

Kocka, Jürgen

**Book Part — Digitized Version**

## Familie, Unternehmer und Kapitalismus: an Beispielen aus der frühen deutschen Industrialisierung

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Kocka, Jürgen (1982) : Familie, Unternehmer und Kapitalismus: an Beispielen aus der frühen deutschen Industrialisierung, In: Heinz Reif (Ed.): Die Familie in der Geschichte, ISBN 3-525-33460-5, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, pp. 163-186

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112298>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



## WZB-Open Access Digitalisate

## WZB-Open Access digital copies

---

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH  
Bibliothek und wissenschaftliche Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
E-Mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)  
Library and Scientific Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
e-mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

---

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

Jürgen Kocka

## Familie, Unternehmer und Kapitalismus

An Beispielen aus der frühen deutschen  
Industrialisierung

Geist und Praxis des Kapitalismus sind aus nicht-kapitalistischen Strukturen und Prozessen hervorgegangen und von ihnen lange gespeist worden. *Max Weber* hat dies u. a. am Verhältnis von protestantischer Ethik und Geist des Kapitalismus gezeigt. *Joseph Schumpeter* hat es generalisiert und die Bedeutung vor-kapitalistischer Führungsschichten für die Entstehung und Erhaltung des kapitalistisch-bürgerlichen Wirtschafts- und Gesellschaftssystems betont. Viele andere haben diesen Gedanken gehabt, fortgeführt, differenziert und ergänzt. Es liegt nahe, ihn am Verhältnis von Familie und (Industrie-)Kapitalismus zu prüfen.<sup>1</sup>

Zweifellos standen die Grundprinzipien der Familie zu den Grundprinzipien der sich mit der Industrialisierung im 19. Jahrhundert voll durchsetzenden kapitalistischen Markt- und Konkurrenzwirtschaft in schroffstem Gegensatz. Die Beziehungen zwischen den Familienmitgliedern waren nicht oder kaum nach Kriterien von Angebot und Nachfrage, Tausch und Konkurrenz geregelt, die Familie wurde vielmehr durch nicht-marktwirtschaftliche Bindemittel zusammengehalten, durch persönliche Herrschaft und Loyalität, die teils auf natürlichen Ungleichheiten und Verknüpfungen, teils auf Tradition, teils auf Gefühlsbindungen komplexester Art fußten. Den Anspruch des kapitalistisch-bürgerlichen Systems, seinen Mitgliedern gleiche Rechte und Chancen zu bieten, individuelle Freiheit zu sichern und Lebenschancen nach Maßgabe individueller Leistungen zu verteilen, erhob die Familie für ihre Mitglieder nicht. Der marktwirtschaftliche Prozeß lief in viel stärkerem Maße auf vertraglicher Grundlage ab als das Leben in der Familie. Dieses war der Tendenz nach informell, meist sehr

persönlich vermittelt und überschaubar, jenes in hohem Maße formalisiert, durchweg unpersönlich und unüberschaubar. Während die Familie stets eine Vielzahl von Funktionen erfüllt und dahin tendiert, ihre Angehörigen dabei als unverwechselbare *Personen*, d. h. in der Ganzheit ihrer Eigenschaften und Qualitäten zu erfassen, unterliegt der Markt nur ganz bestimmten Zwecken, nämlich den ökonomischen; und die Menschen, die in diesem Handlungsbereich zusammentreffen, begegnen sich in spezifischen Rollen (z. B. Verkäufer und Kunde), in denen ihre Person immer nur zu einem Teil aufgeht. Nach ihren grundsätzlichen Merkmalen betrachtet und idealtypisch gegenübergestellt unterschieden – und unterscheiden – sich Familie und Markt, (bürgerliche) Familie und kapitalistische Wirtschaftsordnung sehr.

Obwohl die genannten Merkmale von Familie am deutlichsten in der sich erst im 18. Jahrhundert herausbildenden bürgerlichen Familie des 19. Jahrhunderts verwirklicht waren, kennzeichneten einige dieser Merkmale, z. T. in abgeschwächter Form, auch die Familien früherer Zeiten und anderer Sozialgruppen, etwa die Adels- oder die Handwerkerfamilie der frühen Neuzeit. Dies, wie überhaupt die Genesis der hier skizzierten Familienstruktur, soll im folgenden nicht diskutiert werden.<sup>2</sup> Sicher scheint jedoch zu sein, daß die (bürgerliche) Familie mit den genannten Merkmalen dem Industriekapitalismus vorausging, der sich mit seinen zentralen Institutionen – Privateigentum an Produktionsmitteln, Privatunternehmen als Orte dezentraler Investitionsentscheidungen mit Markt-, Konkurrenz- und Profitorientierung, Lohnarbeit und Zentralisierung der Produktion auf maschineller Grundlage (Fabrik) – auf breiter Front in Deutschland erst im zweiten Drittel des 19. Jahrhunderts durchsetzte (nach vielen Vorläufern seit dem späten 18. Jahrhundert). Es ist die Hauptthese der folgenden Ausführungen, daß familiäre Strukturen, Prozesse und Mittel den Durchbruch des Industriekapitalismus förderten und Probleme der (kapitalistischen) Industrialisierung zu lösen halfen, die anders kaum hätten gelöst werden können.<sup>3</sup> Besonders deutlich wird dies an Problemen der ersten Hälfte oder auch der ersten zwei Drittel des 19. Jahrhunderts.

## 1. Motivation und Legitimation

Es ist nicht selbstverständlich, aber für erfolgreiche Industrialisierung nötig, daß eine größere Zahl von dazu fähigen Personen Unternehmer werden will. Einige objektive Bedingungen erleichtern dies sehr: das Vorhandensein ökonomischer Chancen; Knappheit an alternativen Wegen zum ökonomischen und sozialen Erfolg; das Fehlen ständisch-rechtlicher Barrieren; Anerkennung oder doch Tolerierung selbständiger, gewinnorientierter gewerblich-kommerzieller Tätigkeit durch die dominierenden Wertvorstellungen. An diesen Bedingungen fehlte es im deutschen Fall nicht. Sehr verschiedenartige subjektive Motive lassen sich hinter dem Entschluß, in der Frühindustrialisierung eine Unternehmung zu gründen oder zu übernehmen, feststellen: der Wille, durch wachsende und regelmäßige Gewinne aktueller und drohender Not zu entkommen und den eigenen Lebensstandard zu verbessern; der Wunsch, selbständig zu arbeiten, sein eigener Herr zu sein, gestalten zu können und Macht auszuüben; wohl auch die Absicht, durch erfolgreiche Arbeit ein sinnvolles, Gott wohlgefälliges Leben zu führen, und anderes mehr. Hier ist auf einen weiteren, vielfach erworbenen, in den Quellen oft auffindbaren Motivstrang zu verweisen: Erfolg als Unternehmer trotz entgegenstehender Hindernisse im Interesse des Wohls der Familie oder bedürftiger Familienangehöriger anzustreben. Wenn nach dem frühen Tod des Vaters oder der Eltern – und der kam sehr häufig vor – einer eng zusammenhaltenden bürgerlichen oder kleinbürgerlichen Familie Verarmung und Abstieg drohten, begründete der zum Unternehmer werdende älteste Sohn seine Anstrengungen nicht selten mit der Notwendigkeit, für die jüngeren, noch zu erziehenden Geschwister wie für den Namen der Familie überhaupt zu sorgen. Alfred Krupp und Werner Siemens sind in den 1820er und 1840er Jahren die berühmtesten Beispiele. In anderen Konstellationen wirkte die Identifikation mit der Familie ähnlich motivierend.<sup>4</sup>

