

Kocka, Jürgen

Article — Digitized Version

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

Zeitschrift für Unternehmensgeschichte

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Kocka, Jürgen (1979) : Familie, Unternehmer und Kapitalismus: an Beispielen aus der frühen deutschen Industrialisierung, Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, ISSN 0342-2852, Beck, München, Vol. 24, Iss. 3, pp. 99-135

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122390>

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

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

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>.

FAMILIE, UNTERNEHMER UND KAPITALISMUS. AN BEISPIELEN AUS DER FRÜHEN DEUTSCHEN INDUSTRIALISIERUNG

Von Jürgen Kocka, Bielefeld

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.¹

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. Auch durch die Multidimensionalität und Ganzheitlichkeit ihrer Funktionen und die größere Diffusität ihrer Binnenstruktur unterschied sich die Familie vom Markt, der hingegen durch das Primat des Ökonomischen und größere Spezifität gekennzeichnet war. Nach ihren

¹ Vgl. M. Weber, *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, hier zitiert nach ders., *Die protestantische Ethik*, hg. v. J. Winckelmann (= Siebenstern Taschenbuch 53), München/Hamburg 1965, S. 29–114; J. A. Schumpeter, *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, München 1973³; 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*, Bd. 45 (1971), S. 133–156.

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.² 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 Ressourcen den Durchbruch des Industriekapitalismus förderten und Probleme der (kapitalistischen) Industrialisierung zu lösen halfen, die anders kaum hätten gelöst werden können.³ Besonders deutlich wird dies an Problemen der ersten Hälfte oder auch der ersten zwei Drittel des 19. Jahrhunderts. Wie die Familie zur Lösung verschiedener dieser Probleme beitrug, diskutieren die folgenden Abschnitte 1 bis 5. Der 6. Abschnitt fragt nach den Eigenarten der Familie, die sie befähigten, solche ökonomische Funktionen zu erfüllen. Der 7. Abschnitt diskutiert einige Spannungen, die in den Familien aus ihrer Einbindung in den sich entwickelnden Industriekapitalismus ent-

² Vgl. einführend M. Mitterauer u. R. Sieder, Vom Patriarchat zur Partnerschaft. Zum Strukturwandel der Familie, München 1977; D. Schwab, Art. „Familie“, in: O. Brunner u.a. (Hg.), Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland, Bd. 2, Stuttgart 1975, S. 253–301. Zur Adelsfamilie jetzt: 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. Bd. 3 (1965/66), S. 25–38, bes. S. 26 f., 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. Generell zur negativen Beurteilung askriptiver und traditioneller Momente für wirtschaftliches Wachstum: B. F. Hoselitz, Wirtschaftliches Wachstum und sozialer Wandel, Berlin 1969, bes. S. 16 ff., 114 ff.

standen; er bespricht umgekehrt einige der Reibungen, die in den Unternehmungen aufgrund ihrer familialen Verankerung auftauchten. Der Schluß formuliert einige Ergebnisse und skizziert einige Veränderungen im Verhältnis von Familie und Industriekapitalismus nach der ersten Industrialisierungsphase („Industrielle Revolution“), die mit ihren Vorläufern im folgenden im Vordergrund steht.

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, vielfach verwobenen, oft in den Quellen 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.⁴

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 – i.d.R. bis zur Übernahme durch den

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

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 Bedürfnisse 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. U.a. diente sie als Anreiz und Legitimation, einen hohen Anteil des erwirtschafteten Gewinns zu reinvestieren statt ihn zur Alimentation der Familienmitglieder zu verwenden.⁵

⁵ Grundsätzlich dazu: Schumpeter, Kapitalismus, S. 258 ff.; s. auch H. Schelsky, Wandlungen der Familie in der Gegenwart, Stuttgart, 2. Aufl. 1954, S. 154; F. Oeter, Familie und Gesellschaft unter dem Einfluß des Industriekapitalismus, in: Schmollers Jahrbuch, Jg. 77 (1957), S. 513–546, bes. S. 519. Das Beispiel Siemens unten S. 123 f. Zu Krupp: H. Witt, Die Triebkräfte des industriellen Unternehmertums vor hundert Jahren und heute, Hamburg 1929, S. 97.

2. Motivation und Qualifikation

Auch wenn der Nutzen ihrer Familien nicht als explizites 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.⁶

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 durchlöchernten 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, was sehr oft in den Familiengeschichten auftaucht, früh verstarb, 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, jedenfalls in vollständigen und in traditioneller Art funktionierenden Handwerkerfamilien, lange. 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 i.d.R. 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 Hand-

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

werkerfamilien 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.⁷

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. In den Biographien des bessergestellten Bürgertums kommt auch die Erziehung der Töchter, die meist später wirtschaftsbürgerlich heirateten in den Blick: ihre sorgfältige Ausbildung in hauswirtschaftlichen Fertigkeiten, oft eine gewisse literarische Bildung und die Gewöhnung an die Rolle, nötigenfalls hinter den Brüdern zurückzutreten und ihnen die nötigen Hilfen zu geben. Auch im Büro und Kontor halfen sie mit – vor der Verheiratung und wenn diese ausblieb.⁸

⁷ Vor allem Möller, *Kleinbürgerliche Familie*; R. Stadelmann u. W. Fischer, *Die Bildungswelt des deutschen Handwerkers um 1800*, Berlin 1955. – H. Kelleter, *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*

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 wurden. 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

„Kulturgeschichte“ im Lichte der Schicksale einer Hamburger Bürgerfamilie (1648–1948), Bd. 1, Göttingen 1963, bes. S. 206 ff., 238 ff.; R. v. Carstanjen, Geschichte der Duisburger Familie Carstanjen, Köln 1934; B. Nadolny, Felix Heinrich Schoeller und die Papiermacherkunst in Düren. Ein Lebensbild aus der Gründerzeit, Baden-Baden 1957. 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., 111 ff.; 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, Bd. 10 (1957), S. 64–74, bes. 69; W. Köllmann, Sozialgeschichte der Stadt Barmen im 19. Jahrhundert, Tübingen 1960, S. 111 ff.

