



universität
wien

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

„Entwicklung und Bedeutung der Familienunternehmen
ab dem 20. Jahrhundert“

Verfasser

Bernd Christian Pachatz, BSc

angestrebter akademischer Grad

Master of Science (MSc)

Wien, 2013

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer:

A 066 915
Masterstudium Betriebswirtschaft
ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Peter Eigner

Für meine Eltern

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	III
1 Einleitung.....	1
1.1 Definition.....	1
1.1.1 Die F-PEC-Skala.....	2
1.1.2 Das Drei-Kreis-Modell	4
1.2 Problemstellung	5
1.3 Zielsetzung	8
1.4 Aufbau der Arbeit.....	8
2 Herausforderungen für Familienunternehmen	10
2.1 Generationenwechsel	10
2.1.1 Der Buddenbrooks-Effekt.....	11
2.1.2 Problemfelder im Nachfolgeprozess.....	12
2.1.3 Erfolgsfaktoren für den Generationenwechsel.....	13
2.2 Konflikte und Krisen	15
3 Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen.....	18
3.1 Das Management von Paradoxien.....	18
3.2 Familienwerte	20
3.3 Vertrauen und Loyalität	21
3.4 Innovationskraft.....	21
3.5 Weitere Erfolgsfaktoren.....	23
4 Entwicklungsverläufe ausgewählter Länder	25
4.1 Familienunternehmen in Deutschland	25
4.1.1 Vorgeschichte	25
4.1.2 Deutsche Familienunternehmen zwischen 1900 und 1914.....	27
4.1.3 Deutsche Familienunternehmen in der Zwischenkriegszeit.....	29
4.1.4 Deutsche Familienunternehmen ab 1950.....	30
4.1.5 Bedeutung der Banken für die deutsche Wirtschaft	33
4.1.6 Fallbeispiele deutscher Familienunternehmen.....	34
4.1.6.1. Die Haniel Unternehmensgruppe	34
4.1.6.2. Villeroy & Boch	37
4.2 Familienunternehmen in den USA.....	39
4.2.1 Vorgeschichte	39
4.2.2 Der Rückgang der familienkontrollierten Großunternehmen Anfang des 20. Jahrhunderts.....	40
4.2.3 Die Dominanz des Manager-Kapitalismus ab 1920	42

4.2.4 Kritik am US-amerikanischen Manager-Kapitalismus	45
4.2.5 Fallbeispiele amerikanischer Familienunternehmen	46
4.2.5.1. Ford Motor Company	46
4.2.5.2. Standard Oil Company	49
4.3 Familienunternehmen in England	51
4.3.1 Vorgeschichte	51
4.3.2 Die Machterhaltung der Familien bis 1950	52
4.3.3 Die Folgen der Machterhaltung der Familien	54
4.3.4 Der Rückgang des Familieneinflusses ab 1950	57
4.3.5 Besonderheiten des englischen Wirtschaftssystems	60
4.3.6 Fallbeispiele englischer Familienunternehmen	61
4.3.6.1. Cadbury	62
4.3.6.2. Vestey Foods Group	63
4.4 Familienunternehmen in Japan	65
4.4.1 Vorgeschichte	65
4.4.2 Der Aufstieg der Zaibatsu	65
4.4.3 Management der Zaibatsu	68
4.4.4 Erfolgsfaktoren der Zaibatsu	69
4.4.5 Japan nach dem Zweiten Weltkrieg	70
4.4.6 Fallbeispiele japanischer Familienunternehmen	74
4.4.6.1. Das Zaibatsu MITSUI	74
4.4.6.2. Das Zaibatsu MITSUBISHI	76
4.5 Familienunternehmen in Italien	78
4.5.1 Vorgeschichte	78
4.5.2 Italienische Familienunternehmen von 1900 bis 1945	79
4.5.3 Italienische Familienunternehmen nach dem Zweiten Weltkrieg	82
4.5.4 Globalisierung der Wirtschaft Italiens ab 1985	84
4.5.5 Gründe für die Dominanz der Familienunternehmen in Italien	86
4.5.6 Fallbeispiele italienischer Familienunternehmen	88
4.5.6.1. FIAT	88
4.5.6.2. Die Benetton Unternehmensgruppe	90
5 Schlussfolgerungen	93
6 Literaturverzeichnis	101
7 Anhang	109
7.1 Zusammenfassung	109
7.2 Abstract	111
7.3 Lebenslauf	113

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: F-PEC-Skala.....	3
Abbildung 2: Dimension Macht.....	4
Abbildung 3: Drei-Kreis-Modell	5
Abbildung 4: Krise in Familienunternehmen.....	16
Abbildung 5: Besitzverhältnisse der deutschen AG's 1960.....	31
Abbildung 6: Organisationsstruktur von Großunternehmen - die U-Form	43
Abbildung 7: Organisationsstruktur von Großunternehmen - die M-Form.....	44
Abbildung 8: Dominanz der Gründerfamilien im Vorstand	53
Abbildung 9: Pyramidenstruktur	66
Abbildung 10: Wirtschaftliche Bedeutung familienkontrollierter Großunternehmen.....	97

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Haniel Unternehmensgruppe	34
Tabelle 2: Villeroy & Boch	37
Tabelle 3: Ford Motor Company	47
Tabelle 4: Zaibatsu MITSUI	74
Tabelle 5: Zaibatsu MITSUBISHI	76
Tabelle 6: FIAT S.p.A	88
Tabelle 7: Benetton Unternehmensgruppe	90

1 Einleitung

1.1 Definition

Bis heute gibt es keine allgemeingültige Definition eines Familienunternehmens. In den Jahren nach der Unternehmensgründung kommen noch keine Zweifel auf, dass es sich nicht um ein Familienunternehmen handelt: Das Unternehmen ist vollständig im Familienbesitz, und der Gründer (Familienvater) leitet das Unternehmen. Doch mit zunehmender Größe des Unternehmens und der zumeist daraus resultierenden Beteiligung von familienexternen Akteuren (finanziell wie personell) wird die Definition eines Familienunternehmens komplexer. Folgende Fragen widmen sich dem Problem, in welchen Fällen von Familienunternehmen gesprochen werden kann:

Wie viele Familienmitglieder müssen aktiv im Management tätig sein?

Wie viel Eigentumsanteil muss die Familie besitzen, um die Strategie des Unternehmens bestimmen zu können?

Wie stark muss die Familie im Unternehmen eingebunden sein?¹

Die traditionelle Definition des Familienunternehmens lautet wie folgt:

Ein Unternehmen, das sich ganz oder zum Großteil in Familienbesitz befindet und von den Familienmitgliedern geführt wird. Weiters ist bei Familienunternehmen der Wille erkennbar, das Unternehmen für die nächsten Generationen zu erhalten.²

Löwe entwickelte diese Definition 1979 weiter. Ihm zufolge hat ein Familienunternehmen folgende drei Merkmale:

- Das benötigte Kapital des Unternehmens wird mehrheitlich von der Familie aufgebracht.
- Die Familienvertreter haben einen entscheidenden Einfluss auf die Unternehmensleitung oder leiten das Unternehmen selbst.
- Die Familienvertreter haben die Absicht, das Unternehmen der Familie zu erhalten. Das heißt auch nachfolgende Generationen sollen entscheidenden Einfluss auf das Unternehmen behalten.³

¹ Barker/Levy-Leboyer (1982), S. 10ff.

² Trefelik (1998), S. 33f.

³ Löwe (1979), S. 26.

Das zweite Merkmal stellt eine wesentliche Neuerung dar. Somit werden Unternehmen in Familienbesitz, die jedoch von familienexternen Managern geführt sind, auch als Familienunternehmen definiert. Die Familie muss lediglich einen **entscheidenden Einfluss** auf die Unternehmensleitung haben, um die strategischen Unternehmensziele bestimmen zu können. Daraus ist ersichtlich, dass sich durch die als Manager-Revolution bezeichneten Veränderungen die Definition des Familienunternehmens im Zeitablauf gewandelt hat.⁴

Doch wie kann man diesen Einfluss der Familie messen? Dazu bietet sich das theoretische Konzept der F-PEC-Skala an. Dieses Konzept wird im nächsten Kapitel beschrieben. Im Anschluss wird eines der wenigen theoretischen Konzepte zur Beschreibung von Familienunternehmen erläutert.

1.1.1 Die F-PEC-Skala

Im Rahmen dieser Arbeit wird die F-PEC-Skala zur Messung des Einflusses der Familie auf das Unternehmen angewendet.

Diese Skala misst den Familieneinfluss (**Familiness**) auf Unternehmen in den drei Dimensionen:

- Macht (**Power**)
- Erfahrung (**Experience**)
- Kultur (**Culture**)⁵

Innerhalb der Dimension **Macht** kann die Familie über die Bereiche Eigentum, Beteiligung am Management und Kontrolle ihren Einfluss ausüben. Im Bezug auf das Eigentum wird untersucht wie viele Unternehmensanteile bzw. Stimmrechte sich in Familienbesitz befinden. Weiters wird beobachtet, ob die Geschäftsführung (Management) mit familienfremden oder familieneigenen Mitgliedern besetzt ist. Die Kontrolle der Familie über ein Unternehmen wird über die Vertretung der Familie in einem Aufsichtsgremium (meist der Aufsichtsrat) gemessen. Die prozentuelle Beteiligung der Familie in diesen drei Bereichen wird anschließend aufaddiert, und daraus ergibt sich der Einfluss der Familie.⁶ Innerhalb der Dimension **Erfahrung** werden die erfolgreich durchgeführten Generationenwechsel betrachtet. Je län-

⁴ Trefelik (1998), S. 34f.

⁵ Papesch (2010), S. 20.

⁶ Papesch (2010), S. 20.

ger ein Unternehmen unter der Führung einer Familie steht, desto größer ist ihre Erfahrung und somit auch der Familieneinfluss. Hier ist ausschlaggebend, in der wievielten Generation sich das Unternehmen unter Familienkontrolle befindet. Innerhalb der Dimension **Kultur** wird darauf geachtet, wie sehr das Wertesystem des Unternehmens von der Gründerfamilie geprägt ist. Man vergleicht in diesem Fall, zu welchem Grad sich die Werte der Familie mit denen des Unternehmens überschneiden.⁷

Folgende Grafik stellt die drei Dimensionen der F-PEC-Skala dar:

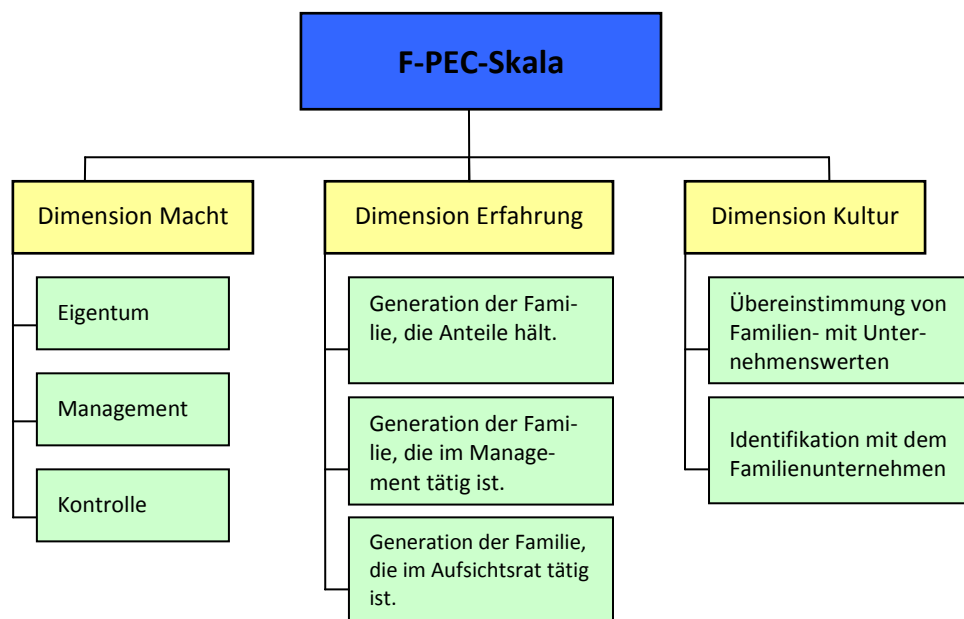


Abbildung 1: F-PEC-Skala

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Astrachan et. al (2002), S. 52.

Da der Familieneinfluss am besten und am eindeutigsten über die drei Bereiche der Dimension **Macht** (Beteiligung der Familie am Eigentum, Management und Kontrolle über das Unternehmen) gemessen werden kann, wird im Rahmen dieser Arbeit der Familieneinfluss wie folgt berechnet:

⁷ Papesch (2010), S. 20f.

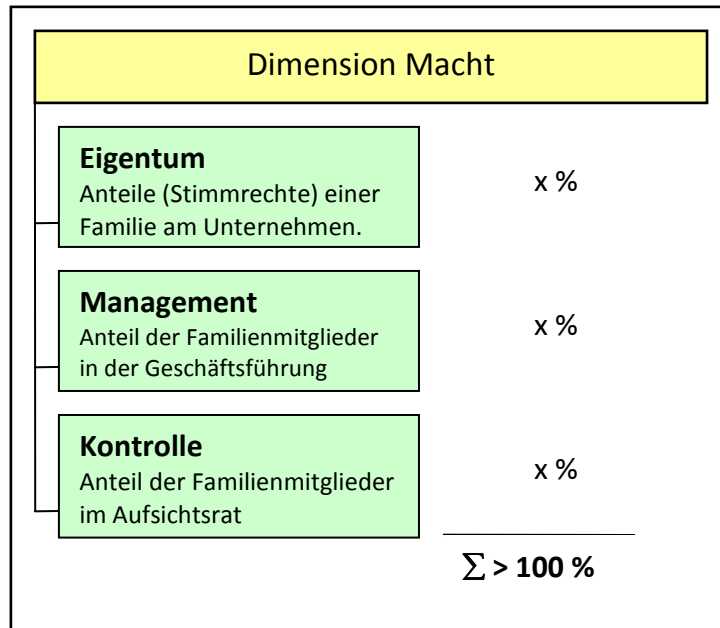


Abbildung 2: Dimension Macht

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mertens (2009), S. 51.

Ist die Summe aus der Familienbeteiligung an Eigentum, Management und Kontrolle am Unternehmen größer als 100%, hat die Familie einen **entscheidenden Einfluss** auf das Unternehmen und sie kann die strategischen Unternehmensziele bestimmen. Dies wird im Rahmen dieser Arbeit als Abgrenzungskriterium zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen verwendet. Wie diese Prozentsätze innerhalb der Dimension Macht verteilt sind, ist in diesem Fall nicht von Bedeutung. Ergibt die Berechnung einen Prozentsatz größer als 100, handelt es sich um ein Familienunternehmen.⁸ Nach diesem Kriterium wurden die Familienunternehmen, die im Rahmen der Fallbeispiele in Kapitel vier näher betrachtet werden, ausgewählt.

1.1.2 Das Drei-Kreis-Modell

Auf dem Gebiet der Unternehmensgeschichte fehlt es an theoretischen Konzepten, die sich mit Familienunternehmen befassen. Ein theoretisches Modell zur Beschreibung von Familienunternehmen hat jedoch an Bedeutung gewonnen: das „Drei-Kreis-Modell“ von den Wirtschaftswissenschaftlern John Davis und Renato Tagiuri.⁹

⁸ Mertens (2009), S. 50f.

⁹ Lubinski (2010), S. 14f.

Folgende Grafik stellt dieses Modell dar:

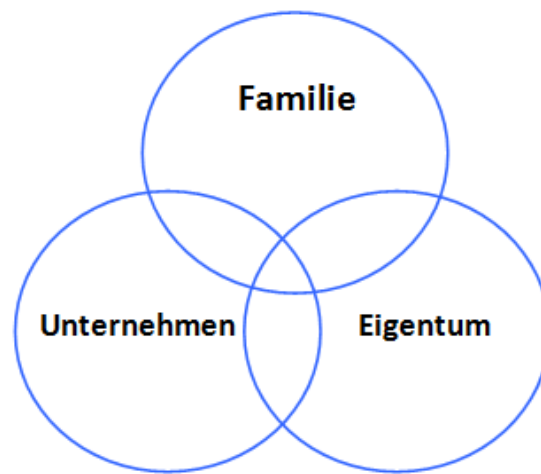


Abbildung 3: Drei-Kreis-Modell

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Lubinski (2010), S. 15.

Ein Familienunternehmen verbindet drei unterschiedliche Systeme: die Familie, das Unternehmen und die Eigentümer. Jeder Kreis ist ein eigenes soziales System. Die Grafik stellt die strukturelle Verbindung dieser ursprünglich getrennt voneinander arbeitenden Systeme durch das Familienunternehmen dar. Oft müssen die Individuen dieser Unternehmen in allen drei Systemen agieren. Weiters stehen diese Systeme ständig miteinander im Austausch. Doch diese Systeme sind von unterschiedlichen Handlungslogiken geprägt. In der Familie sind Beziehungen, Emotionen und gemeinsame Entwicklungsprozesse wichtig. Das Unternehmen wiederum ist von formalen Regeln und kurzfristigen Gewinnerwartungen geprägt. Hier trifft also Emotionalität auf Rationalität, weil den Eigentümern in der Regel nur ihre Dividende wichtig ist. Daher kommt es in Familienunternehmen zwischen diesen Systemen immer wieder zu Spannungen.¹⁰

1.2 Problemstellung

Im 19. Jahrhundert dominierten Familienunternehmen die Wirtschaft der heutigen Industrienationen. In der frühen Phase der Industrialisierung hatten familienkontrollierte Unternehmen eine zentrale Bedeutung. Mitte des 19. Jahrhunderts verfügte der Kapital- und Arbeitsmarkt aufgrund von Fehlern und Unsicherheiten nicht über die für die Industrialisierung benötigten Ressourcen. Doch die erfahrenen Unternehmerfamilien konnten Arbeitskräfte, Wissen und Kapital zur Errichtung und Expansion von Unternehmen bereitstellen. Während

¹⁰ Lubinski (2010), S. 15f.

der ersten industriellen Revolution wurde das Wissen, wie man ein Unternehmen erfolgreich führt, innerhalb der Familie weitergegeben.¹¹ Das heißt, die Familienunternehmen trieben die Industrialisierung in der Anfangsphase stark voran.¹² Unternehmen unter Familienkontrolle hatten eine Schlüsselfunktion in der wirtschaftlichen Entwicklung der frühen Industrialisierung.¹³ Ausschlaggebend dafür war, dass sich die Familienunternehmen besonders gut an die vorherrschenden Marktbedingungen (einfache Technik, geringer Kapitalbedarf, Unsicherheit) anpassen konnten. Ohne die familiären Ressourcen und Strukturen wäre eine Industrialisierung in dieser Form nicht möglich gewesen.¹⁴

Mit Beginn der zweiten industriellen Revolution gegen Ende des 19. Jahrhunderts veränderten sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Man konnte ein rasantes Wirtschaftswachstum verzeichnen.¹⁵ Neue Technologien ermöglichten eine Massenproduktion. Zunehmend wurden vor- und nachgelagerte Arbeitsschritte in einem Unternehmen integriert. Auf diese Weise entstanden die ersten Großunternehmen.¹⁶ Vor allem in den kapitalintensiven Wirtschaftssektoren, wie Stahlbau, Chemie, Elektrotechnik und Transport, dominierten ab dem frühen 20. Jahrhundert moderne Großunternehmen die Wirtschaft.¹⁷

Es wurde vermehrt eine dezentralisierte divisionale Organisationsstruktur in Großunternehmen eingeführt. Die Führung solch eines Großunternehmens wurde immer komplexer. Deshalb die Unternehmerfamilien viele Aufgaben in der Unternehmensführung an externe professionelle Manager delegieren mussten.¹⁸

Weiters verfügten viele Familienunternehmen in den kapitalintensiven Sektoren über nicht genügend Kapital, um eine weitere Unternehmensexpansion finanzieren zu können. Deshalb verkauften die Unternehmerfamilien Eigentumsanteile an externe Kapitalgeber. Dieser Mangel an personellen und finanziellen Ressourcen der Unternehmerfamilien schwächte zunehmend ihren Einfluss auf die Unternehmen. Ab den 1920er Jahren wurden managerkontrollierte Großunternehmen in kapitalintensiven Branchen immer populärer. Dadurch verringerte sich die Bedeutung von Familienunternehmen für die Gesamtwirtschaft.¹⁹

Alfred D. Chandler jr. stellte dazu in seinem Werk „The Visible Hand“ folgende These auf:

¹¹ Colli/Rose (2008), S. 197f.

¹² Lubinski (2010), S. 11.

¹³ Colli (2003), S. 28f.

¹⁴ Mertens (2009), S. 54ff.

¹⁵ Amatori/Colli (2011), S.87

¹⁶ Berghoff (2004), S. 65f.

¹⁷ Colli (2003), S. 6

¹⁸ Berghoff (2004), S. 66ff.

¹⁹ Colli (2003), S. 7.

Im Laufe der zweiten industriellen Revolution vollzog sich eine Trennung zwischen Eigentum und Kontrolle an Großunternehmen. Chandler beobachtete ab 1900 den Übergang von einem „personal enterprise“ über ein „entrepreneurial enterprise“ zu einem „managerial enterprise“²⁰:

Im 19. Jahrhundert dominierte noch das **personal enterprise** die Wirtschaft. Diese Unternehmen waren mittelgroße Personengesellschaften unter der Führung und im Eigentum des Unternehmers und seiner Familie. Anfang des 20. Jahrhunderts benötigten die neu entstandenen, modernen Großunternehmen mehr Führungskräfte, als die Unternehmerfamilien bereitstellen konnten. Trotz der Beteiligung von familienfremden Managern an der Unternehmensführung behielt die Unternehmerfamilie über ihren Mehrheitsbesitz den entscheidenden Einfluss auf das Unternehmen. Die Familienmitglieder trafen strategische Entscheidungen in Bezug auf Ressourcenallokation und Finanzpolitik. Solch ein Unternehmen bezeichnet Chandler als **entrepreneurial** oder **family enterprise**. Durch das enorme Wachstum dieser modernen Großunternehmen überstieg deren Kapitalbedarf schnell die Mittel der Unternehmerfamilien. Viele dieser „family enterprises“ mussten den Großteil ihrer Unternehmensanteile am Aktienmarkt veräußern, um neues Kapital zu erhalten. Das Eigentum am Unternehmen war nun weit gestreut. Kein Aktionär, auch nicht die Gründerfamilie, hielt einen Anteil der groß genug war, um die Unternehmensführung beeinflussen zu können. Professionelle Manager dominierten nun die Führungsebene und kontrollierten sämtliche Geschäftsaktivitäten. Das Unternehmen entwickelte sich zu einem **managerial enterprise**. Nun war die Trennung zwischen Eigentum und Kontrolle endgültig vollzogen, und der Familienkapitalismus wurde in den meisten Wirtschaftssektoren in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts als dominante Wirtschaftsform vom Manager-Kapitalismus abgelöst.²¹

Aufgrund dieser These und der vermeintlichen Dominanz des Manager-Kapitalismus in den Industrienationen vertreten viele Wirtschaftshistoriker die Meinung, dass ein erfolgreiches Großunternehmen in der heutigen Zeit nicht von einer Familie kontrolliert und besessen werden kann. Laut den Apologeten des Manager-Kapitalismus ist ein **Familienunternehmen nur ein Zwischenschritt** zu einem erfolgreichen managerkontrollierten Großunternehmen.²²

²⁰ Chandler (1977), S. 9ff.

²¹ Chandler (1977), S. 9ff.

²² Colli (2003), S. 8f.

Um als Großunternehmen erfolgreich zu sein, müsste die Familienkontrolle (oder Eigentümerkontrolle) im Laufe der Zeit durch die Managerkontrolle abgelöst werden.²³

1.3 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, die Thesen von Chandler und der Befürworter des Manager-Kapitalismus kritisch zu hinterfragen. Sind Familienunternehmen tatsächlich nur ein Zwischenschritt zu einem Großunternehmen? Lassen sich Familienkontrolle und der Erfolg von Großunternehmen wirklich nicht vereinen? Deshalb konzentriert sich diese Arbeit auf folgende Forschungsfrage:

„Kann ein erfolgreiches Großunternehmen familienkontrolliert sein?“

Im Rahmen dieser Arbeit wurden für Großunternehmen folgende Abgrenzungskriterien definiert: mehr als 500 Mitarbeiter und ein Jahresumsatz größer als 50 Mio. €.

1.4 Aufbau der Arbeit

Zunächst werden in Kapitel zwei die Herausforderungen für Familienunternehmen erläutert. Dazu zählen der Generationenwechsel sowie spezifische Konflikte und Krisen dieser Unternehmensform.

Kapitel drei enthält die Beschreibung der bedeutendsten Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen. Im Rahmen dieser Analyse werden die Unterschiede zwischen familienkontrollierten und managerkontrollierten Unternehmen verdeutlicht.

Um die Forschungsfrage fundiert beantworten zu können, wird im Kapitel vier die Entwicklung und Bedeutung der familienkontrollierten Großunternehmen in fünf verschiedenen Ländern ab dem 20. Jahrhundert betrachtet. Zu diesen Ländern zählen Deutschland, die USA, England, Japan und Italien. Die vier zuerst genannten Länder wurden aufgrund ihrer Bedeutung für die Weltwirtschaft ausgewählt. Italien ist eine Industrienation, die noch immer sehr stark vom Familienkapitalismus geprägt ist. Deshalb wurde auch die Entwicklung der familienkontrollierten Großunternehmen Italiens im Rahmen dieser Arbeit näher betrachtet. Im Zuge dieses Ländervergleichs wird betrachtet, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede

²³ James (2005), S. 12f.

die Entwicklungen der familienkontrollierten Großunternehmen in den verschiedenen Ländern aufweisen. Weiters werden für jedes Land zwei große Familienunternehmen als Fallbeispiele betrachtet.

Im letzten Kapitel werden aufgrund der gewonnen Erkenntnisse Schlussfolgerungen getroffen. Weiters werden die im Rahmen der Arbeit untersuchten Länder miteinander verglichen. Daraus ergibt sich eine fundierte Beantwortung der Forschungsfrage.

2 Herausforderungen für Familienunternehmen

Wollen Familienunternehmen über Generationen hinweg erfolgreich sein, müssen sie eine Vielzahl an Herausforderungen meistern. Dazu gehören die nachhaltige Sicherung des Wachstums sowie der Erhalt der Innovationskraft. Weiters müssen Talente gefunden und entwickelt werden, die das Familienunternehmen langfristig erfolgreich führen. Die größte Herausforderung ist jedoch, dass das Unternehmen über Generationen hinweg im Mehrheitsbesitz und so unter der Kontrolle der Unternehmerfamilie bleibt.²⁴

Deshalb werden im Zuge dieses Kapitels der Generationenwechsel und die damit verbundene Nachfolgeproblematik in Familienunternehmen im Detail beschrieben. Im Anschluss werden die Konflikte und Krisen, die erfolgreiche Familienunternehmen meistern müssen, näher dargestellt.

2.1 Generationenwechsel

Laut Studien wünschen sich bis zu 90% aller Unternehmerfamilien, dass die Kontrolle über ihre Unternehmen auch in den nächsten Generationen in Familienhand bleibt.²⁵ Eine Studie deutscher Familienunternehmen aus dem Jahr 2005 kam zum Ergebnis, dass alle untersuchten Unternehmen das Ziel hatten, den Betrieb in Familienbesitz und so unter der Kontrolle der Familie zu halten.²⁶ Jedoch bereitet dieser Generationenwechsel vielen Familienunternehmen große Schwierigkeiten.²⁷

Bereits weniger als die Hälfte aller Familienunternehmen schafft es, die Kontrolle über das Unternehmen nur über die zweite Generation hinweg zu erhalten. Mittelständische Familienunternehmen, die keinen geeigneten Nachfolger aus der Familie finden, werden in vielen Fällen stillgelegt.²⁸

Dies bedeutet, dass trotz des Willens der Unternehmerfamilie, den Betrieb für die nächste Generation zu erhalten, es nur wenige Familienunternehmen schaffen, über Generationen hinweg zu bestehen.

²⁴ Winkeljohann (2010), S. 21.

²⁵ Cordes (2009), S. 152.

²⁶ Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 132.

²⁷ Cordes (2009), S. 152.

²⁸ Papesch (2010), S. 4f.

Die Gründe dafür sind vielfältig. Einer der Gründe ist der sogenannte Buddenbrooks-Effekt. Dieser wird im Folgenden näher erläutert. Danach werden weitere Problemfelder im Nachfolgeprozess von Familienunternehmen erläutert.

2.1.1 Der Buddenbrooks-Effekt

Dieser nach Thomas Manns Roman „Buddenbrooks – Verfall einer Familie“²⁹ bezeichnete Effekt besagt, dass sehr viele Familienunternehmen in der zweiten, spätestens in der dritten Generation ihren Schwung und ihre Innovationskraft verlieren. Der Unternehmensgründer ist ein dynamischer Unternehmer im Sinne von Joseph Schumpeter³⁰. Er ist innovativ, risikobereit und Unternehmer aus Leib und Seele. Die zweite Generation des Familienunternehmens verfügt meist über eine gute Ausbildung, besitzt aber oft nicht mehr die innovativen Eigenschaften des Unternehmensgründers. Die dritte Generation ist vom Unternehmergeist des Gründers überhaupt nicht mehr beeinflusst. Man widmet sich lieber den Künsten, Freizeitaktivitäten oder der Wohltätigkeit und nicht mehr den Geschäftsaktivitäten. So befasste sich auch Thomas Buddenbrook, der Enkel des Firmengründers lieber mit der Einrichtung seines Hauses und seiner Garderobe als mit dem Unternehmen. So zerfällt das Familienunternehmen meist unter der dritten Generation, oder die Nachkommen des Gründers veräußern ihre Unternehmensanteile an Dritte. Werden die Anteile veräußert, handelt es sich um kein Familienunternehmen mehr.³¹

Diesem Effekt fiel zum Beispiel die „Standard Oil Company“ zum Opfer. Die Enkel des Firmengründers John D. Rockefeller verkauften ihre Unternehmensanteile. Die Standard Oil Company wird im Rahmen eines Fallbeispiels in Kapitel vier näher beschrieben.

Der Buddenbrooks-Effekt lässt sich auch durch die Lebenszyklusmodelle für Familienunternehmen von Rosenbauer und Göhler beschreiben:

Unter der Führung des Unternehmensgründers befindet sich das Familienunternehmen anfangs in der **Pionierphase** und danach in der **Wachstumsphase**. Durch den Pioniergeist und das im Gründer personifizierte Unternehmertum hat das Familienunternehmen Vorteile gegenüber managerkontrollierten Unternehmen. Die zweite Generation übernimmt das Un-

²⁹ Dieser Roman beschreibt den Verfall der Kaufmannsfamilie Buddenbrook in der dritten Generation. Grundlage des Romans sind Thomas Manns eigene Erfahrungen. Er war Sohn eines erfolgreichen Kaufmanns in Lübeck. (Barker/Levy-Leboyer (1982), S. 10f.)

³⁰ Schumpeter (1997), S. 117ff.

³¹ Barker/Levy-Leboyer (1982), S. 10ff.

ternehmen gegen Ende der Wachstumsphase. Kann diese Generation nicht neue und innovative Impulse setzen, treten hier erste Schwierigkeiten auf. Das Unternehmen geht in die **Reifephase** über. Nun sinken die Wettbewerbsvorteile und Margen drastisch. Aufgrund des Desinteresses der dritten Generation am Unternehmen gelangt man in die **Wendephase**. Es können keine neuen Potentiale mehr erschlossen werden, und es folgt der Niedergang des Familienunternehmens.³²

2.1.2 Problemfelder im Nachfolgeprozess

Die Problem- und Spannungsfelder von Familienunternehmen im Nachfolgeprozess lassen sich in zwei Gruppen einteilen. Es gibt die **personenorientierten** und die **unternehmensorientierten** Problemfelder.

Zu den personenorientierten Problemfeldern zählen:

- Das Fehlen eines Nachfolgers
- Mehrere potentielle Nachfolger
- Rivalisierende Gesellschafterstämme (Familienzweige)
- Der Gründer kann nicht loslassen, er weigert sich die Kontrolle abzugeben.³³

Zu den unternehmensorientierten Problemfeldern zählen:

- Die personenabhängige Führung
- Eine unzureichende Organisationsstruktur
- Probleme in der strategischen Positionierung
- Probleme bei der Finanzierung der Nachfolge³⁴

Wie man mit diesen Problem- und Spannungsfeldern im Nachfolgeprozess umgehen und sie lösen kann, wird im Folgenden beschrieben.

³² Mertens (2009), S. 59f.

³³ Papesch (2010), S. 88ff.

³⁴ Papesch (2010), S. 100ff.

2.1.3 Erfolgsfaktoren für den Generationenwechsel

Die Faktoren für einen erfolgreichen Generationenwechsel bei Familienunternehmen lassen sich auf den folgenden fünf Gebieten finden:

1. Das Unternehmen
2. Der Unternehmer
3. Der Nachfolger
4. Externe Berater
5. Das Unternehmensumfeld³⁵

Die meisten Familienunternehmen geraten in einer Nachfolgekrise, weil der Übergabeprozess gar nicht oder fehlerhaft organisiert wird.³⁶ Um den Generationenwechsel bewältigen zu können, muss dieser im Unternehmen rechtzeitig und umfassend geplant werden. Dieser Planungsprozess sollte idealerweise schriftlich festgehalten werden. Eine rechtzeitige **plan-geleitete Prozessstrukturierung** der Unternehmensnachfolge kann die Diskussionsbasis zwischen den Beteiligten verbessern. Weiters beginnt der Senior durch die Planung sich mit der Nachfolgeproblematik bewusst auseinander zu setzen. Eine detaillierte Planung des Generationenwechsels beinhaltet auch eine Zeitplanerstellung und die Abgrenzung der Befugnisse in der Übergangsphase. Dies erhöht die Transparenz des Prozesses und steigert die Motivation des Nachfolgers.³⁷

Papesch definierte in diesem Zusammen drei Mechanismen, die eingerichtet werden müssen, um die Prozesse und Strukturen des Unternehmens am Nachfolgeprozess auszurichten: einen Beirat, eine Familienverfassung (Family Governance) und einen Unternehmens-Kodex. Der **Beirat** ist der Mechanismus des Unternehmens. Dieser steht dem Unternehmen in Fragen der langfristigen strategischen Ausrichtung im Rahmen des Generationenwechsels beratend zur Seite. Die **Familienverfassung** (Family Governance) ist der Mechanismus der Unternehmerfamilie. Diese Verfassung stabilisiert das Familienunternehmen und hält private Krisen und Probleme der Unternehmerfamilie vom Betrieb fern. Der **Unternehmens-Kodex** ist der Mechanismus des Eigentums. Dieser sichert durch spezifische Regelungen den langfristigen Einfluss der Gründerfamilie über ihre Eigentumsanteile am Unternehmen.³⁸

³⁵ Trefelik (1998), S. 79.

