

Joachim Mohr und Eva-Maria Schnurr (Hg.)

DAS GEHEIMNIS DES ERFOLGS

Joachim Mohr und
Eva-Maria Schnurr (Hg.)

DAS GEHEIMNIS DES ERFOLGS

Deutsche Wirtschaftsdynastien
und ihr Weg zu Macht und Weltruhm

Ein SPIEGEL-Buch

Mit Beiträgen von

Johannes Bähr, Christoph Gunkel, Ruth Hoffmann, Katja Iken,
Michael Kißener, Uwe Klußmann, Armin Mahler, Joachim Mohr,
Frank Patalong, Martin Pfaffenzeller, Simone Salden,
Eva-Maria Schnurr, Johannes Saltzwedel, Joachim Scholtyseck,
Benno Stieber, Volker Weidemann, Klaus Wiegrefe

Deutsche Verlags-Anstalt

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung, da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.

Die Texte dieses Buches sind erstmals in dem Magazin »Dynastien der deutschen Wirtschaft. Ihr Aufstieg, ihr Reichtum, ihre Skandale« (Heft 4/2020) aus der Reihe SPIEGEL Geschichte erschienen.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® Noo1967

1. Auflage

Copyright © 2021 by Deutsche Verlags-Anstalt, München,
in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,
Neumarkter Str. 28, 81673 München
und SPIEGEL-Verlag Rudolf Augstein GmbH, Hamburg,
Ericusspitze 1, 20457 Hamburg

Umschlaggestaltung: Büro Jorge Schmidt, München

Umschlagabbildungen Vorderseite (beginnend v. o. l.): Imagno/Hulton
Archive/Getty Images; © Christie's Images/Bridgeman Images/
picture-alliance/dpa/Boris Roessler; akg-images/Interfoto; Heritage Images/
Hulton Archive/Getty Images; © SZ Photo/Scherl/Bridgeman Images
Umschlagabbildungen Rückseite: Imagno/Hulton Archive/Getty Images

Satz: Vornehm Mediengestaltung, München

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN 978-3-421-04886-8

www.dva.de

INHALT

Vorwort	11
»Der familiäre Zusammenhalt garantierte den Erfolg«	15
Der Historiker Werner Plumpe erklärt im Gespräch die Herausforderungen für Unternehmerdynastien – und warum nur wenige langfristig erfolgreich sind. <i>Ein Interview von Joachim Mobr und Eva-Maria Schnurr</i>	
Vom Urururururururururururururururururgroßvater	29
The Coatinc Company ist das älteste Familienunternehmen Deutschlands. <i>Von Joachim Mobr</i>	
Immer treu	36
Die lombardische Familie Tassis revolutionierte die Post und wurde dank der Nähe zum Kaiser reich. <i>Von Benno Stieber</i>	
Als dem Engel Flügel wuchsen	45
Eine Apotheke in Darmstadt gilt als Keimzelle des Pharmaunternehmens Merck. Zu Recht? <i>Von Michael Kißener</i>	

- Die Frau, die es rausriss** 51
 Jüdische Unternehmer waren oft benachteiligt.
 Der Hamburger Familie Warburg gelang der
 Aufstieg gegen Widerstände.
Von Ruth Hoffmann
- »Veredelnd einwirken«** 64
 Im Jahr 1913 beschrieb eine Broschüre die Sozial-
 leistungen beim Keramikwarenhersteller Villeroy & Boch.
 Dabei ist das patriarchale Denken der Eigentümer spürbar.
- Mit kleinen Heften zur Weltmarke** 66
 Noch heute zehrt der Reclam-Verlag von der Geschäfts-
 idee seines Gründers.
Von Johannes Saltzwedel
- Der einsame Patriarch** 74
 Der mächtige Stahlbaron August Thyssen hinterließ
 in seiner Familie einen Scherbenhaufen.
Von Frank Patalong
- »Verbrechen gegen das Volk«** 87
 Fritz Thyssen unterstützte die Nazis. Bei Kriegsbeginn
 allerdings wandte er sich von Hitler ab – und kam
 ins KZ.
Von Uwe Klußmann

