Konflikte zu vermeiden und die Auswahl des geeigneten Führungspersonals zu gewährleisten, war eine dynamische Anpassung der Organisationsmodelle notwendig. Das Management familiärer Komplexität erforderte die Schaffung von Familiengremien, die als Schnittstellen zwischen Familie und Unternehmen dienten. In der Geschichte der deutschen Familienunternehmen findet sich frühzeitig, etwa im Fall Haniel oder Krupp, eine derartige Implementierung von Beirats- und Stiftungskonstruktionen oder Verwaltungsinstitutionen.<sup>504</sup>

Die Vielfalt ihrer Erscheinungsformen und ihre individuelle Ausgestaltung können hier nur sehr ausschnitthaft Erwähnung finden. Auffallend erscheint jedoch, dass seit den 1960er-Jahren ein Trend zu erkennen ist, dass zuvor oft lediglich informell festgelegte Verhaltensregeln der Großfamilien als Familienbeziehungsweise Unternehmensverfassungen verschriftlicht und damit als justitiable Organisationsprinzipien verbindlich gemacht wurden. Beispielhaft sei auf die über Jahre aus den moralisch-religiösen Anschauungen der Familie Brenninkmeijer entwickelten, überaus sinnbildlich als „Unitas-Regeln“ bezeichneten Vorgaben verwiesen, die in den 1960er-Jahren fixiert wurden. Sie enthielten Governance-Prinzipien, die von der Verpflichtung der Gesellschafter zur Kapitalbindung im Unternehmen über Erb- und Nachfolgeregeln bis hin zu Geboten für die Mitarbeiterführung reichten.<sup>505</sup> Das übergeordnete Ziel lautete, die Interessen von Familie und Unternehmen zu harmonisieren und zugleich neue Impulse für die kollektive Sinnstiftung zu setzen. Regelmäßige Treffen der äußerst umfangreichen und internationalen

---

503 Vgl. Henkoff, *Inside*, S. 87.

504 Vgl. James, *Familienunternehmen*, S. 102 f.

505 Vgl. Spoerer, *C&A*, S. 371, ausführlich S. 339 ff.

Familienzweige sollten der Kommunikation und der symbolischen Erneuerung des Familiengedächtnisses dienen. Bis in die Gegenwart finden sich bei der Familie Brenninkmeijer intensive Bemühungen, der drohenden Desintegration der Großfamilie aktiv entgegenzuwirken. Jüngstes Exempel ist die 2010 umgesetzte Initiative, am Ursprungsort der Firma C&A in der nordrhein-westfälischen Kleinstadt Mettingen ein Refugium familiärer Interaktion zu schaffen und es mit einem Archiv und Museum zur objektivierten Reproduktion der gemeinsamen Werte und der Familiengeschichte zu nutzen.<sup>506</sup> Über viele Jahrzehnte haben derartige Maßnahmen geholfen, die innere Verbindung zwischen den vielen Zweigen der Familie aufrechtzuerhalten. Die seit Frühjahr 2018 anhaltenden Gerüchte, dass einzelne Familienteile einen Verkauf des Unternehmens C&A nach China befürworten, stellen allerdings infrage, ob diese Integrationsleistung auch in Zukunft gelingen mag.<sup>507</sup>

Während Chandler somit recht einseitig das Größenwachstum und die zunehmende Komplexität der Führungsaufgaben als ökonomisch rationalen Impetus für eine notwendige Umstrukturierung der Besitz- und Leitungsstrukturen auffasste, entstand auch aus der zunehmenden Größe des Familienverbundes ein Druck, die familiäre Unternehmenskultur auf einer strukturellen Ebene dynamisch einzufassen und sie emotional neu zu legitimieren, ohne dabei – wie noch Chandler unterstellte – die Familienkontrolle zwangsläufig aufzugeben.

Wie am Beispiel Mars gezeigt, finden sich auch in amerikanischen Familienfirmen bewusste Initiativen, den Familieneinfluss aufrechtzuerhalten. Gleichwohl waren in den USA die Fliehkräfte höher und dominanter, die aus dem gesellschaftlichen und ökonomischen Umfeld auf die Familienakteure einwirkten. In den USA entfalteten sich spätestens seit den 1950er-Jahren massive Kräfte einer institutionellen Isomorphie. Hier präsentierte das unternehmerische Umfeld eine Lösung der anderen Art, um die Komplexitätsprobleme von Familie und Unternehmen aufzulösen. Dabei waren es die staatlichen und rechtlichen Regulierungen, die das organisationale Feld der Unternehmen in den USA bestimmten. Seit der Zwischenkriegszeit sorgten Kartellgesetze, das Erb- und Steuerrecht sowie die Infrastrukturen des Finanzsystems und das Outsider-Kontrollsystems dafür, dass Informalität und Familiarität zugunsten von Marktmechanismen und formeller Regulierung zurücktraten. Normativer Anpassungsdruck entsprang jedoch auch aus dem idealisierten Musterbild des Managers und aus der Orientierung an dem Geschäftserfolg der wachsenden US-Großkonzerne. Viele Familienunternehmen in den USA setzten als Wachstumsstrategie nun ebenso auf Massenfertigung, Diversifizierung und internationale Expansion. Der Trend zur horizontalen und vertikalen Integration der Wertschöpfungsketten, nicht zuletzt durch Direktinvestitionen in Deutschland und Europa, führte zur Ablösung funktionaler, eigentümerfinanzierter Organisationsmuster. Selbst Firmen, die wie Ford oder Otis lange durch einen starken Gründermythos

---

506 Vgl. ebd., S. 341.

507 Vgl. Brenninkmeijer, Alexander, Ein Verkauf von C&A wäre ein Verkauf unserer Identität, in: Focus Money Online, 19.02.2018, [https://www.focus.de/finanzen/diverses/unternehmen-mit-familientradition-alexander-brenninkmeijer-ein-verkauf-von-c-a-waere-ein-verkauf-unserer-identitaet\\_id\\_8489583.html](https://www.focus.de/finanzen/diverses/unternehmen-mit-familientradition-alexander-brenninkmeijer-ein-verkauf-von-c-a-waere-ein-verkauf-unserer-identitaet_id_8489583.html) (Zugriff: 14.12.2018).

geprägt waren, notierten nun als Kapitalgesellschaften an der Börse. Die alten Modelle dynastischer Führung wurden in den USA anders als in Deutschland frühzeitig abgelöst. In dieser Übergangsphase zu multinational agierenden Industriekomplexen lautete die Antwort auf die Frage, wie die Gleichheitserwartung der Familie mit den Unternehmensinteressen in Gleichklang zu bringen seien, oftmals, sich zugunsten professioneller Manager aus der aktiven Geschäftsführung zurückzuziehen und sich zur Finanzierung notwendiger Erweiterungsinvestitionen fremder Kapitalgeber und der Börse zu bedienen.

Aus einer nüchternen ökonomischen Sicht muss dies als potenziell durchaus sinnvoller Schritt gewertet werden, um einerseits dem Unternehmen eine größere Flexibilität und einen erweiterten Aktionsraum zu bieten. Andererseits erlangten auch die Familiengesellschafter größeren Spielraum und leiteten eine Risikodiversifikation bei der Anlage ihres privaten Kapitals ein. Nun konnten sie in möglicherweise profitablere Geschäfte investieren und die Abhängigkeit von einem „asset“ durch eine breitere Streuung der Anlagen vermeiden. Sofern wachsende Familienunternehmen weitere Kapitalzuschüsse benötigten, um geschäftlich zu expandieren, stellte sich somit auch für die Einzeleigentümer eine grundsätzliche Frage: Waren sie weiterhin bereit, das vergrößerte Haftungsrisiko zu tragen, das bei einer Finanzierung aus dem Cash-Flow, aus dem Privatvermögen oder über Bankkredite automatisch entstand? Unternehmer in den USA entschieden sich an diesem Punkt häufiger für eine auf Eigeninteressen fokussierte Anlagestrategie jenseits des Kollektivgutes Familienunternehmen.<sup>508</sup>

Die mittelständisch geprägten deutschen Familienunternehmen erlebten in vielen ihrer Geschäftsfelder einen ähnlichen ökonomischen Veränderungsdruck erst deutlich später. Hier hatten die exzellenten Exportchancen und die boomenden Verkäufermärkte der „Wirtschaftswunderjahre“ lange eine stabile Firmenentwicklung garantiert. Bei ihrem absichernden Blick nach rechts und links zu den Konkurrenten innerhalb ihrer Branchen und Sektoren konnten sie sich weiterhin an anderen, hoch profitablen Familienunternehmen orientieren. Die mimetischen Dynamiken sprachen also eher für Bewahrung als für Wandel oder Ausstieg. Erst in den „langen“ 1970er-Jahren kehrten die Krisenerfahrungen zurück. Nun ballten sich der industrielle Strukturwandel, die Automatisierung, neue Konsumerwartungen und das Vordringen ausländischer, meist japanischer Wettbewerber zu komplexen Herausforderungen zusammen. Auch in Deutschland wirkte dieser Umfeldwandel nun als Auslöser, um bestehende Organisationsformen kritisch zu hinterfragen. Dies aber geschah zu einer Zeit, in der sich der Erhalt der Familienkultur im kollektiven Gedächtnis noch als stabilisierendes Instrument des Krisenmanagements eingepägt hatte.

Diese Prägung auf das Moment der Absicherung sollte die Entwicklung familiärer Unternehmenskulturen in Deutschland bis weit in das letzte Drittel des 20. Jahrhunderts auf allen Ebenen der Unternehmensführung und der betrieblichen Sozialverfassung nachhaltig beeinflussen. Sichtbar ist dies exemplarisch in prominenten familiären Großunternehmen wie Bertelsmann, Schaeffler oder Messer. Sie alle öffneten sich Ende der 1960er-, Anfang der 1970er-Jahren für alternative managementgeführte Organisationskonzepte,

---

508 Vgl. Anderson, Mansi u. Reeb, *Founding Family Ownership*, S. 263-285.

in denen die familiäre Kontrolle und Unabhängigkeit der Firmen jedoch über komplexe Stiftungs- und Holdingstrukturen abgesichert blieben. Dies wurde durch das besondere deutsche Stiftungsrecht ermöglicht, das neben der Familienstiftung auch sogenannte unternehmensverbundene Stiftungen kennt, um familiäre Firmenanteile zu poolen, die Nachfolge zu erleichtern beziehungsweise die Unternehmen aktiv weiter selbst zu betreiben. Daneben schützten Mehrheits- und Vorzugsstimmrechte des deutschen Aktienrechts lange Zeit familiären und institutionellen Blockbesitz.<sup>509</sup> Auch wenn die eigene Finanzkraft der Familien oft nicht mehr ausreichte, um den Unternehmen dringendes Investitions-, Erweiterungs- und Expansionskapital zuzuführen und zunehmend externe Kapitalgeber Einzug hielten, minimierten diese Konstrukte die Sorge vor Kontrollverlust. So zielten beispielhaft 1977 die frühzeitigen Vorbereitungen für eine generationelle Nachfolge im Bertelsmann-Konzern ausdrücklich darauf, den Rückzug der Familie aus dem strategischen Alltagsgeschäft zu verhindern. Noch in der Debatte um einen Börsengang des Unternehmens, die Ende des Jahrtausends wieder aufflammte, lehnte die Familie um Reinhard Mohn es ab, den Konzern für Mitsprache- und Stimmrechte anonymer Fremdanleger zu öffnen. Das Argument lautete, dass ein solcher Schritt nicht nur die Unabhängigkeit des Unternehmens gefährde, sondern die stabile Firmenkultur zerstöre, die es bislang sicher durch viele Krisen und Umbrüche geführt habe.<sup>510</sup> Die Familie nahm nun sogar eine hohe Verschuldung des Konzerns in Kauf, um nach dem Zusammenbruch der New Economy externalisierte Investorenanteile zurückzukaufen und wieder vollständige Kontrolle zu erlangen.<sup>511</sup> In Krisen, mag man verallgemeinern, war in Deutschland nicht die offene Flucht nach vorn auf die Kapitalmärkte, sondern ein vorsichtiges Vortasten in neue Finanzierungsmodelle und ein Rückzug auf bewährte familiäre Governance-Modelle das Mittel der Wahl.

Ein solcher Reflex zeigte sich seit den 1970er-Jahren auch in den Arbeitsbeziehungen und Sozialverfassungen der Familienunternehmen. Ungeachtet von branchenspezifischen Sonderentwicklungen zeigte sich ganz allgemein, dass es der Strukturwandel der Arbeitswelt zunehmend erschwerte, die persönlichen Bezüge in der Mitarbeiterführung aufrechtzuerhalten. Mit der zunehmenden Spezialisierung und Differenzierung der Produktion, der mikroelektronischen Automatisierung und Rationalisierung veränderten sich die Berufsbilder. Der hochqualifizierte Facharbeiter und Techniker ersetzte den fürsorgeempfindlichen Arbeiter. Das gesellschaftliche Ideal einer konstanten Arbeitsbiografie, das heißt von der Ausbildung bis zur Verrentung in einem Unternehmen „heimisch“ zu sein, wurde durch krisenbedingte Entlassungen und strukturellen Abbau von Arbeitsstellen minderer Qualifikationsstufen destabilisiert. Die Folge war eine große Verunsicherung der Arbeitnehmer und eine Zunahme von Arbeitskonflikten. Sie wurden im korporatistischen deutschen Modell zwar durch Verbände und Gewerkschaften moderiert, die Erosion des Betriebsfamilien-Narrativs aber ließ sich nicht aufhalten.

---

509 Vgl. u. a. Feick, Stiftung; Berghoff, Blending, S. 865.

510 Vgl. Steingart, Gabor, Er oder ich, in: Der Spiegel, 05.08.2002, S. 90-94.

511 Vgl. Page u. a., Familienunternehmen, S. 84.

Zugleich löste die neue Erlebnis- und Freizeitkultur der pluralen Massenkonsumgesellschaft die Prägung des Alltags der Mitarbeiter auf die Unternehmen. Anhand der Unternehmen Bagel und Rodenstock bietet die Studie von Christina Lubinski eindrucksvolle Inneneinsichten, wie die soziale Umformatierung auf individualisierte Lebensentwürfe den Zusammenhalt von Familie und Belegschaft schwächte. Betriebsfeste und die kollegiale Freizeitgestaltung am Feierabend fanden weniger Resonanz, wodurch wichtige informelle Elemente der innerbetrieblichen Vergemeinschaftung verloren gingen. Im Betriebsalltag drückte sich der gesellschaftliche Wertewandel hin zu postmaterialistischen Zielen der Selbstverwirklichung darin aus, dass gewohnte konservative Tugenden der Disziplin, Gehorsamkeit oder Betriebstreue an Bedeutung verloren.<sup>512</sup> Vielmehr trat in den Vordergrund, die zunehmend geistig arbeitende Fachbelegschaft durch einen an Partizipation und individueller Weiterentwicklung orientierten Führungsstil zu motivieren.<sup>513</sup> Nun mussten auch die deutschen Familienunternehmen ihre innere Führungskultur justieren, um die neuen Erwartungen zu bedienen, die aus der Mitte der Belegschaft an sie herangetragen wurden. Wenn auch im Vergleich zu vielen US-Firmen zu einem späten Zeitpunkt, erfolgte auch in Deutschland ein Abbau von Hierarchien, ein Einschwenken der Familienunternehmen auf partizipative Unternehmenskulturen und eine Tendenz zur Lockerung des Konnexes zwischen Familie und Unternehmen, wobei die Berufung familienfremder Manager der erste Schritt war und vielfach blieb. Der Abschied vom Eigentum und damit von den Kontrollrechten fand meist wesentlich später oder auch gar nicht statt.

Gleichwohl wäre es verfehlt, aus diesen Konvergenzentwicklungen eine grundsätzliche Schwächung der deutschen Familienkulturen in den Orientierungskrisen der 1970er-Jahre herauszulesen. So hat es den deutschen Familienunternehmen bis in die Gegenwart genützt, dass sie in der öffentlichen Wahrnehmung als „sichere Häfen“ beziehungsweise Gegenmodelle zum unpersönlichen, rein marktgesteuerten Risikokapitalismus amerikanischer Spielart galten. Als Arbeitgeber blieben die Familienunternehmen attraktiv, weil ihnen durch ihre hohe lokale Standorttreue und oft eher vorsichtigen Expansionschritte kein Hang zu radikalen Rationalisierungsschritten, schnellen Produktionsverlagerungen oder Outsourcing-Strategien nachzusagen war. Die langfristig angelegten familiären Stabilitäts- und Qualitätskulturen standen für eine stärkere Regelorientierung und Ritualisierung der Arbeitsbeziehungen. Diese sozialbetrieblichen Trägheitsmomente boten das Risiko der organisationalen Starrheit. Zugleich wirkten sie aber als stabilisierende Elemente auf die Sozialverfassungen ein, was in Transformationsphasen zu einem hohen Gut avancierte. Das gewachsene Image sowie gute Qualifizierungs- und Weiterbildungsoptionen für die Mitarbeiter wirkten als wertvolles „asset“, um die benötigten Facharbeiter zu binden beziehungsweise als Arbeitskräfte zu gewinnen.

Bislang gibt es jedoch kaum überzeugende empirische Studien, welche nationale Unternehmens- und Familienkulturen in ihren wechselseitigen Bezügen analysieren und dabei Länderspezifika vergleichen.

---

512 Vgl. Inglehart, *Silent Revolution*; Klages, *Wertorientierungen*; aus personalpolitischer Perspektive siehe Rosenberger, *Transformationsstrategie*.

513 Vgl. Jakobi, *Personalpolitik*; Lubinski, *Familienunternehmen*, S. 279.

Lediglich die Untersuchungen des niederländischen Organisationsanthropologen Geert Hofstede liefern als Momentaufnahme aus den 1980er-Jahren erste Hinweise auf die Prägung der Unternehmen durch ihre kulturelle Umwelt.<sup>514</sup> Hofstede definierte anhand von Umfragen unter Mitarbeitern diverser IBM-Standorte vier Kulturdimensionen, um die Verhaltenspräferenzen von betrieblichen Akteuren zu erfassen. Im Feld der „Machtdistanz“ skalierte seine Studie, inwieweit Mitarbeiter Wert auf eine gleichgewichtete Beteiligung an Entscheidungsprozesse legten. Sowohl für die USA als auch für Deutschland wies er nach, dass hierarchische Ungleichverteilungen und Autoritätsdenken kaum mehr verbreitet waren. Auch in Deutschland hatten sich liberal-demokratische Werte der Mitsprache und Kooperation gegen alte Muster patriarchalischen Autoritätsdenkens durchgesetzt. Weiter zeigte sich in der Dimension „Leistungsideale“, dass sich die Betriebswelten beider Länder durch ausgeprägte Wettbewerbs- und Selbstbehauptungsorientierungen kennzeichneten.

Während sich in diesen beiden ersten Punkten Angleichungsprozesse der Unternehmenskulturen zeigten, wiesen die weiteren Dimensionen „Individualismus“ und „Unsicherheitsvermeidung“ nachhaltige Unterschiede auf. In den USA schätzten Führungskräfte und Mitarbeiter den Wert von Gruppenentscheidungen und kollektiver Konsensbildung deutlich niedriger ein. Eine individualistische Mentalität galt in Übersee als wichtiger Motor, um die Kreativitäts- und Innovationspotenziale des Einzelnen für das Unternehmen nutzbar zu machen. In Deutschland dagegen war ein Wir-Gefühl stärker internalisiert, was als eine Betonung von Leitbildern der Konformität, des Ordnungs- und Sicherheitsbewusstseins interpretiert werden kann. Spätere Arbeiten zu national- und unternehmenskulturellen Divergenzen bestätigten, dass deutsche Unternehmen tendenziell stärker auf tradierte Erfahrungswerte setzten, wenn es darum ging, Pläne und Prognosen zur Abschätzung zukünftiger Marktrisiken zu entwickeln. Das „emotional-psychologische Bedürfnis nach einer strukturierten Umgebung“<sup>515</sup> führte dazu, dass sich tradierte Verhaltensnormen und ein kollektives Sicherheitsdenken fest etablierten.<sup>516</sup>

Überträgt man diese Erkenntnisse trotz ihres recht groben Zuschnitts auf die Rolle der Familienunternehmen, erscheint ihre Persistenz in Deutschland nicht zuletzt als Folge einer charakteristischen nationalen Wirtschaftskultur. Die Konstruktionsprinzipien von Familienunternehmen erwiesen sich in Deutschland als kompatibel zu den Stabilitäts- und Sicherheitserwartungen der Gesellschaft. In dieser Lesart fanden Phänomene der Risikoaversion oder des geduldigen Gesellschafterkapitals auf der Unternehmensebene ihre gesellschaftliche Entsprechung in einer im Vergleich zu den USA bis in die 1990er-Jahre deutlich höheren Sparquote. Der Umstand, dass gerade ältere Generationen in Deutschland deutlich stärker dazu neigen, das selbst erwirtschaftete Geld „zusammenzuhalten“, um es den Erben als Startvorteil in ihr eigenes Leben zu hinterlassen, verweist zudem darauf, dass greifbare Mentalitätsunterschiede zwischen den Gesellschaften beider Länder bestanden und bestehen. Der in den USA vergleichsweise geringere

---

514 Vgl. Hofstede, *Culture's Consequences*.

515 Vgl. Opresnik, *Unternehmenskultur*, S. 133.

516 Vgl. Hoffmann, *Unternehmenskultur*, S. 91 ff.; Trompenaars, *Riding the Waves*.



Wunsch, den Nachfahren etwas zu vermachen, spiegelt sich auch in der Verbreitung von Umkehrhypotheken, „reverse mortgages“, wider, bei denen man seine Immobilie gegen eine Abschlagszahlung oder eine Zusatzrente bei lebenslangem Wohnrecht quasi verkauft. Beim Tod geht sie in das Eigentum der Bank über oder die Erben tilgen den Kredit. Dieses Modell, das der älteren Generation einen höheren Lebensstandard gleichsam auf Kosten der Erben („verbrauchen statt vererben“) ermöglicht, hat es in der Bundesrepublik sehr schwer. Erst 2007/08 kamen erste Anbieter auf den Markt.<sup>517</sup> 2007 gab es nur 200 Kontrakte. In den USA dagegen, dem weltweit größten Markt für diese Immobilienverzehrprodukte, waren es im gleichen Jahr 879.708. Dort wurden Umkehrhypotheken seit 1960 angeboten und 1989 mit staatlichen Bürgschaften unterlegt. Großbritannien ist der größte europäische und der weltweit zweitgrößte Markt. Die Kapitalismusvarianten spiegeln sich relativ eindeutig darin wider, in welchem Umfang die intergenerationelle Weitergabe von Vermögen angestrebt wird.<sup>518</sup> Diese allgemeinen Mentalitätsunterschiede beeinflussten auch die Vererbungspraxis von Familienunternehmen.