Es ist noch weniger selbstverständlich, daß, nachdem die Firma erfolgreich etabliert, der materielle Erfolg geerntet, die persönlichen Versorgungsbedürfnisse gut gedeckt und gesellschaftliche Anerkennung errungen waren, dennoch die meisten Unternehmer ihr Streben, ihre Expansion, ihre Kämpfe, Anstrengungen, Arbeiten und Opfer – in der Regel bis zur Übernahme durch den Erben oder bis zum Tod – fortsetzten und sich also so benahmen, wie es den Erfordernissen einer

schnell wachsenden industriekapitalistischen Wirtschaft entspricht. Auch dafür gab es objektive Bedingungen, aber doch – vom einzelnen Unternehmer her gesehen – keinen Zwang: Ein höchst angenehmes Rentnerdasein auf der Basis von Grundbesitz und Staatspapieren war in jenen Jahrzehnten zweifellos eine von mehreren Alternativen. Warum strebten, arbeiteten, investierten und expandierten die meisten weiter? In den Quellen taucht eine Begründung immer wieder auf: Nicht primär für die eigene Person, sondern für die eigene Familie wollten sie das Unternehmen langfristig erhalten und also ausbauen. So erhielt die Arbeit zusätzlichen Sinn. Sie geschah zum Nutzen der Kinder und Enkel oder sie stand – grundsätzlicher und abstrakter – im Dienste des Ruhmes der Familie, die als eine mehrgenerationelle, in die Zukunft ragende Kollektividentität vorgestellt wurde. Dieser Gedankengang eignete sich nicht nur zur Begründung der Anstrengungen des Unternehmers selbst, sondern auch zur Rechtfertigung, wenn er von anderen – Familienmitgliedern wie Angestellten – erwartete, ihre individuellen Interessen, wenigstens ein Stück weit, dem Unternehmensinteresse, wie er es definierte, unterzuordnen. Aus solcher Orientierung an der Familie und ihrer zukünftigen Entwicklung konnte der Unternehmer überdies eine langfristige Zeitperspektive gewinnen, die es ihm leichter machte, auf kurzfristige, spekulative Vorteile zu verzichten, und die ihn dazu veranlassen mochte, das »Geschäft« in einer Weise zu organisieren, daß es den eigenen Tod wahrscheinlich überleben würde (»objektivierende« Geschäftsordnungen, Umwandlung der Rechtsform, entsprechende Erbregelungen). Die Familie verband schließlich Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Die Orientierung an ihr stellte eine wichtige ideologische Basis für die allmähliche Verselbständigung des »Geschäfts« gegenüber den aktuellen Bedürfnissen der Gründer und Leiter dar, wie sie in der Literatur häufig für spätere, große Manager-Unternehmen beobachtet worden ist, jedoch mit anderer Begründung schon bei größeren Familienunternehmen der ersten Industrialisierungsphase auftrat. An der ökonomischen Funktionalität solcher Familienorientierung ist nicht zu zweifeln. Unter anderem diente sie als Anreiz und Legitimation, einen hohen Anteil des erwirtschafteten Gewinns zu reinvestieren statt ihn zur Alimentation der Familienmitglieder zu verwenden.<sup>5</sup>

## 2. Motivation und Qualifikation

Auch wenn der Nutzen ihrer Familien nicht als erklärtes Ziel der Unternehmer in Erscheinung trat, sondern Gewinnstreben, Ehrgeiz oder Liebe zu Macht und Selbständigkeit im Vordergrund standen, war solche Motivation ebenfalls vor allem in den jeweiligen Herkunftsfamilien entstanden. Deren Erziehungs- und Sozialisationsleistung ist insofern als Beitrag zur Entstehung der Unternehmerschaft zu werten. Um dies zu untersuchen, müßte man besonders auf jene Typen von Familien blicken, aus denen die frühen Industrieunternehmer, fast alles Männer, vor allem stammten: auf Handwerksfamilien einerseits, auf Kaufmanns- und Verlegerfamilien andererseits sowie – allmählich zunehmend – auf Manufaktur- und Fabrikunternehmerfamilien selbst.<sup>6</sup>

Die Familien des gewerblichen Kleinbürgertums (Handwerker, Einzelhändler) waren in der fraglichen Zeit – erste Hälfte des 19. Jahrhunderts – noch durch die enge Verknüpfung von Haushalt und Betrieb gekennzeichnet: Die Erziehung der Kinder geschah im Kontext von Produktion und Verkauf. Die Erfahrung von aktueller und drohender Not, in der eigenen Familie oder im weiteren Verwandtenkreis, prägte viele der in diesen Kreisen heranwachsenden späteren Unternehmer ebenso wie die Erfahrung von Unsicherheit, Marktbedingtheit und Veränderbarkeit der Verhältnisse: Das waren die Jahrzehnte der aufgehobenen oder durchlöcherten Zunftordnungen, des zunehmenden Pauperismus und der allmählichen Durchsetzung kapitalistischer Prinzipien auch in der Produktion. In jenen von potentieller Armut oder bescheidenem Wohlstand gekennzeichneten kleinbürgerlichen Familien – z. B. die des Messermachers Henckels in Solingen oder die des Müllers Bienert in Eschdorf in Sachsen – erzogen die Mitglieder der engeren, im Haushalt zusammenlebenden Familie selbst, der Vater (wenn er nicht früh verstarb, was sehr oft in den Familiengeschichten auftaucht), die sehr einflußreiche, die Entscheidungen der Familie neben dem Hausherrn oft recht selbständig mitbestimmende Mutter und vor allem auch die älteren Geschwister. Anwesende Großeltern werden selten erwähnt. Der aufgrund früherer Mitarbeit oft vernachlässigte Volksschulbesuch spielte daneben eine geringe Rolle. Die familiäre Erziehung war intensiv und dauerte lange, jedenfalls in vollständigen und in traditioneller Art funktionierenden Handwerkerfamilien. Fand doch häufig auch die Lehre, die der 12- bis 14jährige Sohn begann, im väterlichen Betrieb oder Laden statt, und auch wenn

der Junge, wie wohl überwiegend der Fall, zu einem anderen Meister in die Lehre geschickt wurde, blieben doch Erziehung und Ausbildung bis zur Gesellenprüfung dem familialen Bereich verhaftet; nur trat die Familie des Lehrherrn an die Stelle der Herkunftsfamilie.

Allerdings ist klar, daß nur ein kleiner Prozentsatz dieser kleinbürgerlichen Familien Unternehmer hervorbrachte (wenn auch umgekehrt fast die Hälfte der ersten Industrieunternehmergeneration aus Handwerkerfamilien hervorgegangen ist). Und es steht zu vermuten, daß die Chance, später zum Unternehmer aufzusteigen und damit die traditionellen, sehr strikt an vor-industriekapitalistischen Prinzipien wie standesgemäßer Ehrbarkeit und »Nahrung« orientierten Arbeits- und Lebensformen des »alten Mittelstandes« zu überschreiten, eher für solche Handwerkersöhne bestand, deren Erziehung nicht ganz dem hergebrachten Muster gefolgt war, sondern durch Not, Umwälzungen, Markteinflüsse, Krankheit und Tod von Elternteilen oder durch außergewöhnliche Kontakte sich ein wenig vom Traditionellen gelöst hatte. Manches spricht dafür, daß gerade Handwerkerfamilien im Umbruch oder gar in der Krise zwar viele Absteiger, aber auch Unternehmer hervorgebracht haben.<sup>7</sup>

Anders in den großbürgerlichen Kaufmannsfamilien vom Typus der Familie Schramm in Hamburg oder in den schon arrivierten Unternehmerfamilien vom Typ der Schoeller oder Carstanjen im Rheinland. Hier teilten sich die Eltern und Geschwister die Erziehung früh mit der Amme, dem Kindermädchen, dem Hauslehrer. Aber auch hier blieb der familiale Erziehungsprozeß zunächst dicht gewirkt, zumal hier öfter, so scheint es, Onkel, Tanten und Großeltern eine Rolle spielten, Schulen meist erst auf der weiterführenden Ebene der Familie starke Konkurrenz machten und die Lehre erst danach den Sohn in die Firma des Geschäftsfreundes führte, d. h. dem Einfluß der Herkunftsfamilie merklicher entzog. Die Erziehung zur Selbständigkeit, zur Suche nach noch nicht ausgetretenen Pfaden, zur expansiven Leistung und zum weiteren Blick gehörte bei den Söhnen größerer Kaufmanns- und früher Unternehmerfamilien schon eher dazu – neben der ebenfalls starken Verpflichtung auf herkömmliche Ehrbarkeit, bürgerliche Solidität und bewährte Formen der Arbeit. Die Lockerung des familialen Erziehungszusammenhangs im Interesse späteren Unternehmererfolgs war deshalb in diesen Familien der aufsteigenden Bourgeoisie weniger nötig als in den Familien des gewerblichen Kleinbürgertums.<sup>8</sup>