³⁶ Papesch (2010), S. 5.

³⁷ Trefelik (1998), S. 106f.

³⁸ Papesch (2010), S. 171.

Der Unternehmer ist die bestimmende Persönlichkeit in einem Familienunternehmen. Meist versäumt der Unternehmer neue Aufgaben, die durch das Unternehmenswachstum entstehen, zu delegieren. So entsteht für den Unternehmer eine sehr hohe Arbeitsbelastung. Dadurch bleibt für außerberufliche Aktivitäten (Hobbies) keine Zeit. Doch genau diese Aktivitäten sind wesentliche Kriterien für den rechtzeitigen Rückzug des Unternehmers. Hobbies können die Leere im Ruhestand, vor der sich viele Unternehmer fürchten, ausfüllen. Die **Veränderung des Verhaltens** des Unternehmers in der Übergangsphase ist ein weiterer Erfolgsfaktor des Generationenwechsels. In dieser Phase müssen Kompetenzen und Aufgaben schrittweise an den Nachfolger weitergegeben werden.³⁹

Der Nachfolger ist der zweite Hauptakteur im Generationswechsel. Die **Entscheidungsfreiheit** des Nachfolgers ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Unternehmensnachfolge. Die Nachkommen des Unternehmers sollen sich frei entscheiden können, ob sie in das Familienunternehmen eintreten möchten oder nicht. Auch Arbeitserfahrungen des Nachfolgers in familienfremden Unternehmen können den Generationenwechsel positiv beeinflussen.⁴⁰

Externe Berater im Zuge der Nachfolgeplanung werden in der Literatur als eindeutiger Erfolgsfaktor des Generationenwechsels bezeichnet. Durch die Miteinbeziehung von unternehmensexternen Beratern kann Familien- und Betriebsblindheit überwunden werden. Weiters können steuerrechtliche Probleme bei der Übergabe gelöst und familieninterne Diskussionen versachlicht werden.⁴¹

Zum Unternehmensumfeld gehören vor allem Geschäftspartner, Kunden und Kapitalgeber. Im Zuge des Generationenwechsels ist es wichtig, die Unsicherheit dieser Interessensgruppen zu reduzieren. Der Nachfolger soll schrittweise das Unternehmensumfeld kennenlernen. Nur so kann allmählich eine **Vertrauensbasis** zwischen Nachfolger und Unternehmensumfeld geschaffen werden.⁴²

³⁹ Trefelik (1998), S. 134f.

⁴⁰ Trefelik (1998), S. 170f.

⁴¹ Trefelik (1998), S. 206f.

⁴² Trefelik (1998), S. 218f.

2.2 Konflikte und Krisen

Neben den typischen Konflikten innerhalb eines Unternehmens müssen Familienunternehmen zusätzlich ganz spezifische Konflikte meistern. Dies sind die Konflikte zwischen und innerhalb der drei Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum, die innerhalb eines Familienunternehmens miteinander verbunden sind.⁴³ Diese Verbindung wurde im Rahmen des „Drei-Kreis-Modells“ in der Einleitung bereits näher dargestellt.

Durch das Spannungsverhältnis zwischen diesen Systemen entsteht in Familienunternehmen eine besondere Konfliktdynamik. Aufgrund der Tatsache, dass diese Systeme unterschiedliche Handlungslogiken haben und sich trotzdem innerhalb des Familienunternehmens überschneiden, kann die Konfliktlösung schnell sehr komplex werden.⁴⁴

Folgende drei Arten von Konflikten entstehen aufgrund des Einflusses der Familie auf das Unternehmen:

- Beziehungskonflikte
- Aufgabenkonflikte
- Prozesskonflikte⁴⁵

Diese Konflikte werden als unternehmensbezogene Konflikte bezeichnet. **Beziehungskonflikte** sind Meinungsverschiedenheiten zwischen den Mitgliedern der Unternehmerfamilie, die Einfluss auf das Unternehmen haben. Diese Konflikte entstehen aufgrund der Überschneidung der beiden Systeme Familie und Unternehmen.⁴⁶ Private Beziehungen und Gefühle der Mitglieder der Gründerfamilie fließen so in das Unternehmen mit ein. Streitigkeiten innerhalb der Familie werden so zu unternehmensbezogenen Konflikten. Diese emotional-sozialen Konflikte sind charakteristisch für Familienunternehmen.⁴⁷

Aufgabenkonflikte resultieren aus Diskussionen über die zukünftigen Unternehmensziele und Strategien. Diese Konflikte können aufgrund von Meinungsverschiedenheiten innerhalb der Unternehmerfamilie oder zwischen Familie und dem externen Management entstehen.⁴⁸

⁴³ Scherer et al. (2012), S. 122.

⁴⁴ Von Schlippe (2009), S. 43.

⁴⁵ Frank/Korunka/Lueger (2012), S. 17.

⁴⁶ Frank/Korunka/Lueger (2012), S. 17f.

⁴⁷ Rösen/von Schlippe/Groth (2009), S. 297f.

⁴⁸ Frank/Korunka/Lueger (2012), S. 17f.

Prozesskonflikte entstehen aufgrund der Uneinigkeit in Bezug auf die Verantwortungs- und Kompetenzverteilung innerhalb des Familienunternehmens.⁴⁹

Um die Konflikte innerhalb und zwischen den drei Systemen in Familienunternehmen zu lösen, ist ein neutraler Vermittler in der Führungsebene sehr nützlich. Dieser „Mediator“ hat folgende Aufgaben zu meistern:

- Lösung der Konflikte, ohne eine Partei zu bevorzugen
- Erreichung der kurzfristigen (Gewinnerzielung) sowie langfristigen (Wachstum) Unternehmensziele⁵⁰

Können diese Konflikte jedoch langfristig nicht beseitigt werden, lösen diese eine **Unternehmenskrise** aus.⁵¹ Im Zuge einer Unternehmenskrise entfernen sich die drei Systeme immer weiter voneinander.⁵²

Dies soll folgende Grafik darstellen:

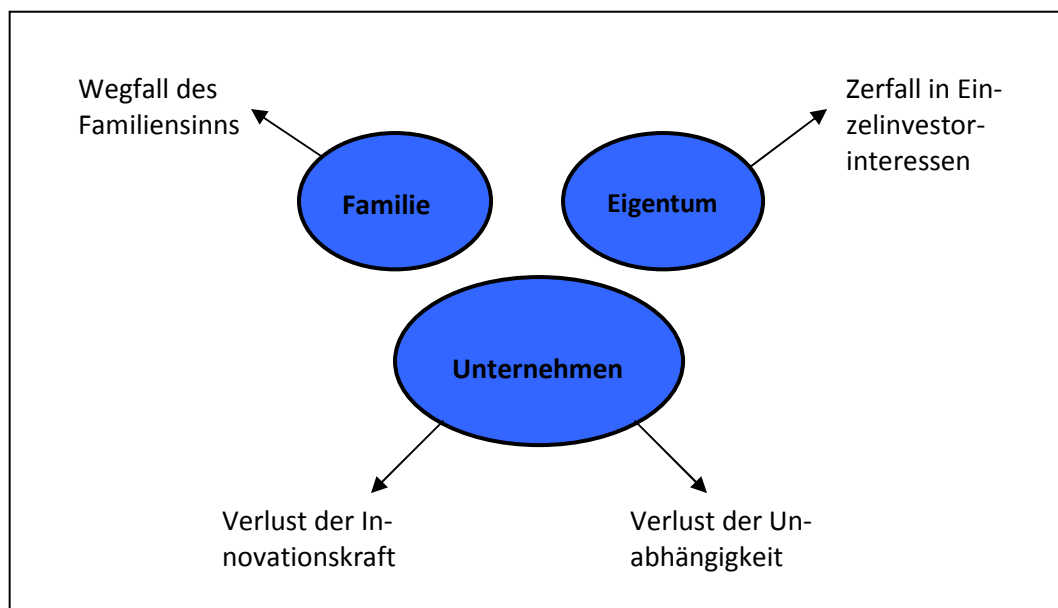


Abbildung 4: Krise in Familienunternehmen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 20.

⁴⁹ Frank/Korunka/Lueger (2012), S. 18.

⁵⁰ Lattenmayer (1983), S. 158f.

⁵¹ Rösen/von Schlippe/Groth (2009), S. 299.

⁵² Scherer et al. (2012), S. 122.

Aufgrund der in der Grafik angeführten Gründe verändern sich die drei Systeme grundlegend und driften immer weiter auseinander. Dies führt im Normalfall zum Ende des Familienunternehmens.⁵³

Um den Zerfall des Familienunternehmens abwenden zu können, wird ein effizientes Krisenmanagement benötigt. Hier muss vor allem die strukturell angeschlossene Unternehmerfamilie berücksichtigt werden. Im Rahmen des Krisenmanagements werden innerhalb des Unternehmens und der Gründerfamilie alle erforderlichen Maßnahmen getroffen, um die Krise zu bewältigen.⁵⁴

⁵³ Scherer et al. (2012), S. 123.

⁵⁴ Rösen/von Schlippe/Groth (2009), S. 246f.

3 Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen

Im Folgenden werden die größten Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen beschrieben.

3.1 Das Management von Paradoxien

Ein wichtiger Erfolgsfaktor von Familienunternehmen ist das Management von Paradoxien.

In einem Familienunternehmen gibt es zahlreiche Widersprüche und Konflikte zwischen den unternehmerischen und familiären Anforderungen und Werten. Diese Widersprüche und Konflikte resultieren aus der koevolutiven Dynamik zwischen den Systemen Unternehmen und Familie in Familienunternehmen und werden als Paradoxien bezeichnet.⁵⁵

Diese beiden sozialen Systeme basieren auf unterschiedlichen Prämissen und operieren in unterschiedlichen Funktionslogiken. Sie sind operational geschlossen, jedoch eng miteinander gekoppelt.⁵⁶

Es lassen sich sechs, für Familienunternehmen typische und unvermeidbare

Grundparadoxien, identifizieren:

1. Die Familie und die familiären Werte sind Ressourcen für ein Unternehmen, **und** die Familie und die familiären Werte sind Gefahren für ein Unternehmen. Somit ist die Familie Ressource aber auch Gefahr für ein Unternehmen, wenn die beiden Systeme unterschiedliche Interessen verfolgen.⁵⁷

Familie und Unternehmen müssen also ausbalanciert werden. Die Führung des Unternehmens soll professionalisiert werden, ohne aber die Familie komplett aus der Führung auszuschließen. Denn die Familie ist die Identifikations- und Kohäsionsplattform des Unternehmens.⁵⁸

2. Die Kommunikation in Familien ist personenbezogen, und Entscheidungen werden aufgrund von Emotionen getroffen, **und** die Kommunikation in Unternehmen ist sachbezogen, und Entscheidungen werden aufgrund von Rationalität getroffen.⁵⁹

⁵⁵ Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 150.

⁵⁶ Rüsen/von Schlippe/Groth (2009), S. 53.

⁵⁷ Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 151ff.

⁵⁸ Scherer et al. (2012), S. 131.

⁵⁹ Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 152.

In Unternehmen werden private Beziehungen und Emotionen nicht berücksichtigt. In Familien hingegen dominieren Bedürfnisse und Empfinden die Entscheidungen.⁶⁰

3. Die Gerechtigkeit in Familien beruht auf Gleichbehandlung und Gleichheitserwartung, **und** die Gerechtigkeit in Unternehmen beruht auf Ungleichbehandlung und Ungleichheitserwartungen.⁶¹

Gerechtigkeit in Unternehmen heißt, dass der, der am meisten leistet, hoch qualifiziert ist und strategische Entscheidungen trifft, den größten Einfluss und die höchste Bezahlung erhält. In Familien hingegen hält man an der Gleichbehandlung der Mitglieder fest. Es erfolgt eine personen- und nicht leistungsbezogene Beurteilung.⁶²

4. Die Familienmitglieder sind die Shareholder (Eigentümer) des Unternehmens, **und** die Familienmitglieder können nicht nach den üblichen Entscheidungskriterien von Shareholdern (Investoren) am Kapitalmarkt handeln.⁶³
5. Unabhängigkeit ist einer der höchsten Familienwerte. Man verschließt sich gegenüber der Umwelt und setzt auf die internen Kompetenzen, **und** ein Unternehmen ist abhängig von seiner Umwelt. Will ein Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich sein, muss es sich der Umwelt öffnen und Kooperationen eingehen.⁶⁴
6. Die Identität und das Überleben der Familie werden durch Traditionen gewährleistet (Vergangenheitsorientierung), **und** für das Überleben eines Unternehmens bedarf es eines hohen Innovationsgrades (Zukunftsorientierung).⁶⁵

Aus diesen Paradoxien resultieren Abstimmungsprobleme und Konflikte zwischen Interessen der Familie, des Unternehmens und der Gesellschafter. Will ein Familienunternehmen über mehrere Generationen bestehen, müssen kreative Lösungsstrategien entwickelt werden, um mit den Grundparadoxien umgehen zu können.⁶⁶

Diese Lösungsstrategien ermöglichen den Familienunternehmen einen routinierten Umgang mit den permanenten Herausforderungen der Paradoxien. Diese Strategien bieten jedoch

⁶⁰ Rösen/von Schlippe/Groth (2009), S. 58.

⁶¹ Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 152.

⁶² Rösen/von Schlippe/Groth (2009), S. 56.

⁶³ Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 152.

⁶⁴ Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 152.

⁶⁵ Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 152.

⁶⁶ Scherer et al. (2012), S. 129f.

keine eindeutige Lösung der Konflikte zwischen den Systemen Familie und Unternehmen. Es können niemals alle Anforderungen der beiden Systeme gleichzeitig erfüllt werden. Deshalb muss man Kompromisse finden und lernen mit den Paradoxien umzugehen, sie zu managen. Jedes Mehr-Generationen-Familienunternehmen hat seine individuellen Lösungsroutinen entwickelt, um eine Balance zwischen Familie und Unternehmen zu finden. Die Techniken und Verfahren des Paradoxie-Managements müssen nicht nur von den Familienmitgliedern, sondern auch von den externen Managern angewendet werden.⁶⁷

Essentiell für ein erfolgreiches Paradoxie-Management ist der bewusste Umgang mit Paradoxien. Die Beteiligten müssen sich bewusst sein, dass sie sich in einer paradoxen Situation befinden und darauf reagieren. Weiters muss man eine Spannungssituation über längere Zeit aushalten, ohne sie vorschnell beenden zu wollen.⁶⁸

Aufgrund des Paradoxie-Managements befindet sich ein Familienunternehmen ständig in einer Wechselwirkung zwischen den Systemen Familie und Unternehmen. Dadurch können die Ressourcen dieser beiden Systeme optimal genutzt werden. Somit ist das Management von Paradoxien ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Familienunternehmen.

3.2 Familienwerte

Familienkontrollierte Unternehmen unterscheiden sich von den managerkontrollierten Unternehmen, weil diese von anderen Werten geprägt sind. Zu den Werten von Familienunternehmen zählt zum Beispiel eine langfristige Ausrichtung des Unternehmens. Primäres Ziel eines Familienunternehmens ist es nicht, kurzfristig finanzielle Gewinne zu machen, sondern das Unternehmen für die nächste Generation zu erhalten. Somit investieren Familienunternehmen stark in die langfristige Geschäftsentwicklung. Weitere Familienwerte sind der Respekt gegenüber Mitarbeiter und Kunden sowie ein großes Maß an Engagement und Hingabe. Im Gegensatz dazu sind die managerkontrollierten Unternehmen von Kurzfristigkeit, Profitmaximierung und einer hohen Risikobereitschaft geprägt.⁶⁹

Weiters wollen die Unternehmerfamilien ihre Vermögenswerte und ihren guten Ruf bewahren. Für Familienunternehmen sind die Mitarbeiter und Kunden die wichtigsten Partner. Für managerkontrollierte Unternehmen sind dies hingegen die Aktionäre und das Management. Die Gründerfamilie sieht ihr Unternehmen als gesellschaftliche Institution und nicht nur als

⁶⁷ Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 150f.

⁶⁸ Rösen/von Schlippe/Groth (2009), S. 63.

⁶⁹ Winkeljohann (2010), S. 61ff.

einen veräußerbaren Vermögenswert. Die Führung eines Familienunternehmens ist mit der Verantwortung behaftet, das Unternehmen für die Nachwelt zu erhalten. Somit gehören auch Bewahrung, Qualität, Reputation, persönliche Verantwortung, Kontinuität und Integrität zu den Familienwerten.⁷⁰

Ein weiterer bedeutsamer Familienwert ist die Leidenschaft und die Begeisterung der Unternehmerfamilie für den Unternehmensgegenstand. Dadurch können die Mitarbeiter besonders gut motiviert werden.⁷¹

Somit beruhen Familienunternehmen auf klaren Werten. Familienwerte wie eine längerfristige Perspektive und Respekt sind für Unternehmen, die nicht unter Familienkontrolle stehen, nur schwer fassbar. Diese Familienwerte stellen einen Wettbewerbsvorteil der Familienunternehmen gegenüber den anderen Unternehmen dar. Dieser Wettbewerbsvorteil ist besonders mächtig, wenn die Unternehmerfamilien ihre Kernwerte klar benennen, aufrechterhalten und auch an die nächste Generation weitergeben können.⁷²

Im Gegenzug werden die Werte des managerkontrollierten Kapitalismus (Profitmaximierung, Kurzfristigkeit, aggressive Risikoübernahme) im Zuge des wirtschaftlichen Abschwungs mit zunehmender Skepsis betrachtet.⁷³ Somit können die Familienwerte als Erfolgsfaktor von Familienunternehmen bezeichnet werden.

3.3 Vertrauen und Loyalität

Viele Familienunternehmen sind in soziale Netzwerke des Vertrauens eingebettet. Informelle Regeln stärken auch externe Netzwerke mit anderen Unternehmen. Vor allem in wirtschaftlich unsicheren Situationen kann das Unternehmen durch diese Netzwerke geschützt werden. Verfolgen die Familie und das Unternehmen dieselben Ziele, werden das Vertrauen in und die Loyalität zum Unternehmen gestärkt.⁷⁴

3.4 Innovationskraft

Die Innovationskraft des Familienunternehmens ist einer seiner größten Wettbewerbsvorteile. Familienunternehmen schafften es immer wieder aufgrund von Innovationen und permanenten oder sprunghaften Verbesserungen ihrer Dienstleistungen und Produkte, zu

⁷⁰ Winkeljohann (2010), S. 64f.

⁷¹ Winkeljohann (2010), S. 68.

⁷² Winkeljohann (2010), S. 73.

⁷³ Winkeljohann (2010), S. 61.

⁷⁴ Colli/Rose (2003), S. 346.

Weltmarktführern zu werden. Da die meisten Familienunternehmen keine Auskunftspflicht gegenüber Aktionären haben, bleiben diese Erfolge oft verborgen. Diese unbekannten Weltmarktführer werden „hidden champions“ genannt. Laut einer Schätzung sind ca. 70% dieser hidden champions Familienunternehmen. Durch ihre große Innovationskraft erobern sie neue Märkte, entwickeln neue Produkte und reorganisieren ihre Geschäftsmodelle.

Treibende Kraft in Bezug auf Innovationen ist der von Schumpeter definierte dynamische Unternehmer⁷⁵. Er erkennt Innovationschancen und kann sie auch entscheidend umsetzen. Er entwickelt neue Geschäftsstrategien, die größere Risiken enthalten. Ein Unternehmer kann sich schnell auf neue Situationen einstellen und kann auch mit Rückschlägen umgehen. Solch ein Unternehmer muss Erfinder, Manager und Eigentümer sein, um seine Pläne umsetzen zu können. Diesen Unternehmertypus findet man vor allem in erfolgreichen Familienunternehmen.⁷⁶

Die Schaffung von neuen Produkten oder ein Übergang zu neueren Produktionsverfahren sind vor allem in mittelständischen Unternehmen, die meist Familienunternehmen sind, sehr schnell möglich. Darin liegt die große Chance und Innovationskraft der mittelständischen Familienunternehmen. Sie sind flexibler und können neue Produkte schneller als Großunternehmen am Markt anbieten.⁷⁷

Familienunternehmen sind also ein perfektes Umfeld für Innovationen:

Aufgrund der langfristigen Ausrichtung können ohne kurzfristigen Erfolgsdruck radikal neue Konzepte eingeführt werden. Weiters ist der Unternehmer der Schrittmacher für Innovationen. Als Eigentümer und Geschäftsführer realisiert er radikale Innovationsprojekte. Ein weiterer Grund für die große Innovationskraft von Familienunternehmen ist ihre Unabhängigkeit von Banken und anderen Investoren. Sie verfügen über eine hohe Eigenkapital-Quote und können so auch in einer schwierigen Wirtschaftslage in innovative Projekte investieren. Die Unternehmerfamilie lässt große Teile des Gewinnes im Unternehmen, um in die Forschung und Entwicklung zu investieren. So werden Innovationen und Produktivitätssteige-

⁷⁵ Schumpeter (1997), S. 117ff.

⁷⁶ Winkeljohann (2010), S. 150ff.

⁷⁷ Swarovski (1991), S. 14.

rungen ermöglicht, durch die man das Familienunternehmen über Generation hinweg sichern kann.⁷⁸

Somit ist die Innovationskraft ein bedeutender Erfolgsfaktor von Familienunternehmen.

3.5 Weitere Erfolgsfaktoren

Eine konfigurationsanalytische Betrachtung der Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen von Mayer im Jahre 2010 brachte folgende Ergebnisse:

Die Variablen

- Proaktivität⁷⁹,
- Produktion/Leistungserstellung,
- Absatz und
- Umweltdynamik

wurden als Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen identifiziert.⁸⁰

Dabei hatten die beiden Faktoren der Ressourcenausstattung (Absatz und Produktion/Leistungserstellung) den größten Einfluss auf den Erfolg. Der Absatz wird durch die stabile Beziehung der Familienunternehmen zu den Kunden gestärkt. Die Variablen Innovativität und Proaktivität beziehen sich auf die Grundhaltung des Entrepreneurs. Somit ist bestätigt, dass der Unternehmer ein bedeutender Erfolgsfaktor für ein Familienunternehmen ist. Weiters können Familienunternehmen, dank ihrer Flexibilität, dynamische Umweltbedingungen für sich nutzen.⁸¹

Ein weiterer Erfolgsfaktor für Familienunternehmen ist ein professionell und gut betriebenes **Familien-Management**, auch Family Governance genannt. Hier wird geregelt, in welcher Form die Familie die Kontrolle über das Unternehmen ausübt und in welchen Umfang die Mitglieder der Unternehmerfamilie am operativen Management beteiligt sind. Ist dies klar geregelt, ist die Familie ein Wertstifter für das Unternehmen. Die Familienwerte geben dem Unternehmen Orientierung und erlauben schnelle Entscheidungen. Ein gut strukturiertes

⁷⁸ Winkeljohann (2010), S. 179f.

⁷⁹ „durch differenzierte Vorausplanung und zielgerichtetes Handeln die Entwicklung eines Geschehens selbst bestimmend und eine Situation herbeiführend“ (Duden (2013), <http://www.duden.de>)

⁸⁰ Mayer (2010), S. 83.

⁸¹ Mayer (2010), S. 83f.

Familien-Management ist also entscheidend für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg eines Familienunternehmens.⁸²

Weiters verfügen Familienunternehmen über eine starke **Autonomie** bei operativen und strategischen Entscheidungen. Die Entscheidungen können von der Unternehmerfamilie rasch und ohne bürokratische Hürden getroffen werden. Familienunternehmen sind unabhängig und benötigen für strategisch wichtige Entscheidungen nicht die Zustimmung von externen Investoren oder anderen Akteuren aus der Unternehmensumwelt.⁸³

⁸² Cordes (2009), S. 152.

⁸³ Swarovski (1991), S. 12.

4 Entwicklungsverläufe ausgewählter Länder

4.1 Familienunternehmen in Deutschland

4.1.1 Vorgeschichte

Vom Beginn der Industrialisierung bis in die 1870er Jahre waren Familienunternehmen die idealtypische Unternehmensform in Deutschland. Dieser Zeitraum war gewissermaßen die Glanzzeit der Familienunternehmen. Niemals zuvor und auch niemals danach waren Familie und Unternehmen so eng miteinander verbunden. Die Symbiose zwischen Unternehmertum und Familie war für die ökonomische Entwicklung und das industrielle Wachstum von Deutschland in dieser Periode von essentieller Bedeutung.⁸⁴

Die Prozesse und Strukturen der Familienunternehmen trieben also die Industrialisierung in der Anfangsphase stark voran.⁸⁵

Es gibt drei Hauptgründe für die große Bedeutung der Familienunternehmen in den ersten Phasen der Industrialisierung:

- Ausbildung innerhalb der Familie
- Familie als Kapitalgeber
- Rekrutierung durch Familienbeziehungen

Im Folgenden werden diese Gründe nun näher erläutert.

Im Zuge der Reformzeit wurden Handwerksgilden und Zünfte aufgelöst. Polytechnische Schulen und Gewerbevereine existierten vor 1870 nur sehr vereinzelt. So konnten technische und kaufmännische Fertigkeiten, Geschäftspraktiken und Leitungswissen fast ausschließlich innerhalb der Unternehmerfamilie weitergegeben werden. All diese Qualifikationen wurden im Zuge des Generationenwechsels von den Vätern an ihre Nachfolger übertragen.⁸⁶ Durch Fehler und Unsicherheiten konnte der Markt nicht das Wissen bereitstellen, das man für eine erfolgreiche Unternehmensführung benötigte.⁸⁷

Da die Fremdfinanzierung über den Kapitalmarkt vor 1870 noch nicht ausreichend entwickelt war, hatten dynastische Wirtschaftsclds, Erbschaften und Heiratskreise eine entscheidende Bedeutung für die Finanzierung eines Unternehmens. Durch das Kapital, das innerhalb der Familie aufgebracht werden konnte, verschafften sich die Familienunternehmen einen Vor-

⁸⁴ Sachse (1991), S. 14.

⁸⁵ Lubinski (2010), S. 11.

⁸⁶ Sachse (1991), S. 15f.

⁸⁷ Colli (2003), S. 29.

sprung gegenüber den anderen Unternehmen dieser Zeit. Weiters existierte in der Periode zwischen Beginn der Industrialisierung und 1870 kein Arbeiter- und Angestelltenmarkt. So halfen die Familienbeziehungen qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren. Durch Kontakte der Familie und Verwandtschaftsverhältnisse konnten loyale Arbeitskräfte eingestellt werden, die man sonst nicht gefunden hätte.⁸⁸

Somit dominierten die patriarchalischen Familienunternehmen die deutsche Wirtschaft bis 1870.⁸⁹

Nach 1870 begann der Aufstieg der Großunternehmen. Zuvor beherrschten Einzelunternehmen und Personengesellschaften in Familienbesitz die Wirtschaft.⁹⁰

Das wirtschaftliche Wachstum im Zuge der Hochindustrialisierung veränderte das ökonomische Umfeld der Familienunternehmen stark. Vor allem in den kapitalintensiven Branchen Stahlbau, Elektrotechnik und Chemie überstieg der Kapitalbedarf oft sehr rasch die finanziellen Möglichkeiten der Familie. Deshalb wurden in diesen Sektoren viele Familienunternehmen (zuvor meist als OHG geführt) in eine Aktiengesellschaft (AG) umgewandelt.⁹¹

Im Jahre 1892 wurde mit der GmbH eine weitere Kapitalgesellschaft als Rechtsform eingeführt. Eine GmbH hat nicht so starke Publizitätsvorschriften wie eine AG. Weiters gibt es nur eine begrenzte Anzahl an Gesellschaftern. Deshalb entschlossen sich viele Familienunternehmen (zuvor Personengesellschaften) verschiedenster Branchen zu einer Umwandlung in eine GmbH. Die Gesellschafter waren anfangs meist Verwandte und Bekannte der Gründerfamilie.⁹²

Durch die Umwandlung des Unternehmens in eine AG bzw. GmbH erhielt die Gründerfamilie neues Kapital von Aktionären bzw. Gesellschaftern.⁹³ Der Aktienmarkt war jedoch nicht die einzige neue Finanzierungsquelle. Seit der Industrialisierung spielten Banken für die Finanzierung deutscher Unternehmen eine große Rolle.⁹⁴ Bis zum Ende des 19. Jahrhunderts konnten die Familien trotz der neuen Unternehmensform den Mehrheitsbesitz sowie die Führung ihres Unternehmens behalten.⁹⁵

⁸⁸ Sachse (1991), S. 15ff.

⁸⁹ Amatori/Colli (2011), S. 44f.

⁹⁰ Brockstedt (1984), S. 238.

⁹¹ Sachse (1991), S. 17f.

⁹² Brockstedt (1984), S. 253f.

⁹³ Sachse (1991), S. 17f.

⁹⁴ Fohlin (2005), S. 227.

⁹⁵ Sachse (1991), S. 17f.

4.1.2 Deutsche Familienunternehmen zwischen 1900 und 1914

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts konnte Deutschland als einziges Land mit dem starken wirtschaftlichen Wachstum von den USA mithalten. Doch es gab signifikante Unterschiede zwischen deutschen und amerikanischen Großunternehmen.⁹⁶

Um 1900 war die deutsche Wirtschaft von industriellen Kartellen immer größer werdender Unternehmen geprägt.⁹⁷ In Deutschland gab es kein Anti-Monopol-Gesetz. Weiters erlaubte man Preisabsprachen und Vereinbarungen über Produktionsmengen. Dies verhinderte Unternehmenszusammenschlüsse und Fusionen. Die Zahl der Kartelle stieg in Deutschland zwischen 1875 und 1905 stark an. Die Unternehmen konnten in neue Branchen investieren, da die Kartelle volatile Märkte stabilisierten.⁹⁸ Da die Kartelle einen ruinösen Wettbewerb verhinderten, wurde die deutsche Wirtschaft effizienter.⁹⁹

Anfang des 20. Jahrhunderts war der ökonomische Aufschwung voll im Gange. Moderne Technologien, Produktdiversifizierung und eine vertikale Integration anderer Unternehmen erforderten große Investitionen.¹⁰⁰ Somit entschlossen sich Unternehmerfamilien aller Branchen, ihre Einzelunternehmen und Personengesellschaften in Aktiengesellschaften umzuwandeln.¹⁰¹ Der Umwandlungsprozess in eine Kapitalgesellschaft, der bereits um 1870 begann, wurde also auch im neuen Jahrhundert fortgeführt. So verzehnfachte sich das Kapital der börsennotierten Aktiengesellschaften zwischen 1873 und 1914.¹⁰²

Aufgrund des rasanten Wirtschaftswachstums und der immer größer werdenden Unternehmen erwiesen sich die traditionellen Management-Techniken der Gründerfamilien als kontraproduktiv. Man benötigte eine bessere Koordination und mehr Effizienz im Management.¹⁰³ So wurden in den Familienunternehmen, die in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurden, neue und moderne Management-Strukturen eingeführt. Die operative Führung des Familienunternehmens wurde nun professionellen Managern übergeben. Die Gründerfamilie gab ihre Posten in der Geschäftsführung meistens ab.¹⁰⁴

⁹⁶ Wilson (1995), S. 70.

⁹⁷ Fohlin (2005), S. 227.

⁹⁸ Amatori/Colli (2011), S. 89.

⁹⁹ Berghoff (2004), S. 96.

¹⁰⁰ Brockstedt (1984), S. 239f.

¹⁰¹ Brockstedt (1984), S. 248.

¹⁰² Brockstedt (1984), S. 239f.

¹⁰³ Amatori/Colli (2011), S. 87.

¹⁰⁴ Brockstedt (1984), S. 242f.

Ein Beispiel dafür ist das damalige Familienunternehmen Siemens. Diese Firma wurde 1897 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt und um 1900 führte Wilhelm Siemens, der Sohn des Firmengründers, eine Management-Hierarchie ein. Ein weiteres Beispiel ist das Unternehmen Thyssen & Co. Hier arbeitete der Firmengründer August Thyssen bereits kurz nach der Unternehmensgründung 1871 eng mit professionellen Managern zusammen.¹⁰⁵

Die Familienmitglieder hatten jedoch weiter einen entscheidenden Einfluss auf ihre Unternehmen, weil sie trotz der Ausgabe neuer Aktien Mehrheitseigentümer geblieben waren. Auch in kapitalintensiven Sektoren wie dem Bergbau, der Stahlindustrie oder dem Maschinenbau konnten die Gründerfamilien den Einfluss auf ihre Unternehmen aufrecht erhalten. Dies änderte sich bis zum Ausbruch des Ersten Weltkrieges nicht.¹⁰⁶

Die Eigentümerfamilien hatten über den Aufsichtsrat ein Mitspracherecht im Bezug auf strategische Management-Entscheidungen. Weiters bestimmten sie den Vorstand der Aktiengesellschaft. Die Familien konnten mit dem professionellen Management gut kooperieren.¹⁰⁷

Am besten lässt sich dieses Wirtschaftssystem mit dem Terminus **„kooperativer Management-Kapitalismus“** beschreiben.¹⁰⁸ Laut Chandlers Definition war in Deutschland vor 1914 also das **„entrepreneurial enterprise“** die dominante Form für Großunternehmen.¹⁰⁹

Die Gründerfamilien achteten darauf, dass die Mehrheit der Anteile in Familienbesitz blieb. Man war bestrebt, den Einfluss der Aktionäre und Banken so gering wie möglich zu halten. So behielten die Familien über ihren Vorsitz im Aufsichtsrat und vereinzelt auch über ihre Positionen im Vorstand die Kontrolle über ihre Unternehmen. Diese Aktiengesellschaften wurden somit als „entrepreneurial enterprises“ geführt.¹¹⁰

Da die Gründerfamilien über ihr Eigentum einen entscheidenden Einfluss auf ihre Unternehmen behielten, können auch diese Kapitalgesellschaften weiter als Familienunternehmen bezeichnet werden.

Vereinzelt gab es in der deutschen Wirtschaft vor dem Ersten Weltkrieg auch Aktiengesellschaften die als „managerial enterprises“ geführt wurden. In diesen Unternehmen gab es bereits eine vollständige Trennung zwischen Eigentum und Kontrolle. Diese Unternehmen

¹⁰⁵ Colli (2003), S. 52f.

¹⁰⁶ Brockstedt (1984), S. 249f.

¹⁰⁷ Amatori/Colli (2011), S. 87.

¹⁰⁸ Wilson (1995), S. 70.

¹⁰⁹ Chandler (1977), S. 9ff.