Der gedämpfte Individualismus und die im koordinierten Kapitalismus spürbare Neigung zu gruppenorientierter Kohäsion nach innen und außen erleichterte es, die Ideale der Familie als Führungs- und Organisationsmodell von Unternehmen aufrechtzuerhalten. Anders gewendet, führte das in den USA weit stärker akzeptierte Leitbild, die Früchte der eigenen Leistung auch für den persönlichen Hedonismus einzusetzen, dazu, dass die intergenerationelle Weitergabe von Firmenbesitz kaum als ein eigenständiger gesamtgesellschaftlicher Wert aufgefasst wurde. Die starke individualistische Prägung der US-Gesellschaft lässt es vor diesem Hintergrund deutlich schwerer erscheinen, sowohl Firmengründer als auch ihre potenziellen Erben und Nachfolger auf ein Mehrgenerationsprojekt zu verpflichten.

Dabei war es gerade der Sicherheitsgedanke, der sich angesichts der massiven politischen und ökonomischen Umbrüche, die Deutschland im 20. Jahrhundert durchlebte, fest in die soziokulturelle DNA der Unternehmenslandschaft eingeschrieben zu haben scheint. War es zunächst die Mangelgesellschaft der Nachkriegsjahre, so sorgte die erhöhte Sensibilität für die sozialen und ökonomischen Gefährdungslagen der postindustriellen Moderne seit den 1970er-Jahren dafür, dass Familienunternehmen zumindest partiell wieder als Stabilitätsanker wahrgenommen wurden. Treffend wies der Soziologe Ulrich Beck darauf hin, dass sich gesellschaftliche Trends der Freizeit- und Erlebnisorientierung mit Konturen einer Risikogesellschaft vermischten, die sich hoch sensibel gegenüber neuen Konfliktpotenzialen in der Verteilung von Arbeit, Eigentum und Wissen zeigte. An beide Entwicklungen hatten sich die Familienunternehmen durch veränderte innere und äußere Konstruktionsprinzipien anzupassen.

Insgesamt vervollständigt sich das Bild, dass das Konzept der Unternehmenskultur als ein dynamisches und sehr heterogenes Konstrukt aufzufassen ist. Schauen wir auf die Mikroebene der Unternehmen

---

517 Vgl. Brozio, Instrument, S. 1-18.

518 Die Statistik reflektiert nicht nur Konsumwünsche, sondern auch Altersarmut. Die Daten stammen von Ben-Shlomo, Reverse Mortgage, S. 27.



selbst, sind die Unterschiede gering, die sich aus dem Vergleich der Firmenkulturen lang etablierter Familienunternehmen wie Mars und Bahlsen, Cargill oder C&A ergaben. Die Familien entwickelten ähnliche Identitätsmuster und gleiche Mechanismen, um die Familienbindung zu erhalten. Allerdings gab es deutliche Unterschiede in der Geschwindigkeit und Intensität der Kräfte, die im Untersuchungszeitraum von außen auf die Familienunternehmen einwirkten. So fanden wir eher auf der Makroebene grundsätzliche gesellschafts- und wirtschaftskulturelle Divergenzen. Hier zeigt die historische Gesamtschau starke Kontraste der Länderentwicklungen: Während in den USA die politische Stabilität, die meist überlegene ökonomische Leistungskraft und das frühe Aufscheinen einer Multioptionsgesellschaft dazu führte, dass sich familiäre Unternehmenskulturen tendenziell destabilisierten, waren es in Deutschland die massiven Verwerfungen der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts und der Rückstand in der Ausprägung der Wohlstands- und Konsumgesellschaft, durch die familiäre Firmenidentitäten immer wieder (re-) stabilisiert wurden. So lassen sich strukturelle Divergenzen letztlich nur unter Berücksichtigung dieser erfahrungs- und mentalitätsgeschichtlichen Eigenarten der beiden Länder verstehen. Allerdings scheinen sich die Haltekräfte der Familienunternehmen auch in Deutschland graduell abzuschwächen. Im Zuge des dynamischen Globalisierungsprozesses und der Hyperindividualisierung der Gesellschaft scheinen in den letzten Jahrzehnten neue Konvergenzentwicklungen auf. Auch wenn es sie partiell schon immer gab, häufen sich nun auch in Deutschland die Nachfolgeprobleme, die auf eine schwächere Bindung und Sinnstiftung der Familienunternehmen innerhalb des familiären Verbunds schließen lassen. Sinnbildlich hierfür stehen die Konflikte bei Bertelsmann und die jüngsten Spaltungen der Brauerei-Dynastie Becker in Köln, des traditionsreichen Keksfabrikanten Bahlsen oder der Verlagsgruppe Oetinger. Mittlerweile gehen die Forschungsinstitute davon aus, dass zwischen 2018 und 2022 wohl nur noch rund 50 Prozent der Familienunternehmen eine familieninterne Nachfolgelösung finden werden. In rund 20 Prozent der Fälle scheinen unternehmensinterne Betriebsübergaben an Mitarbeiter möglich. Rund jedes dritte mittelständische Familienunternehmen aber erwägt bei der Regelung der Nachfolge offen einen Verkauf an Externe, was den Fliehkräften der Familie, einem zunehmenden Mangel an Unternehmernachwuchs und zugleich den hohen Kapitalanforderungen des internationalen Wettbewerbs und der Digitalisierung geschuldet ist.<sup>519</sup> Der einschneidende Wandel des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeldes stellt die Familienkultur im Unternehmen abermals vor Herausforderungen, sich anzupassen.

---

519 Vgl. Schätzungen des IfM Bonn: Kay u. a., Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2018 bis 2022, S. 23; Landgraf u. Potthoff, Mittelstand treibt Bankgeschäft an, in: Handelsblatt, 03.01.2007; K.E.R.N.-Studie zur Unternehmensnachfolge 2017, <https://www.die-nachfolgespezialisten.eu/studieunternehmensnachfolge/> (Zugriff: 28.08.2018).

## H. Fazit

Diesseits und jenseits des Atlantiks waren und sind Familienunternehmen konstitutive Elemente der jeweiligen Wirtschaftssysteme. Es fällt nicht schwer, Gemeinsamkeiten in der historischen Entwicklung und dem heutigen Erscheinungsbild von Familienunternehmen beider Länder zu finden. Ein zentrales Charakteristikum ist die Mehrgenerationalität. Familienunternehmen gelingt es, den unternehmerischen Familiensinn und die Kontinuität in Eigentum, Leitung und Kontrolle aufrechtzuerhalten. So wurde die Warsteiner Brauerei 1753 von Antonius Cramer in Warstein (Westfalen) gegründet. Sie wird heute in der neunten Generation von Catharina Cramer (geboren 1978) geführt. David G. Jüngling öffnete 1829 die Eagle Brewery in Pottsville (Pennsylvania), die seit 1873 D.G. Yuengling & Son heißt. Das Unternehmen wird heute von Richard (Dick) Yuengling (geb. 1943) in der fünften Generation geführt, dessen vier Töchter allesamt im Unternehmen arbeiten, zwei davon im Management. Der Übergang der Leitung der zu 100 Prozent im Familieneigentum befindlichen Brauerei in die sechste Generation steht bevor.

Beide Unternehmen gehören jenseits riesiger multinationaler Bierkonzerne zu den wichtigen überregionalen Brauereien ihres Landes. Sie befinden sich im Alleineigentum der Familien und sollen es, so die klaren Aussagen, auch langfristig bleiben. Beide Unternehmen sind seit über 250 beziehungsweise 180 Jahren tief an ihren kleinstädtischen Standorten verwurzelt und pflegten lange eine ausgesprochen patriarchalische Unternehmenskultur. Sie werben offensiv mit ihrer Tradition und dem persönlichen Einsatz der Familie, die für Qualität und Solidität steht. Zum ersten Mal in der Unternehmensgeschichte hat bei Warsteiner eine Frau das Ruder übernommen. Auch bei Yuengling kündigt sich dies an. Die vier Leitsätze Yuenglings könnten so oder ähnlich bei Warsteiner und vielen anderen älteren Familienunternehmen zu finden sein: „1. Stay small. 2. Don't go public. 3. Avoid big cities. 4. Keep it in the family.“<sup>520</sup>

Ein klarer Unterschied ist bei der Einstellung gegenüber Arbeitnehmervertretern festzustellen. Während der Betriebsrat bei Warsteiner über Jahrzehnte eine konstruktive Rolle spielt und 2017 den unter anderem vom Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) verliehenen Preis „Demokratie im Betrieb“ gewann<sup>521</sup>, hat Yuengling Gewerkschaften 2006 aus seinem Unternehmen verbannt. Die Folge war ein bis heute bestehender Boykottaufruf verschiedener Arbeitnehmerverbände.<sup>522</sup> Während Warsteiner von den Spielregeln des kooperativen Kapitalismus geprägt ist, steht Yuengling ganz in der Tradition des unternehmerischen Individualismus. Für Letztere erscheint das in vielen US-Bundesstaaten geltende „right to work“ nicht organisierter Arbeitnehmer als ein Grundrecht und dient als scharfe Waffe gegen den als Bevormundung wahrgenommenen Einfluss externer Organisationen auf das innere Betriebsgefüge. Der triumphalen Selbstinszenierung Yuenglings als Multimilliardär, der 2016 mit einem Vermögen von 1,9 Milliarden Dollar den 361. Platz der US-Vermögenden-Rangliste Forbes 400 einnahm, steht der in

---

520 Zit. nach. Noon, Yuengling, S. 185.

521 Vgl. Westfalenpost, 07.12.2017.

522 Vgl. Pittsburgh Post-Gazette, 28.05.2007.

Deutschland eher diskrete Umgang mit Reichtum entgegen. Die Familie Cramer, deren Vermögen auf 500 bis 600 Millionen Euro geschätzt wird, pflegt wie viele reiche Familienunternehmer eine gewisse Zurückhaltung in Bezug auf ihre Besitztümer.

Während Yuengling in den Medien der USA aufgrund der langen und ungebrochenen Familientradition als eine fast schon kuriose Ausnahme bestaunt wird, erregt die mit neun Generationen ebenfalls eher seltene Kontinuität der „Warsteiner-Familie“ in Deutschland weit weniger Aufmerksamkeit. Hierzulande ist man an alte, sehr langlebige Familienunternehmen gewöhnt und sieht in ihnen keine ausgefallenen Exoten. Die Medien berichten eher nüchtern, aber auch anerkennend über sie. Die Beobachtungen zu diesen Einzelbeispielen decken sich mit den zentralen Ergebnissen dieser Studie.

In Deutschland gibt es mehr eignergeführte Familienunternehmen, die im Durchschnitt deutlich älter sind als in den USA. Demgegenüber fanden sich jenseits des Atlantiks lange signifikant mehr Gründerunternehmen, die – sofern sie überlebten – in der Regel schnell an den Kapitalmarkt gebracht wurden. Dadurch verloren die ursprünglichen Eigentümer die unternehmerische Kontrolle. Eigentum und Management traten auseinander. Dies gilt insbesondere für größere Unternehmen.

Diese im Durchschnitt, nicht aber in allen Einzelfällen nachzuweisenden Unterschiede lassen sich auf ein komplexes Set historischer Ursachen zurückführen. Allgemein ist erkennbar, dass die institutionellen und kulturellen Rahmenbedingungen in Deutschland den Typus des mehrgenerationellen Familienunternehmens unterstützten, während diejenigen in den USA die Dynamik junger Unternehmen förderten.

Das konnte zunächst anhand des Erbrechtes gezeigt werden. Während die deutschen Gesetzgeber die kollektiven Interessen der Familie und damit auch ihre Unternehmen schützten, blieb in den USA der rechtliche Bezugspunkt stets das Individuum, das sich letztlich auf sich allein gestellt zu bewähren hatte. Eine deutlich höhere steuerliche Belastung von Erbschaften in den USA, die zwischen 1941 und 1976 in der Spitze mit 77 Prozent für die betroffenen Familien konfiskatorische Züge trug, war die Folge. Was hier dem Staat als „unverdientes Vermögen“ zufiel – oder in philanthropische Engagements floss, blieb in Deutschland überwiegend in den Händen der Unternehmerfamilien, deren kontinuierliche Bindung an ihre Firmen als hohes Gut angesehen wurde. In den USA war dagegen eine dynastische Vermögensperpetuierung aufgrund des antiaristokratischen Gründungskonsenses der ehemaligen britischen Kolonie ausgesprochen verpönt. Diese Einstellung verwies Kinder von Familienunternehmern darauf, sich durch Gründungen und individuelle Leistungen ein eigenes Vermögen aufzubauen. Weder das Steuerrecht noch die antidynastische Kultur verhinderten jedoch, dass es Familien trotzdem gelang, durch Umgehungs-handlungen, etwa über Trusts, große Vermögen weiterzugeben. Das hatte jedoch einen hohen Preis, denn die Kontrolle über die Unternehmen ging dann zumeist auf Treuhänder über. Insgesamt blieb selbst in den 1940er- bis 1970er-Jahren der Anteil der Erbschaftsteuer am gesamten Steueraufkommen der USA gering. Gleichwohl konnte das Steuersystem Familienunternehmen erheblich schwächen und sogar deren Verkauf erzwingen. Erst gegen Ende des 20. Jahrhunderts ging die Politik der scharfen Besteuerung

großer Erbschaften zu Ende. Es kam zu einer erheblichen Senkung der Steuerlast und zu einer gewissen Konvergenz des amerikanischen und deutschen Erbschaftsteuersystems, sofern es Familienunternehmen betraf. Der deutlich größere und effizientere Kapitalmarkt der USA begünstigte schon früh den schnellen Übergang von Familienunternehmen zu AGs im Streubesitz, was sich besonders deutlich seit dem späten 19. Jahrhundert bei Großunternehmen zeigte. Das deutsche System der bankbasierten Finanzierung stand im diametralen Gegensatz zur kapitalmarktbasierter Finanzierung in den USA. Es ermöglichte langfristige Beziehungen zwischen Hausbanken und Familienunternehmen und damit auch einen gewissen Strukturkonservatismus. Während sich in den USA ein relativ starker Anlegerschutz etablierte, der die anonyme Finanzierung über den Kapitalmarkt erleichterte, lag der Schwerpunkt in Deutschland bei der internen Kontrolle und der Kontinuität konzentrierter Eigentumsstrukturen. In dieselbe Richtung wirkte die Zulassung von Kartellen in Deutschland beziehungsweise nach 1957 ein relativ mildes Kartellverbot mit vielen Ausnahmen, während das rigorose Kartellverbot des Sherman Antitrust Act von 1890 die Konzentration durch Fusionen und damit oft auch das Ende der Familienkontrolle geradezu anheizte.

Erst im Zuge der zweiten Globalisierung kam es seit den 1980er-Jahren zu einer Aufweichung dieser nationalen Unterschiede in den institutionellen Rahmungen der Unternehmensfinanzierung und Corporate Governance. Auch in Deutschland gewann der Kapitalmarkt gegenüber der Kreditfinanzierung an Bedeutung. Wichtig für Familienunternehmen in Form von AGs und Kapitalgesellschaften war insbesondere der Wegfall von Mehrfachstimmrechten, mit denen sich die Familien – im diametralen Gegensatz zum US-Aktienrecht – lange Zeit die Kontrolle sichern konnten, wenn die Mehrheit der Kapitalanteile nicht mehr in ihrer Hand lag. Diese rechtliche Konstruktion hatte über Jahrzehnte ungemein zur Stärkung von Familienunternehmen in Deutschland beigetragen. Neue Transparenz- und Offenlegungspflichten förderten erst seit den 1990er-Jahren eine Konvergenzentwicklung der Finanzsysteme, haben aber in der Praxis die Differenzen im unternehmerischen Verhalten zwischen Deutschland und den USA keineswegs beseitigt.

Politisch sah sich der Staat in Deutschland im Rahmen des Ordnungsmodells des kooperativen Kapitalismus früh in der Verantwortung für Gewerbe und insbesondere für den Mittelstand, während in der „Liberal Market Economy“ der USA das Vertrauen in die Selbstregulierung der Märkte lange groß blieb. Deutsche Familienunternehmer konnten sich auf lokale Spar- und Genossenschaftsbanken verlassen, die im Gegensatz zu den labilen amerikanischen Sparkassen solide Partner waren und einen Teil ihrer Stärke aus der Unterstützung der Kommunen beziehungsweise lokaler Solidargemeinschaften erhielten. In Deutschland entstand auch schon im 19. Jahrhundert ein breit angelegtes technisches Bildungswesen. Durch die restriktive Zulassung zum Handwerk wurden hohe Ausbildungsstandards langfristig festgeschrieben. Es ist eine Ironie der Geschichte, dass ständisch-rückwärtsgewandtes Denken zu fortschrittlichen Ergebnissen führte und die Grundlage für eine produktive Qualitätskultur legte. Rein sozialprotektionistische Bestrebungen etwa zugunsten des Kleinhandels führten jedoch in beiden Ländern in Sackgassen. Eine weitere Säule des deutschen Institutionengefüges stellten die Kammern dar, die nahezu alle Gewerbetreibenden organisierten. Die Regeln des Wirtschaftens wurden in Deutschland traditionell

zwischen Staat, Wirtschaft und Gewerkschaften jenseits reiner Marktprinzipien ausgehandelt. Starke personelle Netzwerke und einflussreiche Interessenorganisationen wie Verbände und Gewerkschaften schufen die Grundlage für eine informelle und formelle Koordinierung, was auch den Familienunternehmen des Mittelstandes half, ihren Interessen aktiv Gehör zu verschaffen. Diese Kollektivinstitutionen entstanden zwar ebenfalls in den USA, erlangten jedoch nie eine vergleichbare Bedeutung.

Der Nationalsozialismus führte allen propagandistischen Versprechungen zum Trotz nicht zu einer systematischen Besserstellung von Familienunternehmen, griff aber trotzdem tief in das Wirtschaftsgefüge ein und initiierte eine massenhafte (Rück-)Umwandlung von Kapital- in Personalgesellschaften. Es etablierte sich ein Trend zu immer weniger AGs, der sich auch in der Nachkriegszeit lange nicht umkehrte. Dies geschah erst in den 1990er-Jahren, als diverse Liberalisierungsschritte die Börsenzulassung vereinfachten. Der Nationalsozialismus entfaltete vor allem destruktive Kräfte, indem er das wichtige jüdische Segment der Familienunternehmenschaft durch Vertreibung, „Arisierung“ und Ermordung auslöschte und das Land in eine totale militärische Niederlage mit weitflächiger Zerstörung führte. Es weist auf die Stärke der Familienunternehmen hin, dass sie die politischen Umbrüche überlebten und diese, mehr noch, geradezu in Wellen der Neu- und Wiedergründungen nach 1945 und 1990 mündeten.