- »Lieber Geld verlieren als Vertrauen« 90
 Als Robert Bosch, der wohl sozialste unter Deutschlands Konzerngründern starb, war die zukünftige Form seiner Firma unklar.
Von Johannes Bähr
- Hinaus in die Welt** 102
 Viele deutsche Familienfirmen sind seit Generationen im Ausland aktiv. Sie profitierten vom Weltmarkt – und er von ihnen.
Von Armin Mahler
- Die Chefinnen** 113
 Einige Frauen übernahmen die Leitung in Familienkonzernen, andere begründeten selbst eine Familiendynastie.
- Ganz oben** 117
 269 Zimmer, ein riesiger Park und über 600 Bedienstete: In der Villa Hügel umschmeichelten die Krupps ihre Kunden.
Von Martin Pfaffenzeller
- »Gehen Sie jeden Tag in die Fabrik!« 128
 Bertha Krupp war erst 16, als sie 1902 das Unternehmen ihres Vaters erbte.
Von Katja Iken

- Das Wunder am Ende der Welt** 134
 Familienunternehmen prägten nicht nur die Wirtschaft, sondern gründeten ganze Städte – zum Beispiel Leverkusen.
Von Christoph Gunkel
- Ohne Skrupel** 145
 Günther Quandt machte aus einer mittelständischen Firma einen Weltkonzern. Dabei verlor er jeden ethischen Maßstab.
Von Joachim Scholtyseck
- »Naive Schutzbehauptung«** 156
 Der Historiker Constantin Goschler erklärt, warum Unternehmen sich so lange vor Entschädigungen für Zwangsarbeiter drückten.
Ein Interview von Klaus Wiegrefe
- Faustischer Pakt** 165
 Die Familien Porsche und Piëch wurden dank der Unterstützung eines mächtigen Mannes groß: Adolf Hitler.
Von Uwe Klußmann
- »Du gibst eher zu viel ab«** 180
 Wie läuft der Generationenübergang in einem Familienbetrieb? Ein Vater und seine Tochter über Pflichtgefühl und Stolz.
Ein Interview von Joachim Mobr und Eva-Maria Schnurr

Nicht zu viel vertrauen. Kontrollieren. 189

Der Clan hinter C&A hält an Traditionen fest –
obwohl diese das Geschäft gefährden.

Von Simone Salden

Jesus und der Professor 200

Der Schraubenmilliardär Reinhold Würth
beauftragte einen Hippie-Schriftsteller mit
einer Biografie.

Von Volker Weidermann

**Die bekanntesten Familienfirmen im
Supermarktregal** 209

Kulinarische Traditionsunternehmen, die uns
schon lange begleiten

Deutsche Wirtschaftsdynastien im Porträt 213

ANHANG

Chronik von 1150 bis heute 234

Buchempfehlungen 242

Autor*innenverzeichnis 246

Dank 248

Personenregister 249

Bildnachweis 255

VORWORT

Am Anfang stand eine gute Geschäftsidee, hinzu kamen geschicktes Wirtschaften, günstige Umstände und vor allem Nachfahren, die willig wie auch fähig waren, die Firma ihrer Vorfahren erfolgreich fortzuführen – so entstanden Unternehmerdynastien mit Namen, die heute noch jeder kennt: Fugger, Reclam, Miele, Faber-Castell, Quandt, Thyssen, Henkel, Bosch und viele mehr.

Das ist die Kurzfassung. In der Langfassung sind die Geschichten der großen deutschen Familienunternehmen oftmals verwickelter – nicht zuletzt, weil es mit der Verwandtschaft ja fast immer kompliziert ist. Selten war die erste Geschäftsidee jene, mit der eine Firma groß wurde. Bisweilen sorgte erst ein heller Kopf einer späteren Generation für den entscheidenden Schub, wie etwa beim Pharmaunternehmen Merck. Und nicht selten lief der Übergang zu den Nachfolgenden sehr viel konfliktreicher ab, als die Firmenchroniken es suggerieren. Der mächtige Stahlbaron August Thyssen beispielsweise hinterließ seiner Familie schlicht einen Scherbenhaufen.