¹¹⁰ Brockstedt (1984), S. 256.

blieben jedoch die Ausnahme. Die familienkontrollierten Großunternehmen dominierten die deutsche Wirtschaft bis 1914.¹¹¹

4.1.3 Deutsche Familienunternehmen in der Zwischenkriegszeit

Nach dem Ersten Weltkrieg gewonnen die modernen kapitalintensiven Branchen, wie Chemie, Elektrotechnik und Stahlbau, für die deutsche Wirtschaft zunehmend an Bedeutung. Die dominanten Branchen der ersten industriellen Revolution (zum Beispiel Textilien und Schwerindustrie) verzeichneten nur mehr sehr geringe Wachstumsraten. Weiters setzte sich der Aufstieg der professionellen Manager in das Top-Management der Großunternehmen fort.¹¹²

Der kooperative Management-Kapitalismus beherrschte also auch in der Zwischenkriegszeit die deutsche Wirtschaft: Die strategischen Entscheidungen wurden im Aufsichtsrat von der Eigentümerfamilie getroffen. Das operative Management wurde jedoch an familienexterne Manager übergeben.¹¹³

Im Jahre 1930 wurden von den zehn größten deutschen Unternehmen nur mehr die Konzerne Krupp und Siemens von Mitgliedern der Unternehmerfamilie geführt. Der Großteil der Unternehmensgründer und Mehrheitseigentümer von Familienunternehmen hatte sich in den Aufsichtsrat zurückgezogen.¹¹⁴

In der Zwischenkriegszeit verfügte Deutschland über ein sehr effizientes Bankensystem. Mit Hilfe von langfristigen Krediten wurde ein Großteil des Wachstums der Großunternehmen finanziert. Ab diesem Zeitpunkt wurden Banken ein Schlüsselfaktor im deutschen Kapitalismus. Der Einfluss der Banken schwächte die Rolle des deutschen Aktienmarktes.¹¹⁵ Die besondere Bedeutung der Banken für die deutsche Wirtschaft wird in einem gesonderten Kapitel näher erläutert.

Durch die enge Kooperation mit den Banken mussten die Unternehmerfamilien ihre Investitionen nicht nur über die Ausgabe von Aktien finanzieren. So blieben die Mitglieder der Gründerfamilie weiter Haupteigentümer ihres Unternehmens.¹¹⁶ Im Gegensatz zu den USA hatten die deutschen Unternehmerfamilien noch immer einen entscheidenden Einfluss auf

¹¹¹ Brockstedt (1984), S. 251f.

¹¹² Amatori/Colli (2011), S. 113ff.

¹¹³ Wilson (1995), S. 74.

¹¹⁴ Fohlin (2005), S. 230.

¹¹⁵ Amatori/Colli (2011), S. 118.

¹¹⁶ Amatori/Colli (2011), S. 118.

die Strategie und das Management von vielen Großunternehmen.¹¹⁷ Bis Mitte der 1930er Jahre dominierten also weiterhin familienkontrollierte Großunternehmen die deutsche Wirtschaft.¹¹⁸

4.1.4 Deutsche Familienunternehmen ab 1950

Um 1950 wurde in Deutschland sehr stark in die Forschung und Entwicklung investiert. Die daraus resultierenden Innovationen veränderten die Struktur der deutschen Wirtschaft. Düsenflugzeuge, die Nuklear- und Biotechnologie leiteten den Beginn der dritten industriellen Revolution ein. Viele Großunternehmen restrukturierten sich und förderten die vertikale Integration zwischen vor- und nachgelagerten Unternehmen.¹¹⁹

Nach dem Zweiten Weltkrieg wollten die Alliierten das konzentrierte Eigentum an den Großunternehmen entflechten. Ziel war es, das US-amerikanische Modell der managerkontrollierten Großunternehmen einzuführen. Jedoch blieb das Eigentum an den deutschen Kapitalgesellschaften großteils sehr konzentriert. Eine dominante Eigentümergruppe, meist die Gründerfamilie aber auch Banken, kontrollierte das Großunternehmen.¹²⁰

Die Ursache für die konzentrierten Eigentumsverhältnisse war wie vor dem zweiten Weltkrieg die große Bedeutung der Banken für die deutsche Wirtschaft. Die sogenannte „Hausbank“ pflegte zu den Großunternehmen eine langfristige und intensive Beziehung. Viele Großunternehmen konnten Investitionen in neue Technologien unter alleiniger Finanzierung durch mittel- und langfristige Kredite von Banken stemmen.¹²¹

So blieb eine beachtliche Anzahl an deutschen Großunternehmen unter der Kontrolle und im Mehrheitsbesitz der Gründerfamilien. Beispiele dafür sind das Pharma-Unternehmen Merck, der Medienkonzern Bertelsmann sowie das Industrieunternehmen Benteler.¹²²

Mitte der 1950er Jahre waren unter den 100 größten deutschen Unternehmen 87 managergeführte Aktiengesellschaften.¹²³

In der Literatur wird viel diskutiert, ob die Dominanz der Aktiengesellschaften unter professioneller Führung zu einem Rückgang der Familienunternehmen und zu einer Verringerung

¹¹⁷ Wilson (1995), S. 74.

¹¹⁸ Wilson (1995), S. 71.

¹¹⁹ Amatori/Colli (2011), S. 138ff.

¹²⁰ Fohlin (2005), S. 230.

¹²¹ Lubinski (2010), S. 47

¹²² Plate et al. (2011), S. 71ff., S. 347.

¹²³ Fohlin (2005), S. 231f.

des Einflusses der Unternehmerfamilien führte. Nach dem Zweiten Weltkrieg kristallisierten sich unter Historikern zwei verschiedene Meinungen heraus:

1. Die Eigentümer-Unternehmer wurden von professionellen Managern vollständig abgelöst. Gründerfamilien agierten ineffizient und zu vorsichtig. Die Familienunternehmen und der Einfluss der Familien auf Großunternehmen gingen stark zurück.
2. Der Einfluss der Gründerfamilien auf ihre Unternehmen hat sich im Laufe der Zeit verändert, er ist aber nicht verschwunden. Die Familien beteiligten sich zwar nicht mehr an der Geschäftsführung, jedoch übten sie aufgrund ihres Alleineigentums bzw. ihrer Mehrheitsanteile über den Aufsichtsrat einen entscheidenden Einfluss auf das Unternehmen aus.¹²⁴

Da im Rahmen dieser Arbeit ein Familienunternehmen über den Einfluss der Gründerfamilie und nicht über deren Beteiligung an der operativen Geschäftsführung definiert wird, wird die zweite Meinung als folgerichtig angesehen. So werden auch managergeführte Aktiengesellschaften, die sich mehrheitlich in Familienbesitz befinden, als Familienunternehmen bezeichnet.

Folgende Grafik stellt die Besitzverhältnisse deutscher Aktiengesellschaften im Jahre 1960 dar:

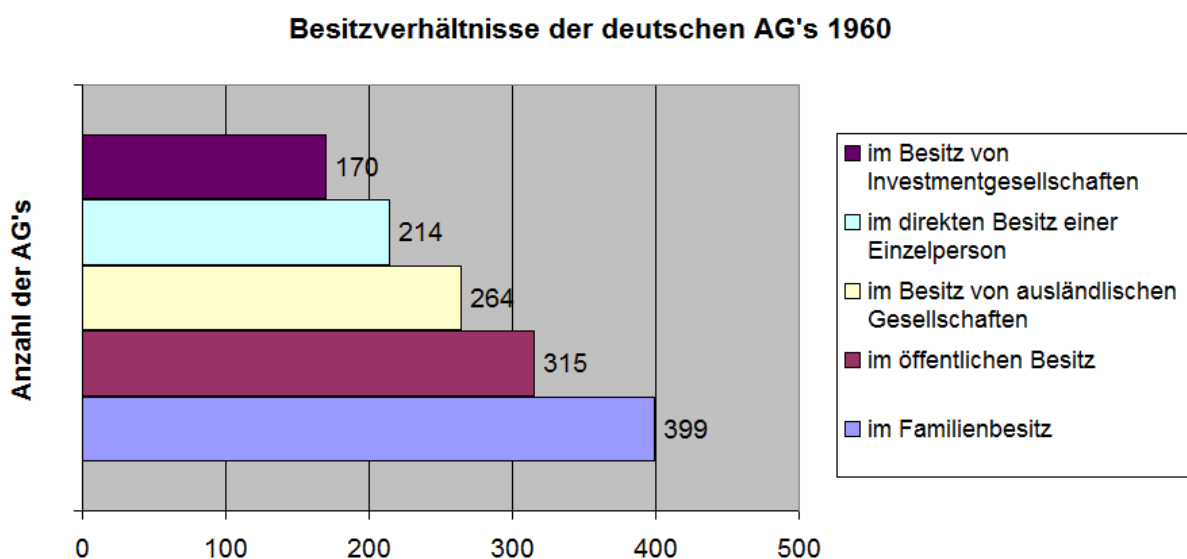


Abbildung 5: Besitzverhältnisse der deutschen AG's 1960
eigene Darstellung, Datenquelle: Lubinski (2010), S. 46.

¹²⁴ Kälble (1982), S. 50f.

Diese Grafik zeigt, dass sich im Jahre 1960 399 der 1.362 Aktiengesellschaften (gelistete und nicht gelistete) mehrheitlich in Familienbesitz befanden und somit als Familienunternehmen definiert werden können. Weitere 264 befanden sich im Besitz einer Einzelperson. Somit waren knapp die Hälfte aller Aktiengesellschaften Familien- bzw. Eigentümerunternehmen.¹²⁵

In den 1970er und 1980er Jahren kam es in Deutschland zu einem tiefgreifenden wirtschaftlichen und strukturellen Wandel. Durch den Zusammenbruch des Währungssystems von Bretton Woods, eine hohe Inflation und die Ölpreiskrisen 1973 und 1979 veränderten sich die Märkte und Rahmenbedingungen. Aufgrund des globalen Wettbewerbs benötigte man internationale Standorte und Kooperationen. Dafür bedurfte es großer Mengen an neuem Kapital. Viele familienkontrollierte Großunternehmen mussten mit Konkurrenten fusionieren, wurden von anderen Unternehmen übernommen, oder die Unternehmerfamilien mussten große Teile ihres Eigentums am Unternehmen veräußern. Dadurch waren viele Gründerfamilien nicht mehr Mehrheitseigentümer und verloren ihren Einfluss auf die strategische Ausrichtung der Unternehmen.¹²⁶ Somit verringerte sich zwischen 1960 und 1980 der entscheidende Einfluss einiger Gründerfamilien auf ihre Unternehmen.¹²⁷ Trotz des Rückgangs der Anteile der Familien blieb das Eigentum an den deutschen Großunternehmen allerdings stark konzentriert.¹²⁸

Im Jahre 1993 hielt der größte Aktionär durchschnittlich 53% der Anteile der börsennotierten Aktiengesellschaften. Viele Großunternehmen verzeichneten jedoch einen Wechsel der Haupteigentümer von Familien zu Banken und anderen Unternehmen.¹²⁹

Trotz des Rückgangs des Familieneinflusses auf Großunternehmen gelang es vielen Unternehmerfamilien, über Generationen die Mehrheitsanteile für sich zu behalten.¹³⁰

Dazu zählen, wie bereits erwähnt, zum Beispiel die Unternehmen Merck, Benteler, Bertelsmann aber auch die Oetker-Gruppe¹³¹, die Wella AG¹³², der Haniel-Konzern sowie die Villeroy & Boch AG. Die Geschichte und die Bedeutung der zwei zuletzt genannten Unternehmen werden als Fallbeispiele deutscher Familienunternehmen genauer erläutert.

¹²⁵ Lubinski (2010), S. 46.

¹²⁶ Lubinski (2010), S. 264ff.

¹²⁷ Fohlin (2005), S. 234.

¹²⁸ Wilson (1995), S. 71.

¹²⁹ Fohlin (2005), S. 233f.

¹³⁰ Fohlin (2005), S. 278.

¹³¹ Plate et al. (2011), S. 136.

¹³² Sachse (1991), S. 19.

Im Jahre 1990 standen noch immer 200 der 450 börsennotierten Kapitalgesellschaften unter der Kontrolle der Gründerfamilien.¹³³ Prominente Beispiele sind die börsennotierten Aktiengesellschaften BMW, Henkel und Porsche. Die Mehrheitsanteile an diesen Unternehmen befinden sich in Familienhand. So können diese Unternehmen auch heute noch als Familienunternehmen bezeichnet werden.¹³⁴ Dies ist ein weiteres Indiz dafür, dass die Unternehmerfamilien auch heute noch einen großen Einfluss auf deutsche Großunternehmen haben.

4.1.5 Bedeutung der Banken für die deutsche Wirtschaft

Bereits Ende des 19. Jahrhunderts waren Langzeit-Kredite von Banken eine beliebte Form der Unternehmensfinanzierung.¹³⁵ Anfang des 20. Jahrhunderts bestand eine enge finanzielle, aber auch persönliche Verbindung zwischen Banken und Industrie. Deutsche Kreditinstitute verfügten über zahlreiche Industriebeteiligungen. Man investierte in ausgewählte Branchen und Unternehmen. Abgesichert wurde der Bankeneinfluss durch die Entsendung von Vorstandsmitgliedern der Banken in die Aufsichtsräte der familienkontrollierten Aktiengesellschaften. Die deutschen Großbanken konnten also die strategischen Entscheidungen dieser Großunternehmen beeinflussen. Somit war die wirtschaftliche Bedeutung der Banken in Deutschland um einiges größer als in den USA oder England.¹³⁶

Im Laufe der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts beeinflussten die Banken die Struktur der großen Familienunternehmen, weil sie ihre Investments stärker überwachen wollten. Die Banken übten Druck auf die Familienunternehmen aus, ihre Personengesellschaften in Aktiengesellschaften umzuwandeln. Vertreter der Banken waren nun im Finanzvorstand dieser Kapitalgesellschaften tätig.¹³⁷

Um 1930 unterstützten sogenannte „Universalbanken“ die Bündelung von Unternehmen. Die Gründerfamilien blieben jedoch in den meisten Fällen Haupteigentümer des neu entstandenen Unternehmens. Mitte des 20. Jahrhunderts waren die Banken weiterhin mächtige und einflussreiche Investoren. Dies schwächte die Rolle des deutschen Aktienmarktes zunehmend.¹³⁸

Aufgrund der strukturellen Veränderungen und des Kapitalbedarfs der familienkontrollierten Großunternehmen zwischen 1970 und 1990 kauften die Banken immer mehr Anteile an die-

¹³³ Sachse (1991), S. 19.

¹³⁴ Papesch (2010), S. 20.

¹³⁵ Wilson (1995), S. 73.

¹³⁶ Amatori/Colli (2011), S. 87f.

¹³⁷ Colli (2003), S. 37.

¹³⁸ Amatori/Colli (2011), S. 118.

sen Großunternehmen. So vollzog sich in vielen dieser Unternehmen ein Wechsel der Haupteigentümer von Familien zu Banken.¹³⁹ Der Bankensektor hat somit bis heute einen sehr großen Einfluss auf die deutsche Wirtschaft.¹⁴⁰

4.1.6 Fallbeispiele deutscher Familienunternehmen

4.1.6.1. Die Haniel Unternehmensgruppe

Folgende Tabelle zeigt Kennzahlen der Haniel Unternehmensgruppe von 2011:

Haniel Unternehmensgruppe	
Umsatz:	27.346 Mio €
Konzernstruktur:	Die Holding-Gesellschaft „Franz Haniel & Cie. GmbH“ übernimmt die strategische Führung der Unternehmensgruppe mit ihren fünf Geschäftsbereichen: - CWS-boco (100% Beteiligung) - ELG (100% Beteiligung) - TAKKT (70,44% Beteiligung) - Celesio (54,64% Beteiligung) - METRO Group (34,24% Beteiligung)
Beschäftigte:	57.828

Tabelle 1: Haniel Unternehmensgruppe
eigene Darstellung, Datenquelle: Haniel (2013), S. 4ff.

Haniel ist eines der größten und ältesten Familienunternehmen Deutschlands. Dieses Unternehmen wurde 1756 gegründet und war im Kolonialwarenhandel tätig. In der zweiten Generation entwickelte sich das Familienunternehmen zu dem Montanunternehmen „Gutehoffnungshütte“ mit den Schwerpunkten Bergbau und Eisen-Gießerei.¹⁴¹

Die dritte Generation der Haniels konzentrierte sich auf das Eisen- und Stahlgeschäft. Bis 1870 befand sich das Familienunternehmen zu 100% in Familienbesitz. Im Jahre 1870 wurde das Unternehmen in den „Aktienverein für Bergbau und Hüttenbetrieb Gutehoffnungshütte“ umgewandelt. Den Mehrheitsanteil (ca. 85%) des Unternehmens hielten die Nachkommen der Familie Haniel. Die Geschäftsführung übernahmen familienexterne Manager. Es herrschte eine strikte Trennung zwischen Eigentum und Management. Von 1870 bis zum Beginn des Zweiten Weltkrieges war immer ein direkter Nachkomme des Firmengründers Vorsitzender

¹³⁹ Fohlin (2005), S. 234.

¹⁴⁰ Wilson (1995), S. 73.

¹⁴¹ Cordes (2009), S. 155f.

des Aufsichtsrates. Die Familie Haniel hatte den Mehrheitsbesitz und traf so die strategischen Entscheidungen im Unternehmen. Benötigte das Unternehmen Kapital für Investitionen in neue Technologien, erklärte sich die Familie Haniel bereit, auf einen Großteil ihrer Dividenden zu verzichten. So konnte das Unternehmen auch ohne externe Finanzierung erfolgreich bleiben. Ende des 19. Jahrhunderts expandierte das Unternehmen stetig und war neben der Stahlerzeugung auch im Brückenbau tätig. Um 1900 war Haniel ein moderner familienkontrollierter Stahl-Konzern.¹⁴²

Von 1909 bis zum Zweiten Weltkrieg wurde das Unternehmen von Generaldirektor Paul Reusch geführt. Unter seiner Führung wurden weitere Betriebe in den Konzern angegliedert. Weiters war die Unternehmensgruppe auch im Kohle- und Heizölhandel tätig und erwarb Maschinenbaufabriken in Süddeutschland. Trotz der starken Expansion schaffte es die Familie Haniel Mehrheitseigentümer zu bleiben. Generaldirektor Reusch arbeitete eng mit führenden Familienmitgliedern zusammen.¹⁴³

Da der Haniel-Konzern im Zweiten Weltkrieg auch Zwangsarbeiter beschäftigte, wurde das Unternehmen von den Alliierten 1946 in vier eigenständige Unternehmen aufgespaltet. Die bestehenden Eigentumsstrukturen wurden grundlegend verändert. In nur mehr einem dieser Unternehmen, der Franz Haniel Cie. GmbH, hatte die Familie Haniel den Mehrheitsbesitz. Dieses Unternehmen wurde nun in eine Holding-Gesellschaft umgewandelt. Unter diesem Dach konnten sich einige der ursprünglichen Haniel-Tochterunternehmen wieder neu verflechten. Die Minderheitsbeteiligungen der Familie Haniel an Unternehmen der Stahlindustrie und des Maschinenbaus wurden verkauft. Mit dem daraus gewonnenen Kapital investierte man nun in neue Sektoren. So bildete sich zwischen 1950 und 1965 ein neuer Konzern mit den Sparten Kohle- und Heizölhandel und Transport/Spedition. Alle angegliederten Unternehmen befanden sich im Mehrheitsbesitz der Holding-Gesellschaft Franz Haniel Cie. GmbH (kurz FHC GmbH). Diese Holding war zu 100% im Besitz der Familie Haniel. So hatte die Familie entscheidenden Einfluss auf den Konzern. Die operative Führung der Holding übernahm ein professionelles Management.¹⁴⁴

Im Jahre 1967 erwarb die FHC Holding ein Drittel der Anteile des Groß- und Einzelhandelskonzerns METRO.¹⁴⁵ Im Zuge eines Modernisierungsschubes trennte sich der Konzern in den

¹⁴² James (2005), S. 119ff.

¹⁴³ James (2005), S. 195ff.

¹⁴⁴ James (2005), S. 195ff.

¹⁴⁵ James (2005), S. 330.

nächsten Jahren von den historischen Geschäftsfeldern Heizöl und Kohlehandel.¹⁴⁶ Mit dem daraus gewonnen Kapital wurden Mehrheitsanteile an Celesio (Pharma-Großhändler) an CWS-boco (Hygienesysteme), an ELG (Rohstoffaufbereitung für Edelstahlindustrie) und an TAKKT (Versandhändler) gekauft.¹⁴⁷

Die Holding FHC GmbH ist noch heute zu 100% in Familienbesitz. Diese Holding ist für die strategische Führung des Konzerns zuständig. Der Vorstand besteht aus professionellen Managern. Aufsichtsratsvorsitzender ist aktuell Franz M. Haniel.¹⁴⁸

Der große Erfolg dieser familienkontrollierten Unternehmensgruppe lässt sich aus zwei Leitsätzen ableiten:

„Innovation und Anpassung ohne Tränen“: Dies bedeutet, man soll sich schnell von historischen Unternehmen ohne Wachstumspotential trennen und in moderne, innovative Sektoren investieren.¹⁴⁹ Wie bereits in Kapitel drei erwähnt, ist diese Innovationskraft ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Familienunternehmen.

„Das Unternehmen geht vor“: Es werden höchstens 25% des Jahresüberschusses an die Anteilseigner ausgeschüttet. Der Rest wird verwendet, um das Unternehmen zu stärken. So wird ständig das Eigenkapital erhöht.¹⁵⁰ Diese familienkontrollierte Unternehmensgruppe ist also langfristig ausgerichtet und nicht auf kurzfristige finanzielle Gewinne aus. Eine langfristige Orientierung ist ein weiterer spezifischer Erfolgsfaktor von Familienunternehmen.

Weiters ist kein Familienmitglied aktiv im Management tätig. Eigentum und Führung werden strikt getrennt. Im Jahre 2009 gab es 600 Anteilseigner der Familie Haniel. Die Unternehmensstatuten regeln, dass diese ihre Anteile nur an andere Familienmitglieder veräußern dürfen.¹⁵¹ Diese Statuten sind ein Beispiel für einen Unternehmens-Kodex. Durch diesen Mechanismus wird das Eigentum am Unternehmen innerhalb der Familie gehalten.

¹⁴⁶ James (2005), S. 338.

¹⁴⁷ Cordes (2009), S. 155f.

¹⁴⁸ Haniel (2013), S. 23ff.

¹⁴⁹ James (2005), S. 342.

¹⁵⁰ Cordes (2009), S. 157.

¹⁵¹ Cordes (2009), S. 157.

4.1.6.2. Villeroy & Boch

Folgende Tabelle zeigt Kennzahlen der Villeroy & Boch AG von 2012:

Villeroy & Boch AG	
Umsatz:	744 Mio. €
Gewinn:	14,7 Mio. €
Beschäftigte:	7.840

Tabelle 2: Villeroy & Boch

eigene Darstellung, Datenquelle: Villeroy & Boch (2013a), <http://www.villeroy-boch.com>

Dieses deutsche Familienunternehmen wurde 1748 von Francois Boch in Lothringen gegründet. Auch seine drei Söhne arbeiteten im Betrieb mit. Das Unternehmen produzierte Geschirr, Vasen und Kerzenständer aus Keramik.¹⁵² Ab 1792 war Pierre-Joseph Boch, einer der drei Söhne des Firmengründers, alleiniger Eigentümer des Unternehmens. Im Jahre 1794 beschäftigte das Unternehmen bereits 300 Mitarbeiter. Als sich das Unternehmen Boch 1836 bereits in der dritten Generation befand, fusionierte es mit der Steingutfabrik Villeroy. Aus dieser Fusion entstand das Unternehmen Villeroy & Boch. Im Zuge der Fusion heiratete der damalige Firmenchef des Familienunternehmens Boch, Jean-Francois Boch, die Enkelin des Firmengründers von Villeroy. Dadurch blieb auch das Unternehmen Villeroy & Boch im Eigentum und unter der Führung der Familie Boch. Weiters konnte das Unternehmen durch die Fusion dem Wettbewerbsdruck der englischen Steingut- und Keramikindustrie standhalten. 1866 übernahm mit Eugen Boch die vierte Generation der Familie Boch die Führung des Unternehmens.¹⁵³ Unter seiner Führung wurden neue Märkte erschlossen. Weiters begann man mit der Produktion von Mosaik- und Terracotta-Fliesen. Durch neue Produktionsverfahren wurden diese Fliesen überaus stabil. So entwickelte sich Villeroy & Boch zum Weltmarktführer auf dem Gebiet der Baukeramik. In den 1870er Jahren wurde die Produktpalette auf Sanitärkeramik erweitert. Das Unternehmen wuchs zu einem internationalen Großunternehmen mit Produktionsstätten und Vertriebsniederlassungen in Europa und den USA. Es wurden stetig neue Verfahren zur Herstellung von Keramik optimiert oder neu entwickelt. Diese Innovationskraft ist bis heute der Erfolgsfaktor von Villeroy & Boch. Bis zum Zweiten Weltkrieg war immer ein männliches Boch-Familienmitglied Generaldirektor des Unternehmens. Jeder dieser Generaldirektoren studierte Ingenieurwissenschaften und war ein Spe-

¹⁵² Von Boch (2007), S. 12.

¹⁵³ Von Boch (2007), S. 20ff.

zialist auf dem Gebiet der Keramikherstellung. Weiters blieb das Unternehmen in Familienbesitz.¹⁵⁴

Im Zuge des Zweiten Weltkrieges durften die Produktionsstätten des Unternehmens nur mehr Geschirr für die Wehrmacht herstellen. Einige Keramik-Fabriken wurden auch zu Munitionsfabriken umgerüstet. So musste das Familienunternehmen nach 1945 unter der Führung von Luitwin II. von Boch völlig neu aufgebaut werden. Das Unternehmen erreichte relativ rasch die ursprüngliche Größe und nutzte die Globalisierung, um neue Niederlassungen in Kanada und Argentinien zu errichten. Im Jahre 1972 war Villeroy & Boch der größte Keramik-Hersteller in Europa. 1985 wurde Luitwin Gisbert von Boch Vorstandsvorsitzender des Unternehmens. Somit leitete die Familie Boch das Unternehmen bereits in der neunten Generation.¹⁵⁵

Im Jahre 1987 wurde die Villeroy & Boch KG in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Drei Jahre später ging das Unternehmen an die Börse. Luitwin Gisbert von Boch wechselte 1993 vom Vorstand in den Aufsichtsrat. Erstmals in der Unternehmensgeschichte übernahm ein familienexterner Manager die Führung des Unternehmens. Doch schon 1998 übernahm mit Wendelin von Boch wieder ein Mitglied der Gründerfamilie das Amt des Vorstandsvorsitzenden.¹⁵⁶ Dieser gab sein Amt 2007 auf und ist bis heute Aufsichtsratsvorsitzender.¹⁵⁷

Somit hat die Familie Boch über ihre Eigentumsanteile und den Aufsichtsratsvorsitz noch heute einen entscheidenden Einfluss auf ihr Unternehmen. Die Villeroy & Boch AG ist damit eines der ältesten bis heute bestehenden deutschen Familienunternehmen.

¹⁵⁴ Von Boch (2007), S. 30ff.

¹⁵⁵ Von Boch (2007), S. 41ff.

¹⁵⁶ Von Boch (2007), S. 45ff.

¹⁵⁷ Villeroy & Boch (2013b), <http://www.villeroy-boch.com>

4.2 Familienunternehmen in den USA

4.2.1 Vorgeschichte

Im frühen 19. Jahrhundert dominierten Familienunternehmen die US-amerikanische Wirtschaft. Zu dieser Zeit waren die Märkte lokal beschränkt. In den einzelnen Branchen gab es wenig Konkurrenz, und die Konsumenten trafen ihre Kaufentscheidungen in erster Linie aufgrund von persönlichen Beziehungen zu den Unternehmen, die sich im Besitz und unter der Führung der Gründerfamilien befanden. Mitte des 19. Jahrhunderts entwickelten sich aufgrund des starken industriellen Wachstums zunehmend überregionale Märkte heraus. Der Erfolg eines Unternehmens hing nun stark von einer effizienten Produktion ab.¹⁵⁸ Vor allem der Handel und die Schwerindustrie wurden von großen Familiendynastien beherrscht.¹⁵⁹

Im Zuge der zweiten industriellen Revolution entstanden um 1880 die ersten Großunternehmen in den USA. Diese waren als börsennotierte Aktiengesellschaften organisiert und konnten dadurch rasant wachsen.¹⁶⁰ So wurde zum Beispiel die „United States Steel Corporation“ 1901 das erste US-amerikanische Unternehmen mit einem Kapital von mehr als einer Milliarde \$ und mehr als 100.000 Beschäftigten.¹⁶¹

Aufgrund des Wirtschaftswachstums wurde der Kapitalbedarf immer höher. Vor allem in den kapitalintensiven Branchen mussten die traditionellen Familienunternehmen immer öfter mit den neu gegründeten, managergeführten Aktiengesellschaften konkurrieren. Diese Gesellschaften hatten gegenüber den traditionellen Unternehmen im Besitz und unter Führung der Gründerfamilien folgende Vorteile:

- Die Aktiengesellschaften erhielten Kapital über den Aktienmarkt. Einzige Finanzquelle der traditionellen Unternehmen hingegen war die Familie und Verwandtschaft.
- Weiters wurden die Aktiengesellschaften bereits von einem professionellen Management geführt. Die Familienunternehmen des 19. Jahrhunderts wollten hingegen die verantwortungsvollen Positionen in der Unternehmensführung nicht an familienexterne Manager abgeben. Dadurch fehlte es ihnen aber häufig an Talenten und Fähigkeiten, um ein modernes Großunternehmen zu führen.¹⁶²

¹⁵⁸ Dobkin Hall (1988), S. 60.

¹⁵⁹ Dobkin Hall (1988), S. 66.

¹⁶⁰ Amatori/Colli (2011), S. 86.

¹⁶¹ Amatori/Colli (2011), S. 84.

¹⁶² Dobkin Hall (1988), S. 60f.

Je stärker die US-amerikanische Wirtschaft wuchs, desto schwieriger wurde es für die traditionell familiengeführten Großunternehmen gegen die managergeführten Aktiengesellschaften zu bestehen.¹⁶³

Dies galt jedoch wie oben bemerkt nur für die kapitalintensiven Wirtschaftssektoren. In jenen Branchen, die bis Ende des 19. Jahrhunderts von der Massenproduktion unberührt blieben, waren die traditionellen Familienunternehmen bis in die 1930er Jahre überaus erfolgreich. Zu diesen Branchen zählten zum Beispiel der Schiffsbau, der Werkzeugbau sowie die Schuh- und Textilindustrie. In diesen spezialisierten Branchen stellten die begrenzten Familienressourcen keinen Nachteil dar. Diese Wirtschaftszweige erbrachten Ende des 19. Jahrhunderts die Hälfte der gesamten US-Wertschöpfung.¹⁶⁴

4.2.2 Der Rückgang der familienkontrollierten Großunternehmen Anfang des 20. Jahrhunderts

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts veränderten die neuen Technologien der zweiten industriellen Revolution die Wirtschaft stark. In vielen Branchen wurden große Investitionen benötigt, um neue Geschäftsbereiche integrieren bzw. auf Massenproduktion umstellen zu können. Die USA konnten sich am schnellsten auf diese neuen Bedingungen einstellen:

Das Land hatte zu dieser Zeit viele Rohstoffe, ein starkes Bevölkerungswachstum sowie einen gut entwickelten Aktienmarkt. Weiters starteten die Universitäten bereits um 1880 mit der Ausbildung von Ingenieuren und Managern. Diese Manager erlernten Strategien und Techniken, um die modernen Großunternehmen erfolgreich zu führen.¹⁶⁵

Um diese Möglichkeiten voll auszunutzen, wurden viele Familienunternehmen (zuvor Einzel- und Personengesellschaften) in Aktiengesellschaften umgewandelt. Der hohe Kapitalbedarf wurde durch die Ausgabe von Aktien befriedigt. Professionelle Manager dominierten großteils den Vorstand dieser Unternehmen.¹⁶⁶

Nun werden die Auswirkungen der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft näher beschrieben:

Mit Hilfe von Investment-Banken, wie J.P. Morgan, verkauften die in eine Aktiengesellschaft umgewandelten Familienunternehmen den Großteil der Unternehmensanteile an die breite

¹⁶³ Dobkin Hall (1988), S. 61.

¹⁶⁴ Colli (2003), S. 55f.

¹⁶⁵ Amatori/Colli (2011), S. 86.

¹⁶⁶ Dobkin Hall (1988), S. 59.

Öffentlichkeit.¹⁶⁷ Dadurch war das Eigentum an vielen Großunternehmen nun sehr weit gestreut. Die Unternehmerfamilien hatten keinen Mehrheitsbesitz mehr am Unternehmen. Es gab also keine dominante Eigentümergruppe mehr, die Einfluss auf das Unternehmen hatte. So vollzog sich zunehmend eine Trennung von Eigentum und Kontrolle. Um 1910 gab es zwar noch immer eine Vielzahl von Familienmitgliedern in den Vorständen dieser Aktiengesellschaften. Die Dominanz der professionellen Manager in den Vorständen breitete sich jedoch immer stärker aus. So verloren die Gründerfamilien nach und nach ihren Einfluss auf die Großunternehmen. Ohne den Mehrheitsbesitz am Unternehmen konnten die Familienmitglieder ihre Posten im Vorstand nicht lange behaupten. Man bemerkte also einen Wandel vom einzelunternehmer- und familiendominierten „personal capitalism“ hin zu einem „managerial capitalism“.¹⁶⁸ So beschrieb es auch Alfred D. Chandler jr. in seinen Ausführungen über die Trennung von Eigentum und Kontrolle in Großunternehmen ab 1900.¹⁶⁹ Diese These wurde bereits im Rahmen der Einleitung dieser Arbeit ausführlich erläutert.

Im Jahre 1929 wurden nur mehr 22 der 200 größten US-amerikanischen Unternehmen von einer dominanten Eigentümergruppe kontrolliert. Die übrigen Unternehmen wurden bereits von professionellen Managern geführt und kontrolliert.¹⁷⁰ Doch viele Gründerfamilien gaben ihre Macht nicht kampflos auf. Anfang des 20. Jahrhunderts entwickelten einige Unternehmerfamilien eine Strategie, mit der sie ihre Macht und Kontrolle über ihre Großunternehmen aufrecht erhalten konnten: Es wurde eine Stiftung gegründet. Diese Stiftung war im Familienbesitz und diente als Holding-Gesellschaft (Dachgesellschaft) der Aktiengesellschaft. Somit hatte die Familie über die Stiftung weiter Kontrolle über ihr Unternehmen. Als in den 1930er Jahren die Erbschafts- und Einkommenssteuer stark erhöht wurden, entwickelte sich die Stiftung zu einem effizienten Mittel, um Steuern einzusparen.¹⁷¹

Nun wird kurz darauf eingegangen, wie sich die großen amerikanischen Familiendynastien um 1900 entwickelten. Im 19. Jahrhundert dominierten Familiendynastien große Teile der US-amerikanischen Wirtschaft:

¹⁶⁷ Becht/DeLong (2005), S. 616ff.

¹⁶⁸ Amatori/Colli (2011), S. 84.