Obwohl sich die USA als „nation of shopkeepers“ verstand, griff der Staat lange nicht zugunsten kleinerer Unternehmen in den Markt ein. Der im 19. Jahrhundert sehr hohe Zustrom von Einwanderern, die vielfach zu Unternehmensgründern wurden, schien eine systematische Gründungsförderung überflüssig zu machen. Die überproportional hohe Selbstständigenquote unter Immigranten blieb bis heute bestehen, auch wenn die Einwanderungspolitik seit den 1920er-Jahren restriktiver wurde. Der nie abreißende Zustrom potenzieller Unternehmer sorgte für eine hohe Dynamik, aber auch für eine hohe Fluktuation. In diesem System herrschte oft ein ruinöser Wettbewerb. Viele scheiterten, aber es gab nie einen Mangel an neuen Gründern und solchen im zweiten und dritten Anlauf. Der Staat brauchte also keine zusätzlichen Anreize zu setzen. Diese Erfahrung blieb lange prägend für die mittelstandspolitische Abstinenz des Landes.

Das änderte sich erst unter dem Eindruck der Weltwirtschaftskrise von 1929, der voranschreitenden Konzentration der Großkonzerne und der Aufrüstung im Zweiten Weltkrieg. Nun wurden erstmals Institutionen geschaffen, die speziell KMUs schützen und fördern sollten. Sie blieben aber lange recht schwach. Eine wichtige Weichenstellung war jedoch die Gründung der SBA 1953, die wenige Jahre später auf Dauer gestellt wurde. Auf der Grundlage dieses institutionellen Gerüsts gelang es in den 1970er- und 1980er-Jahren, die Mittelstandsförderung relativ rasch hochzufahren. Anders als in Deutschland blieben Hilfsmaßnahmen für KMUs lange politisch umstritten, gerade auch unter Familienunternehmern selbst, die Staatsinterventionismus jeder Art überwiegend als systemfremd ablehnten. In Westdeutschland wurde die staatliche Förderung von KMUs zu keiner Zeit ernsthaft infrage gestellt. Mittelstandspolitik gehörte zum kooperativen Kapitalismus und hatte im Wirtschaftsministerium ihren festen Platz. Nach 1945 entstand – ironischerweise mit Hilfe der USA – das im Rahmen des Marshall-Planes geschaffene ERP-Sondervermögen, das einen wirkungsvollen Hebel zum Wiederaufbau und insbesondere zur Stützung

von KMUs darstellte. Das von der KfW verwaltete Sondervermögen wurde nach dem Ende der Rekonstruktionsphase der deutschen Wirtschaft keineswegs abgewickelt, sondern vergrößert und zu einem permanenten Kennzeichen der bundesdeutschen Wirtschaftspolitik.

In den krisengeschüttelten 1970er-Jahren kam es aus beschäftigungs- und strukturpolitischen Gründen zu einem Hochschnellen der Förderung von KMUs in Deutschland. Angesichts der Krise der Großunternehmen in den alten Industriebranchen und des massiven Anstiegs von Insolvenzen im Mittelstand machte sich die Sorge breit, dass die Unternehmenslandschaft nachhaltig an Substanz verlieren würde. Dieser Trend zeigte sich wenig später auch in den USA, sodass ab den 1980er-Jahren eine Konvergenz der Mittelstandsförderung beider Länder zu beobachten ist. Allerdings lag das Schwergewicht in den USA eindeutig auf der Gründungsförderung, während in der Bundesrepublik auch die Themen Bestandserhaltung und Nachfolge eine große Rolle spielten. Bei der strategisch wichtigen Exportförderung unternahm die Bundesregierung ein Vielfaches dessen, was Washington für angebracht hielt.

In Deutschland engagierte sich der Staat also insgesamt früher und intensiver für die Wirtschaft und legte ein besonderes ordnungspolitisches Augenmerk auf KMUs. Dieser Befund ist aber nicht als Schwäche der USA zu interpretieren. Vielmehr war die deutsche Politik in Vielem eine Reaktion auf einen unterentwickelten Kapitalmarkt. Anders ausgedrückt: Die „Defizite“ der amerikanischen Mittelstandspolitik wurden durch den wesentlich stärker entwickelten Sektor privaten Wagniskapitals mehr als ausgeglichen. Die Wege, aus denen Wachstum generiert wurden, waren jedoch andere. In Deutschland bestand der Anreiz darin, existierende Firmen fortzuführen und ihre Flexibilität, sich an neue Märkte anzupassen, durch aktive Förderung zu erhöhen. In den USA lag der Fokus eher auf einer marktbasierter schöpferischer Erneuerung, in der Altes durch Neues ersetzt wurde. Dementsprechend war die Zahl der Gründungen in den USA bis zum Beginn des 21. Jahrhunderts ausgesprochen hoch – gemessen an dem Anteil der Gründer an der Gesamtbevölkerung mehr als doppelt so hoch wie in Deutschland.<sup>523</sup> Im Erfolgsfall blieben die Unternehmen in den USA signifikant kürzere Zeitspannen in Familienhand als in Deutschland, da der Kapitalmarkt sehr aufnahmebereit war und viele Gründer gar nicht nach generationsübergreifender Kontinuität strebten.

Politische Turbulenzen, an denen es der deutschen Geschichte des 20. Jahrhunderts nicht mangelte, führten allgemein zu einer hohen Verunsicherung. Der Zusammenhalt der Familien war daher in diesen Krisenphasen besonders ausgeprägt, fungierten sie doch als eine Art Notanker. Das übertrug sich auf Familienunternehmen, die Sicherheit und Kontinuität versprachen. Nach 1945 begann die große Zeit der deutschen Familienunternehmen, alte rückten näher zusammen und zahlreiche neue entstanden. Auch bei größeren Unternehmen entsprach das Festhalten beziehungsweise die Wiedererlangung der Familienkontrolle einer Strategie der Existenzsicherung, half sie doch in vielen Fällen, die Dekonzentrationspläne

---

523 Vgl. <https://www.theatlantic.com/business/archive/2012/10/think-were-the-most-entrepreneurial-country-in-the-world-not-so-fast/263102/> (Zugriff: 20.09.2018).

der Alliierten zu unterlaufen. In den USA dagegen waren beide Weltkriege Phasen relativer Ruhe und Kontinuität, was Familienunternehmen eben keine zusätzlichen Impulse verlieh. Sie wurden nicht in gleicher Weise als gesellschaftliche Stabilisatoren benötigt. Es ist Harold James zuzustimmen, wenn er feststellt: „Family capitalism has been particularly important in countries and societies with profound shocks and discontinuities.“<sup>524</sup> Auf eine einfache Formel gebracht: Ein eher instabiles Umfeld führte zu einer Stabilisierung des Modells Familienunternehmen in Deutschland. In den USA war es die höhere Stabilität des Gesamtsystems, welche die Präsenz von Familienunternehmen tendenziell unterminierte.

Die nationalen Unterschiede der Unternehmenslandschaften hatten nicht nur sozioökonomische, sondern auch kulturelle und weit zurückreichende historische Ursachen. In Deutschland hinterließ das Erbe des Feudalismus lang anhaltende Spuren. An erster Stelle sind die Prägekräft des Adels und des mit ihm verbundenen dynastischen Prinzips zu nennen. Ferner hat sich die zünftische Tradition des Handwerks in das Gewebe des deutschen Wirtschaftssystems eingeschrieben, was unter anderem für eine gewisse Distanz zum freien Spiel der Kräfte und zum Konkurrenzkampf sorgte, aber als positiven Effekt auch hohe Ausbildungsstandards mit sich brachte. In Deutschland gab es Familienunternehmen, deren Wurzeln weit in die Frühe Neuzeit zurückreichten und vielen Familien als gängiges Organisationsmodell vor Augen standen. Kontinuität verlieh Dignität und Prestige. Die Familien strebten auf diese Weise Anerkennung und Selbstverwirklichung an. Zwar fehlten solche Motive in den alten Familien der USA keineswegs, aber der Leistungsnachweis des Individuums war wichtiger. Zudem tauchten aufgrund der nie abreißen Einwanderung immer neue Familien auf, die in den USA relativ traditionslos waren und nur nach vorne schauen konnten. Die USA waren und sind eine auf das Individuum ausgerichtete Leistungsgesellschaft. Der „Selfmademan“, nicht der Bewahrer von Traditionen, genießt höchstes Ansehen. Das ist naheliegend für eine Gesellschaft, deren Grunderfahrung die schier unbegrenzte Verfügung über Land und Ressourcen war. Vor diesem Hintergrund konnte sich der Mythos, dass der Weg „vom Tellerwäscher zum Millionär“ jedem Tüchtigen offenstehe – egal aus welchem Land oder welcher Familie er kam – als gängiges Narrativ etablieren. Unternehmensgründungen schienen vielversprechend, was den Geschäftssinn anfachte, der ausländischen Beobachtern früh als Spezifikum der USA auffiel. Die relative räumliche Enge Deutschlands, der Mangel an Land und Bodenschätzen sowie die verbreitete Skepsis gegenüber dem Unternehmerberuf verwiesen die Menschen in viel höherem Maße auf die Solidargemeinschaft der Familie sowie auf die Sicherheiten von Heimat und Traditionen.

Die Unternehmenskulturen in Familienunternehmen auf beiden Seiten des Atlantiks wiesen viele Ähnlichkeiten auf. Sie waren oft paternalistisch grundiert, pflegten Traditionen und Rituale. Jedoch begann dieses Modell in den USA deutlich früher zu erodieren. Managergeführten und vom Kapitalmarkt kontrollierten Unternehmen schien die Zukunft zu gehören. Das Familienunternehmen als Mehrgenerationenprojekt verlor im Laufe des 20. Jahrhunderts an Plausibilität, auch für die Eignerfamilien selbst. In Deutschland blieb dagegen die Verbindung von Unternehmen und Familien enger. Das hing mit dem

---

524 James, *Family Values*, S. 79.



ausgeprägten Individualismus und der höheren sozialen Mobilität in den USA zusammen, aber auch mit der allgemein weniger stark als in Deutschland ausgeprägten Mentalität, langfristig zu denken und den eigenen Kindern etwas hinterlassen zu wollen. Zudem lockten stets die Chancen, ein eigenes Projekt zu verfolgen, was ohnehin mehr als die Fortführung bestehender Firmen galt. Das Insolvenzrecht, das Schuldner gegenüber Gläubigern begünstigte, verstärkte diese Einstellung, denn Fehlschläge waren nicht wie in Deutschland gleichbedeutend mit der sozialen Ächtung, sondern ein Zeichen von Eigeninitiative und oft der Ausgangspunkt für das nächste Projekt. Juristisch und kulturell standen die Chancen, nicht die Risiken im Vordergrund. In Deutschland fiel demgegenüber der Schritt aus einem florierenden Familienunternehmen heraus in ein gänzlich neues Projekt deutlich schwerer.

Der gesellschaftliche und ökonomische Kontext spielte eine überragende Rolle. Während Unternehmen in den USA mit ihrem gigantischen Binnenmarkt eher auf die fordistische Massenproduktion setzen konnten, mussten sich die deutschen Unternehmen angesichts der Enge des heimischen Absatzmarktes früh auf Exporte von qualitativ hochwertigen, komplexen Produkten konzentrieren. Das machte Kontinuität höchst funktional, insbesondere dort, wo über lange Zeiträume spezifische Wissensbestände aufgebaut wurden und hochqualifizierte Facharbeiter die Grundlage des Geschäftes darstellten. Stabilisierend wirkten sich in Deutschland die Vorbilder staatlicher Hierarchien aus, die viele Betriebe übernahmen. Der Staat entlastete Unternehmen früh durch Sozialprogramme und vielfältige Hilfen, insbesondere für den Mittelstand. Der Ordnungsrahmen des kooperativen Kapitalismus, der staatliche und andere externe Akteure, insbesondere die Gewerkschaften, an das Unternehmen heranrücken ließ, begünstigte die Ausbildung beständiger Strukturen. In den USA galt dagegen das Marktprinzip in stärkerem Maße. „Money talks“, und zwar in Abwesenheit solcher externen Stabilisatoren deutlich lauter und rücksichtsloser. Daher funktionierte die „kreative Zerstörung“ reibungsloser, und die staatliche Unterstützung für KMUs kam spät und relativ zurückhaltend.

Früher vollzog sich dagegen in den USA die gesellschaftliche Fundamentalliberalisierung und die Herausbildung einer Massenkonsumgesellschaft. Beides eröffnete den Menschen Optionen jenseits traditioneller Familienrollen und der Arbeitswelt. Freizeit, Hedonismus und Selbstverwirklichung gewannen an Bedeutung. Kapital und Lebenszeit dem elterlichen Unternehmen zu überlassen, verlor an Selbstverständlichkeit, zumal der Verkauf von Anteilen einfach und attraktiv war, da es an verlockenden Lebensstilmodellen jenseits der klassischen Arbeitswelt nicht mangelte. Verstärkt wurden diese Tendenzen noch durch den Mythos des professionellen Managers, der sich ohne familiäre Bindungen angeblich hochkompetent und völlig rational der Steigerung ökonomischer Effizienz widmete. Mit anderen Worten, das Modell des mehrgenerationellen Familienunternehmens kam auch kulturell früher in die Defensive als in Deutschland.

Dort lief die Fundamentalliberalisierung erst in den 1960er-Jahren an, sodass jetzt auch hier traditionelle Familienbilder erodierten und die Nachfolgeproblematik seit den 1980er-Jahren zu einem großen Thema wurde. Dabei galt die innerfamiliäre Nachfolge stets als Hauptziel, auch wenn zunehmend Manager an



die Spitze von Familienunternehmen traten oder diese verkauft wurden. In diesen Fällen, die erneut einen Trend zur Konvergenz nachweisen, sprach man in Deutschland von einer „gescheiterten Nachfolge“, während derselbe Vorgang in den USA mit mehr Gelassenheit als normale Entwicklung wahrgenommen wurde.

Insgesamt verschafft der vergleichende Blick auf die Geschichte der Familienunternehmen in Deutschland und den USA viele neue Einsichten. Die Studie zeigt zu erwartende Kontraste, aber auch zahlreiche Parallelitäten und Verwandtschaften. Deutlich kommt zum Ausdruck, dass das Modell Familienunternehmen mehr ist als eine besondere Form der Unternehmenskultur. Seine heute unterschiedlich starke Verbreitung ist vielmehr Ausdruck komplexer historischer Varianzen in der Entwicklung der ökonomischen Strukturen und Kulturen diesseits und jenseits des Atlantiks. Die Verbindung von Familie und Unternehmen zeigt sich eingebettet und abhängig von langfristigen gesellschaftlichen Strömungen, politischen Pfadabhängigkeiten und wirtschaftlichen Ordnungsvorstellungen. Geboren wurde die Idee des Familienunternehmens schon in der Vormoderne, um mittels familiärer Vertrautheit die institutionellen Defizite des Marktes und die Risiken ökonomischen Handelns abzumildern und familiäre Ressourcen dem Wirtschaftsleben zuzuführen. Seit dem 19. Jahrhundert führte die Orientierung an den selbst ordnenden Kräften des Marktes und an den Idealen des Individualismus in den USA dazu, dass man sich dieser Hilfsmittel eines familiären Unternehmertums mehr und mehr entledigte. In Deutschland dagegen waren die Familienbindungen sozial tiefer verankert und fügten sich eindrucksvoll in die Leitprinzipien des koordinierten, informell gesteuerten Kapitalismus ein. Die Folge waren starke Divergenzen in der Gestaltung der jeweiligen institutionellen Setups der Volkswirtschaften, in denen die Interessen von Familienunternehmen mehr oder eben weniger Berücksichtigung fanden. Erst seit den 1970er-Jahren und in der zweiten Phase der Globalisierung finden wir in den Rechts- und Finanzsystemen zunehmend konvergierende Entwicklungen. Es bleiben jedoch die unterschiedlich starken kulturellen Verankerungen, die in der Praxis, wenn es um unternehmerische Nachfolge-, Finanzierungs- und Strategieentscheidungen geht, weiterhin nachhaltigen Einfluss auf die Wahl der Mittel nehmen. Die Geschichte ist in dieser Hinsicht nicht nur als Tradition in den einzelnen Unternehmen wirksam, sondern als ein mit dem institutionellen Umfeld eng verwachsenes Deutungs- und Sinnstiftungsangebot, das Unternehmen in den USA und Deutschland weiterhin und auf unterschiedliche Weise prägt. Sich dieser historischen Rückbindungen zu vergewissern, hilft dabei, den eigenen Standort präziser zu bestimmen und künftige Optionen für die Entwicklung der Familienunternehmen nüchtern abzuwägen. Einen Königsweg im Sinne eines überlegenen, besseren oder schlechteren ökonomischen Ordnungsmodells gibt es aber nicht – auch dies zeigt die Geschichte.





# Tabellenverzeichnis

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Tab. A-1: | Quantitative Bedeutung von Familienunternehmen, 2014 .....  | 2   |
| Tab. A-2: | Quoten unterschiedlicher Formen von Familienunternehmen in Großbritannien, Frankreich, Deutschland und den USA, 2000 bis 2003 .....     | 3   |
| Tab. A-3: | Anteil von Familienunternehmen an den größten Unternehmen der USA und Deutschlands, 2013 bis 2015 (absolut und in Prozent) .....        | 4   |
| Tab. A-4: | Die 25 größten Familienunternehmen in Deutschland, 2013 bis 2015 (nach Umsatz) .....  | 6   |
| Tab. A-5: | Die 25 größten Familienunternehmen in den USA, 2013 bis 2015 (nach Umsatz) .....  | 7   |
| Tab. A-6: | Marktkapitalisierung einheimischer börsennotierter Unternehmen, 1975, 1990, 2000 und 2015 (in Prozent des BIP).....                     | 9   |
| Tab. B-1: | Durchschnittsalter und Gründungsperioden von Familienunternehmen im Vergleich .....   | 15  |
| Tab. B-2: | Kontrollstrukturen in den größten Unternehmen der USA, 1929 und 1963 (absolut und in Prozent, ohne Finanzsektor).....                   | 25  |
| Tab. B-3: | Kontrollstrukturen in den 100 größten deutschen Aktiengesellschaften, 1934 und 1958 (in Prozent, ohne Finanzsektor) .....               | 26  |
| Tab. B-4: | Verteilung der Beschäftigten der US-Industrie nach Unternehmensgrößenklassen, 1914 bis 1937 .....                                       | 27  |
| Tab. B-5: | Verteilung Beschäftigte und Lohnsummen der US-Industrie nach Unternehmensgrößenklassen, 1938 bis 1943 .....                             | 28  |
| Tab. B-6: | Verteilung der Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe in Deutschland, 1922 bis 1952 (nach Unternehmensgrößenklassen, in Prozent) ..... | 29  |
| Tab. B-7: | Beschäftigte in den USA nach Unternehmensgrößenklassen, 1954 bis 1987 (in Prozent).....   | 33  |
| Tab. B-8: | Beschäftigte in der BRD nach Betriebsgrößenklassen, 1950 bis 1987 (in Prozent).....   | 33  |
| Tab. D-1: | Entwicklung der Marktkapitalisierung (in Prozent des BIP).....  | 62  |
| Tab. D-2: | Eigentümerstruktur der 100 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland, 1988 bis 1998 (in Prozent).....                                  | 84  |
| Tab. D-3: | Finanzierungsstrukturen des privaten Unternehmenssektors, 1970 bis 2008 (in Prozent der Gesamtfinanzierung).....                        | 89  |
| Tab. D-4: | Bilanzstruktur deutscher Unternehmen, 1997 bis 2012 (in Prozent).....   | 94  |
| Tab. E-1: | BDI-Präsidenten nach unternehmerischem Hintergrund.....   | 126 |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| Tab. E-2: | ERP-Mittelstandskredite, 1969 bis 1971 (in Mio. DM) .....  | 128 |
| Tab. E-3: | Mittelstandsförderung des ERP-Sondervermögens, 1965 bis 2010<br>(in Mio. Euro).....                              | 129 |
| Tab. E-4: | Mittelstandsförderung des Bundeswirtschaftsministeriums,<br>1975 bis 1990 (in Mio. DM) .....                     | 130 |
| Tab. E-5: | Mittelstandsrelevante Bundesförderung, 1975 bis 2010 (in Mio. Euro) .....  | 130 |
| Tab. E-6: | Bundesstaatliche Mittelstandsförderung in den USA, 1955 bis 2015<br>(in Mrd. Dollar).....                        | 138 |
| Tab. G-1: | Privatinsolvenzen in den USA und in Deutschland, 1990 bis 2015<br>(absolut und in Prozent der Bevölkerung) ..... | 171 |

