

David S. Landes

DIE MACHT
DER FAMILIE

Wirtschaftsdynastien in der
Weltgeschichte

Aus dem Amerikanischen von
Karl Heinz Siber

Pantheon

Die amerikanische Originalausgabe erschien 2006 unter dem Titel
»Dynasties« bei Viking, New York.

Bildnachweis

40, 72: Hulton Archive/Getty Images; 122: Mansell/Time & Life Pictures/
Getty Images; 178, 246: Keystone Features/Hulton Archive/Getty Images; 226:
Francis ApesteGuy/Time & Life Pictures/Getty Images; 280: Kazuhiro Nogi/
AFP/Getty Images; 310: General Photographic Agency/Hulton Archive/Getty
Images; 348: Time & Life Pictures/Getty Images; 368: Shel Hershorn/Time &
Life Pictures/Getty Images; 386: François de Wendel



FSC

Mix
Produktgruppe aus vorbildlich
bewirtschafteten Wäldern und
anderen kontrollierten Herkünften

Zert.-Nr. SGS-COC-1940
www.fsc.org
© 1996 Forest Stewardship Council

Verlagsgruppe Random House FSC-DEU-0100
Das für dieses Buch verwendete FSC-zertifizierte
Papier EOS liefert Salzer, St. Pölten.

Der PantheonVerlag ist ein Unternehmen
der Verlagsgruppe Random House GmbH.

Erste Auflage
April 2008

Copyright © 2006 by David S. Landes
Copyright © der deutschsprachigen Ausgabe 2006
by Siedler Verlag, München,
in der Verlagsgruppe Random House GmbH

Umschlaggestaltung: Jorge Schmidt, München
Lektorat: Jan Schleusener, Berlin
Satz: Ditta Ahmadi, Berlin
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pöbneck
Printed in Germany 2008
ISBN: 978-3-570-55053-3

www.pantheon-verlag.de

Für Sonia

Inhalt

Vorwort zur deutschen Ausgabe 9

Einleitung 13

Banken

KAPITEL 1

Die Barings – Die Entstehung des modernen Bankwesens 41

KAPITEL 2

Die Rothschilds – Mit Beharrlichkeit zum Erfolg 73

KAPITEL 3

Die Morgans – Vom Rückzug der Familie 123

Autos

KAPITEL 4

Ford – Räder für alle 179

KAPITEL 5

Die Agnellis – Fiat, das italienische Modell 227

KAPITEL 6

Peugeot, Renault und Citroën – Französische Autokultur 247

KAPITEL 7

Toyota – Das japanische Automobilwunder 281

Rohstoffe

KAPITEL 8

Die Rockefellers – Vom Aufstieg eines Patriarchen 311

KAPITEL 9

Die Guggenheims – Schätze des Bodens und des Himmels 349

KAPITEL 10

Die Schlumbergers – Launen des Glücks 369

KAPITEL 11

Die Wendels – Adel und Industrie 387

Schluss 407

Danksagung 430

Anmerkungen 432

Literatur 454

Vorwort zur deutschen Ausgabe

Historiker, die sich mit vergleichender Wirtschaftsgeschichte befassen, wissen seit langem um die rasanten Veränderungen, die Deutschland im 19. Jahrhundert durchlief. Aus einer Position der Rückständigkeit heraus katapultierte sich das Land innerhalb von zwei bis drei Generationen in den Rang einer führenden Industriemacht auf dem europäischen Festland und ließ dabei sogar Frankreich hinter sich, das bis dahin die politische und wirtschaftliche Hegemonie für sich beansprucht hatte. Dieser Bedeutungswechsel unter den wirtschaftlichen Großmächten veränderte auch die militärischen Machtverhältnisse. Aus dem Krieg von 1870 ging Preußen als unerwarteter Sieger hervor. Und auch im Ersten Weltkrieg behauptete sich das Deutsche Reich erstaunlich lange.

Wie lässt sich diese eindrucksvolle Entwicklung Deutschlands erklären? Vor allem und zunächst einmal mit dem enormen Wissenszuwachs, der für diese Zeit in Deutschland zu verzeichnen ist. Justus von Liebig etwa gründete 1828 an der Universität Gießen sein chemisches Labor, das sich als eine nicht versiegende Quelle wertvoller Erkenntnisse für die chemische Industrie Deutschlands erwies und als Vorbild für andere Forschungszentren diente. 1872 arbeiteten an einem einzigen deutschen Forschungsstandort, nämlich in München, mehr promovierte Chemiker als an allen englischen Universitäten zusammen. Kein anderes Land hatte eine vergleichbar weit entwickelte Kultur der praktischen Umsetzung wissenschaftlicher Forschungsergebnisse. In Deutschland wurden daher bemer-

kenswerte technische Innovationen hervorgebracht, und das Land konnte zunehmend im Wettbewerb mit anderen großen Industrienationen bestehen.