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.⁹

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 Handwerkersöhnen, die denn auch i.d.R., wenn sie Unternehmer wurden, in Branchen tätig waren, die mit der des Vaters identisch oder verwandt waren.¹⁰ 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 Unternehmens oder im Unternehmen eines Verwandten bzw. Geschäftsfreundes.¹¹

⁹ W. Stahl, *Der Eliterekreislauf 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. 70 f.), Decker (S. 114 f.), Köllmann (S. 112), Schramm (S. 177, 238 f.) und Zunkel (S. 72 ff.) vgl. F. Hellwig, *Unternehmer und Unternehmungsform im saarländischen Industriegebiet*, in: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, Bd. 158 (1943), S. 402–430, bes. 408; A. Eyberg, *Umwelt und Verhalten der Unternehmer des Oberbergischen Kreises im 19. Jahrhundert. Wirtsch.- u. soz. wiss. Diss.*, Köln 1955, S. 127 f.; Witt, *Triebkräfte*, S. 103 ff.; F. Redlich, *Der Unternehmer*, Göttingen 1964, S. 328.

Was die frühen Unternehmer so von der Generation ihrer Väter – meist von den Vätern selbst – über familiale 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 Ressourcen 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.¹²

Am greifbarsten wird dieser familial bedingte Startvorteil an den Unternehmenserben. Weil jedoch selten das Industrieunternehmen der Industriellen Revolution kontinuierlich aus dem vorindustriellen Handwerks- oder Manufakturunternehmen hervorstach, 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.¹³

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 i.d.R. wenigstens auf eine kleine Erbschaft – oder eine später auf die Erbschaft anzurechnende Zahlung des Vaters – zurückgreifen konnten, um einen Teil des benö-

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).

tigten Startkapitals aufzubringen.¹⁴ 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.¹⁵

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.¹⁶ 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.¹⁷ 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 Revolution beschränkt; doch es

¹⁴ Beispiele bei P. Coym, Unternehmensfinanzierung im frühen 19. Jahrhundert – dargestellt am Beispiel der Rheinprovinz und Westfalen, Wirtsch. u. soz. wiss. 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 u. 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 1954, S. 15; A. Schröter u. 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 f.

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

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, wie die hohe soziale Endogamierate bei Unternehmersöhnen und -töchtern sowie die vielfachen, lang andauernden Heiratsverflechtungen zwischen großen Unternehmerfamilien zeigen. 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.¹⁸

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 weniger involviert waren.¹⁹

Die Formen wechselten: vom festverzinslichen Kredit bis zur Einlage mit Gewinnbeteiligung. Manchmal reichte auch eine Bürgschaft. I.d.R. scheinen

¹⁸ Zu den Heiratsverbindungen zwischen großen Unternehmerfamilien vgl. weiter unten S. 114 ff. 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 Heirat- 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.

Ansprüche auf Mitleitung oder geschäftlichen Einfluß mit solchen Krediten nicht verbunden gewesen zu sein. Diese familialen Finanzhilfen wurden i.d.R. 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.²⁰ Gleichwohl waren Anleihen und Einlagen aus der Verwandtschaft von kaum überschätzbarer Bedeutung, da alternative Finanzierungsmöglichkeiten – ein entwickelter Kapitalmarkt, ein leistungsstarkes 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.²¹ Ohne Einbindung in eine große Familie hatte es der frühindustrielle Unternehmer schwer.

4. Management

Entsprechend wurden familiale Ressourcen 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 auseinan-

²⁰ Vgl. die Beispiele bei W. Berdrow, *Die Familie Krupp in Essen 1587 bis 1887*, Essen [1932], S. 247 f. (Rücknahme eines Übereignungsvertrags 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, an 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*, Bd. 90/1 (1970), S. 275–301, dort S. 286 ff. (mit einer etwas günstigeren Einschätzung).

derliegenden 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 dauerte lange, Telefon gab es nicht, und Reisen waren beschwerlich.²² All dies 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 die Diversifikation 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) Nefen 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.²³ Diese half mit, ständige Kontrollen und Anordnungen teilweise überflüssig zu machen und die nötige Dezentralisierung von Ver-

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: H. Kelleter u. E. Poensgen, Geschichte, S. 110. Weiterhin: Mönnich, Aufbruch ins Revier, S. 62, 91 (zu Hoesch); Kelleter, Henckels, S. 129 ff.; Berdrow, Familie Krupp, S. 296, 306 f., 310, 349 ff. – Vgl. Schramm, Neun Generationen, S. 272, 365: Dezentralisierung eines Geschäfts in zwei rechtlich selbständige Einheiten 1805/06 und baldige Wiedervereinigung auf familialer Grundlage. – Zu verwandtschaftlich orientierten Managementmethoden in der englischen Industrialisierung vgl.: S. Pollard, The Genesis of Modern Management, London 1965, S. 145 ff.; generell: W. A. Lewis, Die Theorie des wirtschaftlichen Wachstums, Tübingen 1956, S. 125 f.; A. Marshall, Industry and Trade, London 1959, S. 326.

antwortung 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 Kohäsion 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 „multinationals“. 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.²⁴

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.²⁵ 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.²⁶

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

²⁴ Vgl. Kocka, Unternehmensverwaltung, S. 76, 82, 132 f., 207, 253; S. v. Weiher, Die Entwicklung der englischen Siemens-Werke und des Siemens-Überseegegeschäfts 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, Bd. 1 (1956), S. 13–25.

²⁵ Griffen, Family and the Kin, S. 156 f. 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 NDB-Material fußenden Sample 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. Vgl. auch unten S. 127 u. Anm. 62.

über familiäre Bindungen locker zusammengehaltene konzernartige Gebilde, die anders damals weder zusammengefügt noch erhalten hätten werden können.²⁷

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 Relevanz allerdings nicht fehlte. Es wird manchmal übersehen²⁸, daß der Unternehmer i.d.R. nicht als isolierter Individualist oder als einsames Genie reüssieren konnte und kann. Sicherlich brauchte man dazu einen Schuß Individualismus, Selbständigkeitsstreben, 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 allzu 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.²⁹ Der geringe Grad

²⁷ Vgl. Hellwig, *Unternehmer*, S. 429 für kartellartige Absprachen im Saarland. Vgl. Decker, *Betriebliche Sozialordnung der Dürener Industrie*, S. 113 f.: „1754 heiratete Anna Katharina Deutgen, die Tochter des Eisenfabrikanten Eberhard Deutgen, Hugo Ludolf Hoesch, den Ahnherrn der Dürener Hoeschfamilie. Die Familie Deutgen war weiterhin durch Heirat mit den Familien Schüll und Wergifosse verwandt. Vielfältige verwandtschaftliche Beziehungen bestanden auch zwischen den Familien Hoesch und Schöller. Heiraten innerhalb der Dürener Industriellenfamilien waren im Laufe der Jahrhunderte so häufig, daß man die Dürener Industrie im 19. Jahrhundert als eine große ‚Sippe‘ bezeichnen kann. Durch die verwandtschaftlichen wie wirtschaftlichen Verbindungen entstanden nicht selten konzernartige Unternehmergruppen, die Betriebe gleicher, aber auch verschiedener Branchen umfaßten. Eine solche Unternehmergruppe bildete sich durch die Heirat der fünf Töchter des Hugo Ludolf Hoesch, die alle bedeutende Industrielle der Metallbranche ehelichten. In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts traten weitere Familien in diesen alten Sippenkreis ein. Es waren oft junge Techniker und Kaufleute, wie Gustav Renker, Ernst Grebel, Richard Rhodius usw., die in Düren Arbeit fanden und sich hier mit Töchtern der Industriellen vermählten.“