# Abbildungsverzeichnis

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Abb. A-1: | Anzahl von Hidden Champions im internationalen Vergleich, 2012.....   | 9   |
| Abb. B-1: | Gründungsdekaden deutscher Familienunternehmen .....  | 16  |
| Abb. B-2: | Gründungsdekaden amerikanischer Familienunternehmen .....   | 18  |
| Abb. B-3: | Beschäftigtenquoten bundesdeutscher Unternehmen nach Betriebsgrößenklassen, 1970 bis 2012 .....   | 34  |
| Abb. B-4: | Beschäftigtenquoten US-amerikanischer Unternehmen nach Unternehmensgrößenklassen, 1967 bis 2012.....  | 36  |
| Abb. C-1: | Erbschaft- und Schenkungsteuerprogression in den USA und der Bundesrepublik nach den Reformen von 1976 beziehungsweise 1974 .....                             | 53  |
| Abb. D-1: | Börsennotierte und nicht gelistete Aktiengesellschaften in Deutschland, 1870 bis 1914 .....   | 71  |
| Abb. D-2: | Die Gründungswelle in der Inflation: AGs in Deutschland, 1886 bis 1943 .....  | 75  |
| Abb. D-3: | Bestand von AGs und KGaA in Deutschland, 1960 bis 2012.....   | 82  |
| Abb. D-4: | Aktienbesitz in Westdeutschland, 1960 bis 1992 (in Prozent) .....   | 83  |
| Abb. D-5: | Internationale Finanzierungsstrukturen: Die Kapitalisierung der Aktienmärkte im Verhältnis zum Volumen der Bankkredite, 1960 bis 2010 (privater Sektor) ..... | 85  |
| Abb. D-6: | Pecking-Order: Einflussfaktoren auf die Finanzierungsentscheidung .....   | 87  |
| Abb. D-7: | Börsennotierte Familienunternehmen im CDAX, 1995 bis 2006 (absolut und in Prozent).....   | 95  |
| Abb. G-1: | Ehescheidungen in den USA und im Deutschen Reich/Bundesrepublik Deutschland, 1870 bis 2014 (je 1.000 Einwohner).....  | 172 |



# Literaturverzeichnis

- Abelshausen, Werner, Kulturkampf. Der deutsche Weg in die neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung, Berlin 2003.
- Abou El Fadil, Yassin, Erbschaftsteuergesetzgebung und Familienunternehmen im transatlantischen Vergleich – Die USA und Westdeutschland in den 1970er-Jahren, unver. MA-Arbeit, Universität Göttingen 2016.
- Adams, A. Frank, True, Sheb L. u. Winsor, Robert D., Corporate America's Search for the „Right“ Direction: Outlook and Opportunities for Family Firms, in: Family Business Review 15/4, 2002, S. 269-276.
- Albers, Sönke, Elemente erfolgreicher Unternehmenspolitik in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart 1989.
- Albert, Michel, Kapitalismus contra Kapitalismus, Frankfurt a. M./New York 1992.
- Alchian, Armen u. Demsetz, Harold, Production, Information Costs and Economic Organisation, in: American Economic Review 62, 1972, S. 777-795.
- Alcorn, Pat B., Success and Survival in the Family Owned Business, New York 1982.
- Almeida, Heitor u. Wolfenzon, Daniel, A Theory of Pyramidal Ownership and Family Business Groups, in: Journal of Finance 61/6, 2006, S. 2637-2680.
- Amit, Raphael u. Villalonga, Belen, Financial Performance of Family Firms, in: Leif Melin, Mattias Nordqvist u. Pramodita Sharma (Hg.), The Sage Handbook of Family Business, Los Angeles/CA 2014, S. 157-178.
- Ampenberger, Markus, Unternehmenspolitik in börsennotierten Familienunternehmen. Eine Analyse von Investitions-, Diversifikations- und Kapitalstrukturentscheidungen, Wiesbaden 2010.
- Anderson, Ronald C. u. Reeb, David M., Founding-Family Ownership and Firm Performance. Evidence from the S&P 500, in: Journal of Finance 58/3, 2003, S. 1301-1327.
- Anderson, Ronald C., Duru, Augustine u. Reeb, David M., Founders, Heirs, and Corporate Opacity in the United States, in: Journal of Financial Economics 92, 2009, S. 205-222.
- Anderson, Ronald C., Mansi, Sattar u. Reeb, David M., Founding Family Ownership and the Agency Cost of Debt, in: Journal of Financial Economics 68/3, 2003, S. 263-285.
- Ang, James S., Cole, Rebel A. u. Lin, James Wuh, Agency Costs and Ownership Structure, in: The Journal of Finance 55/1, 2000, S. 81-106.
- Arens, Tobias, Inter- und intragenerative Umverteilung im deutschen Steuer-Transfer-System. Langfristige Wirkungen im Lebenszyklus, Frankfurt a. M. 2009.
- Arnold, Arnd, Entschädigung von Mehrstimmrechten bei Übernahmen. Überlegungen zur geplanten Übernahmerichtlinie, in: Der Betriebs-Berater 58/6, 2003, S. 267-270.



- Aronoff, Craig, Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival, in: Family Business Review 17/1, 2004, S. 55-59.
- Arp, Agnès, VEB, Vaters ehemaliger Betrieb. Privatunternehmer in der DDR, Leipzig 2005.
- Astrachan, Joseph H. u. Dean, Kathy Lund, Arthur Andersen American Family Business Survey. Arthur Andersen Center for Family Business, St. Charles/IL 1995.
- Atack, Jeremy, Bateman, Fred u. Parker, William N., The Farm, the Farmer, and the Market in: Stanley L. Engerman u. Robert E. Gallmann (Hg.), The Cambridge Economic History of the United States, Bd. 2. The Long Nineteenth Century, Cambridge/MA 2000, S. 245-284.
- Atack, Jeremy, Firm Size and Industrial Structure in the United States during the Nineteenth Century, in: Journal of Economic History 46/2, 1986, S. 463-475.
- Audretsch, David B. u. Kettner, Anja, Der Wandel von traditioneller Mittelstandspolitik zu „Entrepreneurship Policy“. Ein Blick auf Deutschland und die USA, in: Politische Studien 53/384, 2002, S. 81-92.
- Aufmkolk, Emmy, Die gewerbliche Mittelstandspolitik des Reiches: (unter besonderer Berücksichtigung der Nachkriegszeit), Emsdetten 1930.
- Bade, Franz Josef, Die wachstumspolitische Bedeutung kleinerer und mittlerer Unternehmen, Berlin 1985.
- Bähr, Johannes, Thyssen in der Adenauerzeit. Konzernbildung und Familienkapitalismus, Paderborn 2015.
- Bähr, Johannes, „Corporate Governance“ im Dritten Reich. Leitungs- und Kontrollstrukturen deutscher Großunternehmen während der nationalsozialistischen Diktatur, in: Werner Abelshäuser, Jan Otmar Hesse u. Werner Plumpe (Hg.), Wirtschaftsordnung, Staat und Unternehmen. Neuere Forschungen zur Wirtschaftsgeschichte des Nationalsozialismus. Festschrift für Dietmar Petzina, Essen 2003, S. 61-80.
- Bähr, Johannes, Unternehmens- und Kapitalmarktrecht im „Dritten Reich“. Die Aktienrechtsreform und das Anleihestockgesetz, in: Johannes Bähr u. Ralf Banken (Hg.), Wirtschaftssteuerung durch Recht im Nationalsozialismus. Studien zur Entwicklung des Wirtschaftsrechts im Interventionsstaat des „Dritten Reichs“, Frankfurt a. M. 2006, S. 35-69.
- Bähr, Johannes u. Erker, Paul, Bosch. Geschichte eines Weltunternehmens, München 2013.
- Bähr, Johannes u. Banken, Ralf, Wirtschaftssteuerung durch Recht im „Dritten Reich“. Einleitung und Forschungsstand, in: Johannes Bähr u. Ralf Banken (Hg.), Wirtschaftssteuerung durch Recht im Nationalsozialismus. Studien zur Entwicklung des Wirtschaftsrechts im Interventionsstaat des „Dritten Reichs“, Frankfurt a. M. 2006, S. 3-32.
- Bail, Philip G. Jr., Federal Small Business Programs and the Small Business Act of 1953, in: Contract Management, Oct. 2009, S. 24-41.

- Bajohr, Frank, Parvenues und Profiteure. Korruption in der NS-Zeit, Frankfurt a. M. 2001.
- Bajohr, Frank, „Arisierung“ in Hamburg. Die Verdrängung der jüdischen Unternehmer 1933-1945, Hamburg 1997.
- Ballarini, Klaus u. Keese, Detlef (Hg.), Die Struktur kleiner Familienunternehmen in Baden-Württemberg, Heidelberg 1995.
- Barton, S. L. u. Matthews, C. H., Small Firm Financing: Implications from a Strategic Management Perspective, in: Journal of Small Business Management 27, 1989, S. 1-7.
- Bauer, Tim, Nicolai, Alexander T. u. Kolbeck, Christoph, Innovationen in Familienunternehmen. Eine empirische Untersuchung, Wiesbaden 2013.
- Baus, Kirsten, Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, Wiesbaden 2003.
- Bayer, Walter u. Habersack, Mathias (Hg.), Aktienrecht im Wandel der Zeit, Bd. 1: Historische Entwicklung des Aktienrechts (1807-2007), Tübingen 2007.
- Bean, Jonathan J., Big Government and Affirmative action: The Scandalous History of the Small Business Administration, Lexington/KY 2001.
- Bean, Jonathan J., Beyond the Broker State: Federal Policies toward Small Business, 1936-1961, Chapel Hill/NC 1996.
- Bean, Jonathan J., World War II and the „Crisis“ of Small Business: The Smaller War Plants Corporation, 1942-1946, in: Journal of Policy History 6/3, 1994, S. 215-243.
- Becht, Marco u. De Long, J. Bradford, Why has there been so Little Block Holding in America?, in: Randall Morck (Hg.), A History of Corporate Governance around the World. Family Business Groups to Professional Managers, Chicago/London 2007, S. 613-665.
- Bechtle, Christine, Die Sicherung der Führungsnachfolge in der Familienunternehmung, Esslingen 1983.
- Beckert, Jens, Unverdientes Vermögen. Soziologie des Erbrechts, Frankfurt a. M. 2004.
- Beck-Gernsheim, Elisabeth, Auf dem Weg in die postfamiliale Familie. Von der Notgemeinschaft zur Wahlverwandtschaft, in: Ulrich Beck u. Elisabeth Beck-Gernsheim (Hg.), Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften, Frankfurt a. M. 1994, S. 115-138.
- Beier, Joachim, Zeitraumanalyse. Bindeglied einzel- und gesamtwirtschaftlicher Unternehmensstatistik, Berlin 1975.
- Bell, Daniel, The End of Ideology. On the Exhaustion of Political Ideas in the Fifties, Glencoe/ILL, 1988.
- Bendel, Daniel, Demary, Markus u. Voigtländer, Michael, Entwicklung der Unternehmensfinanzierung in Deutschland, in: Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung 43, 2016, S. 37-54.

- Bennedsen, Morten, Perez-Gonzalez, Francisco u. Wolfenzon, Daniel, The Governance of Family Firms, in: H. Kent Baker u. Ronald C. Anderson (Hg.), Corporate Governance. A Synthesis of Theory, Research, and Practice, Hoboken/NJ 2010, S. 371-390.
- Bennett, Robert J., Entrepreneurship, Small Business and Public Policy Evolution and Revolution, London [u. a.] 2014.
- Ben-Shlomo, Jonathan, Reverse Mortgage. Ein integrativer Ansatz zur Erklärung der Nachfrage nach Umkehrhypotheken, Diss., Univ. Freiburg 2015.
- Berg, Christian, Heinz Nixdorf. Eine Biographie, Paderborn 2016.
- Berger, Johannes (Hg.), Kleinbetriebe im wirtschaftlichen Wandel, Frankfurt a. M. 1990.
- Bergeron, Louis, Familienstruktur und Industrieunternehmen in Frankreich (18. bis 20. Jahrhundert), in: Neidthard Bulst, Joseph Goy u. Jochen Hoock (Hg.), Familie zwischen Tradition und Moderne. Studien zur Geschichte der Familie in Deutschland und Frankreich vom 16. bis zum 20. Jahrhundert, Göttingen 1981, S. 225-245.
- Berghoff, Hartmut, Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung, Paderborn 2004.
- Berghoff, Hartmut u. Rauh-Kühne, Cornelia, Fritz K. Ein deutsches Leben im zwanzigsten Jahrhundert, Stuttgart 2000.
- Berghoff, Hartmut, Aristokratisierung des Bürgertums? Zur Sozialgeschichte der Nobilitierung von Unternehmern im Preußen und Großbritannien 1870-1918, in: Vierteljahrsschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 81, 1994, S. 178-182.
- Berghoff, Hartmut, Unternehmenskultur und Herrschaftstechnik. Industrieller Paternalismus: Hohner von 1857 bis 1918, in: Geschichte und Gesellschaft 23, 1997, S. 167-204.
- Berghoff, Hartmut, Adel und Industriekapitalismus im Deutschen Kaiserreich. Abstoßungskräfte und Annäherungstendenzen zweier Lebenswelten, in: Heinz Reif (Hg.), Adel und Bürgertum, Band 1: Entwicklungslinien und Wendepunkte im 19. Jahrhundert, Berlin 2000, S. 233-271.
- Berghoff, Hartmut, Historisches Relikt oder Zukunftsmodell? Kleine und mittelgroße Unternehmen in der Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Bundesrepublik Deutschland, in: Dieter Ziegler (Hg.), Großbürger und Unternehmer. Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert, Göttingen 2000, S. 249-282.
- Berghoff, Hartmut, Abschied vom klassischen Mittelstand. Kleine und mittlere Unternehmen in der bundesdeutschen Wirtschaft des späten 20. Jahrhunderts, in: Volker R. Berghahn, Stefan Unger u. Dieter Ziegler (Hg.), Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität, Essen 2003, S. 93-113.
- Berghoff, Hartmut, The End of Family Business? The Mittelstand and German Capitalism in Transition, 1949-2000, in: Business History Review 80, 2006, S. 263-295.

- Berghoff, Hartmut, Blending Personal and Managerial Capitalism. Bertelsmann's Rise from a Medium-sized Publisher to a Global Media Corporation, 1950-2002, in: *Business History* 45/6, 2013, S. 855-874.
- Berghoff, Hartmut, The Immigrant Entrepreneurship Project: Rationale, Design and Outcome, in: Hartmut Berghoff u. Uwe Spiekermann (Hg.), *Immigrant Entrepreneurship: The German-American Experience since 1700* (Bulletin of the German Historical Institute, Supplement 12), Washington/D.C. 2016, S. 53-68.
- Berghoff, Hartmut, Familienunternehmen. Stärken und Schwächen einer besonderen Unternehmensverfassung, in: Maria Spitz u. a. (Hg.), *Phänomen Familienunternehmen. Überblicke*, Mettingen 2016, S. 15-23.
- Berghoff, Hartmut, Köhler, Ingo u. Wixforth, Harald, Navigation im Meer der Interessen. Binnenwirtschaftliche Steuerungsinitiativen des Reichswirtschaftsministeriums, in: Carl-Ludwig Holtfrerich (Hg.), *Das Reichswirtschaftsministerium der Weimarer Republik und seine Vorläufer. Strukturen, Akteure, Handlungsfelder* (Wirtschaftspolitik in Deutschland 1917-1990, Bd. 1), Berlin 2016, S. 421-516.
- Berghoff, Hartmut, Die 1990er-Jahre als Epochenschwelle? Der Umbau der Deutschland AG zwischen Traditionsbruch und Kontinuitätswahrung, in: *Historische Zeitschrift* 308, 2019 (im Druck).
- Bergmann, Jens, Wal-Mart in Deutschland. Augen zu und durch, in: *Brandeins* 2/6, 2000.
- Berle, Adolf A. u. Means, Gardiner C., *The Modern Corporation and Private Property*, Rev. ed, New York 1968 (Neuaufgabe des Originals von 1932).
- Berrone, Pascual, Cruz, Cristina u. Gomez-Mejia, Luis R., Family-controlled Firms and Stakeholder Management. A Socioemotional Wealth Preservation Perspective, in: Leif Melin, Mattias Nordqvist u. Pramodita Sharma (Hg.), *The Sage Handbook of Family Business*, Los Angeles/CA 2014, S.179-195.
- Berthold, Florian, *Familienunternehmen im Spannungsfeld zwischen Wachstum und Finanzierung*, Lohmar 2010.
- Bianchini-Hartmann, Maren u. Richter, Andreas, Die Besteuerung von Familienstiftungen, in: Dieter Birk (Hg.), *Transaktionen. Vermögen. Pro Bono. Festschrift zum 10jährigen Bestehen von P+P Pöllath und Partners*, München 2008, S. 337-362.
- Biggeleben, Christof, *Das „Bollwerk des Bürgertums“. Die Berliner Kaufmannschaft 1870-1920*, München 2006.
- Bjuggren, Per-Olof u. Sund, Lars-Göran, Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small- and Medium-Size Family-Owned Businesses, in: *Family Business Review* 14/1, 2001, S. 11-24.
- Blackbourn, David, Mittelstandspolitik im Kaiserreich, in: ders. (Hg.), *Landschaften der deutschen Geschichte. Aufsätze zum 19. und 20. Jahrhundert*, Göttingen 2016, S. 112-132.

- Blackford, Mansel G., *The Rise of Modern Business: Great Britain, the United States, Germany, Japan, and China*, 3. Aufl., Chapel Hill/NC 2008.
- Blackford, Mansel G., *Small Business in America. A Historiographic Survey*, in: *Business History Review* 65, 1991, S. 1-26.
- Blair, Margaret M., *Ownership and Control. Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*, Washington/D.C. 1995.
- Bloom, Nick u. Van Reenen, John, *Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries*, in: National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper No. 12216, 2006, S. 1-86.
- Boelcke, Willi A., „Glück für das Land“. Die Erfolgsgeschichte der Wirtschaftsförderung von Steinbeis bis heute, Stuttgart 1992.
- Böhm, Franz, *Das Reichsgericht und die Kartelle. Eine wirtschaftsverfassungsrechtliche Kritik an dem Urteil des Reichsgerichts vom 4.2.1897, Entscheidungen des Reichsgerichts in Zivilsachen (RGZ) 38/155* in: *Ordo* 1, 1948, S. 197-213.
- Böllhoff, Christian G. (Hg.), *Management von industriellen Familienunternehmen. Von der Gründung bis zum Generationsübergang*, Stuttgart 2004.
- Börstler, Burkhard u. Steiner, Joachim, *Zur Personalsituation in mittelständischen Betrieben des produzierenden Gewerbes. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*, Göttingen 1982.
- Bosecker, Kai, *Rekrutierung und Nachfolge*, in: Maria Spitz u. a. (Hg.), *Phänomen Familienunternehmen. Überblicke*, Mettingen 2016, S. 75-81.
- Brenner, Joel Glenn, *The Emperors of Chocolate. Inside the Secret World of Hershey and Mars*, New York 1999.
- Brozio, Tim, *Das Instrument der Umkehrhypothek als Altersvorsorge. Ein Praxismodell*, in: *Recklinghäuser Beiträge zu Recht und Wirtschaft* 10, 2012, S. 1-18.
- Bruchey, Stuart (Hg.), *Small Business in American Life*, New York/Guildford 1980.
- Buchheim, Christoph u. Scherner, Jonas, *The Role of Private Property in the Nazi Economy: The Case of Industry*, in: *Journal of Economic History* 66, 2006, S. 390-416.
- Buder, Stanley, *Capitalizing on Change. A Social History of American Business*, Chapel Hill/NC 2009.
- Bugler, Jeremy, *Mars. Bringer of Peace. The American Way of Business*, in: *The Times* vom 27.05.1968, S. 29.
- Bührmann, Andrea Dorothea u. Pongratz, Hans J., *Prekäres Unternehmertum. Unsicherheiten von selbstständiger Erwerbstätigkeit und Unternehmensgründung*, Wiesbaden 2010.
- Bundesverband der Deutschen Industrie u. Ernst & Young (Hg.), *Der industrielle Mittelstand. Ein Erfolgsmodell*, Berlin 2003.

- Bunzel, John H., *The American Small Businessman*, New York, 1962.
- Burch, Philip H., *The Managerial Revolution Reassessed. Family Control in America's Large Corporations*, Lexington/MA 1972.
- Burghof, Hans-Peter u. Hunger, Adrian, *Access to Stock Markets for Small and Medium Sized Growth Firms: The Temporary Success and Ultimate Failure of Germany's Neuer Markt*, Working Paper, München 2005.
- Burmistrova, Marina A., *Corporate Governance and Corporate Finance. A Cross-Country Analysis*, Bremen 2005.
- Burnham, James, *The Managerial Revolution, or, What is happening in the world now*, London 1942.
- Buss, Terry F., *Capital, Emerging High-growth Firms and Public Policy. The Case against Federal Intervention*, Westport, Conn. 2001.
- Cabrera-Suárez, M. Katuska, de la Cruz Déniz-Déniz, Maria u. Martin-Santana, Josefa D., *Familiness and Market Orientation: A Stakeholder Approach*, in: *Journal of Family Business Strategy* 2/1, 2011, S. 34-42.
- Cadbury, Adrian, *Family Firms and Their Governance. Creating Tomorrow's Company from Today*, Zürich 2000.
- Carnegie, Andrew, *Wealth*, in: *The North American Review* 148/391, 1889, S. 653-664.
- Carnevali, Francesca, *Europe's Advantage. Banks and Small Firms in Europe and Britain*, Oxford 2005.
- Carnevali, Francesca, *Social Capital and Trade Associations in America, 1860-1914: A Microhistory Approach*, in: *Economic History Review* 64/3, 2010, S. 905-928.
- Carney, M., Gedajlovic, E. u. Strike, V. M., *Dead Money: Inheritance Law and the Longevity of Family Firms*, in: *Entrepreneurship Theory and Practice* 38, 2014, S. 1261-1283.
- Carosso, Vincent P. u. Bruchey, Stuart Weems, *The Survival of Small Business*, New York 1979.
- Casson, Mark, *The Economics of the Family Firm*, in: *Scandinavian Economic History Review* 47/1, 1999, S. 10-23.
- Chandler, Alfred D., *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge/MA 1977.
- Chandler, Alfred D., *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge/MA 1990.
- Cheav, Votey, *Programs of Parity: Current and Historical Understandings of the Small Business Act's Section 8(a) and HUBZone Programs*, in: *DePaul Business & Commercial Law Journal* 12/4, 2014, S. 477-505.
- Chernow, Ron, *The House of Morgan. An American Banking Dynasty and the Rise of Modern Finance*, New York 1996.