Dieses kleinbürgerlich-bürgerliche, meist protestantische und vorwiegend klein- und mittelständische familiale Rekrutierungsfeld der ersten Industrieunternehmergeneration war in sich höchst differenziert. Doch durchweg stellte die Familie im Kindheits- und frühen Jugendalter den massivsten Erziehungseinfluß dar; hier entschied sich die Orientierung der Nachkommen stärker als später. Durchweg war da eine enge Verbindung von Erziehung und Arbeit; in sehr un-feudaler Weise wurde den Kindern dieser Familien früh eine oft religiös überhöhte Hochschätzung vor selbständiger Arbeit eingeprägt, sei es im Kontext ehrbaren Nahrungserwerbs, sei es als in sich befriedigendes Mittel individueller Leistung in Konkurrenz mit anderen und gegen den Widerstand der Verhältnisse. Die Betonung von Pflichterfüllung, Ordnung und Pünktlichkeit war jenen Familien gemeinsam; die väterliche Befehlsgewalt wurde kaum in Frage gestellt, der Gehorsam der Kinder, wenn nötig, mit Strenge erzwungen. Mindestens in den Familien des kaufmännisch-gewerblichen Mittel- und Großbürgertums verband sich das, oft nicht ohne Widersprüche, mit der Erziehung zu Verantwortungsbewußtsein und Selbständigkeit. Permissiv oder gleichgültig, hedonistisch-verspielt, kulturell-verfeinert oder vergeistigt, zweifelnd oder unsicher, pessimistisch oder skeptisch – all das war die familiale Erziehung der ersten Industrieunternehmergeneration nicht. Sie war früh und offenherzig auf die wirtschaftsbürgerliche Tätigkeit der Söhne ausgerichtet, die fast wie selbstverständlich erwartet und gewünscht wurde. Daß einer der Söhne, meist der älteste, das Geschäft später übernehmen würde, galt jedenfalls in den Kaufmanns- und Unternehmerfamilien als selbstverständlich. Aber nicht nur der Älteste wurde als zukünftiger Unternehmer gesehen und motiviert; in geringerem Maß galt das oft in den frühen gewerbebürgerlichen Familien auch für später geborene Söhne, die ja vielleicht entweder Teilhaber im Familiengeschäft oder aber – mit ihrem Teil der Erbschaft und anderen Hilfestellungen der Familie – in eine andere Firma eintreten oder ein eigenes Geschäft aufmachen würden. Als Zwischenstation, die die Kinder bald in Richtung auf eine nicht-wirtschaftsbürgerliche Existenz hin verlassen würden, begriffen sich diese frühen Handwerks-, Kaufmanns- und Unternehmerfamilien nicht. Dies war ja zum einen eine aufsteigende, optimistische, zunehmend von sich selbst überzeugte Klasse. Zum andern war objektiv und subjektiv der Spalt noch sehr breit, der dieses frühe Wirtschaftsbürgertum von den Führungsgruppen in Landwirtschaft, Bürokratie, Heer und

Kultur trennte. Gute Hinkunftsuntersuchungen sind rar. *Stahl* fand heraus, daß 67 Prozent der Söhne einer Auswahl erfolgreicher Unternehmensgründer wiederum unternehmerisch tätig waren, davon etwa dreiviertel als Erben oder Teilhaber des väterlichen Geschäfts, ein Viertel anderswo.<sup>9</sup>

Diese sicherlich als hoch zu bezeichnende Vererbungsrate beruhte nun zweifellos nicht nur auf geglückter familialer Motivation des männlichen Nachwuchses, sondern daneben auf anderen, ebenfalls familial vermittelten Faktoren, so auf der Weitergabe fachlicher Qualifikationen. Hierzu leistete die Familie einen Beitrag, der von ihrer Motivationsleistung schwer zu trennen ist. Weder vorher noch nachher dürfte der Beitrag der Familie zur fachlichen Qualifikation der Unternehmer so entscheidend gewesen sein wie in den ersten Jahrzehnten des 19. Jahrhunderts. Denn: Traditionelle außerfamiliale Mechanismen der Qualifikationsvermittlung – auf Basis der Zünfte und Korporationen – waren durch die wirtschaftsliberalen Reformen der Jahrhundertwende geschwächt worden. Die staatliche Vermittlung von gewerblicher und kaufmännischer Bildung in Schulen entwickelte sich nur langsam, ein Markt für Fachwissen und -fertigkeiten noch viel langsamer. Fachliche Qualifikation war noch kaum generalisierbar und noch wenig theoriefähig – im Extremfall: geheim –, sie mußte deshalb primär persönlich, durch Demonstration und Imitation tradiert werden. All dies erklärt die dominante Rolle der Familie bei der intergenerationellen Qualifikationsvermittlung und damit bei der Qualifizierung der ersten Industrieunternehmergeneration.

Diese Rolle der Familie war besonders ausgeprägt bei der Vermittlung gewerblich-technischer Fertigkeiten, vor allem bei Handwerker-söhnen, die denn auch in der Regel, wenn sie Unternehmer wurden, in Branchen tätig waren, die mit der des Vaters identisch oder verwandt waren.<sup>10</sup> Aber auch den Söhnen der großen Kaufleute öffnete ihre Herkunft den Zugang zu den wichtigsten Qualifikationserfahrungen: zur Lehre im Kontor des Verwandten, zu Auslandsreisen und -kontakten, dann zur ersten Stelle im Unternehmen des Geschäftsfreundes oder zum Eintritt ins väterliche Geschäft, zunächst als privilegierter Angestellter, dann als Teilhaber. Erst recht wog der Familieneinfluß schwer im Falle der Söhne von Manufaktur- und Fabrikunternehmern, besonders soweit sie als zukünftige Erben galten: Sie erhielten häufig eine auf ihre spätere Rolle abgestimmte, genau geplante, vielseitige Ausbildung in verschiedenen Abteilungen des väterlichen Un-

ternehmens oder im Unternehmen eines Verwandten bzw. Geschäftsfreundes.<sup>11</sup>

Was die frühen Unternehmer so von der Generation ihrer Väter – meist von den Vätern selbst – über familiäre Kanäle und also nicht aufgrund von Marktmechanismen erhielten, verschaffte ihnen einen riesigen Startvorteil vor anderen Mitgliedern ihrer Generation, mit denen sie – nun größtenteils nach Marktkriterien – um Zugang zu Unternehmen oder um Mittel für die Gründung eines Unternehmens konkurrieren mochten.

### 3. Kapitalbildung

Auch in bezug auf Geld- und Sachmittel galt, soweit das Erbrecht und testamentarische Entscheidungen nicht kleine Modifikationen anbrachten: Was in der Vätergeneration durch Arbeit, Leistung und Umstände – häufig in marktförmigen Prozessen – an Vorsprüngen gegenüber andern angesammelt worden war, wurde nun durch nichtmarktförmige Mechanismen, nämlich innerhalb der Familie, an die Kindergeneration weitergereicht, die diesen *errungenen* Vorsprung der Eltern nunmehr als *zugeschriebenen* Startvorteil in Markt- und Konkurrenzprozessen der verschiedensten Art benutzen konnten. Erst dadurch konstituierte sich intergenerationell verfestigte soziale Ungleichheit.<sup>12</sup>

Am greifbarsten wird dieser familial bedingte Startvorteil an den Unternehmenserben. Weil das Industrieunternehmen der Industriellen Revolution jedoch selten kontinuierlich aus dem vorindustriellen Handwerks- oder Manufakturunternehmen hervorwuchs, stellten die Erben unter den Unternehmern der Industriellen Revolution nur eine – allerdings schnell wachsende – Minderheit dar. *Kaelble* hat sie für Berlin ausgezählt: unter denen, die bis 1835 in Berlin ein Unternehmen gründeten oder übernahmen, stellten sie 14 Prozent; unter denen, die 1836–1850 neu hinzukamen: 28 Prozent; unter denen die 1851–1873 in Berlin als Unternehmer begannen, waren bereits 57 Prozent Erben. Insgesamt hatte in Berlin wie in Thüringen von 1830/40 bis 1870/80 jeder dritte Unternehmer sein Geschäft geerbt.<sup>13</sup>

Doch Erbschaft spielte auch im Falle der meisten Neugründungen eine große Rolle, die bekanntlich ganz überwiegend auf Söhne von Handwerksmeistern und Kaufleuten zurückgingen, also auf Personen, die in der Regel wenigstens auf eine kleine Erbschaft – oder eine später auf die Erbschaft anzurechnende Zahlung des Vaters – zurückgreifen konnten, um einen Teil des benötigten Startkapitals aufzubringen.<sup>14</sup> Eben dieser Zusammenhang erklärt mit, warum in der ersten Generation industrieller Unternehmer zwar keineswegs Unternehmenserben, aber doch Söhne des selbständigen gewerbe- und handeltreibenden Bürgertums so deutlich vorherrschten. Dies erklärt auch mit, warum einzelne wirtschaftsbürgerliche »Dynastien« der vorindustriellen Zeit in den ersten Jahrzehnten der Industrialisierung und z. T. bis ins 20. Jahrhundert unternehmerisch erfolgreich fortwirkten, auch wenn sie Unternehmen, Ort und manchmal gar Branche wechseln mußten.<sup>15</sup>

Ob die Vererbung von Sach- und Geldkapital oder die Vererbung von Qualifikation und Motivation wichtiger war, dürfte generell nicht beantwortbar sein. Bei einem Hüttenwerk, das um 1850 200 000 bis 300 000 Taler kostete, oder einem kombinierten Hochofen- und Puddelwerk für 1 Mio. Taler stellte sich die Situation anders dar als angesichts der gut 60 000 Taler, die eine mittlere Maschinenbaufabrik kostete, oder angesichts der 15 bis 50 000 Taler, die man für die Gründung einer Mechanischen Spinnerei oder Weberei oder auch für eine Papiermühle anlegen mußte.<sup>16</sup> Allerdings ist bekannt, daß langfristig – aufgrund einer Stichprobe von Fällen, die sich übers 19. und 20. Jahrhundert verteilen – die Söhne und Schwiegersöhne von Eigentümer-Unternehmern sehr viel häufiger (in 89 Prozent der Fälle) als die Söhne und Schwiegersöhne von angestellten Unternehmern (»Manager«) (nur 21 Prozent der Fälle) wiederum Unternehmer wurden, wobei der Großteil der in dieser Hinsicht erfolgreichen Söhne von Eigentümer-Unternehmern, aber nur eine Minderheit der unternehmerisch tätigen Manager-Söhne dem vom Vater besessenen oder geleiteten Unternehmen vorstanden.<sup>17</sup> Beide Kategorien von Unternehmer-Familien dürften Qualifikationen bzw. den Zugang zu Qualifikationen sowie »Beziehungen«, Lebensstil etc. in ähnlichem Ausmaß vererbt haben; aber nur jene vererbten außerdem Sach- und Geldkapital in größerem Ausmaß, diese kaum. Sicher weiß man nicht, wohin sich die den Berufskreis des Vaters verlassenden Manager-Söhne wandten; das Ergebnis ist vorläufig und nicht auf die Zeit der Industriellen Re-

volution beschränkt; doch es scheint auf die relativ größere Bedeutung der Vererbung von Sachkapital für die Vererbung der Unternehmerposition hinzuweisen.