¹⁶⁹ Chandler (1977), S. 9ff.

¹⁷⁰ Becht/DeLong (2005), S. 616.

¹⁷¹ Dobkin Hall (1988), S. 59.

Die **Rockefellers** kontrollierten den Ölkonzern „Standard Oil“. Die **Carnegies** hatten den Mehrheitsbesitz an der „Carnegie Steel Corporation“ und kontrollierten die gesamte Stahlindustrie. Die **Guggenheims** kontrollierten die „American Smelting and Refining Company“.¹⁷² Die Carnegies verkauften 1901 ihre Mehrheitsanteile an die breite Öffentlichkeit. Die Guggenheims veräußerten ihren Mehrheitsbesitz im Jahre 1908. Das Eigentum an diesen Großunternehmen war nun weit gestreut. Diese Unternehmerfamilien dachten zunächst, dass sie die Kontrolle über ihre Großunternehmen über ihre Position im Vorstand aufrecht erhalten könnten. So hätte man ausreichend Kapital, um das Wachstum und die Diversifizierung des Großunternehmens zu finanzieren, ohne die Kontrolle über das Unternehmen zu verlieren. Dies funktionierte jedoch nur kurzfristig. Auf lange Sicht konnten auch die mächtigen Familien Carnegie und Guggenheim ihre Vorstandsposten gegenüber den professionellen Managern nicht verteidigen.¹⁷³ Dies zeigt also, dass man nur über das Mehrheitseigentum ein Großunternehmen über Generationen hinweg kontrollieren kann. Auf die Geschichte der Familie Rockefeller und des Erdölkonzerns „Standard Oil“ wird im Zuge eines Fallbeispiels detailliert eingegangen.

Auch die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen in den 1920er und 1930er Jahren schaden dem Fortbestand der Großunternehmen, die sich im Mehrheitsbesitz der Gründerfamilien befanden. Die Politik wollte den großen Einfluss der Familiendynastien auf die amerikanische Wirtschaft schwächen. So wurde im Zuge des „New Deals“ 1935 das Steuerrecht abgeändert. Dies führte zu einer erheblichen Erhöhung der Steuerbelastung der Unternehmerfamilien. So verfügten die Familiendynastien über weniger Ressourcen, um Investitionen finanzieren zu können und mussten große Teile ihrer Anteile an den Unternehmen über den Aktienmarkt veräußern.¹⁷⁴

4.2.3 Die Dominanz des Manager-Kapitalismus ab 1920

Im Laufe des 20. Jahrhunderts wurden in den USA Massenkonsumgüter immer populärer. Dadurch wurden die Unternehmen immer größer. Um 1910 kontrollierten wenige Großunternehmen über Kartelle und Preisabsprachen viele Wirtschaftssektoren der USA. Deshalb wurde 1914 der „Clayton Antitrust Act“ erlassen. Dieses Gesetz verbot Preisabsprachen und

¹⁷² Becht/DeLong (2005), S. 615.

¹⁷³ Becht/DeLong (2005), S. 616ff.

¹⁷⁴ Dobkin Hall (1988), S. 61ff.

Kartelle. So sollte die Macht einzelner Unternehmen verringert werden. Durch dieses Verbot erzielte man jedoch genau das Gegenteil. Nun fusionierten viele Unternehmen einer Branche, anstatt sich über ein Kartell miteinander zu verbinden. So entstanden neue, riesige Unternehmen. Die Unternehmensanteile waren über den Aktienmarkt stark gestreut, und das Großunternehmen wurde von Managern kontrolliert.¹⁷⁵ Die Gründerfamilien des 19. Jahrhunderts hatten auf diese Unternehmen also keinen Einfluss mehr.

Um 1920 änderte sich auch die Organisationsstruktur der Großunternehmen. Vor 1920 herrschte die **U-Form**. Dies bedeutet, dass das Unternehmen nach Funktionen (Logistik, Marketing, Produktion, Verwaltung usw.) gegliedert wurde.¹⁷⁶

In der folgenden Grafik ist diese U-Form dargestellt:

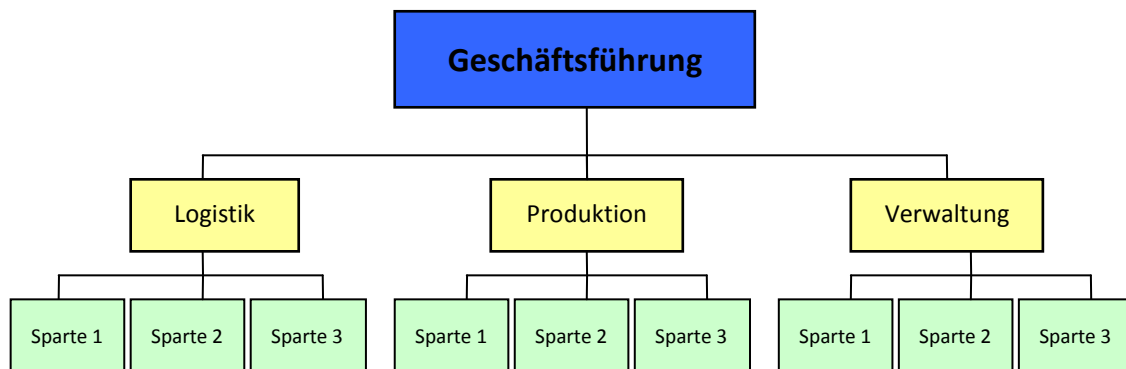


Abbildung 6: Organisationsstruktur von Großunternehmen - die U-Form
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Berghoff (2004), S. 67.

Im Zuge der Diversifizierung wurden immer mehr neue Produktlinien bzw. Sparten aufgenommen. Das Management mehrerer Produktlinien innerhalb einer Abteilung wurde so zu komplex und unübersichtlich.¹⁷⁷

Aus diesem Grund wurde um 1920 eine neue Organisationsstruktur für Großunternehmen immer populärer: die **M-Form**. In einer „multidivisional corporation“ wird jede Sparte als eigenständiges Unternehmen geführt. Für jede Produktlinie wurden unabhängige Einheiten für Logistik, Produktion, Verwaltung usw. erstellt.¹⁷⁸ Innerhalb dieser divisionalisierten und dezentralisierten M-Form werden nur die strategischen Fragen an den Vorstand weitergeleitet. Die operative Führung übernehmen die Manager der einzelnen Sparten.¹⁷⁹

In der folgenden Grafik ist diese M-Form dargestellt:

¹⁷⁵ Amatori/Colli (2011), S. 85.

¹⁷⁶ Berghoff (2004), S. 68f.

¹⁷⁷ Berghoff (2004), S. 68f.

¹⁷⁸ Amatori/Colli (2011), S. 101f.

¹⁷⁹ Berghoff (2004), S. 70.

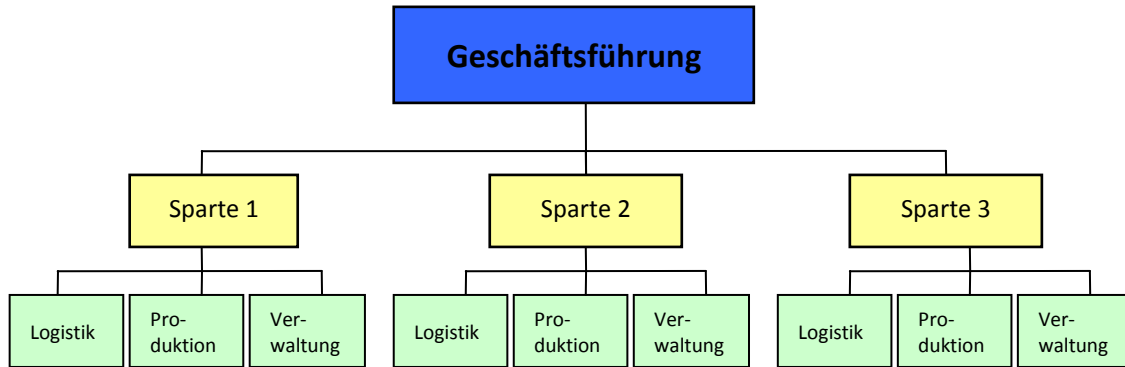


Abbildung 7: Organisationsstruktur von Großunternehmen - die M-Form
 Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Berghoff (2004), S. 70.

Bis 1940 setzte sich die M-Form für Großunternehmen in allen Wirtschaftssektoren der USA durch. Aufgrund dieser neuen Organisationsstruktur konnten die Unternehmen noch größer werden. Um dieses Wachstum zu ermöglichen, benötigte man große Mengen an neuem Kapital sowie professionelle Manager. Nun mussten die traditionell geführten Familienunternehmen aller Branchen Kapital über den Aktienmarkt aufnehmen, um konkurrenzfähig zu bleiben. So verloren die Gründerfamilien das Mehrheitseigentum am Unternehmen. Durch die Aufnahme von professionellen Managern wurde auch der Familieneinfluss über den Vorstand immer mehr geschwächt. So kam es bis Mitte des 20. Jahrhunderts zu einem drastischen Rückgang der familienkontrollierten Großunternehmen.¹⁸⁰ Die managerkontrollierte, börsennotierte Aktiengesellschaft entwickelte sich im Laufe des 20. Jahrhunderts zum Symbol amerikanischer Großunternehmen.¹⁸¹

Diese Großunternehmen verfügten Dank des Aktienmarktes über zahlreiche individuelle Investoren, die große Mengen an Kapital aufbringen konnten. Aufgrund der gestreuten Besitzverhältnisse hatte keine Eigentümergruppe mehr Einfluss auf das Unternehmen. Es herrschte nun eine strikte Trennung zwischen Eigentum und Kontrolle. Professionelle Manager kontrollierten nun uneingeschränkt die Großunternehmen.¹⁸²

Im Jahre 2004 hatten die Eigentümer (Aktionäre) der 200 größten Unternehmen in den USA keinen oder nur einen sehr geringen Einfluss auf die Unternehmen. Die Familie **Ford** ist hier

¹⁸⁰ Amatori/Colli (2011), S. 103ff.

¹⁸¹ Tucker (1984), S. 272.

¹⁸² Amatori/Colli (2011), S. 108f.

die große Ausnahme. Sie konnte die Kontrolle über die Ford Motor Company bis in das 21. Jahrhundert behalten.¹⁸³

Die Geschichte und Entwicklung dieser Unternehmerfamilie wird im Rahmen eines Fallbeispiels genauer erläutert.

Somit herrscht bis heute eine Trennung zwischen Eigentum und Kontrolle in amerikanischen Großunternehmen vor, und die US-Wirtschaft ist eindeutig vom Manager-Kapitalismus geprägt. In anderen Ländern, wie Deutschland oder Italien, konnten die Unternehmerfamilien den Einfluss auf ihre Großunternehmen durch Pyramidenstrukturen oder durch die Ausgabe von speziellen Aktienklassen aufrecht erhalten. Dies schafften die Gründerfamilien in den USA nicht.¹⁸⁴

4.2.4 Kritik am US-amerikanischen Manager-Kapitalismus

Durch das stark gestreute Eigentum an US-amerikanischen Großunternehmen treffen die professionellen Manager die operativen, taktischen sowie strategischen Entscheidungen im Betrieb. Keine Eigentümergruppe hat genügend Anteile an den Großunternehmen, um die Vorstände beeinflussen zu können. Somit haben die Manager die vollständige Kontrolle über die börsennotierten Großunternehmen.¹⁸⁵

Dies beeinflusst die Beziehung zwischen den Eigentümern und der Geschäftsführung. Die Aktionäre wollen über einen mittel- bis langfristigen Zeitraum eine konstante Rendite (Dividende) erzielen. Die Manager wollen hingegen so schnell wie möglich große Gewinne erwirtschaften, um ihre jährlichen Prämien zu steigern.¹⁸⁶ Aufgrund der Dominanz der Manager ist das US-amerikanische Wirtschaftssystem also stark auf kurzfristige Gewinne ausgerichtet. Eine langfristige Ausrichtung und Stabilität zählen nicht zu den primären Zielen der managerkontrollierten Großunternehmen.¹⁸⁷

Die Manager handeln also nicht im Interesse der Eigentümer, sondern verfolgen ihre eigenen Ziele.¹⁸⁸ Weiters neigen die managerkontrollierten Großunternehmen oft zu sehr riskan-

¹⁸³ Becht/DeLong (2005), S. 617.

¹⁸⁴ Becht/DeLong (2005), S. 619f.

¹⁸⁵ Becht/DeLong (2005), S. 618.

¹⁸⁶ Amatori/Colli (2011), S. 109.

¹⁸⁷ Tucker (1984), S. 271.

¹⁸⁸ Amatori/Colli (2011), S. 109.

ten Investitions- und Expansionsstrategien. Der Grund dafür ist, dass die Manager kein finanzielles Risiko tragen, da sie keine Beteiligung an den Unternehmen halten.¹⁸⁹

Daraus ist ersichtlich, dass der Manager-Kapitalismus nicht nur Vorteile, sondern auch Nachteile und Risiken für die US-amerikanische Wirtschaft bringt. Vor allem die divergierenden Interessen der Manager und der Eigentümer bringen Probleme mit sich.

4.2.5 Fallbeispiele amerikanischer Familienunternehmen

4.2.5.1. Ford Motor Company

Vor der Darstellung der Geschichte und Entwicklung der Ford Motor Company wird die Automobil-Industrie der USA um 1900 kurz beschrieben:

Anfang des 20. Jahrhunderts begann das Zeitalter der Automobil-Industrie. Die großen Familien-Dynastien investierten stark in diese neue Branche. Im Jahre 1905 produzierten Familienunternehmen mehr als die Hälfte aller Automobile in den USA. Doch 1910 lag der Anteil dieser Unternehmen am Automobil-Output bei nur mehr 3 Prozent! In diesem kurzen Zeitraum verkauften fast alle Familien ihre Anteile an Automobil-Produzenten. Der Grund dafür war der große Bedarf an Kapital, Ingenieuren und professionellen Managern in dieser Branche. Anstatt zunehmend die Kontrolle über ihre Unternehmen zu verlieren, entschieden sich die Familien, aus dieser Branche wieder auszusteigen. So wurde die Automobil-Industrie der USA bereits vor dem Ersten Weltkrieg von managerkontrollierten Unternehmen dominiert. Doch ein Großunternehmen war die Ausnahme: Die **Ford Motor Company** war damals und ist auch heute noch ein Familienunternehmen. Ford wurde ein erfolgreiches Großunternehmen, dass neben dem managerkontrollierten Rivalen General Motors bestehen konnte.¹⁹⁰

¹⁸⁹ Berghoff (2004), S. 80.

¹⁹⁰ Church (1982), S. 29.

Folgende Tabelle zeigt Kennzahlen der Ford Motor Company von 2011:

Ford Motor Company	
Umsatz	136 Mrd. \$
Gewinn	8,7 Mrd. \$
Verkaufte PKW in 2011	ca. 5,7 Mio.
Beschäftigte	ca. 164.000

Tabelle 3: Ford Motor Company
eigene Darstellung, Datenquelle: Ford (2013), <http://corporate.ford.com>

Die Ford Motor Company wurde 1903 vom Konstrukteur und Autobauer Henry Ford gegründet. Das Unternehmen war und ist bis heute im Automobilbau tätig. Durch die Produktion von preiswerten Automobilen, die nicht als Luxus-Spielzeuge, sondern als Nutzfahrzeuge dienen sollten, wuchs die Ford Motor Company Anfang des 20. Jahrhunderts binnen kürzester Zeit zu einem Großunternehmen heran.¹⁹¹

Das seit 1908¹⁹² produzierte und bald legendäre „Ford Model T“ verkaufte sich millionenfach. Der US-amerikanische Markt für PKW der unteren Preisklasse wurde um 1920 vom diesem Modell dominiert. Der Marktanteil von Fords Modell T lag bei 90%. Seit seiner Gründung war das Unternehmen von den Ideen und Vorstellungen Henry Fords geprägt. Das Unternehmen wurde als Aktiengesellschaft gegründet. 1917 hielt die Familie Ford 59 % der Aktien. Die übrigen 41 % der Unternehmensanteile befanden sich im Besitz einiger weniger Investoren aus der Gründungszeit des Unternehmens.¹⁹³ Im Jahre 1919 beschloss Henry Ford diese Unternehmensanteile wieder zurückzukaufen.¹⁹⁴

Somit befand sich ein Großunternehmen mit Milliardenumsätzen zu 100 % in Familienbesitz. Henry Ford leitete das Unternehmen und hatte nun die alleinige Kontrolle über die Ford Motor Company. 1919 ernannte Henry Ford seinen Sohn, Edsel Ford, zum Vorstandsvorsitzenden des Unternehmens. Henry Ford kontrollierte jedoch noch immer das Unternehmen. Die Entscheidungen Edsels konnten jederzeit von seinem Vater revidiert werden.¹⁹⁵

Im Laufe der 1920er Jahre wurde General Motors zu einem ernsthaften Konkurrenten von Ford. General Motors bot eine breite Palette (Chevrolet, Cadillac usw.) an Automobilen. Im Vergleich zu diesen neuen Modellen wirkte das Modell T von Ford veraltet. Henry Ford

¹⁹¹ Landes (2006), S. 185ff.

¹⁹² Ford Model T (2013), <http://www.echolog.de/>

¹⁹³ Landes (2006), S. 198f.

¹⁹⁴ Colli (2003), S. 51.

¹⁹⁵ Landes (2006), S. 198ff.

sträubte sich sehr lange gegen Neuerungen. Innovationen wurden erst mit einiger Verspätung eingeführt. Somit sank der Anteil der Ford Motor Company am amerikanischen Automobilmarkt zwischen 1924 und 1926 von 57 auf 34 %. Ende der 1920er Jahre überholte General Motors Ford und wurde zum größten Automobilhersteller der Welt. General Motors war ein managergeführtes Großunternehmen, das große Mengen an Kapital über den Aktienmarkt aufbringen konnte. Die Ford Motor Company hingegen war das Eigentum und das Lebenswerk eines individuellen Unternehmers. Um 1930 wurde die Produktion des Ford Model T eingestellt, und Ford brachte das Ford Model A auf dem Markt. Dieses Modell war anfänglich ein großer Erfolg. Jedoch entwickelten auch die Konkurrenten neue und bessere Modelle. So verdrängte der Autobauer Chrysler Ford im Niedrigpreis-Segment vom zweiten Rang in dieser Kategorie. Ford lag nun hinter General Motors und Chrysler auf dem dritten Rang.¹⁹⁶

Mitte der 1930er Jahre benötigte die Ford Motor Company Kapital für neue Investitionen. So führten Henry und Edsel Ford eine Zwei-Aktienklassen-Struktur ein. Es wurden große Eigentumsanteile am Unternehmen an Aktionäre veräußert. Jedoch behielt die Familie Ford die sogenannten „Klasse B-Aktien“ für sich. Dies waren Stammaktien, die ein starkes Stimmrecht verkörperten. Aufgrund dieser Aktien verfügte die Familie über 40% der gesamten Stimmrechte.¹⁹⁷

Im Jahre 1943 starb Edsel Ford im Alter von 49 Jahren. Nun übernahm Henry Ford wieder das Amt des Vorstandsvorsitzenden. Henry Ford II, Edsels Sohn, wurde sein Stellvertreter. Die veralteten Führungspraktiken Henry Fords führten zu starken Verlusten. 1945 trat der Firmengründer Henry Ford die Führung des Großunternehmens endgültig an Henry II ab.¹⁹⁸

Dieser führte nun eine Management-Hierarchie ein und nahm Top-Manager in den Vorstand auf. Durch neue Management-Techniken erwirtschaftete das Unternehmen wieder Gewinne.¹⁹⁹

So stieg das Familienunternehmen Ford unter professioneller Führung in den Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg zum zweitgrößten Automobil-Hersteller der Welt auf.²⁰⁰ Im Jahre 1956 ging die Ford Motor Company an die Börse. Nach dem Börsengang hielt die Familie nur

¹⁹⁶ Landes (2006), S. 200ff.

¹⁹⁷ Muller (2013), <http://www.forbes.com>

¹⁹⁸ Landes (2006), S. 206ff.

¹⁹⁹ Colli (2003), S. 51.

²⁰⁰ Church (1982), S. 29.

mehr 12% des Eigentums am Unternehmen. Doch aufgrund der Klasse B-Aktien hatte die Familie Ford weiter 40% der Stimmrechte in ihrem Besitz.²⁰¹

Als Henry II 1978 als Vorstandsvorsitzender zurücktrat, übernahm Philip Caldwell sein Amt. Nun wurde die Ford Motor Company erstmals von keinem Ford-Nachfahren geführt. Doch ab 1998 stand mit William Clay Ford Jr. (dem Neffen von Henry II) wieder ein Familienmitglied an der Spitze des Großunternehmens.²⁰²

2006 wechselte William Clay Ford Jr. vom Vorstand in den Aufsichtsrat.²⁰³ Aktuell ist er Vorsitzender des Aufsichtsrates der Ford Motor Company.²⁰⁴

Heute besitzen die 86 Mitglieder der Familie Ford alle 71 Millionen Klasse B-Aktien und haben somit weiterhin 40% aller Stimmrechte bei der Hauptversammlung der Aktionäre.²⁰⁵

Durch ihre Stimmrechte und den Aufsichtsratsvorsitz hat die Familie Ford noch immer entscheidenden Einfluss auf die Ford Motor Company. Somit ist einer der größten Automobilkonzerne der Welt noch immer ein Familienunternehmen.

4.2.5.2. Standard Oil Company

John D. Rockefeller gründete im Jahre 1866 die Standard Oil Company. Dieses Unternehmen spezialisierte sich auf den Transport und die Raffinierung (Reinigung) von Erdöl. In den Jahren zuvor hatte sich der Firmengründer durch den Handel mit landwirtschaftlichen Erzeugnissen (Getreide und Fleisch) ein beträchtliches Vermögen erwirtschaftet. Dieses Kapital nutzte Rockefeller um, sich ein Kartell in der Erdöl-Industrie aufzubauen. Er kaufte Anteile an Raffinerien und Eisenbahngesellschaften in den USA. Die Standard Oil Company wurde als Holding-Gesellschaft gegründet und stand im Besitz von John D. Rockefeller. Diese Gesellschaft führte das Kartell an.²⁰⁶

Im Jahre 1870 ging die Standard Oil Company an die Börse, um frisches Kapital für die Erweiterung des Kartells zu gewinnen. Das Kapital der Holding-Gesellschaft wurde auf 3,5 Mio. \$ erhöht. Der Firmengründer Rockefeller blieb Mehrheitseigentümer und führte die Gesellschaft weiterhin autoritär. Nun konnten weitere Anteile an Raffinerien und an Unternehmen zur Lagerung und für den Transport von Erdöl gekauft werden. Das Ölgeschäft warf zu dieser Zeit beträchtliche Gewinne ab. Im Jahre 1880 kontrollierte Rockefeller mit Standard Oil und

²⁰¹ Muller (2013), <http://www.forbes.com>

²⁰² Landes (2006), S. 220ff.

²⁰³ Muller (2013), <http://www.forbes.com>

²⁰⁴ Ford (2013), <http://corporate.ford.com>

²⁰⁵ Muller (2013), <http://www.forbes.com>

²⁰⁶ Landes (2006), S. 313ff.

seinen Geschäftspartnern die Raffinierung und den Transport von 90 % des gewonnenen Erdöls in den USA. Somit baute Rockefeller innerhalb von nicht einmal zwei Jahrzehnten ein Monopol in der Erdöl-Branche auf. 1890 wurden auch Erdölfelder Teil der Standard Oil Company. Im Jahre 1897 legte der Firmengründer seinen Vorsitz zurück und übergab die Leitung des Unternehmens und den Großteil seiner Unternehmensanteile an seinen Sohn John Jr. Rockefeller. Das Erdölgeschäft boomte, und die Familie Rockefeller wurde eine der mächtigsten und reichsten Familien der USA.²⁰⁷

Aufgrund der Monopolstellung der Rockefellers beschloss im Jahre 1911 der oberste Gerichtshof unter Berufung auf den Sherman-Antitrust-Act, das Kartell rund um die Standard Oil Company zu zerschlagen.²⁰⁸

Diese Entflechtung schwächte den Einfluss des noch immer familienkontrollierten Unternehmens stark. Weiters schaffte es John Jr. nicht, seine Nachkommen mit dem Ölgeschäft vertraut zu machen. Die dritte Generation der Rockefellers verwaltete das enorme Vermögen und war vor allem in der Politik und in Wohltätigkeitsorganisationen tätig. Dem Unternehmen wurde kaum Aufmerksamkeit geschenkt. Die verbliebenen Unternehmensanteile wurden rasch verkauft, und noch vor dem Ersten Weltkrieg war eines der größten Familienunternehmen der USA Geschichte.²⁰⁹ Der Verfall der Standard Oil Company lässt sich eindeutig durch Nachfolge- bzw. Übergabeprobleme erklären, die an den Buddenbrooks-Effekt erinnern.

²⁰⁷ Landes (2006), S. 326ff.

²⁰⁸ Amatori/Colli (2011), S. 85.

²⁰⁹ Landes (2006), S. 342ff.

4.3 Familienunternehmen in England

4.3.1 Vorgeschichte

Vom Beginn der ersten industriellen Revolution bis Ende des 19. Jahrhunderts dominierten auch in England Familienunternehmen die Wirtschaft.²¹⁰

Der Familienbesitz spielte eine große Rolle. Managerkontrollierte Großunternehmen blieben bis 1900 die Ausnahme. Die größten Erfolge erzielten die Familienunternehmen in den traditionellen Branchen.²¹¹

Dies waren folgende Sektoren:

- Textilindustrie
- Lebensmittelindustrie
- Schiff- und Hausbau²¹²

In diesen Sektoren wurden keine großen technologischen Fortschritte erzielt. Daher wurde in diesen Branchen nur vereinzelt Kapital für neue Investitionen benötigt. Zu den erfolgreichsten Unternehmen dieser Branchen zählten Cadbury, Rowntree, Colman, Reckitt und Bechams. All diese Unternehmen wurden von den Gründerfamilien geleitet. Doch die in den neuen Industrien tätigen Familienunternehmen gerieten zunehmend in Bedrängnis. Die Chemieindustrie, die Elektroindustrie und der Stahlbau benötigten große Investitionen.²¹³

Durch die neuen Technologien und das rasche Marktwachstum in diesen Branchen überstieg das benötigte Kapital die Ressourcen der Familien.²¹⁴ Deshalb wurden viele Familienunternehmen dieser Branchen, die meist als Personengesellschaften geführt waren, in Aktiengesellschaften umgewandelt. Somit konnten die Unternehmen neues Kapital über den Aktienmarkt aufnehmen. Doch dies änderte zunächst nichts an der Dominanz der Familien. Die Familien behielten die Mehrheitsanteile der Aktiengesellschaft für sich. Das Management und das Eigentum dieser Unternehmen blieben also fest in Familienhand. Bis zum Ende des 19. Jahrhunderts waren in der englischen Wirtschaft Eigentum und Kontrolle unzertrennlich miteinander verbunden.²¹⁵

²¹⁰ Payne (1984), S. 171.

²¹¹ Franks/Mayer/Rossi (2005), S. 582.

²¹² Payne (1984), S. 172.

²¹³ Franks/Mayer/Rossi (2005), S. 582.

²¹⁴ Colli/Rose (1999), S. 36.

²¹⁵ Payne (1984), S. 171.

4.3.2 Die Machterhaltung der Familien bis 1950

Zum Beginn des 20. Jahrhunderts wurde die englische Wirtschaft von einem rasanten Wachstum geprägt. Um 1900 gab es die erste große Welle der Fusionen und Übernahmen. Durch diese Tendenz zur Konzentration wurden die führenden Unternehmen immer größer.²¹⁶ Weiters kamen mit dem Automobil- und Flugzeugbau neue kapitalintensive Branchen dazu.²¹⁷ Dadurch benötigten die Familienunternehmen dringend neues Kapital, um am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die großen Familienunternehmen begannen nun neue „frische“ Aktien auszugeben, um das Wachstum und die nötigen Investitionen zu finanzieren. So erhielten sie Kapital vom Aktienmarkt. Durch die Ausgabe von Aktien wurden jedoch die Eigentumsanteile der Familien stark verwässert. Die Familien mussten also einen Großteil ihrer Aktien abgeben und waren nicht mehr Mehrheitseigentümer ihres Unternehmens.²¹⁸

Auch die Eigentümerfamilien in den traditionellen Branchen (Textil und Lebensmittel) mussten große Teile ihres Eigentums aufgeben. Bis vor dem Ersten Weltkrieg wurde in diesen Sektoren die Aufnahme von externem Kapital über die Börse noch abgelehnt. Die englischen Geschäftsleute wollten die absolute Kontrolle (Eigentum und Führung) über ihre Familienunternehmen behalten. Doch nach 1914 konnten auch in diesen Branchen die Unternehmen nicht mehr durch das selbst erwirtschaftete Kapital finanziert werden.²¹⁹

Unter diesen Umständen waren auch die Familienunternehmen der traditionellen Branchen gezwungen, an die Börse zu gehen und neue Aktien auszugeben.²²⁰

Dadurch stieg die Anzahl der an der Londoner Börse gelisteten Aktiengesellschaften zwischen 1885 und 1939 von 70 auf 1.712 Unternehmen.²²¹

Das neue Kapital wurde vor allem dafür verwendet, andere Unternehmen zu übernehmen. So kam es 1920 und 1930 zu zwei weiteren Wellen von Fusionen und Übernahmen. Die Strategie vieler Familien bestand darin, konkurrierende Unternehmen aufzukaufen.²²²

Anfang des 20. Jahrhunderts hielten viele Unternehmerfamilien also nicht mehr das Mehrheitseigentum an ihren Unternehmen. In keinem Wirtschaftssektor waren die Familien noch die dominante Eigentümergruppe. Die Familie konnte das Unternehmen also nicht mehr

²¹⁶ Franks/Mayer/Rossi (2005), S. 583.

²¹⁷ Wilson (1995), S. 176f.

²¹⁸ Franks/Mayer/Rossi (2005), S. 582f.

²¹⁹ Wilson (1995), S. 130f.

²²⁰ Colli/Rose (1999), S. 36.

²²¹ Franks/Mayer/Rossi (2005), S. 587.

²²² Franks/Mayer/Rossi (2005), S. 582ff.

über ihre großen Eigentumsanteile kontrollieren. Wie konnten die Familien nun ihren entscheidenden Einfluss auf das Unternehmen aufrecht erhalten?

Die Familien holten sich die Kontrolle über ihre Positionen im Vorstand wieder zurück. Meist bekleidete das Oberhaupt der Unternehmerfamilie die Position des Vorstandsvorsitzenden. Dadurch unterschied sich England stark vom vorherrschenden Modell in Zentraleuropa. In den Industrienationen im zentraleuropäischen Raum befanden sich viele Großunternehmen in Familieneigentum, die geschäftliche Leitung wurde jedoch an professionelle Manager übergeben. Diese Familien hatten durch ihr Eigentum große Verantwortung, jedoch wurde ihre Macht eingeschränkt. Die englischen Familien übten hingegen Macht aus, ohne dafür Verantwortung zu übernehmen.²²³

Durch ihre Positionen im Vorstand konnten die Gründerfamilien weiterhin entscheidenden Einfluss auf das Unternehmen ausüben. Deshalb können diese Betriebe weiterhin als Familienunternehmen bezeichnet werden.

Die Unternehmerfamilien waren also länger im Vorstand tätig, als sie die Mehrheit der Aktien hielten. Trotz ihrer geringen Anteile am Unternehmen dominierten sie bis 1950 die Vorstände der Großunternehmen. Folgende Grafik soll dies veranschaulichen:

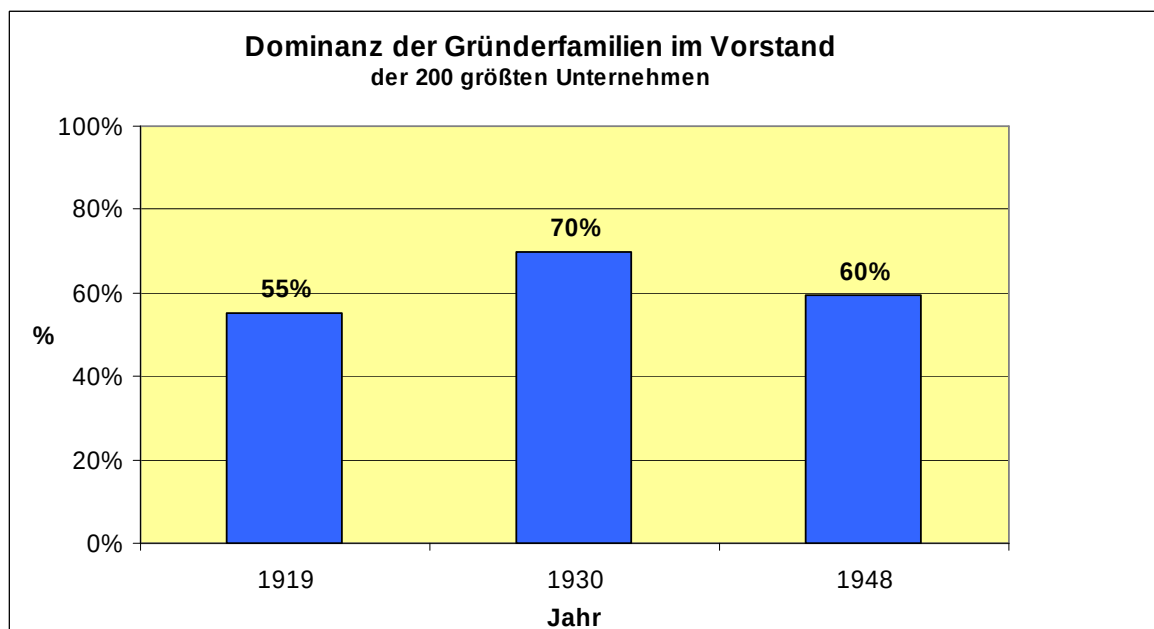


Abbildung 8: Dominanz der Gründerfamilien im Vorstand
eigene Darstellung, Datenquelle: Payne (1984), S. 173.

²²³ Franks/Mayer/Rossi (2005), S. 582ff.

Diese Grafik zeigt, dass im Jahre 1919 in 110 (also 55%) der 200 größten englischen Unternehmen der Vorstand von der Gründerfamilie dominiert wurde. An diesem Strukturmerkmal änderte sich auch danach wenig, die Anteile wuchsen sogar an. In den Jahren 1930 und 1948 wurden 70% bzw. 60% der Großunternehmen von Familien geführt.

Die Tatsache, dass die Gründerfamilie trotz ihrer geringen Anteile die Leitung des Unternehmens fortführen konnte, lässt sich durch die englische Tradition erklären. Die Aktionäre verhielten sich gegenüber der Familie sehr loyal. Es war Tradition, dass die Nachfahren der Gründerfamilien im Vorstand der Unternehmen vertreten waren. Man wollte die Führung eines traditionellen Familienunternehmens nicht an externe Manager übergeben.²²⁴ Aufgrund des Vertrauens und der Loyalität der Investoren gegenüber den Gründerfamilien konnten die Familienmitglieder entscheidenden Einfluss auf ihre Unternehmen behalten.