Dazu kam zweitens die Verfügbarkeit wichtiger Bodenschätze: Deutschland war besonders reich an Rohstoffen, die in der Schwerindustrie benötigt werden. Insbesondere Kohle und Eisenerz, die für die Herstellung von Stahl wichtig sind, waren ausreichend vorhanden. All dies erleichterte Herstellung und Betrieb moderner Verkehrsmittel und versetzte das Reich, zumal zu Kriegszeiten, in die Lage, die Produktion von Rüstungsgütern ständig auf neue Höchststände zu treiben.

Ein dritter Faktor für Deutschlands außergewöhnlichen Aufschwung war die Effizienz bei der Bewältigung organisatorischer Probleme und der Bereitstellung finanzieller Mittel. Die Schwerindustrie hatte einen ungeheuer großen Kapitalbedarf, den einzelne Unternehmen normalerweise nicht aus eigenen Kräften aufbringen konnten. Deutschland führte daher früh die Rechtsform der Aktiengesellschaft ein, die die Haftung der Gesellschafter begrenzte, und wann immer große Finanzinvestitionen oder Kapitalaufstockungen nötig waren, standen dafür kapitalkräftige Investment-Banken bereit. Flankiert und unterstützt wurden solche privatwirtschaftlichen Engagements von regionalen und branchenweiten Zusammenschlüssen – den Kartellen –, die eine rasche und weit reichende Verbreitung der jeweils neuesten Technologien erleichterten und vorantrieben. Gewiss behinderten die Kartelle mitunter auch den Wettbewerb in Deutschland. Jedoch konnten diese ökonomisch eher nachteiligen Effekte durch die Konkurrenzsituation auf dem internationalen Markt ausgeglichen werden.

Doch war in einer solchen Welt der Industrie-Riesen noch Platz für individuelle Initiative, für Einfluss und Aufstieg von Familienunternehmen? Alles, was wir über Volkswirtschaften wissen, die schnell wachsen und einen Rückstand aufzuholen haben, lehrt uns, dass sie ihre Aufholjagd nicht vom Ende her beginnen, dass sie nicht von vornherein Kartelle und Interessengemeinschaften bilden können – auch wenn dies von Wirtschaftstheoretikern gerne unterstellt

wird. Nur Familien oder außergewöhnliche Einzelkämpfer verfügen über die nötige Mischung an Voraussetzungen, die letztlich zum Erfolg führt: Kapital, Vertrauen, Wissen und Kreativität müssen zusammentreffen und ineinander greifen, und genau dies geschah in Deutschland.

So ist die deutsche Wirtschaftsgeschichte gespickt mit Namen von großen Firmengründern und ihren Erben, von Unternehmerdynastien und ihren Errungenschaften. Wir finden sie in allen wichtigen Branchen, natürlich auch in der Schwerindustrie, jenem politisch-wirtschaftlichen Schlaraffenland, in dem Namen wie Krupp, Thyssen, Flick und Siemens stets eine große Rolle spielten. Es handelt sich dabei um Unternehmer und Unternehmen, die es verstanden, sich stets dann die Hilfe des Staates und der Finanzwelt zu sichern, wenn sie sie benötigten. Einige von ihnen, wie die Krupps, können auf eine jahrhundertalte Geschichte zurückblicken. Andere, beispielsweise die Automobilhersteller, treten erst im 20. Jahrhundert auf den Plan. Diese Unternehmensfamilien sind, auch wenn sie sich längst von ihrer ursprünglichen wirtschaftlichen Tätigkeit verabschiedet haben mögen, stolz auf ihre Herkunft. Sie legen großen Wert darauf, regelmäßig zusammenzukommen und so etwas wie ein gemeinsames Gedächtnis zu bewahren. So halten es auch die Fugger, die bis heute das Gedenken an die bedeutsame Rolle zelebrieren, die ihre Vorfahren vor nunmehr 500 Jahren in der deutschen und europäischen Geschichte spielten.

Schaut man sich die Eignerfamilien der großen Unternehmensdynastien genauer an, so erscheinen sie als Aristokraten der modernen Industriegesellschaft; nicht nur aufgrund der wirtschaftlichen Macht, die sie verkörpern, sondern auch aufgrund ihres nicht selten extravaganten und exzentrischen Lebensstils. Auch hiervon wird in diesem Buch ausführlich gesprochen.

Wer wie die großen Familiendynastien in volkswirtschaftlich wichtigen Branchen tätig ist, womöglich sogar Rüstungsgüter produziert, die den Staat in die Lage versetzen, Kriege zu führen, gar Weltkriege vom Zaun zu brechen, begibt sich zwangsläufig in die Nähe der Macht, muss sich bis zu einem gewissen Punkt politisch