- Chester, Ronald, Inheritance in American Legal Thought, in: Robert K. Miller u. Stephen J. McNamee (Hg.), Inheritance and Wealth in America, New York 1998, S. 23-43.
- Clignet, Remi, Death, Deeds, and Descendants: Inheritance in Modern America, New York 1992.
- Cochran, Thomas C., Challenges to American Values: Society, Business, and Religion, New York/Oxford 1985.
- Cochran, Thomas C., Frontiers of Change: Early Industrialism in America, Oxford 1981.
- Coffee, John C., The Rise of Dispersed Ownership: The Roles of Law and the State in the Separation of Ownership and Control, in: The Yale Law Journal: Symposium on World Organization 111/1, 2001, S. 1-82.
- Colli, Andrea, The History of Family Business, 1850-2000, Cambridge/UK 2003.
- Colli, Andrea u. Fernandez Perez, Paloma, Business History and Family Firms, in: Leif Melin, Mattias Nordqvist u. Pramodita Sharma (Hg.), The Sage Handbook of Family Business, Los Angeles/CA 2014, S. 269-292.
- Colli, Andrea u. Rose, Mary B., Families and Firms. The Culture and Evolution of Family Firms in Britain and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries, in: Scandinavian Economic History Review 47/1, 1999, S. 24-47.
- Colli, Andrea u. Rose, Mary B., Family Business, in: Geoffrey Jones u. Jonathan Zeitlin (Hg.), The Oxford Handbook of Business History, Oxford 2008, S. 194-218.
- Conze, Werner, Mittelstand, in: Otto Brunner, Werner Conze u. Reinhart Koselleck (Hg.), Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland, Bd. 4, Stuttgart 1978, S. 49-92.
- Craimer, Stuart, Goodness, Greatness, Mars, in: Business Strategy Review 1, 2014, S. 34-37.
- Crowther, Samuel, John. H. Patterson: Pioneer in Industrial Welfare, New York 1923.
- Dana, Leo Paul u. Ramadani, Veland, Family Businesses in Transition Economies Management, Succession and Internationalization, Cham 2015.
- Davidoff, Leonore u. Hall, Catherine, Family Fortunes. Men and Women of the English Middle Class, 1780-1850, Chicago/ILL 1987.
- De, Dennis, Bestimmungsgründe für die Zunahme der Mittelstandsförderung als Beispiel für Staatseingriffe, Diss., Universität Köln 1996.
- Denton, Sally, Profiteers. Bechtel and the Men who Built the World, New York 2016.
- Derix, Simone, Die Thyssens. Familie und Vermögen, Paderborn 2016.
- Desens, Marc u. Hey, Johanna, Dokumentation zur Körperschaftssteuer in der Bundesrepublik Deutschland in: Carl Herrmann, Gerhard Heuer u. Arndt Raupach (Hg.), Einkommensteuer- und Körperschaftsteuergesetz. Kommentar, Loseblatt (249. Lieferung), Köln 2011, S. 1-50.

- Deutsches Industrieinstitut, Unternehmerbrief, Nr. 31, 02.08.1956.
- Di Fabio, Udo, Die Reform der Erbschaftsteuer. Verfassungsrechtliches Gutachten zu den Vorschlägen des Bundesfinanzministeriums und der Stiftung Familienunternehmen, München 2015.
- DiMaggio, Paul J. u. Powell, Walter W., Das ‚stahlharte Gehäuse‘ neu betrachtet. Institutioneller Isomorphismus und kollektive Rationalität in organisationalen Feldern, in: Hans-Peter Müller u. Steffen Sigmund (Hg.), Zeitgenössische amerikanische Soziologie, Opladen 2000, S. 147-173.
- Dinkel, Jürgen, Erben und Vererben in der Moderne. Erkundungen eines Forschungsfeldes, in: Archiv für Sozialgeschichte 56, 2016, S. 81-108.
- Dodd, Sarah Drakopoulou u. Dyck, Bruno, Agency, Stewardship, and the Universal-Family Firm: A Qualitative Historical Analysis, in: Family Business Review 28/4, 2015, S. 312-331.
- Dorn, Franz, Das Erbrecht des Code Civil und seine Auswirkungen auf den bäuerlichen Grundbesitz in den Gebieten des „Rheinischen Rechts“, in: Werner Schubert u. Mathias Schmoeckel (Hg.), 200 Jahre Code civil. Die napoleonische Kodifikation in Deutschland und Europa, Köln u. a. 2006, S. 17-45.
- Dukeminier, Jesse u. Krier, James E., The Rise of the Perpetual Trust, in: University of California Law Review 50/6, 2003, S. 1303-1343.
- Dumas, Colette, Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-owned Businesses, in: Joseph H. Astrachan, (Hg.), Family Business, Cheltenham u. a. 2008, S. 475-490.
- Dunlavy, Colleen A., From Partners to Plutocrats: Nineteenth-Century Shareholder Voting Rights and Theories of the Corporation, in: Kenneth Lipartito u. David B. Sicilia (Hg.), Constructing Corporate America: History, Politics, Culture, Oxford 2004, S. 66-93.
- Dunlavy, Colleen A., Why Did Some American Businesses Get So Big?, in: Regina Lee Blaszczyk u. Philip Scranton (Hg.), Major Problems in American Business History, New York 2006, S. 257-263.
- Dunlavy, Colleen A. u. Welskopp, Thomas, Myths and Peculiarities: Comparing U.S. and German Capitalism, in: Bulletin of the German Historical Institute 41/2, 2007, S. 33-64.
- Dunn, Barbara, The Family Factor: The Impact of Family Relationship Dynamics on Business-Owning Families during Transitions, in: Family Business Review 12/1, 1999, S. 41-57.
- Dyer, W. Gibb, Cultural Change in Family Firms. Anticipating and Managing Business and Family Transitions, San Francisco/CA/London 1986.
- Dyer, W. Gibb, Culture and Continuity in Family Firms, in: Family Business Review 1/1, 1988, S. 37-50.
- Eckhardt, Alexander, Die Restschuldbefreiung. Probleme der Voraussetzungen und Rechtsfolgen der Restschuldbefreiung unter vergleichender Berücksichtigung des US-amerikanischen Rechts, Diss., Universität Köln 2005.



- Ehrhardt, Olaf, Nowak, Horst u. Weber, Felix-Michael, ‚Running in the Family‘. The Evolution of Ownership, Control, and Performance in German Family-owned Firms, 1903-2003 (Swiss Finance Institute Research Paper Series No. 6-13), Genf 2006.
- Eifert, Christiane, Succession Patterns in German Family Firms in the 20th Century, in: International Economic History Conference, Helsinki 2006.
- Engenendt-Papesch, Renate, Die Funktionen der Klein- und Mittelbetriebe in der wettbewerblichen Marktwirtschaft, Köln 1962.
- Faccio, Mara u. Lang, Larry H.P., The Ultimate Ownership of Western European Corporations, in: Journal of Financial Economics 65/3, 2001, S. 365-395.
- Fairlie, Robert W. u. Robb, Alicia M., Families, Human Capital, and Small Business: Evidence from the Characteristics of Business Owners Survey, in: Institute for the Study of Labor, Discussion Paper 1296, 2004, S. 1-32.
- Fear, Jeffrey R., Organizing Control. August Thyssen and the Construction of German Corporate Management, Cambridge/MA/London 2005.
- Fear, Jeffrey R., Straight outta Oberberg. Transforming Mid-Sized Family Firms into Global Champions 1970-2010, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 53/1, 2012, S. 125-169.
- Feddersen, Dieter, Die Vorzugsaktie ohne Stimmrecht: Viel geschmähtes Relikt aus vergangenen Zeiten oder nützliches Finanzierungsinstrument, in: Mathias Habersack u. a. (Hg.), Festschrift für Peter Ulmer zum 70. Geburtstag am 2. Januar 2003, Berlin 2003, S. 105-118.
- Feick, Martin (Hg.), Stiftung als Nachfolgeinstrument. Zivilrecht, Steuerrecht und internationales Recht, München 2015.
- Fernández Pérez, Paloma u. Colli, Andrea (Hg.), The Endurance of Family Businesses. A Global Overview, New York 2014.
- Ferreira, M., Risk seeker or risk averse? Cross-country differences in risk attitudes towards financial investment, in: The Behavioral Economics Guide 2018, S. 86-95.
- Fey, Gerrit, Unternehmenskontrolle und Kapitalmarkt. Die Aktienrechtsreformen von 1965 und 1998 im Vergleich, Stuttgart 2000.
- Fiedler, Martin, Netzwerke des Vertrauens. Zwei Fallbeispiele aus der deutschen Wirtschaftselite, in: Dieter Ziegler (Hg.), Großbürger und Unternehmer. Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert, Göttingen 2000, S. 93-115.
- Finger, Jürgen, Keller, Sven u. Wirsching, Andreas, Dr. Oetker und der Nationalsozialismus. Geschichte eines Familienunternehmens 1933-1945, München 2013.
- Fischer, Wolfram, Die Pionierrolle der betrieblichen Sozialpolitik im 19. und beginnenden 20. Jahrhundert, in: Hans Pohl (Hg.), Betriebliche Sozialpolitik deutscher Unternehmen seit dem 19. Jahrhundert, Wiesbaden 1978, S. 34-51.

- Fleschutz, Karin Die Stiftung als Nachfolgeinstrument für Familienunternehmen. Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung und Überführung, Wiesbaden 2008.
- Fletcher, Denise E. (Hg.), Understanding the Small Family Business, London u. a. 2007.
- Fligstein, Neil, The Transformation of Corporate Control, Cambridge/MA 1990.
- Fligstein, Neil, Bank Control, Owner Control, or Organizational Dynamics: Who Controls the Modern Corporation, in: American Journal of Sociology 98/2, 1992, S. 280-307.
- Fohlin, Caroline, Finance Capitalism and Germany's Rise to Industrial Power, New York 2007.
- Fohlin, Caroline, The Rise of Interlocking Directorates in Imperial Germany, in: Economic History Review 52/2, 1999, S. 307-333.
- Fohlin, Caroline, The History of Corporate Ownership and Control in Germany, in: Randall K. Morck (Hg.), A History of Corporate Governance around the World. Family Business Groups to Professional Managers (NBER Series), Chicago/ILL 2005, S. 223-281.
- Fohlin, Caroline, A Brief History of Investment Banking from Medieval Times to the Present, in: Youssef Cassis u. Richard Grossman (Hg.), Oxford Handbook of Banking and Financial History, Oxford 2016, S. 1-39.
- Frank, Dieter, Erbschaftsteuer und Unternehmung. Eine steuerrechtliche und betriebswirtschaftliche Untersuchung unter Berücksichtigung des britischen, französischen und schweizerischen Rechts, Berlin 1969.
- Frantzke, Stefanie, Grohs, Stefanie u. Laux, Christian, Initial Public Offerings and Venture Capital in Germany, CFS Working Paper 26, Frankfurt a. M. 2003.
- Frei, Norbert u. a., Flick. Der Konzern, die Familie, die Macht, München 2009.
- Freund, Werner, Familieninterne Unternehmensnachfolge. Erfolgs- und Risikofaktoren, Wiesbaden 2000.
- Freund, Werner, Kayser, Gunter u. Schröder, Evelyn, Generationswechsel im Mittelstand. Unternehmensübertragungen und -übernahmen 1995 bis 2000 (ifm-Materialien Nr. 109), Bonn 1995.
- Friedman, Lawrence M., American Law in the Twentieth Century, New Haven/CT/London 2002.
- Frugier, Florian, Die Einrichtung moderner interner Kontrollsysteme in Unternehmen mit US-amerikanischem Listing. Politische und betriebliche Rahmenbedingungen und Besonderheiten der Umsetzung des Sarbanes Oxley Act in Deutschland, Hamburg 2009.
- Funk, Walther, Befreiung von Kriegstributen durch wirtschaftliche und soziale Erneuerung. Vortrag von Chefredakteur Walther Funk von der „Berliner Börsen-Zeitung“ vor dem Hochschulring deutscher Art in Tübingen am 12. Juli 1929, Berlin 1929.
- Gall, Lothar u. a., Die Deutsche Bank 1870-1995, München 1995.

- Garretson, John, Supplementary Statement, in: United States Senate (Hg.), Industrial Relations. Final Report and Testimony Submitted to Congress by the Commission on Industrial Relations, Washington/D.C. 1915, S. 291-295.
- Gehlen, Boris, Aktienrecht und Unternehmenskontrolle. Normative Vorgaben und unternehmerische Praxis in der Hochphase der Deutschland AG, in: Ralf Ahrens, Boris Gehlen u. Alfred Reckendrees (Hg.), Die „Deutschland AG“. Historische Annäherungen an den bundesdeutschen Kapitalismus, Essen 2013, S. 165-194.
- Geiger, Theodor, Panik im Mittelstand, in: Die Arbeit 10, 1930, S. 638-654.
- Geist, Charles R., Die Geschichte der Wall St. Von den Anfängen der Finanzmeile bis zum Untergang Enrons, München 2007.
- Gersick, Kelin E., Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business, Boston/MA 1997.
- Gersick, Kelin E., Generations of Giving. Leadership and Continuity in Family Foundations, Washington/D.C. 2004.
- Gersick, Kelin E. u. Feliu, Neus, Governing the Family Enterprise: Practices, Performance and Research, in: Leif Melin, Mattias Nordqvist u. Pramodita Sharma (Hg.), The Sage Handbook of Family Business, Los Angeles/CA u. a. 2014, S. 196-225.
- Gestrich, Andreas, Geschichte der Familie im 19. und 20. Jahrhundert, München 1999.
- Gewandt, Heinrich (Hg.), Die Zukunft des Mittelstands. Strukturpolitik in einer dynamischen Wirtschaft, Düsseldorf 1969.
- Gischer, Horst u. a., Geld, Kredit und Banken, 3. Aufl., Berlin 2012.
- Goebel, Lutz, Deutschlands Familienunternehmen. Wo sie herkommen, was sie stark macht, Frankfurt a. M. 2014.
- Gomez-Mejia, L. R. u. a., Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms. Evidence from Spanish Olive Oil Mills, in: Administrative Science Quarterly 52, 2007, S. 106-137.
- Gömmel, Rainer, Die Entstehung und Entwicklung der Effektenbörsen im 19. Jahrhundert bis 1914, in: ders. u. Hans Pohl (Hg.), Deutsche Börsengeschichte, Frankfurt a. M. 1992, S. 133-207.
- Gorißen, Stefan, Vom Handelshaus zum Unternehmen. Sozialgeschichte der Firma Harkort im Zeitalter der Protoindustrie (1720-1820), Göttingen 2002.
- Gothein, Georg, Mittelstand und Fleischnot. Nach einem am 20. Oktober 1905 in Greifswald gehaltenen öffentlichen Vortrage, Berlin 1906.
- Götz, Irene, Unternehmenskultur. Die Arbeitswelt einer Großbäckerei aus kulturwissenschaftlicher Sicht, Münster 1997.
- Gratzer, Karl, Introduction, in: Karl Gratzer u. Dieter Stiefel (Hg.), History of Insolvency and Bankruptcy from an International Perspective, Huddinge 2008, S. 5-12.

- Graves, Chris u. Thomas, Jill, Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence, in: *Family Business Review* 21/2, 2008, S. 151-167.
- Griffin, Clyde u. Griffen, Sally, *Family and Business in a Small City: Poughkeepsie, New York, 1850-1880*, in: *Journal of Urban History* 1/3, 1975, S. 316-338.
- Groppe, Carola, *Der Geist des Unternehmertums. Eine Bildungs- und Sozialgeschichte der Seidenfabrikantenfamilie Colzman (1649-1840)*, Köln u. a. 2004.
- Grosser, Alfred et al., *Familie und Firma als gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Funktionsverbund. Geschichte und Entwicklung der Familie und Firma B. Metzler seel. Sohn & Co. 1674-1974*, in: dies. (Hg.), *Wirtschaft, Gesellschaft, Geschichte*, Stuttgart 1974, S. 264-290.
- Groth, Torsten u. Simon, Fritz B., 100 Jahre und älter. Die Leistung und Entwicklungsschritte von Mehrgenerationen-Familienunternehmen, in: Markus Plate u. a. (Hg.), *Große deutsche Familienunternehmen: Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung*, Göttingen 2011, S. 18-42.
- Grühler, Wolfram, *Wirtschaftsfaktor Mittelstand. Zu Wesen und Bedeutung kleinerer und mittlerer Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland*, Köln 1984.
- Grunberg, Emile, The Mobilization of Capacity and Resources of Small-Scale Enterprises in Germany, in: *Journal of Business of the University of Chicago* 14/4, 1941, S. 319-344.
- Grunberg, Emile, The Mobilization of Capacity and Resources of Small-Scale Enterprises in Germany (concluded), in: *Journal of Business of the University of Chicago* 15, 1942, S. 56-89.
- Grund, Francis J., *The Americans in their Moral, Social, and Political Relations*, Vol. 2, London 1837.
- Gudmundson, Donald, Hartman, E. Alan u. Tower, C. Burk, Strategic Orientation: Differences between Family and Nonfamily Firms, in: *Family Business Review* 12/1, 1999, S. 27-39.
- Guinnane, Timothy u. a., *Ownership and Control in the Entrepreneurial Firm: An International History of Private Limited Companies (Yale University Center Discussion Paper No. 959)*, New Haven/CT 2007.
- Gurland, Arcadius u. a., *The Fate of Small Business in Nazi Germany*, Washington/D.C. 1943.
- Habermas, Jürgen, *Theorie des kommunikativen Handelns*, Frankfurt a. M. 1981.
- Habersack, Mathias, *Der Abschlussprüfer*, in: ders. u. Walter Bayer, *Aktienrecht im Wandel*, Bd. 2, Tübingen 2007, S. 681-707.
- Hadding, Walther u. Schneider, Uwe, *Recht der Kreditsicherheiten in den Vereinigten Staaten von Amerika (Teil 1: Kreditsicherheiten an beweglichen Sachen nach Art. 9 UCC)*, Berlin 1983.
- Hall, Peter A. u. Soskice, David, *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford 2001.

- Hall, Peter Dobkin u. Marcus, George E., Why Should Men Leave Great Fortunes to their Children?, in: Robert K. Miller u. Stephen J. McNamee (Hg.), *Inheritance and Wealth in America*, New York 1998, S. 139-171.
- Hannah, Leslie, Mergers, Cartels and Concentration. Legal Factors in the U.S. and European Experience, in: Norbert Horn und Jürgen Kocka (Hg.), *Law and the Formation of the Big Enterprises in the 19th and early 20th Centuries*, Göttingen 1979, S. 306-316.
- Hannah, Leslie, From Family Firm to Professional Management. Structure and Performance of Business Enterprise, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 28/2, 1983, S. 120-125.
- Hannah, Leslie, The „Divorce“ of Ownership from Control from 1900 onwards: Re-calibrating Imagined Global Trends, in: *Business History* 49/4, 2007, S. 404-438.
- Hardach, Gerd, Wettbewerbspolitik in der Sozialen Marktwirtschaft, in: Werner Abelshauser (Hg.), *Das Bundeswirtschaftsministerium in der Ära der Sozialen Marktwirtschaft. Der deutsche Weg der Wirtschaftspolitik*, Berlin/Boston/MA 2016, S. 193-264.
- Hartmann, Heinz, *Der deutsche Unternehmer: Autorität und Organisation*, Frankfurt a. M. 1968.
- Haßenpflug, Maximilian, *Der deutsche Mittelstand als gesellschaftliches Projekt. Eine institutionenökonomische Analyse staatlicher Förderungsinstrumente am Beispiel Niedersachsens der 1970er und 1980er-Jahre*, unver. Masterarbeit, Universität Göttingen 2016.
- Hau, Michel, Traditions Comportamentales et Capitalisme Dynastique: Le Cas des ‚Grandes Familles‘, in: *Entreprises et Histoire* 9, 1995, S. 43-59.
- Haupt, Heinz-Gerhard, *Das Ende der Zünfte. Ein europäischer Vergleich*. Göttingen 2002.
- Hawkins, David F., The Development of Modern Financial Reporting Practices among American Manufacturing Corporations, in: Richard S. Tedlow u. Richard R. John Jr. (Hg.), *Managing Big Business. Essays from the Business History Review*, Boston/MA 1986, S. 166-199.
- Heberton Evans, George, *Business Incorporations in the United States, 1800-1943*, New York 1948.
- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich, *Grundlinien der Philosophie des Rechts (Naturrecht und Staatswissenschaft im Grundrisse. Zum Gebrauch für seine Vorlesungen)*, Werke, Bd. 7, Erstdruck: Berlin (Nicolai) 1820, vordatiert auf 1821, Frankfurt a. M. 1979.
- Hein, Jan von, *Die Rezeption US-amerikanischen Gesellschaftsrechts in Deutschland*, Tübingen 2008.
- Hengstenberg, Richard, *Menschen unserer Zeit. Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens, der Kirche, Wirtschaft und der Politik*, hg. v. d. Akademie „Kontakte der Kontinente“, unveröff. Manuskript, Bonn 1972.
- Henkoff, Ronald, Inside America's Biggest Private Company, in: *Fortune* vom 13.07.1992, S. 83-90.
- Hennerkes, Brun Hagen, *Die Familie und ihr Unternehmen. Strategie, Liquidität, Kontrolle*, Frankfurt a. M./New York 2004.