²⁸ So von A. Gerschenkron, *Social Attitudes, Entrepreneurship, and Economic Development*, in: *Explorations in Entrepreneurial History*, Bd. 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 Wittheit 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*

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 das 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 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 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 von wirtschaftlichen Handeln selbst nicht hinreichend gewährleistet werden konnten, von diesen vielmehr benötigt wurden.

Kinderreichtum und hohe soziale Endogamie 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 von den siebzehn Bräu-

of the Leo Baeck Institute. Year Book 5 (1960), S. 201–220; sowie demnächst eine größere Untersuchung von Werner E. Mosse über die deutsch-jüdische Bourgeoisie im 19. und frühen 20. Jahrhundert. Vgl. auch unten S. 122 u. Anm. 50.

ten 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.³⁰ 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 – i.d.R. nicht allzu viel Einsatz oder Opfer verlangten, für die die lockeren Verwandtschaftsbindungen wohl auch keine hinreichende Basis dargestellt hätten.³¹ Diese Heiratsmuster weisen darauf hin, wie exklusiv sich dieses mittlere und gehobene Wirtschaftsbürgertum nach unten – gegenüber Handwerkern 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 konnubiale Mobilität zwischen Großunternehmertum und Aristokratie bzw. Großgrundbesitz zu – dem Annäherungsprozeß zwischen der Bourgeoisie und den alten Herrschaftsgruppen entsprechend.³²

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

³⁰ Vgl. H. Zwahr, Zur Klassenkonstituierung der deutschen Bourgeoisie, in: Jahrbuch für Geschichte, Bd. 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 Unternehmensgeschichte, 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, 245 f., 276 f., 282 ff., 287 f., 290, 293 f., 296 f. (für eine Krise solcher Beziehungen), 299, 300 f., 305 f., 309 ff., 316 ff., 349 ff., 352.

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

eher lokalen Begrenzungen weiteten sich überlokal aus, behielten jedoch, jedenfalls im 19. Jahrhundert, stark regionale Akzentsetzungen.³³

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.³⁴ 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 Branche³⁵ 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

³³ Die überlokale Ausweitung seit der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts betont Zunkel, *Der rheinisch-westfälische Unternehmer*, S. 19 f., 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 Leipziger führender 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. 177–99, 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“.

neue Heiraten ein neues, sehr wichtiges Netz geschaffen worden.³⁶ Wirtschaftsklans dieser Art und vielfach verschwägerte, verwandtschaftlich abgestützte, lokale, wirtschaftsbürgerliche Führungsgruppen konnten „neues Blut“ aufnehmen, wenn dies ökonomisch und sozial sinnvoll erschien. Oft folgte die familiäre Kooptation durch Einheirat (manchmal durch Patenschaftsbeziehungen vorbereitet) dem ökonomischen Erfolg.³⁷ 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.³⁸

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

6. Eigenarten der frühen Unternehmerfamilien

Zur Lösung frühindustrieller Unternehmensprobleme und damit zur Durchsetzung des Industriekapitalismus reichten kapitalismusimmanente Mechanismen nicht aus. Neben anderen vor-kapitalistischen Strukturen, Prozessen und Ressourcen trug die Familie zur Lösung dieser frühindustriellen Probleme bei. In vielen Hinsichten dienten familiäre Loyalitäten, Energien und Ressourcen, wenn nicht als Treibsatz, so doch als Vehikel der frühen industriekapitalistischen Entwicklung.

Die Familien der industriellen Unternehmer, die diese ökonomischen Funktionen teils bewußt und geplant, teils ohne es zu wollen und zu wissen, vollzogen, stellten eine Übergangsform zwischen dem „ganzen Haus“ oder der „Hausgemeinschaft“ alter Prägung und der „bürgerlichen Familie“ dar. Vom „ganzen Haus“ der Bauern, vom Handwerkerhaushalt und von der Hausgemeinschaft der Heimarbeiter unterschieden sie sich durch die in ihnen

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 ggf. revidiert werden soll.

weitgehend verwirklichte Trennung von Haushalt und Betrieb, die mit Notwendigkeit aus der Zentralisierung der Produktion folgte, welche mit dem Durchbruch der „großen Industrie“, mit der Industrialisierung, verbunden war.⁴⁰ Gewisse Entlastungen folgten daraus: Z.B. bestand kein starker Zwang zur Besetzung aller familialen Rollen; Witwer und Witwen konnten es sich etwa leisten, nicht wieder neu zu heiraten.⁴¹ Neue Chancen waren mit dieser Trennung von Haushalt und Betrieb verbunden und Eigenarten folgten daraus, die in der bäuerlichen oder kleinbürgerlichen Hausgemeinschaft früherer Zeiten schwächer ausgeprägt gewesen waren: Ehe und Familie galten den Unternehmern der Industriellen Revolution, ihren Frauen und Kindern, als ein geschützter, privater Innenraum, in dem sittliche Selbstverwirklichung, emotionale Befriedigung und „häusliche“ Freuden gerade deshalb möglich erschienen und angestrebt wurden, weil die Familie in Distanz zu den Kämpfen der nüchternen Berufswelt und den Stürmen des öffentlichen Lebens stand. In aller Regel gründete das junge Paar seinen eigenen Haushalt gleich nach der Heirat und bezog eine eigene Wohnung, selbst wenn eines der Elternhäuser am selben Ort lag und Aufnahme hätte bieten können. Und wenn der zuletzt heiratende Sohn mit seiner Frau das Elternhaus und die darin wohnende verwitwete Mutter nicht verließ, dann wurden die Stockwerke und Zimmer genau aufgeteilt: die junge Familie benötigte und erhielt ihren abgetrennten privaten Raum. Das Heim sollte ein „sicheres Asyl“ sein, um „die Schmerzen der erhaltenen Stöße“ zu vergessen, ein Zuhause, aus dem der Mann „die unerbittlichen Erwerbsgeschäfte“ allerdings immer wieder fortrissen, in das er aber regelmäßig zurückkehrte, um es zu genießen und um neue Kräfte zu sammeln.⁴² Bei aller Idealisierung und Stilisierung, die diesem romantischen Familienbegriff eigen waren: die Realität widersprach ihm in der Fabrikantenfamilie um 1850 weniger als in der Handwerkerfamilie, wie sie traditionell und immer noch bestand. Die Ehefrau des Unternehmers war weit davon entfernt, an der Arbeitswelt des Mannes in dem Maße teilzuhaben, wie es für die Bäuerin oder auch für die Handwerkerfrau üblich war. Auch die Kinder arbeiteten erst später mit, sie wuchsen im Haus, nicht in der Werkstatt auf, auch wenn in den ersten Jahrzehnten das Fabrikantenhaus noch nah an der Werkstatt, oft auf dem Werksgelände, lag und erst später mit einer