gefällig verhalten und sich der Hilfe und Unterstützung der jeweiligen Regierung versichern. Die deutschen Industrie-Magnaten taten dies – allerdings nicht aus bloßem Pragmatismus, sondern auch aus innerer Überzeugung. Einige der führenden deutschen Rüstungsindustriellen – etwa Krupp, Thyssen, Flick – konnten sich noch weniger als viele ihrer Landsleute mit der deutschen Niederlage im Ersten Weltkrieg abfinden. Sie bemühten sich in den Folgejahren darum, die Niederlage dadurch zu kompensieren, dass sie ihrem Land dabei halfen, wieder aufzurüsten und all jene Kräfte zu unterdrücken, die in ihren Augen »unpatriotische« und »vaterlandslose« Gesellen waren. Dementsprechend übte die nationalsozialistische »Bewegung« mit ihrem radikalen Judenhass und ihrem bedingungslosen Bekenntnis zu Nationalismus und Militarismus, zu Rassismus und Gewalt eine besonders starke Anziehung auf sie aus. Indem sich diese Unternehmer von den schlimmsten Triebkräften des deutschen Volkes mitreißen ließen, traten auch ihre eigenen destruktiven Eigenschaften zutage – mit dem Erfolg, dass sie sich am Ende nicht nur ihres Wohlstands beraubt sahen, sondern auch ihres Anstands und ihres Ansehens.

Wie viel sie aus diesem katastrophalen Irrweg lernten, ist schwer zu sagen. Nach Ende des Zweiten Weltkriegs galt ihre Hauptsorge zunächst der Sicherung und der Wiederherstellung ihres Besitzes, wobei hierzu auch Kriegsbeute zählte. Ein tiefer gehendes moralisches Umdenken hätte sicher anders ausgesehen.

Doch mögen auch einige der großen deutschen Wirtschaftsdynastien sich diskreditiert und an Macht und Reputation eingebüßt haben, über die Prägekraft von Familienunternehmen sagt dies nichts aus. Deren Zeit ist, so die Hauptthese dieses Buches, weder in Deutschland noch sonstwo auf der Welt vorüber – im Gegenteil.

David S. Landes, im Sommer 2006

Einleitung

Dies ist ein Buch über Familie und Geschäft, Erfolg und Enttäuschung, Liebe und Zwietracht. Seine Hauptpersonen sind die Dynastie, verstanden als Abfolge und Interaktion von Familienmitgliedern über Generationen hinweg, und ihr *alter ego*, das Familienunternehmen als Verkörperung und Ausdruck dieser Interaktion.

Warum »Dynastie«? Man spricht das Wort aus, und viele Bilder steigen auf, exotische und dramatische, von den chinesischen Kaiserhäusern aus den Zeiten der Seidenstraße bis zu den Familienclans aus den TV-Serien der 1980er Jahre. Mein Interesse an Dynastien erwachte, als ich mich mit Wirtschaftsgeschichte zu beschäftigen begann – der vergleichenden Analyse wirtschaftlicher Trends und der Aktivitäten und Leistungen wirtschaftlicher Akteure. Als Historiker nahmen mich die dramatischen Momente dieser Geschichten und das überlebensgroße Format vieler ihrer Protagonisten sehr schnell gefangen. In den folgenden Kapiteln werde ich versuchen, die verwickelte Geschichte legendärer Dynastien wie der Fords, der Rockefellers und der Guggenheims zu erkunden. Man braucht indes kein Rothschild und kein Toyoda¹ zu sein, um von den Einsichten, die dieses Buch hoffentlich vermittelt, profitieren zu können. Im Leben der meisten von uns spielt die eigene Familie eine zentrale Rolle, und die Erfolge, Fehlschläge und moralischen Lektionen, die in diesen Schilderungen enthalten sind, können uns alle klüger machen und inspirieren. Wir können von diesen Dynastien eine ganze Menge über die Führung von Unternehmen lernen, ganz

abgesehen davon, dass wir es hier mit bemerkenswerten Männern und Frauen zu tun haben, Individuen mit exzentrischen und genialen Zügen, die eine reiche Quelle unterhaltsamer Geschichten sind.

Stellen wir uns einfach einmal die idealtypische Figur des Patriarchen vor, eines tatkräftigen Unternehmers, der sich vornimmt, aus seinen Möglichkeiten das Beste zu machen, und unversehens ein Imperium begründet. Nathan Mayer Rothschild passt in diese Schablone. Ein Kind des mittleren 18. Jahrhunderts, war er der dritte Sohn eines deutsch-jüdischen »Gemischtwarenhändlers« – eines Kaufmanns, der mit allem handelte, was Leute gerade verkaufen oder kaufen wollten. Er war weder gut aussehend noch imposant. Doch das zählte wenig im Vergleich zu seinem messerscharfen Verstand, seiner Schlagfertigkeit und einem Sinn für Würde und Autorität, wie ihn manche Familien erst mit einem Anlauf von mehreren Generationen entwickeln. Als ein arroganter englischer Kaufmann, einfach weil ihm Rothschilds Art nicht passte, damit drohte, ihm seine Ware nicht zu verkaufen, antwortete Nathan ungerührt, es gebe viele andere Engländer, von denen er kaufen könne – und beschloss, gleich am nächsten Tag nach England zu reisen. In London sesshaft geworden, tat er bald den Schritt vom Warenhandel zum Bankgeschäft und stach in letzterem die besten seiner Mitbewerber aus. Die Briten waren nicht immer bereit oder in der Lage, Kraft und Talent dieses Außenseiters, der die Regeln des vornehmen Betragens ignorierte oder bewusst gegen sie verstieß, richtig einzuschätzen. Eines Tages verschaffte sich ein mächtiger, wohlhabender englischer Würdenträger Zutritt zu Nathans Büro und unterbrach ihn bei der Arbeit. Nathan bat ihn unzeremoniell, sich einen Stuhl zu nehmen, er werde in einer Minute für ihn da sein. Der Mann fühlte sich dadurch beleidigt. »Wissen Sie, wer ich bin?«, entgegnete er und deutete auf die königliche Wappenborte an der Krempe seines Zylinders. »Nehmen Sie zwei Stühle«, versetzte Nathan daraufhin und wandte sich wieder seiner Arbeit zu. Ein andermal fragte ihn ein Naseweis, wie er sein Vermögen verdient habe. Antwort: »Indem ich mich um meinen eigenen Kram gekümmert habe.« Barsch,

