

### Family-Owned, Family-Managed, Family-Controlled: Rezension zu "Verdienst und Vermächtnis. Familienunternehmen in Deutschland und den USA seit 1800" von Harmut Berghoff und Ingo Köhler

Lesczenski, Jörg

Veröffentlichungsversion / Published Version

Rezension / review

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lesczenski, J. (2021). Family-Owned, Family-Managed, Family-Controlled: Rezension zu "Verdienst und Vermächtnis. Familienunternehmen in Deutschland und den USA seit 1800" von Harmut Berghoff und Ingo Köhler. *Soziopolis: Gesellschaft beobachten*. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-80918-1>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Jörg Lesczenski | Rezension | 14.06.2021

## Family-Owned, Family-Managed, Family-Controlled

Rezension zu „Verdienst und Vermächtnis. Familienunternehmen in Deutschland und den USA seit 1800“ von Hartmut Berghoff und Ingo Köhler



**Hartmut Berghoff / Ingo Köhler**

**Verdienst und Vermächtnis .**

**Familienunternehmen in Deutschland und  
den USA seit 1800**

Deutschland / USA

Frankfurt am Main / New York 2020: Campus

335 S., 39,95 EUR

ISBN 978-3593512846

Familienunternehmen genießen in der deutschen Öffentlichkeit und Wissenschaft schon seit geraumer Zeit ein bemerkenswert hohes Ansehen. Die Wirtschaftspresse stellt mit guten Gründen ihre stabilisierende Funktion für die Volkswirtschaft (etwa als Arbeitgeber) heraus und erfolgreiche Familienunternehmer\*innen bekommen regelmäßig Mittelstandspreise verliehen, beispielsweise als „Familienunternehmer des Jahres“. In den vergangenen zehn bis 15 Jahren widmete sich auch die wirtschaftshistorische Forschung zusehends der Geschichte eigentümergeführter Unternehmen. Dabei stand bislang die Betrachtung einzelner Unternehmen beziehungsweise Unternehmerfamilien deutlich im Vordergrund: ihre Produkt- und Marktstrategien, die Nachfolgeregelungen zwischen den Generationen, die Konflikte in der Familie oder auch ihr Umgang mit internen und externen Krisen.<sup>1</sup> Die Untersuchungen bezogen sich zumeist auf den nationalen Kontext, systematische Vergleiche über Ländergrenzen hinweg gehören nach wie vor zu den weißen Flecken in der Unternehmensforschung.

Somit betreten Hartmut Berghoff und Ingo Köhler mit ihrer Studie methodisch gleich in

doppelter Hinsicht Neuland. Die Autoren blicken zum einen aus der Makroperspektive vergleichend auf den Stellenwert von Familienunternehmen in den Volkswirtschaften der USA und Deutschland. Zum anderen richten sie ihren Fokus besonders auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den jeweiligen wirtschaftlichen, rechtlichen, politischen und soziokulturellen Umfeldern, in denen sich die Familienunternehmen seit etwa 1800 befinden. Der deutsch-amerikanische Vergleich ist wohlbegründet und vielversprechend, da die Wirtschaften beider Länder zwar kapitalistisch organisiert sind, jedoch in unterschiedlicher Prägung. Während die USA exemplarisch für einen „kapitalmarktgetriebenen angelsächsischen Kapitalismus“ (S. 16) steht, repräsentiert Deutschland den „organisierten Kapitalismus“ (S. 63), der eher in West- und Südeuropa auftaucht und der unter anderem stärker auf die Sozialpartnerschaft zwischen Arbeitgebern, Gewerkschaften und Staat setzt. Das Forschungsprojekt war finanziert von der Stiftung Familienunternehmen, die als Interessenvertreterin größerer eigentümergeführter Unternehmen auch die wissenschaftliche Forschung hierzu unterstützt.

Im zweiten Kapitel zu „Entwicklungstrends“ betonen die Autoren zunächst die quantitative Bedeutung von eigentümergeführten Unternehmen seit dem 19. Jahrhundert. Dabei erschwert die grundlegende Frage, wann sich ein Unternehmen überhaupt als Familienunternehmen bezeichnen lässt, den vergleichenden Zugriff auf Deutschland und die USA. Mit dem vorgefundenen „Durcheinander der Definitionen“ (S. 31) gehen Berghoff und Köhler – ähnlich wie andere Autor\*innen – letztlich pragmatisch um, wenn sie Familienunternehmen als „family-owned, family-managed und family-controlled firms“ (S. 33) verstehen. Allen Definitionsproblemen und manchen Lücken in den Daten zum Trotz sind die statistischen Befunde eindeutig: Die jeweils achtzig größten Familienbetriebe bestanden 2015 in den USA seit 83 Jahren, in Deutschland hingegen seit 107 Jahren. Für die Volkswirtschaft der USA sind Familienunternehmen heutzutage durchaus von Bedeutung, allerdings nicht in gleichem Maße wie dies in Deutschland der Fall ist. So betrug der Anteil von Familienunternehmen unter den hundert größten Unternehmen der Vereinigten Staaten zwischen 2013 und 2015 sieben Prozent, in Deutschland dagegen 21 Prozent. Aus historischer Perspektive lässt sich alles in allem von einer „vergleichsweise starken Gründerkultur in den USA und einer relativ starken Kultur mehrgenerationeller Familienunternehmen in Deutschland“ sprechen (S. 18).