Die Beschaffung von Gründungs-, Betriebs- und Erweiterungskapital durch die Heirat einer Frau aus wohlhabender Familie mit Mitgift und neuen Kreditmöglichkeiten oder – in zweiter Linie – durch die Verheiratung der Tochter an einen kapitalkräftigen Schwiegersohn, der vielleicht als Teilhaber eintrat, war häufig. Das zeigen die hohe Rate der Heiraten innerhalb derselben sozialen Schicht bei Unternehmersöhnen und -töchtern sowie die vielfachen, lang andauernden Heiratsverflechtungen zwischen großen Unternehmerfamilien. In der Tat können solche Verbindungen zwischen kapitalkräftigen Familien als familiäre Mechanismen der Kapitalzusammenfassung vor der Durchsetzung der Kapitalgesellschaften und des modernen Gesellschaftsrechts interpretiert werden, die der im Erbrecht und in der Erbpraxis angelegten Tendenz zur Aufteilung des akkumulierten Kapitals entgegenwirkten.<sup>18</sup>

Auch wo die Erbschaft und Mitgift fehlten, nicht reichten oder schon verbraucht waren, halfen ständig Zahlungen aus dem familialen Bereich, ein fehlendes Gründungskapital aufzubringen und die im Laufe der Unternehmensentwicklung nötigen Investitionen zu finanzieren bzw. auftretende Engpässe zu überbrücken. In erster Linie galt dies natürlich für die Familien der Inhaber oder der Teilhaber der Unternehmen, die mit ihren sonstigen Einkünften, Rücklagen und Ersparnissen einsprangen und im Notfall zu Einschränkungen in ihrem persönlichen Bereich bereit waren, um die Fortdauer des Geschäfts zu ermöglichen. Das galt aber auch für Anleihen und Einlagen, die von Geschwistern, Eltern und Großeltern, von Schwägern, Onkeln und Tanten sowie Vettern aller Art erfolgreich erbeten wurden. Quellen und Literatur sind voll von Hinweisen dieser Art. Eine amerikanische Untersuchung quantifiziert: In Poughkeepsie, New York, einer mittelgroßen Handels- und Gewerbestadt, hatten 1850–1880 von 249 Unternehmen (im Wert von mindestens 1000 Dollar) 153 (61 Prozent) ihr Kapital ganz oder zum Teil von Verwandten des/der Inhaber(s) erhalten, Erbschaften nicht mitgezählt. Es ist unwahrscheinlich, daß Familienmitglieder in vergleichbaren deutschen Fällen in geringem Ausmaß beteiligt waren.<sup>19</sup>

Die Formen wechselten: vom fest verzinslichen Kredit bis zur Einlage mit Gewinnbeteiligung. Manchmal reichte auch eine Bürgschaft.

In der Regel scheinen Ansprüche auf Mitleitung oder geschäftlichen Einfluß mit solchen Krediten nicht verbunden gewesen zu sein. Diese familialen Finanzhilfen wurden nicht nur oder 'nicht primär nach Marktkriterien gegeben, sondern auch oder vor allem aufgrund nichtökonomischer, verwandtschaftlicher Solidarität. Sie wurden gegeben, auch und gerade wenn eine ordentliche Deckung nicht vorhanden war: auf der Basis persönlichen Vertrauens. Sie wurden auch nicht gleich zurückgezogen, wenn sich die geschäftliche Perspektive verdüsterte; die nächsten Verwandten halfen noch aus, wenn es fast hoffnungslos schien. In ihren turbulenten Anfangsperioden überlebten manche Unternehmen nur, weil sie derart auf Hilfen zurückgreifen konnten, die unter Nichtachtung, ja Verletzung der kapitalistischen Rationalität bereitgestellt wurden. Zur Gänze und auf Dauer ignorierten aber auch Verwandtenkredite die Marktrationalität nicht. Ganz ohne finanzielle Erwägungen wurden sie selten gegeben, schon gar nicht von entfernteren Verwandten. Es konnte bei andauerndem Mißerfolg des Empfängers zu Rückforderungen kommen, die ebenfalls mit familiären Erwägungen gerechtfertigt wurden, etwa mit dem Hinweis auf das Interesse des zukünftigen Erben.<sup>20</sup> Gleichwohl waren Anleihen und Einlagen aus der Verwandtschaft von kaum überschätzbarer Bedeutung, da alternative Finanzierungsmöglichkeiten – ein entwickelter Kapitalmarkt, ein leistungskräftiges Bankensystem, Aktiengesellschaften – noch kaum zur Verfügung standen und weil das Risiko häufig zu groß erschien, als daß es nach rein ökonomischer Abwägung übernommen worden wäre. Ein Vertrauens- und Loyalitätsvorschuß war nötig – aus nicht-kapitalistischer Quelle. Zur Familie bzw. Verwandtschaft gab es wohl keine Alternative.<sup>21</sup> Ohne Einbindung in eine große Familie hatte es der frühindustrielle Unternehmer schwer.

#### *4. Management*

Entsprechend wurden familiäre Mittel zur Lösung von Problemen industriellen Managements eingesetzt, die anders nicht zufriedenstellend gelöst werden konnten. Die Rekrutierung, Motivation und Kontrolle leitender Angestellter war für die deutschen Unternehmer um 1850 ein großes Problem, vor allem in größeren Unternehmen mit mehreren, auch schon örtlich auseinanderliegenden Betrieben. Die

Berufe der leitenden Industrieangestellten hatten noch kein scharfes Profil gewonnen. Einen entwickelten Angestelltenmarkt gab es nicht. Die Tätigkeiten der leitenden Unternehmens-»Beamten« waren komplex, schneller Wandlung unterworfen, schwer standardisierbar und deshalb mit bürokratischen Methoden schwer zu kontrollieren. Nur in gewisser Selbständigkeit konnten sie gemeistert werden. Besonders in den ersten Jahren eines Unternehmens befand sich der Besitzer oft auf langen Geschäftsreisen. Falls kein Teilhaber da war, lagen die Geschäfte ganz in der Hand der »Beamten«. Die Angestellten, die einem von der Zentrale entfernten, vielleicht gar im Ausland gelegenen Unternehmensteil vorstanden, waren besonders schlecht kontrollierbar: die Post war lange unterwegs, Telefon gab es nicht, und Reisen waren beschwerlich.<sup>22</sup> All diés erklärt, warum die Unternehmer der Industriellen Revolution die Loyalität und Ehrlichkeit ihrer Angestellten für mindestens ebenso wichtig hielten wie ihre fachlichen Fähigkeiten.

Soweit wie möglich besetzten sie Positionen, zu denen Entscheidungsbefugnisse gehörten, mit Verwandten. Oft war der erste besoldete Angestellte ein Bruder oder Neffe des Gründers, der erste Verwaltungsleiter sein Schwager oder Vetter. Wenn der Ausbau des Produktionsprogramms neue Managementprobleme schuf, reagierte der Unternehmer vielleicht mit dem Aufbau einer rechtlich selbständigen Firma für die Produktion der neuen Artikel und setzte einen vertrauenswürdigen (und nicht ganz unfähigen) Neffen oder Sohn an ihre Spitze. Spezialaufgaben wie z. B. schwierige Geschäfts- und Erkundungsreisen übertrug er am liebsten dem Sohn. In all diesen Fällen wurde der geschäftliche Zusammenhalt durch familial-verwandtschaftliche Loyalität abgestützt.<sup>23</sup> Diese half mit, ständige Kontrollen und Anordnungen teilweise überflüssig zu machen und die nötige Dezentralisierung von Verantwortung und Autorität durchzuführen. Neben vertraglichen Bindungen, finanzieller Interessiertheit und Anordnungsbefugnissen des Fabrikherrn half diese Form der außerökonomischen Solidarität, ein für den geschäftlichen Erfolg notwendiges Maß an Zusammenhalt und Kooperation in der Unternehmensleitung zu gewährleisten, das anders in jener Anfangsperiode nur schwer zu erreichen gewesen wäre.