⁴⁰ Zur Begriffswahl vgl. Mitterauer/Sieder, S. 18–23, bes. S. 22 f.; O. Brunner, Das „Ganze Haus“ und die alteuropäische „Ökonomik“, in: ders., Neue Wege der Verfassungs- und Sozialgeschichte, 2. Aufl., Göttingen 1968, S. 103 ff.

⁴¹ Als Beispiel für eine Witwe, die den Betrieb bis zur Übernahme durch den Sohn weiterführt: R. L. Mehmke, Entstehung der Industrie und Unternehmertum in Württemberg, in: Deutsche Zeitschrift für Wirtschaftskunde, Bd. 4 (1939), S. 113. – S. auch E. Schmieder, Die wirtschaftliche Führungsschicht in Berlin 1790–1850, in: Helbig (Hg.), Führungskräfte, S. 1–58, hier S. 57.

⁴² Zitate aus Briefen von Werner Siemens an seine Braut bzw. Frau in den 1850er Jahren in: Heintzenberg (Hg.), Aus einem reichen Leben, S. 50, 77. Zum Selbstverständnis der „bürgerlichen Familie“ des 19. Jahrhunderts vgl. Schwab, Art. „Familie“, S. 293 ff. – Siehe Bredt, Haus Bredt-Rübel, s. S. 77 für einen Fall, in dem sich die Familie des jüngeren Sohns das Haus, aber nicht den Haushalt mit der Mutter teilt.

Villa (in einem anderen Stadtteil und in besserer Wohnlage) vertauscht wurde. Die, mit denen der Mann zusammenarbeitete, gehörten nicht zum Haus und nicht zur Familie. Wenn Haushaltsbücher geführt wurden, waren sie deutlich von der doppelten Buchführung der Firma getrennt.

Andererseits oblagen diesen Unternehmerfamilien, wie gezeigt, noch viele wirtschaftliche Funktionen; die Entlastung von der Produktion und von der erwerbswirtschaftlichen Funktion überhaupt war bei ihnen noch viel weniger weit fortgeschritten als in der zeitgenössischen Beamtenfamilie oder gar in der modernen Familie des 20. Jahrhunderts, die primär Fortpflanzungs-, Sozialisations-, Konsumptions- und Freizeiteinheit ist. Diese Funktionen konnten jene Familien nur erfüllen, weil sie bestimmte, aus der Vergangenheit überkommene Eigenarten besaßen, die aber noch kaum systematisch erforscht sind. Dazu nur einige Eindrücke und Vermutungen:

Nur größere Familien konnten die skizzierten Beiträge zum Management der Unternehmen und zur Bildung der sozialen Netzwerke leisten, die oben behandelt wurden. Bei der Kapitalbildung konnten größere Familien eher helfen als kleine – *ceteris paribus*. Dem entsprach der Kinderreichtum der wirtschaftsbürgerlichen Familien. Vier bis acht Kinder waren die Regel unter (sieben) führenden Unternehmern Leipzigs in den 1840er Jahren.⁴³ Johann Gottfried Henckels, Messermacher und Kaufmann in Solingen (1735–1811) war eines von neun Kindern eines Vaters, der selbst fünf Geschwister gehabt hatte. Johann Gottfried begründete sein Geschäft als überregionale Metallwarenhandlung und hatte, obwohl er ein Jahr nach dem Tod seiner ersten Frau schon wieder heiratete, „nur“ vier Kinder. Von den beiden das Geschäft fortführenden Söhnen blieb – eine Ausnahme bei Unternehmern bis heute⁴⁴ – der eine ehe- und kinderlos, der andere, Johann Abraham Henckels (1771–1850) hatte acht Kinder, darunter drei Söhne, von denen einer als Junge starb. Der Haupterbe, Johann Abraham (1813–1870), hatte fünfzehn Kinder. Zehn von ihnen, z.T. noch im 20. Jahrhundert lebend, setzten Kinder in die Welt: insgesamt einunddreißig⁴⁵. – Durch Auswertung des „Deutschen Geschlechterbuchs“ für Niedersachsen hat A. von Nell gezeigt, daß 1750–1849 die Familien⁴⁶ der Großunternehmer und -kaufleute im Durchschnitt 5,9 Kinder hatten und damit die durchschnittliche Familie des Bildungs- und

⁴³ Nach Zwahr, Klassenkonstituierung, S. 28.

⁴⁴ Von 148 durch Stahl (Elitekreislauf, S. 302) untersuchten angestellten Unternehmern des 19. und 20. Jahrhunderts (NDB-Material) waren nur 7 unverheiratet. Zur heutigen Überrepräsentation von Verheirateten in der Unternehmerschaft vgl. B. Biermann, Die Sozialstruktur der Unternehmerschaft. Demographischer Aufbau, soziale Herkunft und Ausbildung der Unternehmer in Nordrhein-Westfalen, Stuttgart 1971, S. 69–71.

⁴⁵ Nach dem Stammbaum in Kelleter, Henckels.

⁴⁶ Genauer: die „vollständigen Ehen“, die dadurch gekennzeichnet sind, daß sie mindestens bis zum angenommenen Ende der Fruchtbarkeit der Frau (45. Lebensjahr) zusammenbleiben. Vgl. A. von Nell, Die Entwicklung der generativen Strukturen bürgerlicher und bäuerlicher Familien von 1750 bis zur Gegenwart. Soz. wiss. Diss., Bochum 1973, S. 29.

des gewerblichen Kleinbürgertums deutlich übertrafen; erst ab ca. 1850 ging diese Zahl langsam, ab 1900 schnell zurück.