Bis 1950 wurde also die Mehrheit der englischen Großunternehmen noch immer von den Gründerfamilien geführt. Die Familien wollten ihre Macht und Kontrolle an ihren Unternehmen keinesfalls abgeben. Dies beeinflusste die Entwicklung der englischen Wirtschaft in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts stark.²²⁵

Im nächsten Punkt werden die Folgen der Familiendominanz in den Vorständen näher beschrieben.

4.3.3 Die Folgen der Machterhaltung der Familien

Der unbedingte Wille der Gründerfamilien, die Kontrolle über ihre Unternehmen zu behalten²²⁶, hatte folgende Auswirkungen auf die englische Wirtschaft:

- Keine Management-Hierarchie in Großunternehmen
- Verhinderung von Übernahmen
- Keine effiziente Führung der Unternehmen

Diese Auswirkungen werden nun im Detail beschrieben:

Anfang des 20. Jahrhunderts weigerten sich die Familien-Mitglieder in den Vorständen der Großunternehmen, familienexterne Manager im Top-Management einzusetzen. Eine vollständige **Management-Hierarchie** würde die Struktur der Unternehmen zu stark ändern. Mit

²²⁴ Franks/Mayer/Rossi (2005), S. 594f.

²²⁵ Payne (1984), S. 180f.

²²⁶ Amatori/Colli (2011), S. 118.

Managern im Vorstand würde sich der Einfluss der Familien auf das Unternehmen stark reduzieren.²²⁷

Bis zum Ersten Weltkrieg wurde die Aufnahme von familienexternen Managern in führende Positionen eines Familienunternehmens großteils abgelehnt. Man bevorzugte die praxisnahe Ausbildung innerhalb des Unternehmens. So blieben neue Management-Techniken ungenutzt, was in der Folge zu Nachteilen Englands im internationalen Wettbewerb führen sollte. Denn diese neuen Techniken wurden von den USA und Deutschland durch die Einführung einer Management-Hierarchie bereits voll ausgenutzt.²²⁸

Nach dem Ersten Weltkrieg nahm die Zahl der hoch qualifizierten Manager auch in England zu. Diese wurden nun auch stärker in die Unternehmen integriert. Jedoch waren diese Manager eher im unteren und mittleren Management tätig und hatten wenig Autorität und Verantwortung.²²⁹ Neben Managern wurden in den Unternehmen auch andere qualifizierte Arbeitskräfte benötigt. Dazu zählten Buchhalter, Ingenieure und auch Anwälte.²³⁰

Trotzdem gab es in der englischen Wirtschaft noch immer eine Trennung zwischen den „gentlemen“ und den „players“. Die „gentlemen“ führten das Unternehmen. Sie bestimmten meist Familienmitglieder oder Bekannte als ihre Nachfolger. Beförderungen basierten auf persönlichen Kontakten und dem sozialen Status. Die „players“ waren die hoch qualifizierten Manager. Ihnen wurden meist nur operative Management-Aufgaben zugeteilt. So blieb den Managern auch in der Zwischenkriegszeit der Aufstieg in das Top-Management verwehrt. Dies schadete der Effizienz der englischen Unternehmen.²³¹

Bis nach dem Zweiten Weltkrieg galt die Devise „managers are born, not made“.²³²

Durch die Wellen von Fusionen und Übernahmen stieg die Zahl der Konzerne stark an. 1919 waren unter den 200 größten Unternehmen 31 Konzerne, 1948 waren es schon 153 Konzerne. Doch auch dadurch änderte sich an der Dominanz der Gründerfamilien im Vorstand nichts. Es wurde noch immer keine vollständige Management-Hierarchie eingeführt. Der Management-Kapitalismus konnte sich in England auch in den 1940er Jahren noch nicht durchsetzen.²³³

²²⁷ Payne (1984), S. 184.

²²⁸ Wilson (1995), S. 117ff.

²²⁹ Wilson (1995), S. 153f.

²³⁰ Payne (1984), S. 184f.

²³¹ Wilson (1995), S. 153f.

²³² Wilson (1995), S. 218f.

²³³ Wilson (1995), S. 176f.

Da die Gründerfamilien ihre Macht über die Unternehmen nicht abgeben wollten, gab es in England viel weniger qualifizierte Manager in den Vorständen der Großunternehmen als in Deutschland oder den USA.²³⁴

Wie bereits erwähnt, kam es in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts in England zu einer Vielzahl von Fusionen und **Übernahmen**. Zu dieser Zeit wurde ein Übernahme-Angebot an den Vorstand gerichtet. Die gesamten Verhandlungen im Zusammenhang mit einer Übernahme wurden mit dem Vorstand geführt.²³⁵

Der Vorstand prüfte das Angebot und gab dann eine Empfehlung an seine Aktionäre, ob diese nun die Aktien verkaufen oder halten sollten. Dies war bis 1950 der übliche Ablauf eines Übernahmeverfahrens. Es wurden nur sehr vereinzelt Übernahme-Angebote direkt an die Aktionäre gerichtet. Der Grund dafür war, dass die Informationen für die potentiellen Bieter sehr ungenau waren. Das englische Unternehmensrecht war in dieser Sache noch nicht vollständig definiert. So konnte der Vorstand verfälschte Bilanzen und Zahlen veröffentlichen, die nicht die tatsächliche Situation des Unternehmens widerspiegeln. Erst durch die Verhandlungen mit dem Vorstand bekam man verlässliche Informationen, um einen geeigneten Angebotspreis zu ermitteln.²³⁶

Die Aktionäre verhielten sich in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts sehr loyal gegenüber ihren Vorstand. Selbst bei einem direkten Übernahme-Angebot an die Aktionäre hätten diese ihren Vorstand um seine Meinung zu dem angebotenen Preis bzw. um eine Empfehlung gebeten. Denn nur der Vorstand wusste über den wahren Wert des Unternehmens Bescheid. Deshalb fanden feindliche Übernahmen in England bis 1950 nur sehr vereinzelt statt.²³⁷

Die meisten Übernahme-Angebote von managerkontrollierten Unternehmen wurden von den familienkontrollierten Großunternehmen sofort ausgeschlagen. Die Familienmitglieder hatten Angst durch eine Übernahme ihre Positionen im Vorstand zu verlieren. Die Gründerfamilien wollten ihre Werte und ihre Unabhängigkeit behalten.²³⁸

So wurden auch sehr gute und wirtschaftlich rationale Angebote von den Familienmitgliedern im Vorstand abgelehnt und nicht an die Aktionäre weitergegeben. Auch für direkte An-

²³⁴ Berghoff (2004), S. 93f.

²³⁵ Franks/Mayer/Rossi (2005), S. 593f.

²³⁶ Hannah (1974), S. 24ff.

²³⁷ Franks/Mayer/Rossi (2005), S. 594f.

²³⁸ Hannah (1974), S. 24ff.

gebote an die Aktionäre wurde vom Vorstand keine Verkaufsempfehlung abgegeben. So blieben viele wirtschaftliche Möglichkeiten ungenutzt. Doch den Gründerfamilien war nur wichtig, dass sie ihren Einfluss auf das Unternehmen über den Vorstand aufrecht erhalten konnten.²³⁹

Somit verhinderten die familiengeführten dominanten Großunternehmen eine Management-Hierarchie sowie unzählige ökonomisch sinnvolle Übernahmen, wodurch das englische Wirtschaftssystem an **Effizienz** verlor. Durch den Mangel an professionellen Managern in der Führung der englischen Großunternehmen war man den Herausforderungen des neuen Jahrhunderts nicht gewachsen. Nur durch neue Management-Techniken hätte man die Vorteile und Potentiale der neuen Technologien nutzen können.²⁴⁰ Die familiengeführten Großunternehmen hingegen investierten zu wenig in neue Technologien, weigerten sich mit anderen Unternehmen zu fusionieren und versäumten neue Trends.²⁴¹ Dies schwächte die englische Wirtschaft stark. Sie verlor an Vitalität und auch das Wachstum wurde gehemmt.²⁴²

So fiel England im Maschinenbau und in der Metall-Industrie hinter Deutschland und die USA zurück, obwohl die Engländer den Weltmarkt dieser Industrien im 19. Jahrhundert beherrscht hatten.²⁴³ Hauptgrund dafür war, dass die Zunahme moderner, managerkontrollierter Unternehmen zwischen 1920 und 1950 in England weitaus geringer war als in den USA und Deutschland.²⁴⁴

4.3.4 Der Rückgang des Familieneinflusses ab 1950

Die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts brachte eine drastische Verringerung des Einflusses der Gründerfamilien auf die englischen Großunternehmen.

Der 1948 in Kraft getretene „companies act“ enthielt eine Reihe neuer und strenger Regelungen. Börsennotierte Unternehmen konnten nun diverse Bilanzierungsspielräume nicht mehr nutzen und mussten ihre Abschlüsse, Bilanzen und Finanzberichte ab 1948 unverfälscht publizieren.²⁴⁵

²³⁹ Hannah (1974), S. 31.

²⁴⁰ Amatori/Colli (2011), S. 90.

²⁴¹ Berghoff (2004), S. 93f.

²⁴² Payne (1984), S. 188.

²⁴³ Amatori/Colli (2011), S. 93.

²⁴⁴ Jones/Sluyterman (2003), S. 115.

²⁴⁵ Colli/Rose (1999), S. 41.

Alle Informationsbeschränkungen gegenüber der Öffentlichkeit wurden aufgelöst.²⁴⁶

Diese neue Publizitätspflicht wirkte wie ein Sprungbrett für **feindliche Übernahmen**.²⁴⁷

So konnten andere Unternehmen erstmals Aktien- und Ertragswerte eines anderen Unternehmens errechnen, ohne mit dessen Vorstand in Verhandlungen zu treten. Alle Daten für die Berechnung des Unternehmenswertes waren nun öffentlich zugänglich. So kam es im Jahre 1953 zu der ersten großen feindlichen Übernahme: Charles Clore wollte die börsennotierte Muttergesellschaft der Schuhgeschäftskette „Freeman, Hard and Willis“ übernehmen. Dazu kontaktierte er direkt die Aktionäre dieser Firma und stellte ihnen ein Angebot. Er bot den aktuellen Aktienpreis zuzüglich dem Dreifachen der aktuellen Dividende. Dieses Angebot war so gut, dass die Aktionäre den Vorstand nicht mehr um eine Empfehlung fragten und ihre Anteile sofort an Charles Clore verkauften.²⁴⁸

Diese direkten feindlichen Übernahmen nahmen nun stark zu. Der Vorstand wurde nun immer seltener in die Übernahme-Verhandlungen mit eingebunden.²⁴⁹ Durch diese Änderungen konnte der familiendominierte Vorstand ökonomisch rationelle Übernahme-Angebote nicht mehr einfach ablehnen.

Hatte ein familiengeführtes Großunternehmen viel Potential, jedoch ein rückständiges Management, wurde es durch eine feindliche Übernahme von einem modernen managerkontrollierten Unternehmen übernommen. Dieses Unternehmen hielt nun die Mehrheit der Anteile an dem übernommenen Unternehmen und konnte dadurch den Vorstand im Rahmen der Jahreshauptversammlung bestimmen. Die Mitglieder der Gründerfamilie wurden abgewählt und professionelle Manager im Vorstand eingesetzt. Dies erhöhte die Effizienz und die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.²⁵⁰

Durch den Verlust der Position im Vorstand verloren die Familienmitglieder nun die Kontrolle über die Unternehmen.

Aufgrund der vielen feindlichen Übernahmen leiteten die Familienunternehmen ab 1959 Abwehrmechanismen gegen diese Übernahmen ein. Dazu zählten die Ausgabe von Vorzugsaktien (Aktien ohne Stimmrecht) und die Errichtung von Pyramidenstrukturen. Hier werden die angegliederten Unternehmen von einer Holding-Gesellschaft kontrolliert.²⁵¹

²⁴⁶ Hannah (1974), S. 30.

²⁴⁷ Colli/Rose (1999), S. 41.

²⁴⁸ Franks/Mayer/Rossi (2005), S. 594f.

²⁴⁹ Hannah (1974), S. 30.

²⁵⁰ Hannah (1974), S. 31.

²⁵¹ Franks/Mayer/Rossi (2005), S. 584.

Doch in den 1960er und 1970er Jahren wurden Finanzinstitute immer einflussreichere Investoren. Zusammen mit der Londoner Börse weigerten sich die englischen Banken, die Emission von Vorzugsaktien zu genehmigen. Auch den schützenden Holding-Gesellschaften wurde der Zugang zum Kapitalmarkt verweigert. Somit wurden diese Schutzmaßnahmen immer stärker abgebaut und waren zu Beginn der 1980er Jahre in der englischen Wirtschaft nicht mehr zu finden.²⁵²

Die Unternehmen waren stark vom Finanzsektor abhängig. Somit wurden die Abwehrmechanismen, die bis heute in Deutschland und Italien ein konzentriertes Eigentum an Großunternehmen ermöglichen, in England nach kurzer Zeit wieder abgeschafft.²⁵³

Die feindlichen Übernahmen sowie das Ausbleiben von Schutzmaßnahmen gegen diese Übernahmen hatten starke Auswirkungen auf die englische Wirtschaft. Auf diese Auswirkungen wird nun näher eingegangen:

Zwischen 1950 und 1970 veränderte sich die englische Unternehmenslandschaft. Durch die feindlichen Übernahmen nahm ab 1953 die industrielle Konzentration stark zu.²⁵⁴

Zwischen 1948 und 1961 wurden 25% der börsennotierten englischen Unternehmen von anderen börsennotierten Unternehmen übernommen. Von 1961 bis 1968 erhöhte sich dieser Prozentsatz nochmals auf 38%.²⁵⁵

Somit stieg die Zahl der Konzerne und Unternehmensgruppen stark. Viele dieser neuen Großunternehmen erweiterten ihre Produktpalette. Bis 1950 erweiterten nur 23 der 100 größten Unternehmen ihr ursprüngliches Produktsortiment. 1970 hatten hingegen bereits 60 der 100 größten Unternehmen eine Diversifizierung ihres Angebots hinter sich. Weiters nahm die Zahl der Produktionsstätten stark zu. Durch die immer größer werdenden Unternehmen erhöhte sich auch das Ausmaß der Geschäftstätigkeiten. Um diese neuen Herausforderungen meistern zu können, benötigte man im Vorstand moderne Management-Praktiken.²⁵⁶ Diversifizierung, eine externe Finanzierung sowie ein professionelles Management wurden für die englische Wirtschaft immer bedeutender.²⁵⁷

²⁵² Franks/Mayer/Rossi (2005), S. 584f.

²⁵³ Franks/Mayer/Rossi (2005), S. 603f.

²⁵⁴ Payne (1984), S. 179.

²⁵⁵ Hannah (1974), S. 24.

²⁵⁶ Wilson (1995), S. 214f.

²⁵⁷ Payne (1984), S. 179.

Dies waren alles Gründe für die zunehmende Bedeutung von Managern. Die Manager-Revolution begann nun, mit einiger Verspätung, auch in England.

Dadurch wurden nun die „multidivisional firms“, die in den USA bereits seit den 1920er Jahren üblich waren, auch in England immer bedeutender. Den Mitgliedern der Gründerfamilie fehlte die Expertise, um solch ein diversifiziertes Großunternehmen zu führen. Auch wenn die Familienmitglieder im Vorstand nicht aufgrund einer feindlichen Übernahme entlassen wurden, mussten sie, wegen des fehlenden Management-Know-Hows, im Laufe der Zeit ihre Posten aufgeben. So bekamen die professionellen Manager Positionen mit mehr Macht und Verantwortung.²⁵⁸

Die Trennung zwischen Eigentum und Kontrolle in englischen Großunternehmen war nun endgültig vollzogen.²⁵⁹ Ende der 1970er Jahre gab es so gut wie keine familiengeführten Großunternehmen in der englischen Wirtschaft.²⁶⁰ Die Familienmitglieder verschwanden fast gänzlich aus den Vorständen der Großunternehmen und verloren ihren Einfluss. Somit waren diese Unternehmen keine Familienunternehmen mehr. Der Familieneinfluss beschränkte sich ab diesem Zeitpunkt auf die kleinen und mittleren Unternehmen Englands.²⁶¹ Die englischen Großunternehmen wurden also ab den 1970er Jahren von Managern geführt und hatten keine dominante Eigentümergruppe.

Um 1990 konnten englische Unternehmen wieder mit den großen amerikanischen Konzernen konkurrieren. Firmen wie ICI, Shell und Glaxo entwickelten sich zu international erfolgreichen Unternehmensgruppen. Dadurch ging jedoch das traditionelle britische Unternehmertum verloren.²⁶²

4.3.5 Besonderheiten des englischen Wirtschaftssystems

Seit den späten 1970er Jahren bis heute ist die englische Wirtschaft von gestreutem Eigentum an Großunternehmen geprägt. Das Eigentum an einer Firma ist auf sehr viele Investoren und Aktionäre aufgeteilt. Es gibt keine dominierende Eigentümergruppe. Das Unternehmen wird von professionellen Managern geführt. Die Aktionäre üben ihr Mitspracherecht nur im Rahmen der jährlichen Hauptversammlung aus.²⁶³ In vielen englischen Wirtschaftssektoren

²⁵⁸ Wilson (1995), S. 216ff.

²⁵⁹ Colli/Rose (1999), S. 41.

²⁶⁰ Colli/Rose (1999), S. 25.

²⁶¹ Payne (1984), S. 179.

²⁶² Wilson (1995), S. 223f.

²⁶³ Franks/Mayer/Rossi (2005), S. 584.

gibt es Monopole und Oligopole, die von großen börsennotierten Unternehmen dominiert werden.²⁶⁴

England und Zentraleuropa hatten im 18. und 19. Jahrhundert dieselben wirtschaftlichen Ursprünge, jedoch unterscheiden sich heute diese Wirtschaftssysteme stark. In Zentraleuropa dominierte noch immer konzentriertes Eigentum am Unternehmen. So beläuft sich die durchschnittliche Größe einer Eigentümergruppe in Deutschland auf 27%. Die größte Eigentümergruppe ist in vielen Fällen noch immer die Gründerfamilie. Somit behielten diese Familien den Einfluss auf ihre Unternehmen. In England beträgt die Durchschnittsgröße einer Eigentümergruppe weniger als 5%. Die Anteile der ehemaligen Unternehmerfamilien sind noch geringer.²⁶⁵

Somit kann angenommen werden, dass England im Laufe der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts das US-amerikanische Wirtschaftssystem übernommen hat. Jedoch gibt es auch zwischen diesen Systemen weiterhin beträchtliche Unterschiede. Die Entscheidungsrechte bezüglich der Übernahmeangebote sind in den beiden Staaten verschieden. Durch die in England üblichen feindlichen Übernahmen treffen die Aktionäre selbst die Entscheidung, ob sie das Angebot annehmen und ihre Aktien verkaufen. In den USA führte das Management hingegen erfolgreich Abwehrmechanismen gegen diese Übernahmen ein. Somit haben feindliche Übernahmen in den USA heute eine sehr geringe Bedeutung.²⁶⁶

Daraus ist ersichtlich, dass sich das englische Wirtschaftssystem nicht nur von dem in Zentraleuropa, sondern auch von dem in den USA stark unterscheidet. Diese Unterschiede lassen sich durch die Dominanz der Gründerfamilien im Vorstand der englischen Großunternehmen bis 1950 sowie durch die feindlichen Übernahmen ab 1953 erklären.

4.3.6 Fallbeispiele englischer Familienunternehmen

Da große englische Familienunternehmen in den traditionellen Branchen am längsten Bestand hatten, werden im Folgenden mit Cadbury und Vestey Meat zwei Familienunternehmen der Lebensmittelindustrie im Detail beschrieben.

²⁶⁴ Hannah (1974), S. 22.

²⁶⁵ Franks/Mayer/Rossi (2005), S. 584.

²⁶⁶ Franks/Mayer/Rossi (2005), S. 585f.

4.3.6.1. Cadbury

John Cadbury eröffnete 1824 ein Geschäft in Birmingham, das Lebensmittel wie Tee, Kaffee, Kakao und selbst gemachte Schokolade verkaufte. 1847 ging er mit seinem Bruder Benjamin eine Partnerschaft ein und gründete das Unternehmen Cadbury. Der Absatz von Kakao, Trink-Schokolade und Schokoladeriegeln stieg in den nächsten Jahren rasant an.²⁶⁷

1861 übernahmen die Söhne der Firmengründer Richard und George Cadbury das Familienunternehmen. Das Geschäft mit Schokoladeprodukten florierte.²⁶⁸ 1879 wurde eine Fabrik zur Schokoladeproduktion mit 2.600 Angestellten eröffnet. Bis 1919 blieb das Unternehmen zu 100% in Familienbesitz und unter der Führung der Nachkommen des Firmengründers. Noch im selben Jahr fusionierte Cadbury mit dem ebenfalls familienkontrollierten Schokoladeproduzenten J.S. Fry and Sons.²⁶⁹

Die Holding-Gesellschaft "The British Cocoa and Chocolate Company" wurde gegründet. Die beiden Familien hielten über diese Holding-Gesellschaft den Mehrheitsbesitz am neu entstandenen Unternehmen, das weiter unter dem Namen Cadbury geführt wurde. So stand ab 1919 Cadbury unter der Kontrolle und Führung der Familien Cadbury und Fry. In den nächsten Jahrzehnten wurde das Sortiment um eine Vielzahl von Schokoriegeln, Pralinen und Trinkschokoladen erweitert, und Cadbury entwickelte sich zu einem der größten Schokoladenhersteller Englands.²⁷⁰

Im Laufe der Zeit nahm der Einfluss der Familie Fry ab, und die Familie Cadbury gewann an Einfluss. Die Familie Fry hielt um 1960 10% der Unternehmensanteile und die Familie Cadbury 50% der Anteile. Die übrigen 40% waren im Besitz von über 200 Aktionären.²⁷¹

Um das Produktsortiment zu erweitern, erfolgte im Jahre 1969 eine Fusion mit dem Soda- und Limonadenproduzenten Schweppes. Daraus entstand das Unternehmen Cadbury-Schweppes.²⁷²

Die Familie Cadbury blieb über die Holding-Gesellschaft Mehrheitseigentümer, und mit Adrian Cadbury hatte ein Familienmitglied den Vorstandsvorsitz über das neu gegründete Unternehmen Cadbury-Schweppes inne.²⁷³

²⁶⁷ Franks/Mayer/Rossi (2005), S. 600.

²⁶⁸ Cadbury (2013), <http://www.cadbury.co.uk>

²⁶⁹ Franks/Mayer/Rossi (2005), S. 600f.

²⁷⁰ Cadbury (2013), <http://www.cadbury.co.uk>

²⁷¹ Franks/Mayer/Rossi (2005), S. 600f.

²⁷² Franks/Mayer/Rossi (2005), S. 599f.

²⁷³ Cadbury (2013), <http://www.cadbury.co.uk>

Bis zum Jahr 2000 hatte Dominic Cadbury, ein Nachkomme der Gründerfamilie, den Aufsichtsratsvorsitz über das Großunternehmen. Zuvor war er von 1983 bis 1993 Vorstandsvorsitzender.²⁷⁴ Danach ging der Einfluss der Gründerfamilie durch Aktienemissionen stark zurück. Cadbury-Schweppes kaufte 2003 mit Adams den zweitgrößten Kaugummi-Hersteller der Welt und wurde zum weltweit führenden Süßwarenproduzenten. Im Jahre 2008 wurde Schweppes wieder abgestoßen, und der Süßwarenkonzern hieß wieder Cadbury.²⁷⁵

2010 wurde Cadbury vom US-amerikanischen Nahrungsmittelkonzern Kraft Foods übernommen. Kraft Foods wurde damit der größte Lebensmittelkonzern der Welt.²⁷⁶

Damit endete im Jahre 2010 die Geschichte dieses englischen Familienunternehmens endgültig.

Das gleiche Schicksal ereilte übrigens auch das familienkontrollierte Süßwarenunternehmen Rowntree's. Dieses englische Großunternehmen wurde im Jahre 1988 vom Nahrungsmittelkonzern Nestlé übernommen und ist heute ein Teil der Division Nestlé UK.²⁷⁷

4.3.6.2. Vestey Foods Group

Dieses Familienunternehmen wurde im Jahr 1897 von den Brüdern Edmund und William Vestey gegründet. Unternehmensgegenstand war der Import von und der Handel mit Lebensmitteln (vor allem Fleisch und Milchprodukte) aus Übersee. Aufgrund des starken Bevölkerungswachstums in England um 1900 stieg der Lebensmittelbedarf stark an und konnte nur mit Hilfe von Importen gedeckt werden. Die Gebrüder Vestey erkannten diesen Bedarf, und ihr Unternehmen war schnell sehr erfolgreich. Man importierte Lebensmittel aus den USA sowie auch aus Russland. Da es zu dieser Zeit zu wenige Kühlhäuser gab, errichteten die Brüder eigene Kühlhäuser in Hull, London, Liverpool und Glasgow. Im Zuge der Expansion wurden auch Lagerhäuser in Paris, New York, Moskau und St. Petersburg eröffnet. Im Jahre 1911 kauften die Brüder ein Kühlschiff, das die Milch- und Eiprodukte nach England transportierte. Daraus entstand eine Flotte, die heute aus neun Kühlschiffen besteht. Zwischen 1913 und 1920 wurden Kühlhäuser in Venezuela, Argentinien und Brasilien gekauft. Unter anderem wurde nun auch Rindfleisch aus diesen Ländern nach England importiert. Im Laufe

²⁷⁴ Forbes (2013), <http://www.forbes.com>

²⁷⁵ Cadbury (2013), <http://www.cadbury.co.uk>

²⁷⁶ Slodczyk et al. (2013), <http://www.handelsblatt.com>

²⁷⁷ Nestlé UK (2013), <http://www.nestle.co.uk>

des 20. Jahrhunderts baute Vestey Foods ein Netzwerk aus über 2.500 Groß- und Einzelhandelsgeschäften in England auf.²⁷⁸

Heute besteht die Vestey Foods Group aus zwölf Unternehmen, die sich auf die Lagerung, den Import und den Vertrieb von Lebensmittel spezialisiert haben.²⁷⁹

Das Unternehmen befindet sich bis heute zu 100% im Besitz der Familie Vestey. Dieses Großunternehmen wird aktuell in der vierten Generation von der Gründerfamilie kontrolliert.²⁸⁰ Die Vestey Foods Group kann als „hidden champion“ bezeichnet werden. Durch ihre Innovationskraft verbessern sie ständig ihre Dienstleistungen auf dem Gebiet der Kühlung und des Transports von Lebensmittel. In dieser Nische ist das Familienunternehmen bereits über mehrere Generationen hinweg international erfolgreich.

Somit ist die Vestey Foods Group als familienkontrolliertes Großunternehmen eine der großen Ausnahmen in der englischen Wirtschaft.

²⁷⁸ Vestey Foods (2013a), <http://www.vesteyfoods.com>

²⁷⁹ Vestey Foods (2013b), <http://www.vesteyfoods.com>

²⁸⁰ Vestey Foods (2013a), <http://www.vesteyfoods.com>

4.4 Familienunternehmen in Japan

4.4.1 Vorgeschichte

Mit der Meiji-Restauration im Jahre 1868 begann die Modernisierung der japanischen Wirtschaft. Die neu gegründete Zentralregierung hatte das Ziel, so schnell wie möglich das westliche Wirtschaftssystem zu übernehmen und die Industrialisierung voranzutreiben.²⁸¹

Die Regierung gründete Großunternehmen in den Sektoren Bergbau, Zement, Textilien, Glas und Schiffsbau. Dafür wurden auch ausländische Experten zu Rate gezogen.²⁸²

Japan imitierte westliche Modelle. Die Kriegsflotte wurde am Beispiel von England modernisiert. Das Rechtssystem wurde von Frankreich übernommen. Weiters wurde das amerikanische Bankensystem eingeführt.²⁸³

Die neue Regierung gründete nicht nur Industrieunternehmen, sondern auch Banken und Versicherungen. Diese neuen staatlichen Großunternehmen sollten ein Vorbild für den privaten Sektor sein.²⁸⁴

Diese Anstrengungen zeigten Wirkung, und auch die Privatwirtschaft wuchs stetig. Somit gab es um 1880 in Japan 4 Typen von Großunternehmen:

- Staatlich geführte Unternehmen
- Traditionelle Familienunternehmen mit einer Unternehmensgeschichte bis hin zur Tokugawa-Periode
- Neu gegründete Familienunternehmen nach der Meiji-Restauration
- Börsennotierte Aktiengesellschaften²⁸⁵

4.4.2 Der Aufstieg der Zaibatsu

In den 1880er Jahren war es dem Staat nicht mehr möglich, alle von ihm gegründeten Unternehmen erfolgreich zu führen. Die Unternehmen wirtschafteten teilweise ineffizient.²⁸⁶

Deshalb begann die japanische Regierung, staatlich geführte Industrieunternehmen an die Privatwirtschaft zu verkaufen. Diese privatisierten Unternehmen waren vorwiegend in folgenden Sektoren tätig: Bergbau, Schiffsbau und Textilien.

²⁸¹ Voack (1962), S. 11ff.

²⁸² Amatori/Colli (2011), S. 95.

²⁸³ Amatori/Colli (2011), S. 124.

²⁸⁴ Voack (1962), S. 13.

²⁸⁵ Morikawa (1982), S. 76.

²⁸⁶ Amatori/Colli (2011), S. 95.

Ein Großteil dieser Unternehmen wurde von wohlhabenden Unternehmerfamilien gekauft. Diese Familien garantierten die Weiterführung der staatlichen Unternehmen in nationalem Interesse. Deshalb verkaufte der Staat diese Unternehmen zu einem sehr niedrigen Preis. Somit begann eine Phase der Expansion der Familienunternehmen.²⁸⁷

Durch den Zukauf von Industrieunternehmen verschiedenster Sektoren war es den Familienunternehmen bald nicht mehr möglich, den Betrieb als ein einziges großes Unternehmen zu führen. Deshalb bildeten die großen Familienunternehmen ab 1890 Unternehmensgruppen.²⁸⁸

Dies war die Geburtsstunde der **ZAIBATSU**. Unter diesem Begriff versteht man eine diversifizierte Unternehmensgruppe im Besitz und unter Kontrolle einer einzigen Familie.²⁸⁹

Diese familienkontrollierte Unternehmensgruppe weist eine pyramidenförmige Struktur auf.²⁹⁰

Folgende Grafik soll diese Struktur näher veranschaulichen:

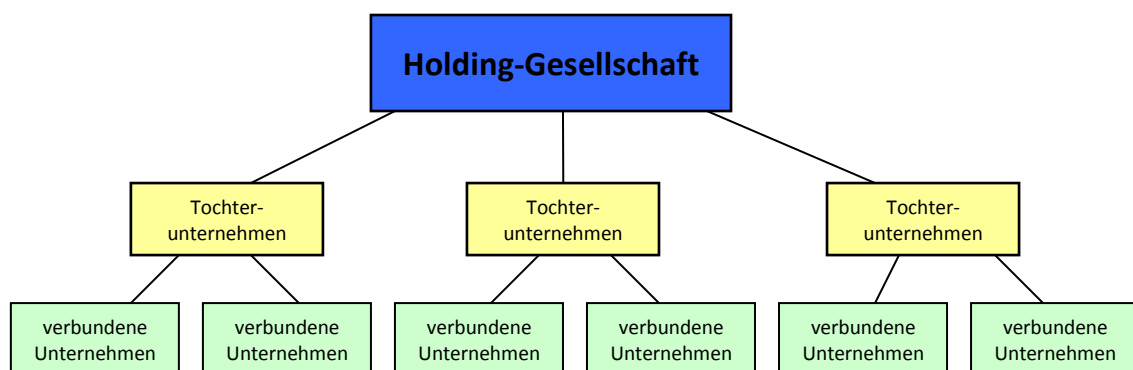


Abbildung 9: Pyramidenstruktur
eigene Darstellung, Datenquelle: Voack (1962), S. 37.

An der Spitze eines Zaibatsu steht eine Holding-Gesellschaft. Diese Gesellschaft ist im Besitz und unter der Führung der Gründerfamilie. Die Holding-Gesellschaft hält den Mehrheitsanteil an den Tochterunternehmen der Unternehmensgruppe. Diese halten wiederum den Mehrheitsanteil an ihren Tochterunternehmen, sodass diese dadurch indirekt mit der Holding-Gesellschaft verbunden sind und unter ihrer Kontrolle stehen. Somit war es der Zaibat-

²⁸⁷ Voack (1962), S. 80.

²⁸⁸ Voack (1962), S. 22.

²⁸⁹ Amatori/Colli (2011), S. 95.

²⁹⁰ Morck/Nakamura (2005), S. 376.

su-Familie möglich, sich die Kontrolle über eine sehr große Anzahl an Unternehmen zu sichern.²⁹¹

Diese Holding-Gesellschaft heißt in der Landessprache „Honsha“. Meistens war das Familienoberhaupt auch Präsident der Honsha. Hier trafen die Familienmitglieder wichtige Entscheidungen über die Ausweitung der Tätigkeiten auf neue Wirtschaftssektoren. Durch diese Gesellschaft hatte die Familie totale Macht über die angegliederten Unternehmen. Dies ging sogar so weit, dass die Ernennung eines Abteilungsleiters eines Tochterunternehmens nur mit Zustimmung der Holding-Gesellschaft gültig war.²⁹²

Ein weiterer Vorteil dieser Pyramidenstruktur ist die erleichterte Kapitalaufbringung. Denn es genügt ein Eigentumsanteil von über 50% am Unternehmen. Das heißt, man kann einen Teil der Anteile des Unternehmens am Aktienmarkt veräußern und bekommt so Kapital von außen, ohne die Kontrolle über das angegliederte Unternehmen zu verlieren. Ausschlaggebend ist, dass sich die Holding-Gesellschaft an der Spitze in Familienbesitz befindet.²⁹³

Durch diese Struktur war es den Zaibatsu möglich, immer mehr Unternehmen in ihren Konzernen aufzunehmen und immer mehr Sektoren zu beherrschen. So kam es dazu, dass Anfang des 20. Jahrhunderts nur zehn Zaibatsu die japanische Wirtschaft dominierten. Diese erlangten zudem Kontrolle über den größten Teil folgender Branchen:

- Finanzdienstleistungen (Banken und Versicherungen)
- Bergbau
- Internationaler Handel²⁹⁴

Wie bereits erwähnt, gab es zehn Zaibatsu in der japanischen Wirtschaft:

Die „vier großen“ Familienunternehmen waren:

Mitsubishi, Mitsui, Yasuda und Sumitomo. Diese vier Zaibatsu verfügten in ihren Unternehmensgruppen auch über Banken und Versicherungsgesellschaften. Das heißt, diese Zaibatsu hatten durch die Spareinlagen der Bevölkerung jederzeit Zugang zu neuem Kapital.²⁹⁵

²⁹¹ Voack (1962), S. 37.