Dies gilt insbesondere für den Zusammenhalt auf der Leitungsebene der frühen »multinationalen« Unternehmen. Die Koordinierung der drei Zweige des Elektro-Unternehmens Siemens & Halske in

Deutschland, Rußland und England wurde hauptsächlich durch private Korrespondenz und durch das Vertrauen unter den drei Siemens-Brüdern Werner (Berlin), Carl (St. Petersburg) und William (London) gewährleistet, von denen jeder eine der Niederlassungen ohne allzu häufige direkte Absprache mit den beiden anderen leitete. Die Loyalität der Brüder zueinander war die wichtigste Grundlage für den Zusammenhalt des Geschäfts. Störende Konflikte brachen auf, wenn einer der Brüder seine Niederlassung verließ oder seinen Einfluß aus anderen Gründen verlor. Natürlich erreichten solche personellen Methoden der Koordination nur eine lose Verbindung zwischen den Teilen, denen große Autonomie verblieb. Aber solange dies ausreichte, war Familienloyalität ein hervorragendes Werkzeug, das Ziel zu erreichen – mit billigen und vorhandenen Mitteln.<sup>24</sup>

Die Mehrheit der frühen Unternehmen, als »Handlungen« oder »Offene Handelsgesellschaften« verfaßt, hatten Teilhaber an ihrer Spitze. Als Teilhaber zog man Verwandte vor, denn Teilhaberschaft setzte vertrauensvolle Kooperation voraus, die am ehesten zwischen Verwandten zu erwarten war. In Poughkeepsie, New York, waren 1850–1880 48 Prozent der »partnerships« zwischen Verwandten gebildet.<sup>25</sup> Nichts spricht dafür, daß Vergleichszahlen für deutsche Städte tiefer lägen, wenn sie bekannt wären. Auch deutsche Unternehmer machten den Sohn oder den einheiratenden Schwiegersohn in sehr jungen Jahren zum Teilhaber in ihrem Geschäft.<sup>26</sup>

Familien- und Verwandtschaftsbeziehungen erleichterten schließlich die Zusammenarbeit zwischen selbständigen Unternehmen. Sie stellten eine Basis dar für frühe kartellartige Absprachen. Durch planvolle Querheiraten zwischen den Söhnen und Töchtern großer Unternehmerfamilien entstanden über familiäre Bindungen locker zusammengehaltene konzernartige Gebilde, die anders damals weder zusammengefügt noch erhalten hätten werden können.<sup>27</sup>

### *5. Beziehungen und Klassenbildung*

Es wäre falsch, die vielfältigen Eheverbindungen zwischen großen Unternehmerfamilien ausschließlich von ihren unmittelbar-ökonomischen Funktionen her zu interpretieren: von Kapital- und »Konzern«-Bildung nämlich. Sie hatten, wie der familiäre Zusammenhang

der frühen Unternehmer überhaupt, überdies wichtige soziale Funktionen, denen die wirtschaftliche Bedeutung allerdings nicht fehlte. Es wird manchmal übersehen,<sup>28</sup> daß der Unternehmer in der Regel nicht als isolierter Individualist oder als einsames Genie vorankommen konnte und kann. Sicherlich brauchte man dazu einen Schuß Individualismus, Selbstständigkeitsstreben, Unabhängigkeit von dem, was die große Menge wollte, dachte und tat – also ein wenig Distanz. Aber vor allem brauchte die große Mehrheit der Unternehmer Kontakte. Ohne ausgebildetes Schul- und Publikationswesen brauchte man Verwandte, Freunde und Bekannte zum Erfahrungsaustausch. Ohne ein gut ausgebildetes Nachrichtensystem, ohne Fachpresse und ohne spezialisierte Korrespondenzen, ohne Spezialisten, die später im Großunternehmen nichts anderes taten, als Informationen zu sammeln, brauchte der frühe Unternehmer Kontakte, um wirtschaftliche Chancen der verschiedensten Art überhaupt zu erkennen.<sup>29</sup> Der geringe Grad an Institutionalisierung des gewerblich-kommerziellen Bereichs, die große Bedeutung der Personen und ihrer bekannten Qualitäten bei der Aufnahme von Kredit, bei der Einwerbung qualifizierter Mitarbeiter und bei der Gewinnung großer Aufträge – all dies erforderte, daß man als Unternehmer bekannt war: zwar nicht in der breiten Öffentlichkeit, aber in einem nicht allzu kleinen Kreis wirtschaftlich handelnder Leute, bei denen man als rundum solide und vertrauenswürdig angesehen sein mußte. Der Unternehmer der Industriellen Revolution war auf andere Unternehmer verwiesen, soweit es um die Durchsetzung nur kollektiv wahrzunehmender Interessen gegenüber der staatlichen Gesetzgebung und Verwaltung und zunehmend auch gegenüber der Arbeiterschaft ging. Man denke an die Zollgesetzgebung im Vormärz und an die frühen Streiks, die spätestens in den 1840er Jahren kollektive Antworten der Arbeitgeber provozierten. Ältere Formen der Organisation gemeinsamer Interessen (Zünfte, Korporationen) waren seit den Reformen der Jahrhundertwende geschwächt. Neue Formen ihrer Organisation (Branchenverbände, Arbeitgeberverbände) entstanden und kräftigten sich nur langsam, erst in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts und vor allem seit den 1870er Jahren.

Spezifische Unternehmerschulen gab es nicht. An die Hochschulen mit ihren studentischen Verbindungen gingen außerhalb des lange staatlichen Bergbaus und seiner Akademien bis in die 1870er/80er Jahre nur wenige Unternehmer. Auch gemeinsame Militärerfahrungen

gen zählten wenig; im Rheinland umging man bis in die Reichsgründungszeit den Militärdienst so gut es ging. Neben kirchlichen und kommunalen Organisationen – und mehr als diese – war es vor allem die Familie im weiteren Sinn, die Verwandtschaft oder »Sippe«, die die sozialen Kontakte zur Erfüllung der genannten Bedürfnisse herstellte. Netzwerke von Verwandtschaftsbeziehungen stellten jene über den einzelnen Unternehmer und das einzelne Unternehmen hinausreichenden Kontakte, Loyalitäten und Zusammengehörigkeiten her, die vom wirtschaftlichen Handeln selbst nicht hinreichend gewährleistet werden konnten, von diesem vielmehr benötigt wurden.

Kinderreichtum und hohe Raten der Heirat innerhalb derselben sozialen Schicht waren die wichtigsten Voraussetzungen für die Entstehung dieser familialen Netzwerke. Die große Mehrheit von Unternehmersöhnen heiratete Töchter aus dem mittleren und höheren Wirtschaftsbürgertum; eine große Minderheit oder knappe Mehrheit von Unternehmertöchtern heiratete Söhne aus eben diesen Herkunftsgruppen. Fünf von sieben in den 1840er Jahren führenden Unternehmern Leipzigs hatten Mütter, die aus Unternehmerfamilien stammten; fünf von ihnen wiederum heirateten Unternehmertöchter. Von siebzehn stichprobenartig ausgewählten, zwischen 1830 und 1910 in Bielefeld heiratenden Söhnen führender Kaufleute, Bankiers und Fabrikunternehmer nahmen zwölf, also gut 70 Prozent, Töchter von Wirtschaftsbürgern zur Frau; vier der siebzehn Bräute stammten aus Beamtenfamilien, eine, im Wilhelminischen Reich, war die Tochter eines Gutsbesitzers. Umgekehrt heirateten die Töchter von Berliner Unternehmern in den 1850er und 1860er Jahren zu 65 Prozent Söhne aus wirtschaftsbürgerlichen Familien, meist Söhne von Kaufleuten, Fabrikanten und Bankiers. Beamte, Pfarrer, Offiziere und freiberufliche Akademiker stellten auch in diesem Fall die zweitgrößte Herkunftsgruppe dar.<sup>30</sup> Weil die Heirat den Zusammenhang der Heiratenden mit ihren Herkunftsfamilien zwar lockerte, aber nicht löste, entstanden so Verwandtschaftsnetze und -loyalitäten, die im Bedarfsfall für die genannten Zwecke (Mitteilungen, Zusammenarbeit bei einer Petition, guter Leumund, Knüpfung einer Geschäftsverbindung, Rekrutierung eines Mitarbeiters bis hin zur Hilfe bei der Kapitalbeschaffung) mobilisiert werden konnten, zumal solche Hilfen vom »Schwager«, »Onkel« oder »Vetter« – die Begriffe wurden recht ungenau benutzt – in der Regel nicht allzu viel Einsatz oder Opfer verlangten, für die die lockeren Verwandtschaftsverbindungen wohl auch

keine hinreichende Basis dargestellt hätten.<sup>31</sup> Diese Heiratsmuster weisen darauf hin, wie exklusiv sich dieses mittlere und gehobene Wirtschaftsbürgertum nach unten – gegenüber Handarbeitern und Unterschichten überhaupt, gegen die im landwirtschaftlichen Kontext tätige Bevölkerung, wohl auch meist gegen einfache Handwerker und Kleinhändler – abschottete, ohne andererseits zunächst viel Verbindungen zur Aristokratie oder zum Großgrundbesitz zu haben. Die Heiratsbeziehungen reflektierten und förderten die Herausbildung der Bourgeoisie als Klasse. Am ehesten öffneten sie sich ins Bildungsbürgertum. Erst in späteren Jahrzehnten, im Rheinland seit den 1870er Jahren, nahm die Verflechtung durch Heirat zwischen Großunternehmertum und Aristokratie bzw. Großgrundbesitz zu – dem Annäherungsprozeß zwischen der Bourgeoisie und den alten Herrschaftsgruppen entsprechend.<sup>32</sup>