In nicht wenigen Fällen brachte erst die Nähe zu Macht und Politik den Aufstieg so richtig in Schwung, wie bei Krupp oder bei Porsche. Stahlunternehmer Alfred Krupp umschmeichelte Kaiser Wilhelm II., den er gern in seine gigantische Villa Hülgel in Essen einlud. Der Kaiser soll bei seinem ersten Besuch

dort ob des immensen Luxus »unjlaublich« gerufen haben. Der Autokonstrukteur Ferdinand Porsche suchte gezielt die Nähe des nationalsozialistischen Diktators Adolf Hitler, um seinen Traum vom Auto, vom Volkswagen, verwirklichen zu können. Er trat nicht nur in die NSDAP ein, sondern ließ sich von Hitler den »Nationalpreis« verleihen und 1939 zum Leiter der Panzerkommission ernennen.

Dieses Buch erzählt facettenreich von den großen Familien der deutschen Wirtschaft. Es berichtet davon, wie diese Familien reich und mächtig wurden, welche Streitigkeiten sie auszustehen hatten – und wo sie scheiterten. Familienunternehmen seien die Urform aller Unternehmen, sagt der Wirtschaftshistoriker Werner Plumpe im Gespräch. Und für ihn ist klar: »Der familiäre Zusammenhalt garantiert den Erfolg.« Gleichzeitig müssten die Eigentümer stets fähig sein, den oft radikalen »technischen Wandel und den der Märkte mit zu vollziehen«.

Beeindruckend ist, wie es einigen Familien gelang, ihr Unternehmen über viele Generationen und große gesellschaftliche Umbrüche hinweg selbst zu führen. So macht The Coatinc Company, das älteste Familienunternehmen Deutschlands, seit mehr als 500 Jahren in Eisen und Stahl. Paul Niederstein, der die Firma heute in der 17. Generation leitet, sagt: »Meine Vorfahren hatten es mit Pest und Weltkriegen zu tun. Zu wissen, dass die früheren Generationen schon große Herausforderungen gemeistert haben, gibt einem Zuversicht.«

Aufschlussreich ist es auch, nachzuvollziehen, wie sehr die großen Dynastien Wirtschaft und Gesellschaft des Landes geprägt haben: Der Chemiekonzern Bayer gründete gar eine Stadt, nämlich Leverkusen. Das Unternehmen Bosch setzte neue Standards bei modernen und sozialen Arbeitsbedingungen. Firmen wie Bahlsen, Niederegger oder Kühne wiederum vertrieben und

vertreiben Produkte, die sich teilweise seit über 100 Jahren in vielen Haushalten finden. Wie diese enormen Leistungen den Unternehmen gelingen konnten, das lesen Sie auf den folgenden Seiten.

Wir wünschen Ihnen eine spannende, erhellende und unterhaltsame Lektüre!

Hamburg, im Juni 2021

Joachim Mohr und Eva-Maria Schnurr

»DER FAMILIÄRE ZUSAMMENHALT GARANTIERTE DEN ERFOLG«

Der Historiker Werner Plumpe erklärt im Gespräch, vor welchen Herausforderungen Unternehmerdynastien im Laufe der Jahrhunderte standen – und warum nur wenige von ihnen überdauerten.

Ein Interview von Joachim Mohr und Eva-Maria Schnurr

SPIEGEL: Herr Plumpe, am Ende des Mittelalters hatten sich im Heiligen Römischen Reich bedeutende Kaufmannsgeschlechter wie etwa die Fugger in Augsburg etabliert. Waren das die ersten deutschen Familienunternehmer?

Plumpe: Es kommt darauf an, wie man Unternehmen definiert. Die Familie ist so etwas wie die Keimzelle aller wirtschaftlichen Tätigkeiten, Familie und wirtschaftlicher Betrieb waren ganz früh schon eine Einheit. Die Grundfrage war immer: Wie kann die Familie wirtschaftlich überleben?

SPIEGEL: Auf einem Bauernhof mussten eben alle mitarbeiten ...