Lose verknüpfte, locker verbundene und instabile Familien hätten die genannten Funktionen kaum erbringen können. Die frühindustrielle Unternehmerfamilie im engeren Sinn, die im Haus zusammenlebende Familie („Haus-haltsfamilie“), hing fest zusammen. Vier Gründe lassen sich hervorheben, vier Merkmale jener Familien, drei davon traditionell und nur eines modern. Die väterliche Herrschaftsgewalt war fest gefügt. Die Familie hatte ein klares Willenszentrum, das zugleich – ggf. zusammen mit dem Partner – die Leitungszentrale des Unternehmens darstellte. Das war eine Doppelrolle, deren beide Aspekte sich gegenseitig abstützten. Wie den Fabrikherrn seine Familienverbindungen, so stützten und stärkten den Hausherrn seine geschäftlichen Kompetenzen und Einflußmittel; er entschied über Anstellungen, Beteiligungen, Empfehlungen und Karrieren. Vor allem auch entschied er – in den gesetzlich gesteckten, weiten Grenzen – über die Verteilung des Erbes. Tradition und Sitte stützten die Autorität des Hausherrn und Vaters auch ideologisch ab. Solange politische Machtausübung im öffentlichen Bereich weitestgehend auf Hausväter beschränkt war, trug auch dies zur patriarchalisch-autokratischen Innenstruktur dieser Familien bei. Der Haus- und Fabrikherr war somit mächtig genug, den Einsatz der familialen Ressourcen zwar nicht absolut, aber doch wirkungsvoll zu lenken, unter Berücksichtigung der Interessen der Firma, versteht sich. Zweifellos entschied er über die Erziehung der Kinder, über die Aufnahme von Verwandten und Gesinde. Er beeinflußte die Berufs- und Heiratspartnerwahl der jungen Generation innerhalb sich verschiebender Grenzen. Er sorgte für den engen Zusammenhalt der Familie; er erzog die Kinder in diesem Sinne; er war i.d.R. mächtig genug, ihr Verhalten auch gegen Widerstand in diese Richtung zu lenken. Er tat es aus fester Überzeugung, und wohl auch, weil er wußte, wie sehr eine funktionierende Familie seiner Doppelstellung als Haus- und Fabrikherr dienlich war. Die Familie war ein viel zu wichtiges Element in diesem komplizierten familial-betrieblich-sozialen Regelsystem, als daß sie sich selbst hätte überlassen werden können. Zusammenhalt wurde, wenn nötig, mit Druck gewährleistet. Die individuellen Spielräume der einzelnen Mitglieder waren begrenzt. Nonkonformismus hatte wenig Chancen. Die Familie rangierte vor ihren Mitgliedern, die an der Definition der Familienziele natürlich sehr ungleich beteiligt waren – im Rahmen von Tradition und Sitte, die allen Umdefinitionen der Familienziele deutliche Grenzen setzten. Volle Unterstützung; nicht aber Konkurrenz oder Kritik, konnte der Hausherr bei seinen Bemühungen i.d.R. von seiner Frau erwarten, deren Stellung, Selbstbewußtsein und Befriedigung viel ausschließlicher als die seine familial bestimmt waren. Ihre Abhängigkeit und Unselbständigkeit nahmen in diesen Jahrzehnten, so scheint es, eher zu, je deutlicher die frühere Verbindung von Betrieb und Haushalt sich löste und je mehr damit die Hausfrau in Distanz zum Erwerbs- und Berufsleben geriet.⁴⁷

⁴⁷ Vgl. dagegen die ungemein aktive, geradezu selbständige Mit-Unternehmerrolle der Ehefrau des Kleinunternehmers Henckels in Solingen um 1815 nach Kelleter, Henckels,

Dem Zusammenhalt dieser Familien kam zweitens ihre Funktionenvielfalt zugute, die sie im Denken und Fühlen ihrer Mitglieder einen zentralen Platz einnehmen ließ und als intergenerationelle Kollektividentität eindrücklich erfahrbar machte. Viele dieser Funktionen wurden bereits genannt, wirtschaftliche und erzieherische vor allem. Manches andere kam hinzu. Religiöse Verrichtungen fanden oft im Familienkreis statt. Geselligkeit und Spiel, Hausmusik und Freizeitbeschäftigungen anderer Art wurden am ehesten im Rahmen der Familie toleriert. Familienfeste wie die Hochzeit und Taufe wurden in den alten Mittel- und Großbürgerfamilien glanzvoll gefeiert. Am Hochzeitstag mochte sich der Vater als Gelegenheitsdichter versuchen, die Kinder ein Schauspiel aufführen.⁴⁸ Alternative Unterhaltungsangebote und -möglichkeiten fehlten vor allem für den Vater zwar nicht ganz, doch sie waren – auch für die Kinder – ungemein weniger entwickelt als später. Die Knappheit an Alternativen stärkte die Familie.

Knappheit an Alternativen bestand auch in einer anderen Hinsicht. Tief muß das Gefühl verwurzelt gewesen sein, daß man im Falle des individuellen Unglücks oder Mißerfolgs letztlich nur von der Familie schlecht und recht aufgefangen und vor radikalem Absturz geschützt wurde. Im Bankrott und bei Krankheit, nach Unglücksfällen und in Kriegswirren sprang die Familie dem Opfer bei, sofern sie noch konnte.⁴⁹ Gerade in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts existierten alternative, nicht-familiale Schutz- und Versicherungseinrichtungen oberhalb des kirchlichen und kommunalen Armenwesens kaum, und dieses muß selbst bescheiden lebenden Bürgern als beängstigender Alptraum, nicht als beruhigender Schutz, erschienen sein. Zünftig-korporative Einrichtungen waren seit den Reformen der Jahrhundertwende geschwächt oder zerstört; neue Selbsthilfeeinrichtungen bildeten sich nur langsam heraus;

S. 129; ähnlich für Hamburger Kaufmannsfrauen im späten 18. Jahrhundert: Schramm, Neun Generationen, S. 206; zur aktiven Rolle von Mutter und Großmutter Alfred Krupps um 1800: Berdrow, Familie Krupp, S. 247 f., 276. Zum patriarchalischen Hausherrn und Familienvater in Unternehmerfamilien des zweiten Drittels des 19. Jahrhunderts: Zunkel, Der rheinisch-westfälische Unternehmer, S. 73 f.; Köllmann, Barmen, S. 118; zur Tradition des patriarchalisch-autokratischen Hausvaters: Möller, Kleinbürgerliche Familie, S. 10 ff. Zum Wandel der Frauenrolle im Übergang vom 18. zum 19. Jahrhundert vgl. vor allem K. Hausen, Die Polarisierung der „Geschlechtscharaktere“ – eine Spiegelung der Dissoziation von Erwerbs- und Familienleben, in: W. Conze (Hg.), Sozialgeschichte der Familie in der Neuzeit Europas, Stuttgart 1976, S. 367–93.