²⁹² Voack (1962), S. 43f.

²⁹³ Morck/Nakamura (2005), S. 381ff.

²⁹⁴ Voack (1962), S. 15.

²⁹⁵ Voack (1962), S. 17.

Diese „Hausbanken“ wirkten als Kreditgeber sowie als Anteilseigner des Zaibatsu-Konzerns. Weiters wurden die finanziellen Mittel von den Banken an die Tochtergesellschaften verteilt.²⁹⁶

Die übrigen sechs Zaibatsu Asano, Nissan, Furukawa, Okura, Nakajima und Nomura hatten kein Unternehmen des Finanzsektors in ihrer Gruppe.²⁹⁷

Auf die Entwicklung der großen Zaibatsu Mitsubishi und Mitsui wird im Laufe dieser Arbeit noch detailliert eingegangen.

In der Zwischenkriegszeit wurden die kapitalintensiven Branchen, wie Chemie, Stahl und Maschinenbau, auch in Japan immer bedeutender. Von 1915 bis 1940 verzeichneten diese Branchen jährlich zweistellige Zuwachsraten. Dies nutzten die Zaibatsu und investierten stark in diese Sektoren. So erweiterten sie stetig ihre Geschäftsfelder. Mitsui, eines der größten Zaibatsu, kontrollierte 1930 über 100 Unternehmen.²⁹⁸ Vor dem Zweiten Weltkrieg konzentrierten die zehn Zaibatsu die wirtschaftliche Macht Japans in ihren Händen.²⁹⁹

Durch die Holding-Gesellschaft in Familienbesitz konnten die Gründerfamilien entscheidenden Einfluss auf die Unternehmen behalten. Das heißt, dass zehn große Familienunternehmen die Wirtschaft eines gesamten Landes kontrollierten.

Dazu nun einige Zahlen: Vor 1938 lieferten die fünf größten Zaibatsu 35% des gesamten Outputs des Fertigungs- und Verarbeitungssektors. Weiters stellten die 4 großen Zaibatsubanken 75% aller japanischen Kredite bereit.³⁰⁰

4.4.3 Management der Zaibatsu

Durch die rasante Industrialisierung und das schnelle Wachstum der Zaibatsu merkten die Gründerfamilien schnell, dass sich die komplexen und dezentralisierten Führungsaufgaben ohne familienexterne professionelle Manager nicht mehr bewältigen lassen würden. Der Bedarf an qualifiziertem Personal wuchs stetig. Deshalb wurde sehr rasch eine Management-Hierarchie eingeführt.³⁰¹

Die Manager waren im Top-Management der Tochterunternehmen tätig, aber auch in der Holding-Gesellschaft. Es fand in diesem Fall eine Trennung von Eigentum und operativer Entscheidungskompetenz statt. Die Zaibatsu-Familie hatte die Kontrolle über die Unternehmen

²⁹⁶ Amatori/Colli (2011), S. 127.

²⁹⁷ Voack (1962), S. 17.

²⁹⁸ Amatori/Colli (2011), S. 125ff.

²⁹⁹ Voack (1962), S. 56.

³⁰⁰ Amatori/Colli (2011), S. 125ff.

³⁰¹ Morikawa (1992), S. 24.

und traf die strategischen Entscheidungen des Konzerns. Die Führung und das operative Geschäft der Tochterunternehmen wurde jedoch den bezahlten Managern überlassen. Diese Manager wurden als **Bantos** bezeichnet. Sie waren schon lange im Unternehmen tätig und waren gegenüber der Familie sehr loyal.³⁰²

Die bezahlten Manager arbeiteten immer sehr eng mit der Gründerfamilie zusammen. Die Familie bestimmte die Mitglieder des Top-Managements. Weiters kam es immer wieder zu Verhandlungen zwischen den Familienmitgliedern und den Managern innerhalb der Holding-Gesellschaft. Somit hatte die Familie noch immer die Kontrolle über ihr Unternehmen, sie verlor nur den direkten Einfluss auf das Day-to-Day-Management. Das Wissen und die Loyalität, die sich ein Familienunternehmen über Generationen aufgebaut hatte, blieben auch in den Zaibatsu erhalten.³⁰³

Die frühe Akzeptanz der familienexternen Manager und die intensive Zusammenarbeit zwischen diesen und der Gründerfamilie waren ein wesentlicher Faktor für den Erfolg der Zaibatsu. Bereits Mitsubishi-Gründer Iwasaki Yataro wusste, dass man im neuen Zeitalter Japans nur erfolgreich sein konnte, wenn man den Reichtum der Familie mit den Talenten der gebildeten Manager verbinden würde.³⁰⁴ Mit Hilfe eines effizienten Paradoxie-Managements konnten die Ressourcen dieser beiden Systeme optimal genutzt werden. Das Paradoxie-Management wurde bereits in Kapitel drei als einer der Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen beschrieben.

Im Folgenden werden eine Reihe weiterer Erfolgsfaktoren der Zaibatsu angeführt und analysiert.

4.4.4 Erfolgsfaktoren der Zaibatsu

Neben der frühen Einführung einer Management-Hierarchie gibt es noch weitere Faktoren für den Erfolg der familienkontrollierten Unternehmensgruppen in Japan:

- Zusammenarbeit mit dem Staat
- interne Organisation der Familie
- Diversifikation und vertikale Integration

Seit Beginn der Industrialisierung arbeiteten der Staat und die großen Familienunternehmen, die später zu den Zaibatsu heranwuchsen, sehr intensiv zusammen. Um 1880 brauchte die

³⁰² Amatori/Colli (2011), S. 128.

³⁰³ Colli (2003), S. 59f.

³⁰⁴ Morikawa (1982), S. 81.

Regierung große Mengen an Kapital, um die Rüstung zu stärken. Dieses Kapital erhielten sie von den wohlhabenden Unternehmerfamilien, die im Gegenzug die zuvor staatlich geführten Industrieunternehmen übernahmen. Im Anschluss half der Staat den Zaibatsu, vor allem durch Subventionen und Steuererleichterungen, ihre Macht zu erweitern. Anfang des 20. Jahrhunderts dominierten die zehn Zaibatsu große Teile der japanischen Wirtschaft, darunter auch die Rüstungsindustrie. So stellten die Zaibatsu Kriegsmaterial her und halfen dem Staat, neu eroberte Gebiete zu erschließen. Die Macht dieser Familien-Konzerne wurde immer größer und dadurch wuchs auch ihr Einfluss auf die Politik. In den 1920er Jahren diktieren die Zaibatsu ihre Wünsche an die Regierung. So wurden Top-Manager der Zaibatsu Finanzminister und Wirtschaftsminister.³⁰⁵

Weiters gab es eine strikte interne Organisation innerhalb der Familie. Im Laufe der Zeit wurde die Gründerfamilie immer größer, und es entwickelten sich verschiedene Familienzweige, so genannte Clans. Vertreter jedes Familien-Clans waren im Management bzw. in der Führung der Holding-Gesellschaft zu finden. Kein Clan durfte seine Unternehmensanteile an Dritte verkaufen. Weiters durfte kein Clan die Anteile von einem anderen Clan kaufen.³⁰⁶

So konnte eine Aufsplitterung des Konzerns verhindert werden. Die Familien-Clans hatten zwei gemeinsame Ziele:

1. Die vollkommene Kontrolle über den Konzern zu behalten.
2. Verhinderung der Schwächung bzw. des Zerfalls des Konzerns.³⁰⁷

Der letzte Erfolgsfaktor der Zaibatsu ist ihre dezentralisierte pyramidenförmige Struktur. Durch die Diversifikation und die vertikale Integration der angegliederten Unternehmen wurde erst das rasante Wachstum dieser Konzerne ermöglicht.³⁰⁸

4.4.5 Japan nach dem Zweiten Weltkrieg

Mit der Kapitulation Japans im August 1945 begann die Besetzung Japans durch die Alliierten unter der Führung des amerikanischen Generals Douglas MacArthur. Diese Besetzung dauerte

³⁰⁵ Voack (1962), S. 83f.

³⁰⁶ Morck/Nakamura (2005), S. 371.

³⁰⁷ Voack (1962), S. 40.

³⁰⁸ Amatori/Colli (2011), S. 127.

von 1945 bis 1952 und sollte das japanische Wirtschaftssystem nach amerikanischem Vorbild restrukturieren.³⁰⁹

Laut der US-amerikanischen Wirtschaftsdoktrin darf eine Wirtschaft nicht von wenigen großen Unternehmen dominiert werden. In Japan sollte ein freies Wettbewerbssystem, das Wirtschaftswachstum und Fortschritt fördert, entstehen.³¹⁰ Doch bis August 1945 dominierten die Zaibatsu fast alle japanischen Märkte. Sie kontrollierten Banken und die Distribution. So konnten sie unabhängigen Unternehmen den Zugang zum Kapitalmarkt verweigern.³¹¹

Weiters konnte sich durch die politische und finanzielle Macht der Zaibatsu in Japan nie ein starker Mittelstand entwickeln. Unabhängige Unternehmen mittlerer Größe, die eine Konkurrenz für die Zaibatsu darstellten, wurden von ihnen ruiniert oder man bekam diese Unternehmen unter Kontrolle.³¹²

So war das Primärziel der alliierten Besatzer, die zehn Zaibatsu zu zerschlagen. Die große Macht und der Reichtum der Zaibatsu-Familien sollten geschwächt werden.³¹³

Zur „Demokratisierung“ der japanischen Wirtschaft wurden folgende Schritte gesetzt:

1. Auflösung der Pyramidenstruktur der Zaibatsu.
2. Abschaffung der Kapitalverflechtung zwischen den Zaibatsu-Unternehmen
3. Vernichtung des Einflusses der Familien auf die Wirtschaft
4. Zerteilung von Großunternehmen, die Monopolmacht besitzen, in mehrere rivalisierende Unternehmen.
5. Streuung der Eigentumsanteile an den Unternehmen.
6. Einführung eines Anti-Konzentrations-Gesetzes³¹⁴

Noch im September 1945 wurden die Holding-Gesellschaften der vier großen Zaibatsu aufgelöst.³¹⁵ Anschließend wurden aus den Unternehmen der Zaibatsu einzelne unabhängige Unternehmen. Durch das 1947 eingeführte „Anti-Trust-Law“ mussten die Unternehmen ihre

³⁰⁹ Morck/Nakamura (2005), S. 423.

³¹⁰ Voack (1962), S. 100.

³¹¹ Morck/Nakamura (2005), S. 424.

³¹² Voack (1962), S. 89.

³¹³ Voack (1962), S. 97ff.

³¹⁴ Voack (1962), S. 102f.

³¹⁵ Breuer (2002), S. 65f.

Anteile an anderen Unternehmen verkaufen und ihr Stimmrecht aufgeben. Banken und Unternehmen durften maximal 5% der Anteile eines anderen Unternehmens halten.³¹⁶

1949 wurde die Börse wieder geöffnet, und die Aktien der Zaibatsu-Unternehmen wurden der breiten Öffentlichkeit angeboten. So entstand eine Streuung des Eigentums, und es gab keine dominante Eigentümergruppe mehr.³¹⁷

Um den Reichtum der Zaibatsu-Familien zu schwächen, wurde eine progressive Vermögenssteuer eingeführt. Verfügte man über ein Vermögen größer als 15 Millionen Yen, musste man 90% an Steuern zahlen. Weiters mussten die Familien ihre gesamten Unternehmensanteile an den Staat abgeben. Man bekam dafür, als eine Art Entschädigung, Staatsanleihen, doch diese waren durch die Inflation so gut wie wertlos.³¹⁸

1947 mussten die 56 führenden Mitglieder der zehn großen Zaibatsu-Familien ihr Vermögen einfrieren und für mindestens zehn Jahre ihre Führungspositionen in den Unternehmen aufgeben. Sie durften nicht mehr in der Wirtschaft tätig sein.³¹⁹

Durch diese Maßnahmen verloren die Zaibatsu-Familien die direkte sowie indirekte Kontrolle über ihre Unternehmen und auch den größten Teil ihres Reichtums. Die großen Unternehmerfamilien wurden vollständig entmachteter.

Doch das „Anti-Trust-Law“ behinderte den Wirtschaftsaufschwung nach dem Krieg stark. Deshalb wurde es 1949 gelockert. Unternehmensanteile an anderen Unternehmen waren nur mehr verboten, wenn sie den Wettbewerb beschränkten.³²⁰ Nach der alliierten Besetzung wurde dieses Gesetz 1953 nochmals gelockert. So kam es zu einer Wiedererstehung der ursprünglichen Zaibatsu-Konzerne.³²¹

Die Unternehmen begannen sich untereinander horizontal zu verflechten. Die früheren großen Hausbanken der Zaibatsu halfen nun, die alten Unternehmensgruppen wiederherzustellen.³²² Diese Banken hielten nun große Industriebeteiligungen und wurden für die japanische Wirtschaft immer bedeutender.³²³

³¹⁶ Morck/Nakamura (2005), S. 423f.

³¹⁷ Morck/Nakamura (2005), S. 426.

³¹⁸ Voack (1962), S. 114f.

³¹⁹ Breuer (2002), S. 65f.

³²⁰ Voack (1962), S. 133f.

³²¹ Voack (1962), S. 149.

³²² Amatori/Colli (2011), S. 172.

³²³ Morck/Nakamura (2005), S. 439ff.

Die früheren familienexternen Top-Manager der Zaibatsu wurden wieder in ihre Positionen eingesetzt. Durch Fusionen und Kapitalverflechtungen wurde die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen der ehemaligen Zaibatsu-Konzerne immer intensiver. Durch die Kombination von Handelsfirmen waren die früheren Unternehmensgruppen wieder in ihrer vollen Größe in der Wirtschaft tätig.³²⁴

So kam es dazu, dass um 1955 Mitsubishi, Mitsui und Sumitomo wieder erfolgreiche Unternehmensgruppen waren. Zwischen diesen neuen Gruppen und den familienkontrollierten Zaibatsu vor 1945 gibt es jedoch große Unterschiede:

- Unter der alliierten Besetzung schwächten die Vermögenssteuer (bereits zuvor beschrieben), sowie diverse Sonderverbote den Reichtum und den Einfluss der Zaibatsu-Familien stark. Somit hatten diese zuvor mächtigen Familien keine Macht bzw. Kontrolle über die nachfolgenden Gruppen ihrer ehemaligen Konzerne.
- Weiters wurden die einzelnen Unternehmen nicht mehr von einer Holding-Gesellschaft kontrolliert. Die Wiedererrichtung dieser Gesellschaften wurde nach dem Zweiten Weltkrieg per Gesetz verboten.³²⁵

Diese neu gegründeten Unternehmensgruppen werden als „**KEIRETSU**“ bezeichnet. Nun folgt eine genauere Definition dieses Begriffes:

Keiretsu bezeichnet in Japan eine Unternehmensgruppe oder auch eine Unternehmenskooperation. Es werden sowohl horizontale Unternehmensgruppen (**horizontale Keiretsu**) als auch vertikale Unternehmensgruppen (**vertikale Keiretsu**) mit diesem Begriff bezeichnet.³²⁶

Die horizontalen Keiretsu Mitsubishi, Sumitomo und Mitsui haben sich, wie bereits erwähnt, nach dem Zweiten Weltkrieg aus den gleichnamigen Zaibatsu-Konzernen herausgebildet. Ein horizontales Keiretsu ist eine Gruppe wirtschaftlich unabhängiger Unternehmen verschiedener Branchen, die durch Überkreuzverflechtungen (Minderheitsbeteiligungen) untereinander verbunden sind. Das heißt, dass es hier keine Pyramidenstruktur wie zuvor bei den Zaibatsu gibt. Durch die relativ niedrigen Beteiligungen zwischen den Unternehmen gibt es keine einheitliche Leitung. Deshalb handelt es sich bei einem horizontalen Keiretsu nicht um

³²⁴ Voack (1962), S. 149.

³²⁵ Voack (1962), S. 186ff.

³²⁶ Breuer (2002), S. 7f.

einen Konzern. Die restlichen Unternehmensanteile werden an der Börse gehandelt. Somit ist das Eigentum am Unternehmen weit gestreut. Es gibt keine dominante Eigentümer-Gruppe, die Kontrolle über das Unternehmen ausüben kann.³²⁷

Infolgedessen sind diese horizontalen Keiretsu **keine Familienunternehmen** mehr.

Ein vertikales Keiretsu ist eine Gruppe von Unternehmen, die sich um ein großes Kernunternehmen herum gebildet hat. Diese Unternehmen sind vom Kernunternehmen wirtschaftlich abhängig und liegen in der Wertschöpfungskette ober- oder unterhalb des Kernunternehmens.³²⁸

Im Anschluss wird auf die Entwicklung und Bedeutung von zwei der großen vier Zaibatsu, nämlich **Mitsui** und **Mitsubishi**, näher eingegangen.

4.4.6 Fallbeispiele japanischer Familienunternehmen

4.4.6.1. Das Zaibatsu MITSUI

Folgende Tabelle zeigt die Firmendaten (vor Ende des Zweiten Weltkrieges):

Zaibatsu MITSUI	
Gründung:	um 1630
Konzernstruktur:	- Holding-Gesellschaft unter Familienkontrolle - 10 direkt kontrollierte Tochterunternehmen - 12 indirekt kontrollierte Unternehmen
Beschäftigte:	ca. 1,8 Mio.
Gesamtkapital:	ca. 3.061 Mio. Yen (ca. 25 Mio. €)

Tabelle 4: Zaibatsu MITSUI
eigene Darstellung, Datenquelle: Voack (1962), S. 27.

Dieses Familienunternehmen wurde um 1630 von dem wohlhabenden Samurai Sokubei MITSUI gegründet. Er begann mit Reiswein und Soja-Sauce zu handeln. Nach seinem frühen Tod führte seine Frau das Handelsunternehmen weiter, bis sein jüngster Sohn Hachirobei die Leitung des Geschäftes übernahm. Dieser baute das Unternehmen aus. Er gründete Handelshäuser und kombinierte seine Einzelhandelsgeschäfte zu einem Kaufhaus. Weiters er-

³²⁷ Breuer (2002), S. 10f.

³²⁸ Breuer (2002), S. 15f.

weiterte er die Tätigkeiten des Unternehmens um Finanzierungsgeschäfte. Auch seine Nachfahren konnten das Mitsui-Unternehmen immer weiter ausbauen.³²⁹

So hatte dieses Unternehmen bereits vor der Meiji-Restauration eine beachtliche Größe. Um 1880 bestand die familiengeführte Mitsui-Gruppe aus folgenden Unternehmen:

- Mitsui Bank
- Mitsui Handelsgesellschaft
- Miike Kohlebergwerk³³⁰

Im Jahre 1890 wurde damit begonnen, neue Geschäftsfelder in das Unternehmen zu integrieren. Man kaufte Mehrheitsanteile an Baumwoll- und Seidenspinnereien sowie Papierfabriken. Weiters wurden weitere Kohlebergwerke vom Staat gekauft. Dadurch konnte der Sektor „Mitsui Bergbau“ seinen Gewinn von 327.000 Yen im Jahr 1892 auf 1,8 Millionen Yen im Jahre 1901 steigern. Auch die Mitsui Handelsgesellschaft expandierte stark.³³¹

Mit der Expansion des Unternehmens stieg auch die Beschäftigung von hoch qualifizierten Managern in der Führung. Nach 1892 übergab die Familie Mitsui die Führung ihrer Unternehmen an Top-Manager. Diese Manager konnten mit den Anforderungen einer modernen Industrienation besser erfüllen. Die strategischen Entscheidungen wurden von der Familie getroffen. Es wurde eng mit den Managern zusammengearbeitet.³³²

Mit diesem Know-How vergrößerte sich die Unternehmensgruppe stetig. Zwischen 1909 und 1911 wurden viele Unternehmen der Gruppe in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Die Familie behielt jedoch die Mehrheitsanteile an den Unternehmen. 1909 wickelte die Mitsui Handelsgesellschaft 26% der gesamten Exporte und 23% der gesamten Importe Japans ab. Weiters wurde stark in Chemie-Unternehmen investiert.³³³

1937 wurde die Holding-Gesellschaft Mitsui Gomei Kaisha gegründet. Diese Gesellschaft im Besitz der Familie Mitsui übernahm die Kontrolle der Unternehmen. Die Aufgaben dieser Holding-Gesellschaft waren die strategische Planung sowie die Überwachung und Unterstützung der angeschlossenen Betriebe.³³⁴

³²⁹ Voack (1962), S. 26f.

³³⁰ Morikawa (1982), S. 78.

³³¹ Morikawa (1992), S. 59ff.

³³² Morikawa (1982), S. 78ff.

³³³ Morikawa (1992), S. 66f.

³³⁴ Voack (1962), S. 27.

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde auch dieses Zaibatsu aufgelöst und die Familie Mitsui entmachtet.³³⁵

4.4.6.2. Das Zaibatsu MITSUBISHI

Folgende Tabelle zeigt die Firmendaten (vor Ende des Zweiten Weltkrieges):

Zaibatsu MITSUBISHI	
Gründung:	1870
Konzernstruktur:	- Holding-Gesellschaft unter Familienkontrolle - 11 direkt kontrollierte Tochterunternehmen - 67 indirekt kontrollierte Unternehmen
Gesamtkapital:	ca. 2.700 Mio. Yen (ca. 21,5 Mio. €)

Tabelle 5: Zaibatsu MITSUBISHI
eigene Darstellung, Datenquelle: Voack (1962), S. 23f.

Dieses Familienunternehmen wurde zwei Jahre nach der Meiji-Restauration von dem wohlhabenden Samurai Yataro IWASAKI gegründet. Somit ist Mitsubishi eines der jüngeren Zaibatsu. Zunächst konzentrierte sich das Unternehmen auf den Handel und die Seefahrt.³³⁶

Als der Staat um 1882 begann, Industrieunternehmen an die Privatwirtschaft zu verkaufen, nutzte Iwasaki die Gelegenheit und kaufte eine Vielzahl dieser Unternehmen. Zunächst kaufte er Kohlebergwerke, um die Kohleversorgung für seine Seefahrts-Flotte sicherzustellen.³³⁷

Weiters wurde vom Staat 1885 eine Bank sowie 1887 eine Schiffswerft gekauft. Somit war das Unternehmen 1907 in sechs Sparten tätig: Handel, Bergbau, Metallverarbeitung, Schiffsbau, Grundstückshandel und Bankwesen.

1917 wurden einzelne Bereiche aus dem Unternehmen ausgegliedert. Diese wurden zu selbstständigen Unternehmen des Mitsubishi-Konzerns. Die Kontrolle und strategische Führung über diese Unternehmen übernahm die Mitsubishi Honsha (Holding-Gesellschaft), die sich im Besitz der Gründerfamilie Iwasaki befand.³³⁸

Auch in diesem Zaibatsu wurden familienexterne Manager in die Führung miteinbezogen. Doch diese Manager hatten viel weniger Macht und Verantwortung als in den älteren Zaibatsu Mitsui oder Sumitomo. Die Familie Mitsubishi dominierte den Vorstand der Holding-Gesellschaft sowie auch das Top-Management einzelner Tochterunternehmen. Bis zu seiner

³³⁵ Voack (1962), S. 110.

³³⁶ Voack (1962), S. 18f.

³³⁷ Amatori/Colli (2011), S. 126.

³³⁸ Voack (1962), S. 19ff.

Auflösung 1945 wurde das Unternehmen immer von einem direkten Nachfahren des Gründers geleitet.³³⁹

Um 1930 wurde das Zaibatsu nochmals um Industrieunternehmen der Sektoren Ölaufbereitung, Chemie und Automobil- und Flugzeugbau erweitert. Vor dem Ende des Zweiten Weltkrieges hielt die Mitsubishi Holding-Gesellschaft Beteiligungen (darunter auch Minderheitsbeteiligungen) an insgesamt 203 Unternehmen. Auch diese riesige familienkontrollierte Unternehmensgruppe wurde Ende 1945 liquidiert.³⁴⁰

Heute ist die Mitsubishi Motors Corporation das bekannteste Großunternehmen des ehemals großen Zaibatsu Mitsubishi. Dieses Unternehmen ist eine börsennotierte Aktiengesellschaft. Die größten Anteilseigner von Mitsubishi Motors sind Mitsubishi Heavy Industries Ltd. (15,64 %) und die Mitsubishi Corporation (13,56 %). Alle drei Gesellschaften gehören zum managerkontrollierten Keiretsu Mitsubishi und sind über Minderheitsbeteiligungen miteinander verflochten.³⁴¹

³³⁹ Morikawa (1982), S. 82f.

³⁴⁰ Voack (1962), S. 23ff.

³⁴¹ Mitsubishi (2013), <http://www.mitsubishi-motors.com>

4.5 Familienunternehmen in Italien

4.5.1 Vorgeschichte

Bis zum Beginn der Industrialisierung Ende des 19. Jahrhunderts dominierten Familienunternehmen die Wirtschaft Italiens. Vor allem die Wirtschaftssektoren Handel und Fertigung wurden von Einzel- und Familienunternehmen beherrscht. Auch die Unternehmen der mit der Landwirtschaft verbundenen Sektoren wie die Lebensmittel- und Seidenindustrie standen unter der Führung und im Eigentum von Familien. Weitere Sektoren, die von Familienunternehmen dominiert wurden, waren:

- der Bergbau,
- die Eisen- und Stahlindustrie und
- der Maschinenbau.³⁴²

All diese Familienunternehmen waren von kleiner bis mittlerer Größe, im Besitz und unter der Führung der Familien und meist nur regional tätig. Ab 1840 bildeten sich vor allem in der Textilindustrie und in der Eisenverarbeitung lokale Netzwerke und Cluster mittelständischer Familienunternehmen. Diese Cluster bilden die Grundlage der heutigen Industriegebiete in Italien.³⁴³

Bis zum Ende des 19. Jahrhunderts konnten sich Aktiengesellschaften als dominante Unternehmensform in Italien nicht durchsetzen. Man befürchtete, dass durch die beschränkte Haftung einer Kapitalgesellschaft die persönliche Verantwortung der Firmengründer stark verringert werden würde. Die italienische Wirtschaft hielt aber an den traditionellen Familienunternehmen, die als Personengesellschaften geführt waren, fest. Die Ursachen dafür waren die Unsicherheit und die Marktfehler, die in der frühen Phase der Industrialisierung Italiens entstanden waren. Aufgrund der persönlichen und unbeschränkten Haftung der Firmengründer wurden die Risikofreudigkeit und die Gefahren von Spekulationen stark reduziert.³⁴⁴

Also blieben Aktiengesellschaften bis zum Ende des 19. Jahrhunderts eine Rarität. Lediglich in den kapitalintensiven Branchen der zweiten industriellen Revolution gewannen Aktiengesellschaften ab 1870 an Bedeutung. Zu diesen Branchen zählten das Transportwesen, das

³⁴² Colli/Rose (1999), S. 32ff.

³⁴³ Colli/Rose (1999), S. 32ff.

³⁴⁴ Colli/Rose (1999), S. 33.

Versicherungswesen und der Bergbau. In diesen Branchen entstanden die ersten Großunternehmen der italienischen Wirtschaft.³⁴⁵

Hier wurden die Personengesellschaften in Familienbesitz in Aktiengesellschaften umgewandelt. Diese beiden Unternehmensformen unterschieden sich jedoch nur geringfügig voneinander. Wenn Kapital für eine Expansion oder neue Investitionen benötigt wurde, nahm die Unternehmerfamilie ihre Geschäftspartner als Aktionäre auf. Somit finanzierten sich die Unternehmen, die aufgrund von Geschäftsbeziehungen miteinander verknüpft waren, gegenseitig. Kein Aktionär mischte sich jedoch in die Geschäftsführung des anderen Unternehmens ein. Somit konnten die Unternehmerfamilien neues Kapital aufnehmen ohne die Kontrolle und die Führung über ihr Unternehmen zu verlieren. Auch nach der Ausgabe von Aktien blieben die Gründerfamilien die Mehrheitseigentümer. Bis zum Ende des 19. Jahrhunderts waren andere Unternehmen die einzige externe Finanzierungsquelle für die Familienunternehmen. Die italienischen Börsen und der Aktienmarkt waren schlecht entwickelt. Weiters gaben die lokalen Banken nur kurzfristige Kredite aus. Die großen Finanzinstitutionen des Landes investierten in Anleihen des Staates und der Eisenbahngesellschaften. Somit mussten sich die italienischen Großunternehmen bis 1900 zum größten Teil selbst finanzieren.³⁴⁶

Da auch die neu gegründeten Aktiengesellschaften Familienunternehmen geblieben sind, dominierten die Familienunternehmen alle Wirtschaftssektoren Italiens bis zum Ende des 19. Jahrhunderts.³⁴⁷

4.5.2 Italienische Familienunternehmen von 1900 bis 1945

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts veränderte die einsetzende Industrialisierung die Unternehmenslandschaft Italiens. In den traditionellen Branchen, wie Handwerk und Landwirtschaft, dominierten noch immer kleine und mittlere Betriebe.³⁴⁸ Die modernen Sektoren wie Eisen und Stahl, Elektrotechnik, Chemie und Gummi wurden ab 1900 von Großunternehmen beherrscht. Diese Großunternehmen waren meist Aktiengesellschaften, die im Mehrheitsbesitz und unter der Führung der Gründerfamilien standen. Somit waren diese Familien sehr mächtig und konnten daher einen großen Einfluss auf die Regierung ausüben. Dieser Einfluss hat-

³⁴⁵ Colli/Pèrez/Rose (2003), S. 37.

³⁴⁶ Colli/Rose (1999), S. 37.

³⁴⁷ Colli (2003), S. 29f.

³⁴⁸ Amatori/Colli (2011), S. 96.

te bereits im späten 19. Jahrhundert seinen Ursprung. Ab 1880 investierte der Staat stark in die Infrastruktur und in das Militär. Da das Baugewerbe, die Elektroindustrie und der Eisen- und Stahlsektor von Familienunternehmen dominiert waren, stärkten diese Investitionen den politischen Einfluss der Unternehmerfamilien.³⁴⁹

Weiters förderte der Staat die Entwicklung von Großunternehmen in diesen strategisch wichtigen Sektoren.³⁵⁰ Die Betriebe politisch aktiver Unternehmer wurden von der Regierung stark subventioniert. Ein Beispiel dafür ist das Stahlbauunternehmen Terni. Das Wachstum dieses Familienunternehmens wurde vom Staat finanziert, weil es Stahl für die italienische Kriegsflotte herstellen sollte. So finanzierte die staatliche Banca d'Italia Privatunternehmen in strategisch wichtigen Sektoren. Somit wurde ab 1900 eine enge Bindung an die Regierung für die familienkontrollierten Großunternehmen ein bedeutender Erfolgsfaktor. Mit zunehmender Größe erhielten die Familienunternehmen immer mehr Verhandlungsmacht gegenüber dem Staat. Dies war der Ursprung des sogenannten „politischen Kapitalismus“ in Italien.³⁵¹

Als zweite externe Finanzierungsquelle neben dem Staat gewannen ab 1900 die Universalbanken zunehmend an Bedeutung. Die Banken gaben nun verstärkt kurz-, mittel- und langfristige Kredite an die familienkontrollierten Großunternehmen der modernen Sektoren aus. In vielen dieser Unternehmen hielten die Banken auch Eigentumsanteile und waren somit im Aufsichtsrat vertreten. Doch der Einfluss der Banken über ihre Eigentumsanteile am Unternehmen war nur in vereinzelten Fällen so groß, dass dadurch die Dominanz der Gründerfamilie geschwächt werden konnte. Somit blieb der Großteil der Großunternehmen Italiens unter Familienkontrolle. Die Bedeutung der Banken für die Unternehmensfinanzierung reduzierte sich im Zuge der Finanzkrise in den frühen 1930er Jahren drastisch. Ab 1936 wurde den Banken verboten, mittel- und langfristige Kredite auszugeben und Industriebeteiligungen zu kaufen.³⁵²

Während die Banken als Finanzierungsquelle von Großunternehmen im Laufe der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts wieder schnell an Bedeutung verloren, wurde die Zusammenarbeit zwischen Staat und Industrie immer intensiver. Während des Ersten Weltkrieges verstärkte sich die Bindung zwischen Regierung und familienkontrollierten Großunternehmen.

³⁴⁹ Colli/Rose (1999), S. 35f.

³⁵⁰ Amatori/Colli (2011), S. 96.

³⁵¹ Colli/Rose (1999), S. 35f.

³⁵² Colli/Rose (1999), S. 39f.

Aufgrund des großen Materialbedarfs für den Ersten Weltkrieg stellte der Staat diesen Unternehmen große Mengen an Kapital bereit, ohne jedoch ihre interne Organisationsstruktur zu ändern. Dadurch wuchsen diese Großunternehmen zu Unternehmensgruppen heran. Somit dominierten nach 1918 familienkontrollierte Unternehmensgruppen zunehmend oligopolistische Industriesektoren. Beispiele dafür sind die Konzerne Falck und Terni in der Stahlindustrie, Ansaldo im Industrieanlagenbau, FIAT in der Automobilindustrie und Montecatini in der Chemieindustrie. In der Zwischenkriegszeit dominierten Verhandlungen zwischen dem Staat und den familienkontrollierten Unternehmensgruppen und wechselseitige Vereinbarungen diese Wirtschaftssektoren.³⁵³ Anfang der 1920er Jahre übernahmen die Faschisten die Macht in Italien. Dadurch arbeiteten der Staat und die familienkontrollierten Großunternehmen nun noch stärker zusammen. So pflegte zum Beispiel der familienkontrollierte Automobilkonzern FIAT in der Zwischenkriegszeit intensive Kontakte zum faschistischen Regime. Diese Beziehungen verhalfen FIAT zu Staatsaufträgen aus Italien, aber auch aus Deutschland.³⁵⁴

Neben FIAT profitierten auch viele andere familienkontrollierte Großunternehmen von Staatsaufträgen und vom Schutz gegenüber ausländischer Konkurrenz aufgrund von hohen Einfuhrzöllen. Im Gegenzug mussten diese privaten Unternehmensgruppen im Auftrag des faschistischen Regimes Unternehmen fremder Industriezweige finanziell unterstützen bzw. übernehmen. Dies stärkte wiederum die Diversifizierung und den Einfluss dieser Familienunternehmen.³⁵⁵

Bis 1945 dominierten also mächtige Familien die kapitalintensiven Kernsektoren der zweiten industriellen Revolution.³⁵⁶ Die Familie Agnelli dominierte mit FIAT zum Beispiel den Automobilmarkt, die Familie Pirelli die Gummi- und Reifenproduktion und die Familie Falck den Stahlsektor.³⁵⁷

Im Folgenden wird die Organisationsstruktur dieser familienkontrollierten Unternehmensgruppen näher beschrieben.