In den nächsten Kapiteln arbeitet die Studie systematisch die Divergenzen und Konvergenzen des institutionellen und kulturellen Umfelds im 19. und 20. Jahrhundert heraus, um damit das „Ausmaß und [die] Ursachen der unterschiedlichen Stellung von

Familienunternehmen in beiden Ländern“ (S. 16) zu erklären. Berghoff und Köhler gehen zuerst ausführlich auf die Geschichte des modernen Erbrechts ein (Kapitel C), dem in den USA und in Deutschland anfangs ein konträres Grundverständnis von Eigentum und Vermögen zugrunde lag und das in seiner Bedeutung für die (unterschiedliche) Langlebigkeit von Familienbetrieben kaum zu überschätzen ist. In den USA war ererbtes Vermögen lange Zeit wenig wert, es galt fast schon als Tabu, während die selbstständige Akkumulation von Vermögen über individuelle Leistung „höchste Dignität“ (S. 65) genoss. Das deutsche Erbrecht sollte dagegen die kollektiven Familieninteressen schützen und das Vermögen eines verstorbenen Angehörigen im Familienkreis belassen. Entsprechend waren die steuerlichen Belastungen bei der Vererbung eines Unternehmens an die Nachkommen in Deutschland lange deutlich geringer als in den USA. Dort forderten hohen Erbschaftssteuern – zwischen 1941 und 1976 stiegen sie bis auf 77 Prozent – die Familienunternehmer\*innen förmlich dazu auf, ihre Firma nicht an die nächste Generation weiterzugeben, sondern sie zu verkaufen oder zu liquidieren. Seit Mitte der 1970er-Jahre gleichen sich die Steuersätze allmählich an, beispielsweise weil deutsche Familienunternehmen seit 2016 auf einige Steuervorteile verzichten müssen.

Anschließend fragen die Autoren danach, wie die unterschiedliche Entwicklung der Kapitalmärkte und Finanzsysteme die Finanzierungsstrategien von Familienunternehmen beeinflusste (Kapitel D). Bis weit in das 20. Jahrhundert hinein finanzierten sich US-amerikanische Firmen in erster Linie über Kapitalmärkte, die im Vergleich zu Deutschland wesentlich größer und effizienter waren und daher genügend externes Kapital (Anleihen, Schuldscheine etc.) bereitstellen konnten. Allerdings verloren die Familienbetriebe, bei denen *per definitionem* Eigentum und Kontrolle in Familienhand liegen, durch die Mobilisierung externer finanzieller Ressourcen allmählich die alleinige Entscheidungsmacht, da Gläubiger und Investoren ihrerseits auf Mitbestimmung und Einflussnahme drängten. In Deutschland wiederum dominierte seit der Industrialisierung ein „System der bankbasierten Finanzierung“ (S. 262), innerhalb dessen der klassische Kredit die wichtigste Finanzierungsform darstellte. Im Kern folgten Familienunternehmer\*innen bis in die 1980er-Jahre den Prinzipien „Risikoaversion, Langfristorientierung und Streben nach Unabhängigkeit“ (S. 118 f.). Seitdem sorgen unter anderem eine wirtschaftliche Liberalisierung sowie die Internationalisierung der Finanzmärkte dafür, dass sich auch deutsche Familienunternehmen vermehrt über Wertpapiere wie Aktien finanzieren, wodurch die ländertypischen Unterschiede in der Kapitalbeschaffung zumindest teilweise eingeebnet werden.

Im nächsten Schritt (Kapitel E) erörtern die Autoren die Rolle der staatlichen

Wirtschaftspolitik, die in Deutschland die Förderung mittelständischer Familienbetriebe früh – und parteiübergreifend – quasi als nationale Angelegenheit deklarierte. Hinzu kamen machtvolle Interessenverbände, die die wirtschaftspolitischen Anliegen ihrer Klientel erfolgreich durchzusetzen vermochten. Die US-Regierungen betonten lange das freie Spiel der Märkte und vertrauten zugleich dem Leistungs- und Aufstiegswillen der zahlreichen Einwanderer\*innen, die häufig kleinere und mittlere Unternehmen gründeten ohne dabei staatlich unterstützt zu werden. Auch wenn sich seit den 1980er-Jahren die finanzielle Förderung von Unternehmensgründungen signifikant erhöhte, gilt der „heldenhafte Erfinderunternehmer“ (S. 179) – der sich aus eigener Kraft emporarbeitet – nach wie vor als das zentrale normative Leitbild in Wirtschaft und Gesellschaft der USA.