furchtlos, selbstbewusst – aus solchem Material lassen sich große Dynastien schmieden.

Geschichten, die von Geld, Macht und Verwandtschaft handeln, bergen zwangsläufig Elemente von Drama und Leidenschaft in sich, besonders wenn sie sich über mehrere Generationen erstrecken. Mit dem Reichtum nehmen auch die möglichen Anlässe für Zwistigkeiten zu. Sehen wir uns als Beispiel nur den Gucci-Clan an. Dessen Patriarch Guccio Gucci (1881–1953) war der Sohn des Inhabers einer kleinen Lederwerkstatt. Als junger Mann reiste er nach Paris und später nach London, wo er mit offenen Augen durch die Straßen ging und erkannte, welche großen wirtschaftlichen Chancen sich Produkten boten, die gute Handwerkskunst mit modischer Eleganz verbanden. Insbesondere bemerkte er, wie hungrig die Kundschaft nach hochwertigem Reisegepäck war, das vom Geschmack und Status seines Besitzers kündete. Als er 1920 nach Italien zurückkehrte, lieh er sich Geld und eröffnete einen Laden, in dem er hochwertige Ledertaschen und -koffer verkaufte, mit ungeheurem Erfolg. In den darauf folgenden Jahrzehnten führten seine Söhne das Geschäft fort, eröffneten Filialen in anderen italienischen Städten und später auch im Ausland.

Guccio hielt die Firma zusammen, doch nach seinem Tod lieferten sich seine Kinder und Enkel langwierige und teure Auseinandersetzungen, an denen einige italienische Anwälte ein Vermögen verdienten. Die Vehemenz und Giftigkeit dieses Familienzwists wirft ein denkbar schlechtes Licht auf die Familie Gucci und die italienische Kultur. Den Gipfel der Bösartigkeit erklimmte die geschiedene Frau des Guccio-Enkels Maurizio, die sich mit Mordgedanken trug. In Gegenwart ihrer Haushälterin äußerte sie in einer beiläufigen Bemerkung, sie wolle ihren Ex-Mann loswerden. In den Ohren der richtigen Person konnte sich eine solche Bemerkung in ein geschäftliches Angebot verwandeln – und die Haushälterin war die richtige Person. Wenig später wurde Maurizio auf der Treppe zu seinem Büro von Unbekannten erschossen; danach versuchten die Täter, seine geschiedene Frau zu erpressen. So viel zum Maurizio-Zweig der Familie Gucci. Der Markenname Gucci ging in den Besitz eines

ausländischen Konzerns über, die Ex-Ehefrau landete hinter Gittern, verurteilt zu 26 Jahren Freiheitsentzug.

Dies sind nur kleine Beispiele aus einem enormen Fundus von Fallstudien zur Geschichte von Familienunternehmen, einem Fundus, der vom Tante-Emma-Laden und der Tankstelle an der Ecke bis zur Weltfirma reicht. So spannend und informativ solche Studien sein mögen, der derzeitige Hauptstrom des ökonomischen Denkens ignoriert die Familienfirma als Gegenstand seriöser Forschung und hat sie fast schon als überholtes und bedeutungsloses Relikt abgeschrieben. Meiner Meinung nach ist dies nicht nur ein Fehler, sondern ein gefährlicher Irrweg.

Ein Fehler, weil die Statistik uns sagt, dass die große Mehrzahl der Firmen in aller Welt auch heute noch Familienbetriebe sind. In der Europäischen Union sind, mit gewissen Unterschieden von Land zu Land, 60 bis 90 Prozent aller Firmen Familienbetriebe, und sie sind für zwei Drittel der Wirtschaftskraft und der Arbeitsplätze verantwortlich.² In den Vereinigten Staaten waren um die Mitte der 1990er Jahre mehr als 90 Prozent aller Firmen in Familienbesitz, und mehr als die Hälfte aller Warenumsätze und Dienstleistungen gingen auf ihr Konto. Aber auch von einem Drittel der 500 größten Unternehmen der USA (nach der Rangliste der Zeitschrift *Fortune*) heißt es, sie stünden unter der Kontrolle einer Eigentümerfamilie oder hätten noch Mitglieder der Gründerfamilie in der Geschäftsführung. Damit nicht genug, gehören diese in Familienhand befindlichen Unternehmen zu den leistungsfähigsten; mit deutlichem Vorsprung vor ihren managergeführten Wettbewerbern.³