⁴⁸ Vgl. die Beispiele bei Zunkel, Der rheinisch-westfälische Unternehmer S. 71, 73; Berdrow, Familie Krupp, S. 284 (zur Taufe Alfred Krupps 1812); Schramm, Neun Generationen, S. 206 ff.

⁴⁹ Vgl. G. Hahn, Untersuchungen über die Ursachen von Unternehmensmißerfolgen. Wirtsch.- u. soz.wiss. Diss., Köln 1956, S. 37 f.; Zunkel, Der rheinisch-westfälische Unternehmer, S. 73. Zur objektiv begrenzten Auffangrolle der Familie in den Napoleonischen Kriegen 1806–15: Schramm, Neun Generationen, S. 365, pass. – Als Friedrich Krupp 1809 sein Haus und seine Stellung verlor, zog die junge Familie ins Haus der Mutter, wo schon die teilweise verheirateten Geschwister wohnten (Berdrow, Familie Krupp, S. 249). Zurück ins Haus der Eltern zog Paul Bredt 1879 mit seinen fünf Kindern, als seine Frau plötzlich verstarb. Siehe Bredt, Das Haus Bredt-Rübel, S. 85.

staatliche Versicherungen entstanden erst im späten 19. Jahrhundert, und auch dann nicht für die Bourgeoisie. Zu fragen wäre allerdings, ob nicht auch in der ersten Jahrhunderthälfte eng geknüpfte Minoritäten, Religionsgemeinschaften und Sekten zumal, über nichtfamiliale Solidaritätsgemeinschaften verfügten, die hinsichtlich des Schutzes und der Versicherung aber auch in bezug auf die Bildung sozialer Netzwerke und bei Lösung anderer, oben diskutierter ökonomischer Probleme ähnlich wie Familien funktionierten – vielleicht sogar besser – und damit früh Alternativen zur Familie entwickelten.⁵⁰

Patriarchalische Herrschaft und Multifunktionalität hatten die kleinbürgerlichen, bürgerlichen, bäuerlichen und adligen Familien seit langem gestärkt und stabilisiert. Ein drittes Moment kam nun hinzu: Es stand in starker Spannung zu den beiden vorherigen, und wenn es auch nicht völlig neu war, so gewann es doch an Bedeutung mit der Trennung von Haushalt und Betrieb, mit der sehr begrenzten Freisetzung des Familienlebens, die damit verbunden war, mit der romantischen Verinnerlichung und Emotionalisierung, die zunächst im Bildungsbürgertum die Vorstellungen von Familie im Vormärz veränderten und vor den Türen der Unternehmerhäuser nicht halt machten. Die Quellen sind knapp und selten eindeutig: Was ist Ausdruck von Liebe und Zuneigung in diesen Familien, was angelesene Rhetorik, zu der man greift, um sich zeitgemäß auszudrücken? Welche Chancen bestanden für zerbrechliche Gefühle in diesen multifunktionalen, noch sachlich so vielfältig eingebundenen Familienverbänden der frühen Bourgeoisie? Einzelne Beispiele weisen darauf hin, daß solche Chancen nicht fehlten und eher zu- als abnahmen. Liebe und Zuneigung zwischen Verlobten und Gatten, zwischen Eltern und Kindern, vor allem auch zwischen Geschwistern knüpften ein weiteres Band, das neben der väterlichen Autorität und der Kraft der Notwendigkeit manchmal Teile der Familie fester zusammenband, das aber auch individualisierend wirken und der übergreifenden, überindividuellen Familienraison im Wege stehen konnte.⁵¹

⁵⁰ Vgl. das Beispiel eines der seltenen ledigen Unternehmer: Gottfried Henckels (1804–58), für den offenbar die Bindung an die Sekte der Gichtelianer den ausfallenden Teil Familienbindungen ersetzte, auch etwa bei der Rekrutierung leitender Mitarbeiter (Kellner, Henckels, S. 138 ff., 153). Werner E. Mosse vermutet, daß die Langzeit-Kohäsion jüdischer Unternehmerfamilien, trotz spektakulärer Gegenbeispiele, eher geringer entwickelt war als die in nicht-jüdischen Parallelfällen. C. Wilson weist darauf hin, daß die Solidarität innerhalb der non-konformistischen religiösen Sekten Englands dem industriellen Wachstum zugute kam. Er fährt fort: „The Meeting House or the Chapel extended the ties of the family, and you lend and borrowed within your known community with a confidence hardly yet to be extended beyond such limits.“ (The Entrepreneur in the Industrial Revolution in Britain, in: Explorations in Entrepreneurial History, Bd. 7 [1954/55], S. 129–45, hier S. 131).

⁵¹ Viele Beispiele aus einem Hamburger Wirtschafts- und Bildungsbürger-Geschlecht im späten 18. und frühen 19. Jahrhundert bei Schramm, Neun Generationen, z.B. S. 202, 206 ff., 381. Zum Verhältnis zwischen Werner Siemens und seiner Braut bzw. Frau Mathilde, der Tochter eines Professors, in den 50er Jahren vgl. die Briefe zwischen ihnen bei Heintzenberg, Aus einem reichen Leben, S. 48–98, bes. S. 50, 51, 52, 62, 63, 70, 72, 82 f., 85, 87; zum engen, handlungsbestimmenden und für die Firma ganz entscheidenden Ver-

Denn die oben diskutierten Funktionen konnten Familien nur wahrnehmen, wenn ihre Identität aus mehr bestand als aus der Summe ihrer lebenden Mitglieder, wenn in ihnen eine Überzeugung vom Sinn der Familie wirkte, der über das Glück ihrer einzelnen Mitglieder hinausreichte und bis zu einem gewissen Grad dem Glücksanspruch ihrer einzelnen Mitglieder übergeordnet war. Nur so konnte die Familie jene Legitimationsfunktionen erfüllen, die oben erwähnt wurden; nur so diente sie als Motiv und Begründung für Konsumverzicht und Akkumulation. In der Tat finden sich Ansätze zu solch einem übergreifenden, sich verselbständigenden Familienbewußtsein in den Quellen. So schrieb der mittlerweile erfolgreiche Unternehmer Werner Siemens in einem Privatbrief an seinen Bruder von seiner schon lange gehegten Absicht, „eine dauernde Firma zu stiften, welche vielleicht mal später unter der Leitung unserer Jungens eine Weltfirma à la Rothschild u.a. werden könnte und unseren Namen in Ansehen in der Welt bringt!“ und er folgert: „Diesem großen Plan muß der einzelne, wenn er ihn für gut hält, persönliche Opfer zu bringen bereit sein!“⁵²