Die letzten beiden Kapitel F und G zeichnen die „historische[n] Ausgangslagen und Weichenstellungen“ sowie „nationale Entwicklungsmuster familiärer Unternehmenskulturen“ nach, die längerfristige Pfadabhängigkeiten begründeten und den Stellenwert von Familienbetrieben in den Unternehmenslandschaften maßgeblich mitbestimmten. Anders als in den USA war in Deutschland das Modell des mehrgenerationellen Familienunternehmens seit dem Mittelalter fest verankert, was unter anderem an der Tradition familiengeführter Handwerksbetriebe, an hohen Standards in der Ausbildung und Produktion, am dynastischen Prinzip des Adels, an der großen Bedeutung der Familie im deutschen Idealismus und an der lokalen Verbundenheit von Betriebseigentümer\*innen lag. Die Unternehmenskulturen wiesen in der Zeit der Industrialisierung in beiden Ländern gleichermaßen starke patriarchale Züge auf, die sich in den nächsten Jahrzehnten in US-amerikanischen Familienunternehmen allerdings schneller abschliffen. Im 20. Jahrhundert waren es insbesondere die „gesellschaftlichen Fliehkräfte der Konsum- und Multioptionsgesellschaft“, die es „für US-Familienunternehmen immer schwieriger und aufwendiger machten, die emotionalen Bindungen zwischen Familie und Betrieb aufrechtzuerhalten“ (S. 233 f.). Aufgrund der im Vergleich zu Deutschland früheren Prägekraft der Massenkongsumgesellschaft und der schnelleren gesellschaftlichen Fundamentalliberalisierung – etwa der Wandel von materialistischen zu postmaterialistischen und hedonistischen Werten – konnten sich die Nachfahren nun andere Lebensentwürfe als den einer Mitarbeit im Familienbetrieb vorstellen. Auch in Deutschland scheint es Familienunternehmer\*innen mittlerweile schwerer zu fallen, den Nachwuchs dafür zu begeistern, in die Geschäftsführung des eigenen Betriebs einzusteigen. Die Bereitschaft, das Unternehmen anderweitig zu übergeben, etwa an Mitarbeiter\*innen oder vollständig externe Personen, hat in der jüngsten Vergangenheit zugenommen.

Die innovative und lesenswerte Studie, die lediglich auf die ein oder andere Wiederholung hätte verzichten können, beantwortet ihre Leitfrage nach den Unterschieden und Gemeinsamkeiten zwischen deutschen und US-amerikanischen Familienunternehmen überzeugend. Ein wichtiger Punkt, den Berghoff und Köhler nachdrücklich herausstellen, ist die hohe Bedeutung des rechtlichen, politischen und kulturellen Umfelds für die Langlebigkeit eigentümergeführter Unternehmen. Darüber hinaus lassen sich auf Basis der Forschungsergebnisse zahlreiche anschlussfähige Fragestellungen entwickeln: Wie wirkte sich das institutionelle Gefüge beider Länder auf die Entstehung einer auf Familienunternehmen spezialisierten Beraterszene aus? Welche Konsequenzen hatten die Unterschiede etwa im politischen und kulturellen Umfeld für die wissenschaftliche Forschung zu eigentümergeführten Betrieben? Schließlich könnte es auch interessant sein, solche Familienbetriebe länderübergreifend miteinander zu vergleichen, die in einen „organisierten Kapitalismus“ eingebettet sind, also beispielsweise deutsche und italienische Familienunternehmen. Auch wenn – oder eben gerade weil – die Arbeit von Hartmut Berghoff und Ingo Köhler wichtige Erkenntnisse liefert, bleiben der historisch-vergleichenden Unternehmensforschung also noch genügend attraktive Aufgaben.

## Endnoten

1. Siehe zuletzt unter anderem Joachim Scholtyseck, Freudenberg. Ein Familienunternehmen in Kaiserreich, Demokratie und Diktatur, München 2016; Mark Spoerer, C&A. Ein Familienunternehmen in Deutschland, den Niederlanden und in Großbritannien, 1911–1961, München 2016; Jochen Streb, Trumpf. Geschichte eines Familienunternehmens, München 2018.

### **Jörg Lesczenski**

Jörg Lesczenski ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Goethe-Universität Frankfurt am Main. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören Unternehmerbiografien, die Geschichte von Familienunternehmen und die Wirtschaftsgeschichte des Tourismus.

**Dieser Beitrag wurde redaktionell betreut von** Wibke Liebhart.

**Artikel auf soziopolis.de:**

<https://www.sozopolis.de/family-owned-family-managed-family-controlled.html>