Familienfirmen als überholtes Relikt abzutun, ist ein gefährlicher Irrweg, weil die Entwicklungsländer, besonders diejenigen, die dringendst auf wirtschaftliches Wachstum angewiesen sind, Familienbetriebe brauchen. Sie sind kulturell, politisch und wirtschaftlich nicht reif genug für managergeführte Unternehmensmodelle. In diesen Ländern – in Afrika, dem arabischen Nahen Osten, großen Teilen Südasiens und weiten Teilen Südamerikas – wären Familienfirmen die besten Hoffnungsträger für eine erfolgreiche

Entwicklung. Die Wirtschaft dieser Länder braucht das Vertrauen und die Erziehung und Ausbildung, die ein Familienverband leisten kann, und die Ressourcen, die eine Familie zu mobilisieren in der Lage ist. Würden das Wesen und die Dynamik des auf die Familie gegründeten privaten Kapitalismus weiterhin ignoriert oder nicht verstanden, so wäre dies ein schweres Manko für die Arbeit von Ökonomen und Politikern.

Doch der herrschenden volkswirtschaftlichen Orthodoxie zufolge ist das Familienunternehmen uneffektiv und nicht mehr zeitgemäß, als Motor der Wirtschaft im Wesentlichen ausgebrannt; hochgehalten werden an seiner Stelle managergeführte Firmengruppen oder Aktiengesellschaften. Alfred D. Chandler jr., der mehrere in der heutigen Wirtschaftswelt wirksame Faktoren hervorhebt, die für managergeführte Strukturen sprechen, hat diese Auffassungen am eindrucksvollsten artikuliert. Sein erstes Argument lautet: Wenn ein Unternehmen wächst, entstehen durch die Zuwächse sowohl in der Produktion als auch im Vertrieb Probleme, die sich nur durch den Einsatz von mehr Mitarbeitern mit jeweils speziellen Aufgabenbereichen lösen lassen. Was diese Mitarbeiter an Wissen und Fertigkeiten mitbringen oder entwickeln müssen, geht weit über das hinaus, was eine mit noch so vielen Nachkommen gesegnete Familie leisten kann. Deshalb bleibt Firmen in einer solchen Situation nichts anderes übrig, als kompetentes Personal von außen zu rekrutieren. (Wie wir in den Kapiteln dieses Buches sehen werden, tun sich sogar Familien, denen man einen außergewöhnlichen Genpool attestieren kann und die eine hohe Vermehrungsrate aufweisen, schwer damit, die sich aus der Diversifizierung ergebenden Anforderungen aus dem eigenen Reservoir heraus zu erfüllen, erst recht in technikintensiven Branchen wie der Autoindustrie.) Dazu kommt, dass früher oder später selbst die Familienmitglieder, die sich ihr Interesse am Unternehmen bewahren, die weniger spannenden Jobs in der Firma lieber besoldeten Geschäftsführern und Managern überlassen.

Die Welt verändert sich mit der Zunahme des Wissens. Neue Entdeckungen und Erkenntnisse begründen neue Geschäftsfelder

und neue Methoden, die wiederum neues Personal erfordern. Die Entwicklung, die die Chemische Industrie in den zurückliegenden zwei Jahrhunderten genommen hat, liefert eine besonders aufschlussreiche Fallstudie zum Thema Management-Revolution. In ihren Anfängen bestand die Chemiebranche aus Labors und Manufakturen, in denen Säuren und Laugen für die Textil- und Metallverarbeitung erzeugt wurden. Die Produktionsstätten befanden sich in der Nähe der benötigten Rohstoffe oder in der Nähe der Abnehmer, und familiengeführte Firmen konnten im Wettbewerb gut mithalten. Doch dann eröffneten die Erforschung und Entwicklung synthetischer Materialien, die ihren natürlichen Pendanten oft überlegen waren, den Zugang zu einem ganzen Spektrum neuer Technologien und Geschäftsfelder – Farbstoffe, Medikamente, fotografische Materialien, Stickstoff, Gummi, Treibstoffe, Kunstfasern und Leichtmetalle. Bis zu einem gewissen Grad waren diese Innovationen aus wissenschaftlicher Grundlagenforschung an Universitäten hervorgegangen, und die akademischen Forschungsstätten wurden zu Magneten für all jene, die sich für eine berufliche Karriere auf einem dieser neuen Wissensfelder interessierten.