Die Muster des wirtschaftsbürgerlichen Heiratsverhaltens bedürfen noch genauerer Untersuchung. Hier nur so viel: Mit der geographischen Ausdehnung der Märkte und wirtschaftlichen Aktivitäten vergrößerte sich auch die geographische Reichweite dieser Heiratskreise. Ihre im 17. und 18. Jahrhundert eher lokalen Begrenzungen weiteten sich überlokal aus, behielten jedoch, jedenfalls im 19. Jahrhundert, stark regionale Akzentsetzungen.<sup>33</sup>

Die gegenseitige Favorisierung von zwei oder drei wirtschaftsbürgerlichen Großfamilien im Heiratsverhalten ihrer Nachkommen ist insbesondere fürs 18. Jahrhundert häufig belegt. Wie drei Hamburger Großhandelsfirmen auf diese Weise zu einem »Wirtschaftsclan« zusammenwuchsen und sich wechselseitig die Chancen zuschoben, hat *P. E. Schramm* beschrieben. Zwischen der Krefelder Seidenindustriellen-Familie von der Leyen und der Kölner Bankiersfamilie Herstatt kam es im späten 18. und frühen 19. Jahrhundert in zwei Generationen zu fünf Ehen und natürlich auch zu intensiven geschäftlichen Beziehungen.<sup>34</sup> Solche Mehrfachverbindungen weisen auf planvolle Heiratspolitik nach ökonomisch-familienstrategischen Gesichtspunkten hin. Sie scheinen im 19. Jahrhundert seltener geworden zu sein. Ebenso beobachtet man das (besonders im Textilbereich) häufige Ineinsfallen von Heiratskreis und Branche<sup>35</sup> in späterer Zeit seltener. Beides weist darauf hin, daß die sozialen, aber indirekt ökonomisch relevanten Zwecke und Funktionen dieser Verwandtschaftsnetze in den Vordergrund rückten – Kontakte, Loyalitäten, Information, Wahrnehmung kollektiver Interessen, Entstehung von überregionaler

Gruppen- oder Klassenkohäsion – und die unmittelbar ökonomischen Zwecke (Kapitalkonzentration, »Konzernbildung« auf familialer Grundlage) weniger wichtig wurden.

Diese Familien- und Verwandtschaftsnetze waren nicht scharf begrenzt, relativ unstrukturiert und wandelbar. Im Falle von Krupp z. B. war in den 1820er Jahren der Kontakt zu den Großfamilien, denen man im 18. Jahrhundert nahegestanden hatte, weitgehend abgerissen, dafür aber durch einige neue Heiraten ein neues, sehr wichtiges Netz geschaffen worden.<sup>36</sup> Wirtschaftsclans dieser Art und vielfach verschwägerte, verwandtschaftlich abgestützte, lokale wirtschaftsbürgerliche Führungsgruppen konnten »neues Blut« aufnehmen, wenn dies ökonomisch und sozial sinnvoll erschien. Oft folgte die familial gesteuerte Ergänzung durch Einheirat (manchmal durch Patenschaftsbeziehungen vorbereitet) dem ökonomischen Erfolg.<sup>37</sup> Andererseits bedeutete diese familial-verwandtschaftliche Dimension einer Führungsschicht, daß man aufgrund ökonomischen Erfolgs *allein* nicht dazu gehören konnte, und daß in aller Regel, ganz nach ständischem Vorbild, ökonomischer Erfolg und soziale Geltung – in Städten wie Hamburg und Barmen auch politische Macht – Hand in Hand gingen.<sup>38</sup>

Schwieriger war es schon, untaugliche Mitglieder solcher Clans loszuwerden; wenn der Marktmechanismus allein gewirkt hätte, wäre es leichter gewesen. Den mißratenen Sohn nach Surinam abzuschieben, gelang selbst unter Hamburger Großkaufleuten nicht immer. Mit der Enterbung waren diese Familien, wie es scheint, sehr vorsichtig; sie kam aber vor und wurde dann etwa mit Blick auf den Enkel gerechtfertigt.<sup>39</sup> Doch meist blieb es bei der Drohung. Offenbar hätten solche harten Schnitte, wenn sie üblich geworden wären, innerfamiliale Unsicherheit und Rankünen stiften, die Familiensolidarität in Frage stellen und damit die Basis des ganzen Systems gefährden können.

### *Ergebnis*

Für die ersten Jahrzehnte der deutschen Industrialisierung gilt, daß die Familie zu jenen nicht- und vorkapitalistischen Institutionen und Kräften gehörte, die der kapitalistischen Industrialisierung als Voraussetzung, Antrieb und Vehikel dienten. Wie diese sich ohne die Mit-

tel der Familie hätte durchsetzen können, ist nicht recht zu sehen. Familiäre Strukturen und Prozesse haben die kapitalistische Industrialisierung sehr viel mehr gefördert als behindert. Familienbewußtsein diente als Motivation unternehmerischen Handelns. Der Dienst an einem überindividuell und intergenerationell interpretierten Familieninteresse diente zur ideologischen Rechtfertigung und zum Teil auch zur Motivation wachstumsförderlicher Unternehmenspolitik. Die Familie trug zur Qualifizierung der frühen Unternehmer mehr als jede andere Institution bei: durch »Vererbung« von Kenntnissen und Fertigkeiten wie durch Sozialisationsleistungen der verschiedensten Art. Die Beiträge der Familie zur Kapitalbildung waren vielfältig und von größter Wichtigkeit. Familiäre Beziehungen wurden zur Lösung früher Management-Probleme eingesetzt. Familienbeziehungen dienten zur Beschaffung von Informationen, zur Herausbildung von Vertrauen, Zusammenhalt und Klassenbewußtsein in der entstehenden Bourgeoisie; sie stellten vielseitig verwendbare Kontakte und Zugehörigkeiten her, die unternehmerische Erfolge erleichterten. Der Rückgriff auf die Familie erwies sich als brauchbarer und manchmal als einzig möglicher Weg zur Lösung zentraler Probleme der frühen Unternehmensewirtschaft.

### Anmerkungen

Der Beitrag ist der erste Teil (gekürzt) eines Aufsatzes, der unter demselben Titel erschienen ist in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 24 (1979), S. 99–135; engl. u. d. T.: *The Entrepreneur, the Family and Capitalism*, in: *German Yearbook on Business History* 1981, Berlin 1981, S. 53–82.

1 Vg. *M. Weber*, *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, hier zitiert nach *ders.*, *Die protestantische Ethik*, hg. v. *J. Winckelmann*, München/Hamburg 1965, S. 29–114; *J. A. Schumpeter*, *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, München 1972<sup>3</sup>; zuletzt: *E. J. Hobsbawm*, *Die Blütezeit des Kapitals. Eine Kulturgeschichte der Jahre 1848–1875*, München 1977, S. 284–299. – Das Folgende führt die Grundgedanken fort von: *J. Kocka*, *Family and Bureaucracy in German Industrial Management, 1850–1914: Siemens in Comparative Perspective*, in: *Business History Review* 45 (1971), S. 133–156.

2 Vgl. einführend *M. Mitterauer/R. Sieder*, *Vom Patriarchat zur Partnerschaft. Zum Strukturwandel der Familie*, München 1977; *D. Schwab*, Art. »Familie«, in: *O. Brunner u. a. (Hg.)*, *Geschichtliche Grundbegriffe. Histori-*

ches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland, Bd. 2, Stuttgart 1975, S. 253–301. Zur Adelsfamilie: *H.-G. Reif*, Westfälischer Adel 1770–1860. Vom Herrschaftsstand zur regionalen Elite, Göttingen 1979; zur älteren Handwerkerfamilie vor allem: *H. Möller*, Die kleinbürgerliche Familie im 18. Jahrhundert. Verhalten und Gruppenkultur, Berlin 1969. Siehe auch die Materialien in: *H. Rosenbaum* (Hg.), Seminar: Familie und Gesellschaftsstruktur, Frankfurt 1978 (dort auch die instruktive Einleitung der Herausgeberin, deren begriffshistorische Entscheidung gegen die Verwendung des Begriffs »Familie« vor dem späten 18. Jahrhundert im folgenden jedoch nicht geteilt wird).