- Herbert, Ulrich, Geschichte Deutschlands im 20. Jahrhundert, München 2014.
- Herbert, Ulrich, Liberalisierung als Lernprozeß. Die Bundesrepublik in der deutschen Geschichte. Eine Skizze, in: Ulrich Herbert (Hg.), Wandlungsprozesse in Westdeutschland. Belastung, Integration, Liberalisierung 1945-1980, Göttingen 2002, S. 7-49
- Hersh, Burton, The Mellon Family. A Fortune in History, New York 1978.
- Hettling, Manfred u. Hoffmann, Stefan L. (Hg.), Der bürgerliche Wertehimmel. Innenansichten des 19. Jahrhunderts, Göttingen 2000.
- Hilger, Susanne, Sozialpolitik und Organisation. Formen betrieblicher Sozialpolitik in der rheinisch-westfälischen Eisen- und Stahlindustrie seit der Mitte des 19. Jahrhunderts bis 1933, Stuttgart 1996.
- Hilger, Susanne, ‚Amerikanisierung‘ deutscher Unternehmen. Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945/49-1975), Stuttgart 2004.
- Hilger, Susanne, Vom Netzwerk zum Cluster. Düsseldorf als Industriestandort im 19. Jahrhundert, in: Wilfried Feldenkirchen, Susanne Hilger u. Kornelia Rennert (Hg.), Geschichte. Unternehmen. Archive, Essen 2008, S. 259-272.
- Hilger, Susanne, Paternalismus und Unternehmenskultur, in: Maria Spitz u. a. (Hg.), Phänomen Familienunternehmen. Überblicke, Mettingen 2016, S. 95-104.
- Hilger, Susanne u. Soenius, Ulrich S., Familienunternehmen im Rheinland im 19. und 20. Jahrhundert. Netzwerke – Nachfolge – soziales Kapital, Köln 2009.
- Hirsch, Adam J., Inheritance: United States Law, in: Stanley N. Katz (Hg.), Oxford International Encyclopedia of Legal History, Oxford, S. 235-240.
- Hoffmann, Friedrich, Unternehmenskultur in Amerika und Deutschland, in: Harvard Manager 1, 1989, S. 91-97.
- Hoffmann, Heinz, Als privater Unternehmer in der DDR. Eine Dresdner Firmengeschichte, Beucha 2003.
- Hofstede, Geert, Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values, Beverly Hills u. a. 1980.
- Howorth, Carole, Rose, Mary B. u. Hamilton, Eleanor, Definitions, Diversity and Development. Key Debates in Family Business Research, in: Mark Casson u. a. (Hg.), The Oxford Handbook of Entrepreneurship, Oxford 2006, S. 225-247.
- Huber, Ernst Rudolf, Dokumente zur deutschen Verfassungsgeschichte, Bd. 3: Dokumente der Novemberrevolution und der Weimarer Republik 1918- 1933, Stuttgart 1992.
- Hüller, Jasmin u. Ley, Michael, Durch Erfindergeist zum Weltmarktführer. Die hundertjährige Geschichte des Familienunternehmens Haas, Wien 2005.

- Inglehart, Ronald, The Silent Revolution in Europe. Intergenerational Change in Post-Industrial Societies, in: *The American Political Science Review* 65, 1971, S. 991-1017.
- Institut für Mittelstandsforschung (Hg.), *Generationswechsel im Mittelstand. Unternehmensübertragungen und -übernahmen 1995-2000*, Bonn 1995.
- Institut für Mittelstandsforschung (Hg.), *Die internationale Wirtschaftstätigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen im Lichte der amtlichen und nicht-amtlichen Statistik*, Bonn 2001.
- Jacobson, Darien B., Raub, Brian G. u. Johnson, Barry W., *The Estate Tax. 90 Years and Counting*, in: *Internal Revenue Service*, 2007, S. 118-128.
- Jakobi, F., *Personalpolitik heute und morgen*, Düsseldorf u. a. 1963.
- James, Andrew D., *U.S. Defence R&D Spending: An Analysis of the Impacts. Rapporteur's report for the EURAB Working Group ERA Scope and Vision*, Manchester 2004.
- James, Harold, *Familienunternehmen in Europa*. Haniel, Wendel und Falck, München 2005.
- James, Harold, *Krupp: Deutsche Legende und globales Unternehmen*, München 2011.
- James, Harold, *Family Values or Crony Capitalism?*, in: Paloma Fernandez Pérez u. Andrea Colli (Hg.), *The Endurance of Family Businesses. A Global Overview*, Cambridge/UK 2013, S. 57-84.
- James, John A., *Structural Change in American Manufacturing, 1850-1890*, in: *Journal of Economic History* 43/2, 1983, S. 433-459.
- Janetzko, Maren, *Die „Arisierung“ von Textileinzelhandelsgeschäften in Augsburg am Beispiel der Firmen Heinrich Kuhn und Leeser Damenbekleidung GmbH*, in: Andreas Wirsching (Hg.), *Nationalsozialismus in Bayerisch-Schwaben. Herrschaft – Verwaltung – Kultur*, Ostfildern 2004, S. 153-183.
- Johnson, Barry W. u. Britton Eller, Martha, *Federal Taxation of Inheritance and Wealth Transfers*, in: Robert K. Miller u. Stephen J. McNamee (Hg.), *Inheritance and Wealth in America*, New York 1998, S. 61-90.
- Joly, Hervé, *Großunternehmer in Deutschland. Soziologie einer industriellen Elite, 1933-1989*, Leipzig 1998.
- Joly, Hervé, *Ende des Familienkapitalismus? Das Überleben der Unternehmerfamilien in den deutschen Wirtschaftseliten des 20. Jahrhunderts*, in: Volker R. Berghahn, Stefan Unger u. Dieter Ziegler (Hg.), *Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität*, Essen 2003, S. 75-91.
- Jones, Geoffrey, *Globalization*, in: ders. u. Jonathan Zeitlin (Hg.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford 2008, S. 141-170.
- Jones, Geoffrey u. Rose, Mary B. (Hg.), *Family Capitalism*, London 1993.

- Jones, Rudolph, The Relative Position of Small Business in the American Economy since 1930, in: Vincent P. Carosso u. Stuart Weems Bruchey (Hg.), *The Survival of Small Business. Small Business Enterprise in America*, New York 1979, S. 1-35.
- Jürgensmann, Hans-Herrmann, EG-Beratungsstellen. Hilfen für die Suche von Kooperationspartnern für den Mittelstand, in: Jürgen Berthel u. Fred Becker (Hg.), *Unternehmerische Herausforderungen durch den europäischen Binnenmarkt 1992*, Wiesbaden 1990, S. 95-105.
- Kaelble, Hartmut, *Sozialgeschichte Europas 1945 bis zur Gegenwart*, München 2007.
- Kaiser, Monika, 1972 – Knockout für den Mittelstand. Zum Wirken von SED, CDU, LPD und NDPD für die Verstaatlichung der Klein- und Mittelbetriebe, Berlin 1991.
- Kaltenbach, Annette (Hg.), *Verbinden und Bewegen. 150 Jahre Emil Kaltenbach*, Ennepetal 2004.
- Kampmann, Tobias, *Vom Werkzeughandel zum Maschinenbau. Der Aufstieg des Familienunternehmens W. Ferd. Klingelberg Söhne 1900-1950*, Stuttgart 1994.
- Kaplan, Abraham David Hannath, *Small Business. Its Place and Problems*, New York 1948.
- Kaplan, David A. u. Adamo, Marilyn, Inside Mars, in: *Fortune*, 02.04.2013, Vol. 167/2, S. 72.
- Karofsky, Paul u. a., Work-Family Conflict and Emotional Well-Being in American Family Businesses, in: *Family Business Review* 14/4, 2001, S. 313-324.
- Karras, Neri, Tracey, Paul u. Phillips, Nelson, Altruism and Agency in the Family Firm. Exploring the Role of Family, Kinship, and Ethnicity, in: *Entrepreneurship. Theory and Practice* 30/6, 2006, S. 861-877.
- Kay, Rosemarie, Suprinovi, Olga, Schlömer-Laufen, Nadine u. Rauch, Andreas, *Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2018 bis 2022 (IfM Bonn: Daten und Fakten 18)*, Bonn 2018.
- Kayser, Gunter u. Wallau, Frank, *Industrial Family Businesses in Germany – Situation and Future*, in: *Family Business Review* 15/2, 2002, S. 111-115.
- Kennedy, David M., *Freedom from Fear. The American People in Depression and War, 1929-1945*, Oxford 2004.
- Kieser, Alfred, *Organizational, Institutional, and Societal Evolution: Medieval Craft Guilds and the Genesis of Formal Organizations* in: *Administrative Science Quarterly* 34/4, 1989, S. 540-564.
- Kirchbach, Judith Maria von, *Publizitätspflichten börsennotierter Gesellschaften in Deutschland und den USA*, Diss., Köln 2007.
- Kirchdörfer, Rainer u. a., *Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Festschrift für Brun-Hagen Hennerkes zum 70. Geburtstag*, München 2009.
- Klages, Helmut, *Wertorientierungen im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen*, Frankfurt a. M. u. a. 1984.
- Klein, Sabine B., *Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen*, Wiesbaden 2000.



- Klein, Sabine B., Family Business Research in German Publications 1990-2000 (IIFE Working Paper Series 2003/05/IIFE), Fontainebleau 2003.
- Klein, Sabine B., Family Businesses in Germany: Significance and Structure, in: Family Business Review 13/3, 2000, S. 157-181.
- Klein, Sabine B., KMU und Familienunternehmen, in: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship 52/3, 2004, S. 153-173.
- Klein, Sabine B., Beiräte in Familienunternehmen. Zwischen Beratung und Kontrolle, in: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship 53/3, 2005, S. 185-207.
- Klein, Sabine B. u. Blondel, Christine, Ownership Structure of the 250 Largest Listed Companies in Germany (Working Paper No. 2002/123/IIFE, INSEAD), Fontainebleau 2002.
- Klein-Blenkers, Fritz, Die mittelständische Wirtschaft – heute. Probleme und Lösungsansätze, Göttingen 1979.
- Kleinschmidt, Christian, Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985, Berlin 2002.
- Kleinschmidt, Christian, Das „1968“ der Manager. Fremdwahrnehmung und Selbstreflexion einer sozialen Elite in den 1960er-Jahren, in: ders., Jan-Otmar Hesse u. Karl Lauschke (Hg.), Kulturalismus, Neue Institutionenökonomie oder Theorienvielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte, Essen 2002, S. 19-31.
- Knorr, Andreas u. Arndt, Andreas, How Not to Internationalize in Retailing. The Case of Wal-Mart in Germany, in: Alexandr N. Krylow u. Tobias Schauf, (Hg.), Internationales Management, Berlin 2008, S. 263-267.
- Koch, Eckart, Globalisierung Wirtschaft und Politik. Chancen – Risiken – Antworten, Wiesbaden 2014.
- Kocka, Jürgen, Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847-1914. Zum Verhältnis von Kapitalismus und Bürokratie in der deutschen Industrialisierung, Stuttgart 1969.
- Kocka, Jürgen, Unternehmer in der deutschen Industrialisierung, Göttingen 1975.
- Kocka, Jürgen, Familie, Unternehmer und Kapitalismus. An Beispielen aus der frühen deutschen Industrialisierung, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 24, 1979, S. 99-135.
- Köhler, Ingo, Die „Arisierung“ der Privatbanken im Dritten Reich. Verdrängung, Ausschaltung und die Frage der Wiedergutmachung, 2. Aufl., München 2008.
- Köhler, Ingo, Wirtschaftsbürger und Unternehmer. Zum Heiratsverhalten deutscher Privatbankiers im Übergang zum 20. Jahrhundert, in: Dieter Ziegler (Hg.), Die wirtschaftsbürgerliche Elite im 20. Jahrhundert, Göttingen 2000, S. 116-143.

- Köhler, Ingo u. Rossfeld, Roman, Bausteine des Misserfolgs. Zur Strukturierung eines Forschungsfeldes, in: dies. (Hg.), Pleitiers und Bankrotteure. Geschichte des ökonomischen Scheiterns vom 18. bis 20. Jahrhundert, Frankfurt a. M./New York 2012, S. 9-34.
- Köhler, Ingo, Havarie der ‚Schönwetterkapitäne‘? Die Wirtschaftswunder-Unternehmer in den 1970er-Jahren, in: ders. u. Roman Rossfeld (Hg.), Pleitiers und Bankrotteure. Geschichte des ökonomischen Scheiterns vom 18. bis 20. Jahrhundert, Frankfurt a. M./New York 2012, S. 251-283.
- Köhnen, Heiner, Das System Wal-Mart. Strategien, Personalpolitik und Unternehmenskultur eines Einzelhandels-giganten (Arbeitspapier 20 der Hans Böckler-Stiftung), Düsseldorf 2000.
- Kollmer-von Oheimb-Loup, Gert u. Wischermann, Clemens (Hg.), Unternehmensnachfolge in Geschichte und Gegenwart, Ostfildern 2008.
- Koropp, Christian, Financial Behavior in Family Firms, Diss., Vallendar 2010.
- Kreitzberg, M., Wal-Mart's History in Germany, in: Patrick Siegfried (Hg.), International Management in Practice (Vol. 2: VW, Google, H&M, Wal-Mart, IKEA, Inditex, Nike, Red Bull), München 2015, S. 77-100.
- Kreutzmüller, Christoph, Ausverkauf. Die Vernichtung der jüdischen Gewerbetätigkeit in Berlin 1930-1945, 2. Aufl., Berlin 2013.
- La Porta, Rafael u. a., Law and Finance, in: Journal of Political Economy 106/6, 1998, S. 1113-1155.
- La Porta, Rafael, López De Silanes, Florencio u. Shleifer, Andrei, Corporate Ownership around the World, in: Journal of Finance 54/2, 1999, S. 471-517.
- Lamoreaux, Naomi R., Partnerships, Corporations, and the Theory of the Firm, in: American Economic Review 88/2, 1998, S. 66-71.
- Lamoreaux, Naomi R., Partnerships, Corporations, and the Limits on Contractual Freedom in U.S. History: An Essay in Economics, Law, and Culture, in: Ken Lipartito u. David B. Sicilia (Hg.), Constructing Corporate America: History, Politics, and Culture, Oxford/New York 2004, S. 29-65.
- Lamoreaux, Naomi R., The Shape of the Firm. Partnerships and Corporations in: Regina Lee Blaszczyk u. Philip Scranton (Hg.), Major Problems in American Business History, New York 2006, S. 120-125.
- Lamsfuß, Christoph u. Wallau, Frank, Die größten Familienunternehmen in Deutschland. Daten, Fakten, Potenziale – Ergebnisse der Frühjahrsbefragung 2012, Untersuchung im Auftrag des BDI e. V. und der Deutsche Bank AG, Berlin/Frankfurt a. M. 2012.
- Landes, David S., Die Macht der Familie. Wirtschaftsdynastien in der Weltgeschichte, München 2006.

- Landes, David S., *Dynasties: Fortunes and Misfortunes of the World's Great Family Businesses*, New York 2006.
- Landes, David S., *French Business and the Businessman. A Social and Cultural Analysis*, in: Edward Mead Earle (Hg.), *Modern France. Problems of the Third and Fourth Republics*, Princeton/NJ 1951, S. 334-353.
- Lange, Heinrich, *Erwerb, Sicherung und Abwicklung der Erbschaft. 4. Denkschrift des Erbrechtsausschusses der Akademie für Deutsches Recht*, Tübingen 1940.
- Langenscheidt, Florian u. a., *Lexikon der deutschen Weltmarktführer (die Königsklasse deutscher Unternehmen in Wort und Bild)*, Köln 2010.
- Langenscheidt, Florian u. Venohr, Bernd, *The Best of German Mittelstand. The World Market Leaders*, Köln 2015.
- Lantelme, Maximilian, *The Rise and Downfall of Germany's Largest Family and Non-Family Businesses: A Historical Study and Strategic Analysis from 1971 to 2011*, Wiesbaden 2017.
- Larner, Robert J., *Management Control and the Large Corporation*, New York 1970.
- Larner, Robert, *Ownership and Control in the 200 Largest Non-Financial Corporations, 1929 and 1963*, in: *American Economic Review* 56/3, 1967, S. 777-787.
- Leendertse, Julia, *Stiftungen boomen wie nie zuvor*, in: *Die Zeit* vom 20.01.2010.
- Lemelsen, Joachim, *Zur Gründung der ersten niedersächsischen Wirtschaftsförderungsgesellschaft*, in: *Neues Archiv für Niedersachsen. Landeskunde Landesentwicklung*, 18/1-4, 1969, S. 71-72.
- Lenger, Friedrich, *Sozialgeschichte der deutschen Handwerker seit 1800*, Frankfurt a. M. 1988.
- Lilienthal, David Eli, *Big Business. A New Era*, New York 1973.
- Lipartito, Kenneth u. Sicilia, David B. (Hg.), *Constructing Corporate America: History, Politics, Culture*, Oxford 2004.
- Löffelholz, Josef, *Repetitorium der Betriebswirtschaftslehre*, 2. Aufl., Wiesbaden 1966.
- Lohr-Kapfer, Gudrun, *Franz Lohr 125 Jahre, 1879-2004*, Ravensburg 2004.
- Loveman, Gary u. Sengenberger, Werner, *The Re-emergence of Small-Scale Production: An International Comparison*, in: *Small Business Economics* 3, 1991, S. 1-37.
- Löwe, Christian von (Hg.), *Familienstiftungen: Gründung und Gestaltung – ein Leitfaden für Stifter und Berater*, Berlin 2010.
- Lubinski, Christina, *Familienunternehmen in Westdeutschland. Corporate Governance und Gesellschafterkultur seit den 1960er-Jahren*, München 2010.
- Lubinski, Christina, *Path Dependencies and the Choice of Governance in German Family Firms, 1850-2008*, in: *Business History Review* 85/4, 2011, S. 699-724.

- Lundgreen, Peter, Techniker in Preußen während der frühen Industrialisierung. Ausbildung und Berufsfeld einer entstehenden sozialen Gruppe, Berlin 1975.
- Luttermann, Claus, Unternehmen, Kapital und Genußrechte. Eine Studie über Grundlagen der Unternehmensfinanzierung und zum internationalen Kapitalmarktrecht, Tübingen 1998.
- MacMillan, Whitney, Power of Social Capital, in: Harvard Management Update, Juni 2006, S. 3-6.
- Mahr, Werner u. Eisen, Allgemeine Volkswirtschaftslehre. Grundlagen für die Versicherungswirtschaft, 3. Aufl., Wiesbaden 1986.
- Manly, Basil M., Final Report of the Commission on Industrial Relations, in: United States Senate (Hg.), Industrial Relations. Final Report and Testimony Submitted to Congress by the Commission on Industrial Relations, Washington/D.C. 1915, S. 1-252.
- Marcus, George E., Law in the Development of Dynastic Families Among American Business Elites: The Domestication of Capital and the Capitalization of the Family, in: Law and Society Review 14/14, 1980, S. 859-903.
- Marcus, George E. u. Hall, Peter Dobkin, Lives in Trust: The Fortunes of Dynastic Families in Late Twentieth-Century America, Boulder/CO/Oxford 1992.
- Martin, Willian John u. Moore, Ralph J., The Small Business Investment Act of 1958 in: California Law Review 47/1, 1959, S. 144-169.
- Matis, Herbert, Unternehmenskultur und Geschichte, in: Wilfried Feldenkirchen (Hg.), Wirtschaft, Gesellschaft, Unternehmen. Festschrift für Hans Pohl zum 60. Geburtstag, Stuttgart 1995, S. 1028-1053.
- Mayo, Elton, Probleme industrieller Arbeitsbedingungen, Frankfurt a. M. 1949.
- McCartney, Laton, Friends in High Places: The Bechtel Story: The Most Secret Corporation and How It Engineered the World, New York 1988.
- McCraw, Thomas K., Prophets of Regulation, Cambridge/MA 1984.
- McDonald, Forrest, Insull. The Rise and Fall of a Billionaire Utility Tycoon, Chicago/ILL 1962.
- McLane, Louis, Documents Relative to the Manufactures in the United States, House of Representative Doc. 3008, 2 Bde, Washington/D.C. 1833.
- Means, Gardiner C., The Diffusion of Stock Ownership in the United States, in: The Quarterly Journal of Economics 44/4, 1930, S. 561-600.
- Means, Gardiner C., The Separation of Ownership and Control in American Industry, in: The Quarterly Journal of Economics 46/1, 1931, S. 68-100.
- Metzger, Ulrike u. Weingarten, Joe, Einkommensteuer und Einkommensteuerverwaltung in Deutschland. Ein historischer und verwaltungswissenschaftlicher Überblick, Opladen 1989.