Bis zum Zweiten Weltkrieg war der italienische Aktienmarkt sehr schlecht entwickelt und hatte im Rahmen der Unternehmensfinanzierung eine sehr geringe Bedeutung.

³⁵³ Colli/Rose (1999), S. 39.

³⁵⁴ Landes (2006), S. 231ff.

³⁵⁵ Colli/Rose (1999), S. 39.

³⁵⁶ Colli/Pèrez/Rose (2003), S. 50.

³⁵⁷ Colli/Rose (1999), S. 38ff.

Das Eigentum am Unternehmen blieb also stark konzentriert. Der Großteil der familienkontrollierten Unternehmensgruppen führte ab den 1930er Jahren im Zuge der Expansion eine pyramidenförmige Organisationsstruktur ein. Der gesamte Konzern wurde von einer Holding-Gesellschaft kontrolliert, die sich im Besitz und unter der Führung der Gründerfamilie befand. Alle verbundenen Unternehmen des Konzerns befanden sich im Mehrheitsbesitz der Holding-Gesellschaft.³⁵⁸

Mit Hilfe einer Holding-Gesellschaft konnten die Unternehmerfamilien also die Kontrolle über die gesamte Unternehmensgruppe behalten. Weiters waren Positionen im Top-Management der Unternehmensgruppe größtenteils von Familienmitgliedern besetzt.³⁵⁹

Somit können diese Unternehmensgruppen als Familienunternehmen definiert werden.

4.5.3 Italienische Familienunternehmen nach dem Zweiten Weltkrieg

Nach dem Zweiten Weltkrieg nahm die Dominanz der Familienunternehmen in den Sektoren der zweiten industriellen Revolution sowie in der neuen Konsumgüterindustrie weiter zu. Das Wirtschaftswachstum Italiens nach 1945 war enorm und stimulierte die Expansion der familienkontrollierten Unternehmensgruppen in den führenden Sektoren Automobil, Chemie und Elektrotechnik. Aufgrund des Wirtschaftswachstums machten diese Unternehmen große Gewinne und verfügten nun über Kapital für Investitionen. So modernisierten dominante Familienunternehmen wie FIAT ihre Produktion und konnten sich von der Konkurrenz stark abheben. Der Automobilkonzern Lancia, ein Konkurrent von FIAT, wollte nicht in neue Technologien und Fertigungstechniken investieren, was eine Absatzkrise zur Folge hatte. Somit konzentrierte sich die Automobilindustrie nach 1945 auf wenige erfolgreiche Anbieter. Der Familienkonzern FIAT und das im Staatsbesitz befindliche Unternehmen Alfa Romeo dominierten den italienischen Automobilmarkt in den nächsten Jahrzehnten. Auch in den anderen modernen Wirtschaftssektoren konnte man die gleiche Entwicklung beobachten. Somit herrschte auch hier eine starke Konzentration der Anbieter. Jede Sparte wurde von wenigen Großunternehmen dominiert. Aufgrund des Wirtschaftswachstums in der Nachkriegszeit konnten die dominanten Unternehmensgruppen ihre Expansion zum größten Teil selbst finanzieren. Das Eigentum an den Unternehmen blieb stark konzentriert, und familienkontrollierte Großunternehmen waren die Norm.³⁶⁰

³⁵⁸ Colli (2003), S. 35.

³⁵⁹ Amatori/Colli (2011), S. 119f.

³⁶⁰ Colli/Rose (1999), S. 41f.

Die Wirtschaft Italiens war also auch nach 1945 stark von mächtigen Unternehmerfamilien geprägt. Eine Studie kam zum Ergebnis, dass die Hälfte der 100 größten Unternehmen Italiens zwischen 1950 und 1970 familienkontrolliert waren.³⁶¹

Doch neben den familienkontrollierten Unternehmensgruppen existierten nach 1945 auch dominante staatliche Unternehmensgruppen in den kapitalintensiven Wirtschaftszweigen Stahl, Schiffsbau, Chemie, Elektrotechnik und Automobil. Die Oligopole in diesen Sektoren bestanden also sowohl aus familienkontrollierten als auch aus staatlichen Großunternehmen. Das Familienunternehmen FIAT dominierte mit dem Staatsunternehmen Alfa Romeo wie bereits erwähnt den Automobilsektor und das Familienunternehmen Falck mit dem Staatsunternehmen ILVA den Stahlsektor. Auch in der Chemie-Industrie konnten dieselben Charakteristika festgestellt werden.³⁶²

Auch die staatlichen Unternehmensgruppen wiesen eine pyramidenförmige Struktur auf. Somit gründete auch der Staat Holding-Gesellschaften, um die Unternehmen des Konzerns zu kontrollieren.³⁶³

Der Staat nutzte also wie auch die Unternehmerfamilien Holding-Gesellschaften an der Spitze einer Pyramidenstruktur, um die Kontrolle über die von ihm dominierten Konzerne zu erhalten.

Bis 1985 dominierten familienkontrollierte und im Staatsbesitz befindliche pyramidenförmige Unternehmensgruppen die größten Sektoren der Wirtschaft Italiens.³⁶⁴

Weiters blieb die enge Bindung zwischen Staat und Privatwirtschaft auch in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts aufrecht. Die familienkontrollierten Unternehmensgruppen erhielten vom Staat Subventionen, Aufträge und Steuererleichterungen. Im Gegenzug mussten diese Unternehmen zum Beispiel in den 1970er Jahren in den Süden Italiens investieren und dort Produktionsstätten errichten. Dies sollte die Arbeitslosigkeit in dieser Region senken und diente somit allein politischen Motiven, da diese Investitionen nicht wirtschaftlich und rational waren.³⁶⁵

³⁶¹ Amatori/Bigatti (2003), S. 227.

³⁶² Colli/Rose (1999), S. 44.

³⁶³ Segreto (1998), S. 457.

³⁶⁴ Colli/Rose (1999), S. 45.

³⁶⁵ Colli/Rose (1999), S. 44.

Ab den 1950er Jahren wurden in diesen Unternehmen professionelle Manager in die Führung aufgenommen. Diese Manager waren jedoch stark vom Wohlwollen der Unternehmerfamilie abhängig. In der Führung herrschte noch immer ein sehr familiäres Klima, und in den strategisch wichtigen Positionen wurden noch immer Bekannte und Verwandte gegenüber externen Managern bevorzugt.³⁶⁶

Die Manager wurden mehr an ihrer Loyalität gegenüber der Unternehmerfamilie und weniger an ihrer Leistung beurteilt. So wurde zum Beispiel der Fertigungsleiter von FIAT von der Gründerfamilie entlassen, weil er eine Fusion mit Ford Europa plante. Obwohl diese Fusion wirtschaftlich sinnvoll gewesen wäre, befürchtete die Familie, dadurch die Kontrolle über den Konzern zu verlieren und setzte einen neuen Fertigungsleiter ein.³⁶⁷

4.5.4 Globalisierung der Wirtschaft Italiens ab 1985

Aufgrund neuer Technologien in der Telekommunikation, im Transport und der Produktion schritt nach 1985 die Globalisierung der Märkte auch in Italien voran. Zuvor war die italienische Wirtschaft stark von der ausländischen Konkurrenz isoliert. Als sogenannte „national champions“ beherrschten familienkontrollierte und staatliche Unternehmensgruppen die größten Wirtschaftszweige. Diese Unternehmen waren jedoch nur auf dem heimischen Markt erfolgreich. Aufgrund der Internationalisierung und der daraus resultierenden Öffnung der Märkte wurde die Monopolmacht dieser Unternehmen stark geschwächt. Ab 1985 konnten die heimischen Märkte nicht mehr von ausländischen Mitbewerbern isoliert werden. Vor allem der Wettbewerbsdruck aus den Billiglohnländern gefährdete die Wettbewerbsfähigkeit der großen italienischen Konzerne im Familien- und Staatsbesitz. Diese Unternehmen mussten sich schnell auf die globale Wirtschaft einstellen und ihr Geschäftsmodell überdenken. Vor allem Unternehmensgruppen im Staatsbesitz waren diesen Herausforderungen oft nicht gewachsen, und es kam ab 1990 zu Privatisierungen von staatlichen Unternehmen.³⁶⁸

Auch die großen Familienkonzerne FIAT, Pirelli und Italcementi gerieten aufgrund der Globalisierung in den 1980er und 1990er Jahren in schwerwiegende Unternehmenskrisen.³⁶⁹

³⁶⁶ Colli/Pèrez/Rose (2003), S. 52.

³⁶⁷ Colli/Rose (1999), S. 42f.

³⁶⁸ Colli/García-Canal/Guillén (2013), S. 119f.

³⁶⁹ Aganin/Volpin (2005), S. 350.

Doch die Globalisierung brachte auch positive Effekte mit sich. Die Ausweitung des Marktes von national auf international eröffnete für dynamische mittelgroße Familienunternehmen neue Wachstumsmöglichkeiten. Einige dieser Unternehmen entwickelten sich in kurzer Zeit zu international erfolgreichen Unternehmensgruppen. Diese Unternehmen werden als „new multinationals“ bezeichnet.³⁷⁰

Als Beispiele dafür könnten die Textilunternehmen Benetton und Armani sowie der Süßwarenhersteller Ferrero genannt werden. All diese Unternehmen wurden zwischen 1950 und 1980 gegründet und entwickelten sich durch die Globalisierung zu internationalen Unternehmensgruppen. Auch diese Gruppen führten eine pyramidenförmige Organisationsstruktur ein. Durch den Mehrheitsbesitz an der Holding-Gesellschaft behielten die Gründerfamilien die Kontrolle über den Konzern und trafen die strategischen Entscheidungen.³⁷¹

Somit wurde trotz der starken Expansion der „new multinationals“ die Familienkontrolle nicht geschwächt. Diese Unternehmen setzten jedoch stärker auf eine Management-Hierarchie als die familienkontrollierten Unternehmensgruppen, die um 1900 gegründet wurden. Der Posten des Vorstandsvorsitzenden wurde meist mit externen professionellen Managern besetzt. Die Unternehmerfamilie konnte jedoch die Kontrolle über Posten im Vorstand und Aufsichtsrat erhalten.³⁷²

Auf diese Weise wurden die Vorteile einer Management-Hierarchie mit den Vorteilen eines Familienunternehmens kombiniert. Externe Manager verfügten über moderne Management-Techniken und die Unternehmerfamilien über das Kapital und das branchenspezifische Know How.³⁷³

Nun stellt sich die Frage, warum vor allem die zuvor mittelgroßen Familienunternehmen die Möglichkeiten der Globalisierung so gut nutzen konnten. Sie verfügten über folgende Erfolgsfaktoren:

³⁷⁰ Colli/García-Canal/Guillén (2013), S. 120.

³⁷¹ Colli (2003), S. 62.

³⁷² Colli/García-Canal/Guillén (2013), S. 121.

³⁷³ Colli (2003), S. 59f.

- Frühzeitige Öffnung des Unternehmens für externe Manager
- Intensive soziale Kontakte zwischen den Unternehmerfamilien und den Lieferanten und Geschäftspartnern
- Langfristige Ausrichtung des Unternehmens. Man kann Projekte mit einem längeren Planungshorizont realisieren, da das Unternehmen nicht auf kurzfristige Erfolge ausgerichtet ist³⁷⁴

Diese langfristige Ausrichtung ist auf die Werte der Gründerfamilien zurückzuführen und ist einer der größten Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen.

Bis heute dominieren familienkontrollierte Unternehmensgruppen große Teile der Wirtschaft Italiens. Das Familieneigentum an Großunternehmen ist immer noch sehr stark verbreitet.³⁷⁵ Beispiele dafür sind die Großunternehmen FIAT (Automobil), Pirelli (Reifen), Falck (Stahl), Olivetti (Elektronik), Benetton (Textil), Ferrero (Lebensmittel), Italcementi (Zement) und Beggio bzw. Castiglioni (Motorrad).³⁷⁶

In Italien herrscht also keine Trennung zwischen Eigentum und Kontrolle am Unternehmen. Die Großunternehmen werden von einer dominanten Eigentümergruppe kontrolliert. Das Eigentum ist somit stark konzentriert. An der Spitze von pyramidenförmigen Unternehmensgruppen befinden sich Holding-Gesellschaften, die sich im Familien- bzw. Staatsbesitz befinden.³⁷⁷

Auch im 21. Jahrhundert ist der Familienkapitalismus ein wichtiger Bestandteil der italienischen Wirtschaft.³⁷⁸

4.5.5 Gründe für die Dominanz der Familienunternehmen in Italien

Nun werden die Gründe erläutert, warum noch heute so viele Großunternehmen in Italien unter Familienkontrolle stehen:

1. Familienunternehmen sind in der Kultur und in der Wirtschaft Italiens fest verankert.³⁷⁹ Die Nachfolge innerhalb der Familie ist die Norm. Das Unternehmen gehört zur Familie. Somit ist klar, dass die nächste Generation das Unternehmen weiterführt.³⁸⁰

³⁷⁴ Colli/García-Canal/Guillén (2013), S. 122ff.

³⁷⁵ Colli/García-Canal/Guillén (2013), S. 121.

³⁷⁶ Colli/Rose (1999), S. 25.

³⁷⁷ Aganin/Volpin (2005), S. 362.

³⁷⁸ Amatori/Bigatti (2003), S. 227.

³⁷⁹ Colli/Rose (1999), S. 25.

³⁸⁰ Colli/Rose (2003), S. 347.

2. Die enge Bindung und Zusammenarbeit zwischen Staat und familienkontrollierten Großunternehmen ist bis heute aufrecht. Somit verfügen die großen Unternehmerfamilien Italiens über ökonomische sowie auch über politische Macht.³⁸¹
3. Das Eigentum an Großunternehmen ist bis heute stark konzentriert. Viele Unternehmerfamilien sind Mehrheitseigentümer und haben noch heute die Kontrolle über ihre Großunternehmen. Aufgrund der ineffizienten Finanzmärkte und der schlecht entwickelten Börse konnten die Unternehmen wenig Kapital über Banken oder den Aktienmarkt aufnehmen. Das politische System Italiens verhinderte, dass sich im Laufe des 20. Jahrhunderts der Kapitalmarkt modernisierte. Somit mussten sich die Großunternehmen zum größten Teil selbst finanzieren. Das Eigentum am Unternehmen wurde also nicht aufgrund von Aktienausgaben gestreut, und die Gründerfamilien blieben meist Mehrheitseigentümer ihrer Unternehmen.³⁸²

Doch die Dominanz der familienkontrollierten Großunternehmen hatte auch negative Auswirkungen auf die Wirtschaft Italiens. Die Familienmitglieder im Vorstand des Unternehmens verhinderten oft die Einführung neuer Organisationsstrukturen sowie die Einbindung professioneller Manager in das Top-Management. Deshalb sind einige dieser Unternehmen auf den internationalen Märkten in kapitalintensiven Sektoren nicht besonders wettbewerbsfähig.³⁸³

³⁸¹ Colli/Rose (1999), S. 25.

³⁸² Colli/Rose (1999), S. 44f.

³⁸³ Colli/Rose (1999), S. 45.

4.5.6 Fallbeispiele italienischer Familienunternehmen

4.5.6.1. FIAT

Vor der Darstellung der Geschichte und Entwicklung des Familienunternehmens Fiat wird die Automobil-Industrie Europas Anfang des 20. Jahrhunderts kurz beschrieben:

Um 1920 wurde die Automobil-Branche in Europa von Familienunternehmen dominiert. Die größten Unternehmen waren Renault, Citroen, Peugeot (alle FRA), Austin (GB), Opel (D) und **FIAT** (ITA). Doch durch neue produktionstechnische Verfahren und die wachsende Konkurrenz gerieten diese Unternehmen um 1930 in Schwierigkeiten. Um erfolgreich zu bleiben, benötigte man externe Kapitalgeber, Techniker sowie professionelle Manager. So verloren die Familien kontinuierlich den Einfluss auf ihr Unternehmen. Infolgedessen gab es 1950, mit Ausnahme von FIAT und Peugeot, kein Familienunternehmen in der europäischen Automobil-Industrie mehr.³⁸⁴

Folgende Tabelle zeigt Kennzahlen des Automobilkonzerns FIAT von 2011:

FIAT S.p.A.	
Umsatz	37,4 Mrd. \$
Gewinn	1,0 Mrd. \$
Konzerngröße	16 Automarken 155 Produktionsstätten
Beschäftigte	ca. 197.000

Tabelle 6: FIAT S.p.A.
eigene Darstellung, Datenquelle: FIAT (2013), S. 15ff.

Im Jahre 1898 gründete Giovanni Agnelli das Automobilunternehmen FIAT (Fabbrica Italiana Automobili Torino). Das Unternehmen wurde als Aktiengesellschaft mit Giovanni Agnelli als Vorstandsvorsitzenden gegründet. In der Anfangsphase verzeichnete das Unternehmen starke Wachstumsraten. 1903 wurden 135 Automobile produziert, im Jahre 1906 bereits 1.149. Im Jahre 1908 kaufte Giovanni Agnelli die Anteile einiger Gründungsgesellschafter. Obwohl das Unternehmen börsennotiert war, stand es ab diesem Zeitpunkt im Mehrheitsbesitz und unter der Führung von Agnelli. Somit handelte es sich nun um ein Familienunternehmen. Weiters hielt der Firmengründer immer enge Kontakte zur Politik. So erhielt FIAT auch

³⁸⁴ Church (1982), S. 31ff.

Staatsaufträge und produzierte 1915 bereits über 10.000 Fahrzeuge. Im Laufe des Ersten Weltkrieges entwickelte sich FIAT zum drittgrößten Unternehmen Italiens.³⁸⁵

Im Jahre 1929 produzierte FIAT 42.000 Fahrzeuge. Dies waren 85,5% der gesamten Fahrzeugproduktion Italiens. Die Auto-Industrie war zu dieser Zeit also ein FIAT-Monopol. Im Laufe der nächsten Jahre wuchs FIAT zu einer Unternehmensgruppe heran. Neben Automobilen produzierten die Tochterunternehmen von FIAT Militärfahrzeuge, Kugellager und Traktoren. FIAT verfügte auch in anderen Wirtschaftszweigen über Tochterunternehmen. Dazu zählten Schiffswerften, Verlagshäuser sowie Wasserkraftwerke. Hier hielt der FIAT-Konzern jeweils eine Mehrheitsbeteiligung.³⁸⁶

Um die Kontrolle über den gesamten Konzern zu behalten, gründete Giovanni Agnelli eine Finanzholding. Diese Holding-Gesellschaft im Familienbesitz hielt den Mehrheitsanteil an FIAT und stand an der Spitze des pyramidenförmigen Konzerns. Dadurch hat die Familie Agnelli auch heute noch die Kontrolle über den FIAT-Konzern.³⁸⁷

Giovanni bestimmte seinen Sohn Eduardo als neuen Vorstandsvorsitzenden des Konzerns. Dieser verstarb jedoch 1935 bei einem Flugzeugabsturz. Daher übergab Giovanni die Führung an seinen Enkel Gianni Agnelli, dem Sohn von Eduardo. Da dieser noch zu jung und unerfahren war, übergab er die Führung des Familienkonzerns an Vittorio Valetta. Dieser war unter der Führung von Giovanni ein loyaler Mitarbeiter und auch Vorstandsmitglied. In der langen Ära unter Valetta wuchs der FIAT-Konzern stetig. Gianni Agnelli sammelte Erfahrung im Unternehmen und übernahm 1963 den Vorstandsvorsitz des Konzerns. Um 1970 benötigte Gianni Unterstützung in der Unternehmensführung und setzte Cesare Romiti als Vorstandsvorsitzenden ein. In den 1980er Jahren schaffte es Romiti, den Konkurrenten Ford vom italienischen Markt fernzuhalten und den Mitbewerber Alfa Romeo zu übernehmen. Gianni Agnelli zog sich aus dem Vorstand zurück und wurde Aufsichtsratsvorsitzender. Aufgrund der überaus fähigen und loyalen Manager Valetta und Romiti konnte FIAT stark wachsen. Im Jahre 1997 trat der Enkel von Gianni Agnelli, John Elkann, in den Vorstand ein.³⁸⁸

Aktuell ist John Elkann Vorsitzender des Aufsichtsrates der FIAT S.p.A. Mit Andrea Agnelli ist ein weiteres Mitglied der Gründerfamilie im Aufsichtsrat der Firma vertreten.³⁸⁹

³⁸⁵ Landes (2006), S. 228ff.

³⁸⁶ Landes (2006), S. 235.

³⁸⁷ Segreto (1998), S. 456.

³⁸⁸ Landes (2006), S. 237ff.

³⁸⁹ FIAT (2013), S. 6.

Über die Holding-Gesellschaft im Familienbesitz ist die Familie Agnelli bis heute der Mehrheitseigentümer der FIAT-Gruppe geblieben. Aufgrund des Mehrheitsbesitzes und des Vorsitzes im Aufsichtsrat hat die Familie noch immer entscheidenden Einfluss auf das Unternehmen. Somit kann der Automobilkonzern FIAT noch heute als Familienunternehmen bezeichnet werden.

4.5.6.2. Die Benetton Unternehmensgruppe

Folgende Tabelle zeigt Kennzahlen des Textilkonzerns Benetton von 2011:

Benetton Unternehmensgruppe	
Umsatz	2,03 Mrd. €
Gewinn	149 Mio. €
Beschäftigte	9.557

Tabelle 7: Benetton Unternehmensgruppe
Quelle: eigene Darstellung, Datenquelle: Benetton (2013), S. 11ff.

Das Textilunternehmen Benetton wurde 1955 von den Geschwistern Giuliana, Carlo, Gilberto und Luciano Benetton gegründet.³⁹⁰

Anfangs verkauften die Brüder die Strickjacken und Pullover, die die Schwester gemeinsam mit der Mutter erzeugte.³⁹¹ Der Umsatz mit diesen Kleidungsstücken stieg stetig. Anfang der 1960er Jahre hatten die Geschwister die Idee, die Strickjacken in ungewöhnlichen, modischen Farben zu färben. Diese Idee brachte dem Familienunternehmen den Durchbruch. Im Jahre 1965 wurde die erste Textilfabrik eröffnet. Die Fabrik produzierte 1.000 Kleidungsstücke pro Monat und beschäftigte 120 Arbeitskräfte. Im selben Jahr wurden die ersten Benetton-Läden eröffnet. Weiters wurden Franchise-Verträge mit kleinen Shop-Besitzern abgeschlossen. So wurden im Jahre 1968 Benetton-Produkte in über 300 Shops in Italien verkauft. So wuchs das Unternehmen, das im Besitz und unter der Führung der vier Geschwister war, stetig. Das Sortiment erweiterte sich um Hemden, Röcken, Hosen und Jeans.³⁹²

1978 wurde das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft umgewandelt, blieb jedoch weiter im alleinigen Besitz der Familie Benetton. Im Jahre 1979 betrug der Umsatz des Unternehmens bereits 129 Mio. €. Man verfügte über 800 Modegeschäfte in Italien und 100 in den übrigen europäischen Ländern. Es gab nur wenige Großfabriken. Die Kleidungsstücke wur-

³⁹⁰ Weber (1998), S. 4ff.

³⁹¹ Colli (2003), S. 63f.

³⁹² Weber (1998), S. 6ff.

den vor allem in Kleinstfabriken produziert. Da der heimische Markt bereits gesättigt war, entschieden sich die Firmengründer ab 1980 in den internationalen Markt einzusteigen. Im Jahre 1985 wurde das Unternehmen in die Benetton Group SPA umbenannt. 1986 gab es bereits über 4.000 Benetton-Läden weltweit. Damit war das Unternehmen der weltweit größte Strickwarenhersteller mit Produktionsstätten in Italien, Frankreich, Spanien, Schottland und in den USA.³⁹³

Zu diesem Zeitpunkt hielt das Unternehmen Mehrheitsanteile an einer Vielzahl von Textilfabriken in Italien. Benetton entwickelte sich zu einer Unternehmensgruppe. Ab dem Jahr 1985 wurde das Unternehmen umstrukturiert, und es wurde eine Management-Hierarchie eingeführt. In der Führung wurden verstärkt erfolgreiche Manager eingesetzt. Die strategisch wichtigsten Positionen im Top-Management behielten die vier Firmengründer jedoch für sich. Im Juli 1986 veräußerte die Familie Benetton 20% ihrer Unternehmensanteile. Die Erlöse aus dem Aktienverkauf wurden in die Forschung und Entwicklung investiert. Im Jahre 1987 wurde die Holding-Gesellschaft „Edizione Holding SPA“ gegründet. Die Gesellschaft befindet sich bis heute zu 100% in Familienbesitz.³⁹⁴

Diese Holding-Gesellschaft hält 80% der Anteile an der Benetton Group. In den nächsten Jahren expandierte die Benetton Group stark. Weiters investierte die Familie Benetton auch in andere Industriesektoren. So gehören zur Edizione Holding SPA neben der Benetton Group auch die Sektoren Immobilien, Landwirtschaft, Nahrungsmittel und Restaurants. So befindet sich auch die Autobahnraststätten-Kette „Autogrill“ im Mehrheitsbesitz der Holding und so unter der Kontrolle der Familie Benetton.³⁹⁵

Die Schlüsselpositionen im Top-Management der Benetton Group sowie in den Tochtergesellschaften blieben weiterhin von den Firmengründern und ihren Nachkommen besetzt. Die Gründerfamilie delegierte jedoch auch viele Aufgaben an die professionellen Manager. So konnte die Erfahrung der Familie Benetton erfolgreich mit dem Know-How der professionellen Manager kombiniert werden.³⁹⁶

Aktuell bekleiden noch alle vier Benetton-Geschwister Positionen in der Benetton Group. Luciano ist Aufsichtsratsvorsitzender und Carlo ist sein Stellvertreter. Auch Giuliana und Gil-

³⁹³ Weber (1998), S. 12ff.

³⁹⁴ Weber (1998), S. 14ff.

³⁹⁵ Weber (1998), S. 28ff.

³⁹⁶ Colli (2003), S. 63ff.

berto sind Mitglieder des Aufsichtsrates. Alessandro Benetton, der Sohn von Luciano, ist Vorstandsvorsitzender der Benetton Group.³⁹⁷

Der Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitz sind von Familienmitgliedern besetzt und die Familie hält über ihre Holding den Mehrheitsanteil an der Benetton Group. Somit ist diese international tätige Unternehmensgruppe bis heute ein Familienunternehmen geblieben.

³⁹⁷ Benetton (2013), S. 5.

5 Schlussfolgerungen

Aufgrund der aus den vorigen Ausführungen gewonnenen Erkenntnisse werden nun Schlussfolgerungen getroffen.

Zunächst werden die im Rahmen dieser Arbeit betrachteten Länder anhand folgender Punkte miteinander verglichen:

- a) Bedeutung der Familienunternehmen im 19. Jahrhundert
- b) Entwicklung der Eigentumsverhältnisse der Großunternehmen während des 20. Jahrhunderts
- c) Wirtschaftliche Bedeutung familienkontrollierter Großunternehmen im 21. Jahrhundert

a) Von Beginn der Industrialisierung bis 1870 hatten Familienunternehmen in **Deutschland** den größten Einfluss auf die Wirtschaft des Landes. Aufgrund des schlecht entwickelten Kapital- und Aktienmarktes waren die Ressourcen der Unternehmerfamilien essentiell für das wirtschaftliche Wachstum. Ab 1880 wurden in den kapitalintensiven Branchen viele Familienunternehmen von Personengesellschaften in Kapitalgesellschaften (AG oder GmbH) umgewandelt. Der Mehrheitsbesitz und die Führung dieser Unternehmen blieben jedoch fest in Familienhand, wodurch die Dominanz der Familienunternehmen in Deutschland bis 1900 aufrecht blieb.

Auch in den **USA** dominierten bis in die 1870er Jahre Familienunternehmen die Wirtschaft. Ende des 19. Jahrhunderts nahmen jedoch das industrielle Wachstum und damit auch die Massenproduktion in einigen Sektoren stark zu. In diesen vorwiegend kapitalintensiven Branchen mussten die Familienunternehmen immer öfter mit managerkontrollierten Aktiengesellschaften konkurrieren. In den traditionellen Branchen blieben jedoch Familienunternehmen bis zum Ende des 19. Jahrhunderts erfolgreich.

In **England** beherrschten Familienunternehmen die traditionellen Wirtschaftssektoren. In den modernen kapitalintensiven Branchen wurden viele Personengesellschaften in Aktiengesellschaften umgewandelt. Die Gründerfamilien behielten jedoch auch an diesen Unternehmen den Mehrheitsbesitz und somit die Kontrolle.

Durch die Meiji-Restauration wurde die Wirtschaft von **Japan** 1868 modernisiert. Neben staatlich geführten Unternehmen hatten auch Familienunternehmen großen Einfluss auf die

japanische Wirtschaft. Ab 1880 wurden Industrieunternehmen im Staatsbesitz an Unternehmerfamilien verkauft. Ab diesem Zeitpunkt dominierten Familienunternehmen bis 1945 die japanische Wirtschaft.

In **Italien** beherrschten bis zum Ende des 19. Jahrhunderts Familienunternehmen alle Wirtschaftssektoren. Diese waren meist von kleiner bis mittlerer Größe, standen zu 100% in Familienbesitz und wurden von den Gründerfamilien geführt. Auch in Italien wurden ab 1870 in den kapitalintensiven Branchen Aktiengesellschaften immer populärer. Diese neue Unternehmensform stand weiterhin unter der Kontrolle und Führung von Unternehmerfamilien. Daraus ist ersichtlich, dass in jedem dieser fünf Länder bis 1900 Familienunternehmen die Wirtschaft dominierten.

b) Ab 1900 vollzogen in **Deutschland** viele Familienunternehmen aller Wirtschaftssektoren einen Wandel von einer Personengesellschaft zu einer Kapitalgesellschaft (AG oder GmbH). Weiters stellte man schnell fest, dass insbesondere in forschungsintensiven Betrieben nur mit einem professionellen Management die neuen Herausforderungen gemeistert werden können. Bereits Anfang des 20. Jahrhunderts wurde eine Management-Hierarchie in deutsche Großunternehmen eingeführt. Die Gründerfamilien zogen sich aus der Geschäftsleitung zurück, behielten jedoch über ihr Alleineigentum bzw. ihre Mehrheitsanteile und den daraus resultierenden Aufsichtsratsvorsitz die Kontrolle über ihre Unternehmen. Dies war nur aufgrund der engen Zusammenarbeit bzw. Verflechtung mit den Banken möglich. Diese hielten Industriebeteiligungen, gaben langfristige Kredite aus und waren einflussreiche Investoren. Das gesamte Kapital hätte ansonsten über den Aktienmarkt aufgenommen werden müssen. So hätten die Unternehmerfamilien sehr schnell große Unternehmensanteile und dadurch ihren wesentlichen Einfluss auf ihre Unternehmen verloren. Aufgrund von Krisen und des Wandels des internationalen Wettbewerbs mussten zwischen 1970 und 1990 einige Unternehmerfamilien ihre Mehrheitsanteile aufgeben. Trotz dieses Rückgangs des Familieneinflusses in einigen Betrieben haben familienkontrollierte Großunternehmen bis heute eine große Bedeutung für die deutsche Wirtschaft. Im Gegensatz zu den USA blieb das Eigentum an Großunternehmen in Deutschland stark konzentriert.

Der Großteil der deutschen Großunternehmen wird noch heute von einer dominanten Eigentümergruppe (Familien oder Banken) beherrscht und kontrolliert.³⁹⁸

³⁹⁸ Fohlin (2005), S. 265ff.

Aufgrund des starken Wirtschaftswachstums im Zuge der zweiten industriellen Revolution und der Zunahme der Massenproduktion wurden die Unternehmen in den **USA** immer größer. Große Mengen an Kapital wurden benötigt, um dieses Wachstum finanzieren zu können. Die großen Unternehmerfamilien des 19. Jahrhunderts konnten das Kapital nicht alleine aufbringen. Daher wurden sehr viele familienkontrollierte Großunternehmen in Aktiengesellschaften umgewandelt. Der Großteil der Unternehmensanteile wurde über den Aktienmarkt veräußert. Das Eigentum war nun stark gestreut, und die Gründerfamilien waren somit nicht mehr Mehrheitseigentümer am Unternehmen. Auch der Familieneinfluss über den Vorstand wurde aufgrund der Manager-Revolution stark geschwächt. Somit hatten die Unternehmerfamilien weder über das Eigentum noch über den Vorstand Einfluss auf die Unternehmen. Dadurch verschwanden die familienkontrollierten Großunternehmen bis Mitte des 20. Jahrhunderts fast vollständig aus der US-amerikanischen Wirtschaft. Aufgrund der stark gestreuten Eigentumsanteile an Großunternehmen dominieren bis heute managerkontrollierte, börsennotierte Aktiengesellschaften die Wirtschaft der USA.

Auch die großen Familienunternehmen in **England** benötigten Anfang des 20. Jahrhunderts große Mengen an Kapital, um Investitionen und Übernahmen finanzieren zu können. Daher gingen diese Unternehmen an die Börse und gaben Aktien aus. Dies verringerte das Familieneigentum an den Großunternehmen stark, und die Gründerfamilien hielten nicht mehr die Mehrheitsanteile am Unternehmen. Im Gegensatz zu den USA wurden jedoch viele dieser Unternehmen bis Mitte des 20. Jahrhunderts von der Gründerfamilie selbst geführt. Die Familien wollten um jeden Preis die Kontrolle über das Unternehmen durch ihre Position im Vorstand behalten. Dadurch wurden feindliche Übernahmen und die Einführung einer Management-Hierarchie lange verhindert. Dies schadete jedoch der Effizienz der englischen Wirtschaft. Die ehemals erfolgreichste Industrienation wurde von Deutschland und den USA überholt. Doch mit der Änderung des Unternehmensgesetzes 1948 wurden feindliche Übernahmen und eine professionelle Geschäftsführung immer populärer. Somit waren die Mitglieder der Gründerfamilien um 1970 fast vollständig aus den Vorständen verschwunden. Sie verloren jeglichen Einfluss auf die Unternehmen. Dies bedeutete das Ende der familienkontrollierten Großunternehmen in England. Heute bestimmen managerkontrollierte Großunternehmen die englische Wirtschaft.