Plumpe: ... und ebenso bei Handwerkern und Kaufleuten. Auch Händler wie der Schwabe Jakob Fugger, genannt der Reiche, setzten ihre Familien in der Zeit um 1500 in ihren

Unternehmen ein. Verwandtschaftliche Netzwerke halfen sich mit Geld, Kontakten und Arbeitskraft, da wurde gezielt mit Blick auf den materiellen Nutzen geheiratet. Natürlich spielte es schon damals eine große Rolle, Gewinn zu machen. Doch das eigentliche Unternehmensziel war die Aufrechterhaltung und Versorgung der Familie.

SPIEGEL: Das Familienunternehmen ist somit die Urform des Unternehmens?

Plumpe: Das kann man so sagen. In Italien gibt es die schöne literarische Überlieferung der Libri di famiglia. Das sind dicke Familienbücher, die in den Kaufmannshäusern Norditaliens, etwa in Venedig, geführt wurden. Die ältere Generation hielt darin ihr wirtschaftliches Wissen, im Grunde ihr ganzes Weltwissen fest, eine Mischung aus Lebensregeln, religiösen Vorschriften, aber auch von kaufmännischen und anderen Praktiken, die an die nächste Generation weitergegeben wurden. Eine enge Verbindung von Familie und Unternehmen ist bis weit ins 19. Jahrhundert hinein vorherrschend. Und in Deutschland eigentlich bis heute: Von den kleinen und mittleren Unternehmen sind noch heute die allermeisten Familienunternehmen.

SPIEGEL: Warum haben einige der frühen Unternehmen bis heute Bestand und andere nicht?

Plumpe: Der große Bruch fand zwischen dem 18. und 19. Jahrhundert statt. Mit der industriellen Revolution begann die kapitalistische Massenproduktion von Gütern und Dienstleistungen. Die stellte die herkömmlichen Formen handwerklichen und kaufmännischen Handelns infrage. Nun musste enorm viel Kapital mobilisiert werden, große Produktionsstätten entstanden. In dieser Zeit fiel die bis dahin übliche Identität von Werkstatt, Wohnung und Familie auseinander – nun entstand etwas Neues außerhalb der Familie.

SPIEGEL: Bedeutete das für viele der früheren Familienfirmen den Untergang?

Plumpe: Unzählige Handwerks- oder Kaufmannsbetriebe verschwanden einfach. Allerdings gingen die Gründer neuer Unternehmen zu Beginn der Industrialisierung häufig aus Familien hervor, die auch schon vorher erfolgreich waren. Wenn Kapital vorhanden war, technisches und kaufmännisches Wissen existierte, dann waren die Bedingungen gegeben, um auch in moderneren Unternehmensformen wirtschaften zu können.

SPIEGEL: Schon im 17. und 18. Jahrhundert gab es Vorläufer der Massenproduktion: die Manufakturen, die mit staatlichen Privilegien Monopole schufen, und das Verlagssystem, bei dem Kaufleute die Massenproduktion bestimmter Produkte dezentral organisierten. Welche Form war für die Entwicklung von Familienunternehmen wichtiger?

Plumpe: Ganz klar das Verlagssystem. Die Manufakturen im deutschen Raum gingen nach der napoleonischen Zeit fast alle unter, als sie Konkurrenz aus anderen Ländern bekamen. Im Verlagssystem hingegen konnten einzelne Familien überaus erfolgreich werden. Im Textilgewerbe beispielsweise banden Kaufleute ländliche Spinner und Weber an sich, nahmen ihnen ihre Waren ab und vertrieben diese dann weltweit. So mussten die Kaufleute keine eigenen großen Produktionsstätten errichten. Aus diesem Verlagssystem entstanden im 19. Jahrhundert nicht selten die Vermögen, mit denen dann Unternehmen in unserem heutigen Sinn gegründet wurden. Ein schönes Beispiel hierfür ist die Familie Harkort aus dem Hagener Raum, die die Verbindung älterer Verlagsstrukturen zur modernen Montanindustrie an der Ruhr geradezu idealtypisch verkörpert. Die Familie nahm lokalen Schmieden ihre Eisenwaren ab und vermarktete diese. Friedrich Harkort, der lange als Vater des

Ruhrgebiets galt, entstammt dieser Familie und setzte deren Tätigkeit fort.