- Meyer zu Hörste, Gerhard, Die Familienstiftung als Technik der Vermögensverewigung, Göttingen 1976.
- Meyer-Stamer, Jörg u. Wältring, Frank, Behind the Myth of the Mittelstand Economy: The Institutional Environment Supporting Small and Medium-Sized Enterprises in Germany (INEF-Report 46), Duisburg 2000.
- Miller, Robert K. u. McNamee, Stephen J. (Hg.), Inheritance and Wealth in America, New York 1998.
- Miller, Robert K. u. McNamee, Stephen J., The Inheritance of Wealth in America, in: dies. (Hg.), Inheritance and Wealth in America, New York 1998, S. 1-22.
- Mills, C. Wright, The American Business Elite: A Collective Portrait, in: Journal of Economic History 5/4, 1945, S. 20-44.
- Mitterauer, Michael, Zur familienbetrieblichen Struktur im zünftischen Handwerk, in: Michael Mitterauer (Hg.), Grundtypen alteuropäischer Sozialformen, Stuttgart 1980, S. 98-122.
- Mohnhaupt, Heinz, Zur Geschichte des Familien- und Erbrechts. Politische Implikationen und Perspektiven, Frankfurt a. M. 1987.
- Moore, Ken, Paradigms and Theory Building in the Domain of Business Families, in: Family Business Review 22/2, 2009, S. 167-180.
- Morck, Randall, Why Some Double Taxation Might Make Sense: The Special Case of Intercorporate Dividends, in: NBER Working Paper No. 9651, 2003.
- Morck, Randall (Hg.), A History of Corporate Governance Around the World. Family Business Groups to Professional Managers, Chicago/ILL/London 2007.
- Morck, Randall u. Steier, Lloyd, The Global History of Corporate Governance: An Introduction, in: Randall Morck (Hg.), A History of Corporate Governance around the World. Family Business Groups to Professional Managers, Chicago, ILL/London 2007, S. 1-64.
- Morck, Randall u. Yeung, Bernard Family Control and the Rent-Seeking Society, in: Entrepreneurship Theory and Practice 28/4, 2004, S. 391-409.
- Moritz, Katja u. Gesse, Marko, Die Auswirkung des Sarbanes-Oxley Act auf deutsche Unternehmen (Beiträge zum transnationalen Wirtschaftsrecht 49), Halle/S. 2005.
- Mugler, Josef u. Schmidt, Karl Heinz (Hg.), Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft. Ausgewählte Schriften von Hans Jobst Pleitner, München 1995.
- Müller, Armin, Von Familien- zu Parteibetrieben. Unternehmensnachfolge und Elitenkontinuitäten in den beiden Leipziger Unternehmen Karl Krause und Gebrüder Brehmer (1945-1959), in: Gert Kollmer-von Oheimb-Loup u. Clemens Wischermann (Hg.), Unternehmensnachfolge in Geschichte und Gegenwart, Ostfildern 2008, S. 181-208.

- Müller, Margit (Hg.), *Structure and Strategy of Small and Medium-Size Enterprises since the Industrial Revolution*, Stuttgart 1994.
- Myers, Stewart C. u. Majluf, Nicholas S., *Corporate Financing and Investment Decisions. When Firms Have Information That Investors Do Not Have*, in: *Journal of Financial Economics* 13, 1984, S. 187-221.
- Naujoks, Wilfried, *Unternehmensgrößenbezogene Strukturpolitik und gewerblicher Mittelstand*, Göttingen 1975.
- Naujoks, Wilfried, *Mittelstand 1983. Lage im Wettbewerb und betriebswirtschaftliche Praxis*, Göttingen 1983.
- Nenova, Tatiana, *The Value of Corporate Voting Rights and Control: A Cross-Country Analysis*, in: *Journal of Financial Economics* 68, 2003, S. 325-351.
- Neubauer, Fred u. Lank, Alden G., *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, New York 1998.
- Neubauer, Herbert, *The Dynamics of Succession in Family Businesses in Western European Countries*, in: *Family Business Review* 16/4, 2003, S. 269-281.
- Noon, Mark A., *Yuengling. A History of America's Oldest Brewery*, Jefferson/NC 2007.
- Nowak, Eric, Ehrhardt, Olaf u. Weber, Felix Michael, *Running in the Family. The Evolution of Ownership, Control, and Performance in German Family-Owned Firms, 1903-2003*, in: *Swiss Finance Institute Research Paper No. 06-13*, 2006.
- O. A., *Economic Impact of Family Businesses – A Compilation of Facts*, in: *Tharawat Magazine. The Publication for Family Businesses*, Mai/Juni 2014.
- O'Brian, Anthony Patrick, *Factory Size, Economics of Scale, and the Great Merger Wave of 1898-1902*, in: *Journal of Economic History* 48/3, 1988, S. 639-649.
- Odaka, Konosuke u. Minoru, Sawai (Hg.), *Small Business, Large Concerns. The Development of Small Business in Comparative Perspective*, Oxford/New York 1999.
- Oetker, Arend, *Wachstumssicherung von Familienunternehmen*, München 1969.
- Okoroafo, Sam C., *Internationalization of Family Businesses: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A*, in: *Family Business Review* 12/2, 1999, S. 147-158.
- Opresnik, Marc Oliver, *Unternehmenskultur in den USA und Deutschland: ein landeskundlicher Vergleich unter dem Gesichtspunkt der Anpassungsfähigkeit*, Diss., Hamburg, 1999.
- Osterkamp, Rigmar, *Insolvenzen in ausgewählten OECD-Ländern. Umfang, Tendenzen, Gesetze*, in: *ifo Schnelldienst* 59/9, 2006, S. 22-29.
- O'Sullivan, Mary, *Contests for Corporate Control: Corporate Governance and Economic Performance in the United States and Germany*, Oxford 2000.

- Owens, Alastair, Inheritance and the Life-Cycle of Family Firms in the Early Industrial Revolution, in: Business History 44/1, 2002, S. 21-46.
- Passow, Richard, Die Aktiengesellschaft. Eine wirtschaftswissenschaftliche Studie, 2. Aufl., Jena 1922.
- Pellens, Bernhard u. Fülbier, Rolf Uwe, Anforderungen an die Rechnungslegung und Publizität internationaler Unternehmen, in: Ulrich Krystek u. Eberhard Zur (Hg.), Internationalisierung. Eine Herausforderung für die Unternehmensführung, Berlin u. a. 1997, S. 423-443.
- Perry, Mark J., Fortune 500 Firms in 1955 vs. 2014. 88 % are Gone, and we're all Better off because of that Dynamic 'Creative Destruction', in: Aeladeas. A Public Policy Blog from AEI, 18.08.2014, <http://www.aei.org/publication/fortune-500-firms-in-1955-vs-2014-89-are-gone-and-were-all-better-off-because-of-that-dynamic-creative-destruction/> (Zugriff: 24.08.2018).
- Pfannenschwarz, Armin, Nachfolge und Nicht-Nachfolge im Familienunternehmen, Heidelberg 2005.
- Pieper, Christian, Dauerbrenner. Tücken der Erbschaftsteuer, in: Unternehmermagazin 58/4, 2010, S. 42-43.
- Piore, Michael J. u. Sabel, Charles F., Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft, Berlin 1985.
- Plagge, Arnd, Die Venture-Capital-Märkte der USA und der Bundesrepublik Deutschland. Eine Gegenüberstellung, unver. Hausarbeit, FU Berlin 2001.
- Plate, Markus u. a., Große deutsche Familienunternehmen. Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung, Göttingen 2011.
- Plate, Markus u. Groth, Stefan, Streben nach Resilienz. Unternehmensstrategien über Generationen, in: Unternehmermagazin 58/7, 2010, S. 42-43.
- Pohl, Manfred, Das Symbol für Freiheit und Stabilität. Die D-Mark, in: Carl Ludwig Holtfrerich, Harold James u. Manfred Pohl (Hg.), Requiem auf eine Währung. Die Mark 1873-2001, Stuttgart u. a. 2001, S. 7-59.
- Polke-Majewski, Karsten, Wal-Mart gibt auf, in: Die Zeit, 28.07.2006.
- Potthast, Thilo, Die Entwicklung der Körperschaftssteuer von den Vorformen bis zur Unternehmenssteuerreform 2001. Eine Untersuchung körperschaftsteuerlicher Entwicklungstendenzen in Steuergesetzgebung und Steuergestaltung, Frankfurt a. M. 2008.
- Prinz, Gustav Adolf, Die mittelständische Erbunternehmung, Köln 1966.
- Pross, Helge, Manager und Aktionäre in Deutschland. Untersuchungen zum Verhältnis von Eigentum und Verfügungsmacht, Frankfurt a. M. 1965.
- Rau, Sabine B., Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen, 3. Aufl., Lohmar u. a. 2010.

- Rauh-Kühne, Cornelia, Zwischen „verantwortlichem Wirkungskreis“ und „häuslichem Glanz“. Zur Innenansicht wirtschaftsbürgerlicher Familien im 20. Jahrhundert, in: Dieter Ziegler (Hg.), Großbürger und Unternehmer. Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert, Göttingen 2000, S. 215-248.
- Reckendrees, Alfred, Historische Wurzeln der Deutschland AG, in: Ralf Ahrens, Boris Gehlen u. Alfred Reckendrees (Hg.), Die „Deutschland AG“. Historische Annäherungen an den bundesdeutschen Kapitalismus, Essen 2013, S. 57-84.
- Reichsgruppe Industrie (Hg.), Gliederung der Reichsgruppe Industrie. Der Aufbau der gewerblichen Wirtschaft in Einzeldarstellungen, Leipzig 1941.
- Reif, Heinz, Die Familie in der Geschichte, Göttingen 1982.
- Reif, Heinz, Väterliche Gewalt und „kindliche Narrheit“. Familienkonflikte im katholischen Adel Westfalens vor der Französischen Revolution, in: Heinz Reif (Hg.), Die Familie in der Geschichte, Göttingen 1982, S. 82-113.
- Reith, Reinhold u. Schmidt, Dorothea (Hg.), Kleine Betriebe, angepasste Technologie? Hoffnungen, Erfahrungen und Ernüchterungen aus sozial- und technikhistorischer Sicht, Münster u. a. 2002.
- Reitmayer, Morten, Bankiers im Kaiserreich. Sozialprofil und Habitus der deutschen Hochfinanz, Göttingen 1999.
- Rey-Garcia, Marta u. Puig Raposo, Nuria, Globalization and the Organisation of Family Philanthropy. A Case of Isomorphism?, in: Business History 55/2, 2013, S. 1-28.
- Richter, Klaus W., Die Wirkungsgeschichte des deutschen Kartellrechts vor 1914. Eine rechtshistorisch-analytische Untersuchung, Tübingen 2007.
- Richter, Ralf, „Is Friendly Co-operation Worth While?“ Die Netzwerke der Werkzeugmaschinenbauer von Chemnitz (Deutschland) und Cincinnati (USA), 1890er bis 1930er Jahre, in: Hartmut Berghoff u. Jörg Sydow (Hg.), Unternehmerische Netzwerke. Eine historische Organisationsform mit Zukunft?, Stuttgart 2007, S. 143-173.
- Riehl, Wilhelm Heinrich, Die Naturgeschichte des Volkes als Grundlage einer deutschen Social-Politik (Bd. 3: Die Familie), 3. Aufl., Stuttgart/Augsburg 1855.
- Ritschl, Albrecht, Soziale Marktwirtschaft in der Praxis, in: Werner Abelshäuser (Hg.), Das Bundeswirtschaftsministerium in der Ära der Sozialen Marktwirtschaft. Der deutsche Weg der Wirtschaftspolitik, Berlin/Boston/MA 2016, S. 265-389.
- Roberge, Michael W. u. a., Lengthening the Investment Time Horizon, in: White Paper Series July 2016, S. 1-7.
- Rödter, Andreas, Vom Materialismus zum Postmaterialismus? Ronald Ingleharts Diagnosen des Wertewandels, ihre Grenzen und Perspektiven, in: Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History 3/3, 2006, S. 480-485.



- Rödiger, Werner, Schumacher, Herbert u. Demel, Wilfried (Hg.), *Wachsen und Werden. Biographie der Unternehmerfamilie Knauf, Iphofen* 2003.
- Roethlisberger, Fritz Jules u. Dickson, Walter J., *Management and the Worker*. Cambridge/MA 1939.
- Rommel, Gunter, *Simplicity Wins: How Germany's Mid-sized Industrial Companies Succeed*, Boston/MA 1995.
- Rose, Mary B., *Firms, Networks and Business Values: The British and American Cotton Industry since 1750*, Cambridge/MA 2000.
- Rosenbaum, Heidi, *Formen der Familie. Untersuchungen zum Zusammenhang von Familienverhältnissen, Sozialstruktur und sozialem Wandel in der deutschen Gesellschaft des 19. Jahrhunderts*, Frankfurt a. M. 1990.
- Rosenberg, Charles E. (Hg.), *The Family in History*, Philadelphia/PA 1975.
- Rosenberger, Ruth, *Von der sozialpolitischen zur personalpolitischen Transformationsstrategie. Zur Verwissenschaftlichung betrieblicher Personalpolitik in westdeutschen Unternehmen 1945-1980*, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 50, 2005, S. 63-82.
- Rothacher, Albrecht, *Mars Inc.: More than Candies and Cat Food*, in: Albrecht Rothacher (Hg.), *Corporate Cultures and Global Brands*, Singapore u. a. 2004, S. 19-39.
- Rüsen, Tom A., Schlippe, Arist von u. Groth, Torsten, *Familienunternehmen. Exploration einer Unternehmensform*, Lohmar u. a. 2009.
- Rutterford, Janette and Sotiropoulos, Dimitris P., *The Rise of the Small Investor in the US and the UK, 1895 to 1970*, in: *Enterprise & Society* 18, 2017, S. 485-535.
- Sachse, Wieland, *Familienunternehmen in Wirtschaft und Gesellschaft bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts. Ein historischer Überblick*, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 36, 1991, S. 9-25.
- Sackmann, Sonja A., *Unternehmenskultur. Erkennen – Entwickeln – Verändern*, Wiesbaden 2017.
- Sandage, Scott A., *Born Losers. A History of Failure in America*, Cambridge/MA u. a. 2005.
- Sarachek, Bernard, *American Entrepreneurs and the Horatio Alger Myth*, in: *Journal of Economic History* 38, 1978, S. 439-456.
- Sawyer, John, *The Entrepreneur and the Social Order. France and the United States*, in: William Miller (Hg.), *Men in Business. Essays in the History of Entrepreneurship*, Cambridge/MA 1952, S. 7-22.
- Schader, Norwin, *Staatliche Steuerungsfähigkeit unter den Bedingungen der Globalisierung*, Münster u. a. 2006.
- Schanetzky, Tim, *Regierungsunternehmer. Henry J. Kaiser, Friedrich Flick und die Staatskonjunkturen in den USA und Deutschland*, Göttingen 2015.

- Schardt, Anne u. Weiler, Heinrich, Aspekte der Erbschaftsbesteuerung, Göttingen 1980.
- Schefer, Benjamin C., Das Verbot der vertikalen Preisbindung eine betriebswirtschaftliche Analyse am Beispiel der Lebensmittelbranche, Wiesbaden 2013.
- Schelsky, Helmut, Wandlungen der deutschen Familie in der Gegenwart. Darstellungen und Deutung einer empirisch-soziologischen Tatbestandsaufnahme, Dortmund 1953, S. 63
- Scherer, Stephan, Familienunternehmen. Erfolgsstrategien zur Unternehmenssicherung, Frankfurt a. M. 2005.
- Scheybani, Abdolreza, Handwerk und Kleinhandel in der Bundesrepublik Deutschland sozialökonomischer Wandel und Mittelstandspolitik 1949-1961, München 1996.
- Schielke, Joachim E., Vertrauen durch Kontinuität. Unternehmensnachfolge bei mittelständischen Familienunternehmen aus Sicht einer Bank, in: Gert Kollmer-von Oheimb-Loup u. Clemens Wischermann (Hg.), Unternehmensnachfolge in Geschichte und Gegenwart, Ostfildern 2008, S. 85-104.
- Schivelbusch, Wolfgang, Entfernte Verwandtschaft. Faschismus, Nationalsozialismus und New Deal 1933-1939, München 2005.
- Schlippe, Arist von, Groth, Torsten u. Plate, Markus, Entscheidungsfähigkeit sicherstellen. Familienstrategie und Familienmanagement in Familienunternehmen, in: Markus Plate u. a. (Hg.), Große deutsche Familienunternehmen. Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung, Göttingen 2011, S. 522-560.
- Schmidt, Matthias, Ziele und Instrumente der Mittelstandspolitik in der Bundesrepublik Deutschland, Köln 1988.
- Schmidt, Reinhard H., Corporate Governance in Germany. An Economic Perspective, in: ders. u. Jan P. Krahn (Hg.), The German Financial System, Oxford 2004, S. 386-424.
- Schneider, Annette, Unternehmensstiftungen. Formen, Rechnungslegung, steuerliche Gestaltungsmöglichkeiten, Berlin 2004.
- Scholtyssek, Joachim, Freudenberg. Ein Familienunternehmen in Kaiserreich, Demokratie und Diktatur, München 2016.
- Schönherr, Karlheinz, Nach oben geschraubt. Reinhold Würth. Die Karriere eines Unternehmers, Künzelsau 2001.
- Schröder, Susanne, Steuerlastgestaltung der Aktiengesellschaften und Veranlagung zur Körperschaftsteuer im Deutschen Reich und den USA von 1918 bis 1936. Ein Beitrag zum Problem der Besteuerung in der Demokratie, Berlin 1996.
- Schwarz, Thomas V., Industrial Family Businesses in Germany. Continuity in Change by Gunter Kayser, Frank Wallau, in: Family Business Review 15/2, 2002, S. 116-118.

- Schwarzkopf, Christian, *Fostering Innovation and Entrepreneurship: Entrepreneurial Ecosystem and Entrepreneurial Fundamentals in the USA and Germany*, Diss., Wiesbaden 2016.
- Schwetlick, Wolfgang B. u. Lessing, Rainer, Bilanz des Versagens, in: *Manager Magazin*, 03.03.1977, S. 26-33.
- Scranton, Philip, *Proprietary Capitalism. The Textile Manufacture in Philadelphia 1800-1885*, Cambridge/MA 1983.
- Scranton, Philip, *Endless Novelty. Specialty Production and American Industrialisation, 1865-1925*, Princeton/NJ 1998.
- Scranton, Philip, Diversity in Diversity, in: *Business History Review* 65, 1991, S. 27-90.
- Scranton, Philip, Small Business, Family Firms, and Batch Production: Three Axes for Development in American Business History, in: *Business and Economic History* 20, 1991, S. 99-106.
- Scranton, Philip, Understanding the Strategy and Dynamics of Long-Lived Family Firms, in: *Business and Economic History* 21 (2nd Series), 1992, S. 219-227.
- Scranton, Philip, Build a Firm, Start Another: The Bromleys and Family Firm Entrepreneurship in the Philadelphia Region, in: *Business History* 35/4, 1993, S. 115-151.
- Scranton, Philip, Manufacturing Diversity. Production Systems, Markets, and an American Consumer Society, 1870-1930, in: *Technology and Culture* 35, 1994, S. 476-505.
- Seer, Roman, Das Betriebsvermögen im Erbschaftsteuerrecht, 23. Jahrestagung der DStJG e.V. in Münster (Sept. 1998), in: Dieter Birk (Hg.), *Steuern auf Erbschaft und Vermögen*, Bd. 22, Köln 1999, S. 191-216.
- Servan-Schreiber, Jean-Jacques, *Die amerikanische Herausforderung*, 5. Aufl., Hamburg 1968.
- Sethe, Rolf, Historische Entwicklung der Vermögensverwaltung, in: Frank A. Schäfer, Rolf Sethe u. Volker Lang (Hg.), *Handbuch der Vermögensverwaltung*, München 2012, S. 20-33.
- Shanker, Melissa C. u. Astrachan, Joseph H., Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics, in: *Family Business Review* 9/2, 1996, S. 107-123.
- Siegrist, Hannes, Die Propertisierung von Gesellschaft und Kultur. Konstruktion und Institutionalisierung des Eigentums in der Moderne, in: *Comparativ. Zeitschrift für Globalgeschichte und Vergleichende Gesellschaftsforschung* 16/5-6, 2006, S. 9-52.
- Siemens, Werner von, *Lebenserinnerungen*, München/Zürich 2008.
- Simon, Hermann, „Hidden Champions“: Speerspitze der deutschen Wirtschaft, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 60, 1990, S. 875-890.
- Simon, Hermann, *Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions). Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*, Frankfurt a. M. 1996.

