

Familienunternehmen und Aktiengesellschaften

I.

Das 19. Jahrhundert war von einem tiefgreifenden wirtschaftlichen Strukturwandel geprägt. Dessen Hauptmerkmale waren Bevölkerungswachstum und Verstädterung, sektoraler und sozialer Wandel und die flächendeckende Durchsetzung einer kapitalistischen Marktwirtschaft. Aus einem dünn besiedelten Agrarland ohne nennenswerte Industrie zu Beginn des 19. Jahrhunderts war an seinem Ende ein hochgradig verstädterter Industriestaat geworden, der sich in seiner Wachstumsdynamik nur von den USA übertrumpfen ließ. In Europa stand der deutsche Aufstieg ohne Beispiel dar – und er überraschte die Beobachter aus dem einst weit fortgeschritteneren Frankreich, die sich verwundert die Augen rieben und feststellten, daß das „arme Deutschland ... mit einem Schlag reich geworden“ sei. An deutschen Maßstäben gemessen, sei Frankreichs Wirtschaft klein und langsam, wohingegen die Deutschen ins „Kolossale“ und wie ein „Parvenu“ unter den Kreis der zivilisierten Völker strebten.¹ Auch wenn man das verwunderte Naserümpfen des französischen Beobachters nicht teilt; seine Wahrnehmung war gleichwohl zutreffend. Die Träger dieses unerwarteten Aufschwungs waren ebenso neu wie er selbst und auch ebenso präzedenzlos: Unternehmen, die sich seit den 1850er und den 1860er Jahren selbst zu gigantischen Fabriken entwickelten, zu kleinen Herzogtümern mit tausenden Beschäftigten und mit Millionenumsätzen.

II.

Begonnen hatte es allerdings in sehr viel kleinerem Rahmen. Die Unternehmen, mit deren Gründung in den 1820er Jahren die Frühindustrialisierung einsetzte, waren durchweg Familienunternehmen. Solange der Kapitalbedarf etwa der kleinen Textil- oder Maschinenfabriken gering und die Produktionsmengen überschaubar blieben, war das Familienunternehmen ohnehin die angemessene Organisationsform. Hier konnte im Zweifelsfall auf unkomplizierte Weise Kapital mobilisiert werden, hier fanden sich in den zumeist großen Familien die unterschiedlichsten Talente für die kaufmännische und die technische Unternehmensführung, hier war der Zusammenhalt und die nötige Loyalität gleichsam natürlich gegeben, die das Aufkommen von Interessenkonflikten verhinderten, hier, in den zumeist protestantischen Familien, herrschte ein sozialmoralisches Leistungsmilieu, das seinesgleichen suchte. Familienunternehmen waren mithin die Träger der ersten Industrialisierungsphase – und sie blieben auch wichtig, solange Technik und Betriebs- und Umsatzgrößen nicht ihren Rahmen sprengten.

¹ Deutschlands Wirtschaftsaufschwung bis 1914 in den Augen eines französischen Beobachters, in: Gerhard A. Ritter, Jürgen Kocka (Hg.), Deutsche Sozialgeschichte. Dokumente und Skizzen, Bd. 2: 1870-1914, München 1977, S.18.

III.

Mit dem Aufkommen der Eisenbahn und ihrem gigantischen Finanzierungsbedarf wurden die Grenzen der Familienunternehmen dann aber schnell sichtbar. In Deutschland schossen Eisenbahnkonsortien und Eisenbahnaktiengesellschaften seit den 1840er Jahren wie Pilze aus dem Boden. Ihre gewaltige Nachfrage nach Kohle, Stahl und Maschinen löste folgerichtig einen Gründerboom von Unternehmen in der Montanindustrie aus, deren Finanzierungsbedarf wiederum so groß war, daß er über Familiennetze kaum zu befriedigen war. Vielmehr kam es jetzt vermehrt zur Gründung von Aktiengesellschaften im Bergbau und der Eisen- und Stahlindustrie – und auch im Finanzsektor machte das französische Vorbild des *credit mobilier* Schule, so daß im nichtpreußischen Deutschland vermehrt Aktienbanken entstanden. Da Preußen vor 1870 Aktiengesellschaften im Bankensektor nicht konzessionierte, dominierte hier der Typus der Kommanditgesellschaft, in dem sich familiäre Konstellationen mit moderner Finanztechnik verbanden (Discontogesellschaft etwa). Zwar wuchsen auch manche Familienunternehmen nun zu gigantischer Größe (Krupp), doch erwies sich diese Organisationsform mit wachsender Unternehmensgröße als schwierig. Nun kam es nicht mehr auf familiären Hintergrund, sondern auf Kompetenz, Erfahrung und Flexibilität an. Alfred Krupp mußte dies nach 1873 im Zuge seiner Entmachtung durch die Gläubigerbanken des Konzerns bitter erfahren. Auch andere noch als Familienunternehmen gegründete Firmen strebten nun an die Börse wie etwa die Farbenfabriken in Elberfeld oder in Höchst. Die BASF war ebenso wie die Deutsche Bank von Anfang an als Aktiengesellschaft gegründet worden, was auch deshalb leichter fiel, weil das Aktienrecht zunehmend liberalisiert und die Gründung von Aktiengesellschaften 1870 generell freigegeben worden war. Von den 1840er bis zu den 1870er Jahren kam es so zu einem regelrechten Gründungsboom von Aktiengesellschaften. Fast alle die weitere deutsche Industriegeschichte prägenden Unternehmen wurden in diesen Jahren gegründet.

IV.

Mit der Aktiengesellschaft endete die Tradition der Familienunternehmen keineswegs; in der Masse der Klein- und Mittelbetriebe blieb diese Tradition (in vielen Fällen bis heute) erhalten, und auch die seit den 1840er Jahren gegründeten Großunternehmen behielten noch bis zum Ersten Weltkrieg trotz ihres Charakters als Aktiengesellschaft häufig eine gewisse, freilich langsam verblassende familiäre Prägung. Zugleich begann der Aufstieg des Managers, eine Art von angestelltem Unternehmer, mit dem sich das Führungsverhalten und die soziale Zusammensetzung der wirtschaftlichen Eliten langsam änderten. Die Manager hatten häufig bereits eine förmliche, nicht selten akademische Ausbildung, sie hatten zumeist eine ausgeprägte Aufstiegserfahrung und sie wurden durch ihre Erfolge geprägt, so stark zum Teil, daß elitäre Sondergruppen wie etwa die Bergwerksassessoren entstanden. Dies war in anderen Branchen nicht unbedingt der Fall; da indes die meisten deutschen Unternehmen ihr Führungspersonal lange behielten und die Fluktuation

gering war, bildete sich mit den Leitungen der Aktiengesellschaften insgesamt eine neue industrielle Elite heraus, in der sich familiäre Momente mit professionellen Gesichtspunkten eng verbanden. Daß diese Gruppe in ausländischen Augen mitunter parvenuhaft erscheinen mochte, ist ebensowenig von der Hand zu weisen, wie ihr die Organisation eines wirtschaftlichen Aufstiegs gelang, der europaweit einzigartig war.

Zum Autor

Werner Plumpe, geboren 1954, ordentlicher Professor für Wirtschafts- und Sozialgeschichte an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main. Studium der Geschichts- und Wirtschaftswissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum, dort auch Dissertation und Habilitation. 1998 Gastprofessor an der Keio-Universität in Tokio, seit 1999 in Frankfurt am Main. Wissenschaftliche Interessen und Arbeitsgebiete: Allgemeine moderne Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Unternehmensgeschichte, Geschichte der industriellen Beziehungen, Geschichte des ökonomischen Denkens.