SPIEGEL: Aus solchen Unternehmungen entwickelten sich also Familiendynastien?

Plumpe: Sie entstanden immer dann, wenn eine Generation Vermögen erwirtschaftete, das die nächste Generation in Erfolg versprechende Projekte investierte. So war es etwa bei der Familie Rothschild in Frankfurt am Main. Amschel Mayer von Rothschild machte Anfang des 19. Jahrhunderts als Bankier ein großes Vermögen und sagte sich dann: Ich habe fünf Söhne, die schicke ich jetzt an die Hotspots der derzeitigen Finanzwelt, damit sie das Unternehmen weiterführen. Die Söhne gingen unter anderem nach Wien, London und Paris und haben dort Geldgeschäfte gemacht, einige haben auch noch gut geheiratet. Das ist ein typischer Fall, wie eine frühindustrielle Dynastie entsteht.

SPIEGEL: Das kapitalistische Wirtschaftssystem, das im 18. Jahrhundert entstand, verband marktwirtschaftliche Strukturen mit kapitalintensiver Güterproduktion. Wie wirkte sich dieser Wandel auf Familienunternehmen aus?

Plumpe: Treiber für diese Entwicklung waren das Bevölkerungswachstum und die Verstädterung. Mit den größeren Städten entstanden Massenmärkte, traditionelle Familienfirmen in Handwerk oder Handel waren damit oft überfordert – wenn es ihnen nicht gelang, sich anzupassen. Die Brauereien im niedersächsischen Einbeck sind ein gutes Beispiel.

SPIEGEL: Wie erging es denen?

Plumpe: Brauen war eine ganz traditionelle, an die Familie gebundene häusliche Tätigkeit, meist ausgeübt von Frauen. In kleinen Orten wie in Einbeck hatte fast jedes Haus das Braurecht. Die damaligen Familien hatten aber eine sehr begrenzte

Angebotselastizität, wie man heute ökonomisch sagen würde. Das heißt, sie konnten eine bestimmte Menge brauen, aber mehr auch nicht. Schon Ende des 18. Jahrhunderts fügte man die Braurechte deshalb zu einer Stadtbrauerei zusammen, die einzelnen Familien verloren damit an Bedeutung. Anders verlief die Entwicklung in einer Großstadt wie Amsterdam, die von 200 000 Einwohnern um 1830 auf mehr als 700 000 um 1930 wuchs. Der junge Unternehmer Gerard Heineken stieg 1873 in Amsterdam ins Brauereiwesen ein, mit einer aggressiven Preispolitik konnte er sich durchsetzen und seine Firma zu einer Großbrauerei ausbauen.

SPIEGEL: Woher kam das Kapital für größere Investitionen?

Plumpe: Vor dem 19. Jahrhundert gab es noch keine Finanz- und Kreditmärkte, wie wir sie heute kennen. Deshalb mobilisierte man das Kapital meist in der Verwandtschaft; man fragte die Geschwister, ging zum Onkel, zur Tante.

SPIEGEL: Heute hätte man Angst vor Familienzweist.

Plumpe: Das ist eine moderne Sicht auf die Dinge. Aber über Jahrhunderte hinweg garantierte einzig der familiäre Zusammenhalt den Erfolg eines Familienunternehmens, und der wirtschaftliche Erfolg wiederum stützte den familiären Zusammenhalt. Wenn jemand sich stattdessen an seinem individuellen Nutzen orientierte und etwa die Frage stellte, warum er sich der Familientradition unterwerfen sollte, sprengte das die Grundkonstellation. Dieser Konflikt zwischen Familien- und Unternehmensinteresse auf der einen und persönlichen Zielen auf der anderen Seite wurde erst im 19. Jahrhundert häufiger.

SPIEGEL: Wie gingen die Unternehmerfamilien damit um?