- Simon, Hermann, Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt a. M. 2007.
- Simon, Hermann, Hidden Champions. Aufbruch nach Globalia. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, 2. Aufl., Frankfurt a. M. 2012.
- Simon, Hermann, Gespräch „Die Faszination für Hidden Champions ist in China stark“, in: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie 8/5, 2018, S. 145-147.
- Sklar, Martin J., The Corporate Reconstruction of American Capitalism, 1890-1916. The Market, the Law, and Politics, Cambridge/MA 1988.
- Soltow, James H., Origins of Small Business Metal Fabricators and Machinery Makers in New England, 1890-1957 in: Transactions of the American Philosophical Society 55/ Dezember, 1965, S. 1-58.
- Spiekermann, Uwe, Basis der Konsumgesellschaft. Entstehung und Entwicklung des modernen Kleinhandels in Deutschland 1850-1914, München 1999.
- Spindler, Gerald, Recht und Konzern. Interdependenzen der Rechts- und Unternehmensentwicklung in Deutschland und den USA zwischen 1870 und 1933, Tübingen 1993.
- Spitz, Maria u. a. (Hg.), Phänomen Familienunternehmen. Überblicke, Mettingen 2016.
- Spoerer, Mark, Vom Scheingewinn zum Rüstungsboom. Die Eigenkapitalrendite der deutschen Industrieaktiengesellschaften 1925-1941 (Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Beiheft 123), Stuttgart 1996.
- Spoerer, Mark, C&A. Ein Familienunternehmen in Deutschland, den Niederlanden und Großbritannien 1911-1961, München 2016.
- Stamm, Friedrich H., Die Bundesfinanzen der Vereinigten Staaten von Amerika. Entwicklung und gegenwärtiger Stand, Stuttgart 1969.
- Stamm, Isabell, Unternehmerfamilien. Der Einfluss des Unternehmens auf Lebenslauf, Generationenbeziehungen und soziale Identität, Berlin 2013.
- Stamm, Isabell u. Lubinski, Christina, Crossroads of Family Business Research and Firm Demography. A Critical Assessment of Family Business Survival Rates, in: Journal of Family Business Strategy 2/3, 2011, S. 117-127.
- Stamm, Isabell, Breitschmid, Peter u. Kohli, Martin (Hg.), Doing Succession in Europe. Generational Transfers in Family Businesses in Comparative Perspective, Zürich u. a. 2011.
- Steier, Lloyd, Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust, in: Family Business Review 14, 2001, S. 353-367.
- Steindl, Joseph, Small and Big Business. Economic Problems of the Size of Firms, Oxford 1947.
- Steindl, Joseph, Some Evidence of Concentration, in: Vincent P. Carosso u. Stuart Weems Bruchey (Hg.), The Survival of Small Business, New York 1979, S. 48-62.

- Steiner, André, Von Plan zu Plan. Eine Wirtschaftsgeschichte der DDR, Berlin 2007.
- Steingart, Gabor, Art. „Er oder ich“, in: Der Spiegel, 05.08.2002, S. 90-94.
- Stiefel, Dieter, Im Labor der Niederlagen. Konkurspolitik im internationalen Vergleich, Wien u. a. 2008.
- Stiftung Familienunternehmen (Hg.), Die Kapitalmarktfähigkeit von Familienunternehmen. Unternehmensfinanzierung über Schuldschein, Anleihe und Börsengang, München 2011.
- Stiftung Familienunternehmen (Hg.), Das neue Erbschaft- und Schenkungsteuerrecht. Was ändert sich für Familienunternehmen?, München 2016.
- Stiftung Familienunternehmen (Hg.), Länderindex Familienunternehmen, 6. Aufl., München 2016.
- Stiftung Familienunternehmen (Hg.), Länderindex Familienunternehmen. Erbschaftsteuer im internationalen Vergleich, München 2017.
- Stiftung Familienunternehmen (Hg.), Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, München 2017.
- Stiftung Familienunternehmen (Hg.), Länderindex Familienunternehmen, 7. Aufl., München 2019.
- Stremmel, Ralf, Die Familie Selve und ihr Unternehmen (1861-1977). Möglichkeiten und Grenzen einer historischen Analyse von Familienunternehmen, in: Karl-Peter Ellerbrock, Nancy Bodden u. Margrit Schulte Beerbühl (Hg.), Kultur, Strategien und Netzwerke. Familienunternehmen in Westfalen im 19. und 20. Jahrhundert, Münster 2014, S. 13-44.
- Stupp, Matthias, GmbH-Recht im Nationalsozialismus. Anschauungen des Nationalsozialismus zur Haftungsbeschränkung, juristischen Person, Kapitalgesellschaft und Treupflicht. Untersuchungen zum Referentenentwurf 1939 zu einem neuen GmbH-Gesetz, Berlin 2002.
- Stürmer, Michael, Herbst des Alten Handwerks. München 1979.
- Tagiuri, Renato u. Davis, John, Bivalent Attributes of the Family Firm, in: Family Business Review 9/2, 1996, S. 199-208.
- Tatzkow, Monika, Privatindustrie ohne Perspektive. Der „Versuch zur Liquidierung der mittleren privaten Warenproduzenten“, in: Jochen Cernij (Hg.), Brüche, Krisen und Wendepunkte. Neubefragung von DDR-Geschichte, Berlin 1990, S. 97-103.
- Tocqueville, Alexis de, Democracy in America, übersetzt von Henry Reeve, New York 1899 [1835].
- Tönnies, Ferdinand, Gemeinschaft und Gesellschaft. Abhandlung des Communismus und des Socialismus als empirischer Culturformen, Leipzig 1887.
- Tooze, Adam J., Ökonomie der Zerstörung. Die Geschichte der Wirtschaft im Nationalsozialismus, Bonn 2007.

- Trompenaars, Fons, *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, London 1993.
- Tuckman, Howard P., *The Economics of the Rich*, New York 1973.
- Uhlener, Lorraine M., *Family Business and Corporate Governance*, in: Mike Wright u. a. (Hg.), *The Oxford Handbook of Corporate Governance*, Oxford 2013, S. 389-420.
- Ulin, Robert C., *Work as Cultural Production. Labour and Self-Identity Among Southwest French Wine-Growers*, in: *Royal Anthropological Institute News* 8, 2002, S. 691-712.
- Ullmann, Hans Peter, *Der deutsche Steuerstaat. Geschichte der öffentlichen Finanzen vom 18. Jahrhundert bis heute*, München 2005.
- Ullmann, Hans Peter, *Interessenverbände in Deutschland*, Frankfurt a. M. 1988.
- Veblen, Thorstein, *The Theory of Business Enterprise*, New Brunswick/NJ 1978 [1904].
- Venohr, Bernd, *Wachsen wie Würth. Das Geheimnis des Welterfolgs*, Frankfurt a. M./New York 2006.
- Venohr, Bernd, *Das Erfolgsmodell der deutschen Weltmarktführer*, in: ders. u. Florian Langenscheid (Hg.), *Lexikon der deutschen Weltmarktführer*, Köln 2015.
- Venohr, Bernd, Fear, Jeffrey u. Witt, Alessa, *Best of German Mittelstand. The World Market Leaders*, in: Florian Langenscheid u. Bernd Venohr (Hg.), *The Best of German Mittelstand. The World Market Leaders*, Köln 2015, S. 5-22.
- Villalonga, Belen u. Amit, Raphael, *How do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value*, in: *Journal of Financial Economics* 80, 2006, S. 385-417.
- Villalonga, Belen u. Amit, Raphael, *How Are U.S. Family Firms Controlled?*, in: *Review of Financial Studies* 22/8, 2009, S. 3047-3091.
- Vorwerck, Karl u. Dunkmann, D. Karl, *Die Werksgemeinschaft in historischer und soziologischer Beleuchtung*, Berlin 1928.
- Ward, John L., *Perpetuating the Family Business. 50 Lessons Learned from Long-lasting, Successful Families in Business*, Basingstoke 2004.
- Ward, John L., *Keeping the Family Business Healthy. How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, New York 2011.
- Ward, John L., *The Active Board with Outside Directors and the Family Firm*, in: *Family Business Review* 1/3, 1988, S. 223-229.
- Weber, Felix Michael, *Monetäre und nicht-monetäre Werttreiber von Unternehmensdynastien. Dimensionen der Performance in Deutschlands Mehrgenerationen-Familienunternehmen in: Gert Kollmer-von Oheimb-Loup u. Clemens Wischermann (Hg.), *Unternehmensnachfolge in Geschichte und Gegenwart*, Ostfildern 2008, S. 153-163.*

- Weber-Kellermann, Ingeborg, Die deutsche Familie. Versuch einer Sozialgeschichte, 4. Aufl., Frankfurt a. M. 1996.
- Weiblen, Willi, Mittelstandspolitik vor der Herausforderung einer drohenden Nachfolgerlücke, in: Gert Kollmer-von Oheimb-Loup u. Clemens Wischermann (Hg.), Unternehmensnachfolge in Geschichte und Gegenwart, Ostfildern 2008, S. 173-179.
- Weinberg, Neil, Going Against the Grain, in: Forbes, 25.11.2002, S. 158-168.
- Welskopp, Thomas, Unternehmenskulturen im internationalen Vergleich – oder integrale Unternehmensgeschichte in typisierender Absicht?, in: Hartmut Berghoff u. Jakob Vogel (Hg.), Wirtschaftsgeschichte als Kulturgeschichte. Dimensionen eines Perspektivenwechsels, Frankfurt a. M. 2004, S. 265-294.
- Wernicke, Johannes, Kapitalismus und Mittelstandspolitik, 2. Aufl., Jena 1922.
- Whittington, Richard u. Mayer, Michael, The European Corporation. Strategy, Structure and Social Science, Oxford 2000.
- Wiechers, Ralph, Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familien. Zur Handhabung typischer Eigenarten von Unternehmensfamilien und Familienunternehmen, Heidelberg 2005.
- Wien, Andreas et al., Grundlagen der Unternehmenskultur, in: ders. u. Normen Franzke (Hg.), Unternehmenskultur, Wiesbaden 2014, S. 29-45.
- Will, Martin, Selbstverwaltung der Wirtschaft. Recht und Geschichte der Selbstverwaltung in den Industrie- und Handelskammern, Handwerksinnungen, Kreishandwerkerschaften, Handwerkskammern und Landwirtschaftskammern, Tübingen 2010.
- Wimmer, Rudolf u. a., Familienunternehmen. Auslaufmodell oder Erfolgstyp?, 2. Aufl., Wiesbaden 2005.
- Wimmer, Rudolf, Groth, Torsten u. Simon, Fritz B., Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen, Witten 2004.
- Winkler, Heinrich August, Vom Protest zur Panik. Der gewerbliche Mittelstand in der Weimarer Republik, in: Hans Mommsen, Dietmar Petzina u. Bernd Weisbrod (Hg.), Industrielles System und politische Entwicklung in der Weimarer Republik, Kronberg 1974, S. 778-791.
- Winkler, Heinrich August, Der entbehrliche Stand. Zur Mittelstandspolitik im „Dritten Reich“, in: Archiv für Sozialgeschichte 17, 1977, S. 1-40.
- Winkler, Heinrich August, Stabilisierung durch Schrumpfung. Der gewerbliche Mittelstand in der Bundesrepublik, in: Werner Conze u. Mario Rainer Lepsius (Hg.), Sozialgeschichte der Bundesrepublik Deutschland. Beiträge zum Kontinuitätsproblem, Stuttgart 1983, S. 187-219.

- Wischermann, Clemens, Die Erbschaftsteuer im Kaiserreich und in der Weimarer Republik. Finanzprinzip versus Familienprinzip, in: Eckart Schremmer (Hg.), Steuern, Abgaben und Dienste vom Mittelalter bis zur Gegenwart, Stuttgart 1994, S. 171-196.
- Wischermann, Clemens, „Mein Erbe ist das Vaterland“. Sozialreform und Staatserbrecht im Kaiserreich und in der Weimarer Republik, in: Frank Lettke (Hg.), Erben und Vererben. Gestaltung und Regulation von Generationenbeziehungen, Konstanz 2003, S. 31-58.
- Wittgens, Jonas, Das Spruchverfahrensgesetz, Berlin 2005.
- Wixforth, Harald u. Ziegler, Dieter, ‚Bankenmacht‘. Universal Banking and German Industry in Historical Perspective, in: Youssef Cassis, Gerald D. Feldman u. Ulf Olsson (Hg.), The Evolution of Financial Institutions and Markets in Twentieth-Century Europe, Aldershot 1995, S. 249-272.
- Zachary, Ramona K., The Importance of the Family System in Family Business, in: Journal of Family Business Management 1/1, 2011, S. 26-36.
- Zahra, Shaker A., International Expansion of U.S. Manufacturing Family Businesses. The Effect of Ownership and Involvement, in: Journal of Business Venturing 18/4, 2003, S. 495-512.
- Zeigler, Luther Harmon, The Politics of Small Business, Washington/D.C. 1961.
- Zeitel, Gerhard, Die Familienunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 36, 1991, S. 27-35.
- Zeitlin, Maurice, Corporate Ownership and Control: The Large Corporation and the Capitalist Class, in: American Journal of Sociology 79/5, 1974, S. 1073-1119.
- Zellweger, Thomas M. u. a., Building a Family Firm Image: How Family Firms Capitalize on their Family Ties, in: Journal of Family Business Strategy 3, 2012, S. 239-250.
- Zellweger, Thomas u. Kammerlander, Nadine, Family Business Groups in Deutschland. Generationenübergreifendes Unternehmertum in großen deutschen Unternehmerdynastien, St. Gallen 2014.
- Zeumer, Sandra, Die Nachfolge in Familienunternehmen. Drei Fallbeispiele aus dem Bergischen Land im 19. und 20. Jahrhundert, Stuttgart 2012.
- Zeumer, Sandra, Nachfolgefiananzierung in Familienunternehmen. Der Nutzen sparsamer Vorfahren, in: Susanne Hilger u. Ulrich S. Soenius (Hg.), Familienunternehmen im Rheinland im 19. und 20. Jahrhundert. Netzwerke – Nachfolge – soziales Kapital, Köln 2009, S. 188-211.
- Ziegler, Dieter, Das Zeitalter der Industrialisierung, in: Michael North (Hg.), Deutsche Wirtschaftsgeschichte. Ein Jahrtausend im Überblick, München 2000, S. 192-281.
- Ziegler, Dieter, Die wirtschaftsbürgerliche Elite im 20. Jahrhundert: Eine Bilanz, in: ders. (Hg.), Großbürger und Unternehmer. Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert, Göttingen 2000, S. 7-29.



Ziegler, Dieter, Kontinuität und Diskontinuität der deutschen Wirtschaftselite 1900-1938, in: ders. (Hg.), Großbürger und Unternehmer. Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert, Göttingen 2000, S. 31-53.

Ziegler, Dieter, Das deutsche Modell bankorientierter Finanzsysteme (1848-1957), in: Paul Windolf (Hg.), Finanzmarkt-Kapitalismus, Wiesbaden 2005, S. 276-294.

Zwack, Mirko, Die Macht der Geschichten. Erzählungen als Form der Wertevermittlung in Familienunternehmen, Heidelberg 2011.

### **Statistische Sammlungen**

American Bankruptcy Institute (Hg.), Annual Business and Non-Business Filings by Year (1980-2017): Statistics from the Administrative Office of the US Courts, [https://s3.amazonaws.com/abi-org/Newsroom/Bankruptcy\\_Statistics/Total-Business-Consumer1980-Present.pdf](https://s3.amazonaws.com/abi-org/Newsroom/Bankruptcy_Statistics/Total-Business-Consumer1980-Present.pdf) (Zugriff: 04.10.2018).

Besser, Christoph, Grunddaten der Bevölkerungsstatistik Deutschlands von 1871 bis 1939, <https://histat.gesis.org/histat/table/details/98A1BFDCBF8E69DAC7F4CFC5EBED536F> (Zugriff: 20.11.2018).

Bundesministerium für Wirtschaft (Hg.), ERP Programm, Bonn, vers. Jgg. [1972-1995].

Bundesministerium für Wirtschaft (Hg.), ERP-Hilfe zur Wirtschaftsförderung 1965, Bonn 1965.

Bundesministerium für Wirtschaft (Hg.), Mittelstandsfibel, Bonn 1972.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hg.), German Mittelstand: Motor der deutschen Wirtschaft, Zahlen und Fakten zu deutschen mittelständischen Unternehmen, Berlin 2014.

Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.), Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen, Berlin 2014.

Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.) Finanzierungsstruktur G-7-Staaten, <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52587/finanzierungsstruktur-g-7> (Zugriff: 15.11.2018).

Center for Family Business Universität St. Gallen (Hg.), Global Family Business Index <http://familybusinessindex.com/> (Zugriff: 20.07.2016).

Deutsche Ausgleichsbank, Geschäftsberichte, Bonn, vers. Jgg. [1995-2000].

Deutsches Aktieninstitut (DAI), Factbook 2013. Statistiken, Analysen und Graphiken zu Aktionären, Aktiengesellschaften und Börsen, Frankfurt a. M. 2013.

Die Welt (Hg.), Top 500 Unternehmen, <http://top500.welt.de/list/2014/U/?i=10&p=1> (Zugriff: 20.07.2016).

- Euler Hermes AG, Exportgarantien der Bundesrepublik Deutschland. Jahresbericht 2014, Hamburg 2015.
- Family Firm Institute (Hg.), Global Data Points, [https://archive.org/details/perma\\_cc\\_CF89-K2JB](https://archive.org/details/perma_cc_CF89-K2JB) (Zugriff: 13.12.2018).
- Fiedler, Martin u. Gospel, Howard, The Top 100 Largest Employers in UK and Germany in the Twentieth Century, in: Cologne Economic History Paper, Nr. 3, 2010, S. 1-66.
- Forbes Magazine (Hg.), America's Largest Private Companies 2016, <https://www.forbes.com/largest-private-companies/list> (Zugriff: 02.09.2018).
- Fortune Magazine (Hg.), Fortune 500, <http://beta.fortune.com/fortune500/> (Zugriff: 20.07.2016).
- KfW Bankengruppe, Geschäftsberichte, Frankfurt a. M., vers. Jgg.
- OECD, Gaps in Technology: General Report, Paris 1968.
- Small Business Administration (Hg.), Agency Financial Report, Washington/D.C., vers. Jgg.
- Small Business Administration (Hg.), Annual Report, Washington/D.C., vers. Jgg.
- Small Business Administration (Hg.), The State of Small Business. A Report of the President, Washington/D.C., vers. Jgg.
- Statistisches Bundesamt (Hg.), Anzahl der Privatinsolvenzen in Deutschland von 2000 bis 2017, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/150565/umfrage/privatinsolvenzen-in-deutschland-seit-2000/> (Zugriff: 04.10.2018).
- Statistisches Bundesamt (Hg.), Ehescheidungen im Zeitverlauf, <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Ehescheidungen/> (Zugriff: 20.11.2018).
- Statistisches Bundesamt (Hg.), Sonderauswertung des Unternehmensregisters im Auftrag des IfM Bonn, Wiesbaden, vers. Jgg.
- Statistisches Bundesamt (Hg.), Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart/Mainz, vers. Jgg.
- Statistisches Bundesamt (Hg.), Unternehmen und Arbeitsstätten, Fachserie 2, Heft 11, Arbeitsstätten, Unternehmen und Beschäftigte 1987, 1970, 1961, 1950, Stuttgart 1990.
- Statistisches Bundesamt (Hg.), Wirtschaft- und Statistik, Stuttgart/Mainz, vers. Ausg.
- Statistisches Reichsamt (Hg.), Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich, Berlin, vers. Jgg.
- US Census Bureau (Hg.), Population Estimates, <http://www.census.gov/popest/estimates.html> (Zugriff: 20.11.2018).
- US Department of Commerce (Hg.), Company Summary: Survey of Business Owners 2002, Company Statistics Series, Washington/D.C. 2006.

US Department of Commerce (Hg.), Company Summary: Survey of Business Owners 2012,  
Company Statistics Series, Washington/D.C. 2016.

US Department of Commerce (Hg.), Enterprise Statistics (Part 1: General Report),  
Washington/D.C., vers. Jgg.

**Stiftung Familienunternehmen**

Prinzregentenstraße 50

D-80538 München

Telefon + 49 (0) 89 / 12 76 400 02

Telefax + 49 (0) 89 / 12 76 400 09

E-Mail [info@familienunternehmen.de](mailto:info@familienunternehmen.de)

[www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

Preis: 39,90 €

ISBN: 978-3-942467-65-0