Die neuen Chemieunternehmen blühten, besonders in Ländern mit einem gut funktionierenden Bildungssystem wie Deutschland oder Frankreich. Die meisten dieser Firmen begannen als Familienbetriebe, doch früher oder später forderte die Komplexität des Metiers ihren Tribut in Form von hohen Investitionen, und so kam es schon früh zu Zusammenschlüssen, meist in Form von Aktiengesellschaften, managergeführt und mit beschränkter Haftung. Der deutsche Konzern IG Farben (wobei IG für »Interessengemeinschaft« stand) ist ein ausgezeichnetes Beispiel für diese Entwicklung. Das Fundament seines phänomenalen Erfolges waren gut ausgebildete Mitarbeiter, Forschungslaboratorien und eine endlose Folge von Patenten für fortlaufend neu entwickelte Produkte.⁴ Als sich Aktionäre über dürftige Dividenden beschwerten, erinnerte sie Carl Bosch, der erste Vorstandschef der IG Farben, an die Mission des Unternehmens: »Die IG ist nicht dazu da, ihren Aktionären große

Gewinne zu schenken. Unser Stolz und unsere Pflicht ist es, für die zu arbeiten, die nach uns kommen, die Verfahren zu entwickeln, mit denen sie arbeiten werden.«⁵

Als sich in der Folge technische Umbrüche vollzogen, wurde aus einer Branche, die bis dahin ein fruchtbarer Boden für Familienbetriebe gewesen war, der perfekte Kandidat für den neuen Manager-Kapitalismus. Es war in dieser Situation nur noch ein kleiner Schritt zur Zusammenlegung ehemaliger Familienunternehmen zu den Konglomeraten und Trusts, die ihre Hochkonjunktur um die Wende zum 20. Jahrhundert und danach in den USA erlebten und sich als immens effektiver volkswirtschaftlicher Wachstumsmotor erwiesen. Wachstum alten Stils hatte darin bestanden, dass man ein Unternehmen aufgebaut hatte, und dafür hatte der Familienbetrieb den denkbar besten Rahmen geliefert. Wachstum neuen Stils bestand darin, dass man Firmen kaufte und kombinierte. Robert Sobel erzählt in einer Art Gleichnis die Geschichte einer Gruppe gut geölter Geschäftemacher, die gerade ihre neuesten Fusionen und Übernahmen feiern. Einem von ihnen fällt plötzlich ein, dass es in der Nähe ein Stahlwerk gibt.

»Ich finde, wir sollten es kaufen!«

»Aber es ist Mitternacht.«

»Na und?«

Sie klingeln den Besitzer aus dem Bett, aber er erteilt ihnen eine Absage: »Mein Werk ist 200 000 Dollar wert, und es ist nicht zu verkaufen.«

»Wirklich? Wir geben Ihnen fünf.«

Wie hätte der Besitzer nein sagen können?⁶

Oder halten wir uns an die jüngste Hollywood-Version, wie wir sie dem folgenden Dialog zwischen Julia Roberts und Richard Gere in *Pretty Woman* (1990) entnehmen können:

»Was machst du beruflich?«

»Ich kaufe Firmen.«

»Und was machst du mit den Firmen?«

»Ich verkaufe sie wieder, und wenn ich sie nicht verkaufen kann, spalte ich sie in kleine Stücke auf und verkaufe die Stücke.«

Als Arbeitsgrundlage für diese Studie definiere ich Dynastie als eine Familie, die in drei aufeinander folgenden Generationen ein Unternehmen kontrolliert. Keine gering zu schätzende Leistung, Wachstum, Diversifizierung und technischer Fortschritt sind Faktoren, die die Kontinuität eines Familienunternehmens untergraben können. Diesen Risikofaktoren möchte ich einen weiteren hinzufügen: Erfolg. Um es einfach auszudrücken: In dem Maß, wie ein Unternehmen an Macht und Ansehen gewinnt, stellen seine Erben fest, dass es für sie sehr viele andere interessantere und amüsantere Dinge zu tun gibt, als die Rolle des Firmenchefs zu spielen. Viele der hier porträtierten Familien haben diesen Versuchungen getrotzt und sind der unternehmerischen Tätigkeit treu geblieben. Andere haben die Zügel weitgehend in andere Hände gegeben und sich selbst anderen Zeitvertreibern zugewandt. Sie haben typischerweise die Büroklamotten ihrer Vorväter abgelegt, gehen lieber in Samt und Seide und konzentrieren sich auf Politik und Kultur oder ganz einfach und ungeniert auf die Freuden des Lebens.

Eine Folge dieser Entwicklung ist, dass Ökonomen und staatliche Wirtschaftsplaner das Familienunternehmen als ein Auslaufmodell sehen, dessen Zeit vorbei ist – als einen Dinosaurier, der kurz vor dem Aussterben steht. Jedes Unternehmen mit ernsthaften Ambitionen muss dieser Auffassung zufolge die managergeführte Form anstreben, möglichst von Anfang an. Tatsächlich aber sind Familienunternehmen ungeachtet der Tatsache, dass angeblich alle Argumente gegen sie sprechen, nach wie vor präsent und erfolgreich. Die Zeitschrift *Business Week* kam vor kurzem zu dem Fazit: »Einer der größten strategischen Vorteile, die ein Unternehmen haben kann, ist, wie sich herausstellt, sein Familienstammbaum. Firmen, in denen die Gründer oder ihre Familien sich eine starke Position bewahrt haben – im Management, im Vorstand, im Aufsichtsrat und/oder als Großaktionäre –, behaupten sich am Markt entschieden besser als ihre managergeführten Konkurrenten. Sie erzielten eine durchschnittliche Kapitalrendite von 15,6 Prozent gegenüber 11,2 Prozent bei den nicht von Familien kontrollierten Unternehmen, und

auch die jährliche Gewinnsteigerung lag bei ihnen mit 23,4 Prozent gegenüber 10,8 Prozent deutlich höher.«⁷