3 In einem Teil der unternehmens- und modernisierungsgeschichtlichen Literatur wiegt die entgegengesetzte These vor, z. B. bei *Th. C. Cochran*, The Entrepreneur in Economic Change, in: Explorations in Entrepreneurial History, N.F. 3 (1965/66), S. 25–38, bes. S.26f., 28, 36 (über die disfunktionale Rolle der Familie im wirtschaftlichen Wachstum); *D. S. Landes*, French Business and the Businessman [1951], in: *H. G. Aitkens* (Hg.), Exploration in Enterprise, Cambridge/Mass. 1965, S. 184–200.

4 Vgl. *J. Kocka*, Unternehmer in der deutschen Industrialisierung, Göttingen 1975, S. 54–59.

5 Grundsätzlich dazu: *Schumpeter*, Kapitalismus, S. 258 ff.; s. auch *H. Schelsky*, Wandlungen der Familie in der Gegenwart, Stuttgart 1954<sup>2</sup>, S. 154; *F. Oeter*, Familie und Gesellschaft unter dem Einfluß des Industriekapitalismus, in: Schmollers Jahrbuch 77 (1957), S. 513–546, bes. S. 519.

6 Zur Herkunft der ersten Industrieunternehmergeneration zusammenfassend: *Kocka*, Unternehmer, S. 33 f., 42–54.

7 Vor allem *Möller*, Kleinbürgerliche Familie; *R. Stadelmann/W. Fischer*, Die Bildungswelt des deutschen Handwerkers um 1800, Berlin 1955.–*H. Kelteler*, Geschichte der Familie J. A. Henckels in Verbindung mit einer Geschichte der Solinger Industrie, Solingen 1924, S. 125 ff.; zu G. T. Bienert (1813–1894) vgl. *E. Dittrich* (Hg.), Lebensbilder Sächsischer Wirtschaftsführer, Leipzig 1941, S. 58–73. Zur Ausbildung auch: *H. Beau*, Das Leistungswissen des frühindustriellen Unternehmertums in Rheinland und Westfalen, Köln 1959, S. 25 ff.; vgl. auch *G. Tietz*, Hermann Tietz. Geschichte einer Familie und ihrer Warenhäuser, Stuttgart 1965, S. 20 f., zur großen Bedeutung der Familie eines kleinen Fuhrmanns für die Bildung des Sohnes, des späteren Warenhausgründers Oscar Tietz.

8 Vgl. *P. E. Schramm*, Neun Generationen 1648–1948. Dreihundert Jahre deutscher »Kulturgeschichte« im Lichte der Schicksale einer Hamburger Bürgerfamilie (1648–1948), Bd. 1, Göttingen 1963, bes. S. 206 ff., 238 ff.; vor allem aber: *F. Zunkel*, Der rheinisch-westfälische Unternehmer 1834–1879. Ein Beitrag zur Geschichte des deutschen Bürgertums im 19. Jahrhundert, Köln/Opladen 1962, bes. S. 69 ff., Illff.; sowie *F. Decker*, Die betriebliche Sozialordnung der Dürener Industrie im 19. Jahrhundert, Köln 1964, bes. S.

115 ff.; *L. Beutin*, Die märkische Unternehmerschaft in der frühindustriellen Zeit, in: Westfälische Forschungen 10 (1957), S. 64–74, bes. 69; *W. Köllmann*, Sozialgeschichte der Stadt Barmen im 19. Jahrhundert, Tübingen 1960, S. IIIff.

9 *W. Stahl*, Der Elitekreislauf in der Unternehmerschaft. Eine empirische Untersuchung für den deutschsprachigen Raum, Frankfurt/Zürich 1973, S. 287 f.

10 Vgl. *Beau*, Leistungswissen, S. 13–15.

11 Neben den bereits zitierten Arbeiten von *Beau* (bes. S. 13–27), *Beutin* (S. 70f.), *Decker* (S. 114f.), *Köllmann* (S. 112), *Schramm* (S. 117, 238f.) und *Zunkel* (S. 72ff.) vgl. *F. Hellwig*, Unternehmer und Unternehmungsform im saarländischen Industriegebiet, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 158 (1943), S. 402–430, bes. 408; *A. Eyberg*, Umwelt und Verhalten der Unternehmer des Oberbergischen Kreises im 19. Jahrhundert, Diss. Köln 1955, S. 127 f.; *F. Redlich*, Der Unternehmer, Göttingen 1964, S. 328.

12 Generell dazu vgl. *J. Kocka*, Stand – Klasse – Organisation. Strukturen sozialer Ungleichheit in Deutschland vom späten 18. bis zum frühen 20. Jahrhundert im Aufriß, in: H.-U. Wehler (Hg.), Klassen in der europäischen Sozialgeschichte, Göttingen 1979, S. 140 f.

13 Vgl. *H. Kaelble*, Berliner Unternehmer während der frühen Industrialisierung. Herkunft, sozialer Status und politischer Einfluß, Berlin/New York 1972, S. 55, 123 (die Zahlen zu Thüringen nach *W. Huschke*).

14 Beispiele bei *P. Coym*, Unternehmensfinanzierung im frühen 19. Jahrhundert, dargestellt am Beispiel der Rheinprovinz und Westfalen, Diss. Hamburg 1971, S. 37 f.; *L. Baar*, Die Berliner Industrie in der industriellen Revolution, Berlin 1966, S. 144 f., und in den meisten Unternehmensgeschichten.

15 Vgl. z. B. *H. Mönnich*, Aufbruch ins Revier, Aufbruch nach Europa. Hoesch 1875–1971, München 1971, S. 61 ff., 91 ff.; *H. Kelleter/E. Poensgen*, Die Geschichte der Familie Poensgen, Düsseldorf 1908, S. 119 (Standortwechsel aus der Eifel bzw. Düren nach Dortmund bzw. Düsseldorf durch alte Unternehmerfamilien Mitte des 19. Jahrhunderts).

16 Zahlenangaben nach *W. Herrmann*, Entwicklungslinien montanindustrieller Unternehmungen im rheinisch-westfälischen Industriegebiet, Dortmund 1965, S. 15; *A. Schröter/W. Becker*, Die deutsche Maschinenbauindustrie in der industriellen Revolution, Berlin 1962, S. 72; *E. Klein*, Zur Frage der Industriefinanzierung im frühen 19. Jahrhundert, in: *H. Kellenbenz* (Hg.), Öffentliche Finanzen und privates Kapital im späten Mittelalter und in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts, Stuttgart 1971, S. 118–128, bes. 119.

17 Nach Zahlen und Berechnungen von *Stahl*, Elitenkreislauf, S. 309 f.

18 Generell zur Kapitalakkumulation durch Heiratspolitik vgl. am Beispiel Bostoner Kaufleute des 18. Jahrhunderts: *P. D. Hall*, Family Structure and Economic Organization: Massachusetts Merchants, 1700–1850, in: *T. K. Hareven* (Hg.), Family and Kin in Urban Communities 1700–1930, New York/London 1977, S. 38–61, hier S. 41 ff. Detaillierte, über die Beschreibung

von Einzelfällen hinausgehende Untersuchungen über die Heirats- und Investitionspolitik der großen wirtschaftsbürgerlichen Familien sowie über Praktiken und Wirkungen der Vererbung wären auch für Deutschland dringend erwünscht.

19 S. u. C. Griffen, *Family and Business in a Small City: Poughkeepsie*, New York, 1850–1880, in: *Hareven* (Hg.), *Family and Kin*, S. 144–163, hier S. 150. Einige deutsche Beispiele bei: *Coym*, *Unternehmensfinanzierung*, S. 38 ff.

20 Vgl. die Beispiele bei *W. Berdrow*, *Die Familie Krupp in Essen 1587 bis 1887*, Essen [1932], S. 247 f. (Rücknahme eines Übereignungsvertrages an Friedrich Krupp durch Mutter und Großmutter), S. 296, 313. Nach der völlig unerwarteten Neuverheiratung des 61jährigen Schwiegervaters (mit einer 21jährigen Frau) kam es zur Rückforderung beträchtlicher Friedrich Krupp geliehener Summen, was diesen vollends ruinierte. – Generell zu diesem Problem sowie über Prozesse zwischen Familienmitgliedern vgl. *Griffen*, *Family and Business*, S. 153 f.