Besonders in den älteren, selbstbewußten Wirtschaftsbürgerfamilien, die manchmal mit „Dynastien“ verglichen worden sind, dürften sich Ansätze zu solch einem emphatischen, überindividuellen und generationenübergreifenden Familienbewußtsein gefunden haben. Sie taten auch einiges dafür. Dies ist der vierte Faktor, der die starke Kohäsion der Familien begünstigte. Wiederum diene Siemens als eher idealtypisches, kaum repräsentatives Beispiel. Als 1847 die Firma Siemens & Halske entstand, lag schon ein „getreulich geführter Stammbaum“ vor, der die Vorfahren des zur achten Generation rechnenden Gründers bis in die Zeit des Dreißigjährigen Krieges zurückverfolgte. Dieser erstmals 1829 verfaßte Stammbaum wurde in den folgenden Jahrzehnten mehrfach neu überarbeitet und ergänzt. Die Familie verfügte über ein Wappen und über einen Wahlspruch. Seit 1873 wurden regelmäßig – meist alle fünf Jahre – Familienversammlungen abgehalten mit meist mehr als fünfzig, teilweise mit mehr als hundert Teilnehmern. Im selben Jahr wurde eine Familienstiftung gegründet, deren Zweck es war, „einem jeden Mitgliede der Familie Siemens die Möglichkeit einer sowohl in geistiger wie in körperlicher Beziehung ausreichenden Erziehung zu gewähren“.⁵³ Später wurden Fami-

hältnis zwischen Werner Siemens und seinen Brüdern: S. 13, 14 f., 19, 33, 64, 68, 320. Werner Siemens, der Älteste, hatte seiner Mutter kurz vor deren Tod versprechen müssen, für die jüngeren Geschwister zu sorgen (S. 60, 95). Vgl. auch den Schwur dreier Brüder am Totenbett der verwitweten Mutter 1855 bei Schramm, Neun Generationen, S. 217. Die enge Verbindung von Geschwistern ist unter den hier diskutierten Fragestellungen wichtiger als die Gattenliebe.

⁵² Werner an Carl Siemens am 4. 11. 1863 in: C. Matschoß (Hg.), Werner Siemens. Ein kurzgefaßtes Lebensbild nebst einer Auswahl seiner Briefe, Bd. 1, Berlin 1916, S. 218; ähnlich am 25. 12. 1887 ebd., Bd. 2, S. 911 sowie an seinen Sohn Wilhelm, seinen Nachfolger in der Geschäftsleitung, am 22. 12. 1883 in: Heintzenberg (Hg.), Aus einem reichen Leben, S. 320.

⁵³ Vgl. H. Siemens, Stammbaum der Familie Siemens, München 1935, S. 26 (Zitat), 18, pass. Empfangsberechtigt war nach § 2 der Statuten, wer zu den im Stammbaum nu-

liennachrichten herausgegeben (seit 1905), ein Familien-Archiv im Goslarer Stammhaus gegründet (1931) und dort auch eine Siemens-Bibliothek eingerichtet, in der es an Biographien über die berühmteren Mitglieder der Familie nicht mangelt.

Man wird dies nicht verallgemeinern dürfen. Aber Wappen und Siegel waren in den größeren wirtschaftsbürgerlichen Familien häufig. Regelmäßig ließen die alten Mitglieder bessergestellter Hamburger Kaufmannsfamilien ihr Portrait anfertigen, um ihr Andenken den Nachkommen leichter zu übermitteln; später tat es manchmal auch die Photographie. In die über Generationen vererbte Familienbibel trug man hervorragende Familienereignisse – Geburten, Heiraten und Todesfälle – ein, mit respektvollem Kommentar, den Nachkommen zur leicht nachschlagbaren Erinnerung. Auch die Wiederholung gleicher Vornamen über viele Generationen hinweg symbolisierte und verstärkte die Familientradition, der auch die frühe Schriftlichkeit dieser Familien entgegenkam. Manchmal gab es sogar etwas wie Familien-Ursprungslegenden.⁵⁴

Soweit ein solches überindividuelles, generationenübergreifendes, an adlige Vorbilder erinnerndes Familien- und Geschlechtsbewußtsein in mittel- und großbürgerlichen Familien der frühen Unternehmerschaft wirkte, stützte es zweifellos auch den Zusammenhalt der engeren Haushaltsfamilie, wies aber gleichzeitig über diese hinaus. Viele ihrer ökonomischen Funktionen konnten jene Familien ja nur erfüllen, weil sie nicht in der Haushaltsfamilie aufgingen, sondern zugleich als weitverzweigte Verwandtschaftsfamilien existierten.⁵⁵ Deren Zusammenhalt war zweifellos viel lockerer als der der Haushaltsfamilie; wahrscheinlich blieb er auf Jahre hinaus latent, doch im Bedarfsfall konnte er – innerhalb klarer Belastbarkeitsgrenzen – zur Lösung von Problemen aktualisiert werden. Die Verwandtschaftsfamilien verfügten nur im Ausnahmefall über einen klaren Mittelpunkt, und nie konnte dieser ein Ausmaß an Macht entfalten wie in den Familien im engeren Sinn. Sie hatten keine scharfen Außengrenzen, wandelten sich und stellten sich je anders dar, ja nachdem von welcher Haushaltsfamilie man auf sie blickte. Sie sind deshalb auch nur schwer rekonstruierbar. Tiefe Zuneigung und Liebe zwischen ihren Mitgliedern dürften selten gewesen sein – mit wichtigen Ausnahmen, z.B. den engen Beziehungen zwischen Geschwistern, die zum Mittelpunkt je eige-

meriert aufgeführten Personen und deren eheleiblichen Nachkommen gehörte, nicht aber die Adoptivkinder.

⁵⁴ Vgl. Schramm, Neun Generationen, S. 429 (Portraits), 238 (Tradition der Vererbung von Vornamen, die nach dem frühen 19. Jahrhundert der allmählichen innerfamilialen Individualisierung zum Opfer fiel); Moennich, Aufbruch ins Revier, S. 61 (Familienlegende). Die Familienbibel mit Eintragungen ist Quelle für Brecht, Haus Brecht-Rübel.