Plumpe: Oft löste sich der Konflikt, wenn die Ehen kinderreich waren. Wenn man acht, neun oder zehn Kinder hatte, von denen vielleicht fünf oder sechs überlebten, fand sich schon einer, der

geeignet war, das Unternehmen weiterzuführen. Dann konnte man Kinder, die aus der Art schlugen, etwa Künstler werden wollten, verkraften. Heute ist es für Familienunternehmen ein zentrales Problem, einen geeigneten Nachfolger in der Familie zu finden.

SPIEGEL: Welche Rolle spielte das Erbrecht bei der Frage, ob ein Familienunternehmen bestehen bleibt?

Plumpe: Dass es in Deutschland viel mehr Familienunternehmen gibt als etwa in den USA, liegt an einem Erbrecht, das es ermöglichte, den Besitz und das Vermögen zusammenzuhalten. Wo das sogenannte Anerbenrecht galt, mit dem das Erbe an einen einzigen Erben vererbt wurde, etwa den ältesten Sohn, kam es nicht zur Zersplitterung der Firmen.

SPIEGEL: Mit der Aufklärung begann der Aufstieg des Bürgertums. Begünstigte das die Unternehmer?

Plumpe: Auf jeden Fall. In der Gesellschaft setzte sich ein meritokratisches Denken durch, individuelle Leistung zählte mehr, Familienzusammenhänge wurden weniger bedeutend. So saßen im Parlament der Paulskirche bei der Revolution 1848 nicht zufällig neben Professoren vor allem Unternehmer. Auch auf kommunaler Ebene spielten sie in der Politik eine zentrale Rolle. Das beschränkte Wahlrecht entsprach dem wirtschaftsbürgerlichen Denken: Man sollte gebildet sein, ein bestimmtes Einkommen haben, wenn man politisch partizipieren wollte. Die bürgerliche Emanzipation und der Aufstieg der Unternehmerschaft hängen sehr eng miteinander zusammen. Bis etwa 1870 bildeten die Unternehmer den Kernbestandteil des Bürgertums.

SPIEGEL: Viele Unternehmer verdienten bald aber sehr viel mehr als etwa Professoren. Versuchten sie, dem Adel nachzueifern, oder eher, sich abzugrenzen?

Plumpe: Ihre Lebensführung war bis in die Kaiserzeit hinein sehr bürgerlich: Die Unternehmerfamilien lebten nicht übertrieben luxuriös, gingen zur Kirche und erzogen ihre Kinder eher streng. Ein Beispiel ist Friedrich Engels, der 1820 in eine Elberfelder Spinnereiunternehmer-Familie geboren wurde. Er wurde von der Schule genommen, als er seinen mittleren Abschluss hatte, wurde in die Lehre gesteckt, musste zum Militär. Von großer Welt war da noch nicht viel zu sehen.

SPIEGEL: Engels wurde kommunistischer Revolutionär und brach mit der Familientradition. Wie war es bei Alfred Krupp, der sich ja die palastartige Villa Hängel bauen ließ – wollte der nicht doch mithalten mit den adeligen Häuptern?

Plumpe: Auch Krupp führte ein von Grund auf bürgerliches Leben, die Villa wirkte vor diesem Hintergrund wie ein Donnerschlag, als müsste er plötzlich doch sagen: Guckt mal her, was ich darstelle! Hier zeigt sich auch ein Wandel: Von 1890 an, als große Unternehmen sehr schnell immense Gewinne einfuhren und die Unternehmer persönlich extrem reich wurden, fand eine moderne, am Luxus und Geld orientierte Lebensweise Eingang. Nun trat auch das Religiöse stark zurück.

SPIEGEL: Mussten frühere Unternehmerinnen und Unternehmer eigentlich Alleskönner sein – Techniker, Kaufmann, Personalchef und Vertriebsexperte in einer Person?