In **Japan** dominierten vom Beginn des 20. Jahrhunderts bis zum Ende des Zweiten Weltkrieges 1945 zehn riesige Familienunternehmen die Wirtschaft. Die Holding-Gesellschaft an der

Spitze eines Zaibatsu stand im Besitz der Gründerfamilie, welche dadurch auch den Mehrheitsbesitz an den als Aktiengesellschaft organisierten Tochterunternehmen hielt. Die Familie hatte die Kontrolle über die gesamte Unternehmensgruppe. Die Zaibatsu-Familien arbeiteten eng mit professionellen Managern zusammen. Alle großen Zaibatsu verfügten über eine strukturierte Management-Hierarchie. Diese Dominanz von Familien in der Wirtschaft war in dieser Zeit einzigartig. Doch nach der Kapitulation Japans im Zweiten Weltkrieg fand diese Dominanz ein jähes Ende. Mit der alliierten Besetzung Japans nach 1945 wurden die familienkontrollierten Konzerne (Zaibatsu) vollständig ausgelöscht und von managerkontrollierten Unternehmensgruppen (horizontale Keiretsu) abgelöst. Die Unternehmen eines Keiretsu sind über Minderheitsbeteiligungen miteinander verflochten. Seit 1945 ist das Eigentum an japanischen Großunternehmen also stark gestreut und keine Eigentümergruppe hat heute einen wesentlichen Einfluss auf ein Großunternehmen.

In **Italien** entstanden zu Beginn des 20. Jahrhunderts in den modernen Wirtschaftssektoren (Stahl, Elektrotechnik, Chemie) Großunternehmen. Diese Unternehmen waren meist Aktiengesellschaften im Mehrheitsbesitz und unter der Führung der Gründerfamilien. Der Staat und die mächtigen Unternehmerfamilien waren eng miteinander verbunden. Die familienkontrollierten Großunternehmen erhielten Subventionen und Aufträge vom Staat. Im Gegenzug mussten diese Unternehmen die Beschäftigung in Regionen stärken, die die Regierung bestimmte. Aufgrund des enormen Materialbedarfs der Weltkriege wuchsen diese familienkontrollierten Großunternehmen zu Unternehmensgruppen heran. Das Eigentum an Großunternehmen blieb stark konzentriert, weil der italienische Aktienmarkt schlecht entwickelt war.

Ab 1930 führte ein Großteil dieser Unternehmen eine pyramidenförmige Organisationsstruktur ein. Die Holding-Gesellschaft stand im Besitz und unter der Führung der Gründerfamilie. Mitte des 20. Jahrhunderts dominierten also familienkontrollierte Unternehmensgruppen die kapitalintensiven Wirtschaftssektoren Italiens. Da viele Familien keine Kontrolle abgeben wollten, wurde nur sehr zögerlich eine Management-Hierarchie eingeführt. Im Zuge der Globalisierung ab 1985 entstanden aus einigen dynamischen mittelgroßen Familienunternehmen international erfolgreiche Unternehmensgruppen, wie zum Beispiel Benetton und Ferrero. Auch diese verfügen über eine Pyramidenstruktur und befinden sich in Familienbesitz. Diese nahmen jedoch sehr schnell professionelle Manager in die Führung auf, um neue Management-Techniken nutzen zu können. Die Gründerfamilien behielten über Vorstandspos-

ten und über Sitze im Aufsichtsrat die Kontrolle über die Unternehmensgruppe. Italien hat bis heute ineffiziente Finanzmärkte und eine schlecht entwickelte Börse. Das Eigentum an Großunternehmen blieb stark konzentriert. Familienkontrollierte Großunternehmen dominieren die italienische Wirtschaft und verfügen aufgrund ihrer engen Bindung zum Staat auch über politische Macht.

c) Dieser Ländervergleich zeigt, dass familienkontrollierte Großunternehmen auch heute noch erfolgreich sein können und für manche Länder eine große wirtschaftliche Bedeutung haben. Anhand der im Rahmen dieser Arbeit gewonnen Erkenntnisse wurde folgende Grafik erstellt:

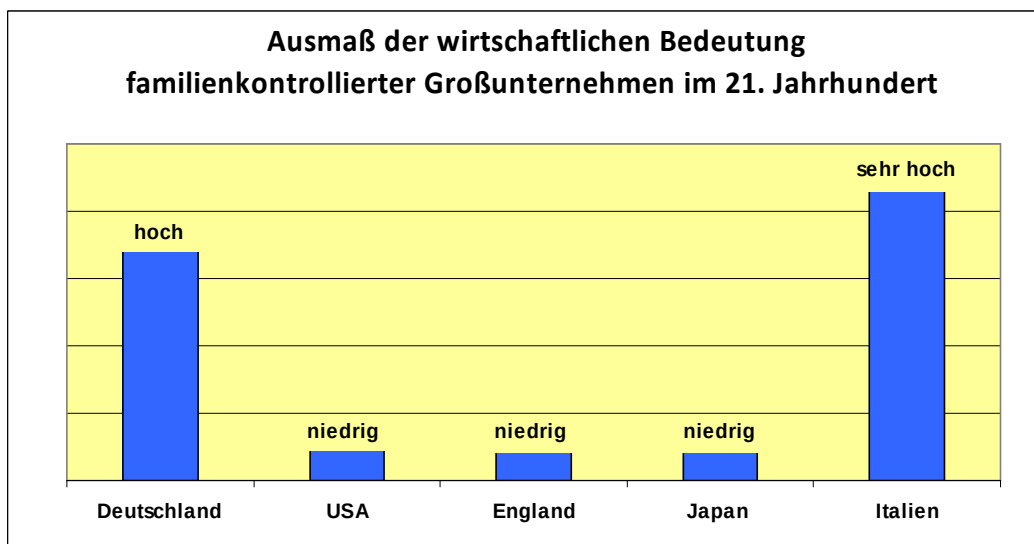


Abbildung 10: Wirtschaftliche Bedeutung familienkontrollierter Großunternehmen
eigene Darstellung

Diese Grafik soll veranschaulichen, dass familienkontrollierte Großunternehmen für die deutsche und italienische Wirtschaft eine große Rolle spielen. Weiters kann davon ausgegangen werden, dass ohne die abrupte Änderung des japanischen Wirtschaftssystems aufgrund der alliierten Besatzung nach 1945 noch heute familienkontrollierte Zaibatsu einige Wirtschaftssektoren in Japan dominieren würden.

Somit gilt Chandlers These über die vollständige Trennung von Eigentum und Kontrolle im Laufe der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts³⁹⁹ nicht für alle Industrienationen.

Im Gegensatz zu den USA und England gab es in Zentraleuropa bis heute keinen vollständigen Übergang zum Manager-Kapitalismus und damit zu managerkontrollierten Großunter-

³⁹⁹ Chandler (1977), S. 9ff.

nehmen. Vor allem in Deutschland und Italien haben Unternehmerfamilien noch immer einen wesentlichen Einfluss auf Großunternehmen. In europäischen Großunternehmen erfolgte also keine eindeutige Trennung von Eigentum und Kontrolle an Großunternehmen.⁴⁰⁰

Das von Chandler definierte **managerial enterprise**⁴⁰¹ als dominante Organisationsform für Großunternehmen konnte sich also in Deutschland und Italien bis heute nicht durchsetzen. In diesen Ländern dominiert noch immer das **entrepreneurial** oder **family enterprise**⁴⁰²: Aufgrund der begrenzten personellen Ressourcen der Familie muss ein Familienunternehmen mit zunehmender Größe externe professionelle Manager aufnehmen. Das Unternehmen befindet sich jedoch weiterhin in Mehrheitsbesitz der Gründerfamilie. Diese hat die Kontrolle, trifft die strategischen Entscheidungen und hat somit wesentlichen Einfluss auf ihr Unternehmen. Somit können diese Unternehmen weiterhin als Familienunternehmen bezeichnet werden.

Diese familienkontrollierten Großunternehmen mit einem professionellen Management werden von Colli als „Hybrid-Unternehmen“ bezeichnet. Diese Unternehmen kombinieren die Vorteile eines Familienunternehmens (Erfahrung, Innovationskraft, Loyalität usw.) mit den Vorteilen einer modernen Management-Hierarchie.⁴⁰³

Das Ergebnis dieser Arbeit ist, dass es keine allgemeingültige Aussage über die Entwicklung von Familienunternehmen im 20. Jahrhundert gibt.

Das Ausmaß der Beteiligung der Gründerfamilien an Eigentum und Kontrolle eines Großunternehmens ist von Land zu Land verschieden. Jedes Land verfügt über eine andere Kultur, Politik, Geschichte und Gesetzgebung.⁴⁰⁴

In Italien sind Familienunternehmen in der Kultur fest verankert. Die Nachfolge innerhalb der Familie ist die Norm. Das Unternehmen gehört zur Familie. Somit ist klar, dass die nächste Generation das Unternehmen weiterführt. In Deutschland konnten familienkontrollierte Großunternehmen durch die enge Zusammenarbeit mit Banken ihren Einfluss und ihre wirtschaftliche Bedeutung bis heute aufrecht erhalten. Weiters hatten einzelne Gesetze einen großen Einfluss auf die Entwicklung von familienkontrollierten Großunternehmen: Der „Clayton Antitrust Act“ verbot 1914 Kartelle und Preisabsprachen in den USA. Dies verringerte

⁴⁰⁰ Colli/Rose (2003), S. 342.

⁴⁰¹ Chandler (1977), S. 9ff.

⁴⁰² Chandler (1977), S. 9ff.

⁴⁰³ Colli (2003), S. 59ff.

⁴⁰⁴ Colli/Rose (2003), S. 343f.

den Einfluss der damals familienkontrollierten Großunternehmen stark. Der 1948 erlassene „companies act“ ermöglichte feindliche Übernahmen in England. Durch solch eine Übernahme verloren die Mitglieder der Gründerfamilie ihre Positionen im Vorstand und damit die Kontrolle über ihr Unternehmen. Durch das von den alliierten Besatzern erlassene „Anti-Trust-Law“ wurden die familienkontrollierten Konzerne (Zaibatsu) in Japan nach dem Zweiten Weltkrieg vollständig ausgelöscht.

Infolgedessen kann die Forschungsfrage: **„Kann ein erfolgreiches Großunternehmen familienkontrolliert sein?“** mit „Ja“ beantwortet werden. Ein erfolgreiches Großunternehmen kann durchaus familienkontrolliert sein. Sogar in den von managerkontrollierten Großunternehmen dominierten Nationen konnten Beispiele für erfolgreiche familienkontrollierte Großunternehmen gefunden werden, zum Beispiel die Ford Motor Company in den USA sowie die Vestey Foods Group in England.

Ein Familienunternehmen ist also nicht nur ein Zwischenschritt zu einem erfolgreichen managerkontrollierten Großunternehmen, sondern kann mit diesen auch im 21. Jahrhundert konkurrieren.

Zudem belegt eine Vielzahl von Studien, dass es zwischen Familienunternehmen und managerkontrollierten Unternehmen keine signifikanten Unterschiede in Bezug auf Erfolg und Rentabilität gibt. Weiters steht der Unternehmenserfolg in keinem direkten Zusammenhang mit der Unternehmensform. Externe Faktoren wie Besteuerung, Einkommensniveau, Distribution und Kultur haben einen viel größeren Einfluss auf den Unternehmenserfolg als Familien- bzw. Manager-Kontrolle.⁴⁰⁵ Familienkontrolle und Erfolg von Großunternehmen lassen sich also miteinander vereinen.

Voraussetzung für den Erfolg von familienkontrollierten Großunternehmen ist allerdings die Einführung einer Management-Hierarchie. Die Unternehmerfamilie muss sich dazu entschließen, große Teile der operativen Geschäftsführung an professionelle Manager zu übergeben. Diese Aussage bestätigt auch Nussbaum. Laut ihr kann ein Familienunternehmen, das keine hoch qualifizierten Manager in der Führungsebene beschäftigt, die Herausforderungen eines modernen Großunternehmens nicht bewältigen.⁴⁰⁶ So verloren zum Beispiel englische

⁴⁰⁵ Church (1982), S. 34.

⁴⁰⁶ Nussbaum (1982), S. 87.

familienkontrollierte Großunternehmen in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts an Effizienz, weil sie sich weigerten, eine Management-Hierarchie einzuführen.

Eine der größten Herausforderungen für Familienunternehmen ist der Generationenwechsel. Der Übergabeprozess muss rechtzeitig und detailliert geplant werden. Weiters müssen spezielle Mechanismen (Bestimmungen zur Übergabe, Beirat, Familienverfassung und Unternehmens-Kodex) eingerichtet werden, um erfolgreich einen Generationenwechsel im Familienunternehmen durchführen zu können. Aufgrund des Aufeinandertreffens der beiden Systeme Familie und Unternehmen entstehen in Familienunternehmen Konflikte und Krisen, die in managerkontrollierten Unternehmen nicht auftreten.

Familienunternehmen verfügen über spezifische Erfolgsfaktoren. Durch den Umgang mit Paradoxien bleibt ein Familienunternehmen ständig im Wandel, und die Ressourcen der Systeme Familie und Unternehmen können optimal genutzt werden. Weiters sind Familienunternehmen langfristig ausgerichtet. Sie wollen nicht so schnell wie möglich kurzfristige Gewinne erzielen, sondern das Unternehmen für die nächste Generation erhalten. Darin liegen die Wettbewerbsvorteile der Familienunternehmen gegenüber den managerkontrollierten Unternehmen.

6 Literaturverzeichnis

Bücher

Aganin, A./Volpin, P. (2005): The History of Corporate Ownership in Italy, in: A history of corporate governance around the world, family business groups to professional managers, Editor: Morck, R.K., University of Chicago Press: Chicago

Amatori, F./Colli, A. (2011): Business History, Complexities and Comparisons, Routledge: London

Amatori, F./Bigatti, G. (2003): Business History in Italy at the Turn of the Century, in Business History around the World, Editors: Amatori, F. / Jones, G., S. 215-231, Cambridge University Press

Barker, T.C./Levy-Leboyer, M. (1982): An Inquiry into the Buddenbrooks Effect in Europe. in: Eighth International Economic History Congress: From Family Firm to Professional Management: Structure and Performance of Business Enterprise, S.10-25. Organizer: Hannah, L., Akadémiai Kiadó: Budapest

Becht, M./DeLong, J.B. (2005): Why has there been so little Block Holding in America?, in: A history of corporate governance around the world, family business groups to professional managers, Editor: Morck, R.K., University of Chicago Press: Chicago

Berghoff, H. (2004): Moderne Unternehmensgeschichte, Verlag Ferdinand Schöningh: Paderborn

Breuer, W. (2002): Keiretsu und Markterfolge, Japanische Unternehmensgruppen auf internationalen Märkten seit dem Zweiten Weltkrieg, Josef Eul Verlag: Köln

Brockstedt, J. (1984): Family Enterprise and the Rise of Large-Scale Enterprise in Germany (1871-1914), in Family Business in the Era of industrial Growth, S.237-270, Hrsg: Okochi, A. / Yasuoka, S., University of Tokyo Press

Chandler, A.D.jr (1977): The Visible Hand, The Managerial Revolution in American Business, Harvard University Press

Church, R.A. (1982): The Transition from Family Firm to Managerial Enterprise in the Motor Industry: an international Comparison. in: Eighth International Economic History Congress: From Family Firm to Professional Management: Structure and Performance of Business Enterprise, S.26-38. Organizer: Hannah, L., Akadémiai Kiadó: Budapest

Colli, A. (2003): The History of Family Business 1850-2000, Cambridge University Press: Cambridge

Colli, A./Rose, M.B. (2008): Family Business, in: The Oxford handbook of business history, S.194-218, Hrsg: Jones, G., Oxford University Press,

Colli, A./Rose, M.B. (2003): Family Firms in Comparative Perspective, in Business History around the World, Editors: Amatori, F. / Jones, G., S. 339-352, Cambridge University Press

Cordes, E. (2009): Herausforderung „Governance“ bei Haniel und anderen Familienunternehmen in: Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, Herausgeber: Kirchdorfer, R., Lorz, R., Wiedemann, A., Kögel, R., Frohnmayr, T. Beck Verlag: München

Fohlin, C. (2005): The History of Corporate Ownership and Control in Germany, in: A history of corporate governance around the world, family business groups to professional managers, Editor: Morck, R.K., University of Chicago Press: Chicago

Frank, H./Korunka, C./Lueger, M. (2012): Konfliktbewältigung in Familienunternehmen, eine Studie des Forschungsinstituts für Familienunternehmen an der WU Wien, Facultas: Wien

Franks, J. / Mayer, C. / Rossi, S. (2005): Spending Less Time with the Family, The Decline of Family Ownership in the United Kingdom, in: A history of corporate governance around the world, family business groups to professional managers, Editor: Morck, R.K., University of Chicago Press: Chicago

Hannah, L. (1974): Take over bids in Britain before 1950, in: Business History, VOLUME TWO, Part two: Business Organisation, editors: Jeremy, D.J und Tweedale, G., SAGE Publications: London

James, H. (2005): Familienunternehmen in Europa, Haniel, Wendel und Falck, aus dem englischen übersetzt von Thorsten Schmidt, Beck Verlag: München

Jones, G. / Sluyterman, K.E. (2003): British and Dutch Business History, in Business History around the World, Editors: Amatori, F. / Jones, G., S. 111-145, Cambridge University Press

Kälble, H. (1982): From the family enterprise to the professional manager: the German case. in: Eighth International Economic History Congress:
From Family Firm to Professional Management: Structure and Performance of Business Enterprise, S.50-59. Organizer: Hannah, L., Akadémiai Kiadó: Budapest

Landes, D.S. (2006): Die Macht der Familie, Wirtschaftsdynastien in der Weltgeschichte, aus dem Amerikan. von Karl Heinz Siber, Siedler Verlag: München

Lattenmayer, H. (1983): Familienunternehmen in der Krise, Dissertation an der Wirtschaftsuniversität Wien

Löwe, C. (1979): Die Familienunternehmung – Zukunftssicherung durch Führung, Dissertation, Hochschule St. Gallen

Lubinski, C. (2010): Familienunternehmen in Westdeutschland, Corporate Governance und Gesellschafterkultur seit den 1960er Jahren, Schriftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Band 21, Verlag C.H.Beck: München

Mayer, C (2010): Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen, eine konfigurationsanalytische Betrachtung, Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien

Mertens, C. (2009): Herausforderungen für Familienunternehmen im Zeitverlauf, Eine empirische Analyse am Beispiel von Nachfolge und Internationalisierung, Dissertation, Friedrich-Alexander Universität, Erlangen Nürnberg, Reihe: Family Business, Band 2, Josef Eul Verlag: Köln

Morck, R.K. / Nakamura, M. (2005): A Frog in a Well Knows Nothing of the Ocean, in: A history of corporate governance around the world, family business groups to professional managers, Editor: Morck, R.K., University of Chicago Press: Chicago

Morikawa, H. (1992): ZAIBATSU, The Rise and Fall of Family Enterprise Groups in Japan, University of Tokyo Press: Tokyo

Morikawa, H. (1982): The Development of Management by salaried Top Executives in modern Japan - 1868 to 1930. in: Eighth International Economic History Congress: From Family Firm to Professional Management: Structure and Performance of Business Enterprise, S.76-86. Organizer: Hannah, L., Akadémiai Kiadó: Budapest

Nussbaum, H. (1982): Cartels and Syndicates in the Process of Transition from Family to Large-scale Enterprises. in: Eighth International Economic History Congress: From Family Firm to Professional Management: Structure and Performance of Business Enterprise, S.87-95. Organizer: Hannah, L., Akadémiai Kiadó: Budapest

Papesch, M. (2010): Corporate Governance in Familienunternehmen, Eine Analyse zur Sicherung der Unternehmensnachfolge, Gabler Verlag: Wiesbaden

Payne, P.L. (1984): Family Business in Britain: An Historical and Analytical Survey, in Family Business in the Era of industrial Growth, S.171-208, Hrsg: Okochi, A. / Yasuoka, S., University of Tokyo Press

Plate, M./Groth, T./Ackermann, V./von Schlippe, A. (2011): Große deutsche Familienunternehmen, Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung, Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen

Rüsen, T./von Schlippe, A./Groth T. (2009): Familienunternehmen, Exploration einer Unternehmensform, Schriften zu Familienunternehmen Band 2, Eul Verlag: Lohmar

Scherer, S./Blanc, M./Kormann, H./Groth, T./Wimmer, R.(2012): Familienunternehmen, Erfolgsstrategien zur Unternehmenssicherung, 2. Auflage, Deutscher Fachverlag: Frankfurt

Schumpeter, J.A. (1997): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, neunte Auflage, Ersterscheinung: 1911, Duncker & Humblot: Berlin

Simon, F.B./Wimmer, R./Groth, T. (2005): Mehr-Generationen-Familienunternehmen, Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a., Carl-Auer-Systeme-Verlag: Heidelberg

Swarovski, G. (1991): Rede von Gerhard Swarovski anlässlich der Tagung der Wirtschaftsarchivare am 3. Mai 1991 in Wattens, in: Brusatti, A. (1992): Familienunternehmen, Österr. Ges. für Unternehmensgeschichte: Wien

Trefelik, R. (1998): Erfolgsfaktoren für den Generationenwechsel, Forschungsergebnisse der Wirtschaftsuniversität Wien, Service-Fachverlag: Wien

Tucker, B.M. (1984): Family Business in the Nineteenth-Century America: Ownership and Management Patterns in the Textile Industry, in: Family Business in the Era of industrial Growth, S.271-304, Hrsg: Okochi, A. / Yasuoka, S., University of Tokyo Press

Voack, N. (1962): Die japanischen „Zaibatsu“ und die Konzentration wirtschaftlicher Macht in ihren Händen, Inaugural-Dissertation, Universität Erlangen-Nürnberg

Von Schlippe, A. (2009): Psychologie der familieninternen Nachfolge, in: Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, Herausgeber: Kirchdorfer, R., Lorz, R., Wiedemann, A., Kögel, R., Frohnmayr, T. Beck Verlag: München

Von Boch, W. (2007): Globalisieren mit Tradition, Management des Familienunternehmens Villeroy & Boch, orell füssli Verlag AG: Zürich

Weber, K. (1998): Die Gründungsgeschichte und wirtschaftliche Entwicklung der Benetton Gruppe, Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien

Wilson, J.F. (1995): British Business History, 1720-1994, Manchester University Press

Winkeljohann, N. (2010): Wirtschaft in Familienhand, Die Erfolgsgeheimnisse der Unternehmerdynastien, Campus Verlag: Frankfurt/New York

Fachzeitschriften

Astrachan, J.H., Klein, S.B., Smyrnios, K.X. (2002): The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem, *Family Business Review*, 15(1), 45-58

Colli, A./García-Canal, E./Guillén, M.F. (2013): Family Character and international entrepreneurship: A historical comparison of Italian and Spanish 'new multinationals', *Business History*, 55(1), 119-138

Colli, A./Pérez, P.F./Rose, M.B. (2003): National Determinants of Family Firm Development? Family Firms in Britain, Spain and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries, *Enterprise and Society*, 4(1), 28-64

Colli, A./Rose, M.B. (1999): Families and firms: The culture and evolution of family firms in Britain and Italy in the nineteenth and twentieth centuries, *Scandinavian Economic History Review*, 47(1), 24-47

Dobkin Hall, P. (1988): A Historical Overview of Family Firms in the United States, *Family Business Review*, 1(1), 51-68

Sachse, W. (1991): Familienunternehmen in Wirtschaft und Gesellschaft bis zur Mitte des 20. Jahrhundert. Ein historischer Überblick in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, 36.Jahrgang, H.1 (1991), 9-25

Segreto, L. (1998): Italian Capitalism between the Private and Public Sectors, 1933-1993, *Business and Economic History*, 27(2), 455-468

Online-Quellen

Benetton (2013): Benetton Group Geschäftsbericht 2011, http://www.benettongroup.com/sites/all/temp/doc/annual_2011_report_en.pdf, [Zugriff am 17.02.2013]

Cadbury (2013): Entwicklung und Geschichte des Unternehmens Cadbury, <http://www.cadbury.co.uk/the-story>, [Zugriff am 21.02.2013]

Duden (2013): Definition des Wortes Proaktivität, <http://www.duden.de/rechtschreibung/proaktiv> [Zugriff am 3.1.2013]

FIAT (2013): FIAT Geschäftsbericht 2011, http://www.fiatspa.com/en-US/investor_relations/financial_reports/FiatDocuments/Bilanci/2011/Fiat_AnnualReport_2011_ENG.pdf, [Zugriff am 15.02.2013]

Forbes (2013): Profil von Sir Dominic Cadbury, <http://www.forbes.com/profile/dominic-cadbury/>, [Zugriff am 23.02.2013]

Ford (2013): Ford Motor Company Geschäftsbericht 2011, Operating Highlights, S.2 und S.184, http://corporate.ford.com/doc/2011_annual_report.pdf, [Zugriff am 10.02.2013]

Ford Model T (2013): Entwicklungsgeschichte des Ford Model T, http://www.echolog.de/automobil/ford_model_t.shtml, [Zugriff am 06.03.2013]

Haniel (2013): Haniel Geschäftsbericht 2011, http://www.haniel.de/irj/go/km/docs/haniel_documents/hcw/public/haniel/press/Publikationen/Finanzberichte/Gesch%C3%A4ftsbericht%202011/deutsch/gb_2011_d.pdf, [Zugriff am 02.02.2013]

Mitsubishi (2013): Informationen über die Aktienstruktur der Mitsubishi Motors Corporation, http://www.mitsubishi-motors.com/publish/ir_en/stockinfo/stock_status.html, [Zugriff am 04.03.2013]

Muller, J. (2013): Ford Family's Stake Is Smaller, But They're Richer And Still Firmly In Control, Forbes Magazine, <http://www.forbes.com/sites/joannmuller/2010/12/02/ford-family-stake-is-smaller-but-theyre-richer-and-remain-firmly-in-control/>, [Zugriff am 12.02.2013]

Nestlé UK (2013): Entwicklung und Geschichte von Nestlé UK, http://www.nestle.co.uk/aboutus/nestle-history#.USo1s2f_mJ1, [Zugriff am 21.02.2013]

Slodczyk, K. / Hennes, M. / Weißenborn, C. (2013): Ringen beendet: Kraft Foods erobert die Weltspitze, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/ringen-beendet-kraft-foods-erobert-die-weltspitze/3348834.html>, [Zugriff am 20.02.2013]

Vestey Foods (2013a): Entwicklung und Geschichte der Vestey Foods Group, <http://www.vesteyfoods.com/en/vestey-group/vestey-group-history.html>, [Zugriff am 24.02.2013]

Vestey Foods (2013b): Beschreibung der Vestey Foods Group, <http://www.vesteyfoods.com/en/site/group-companies.html>, [Zugriff am 24.02.2013]

Villeroy & Boch (2013a): Online-Geschäftsbericht 2012 / Konzernlagebericht 2012, <http://www.villeroy-boch.com/de/at/home/unternehmen/investor-relations/online-geschaeftsbericht-2012/konzernlagebericht.html>, [Zugriff am 08.02.2013]

Villeroy & Boch (2013b): Übersicht der Firmendaten, sowie der Mitglieder des Vorstandes und Aufsichtsrates, <http://www.villeroy-boch.com/de/at/home/unternehmen/investor-relations/aufsichtsrat.html>, [Zugriff am 08.02.2013]

7 Anhang

7.1 Zusammenfassung

Diese Arbeit befasst sich mit der Entwicklung und Bedeutung der Familienunternehmen ab dem 20. Jahrhundert. Im Rahmen dieser Arbeit handelt es sich um ein Familienunternehmen, wenn die Familie einen entscheidenden Einfluss auf das Unternehmen ausübt. Dieser Einfluss kann neben der Geschäftsführung auch über die Eigentumsanteile und den Aufsichtsrat ausgeübt werden. Hat die Familie über ihre Eigentumsanteile und ihre Position im Aufsichtsrat die Kontrolle über das Unternehmen und die strategischen Entscheidungen, handelt es sich um ein Familienunternehmen, auch wenn die Familie nicht den Vorstand des Unternehmens dominiert. Im 19. Jahrhundert beherrschten Familienunternehmen die Wirtschaft der heutigen Industrienationen. Insbesondere in der frühen Phase der Industrialisierung hatten familienkontrollierte Unternehmen eine zentrale Bedeutung. Die Fehler und Unsicherheiten am Arbeits- und Kapitalmarkt wurden durch die Ressourcen der Unternehmerfamilie ausgeglichen. Im Zuge der zweiten industriellen Revolution Ende des 19. Jahrhunderts veränderten sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Aufgrund des Wirtschaftswachstums und neuen Technologien zur Massenproduktion wurden die Unternehmen der kapitalintensiven Sektoren immer größer und wuchsen vertikal sowie auch horizontal. Es wurde vermehrt eine dezentralisierte divisionale Organisationsstruktur in Großunternehmen eingeführt. Diese modernen Großunternehmen benötigten nun große Mengen an Kapital und eine professionelle Führung. Dieser Bedarf überstieg vielfach die finanziellen und personellen Ressourcen der Unternehmerfamilien. Dieser Mangel an Ressourcen schwächte zunehmend den Einfluss der Gründerfamilien auf ihre Unternehmen. Ab den 1920er Jahren erlangten managerkontrollierte Großunternehmen in kapitalintensiven Branchen eine immer größere Bedeutung. Dadurch verringerte sich die Bedeutung von Familienunternehmen für die Wirtschaft. Chandler definierte in seinem Werk „The Visible Hand“ dazu folgende These: In einem modernen Großunternehmen ist Eigentum von Kontrolle strikt getrennt. Die Manager haben uneingeschränkte Kontrolle über das Großunternehmen. Das Eigentum am Unternehmen ist weit gestreut. Es gibt keine Eigentümergruppe, die Einfluss auf das Unternehmen ausüben kann. Laut Chandler erfolgte in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts ein Übergang vom Familien-Kapitalismus zum Manager-Kapitalismus in Großunternehmen. Der Manager-Kapitalismus besagt, dass ein Großunternehmen nicht von einer Familie kontrolliert und be-

essen werden kann. Ein Familienunternehmen ist nur ein Zwischenschritt zu einem erfolgreichen managerkontrollierten Großunternehmen. Diese These wird im Zuge dieser Arbeit überprüft. Die Forschungsfrage lautet: „*Kann ein erfolgreiches Großunternehmen familienkontrolliert sein?*“. Zunächst werden die spezifischen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen betrachtet. Zu den Herausforderungen zählen der Generationenwechsel sowie spezifische Konflikte und Krisen von Familienunternehmen. Die bedeutendsten Erfolgsfaktoren eines Familienunternehmens sind ein effizientes Paradoxie-Management, die Familienwerte und die Innovationskraft. Aufgrund der Analyse der Entwicklung und Bedeutung der familienkontrollierten Großunternehmen in Deutschland, USA, England, Japan und Italien ab dem 20. Jahrhundert, kann die These von Chandler von der fortschreitenden Dominanz des Manager-Kapitalismus entkräftet und die Forschungsfrage mit „Ja“ beantwortet werden. In Deutschland und Italien erfolgte keine eindeutige Trennung von Eigentum und Kontrolle an Großunternehmen. Hier haben familienkontrollierte Großunternehmen mit professionellem Management noch heute eine große Bedeutung. Sogar in den von managerkontrollierten Großunternehmen dominierten Nationen USA und England konnten Beispiele für erfolgreiche familienkontrollierte Großunternehmen gefunden werden. Ein Familienunternehmen ist also nicht nur ein Zwischenschritt zu einem erfolgreichen managerkontrollierten Großunternehmen, sondern kann mit diesen auch im 21. Jahrhundert konkurrieren. Das Ausmaß der Beteiligung der Gründerfamilien an Eigentum und Kontrolle eines Großunternehmens ist von Land zu Land verschieden. Jedes Land verfügt über eine andere Kultur, Politik, Geschichte und Gesetzgebung.

7.2 Abstract

The purpose of this diploma thesis is to analyze the development and the importance of family firms starting from the 20th century. This scientific paper defines a family business as follows: a company which is essentially influenced by a family. This influence can be exercised through the top-management but also through the block holding of the company's shares and through the board of directors. If the company is controlled by the members of the founding family through their block holding and their position in the board of directors, this company will be identified as family business, even if the family members are not part of the top-management. During the 19th century, family firms dominated the economy of the today's industrial nations. In the early stage of industrialisation, family-controlled firms were very important. The failure and insecurity of the capital and labour market were balanced by the resources of the founding family. During the second industrial revolution at the end of the 19th century the economic conditions changed considerably. Due to economic growth and new technologies of mass production the enterprises of the capital-intensive sectors grew in size. These enterprises often adopted a decentralized divisional structure. These modern large-scale enterprises required large sums of capital and a professional management. This demand exceeded the financial and personal resources of the founding family. This shortage of resources weakened the family's influence over their businesses. During the 1920's manager-controlled enterprises were becoming more and more popular in the capital-intensive sectors. Thereby the economic importance of family firms decreased. In addition, Chandler defined in "The Visible Hand" the following proposition: there is a tendency towards a separation of ownership and control in modern large-scale enterprises. Professional managers execute absolute control over the enterprise. Ownership is widely dispersed. No single shareholder is able to influence the enterprise considerably. According to Chandler the family capitalism was replaced by the managerial capitalism during the first half of the 20th century. In conformity with the managerial capitalism, a large-scale enterprise cannot be controlled and possessed by a family. A family firm is just an intermediate step to a successful manager-controlled large-scale enterprise. This proposition is reviewed by this diploma thesis. The research question is: *"Is a large-scale enterprise successful under family control?"*. First of all, the specific challenges and factors of success of family firms were analyzed. The challenges are the leadership succession within the family and specific

conflicts and crisis of family firms. The most important factors of success of family firms are an efficient management of paradox situations, family values and the innovative power. Based on the analysis of the development and the importance of family-controlled large-scale enterprises in Germany, USA, UK, Japan and Italy starting from the 20th century, Chandler's proposition can be at least weakened. A family-controlled large scale enterprise is able to be successful. Until now a separation of ownership and control did not take place in Germany und Italy. The economy of these countries is still dominated by family-controlled enterprises. Even in the USA und the UK, which are dominated by the managerial capitalism, examples of successful family-controlled big business were found. Therefore family firms are more than an intermediate step to a manager-controlled enterprise. The degree of the founding family's participation in the ownership and control of a big company is different in each country. Each country has its own culture, politics, history and legal regulations.

7.3 Lebenslauf

Bernd Christian Pachatz, BSc (WU)

Ausbildung

2011 - 2013	Universität Wien , Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Masterstudium Betriebswirtschaft, absolvierte Kernfachkombinationen: - Controlling - Innovations- und Technologiemanagement voraussichtlicher Abschluss: April 2013
2008 - 2011	Wirtschaftsuniversität Wien , Bachelorstudium Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Studienzweig Betriebswirtschaft, absolvierte Spezialisierungen - BWL der Klein- und Mittelbetriebe - Transportwirtschaft und Logistik Titel der Bachelorarbeit: „Braucht bzw. hat ein Verkehrsbetrieb einen Standort?“ Abschluss: Bachelor of Science (WU)
2002 – 2007	BHAK/BHAS Wolfsberg , Reife- und Diplomprüfung mit Auszeichnung Titel der Projektarbeit: „Generierung einer Homepage für die Klade Möbeltransporte GmbH“
1998 – 2002	Hauptschule 3 Wolfsberg in St. Marein im Lavanttal
1994 – 1998	Volksschule in St. Marein im Lavanttal