Hieraus lässt sich der eindeutige Schluss ziehen, dass das Familienunternehmen keineswegs drauf und dran ist zu verschwinden. Es abzuschreiben, wäre töricht, wenn nicht unverantwortlich. Selbst in Fällen, in denen das Ausbleiben oder das Von-der-Fahne-Gehen geeigneter Erben dazu führt, dass eine Firma verkauft, liquidiert oder in eine managergeführte Form überführt wird, bleibt die historische Tatsache davon unberührt, dass das betreffende Unternehmen als Familienfirma einen Platz im wirtschaftlichen Geschehen erobert und eine Rolle im allgemeinen Prozess der Wirtschaftsentwicklung gespielt hat. Die große Mehrzahl der neu gegründeten Firmen in aller Welt sind nach wie vor Familienbetriebe, und nach meiner Überzeugung wird das in absehbarer Zeit auch so bleiben.

Die Erfahrungen, die Ägypten in der Frühphase des 19. Jahrhunderts unter Mohammed Ali machte, können als schlagkräftiges historisches Beispiel dafür dienen, wie unheilvoll es sein kann, das Familienunternehmen zugunsten zentralisierter und managergeführter Modelle aus der volkswirtschaftlichen Planung zu verbannen. Ali war ein albanischer Leutnant im Osmanischen Heer, der zu Beginn des 19. Jahrhunderts den Briten nach Ägypten folgte. Er übernahm dort die Macht und konsolidierte diese später, indem er 470 führende Mamelucken (Angehörige der herrschenden Schicht, die als Besatzungsmacht ins Land gekommen war und es jahrhundertlang regiert hatte) zu einem Festmahl in seinen Palast einlud, dann die Tore verschließen und sie allesamt wie räudige Hunde erschießen ließ.

In der Folge ging Ali daran, das Land nach westlichem Vorbild zu modernisieren. Ägypten hatte viele wirtschaftliche Aktivposten, unter anderem einen äußerst fruchtbaren Boden, und so beschloss Ali, das für die angestrebte industrielle Revolution benötigte Kapital mit dem Export von Agrarprodukten zu verdienen. Zu diesem Zweck stellte er die ägyptische Landwirtschaft auf gewinnbringend zu exportierende Nutzpflanzen um, im besonderen Maß auf qualitativ hochwertige Baumwolle. Die Pflanzen gediehen im frucht-

baren Nildelta prächtig, und der Staat reinvestierte die unter seiner Kontrolle erzielten Erträge in ein breit angelegtes Schulungs- und Industrialisierungsprogramm. Dazu gehörte der Bau von Schulen und Fachhochschulen für die Ausbildung von Technikern, ferner die Errichtung zahlreicher Werkstätten und Manufakturen für die Produktion von Stoffen, Metallerzeugnissen, Chemikalien und anderem. Ali schickte sich sogar an, Ägypten ein Stück weit von europäischen Lieferanten unabhängig zu machen, indem er Modelle und Abbildungen von Maschinen beschaffen ließ und ägyptische Firmen beauftragte, die Maschinen nachzubauen. Seine Vision unterschied sich nicht allzu sehr von der Reaktion mancher mitteleuropäischen Länder auf die technischen Umwälzungen jenseits des Ärmelkanals: Nachdem Großbritannien mit der Industrialisierung angefangen hatte, fühlten sie sich gezwungen, nachzuziehen.

Mohammed Alis Modernisierungsplan war in vielerlei Hinsicht vielversprechend. Das Kapital stand zur Verfügung, das Wunschbild von einer modernen industrialisierten Wirtschaft schien im Prinzip realisierbar zu sein. In Wirklichkeit fehlte in Ägypten jedoch ein entscheidend wichtiger Faktor: Humankapital. Es gab im Land keine Unternehmer, keine potenziellen Manager, niemanden, der die Initiative ergriffen hätte. Ali holte Ausländer als Geschäftsführer für die neuen Betriebe ins Land und betraute Ägypter mit der Aufgabe, diese Ausländer zu überwachen – was im Grunde nichts anderes hieß als: ihnen im Weg zu stehen. Und woher die Arbeiter nehmen? Er begann mit Sklaven aus dem Süden (eine alte afrikanische Tradition), aber die starben unter den brutalen Arbeits- und Lebensbedingungen so schnell weg, dass er bald umsteuerte und auf (zwangsrekrutierte) einheimische Tagelöhner setzte. Allein, die Arbeitsbedingungen waren noch immer so unmenschlich, dass nicht wenige ägyptische Bauern sich Finger abhackten, um der Rekrutierung für die Fabrikarbeit zu entgehen. Die meisten anderen verstümmelten lieber Maschinen und Fabrikausrüstungen als sich selbst. Es dauerte nicht lange, und die Zahl der stillstehenden Maschinen übertraf die Zahl derer, die liefen. Reparaturen liefen typischerweise so ab, dass eine Maschine ausgeschlachtet wurde, um eine oder

mehrere andere instand zu setzen, bis am Ende nur noch wenige funktionstüchtige Maschinen übrig blieben.