Plumpe: Das war sehr lange so, ließ sich von einem bestimmten Punkt an aber nicht mehr aufrechterhalten. Dafür ist wieder Alfred Krupp ein gutes Beispiel. Als dieser 1826 von seinem verstorbenen Vater das Unternehmen übernahm, war der Betrieb so gut wie pleite. Alfred musste sich alles selbst aneignen. Er begann mit etwa zehn Leuten und betrieb die Expansion des Unternehmens zum größten deutschen Unternehmen – bis er Schiffbruch erlitt. Anfang der

1870er-Jahre drohten ihm die Banken, bei denen er hohe Schulden hatte: Du professionalisierst die Leitung deines Unternehmens, oder wir nehmen es dir weg. Bis dahin war die Vorstellung, dass alles in der Familie bleibt. Einer ist der Chef, ein Bruder verantwortet die technische Seite, ein Bruder die kaufmännische, ein Familienmitglied die sozialen Dinge, und einer reist durch die Lande. Aber das funktionierte nun nicht mehr.

SPIEGEL: Waren die Unternehmen zu groß geworden?

Plumpe: Je größer und komplexer die Unternehmen wurden, desto mehr zeigte sich, dass Familien nicht automatisch Horte professioneller Kompetenzen sind. Wenn man Glück hat, findet man dort die nötigen Fähigkeiten, um das Unternehmen zu führen, aber die Regel ist das nicht; insbesondere wenn sich die Produktion verwissenschaftlicht und man komplizierte Finanzierungstechniken beherrschen muss. Denken Sie an Arndt Krupp von Bohlen und Halbach, den man aus dem Unternehmen herauskaufen musste, weil seine Allüren das Geschäft gefährdet hätten.

SPIEGEL: Begann damit der Siegeszug des Managers?

Plumpe: In der Unternehmensgeschichte spricht man davon, dass Eigentum und Kontrolle auseinanderfallen. Bis etwa 1880 lagen familiäres Eigentum und die Kontrolle des Unternehmens fast immer in einer Hand. Bei kleineren Firmen und bei manchen großen ist das bis heute so. Aber bei den meisten großen Kapitalgesellschaften wurden Eigentum und Kontrolle irgendwann getrennt. Bei den wenigen heute noch existierenden großen Familienunternehmen sind die Familien nur noch bei großen strategischen Entscheidungen dabei, etwa bei Oetker, Freudenberg oder Merck.

SPIEGEL: Es kamen familienfremde Leitungspersonen in

die Unternehmen. Sprengte das nicht den Zusammenhalt der Familien?

Plumpe: Die Familien mussten lernen, damit umzugehen. Das Chemieunternehmen Bayer startete als Familienbetrieb, gegründet 1863 von Friedrich Bayer und Johann Friedrich Weskott, einem Farbstoffhändler und einem Färber. Doch schon die zweite Generation stellte fest, dass sie ohne akademisch ausgebildete Chemiker, auch in Führungspositionen, nicht mehr auskamen. 1865 war mit der BASF ein Konkurrent für Bayer gegründet worden, von Anfang an ein nicht familiäres Kapitalmarktunternehmen. Und die setzten Bayer mächtig zu. Ein Familienmodell funktioniert nur, wenn es sich auch als konkurrenzfähig erweist.

SPIEGEL: Betrifft das lediglich die Kontrolle, also die Unternehmensführung, oder auch das Eigentum, den Besitz an der Firma?

Plumpe: Das kann beides betreffen. Ein Beispiel ist Siemens. Der alte Werner Siemens, der den Laden groß gemacht hat, weigerte sich, an die Börse zu gehen. Etwa gleichzeitig gründete Emil Rathenau die Allgemeine Elektrizitätsgesellschaft, AEG, und zwar von Beginn an als dynamisches Kapitalmarktunternehmen. Denn es war von Beginn an klar: Das wird nichts mit einer Dynastie. Emils Sohn Walther hätte zwar gern übernommen, aber jeder wusste, das passte nicht, der sollte lieber Politik machen. Die AEG entwickelte sich sehr viel besser als Siemens. Und als Werner Siemens starb, haben die Erben sofort entschieden, fremdes Kapital ins Haus zu holen und die Firma ebenfalls in eine Aktiengesellschaft umzuwandeln, die am Kapitalmarkt ganz anders auftreten konnte.

SPIEGEL: Welche Bedeutung hatte für Familienunternehmen die Nähe zur Macht? Wie wichtig war es etwa im 19. Jahrhundert, Kontakte bis hinauf zum Kaiser zu haben?