21 Ob bei deren Ausfall staatliche Kredite in die Bresche hätten springen können, ist zu bezweifeln. Faktisch spielten sie eine geringe Rolle. Siehe *Coym*, *Unternehmensfinanzierung*, S. 113 ff.; *H. Winkel*, *Kapitalquellen und Kapitalverwendung am Vorabend des industriellen Aufschwungs in Deutschland*, in: *Schmollers Jahrbuch 90/I* (1970), S. 275–301, dort S. 286 ff. (mit einer etwas günstigeren Einschätzung).

22 Um 1820 brauchte der Solinger Messerfabrikant Henckels zwei bis drei Wochen für die Tour nach Berlin, wo er eine Verkaufsfiliale errichtete, deren Leitung bald sein Sohn übernahm (*Kelleter*, *Henckels*, S. 127). – Vierzehn Tage brauchte 1854 ein Brief von Berlin – Stammsitz von Siemens & Halske – nach St. Petersburg, wo die Firma eine Filiale errichtete, die bald vom Bruder des Gründers geleitet wurde. Vgl. den Brief von Werner Siemens (16. 6. 1854) in: *F. Heintzenberg* (Hg.), *Aus einem reichen Leben. Werner von Siemens in Briefen an seine Familie und an Freunde*, Stuttgart 1953, S. 90.

23 Vgl. *J. Kocka*, *Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847–1914*, Stuttgart 1969, S. 82 f.; *Decker*, *Betriebliche Sozialordnung*, S. 19 (zu Dürener Beispielen); zur Errichtung eines Warenhaus-»Konzerns« auf Familienbasis eindrucksvoll: *Tietz*, *Hermann Tietz*, S. 19–33; *Kaelble*, *Berliner Unternehmer*, S. 57 f.; *G. Goldbeck*, *Kraft für die Welt, 1864–1964. Klöckner-Humboldt-Deutz AG, Düsseldorf/Wien 1964*, S. 46 (Beispiel reisender Verwandter); ähnlich: *Kelleter/Poensgen*, *Geschichte*, S. 110.;

24 Vgl. *Kocka*, *Unternehmensverwaltung*, S. 76, 82, 132 f., 207, 253; S. v. *Weiher*, *Die Entwicklung der englischen Siemens-Werke und des Siemens-Überseegeschäftes in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts*, Phil. Diss. Freiburg 1959; *ders.*, *Carl von Siemens 1829–1906. Ein deutscher Unternehmer in Rußland und England*, in: *Tradition 1* (1956), S. 13–25.

25 *Griffen*, Family and Business, S. 156f. Nach *Beau*, Leistungswissen, S. 69, wurden von 400 rheinisch-westfälischen Unternehmen (1790–1870) 266 von einem Techniker und Kaufmann in Teilhaberschaft geleitet.

26 In dem auf Material der Neuen Deutschen Biographie fußenden Stichprobe von *W. Stahl* (Elitenkreislauf, S. 241) wurden Eigentümer-Unternehmer der zweiten oder einer späteren Unternehmer-Generation Teilhaber in einer Unternehmung von Verwandten durchschnittlich mit 24 Jahren.

27 Vgl. *Hellwig*, Unternehmer, S. 429, für kartellartige Absprachen im Saarland. Vgl. *Decker*, Betriebliche Sozialordnung der Dürener Industrie, S. 113f.

28 So von *A. Gerschenkron*, Social Attitudes, Entrepreneurship, and Economic Development, in: Explorations in Entrepreneurial History 6 (1953/54), S. 1–19, hier S. 13, wenn er den Unternehmer für »ganz besonders traditions- und beziehungslos« hält.

29 Vgl. *Redlich*, Der Unternehmer, S. 186; *R. Engelsing*, Bremisches Unternehmertum, in: Schriften der Witttheit zu Bremen II, Bremen/Hannover 1958, S. 7–112, hier S. 49, 66. Hier liegt ja auch die große ökonomische Bedeutung der Zugehörigkeit zu sozial eng verknüpften, aber geographisch verstreut lebenden religiösen Minderheiten. Vgl. zum jüdischen Fall u. a. *D. S. Landes*, The Bleichröder Bank: an Interim Report, in: Publications of the Leo Baeck Institute, Year Book 5 (1960), S. 201–220; sowie demnächst eine größere Untersuchung von *Werner F. Mosse* über die deutsch-jüdische Bourgeoisie im 19. und frühen 20. Jahrhundert.

30 Vgl. *H. Zwahr*, Zur Klassenkonstituierung der deutschen Bourgeoisie, in: Jahrbuch für Geschichte 18 (1978), S. 21–83, hier S. 28 (Zahlen zu Leipzig); die Bielefelder Zahlen errechnet von *K. Ditt* innerhalb eines vom Verfasser geleiteten Projektes über »Familie und soziale Platzierung, an westfälischen Beispielen des 19. Jahrhunderts«; Berliner Zahlen nach *Kaelble*, Berliner Unternehmer, S. 185.

31 Jede Unternehmergegeschichte, die die Familienbeziehungen nicht ganz ignoriert, enthält eine Vielzahl von Beispielen. Vgl. z. B. *Berdrow*, Familie Krupp, über die 7. und 8. Generation (Friedrich und Alfred Krupp), bes. S. 240, 245f., 276f., 282ff., 287f., 290, 293f., 296f. (für eine Krise solcher Beziehungen), 299, 300f., 305f., 309ff., 316ff., 349ff., 352.

32 Vgl. *Zunkel*, Der rheinisch-westfälische Unternehmer, S. 110ff.; *Zwahr*, Klassenkonstituierung, S. 41f. (zu Sachsen); *M. Barkhausen*, Der Aufstieg der rheinischen Industrie im 18. Jahrhundert und die Entstehung eines industriellen Großbürgertums, in: Rheinische Vierteljahrsblätter 19 (1954), S. 135–178, bes. S. 174.

33 Die überlokale Ausweitung seit der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts betont *Zunkel*, Der rheinisch-westfälische Unternehmer, S. 19f., der S. 13–22 einen Überblick über wichtige wirtschaftsbürgerliche Dynastien in West-Deutschland seit der frühen Neuzeit gibt und herausarbeitet, daß diese die erste

Phase der Industrialisierung meist erfolgreich überlebten. Ein Beispiel eines dicht gewirkten, branchenübergreifenden, örtlich aber recht begrenzten wirtschaftsbürgerlichen Heiratskreises (Hamburg bis in die 1770er Jahre) bei *Schramm*, Neun Generationen, bes. S. 296, auch 252 f., 272, 365. Ein überregionales Beispiel aus derselben Zeit bei *Barkhausen*, Aufstieg, S. 174, Anm. 27. Zum überregionalen, aber auf Sachsen konzentrierten Heiratsverhalten führender Leipziger Unternehmer im ersten Drittel des 19. Jahrhunderts: *Zwahr*, Klassenkonstituierung, S. 36–42. Die Ausdehnung der Heiratspolitik von Saarindustriellen auf den ganzen Südwesten betont *Hellwig*, Unternehmer, S. 408–13, bes. 409.

34 Vgl. *Schramm*, Neun Generationen, S. 176, 255 ff.; *Zunkel*, Der rheinisch-westfälische Unternehmer, S. 21; ähnlich zum Saarland: *Hellwig*, Unternehmer, S. 408.

35 Vgl. *G. Adelman*, Die wirtschaftlichen Führungsschichten der rheinisch-westfälischen Baumwoll- und Leinenindustrie von 1850 bis zum Ersten Weltkrieg, in: *H. Helbig* (Hg.), Führungskräfte der Wirtschaft im neunzehnten Jahrhundert (1790–1914), Teil II, Limburg/Lahn 1977, S. 177–199, hier S. 183; *E. Dittrich*, Vom Wesen sächsischen Wirtschaftsführertums, in: *ders.* (Hg.), Lebensbilder sächsischer Wirtschaftsführer, Leipzig 1941, S. 1–56, hier S. 48 f. (zur sächsischen Textilindustrie). In Bielefeld hieß es in dieser Beziehung: »Leinen zu Leinen«.

36 Vgl. *Berdrow*, Familie Krupp, S. 284, 308. Generell zu diesen Sozialgebilden vgl. auch *Mitterauer/Sieder*, Vom Patriarchat, S. 27.

37 Vgl. *Schramm*, Neun Generationen, S. 264; *Köllmann*, Barmen, S. 112.

38 Vgl. *Kocka*, Stand – Klasse – Organisation, S. 138 f.

39 Vgl. *Schramm*, Neun Generationen, S. 248, 253; vgl. auch *J. V. Bredt*, Haus Bredt-Rübel. Geschichte des Hauses und seiner Bewohner, Wuppertal-Elberfeld 1937, S. 43 ff., Ausschluß zweier »nichts taugender« Neffen aus einer Erbschaft, der aber nach sechs Jahren überprüft und gegebenenfalls revidiert werden soll.