Ägypten wäre sehr viel besser gefahren, wenn es den Schwerpunkt auf die Gründung und Förderung von Familienbetrieben gelegt hätte, um so die Basis für eine gesunde Entwicklung der heimischen Wirtschaft zu schaffen, anstatt direkt den großen Sprung zu staatlich dirigierten Industriebetrieben aus der Retorte anzustreben. Selbst wenn die These richtig ist, dass die meisten Firmen sich ab einer bestimmten Unternehmensgröße dem Trend zur managergeführten Struktur kaum mehr entziehen können, führt doch kein Weg an der Einsicht vorbei, dass der Familienbetrieb der unschlagbar beste Nährboden für Unternehmer und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle ist.

Im Zeichen des rasanten wirtschaftlichen Fortschritts, den wir heute auf globaler Ebene erleben, fallen unsere am wenigsten entwickelten Länder in Afrika, im arabischen Nahen Osten und in Lateinamerika immer weiter zurück, und die vorherrschenden Denkansätze in Bezug auf Wachstum und unternehmerische Initiative helfen ihnen nicht. Würden sich in diesen Ländern erfolgreiche managergeführte Unternehmen niederlassen, wäre das sicherlich zu begrüßen, aber da sich alle diese Länder durch eine hohe Analphabetenrate, eine ausgeprägte Geschlechterdiskriminierung und tief verwurzelte Macho-Attitüden »auszeichnen«, braucht man sich nicht zu fragen, warum rational kalkulierende Unternehmen dort nicht hingehen. Wenn sie es dennoch tun, dann nur aus einem Grund: um billige Arbeitskräfte für anspruchslose manuelle Arbeit einzusetzen. Das sind die undankbarsten Jobs, und sie bieten den Leuten (und den Ländern) keine wirkliche Chance voranzukommen. Das bisschen Kapital, das durch die Entlohnung solcher Fabrikarbeiter ins Land kommt, bewirkt unter dem Strich kaum eine Festigung des ihre Volkswirtschaft tragenden Fundaments. Meiner Ansicht nach brauchen diese Länder einen Familienkapitalismus.

Dem französischen Wirtschaftshistoriker Michel Hau drängte sich bei der Beschäftigung mit der Rolle von Familien im Wirtschaftsleben der Eindruck auf, das »Phänomen der Dynastie« sei



David Landes

Die Macht der Familie

Wirtschaftsdynastien in der Weltgeschichte

Paperback, Klappenbroschur, 480 Seiten, 13,5 x 21,5 cm

ISBN: 978-3-570-55053-3

Pantheon

Erscheinungstermin: April 2008

Blut ist dicker als Geld. Der Kapitalismus als Familiensaga.

Wer die Geschichte unserer Wirtschaft verstehen will, muss die Bedeutung von Familiendynastien erkennen. Denn es waren die Rockefellers und Fords, die Guggenheims und du Ponts, die der Wirtschaft in den letzten Jahrhunderten ihren Stempel aufgedrückt haben. David Landes schildert Aufstieg, Erfolge und Dramen unternehmerisch tätiger Familien vom Beginn des 17. Jahrhunderts bis in die Gegenwart.

Bis heute wird die Wirtschaft stark geprägt von einflussreichen Unternehmerdynastien. Aufstieg und ökonomischer Niedergang von Familienunternehmen ist oft eng mit dem persönlichen Schicksal der Familienmitglieder verbunden. Um Geld, Macht und Einfluss, sowohl innerhalb der Familie als auch im Unternehmen, wird und wurde hart gerungen. Doch was ist das Erfolgsgeheimnis dieser Wirtschaftsdynastien, die zum Teil Jahrzehnte oder Jahrhunderte überdauern? Wie wichtig ist Blutsverwandtschaft für die Stabilität eines Unternehmens? Welche Art von Menschen, welche persönlichen Schicksale und Dramen verbergen sich hinter den Firmen?

Ausgehend von solchen Fragen entwirft David Landes, einer der bedeutendsten Wirtschaftshistoriker unserer Zeit, ein Panorama der wichtigsten Familienunternehmen und ihres Einflusses auf die Weltwirtschaft vom 17. Jahrhundert bis heute. Sein Buch handelt von grandiosem Aufstieg und tragischem Verfall, von Hoffnungen und Enttäuschungen, von Genies und Exzentrikern, von Liebe, Eifersucht und Verrat.

[Der Titel im Katalog](#)