Plumpe: Alfred Krupp hat seine imposante Villa Hügel in Essen natürlich auch gebaut, um einen entsprechenden Eindruck zu erwecken. Später konnte das Unternehmen hier den Kaiser prunkvoll empfangen und beeindrucken – der Staat war ja ein wichtiger Kunde des Hauses. Aber der Rüstungsproduzent Krupp ist nicht typisch für seine Zeit. Sein größter Konkurrent August Thyssen hielt Distanz zum Kaiser und seinen Schranzen und betrachtete Adlige eher als Nichtsnutze. Er produzierte aber auch keine Rüstung.

SPIEGEL: Die Unternehmer suchten die Nähe zur Macht, wenn es wirtschaftlich hilfreich war?

Plumpe: Aber meist nicht darüber hinaus. Und auch die Übernahme aristokratischer Werte und Vorstellungen kann man weitgehend ausschließen: Die neuere Forschung zeigt eindeutig, dass von einer Feudalisierung der Unternehmerschaft nicht die Rede sein kann.

SPIEGEL: Wo hatte der politische Opportunismus Grenzen?

Plumpe: Unternehmen passen sich dem politischen Umfeld immer an. Und eigentlich erwarten wir das auch. In einer demokratischen Gesellschaft ist der politische Wechsel das Normale, und die Unternehmen akzeptieren das. Der Sonderfall in der deutschen Unternehmensgeschichte ist – im Unterschied zu den USA oder Großbritannien –, dass die politischen Wechsel zum Teil extrem ausgefallen sind. Hätte es den Nationalsozialismus nicht gegeben, wäre die Anpassung der Unternehmen vermutlich auch in Deutschland gar nicht weiter aufgefallen.

SPIEGEL: Viele Unternehmer haben mit den Nazis zusammengearbeitet, natürlich auch Familienunternehmen.

Plumpe: Der Nationalsozialismus folgte der schwersten Wirtschaftskrise, die es bis dahin gab. Die Firma Reemtsma Cigarettenfabriken etwa stand Anfang und Mitte der Dreißigerjahre

geschäftlich mit dem Rücken zur Wand; um überleben zu können, baute sie gute Kontakte zu Hermann Göring auf, der von 1936 an die deutsche Wirtschaft steuerte. Reemtsma finanzierte zu einem nicht unerheblichen Teil die Kunstsammlung Görings, einfach um gut Wetter zu machen. Man konnte damals kaum wirtschaftlich erfolgreich sein, wenn man ständig Ärger mit den Nazis hatte, um es salopp zu sagen.

SPIEGEL: Das kann es doch nicht rechtfertigen, die Nazis zu unterstützen?

Plumpe: Die Unternehmer hofften 1933 erst einmal, dass es ihnen unter stabilen politischen Rahmenbedingungen wieder besser gehen würde. In die Vielzahl verbrecherischer Praktiken rutschten sie Stück für Stück hinein.

SPIEGEL: War es nicht möglich, sich rauszuhalten?

Plumpe: Wenn die Unternehmen sich nicht beugten, waren die Nazis knallhart. Dann bekam eine Firma keine Aufträge mehr, keine Rohstoffe, galt im Krieg als nicht so kriegswichtig, oder die Nazis gründeten Konkurrenzunternehmen. Also arrangierten die Unternehmen sich, machten mit. Bei Reemtsma trat ein Familienmitglied in die Reiter-SS ein. Die Deutsche Bank holte den Bankier Karl Ritter von Halt in den Vorstand, einen hohen Sportfunktionär der Nationalsozialisten. Das garantierte gute Kontakte zum Regime.

SPIEGEL: Aber noch mal gefragt: Kann wirtschaftlicher Erfolg das alles rechtfertigen? Eindeutig nein!

Plumpe: Man muss sich das Kalkül eines Unternehmers vorstellen. Der fragt sich immer an oberster Stelle, wie seine Firma überleben kann. Deshalb findet sich so gut wie kein Unternehmen, das nicht kriegswichtig sein wollte. Und viele waren nach dieser Logik auch zu schrecklichen Verbrechen bereit: Die IG Farben, in der unter anderem auch Bayer und Hoechst