⁵⁵ Vgl. R. Braun, Sozialer und kultureller Wandel in einem ländlichen Industriegebiet (Zürcher Oberland) unter Einwirkung des Maschinen- und Fabrikwesens im 19. und 20. Jahrhundert, Erlenbach-Zürich/Stuttgart 1965, S. 106 f. Dort wird gezeigt, wie anders strukturierte Kleinfamilien mit partikularistischen Neigungen die Entstehung größerer Unternehmen und Unternehmensgruppen eher behinderten.

ner Familien geworden waren. Was hielt diese Verwandtschaftsfamilien gleichwohl soweit zusammen, daß sie so funktionieren konnten, wie oben beschrieben?

Man ist versucht, ein wenig zirkulär zu argumentieren: ihre Funktionsvielfalt angesichts des Mangels an tragfähigen Alternativen. Wie sonst sollten jene Netze hergestellt werden? Wie konnte die Haushaltsfamilie in der Not dem einzelnen beispringen, wenn sie nicht selbst Teil eines größeren Schutz- und Risikoverteilungsverbandes war? Es gab wenig Mittel zur Reduktion von Fremdheit außerhalb des unmittelbaren Lebensumkreises. Wieso sollte man da auf diese Verbindung leichtfertig verzichten, die ein Minimum an Vertrauen aufgrund von Verwandtschaft begründeten und verdienten? Denn aufgrund der so fest mit der Familie verwobenen Erziehungsprozesse und aufgrund der so sorgfältig gewählten Heiratsbeziehungen mit Tendenz zur sozialen Endogamie hieß „Verwandtschaft“ ja auch sehr viel mehr als heute: gleiche Konfession, ähnliche Wertorientierungen, ähnlicher Lebensstil, meist auch ähnliche Stammeszugehörigkeit.

Der lockere Zusammenhalt der Verwandtschaftsfamilien wurde auch durch die große Seßhaftigkeit und Bodenständigkeit der alten Unternehmerfamilien gefördert. In den alten Gewerbelandschaften war die geographische Mobilität der frühen Unternehmer gering.⁵⁶ Am selben Ort, wenn auch nicht im selben Haus, wohnende Verwandte trafen sich häufig, wenn sicher auch nicht alle. „In vielen Unternehmerfamilien bestand die Sitte, allwöchentlich einmal zusammenzukommen. Die Möllmanns hatten so an jedem Sonntag, die Baums an jedem Donnerstag ihren Familientag. Friedrich von Eynern und seine junge Frau Emilie Rittershaus mußten fast jeden zweiten Tag, ausnahmslos aber die Sonntage, der Familie opfern.“⁵⁷ Auf Reisen besuchte man Verwandte, man reiste, wie es hieß, auf der „Vetternstraße“⁵⁸ durch Deutschland. Übrigens dürfte sich manche Familie, manche Schwester, mancher Vetter und Onkel diesem lockeren Zusammenhang der Verwandtschaft entzogen, den Kontakt verweigert, die Familiennachrichten ignoriert haben. Das System war locker genug, um trotzdem weiter zu funktionieren.

7. Spannungen

Diese Eigenarten der engeren und weiteren Unternehmerfamilien mögen verständlich machen, wieso sie jene ökonomischen Funktionen so häufig wahrnehmen konnten, die oben diskutiert wurden. Diese Familien hatten genügend *traditionelle Züge* behalten, um noch Träger erwerbswirtschaftlicher Funktionen zu sein, wie ja auch die traditionelle Hausgemeinschaft, das

⁵⁶ Vgl. z.B. Adelman, Führungsschichten, S. 181.

⁵⁷ Zunkel, Der rheinisch-westfälische Unternehmer, S. 73; Familientage erwähnt auch Schramm, Neun Generationen, S. 253.

⁵⁸ Berdrow, Familie Krupp, S. 258.

„ganze Haus“, Träger erwerbswirtschaftlicher Funktionen war. Zu diesen traditionellen Zügen gehörten: der Kinderreichtum, die patriarchalische Herrschaft des Hausherrn und Vaters in der eng geknüpften Haushaltsfamilie, die Tendenz zur Berufsvererbung und zur sozialen Endogamie, das weitgespannte Netz von Verwandtschaftsbeziehungen, das die kleinen Haushaltsfamilien umfing, die Sicherung einer überindividuellen und intergenerationellen Familienidentität, die gewichtige Funktionenvielfalt der Familie angesichts der geringen Entwicklung alternativer Ressourcen und Institutionen des Marktes und des Staats.

Doch andererseits stellten diese Familien *etwas Neues in neuer Umgebung* dar. Sie trugen nicht eine vorindustrielle Handwerkerwirtschaft oder einen zur Selbstversorgung tendierenden Bauernhof, sondern sie hatten es mit einem nach kapitalistischer Eigengesetzlichkeit (oder gar nicht) funktionierenden, expandierenden, zentralisierten Industrieunternehmen zu tun. Und als bürgerliche Familien entwickelten sie Ansätze zur Selbstbestimmung nach eigenen Regeln und in Distanz zur neuen ökonomischen Rationalität.

Diese grundsätzliche Spannung führte immer wieder zu Reibungen: sei es, daß die Logik des Unternehmens Grundsätze und Ansprüche des Familienlebens verletzte, sei es, daß die Regeln des familialen Verhaltens der Rationalität des wirtschaftlichen Unternehmens Abbruch zu tun drohten.

In den Familien des Handwerks im 18. Jahrhundert mag die ökonomisch und sozial „vernünftige“ Heirat der Tochter oder des Sohnes, von den Eltern geplant und bestimmt, nur wenig mit den Idealen und Ansprüchen des Betroffenen in Konflikt geraten sein.⁵⁹ Dem Ideal der sich frei selbstbestimmenden, ihren Zweck in sich selbst tragenden, nicht ohne Liebe möglichen Ehe, wie es sich spätestens im Vormärz vor allem im Bürgertum durchsetzte, widersprach eine solche „Zweckehe“ durchaus. Gehörte aber nicht die instrumentalisierte Zweckehe zu dem oben geschilderten, ökonomisch und sozial funktionalen System der familialen Netzwerke? Sicherlich kam es zunehmend zu Konflikten zwischen zweckrationaler Heiratspolitik und den Ansprüchen der Brautleute auf Ehe- und Familienglück im Stil der neuen Zeit. Sicherlich kam es auch zu Ehen, die sehr im Widerspruch zu ihren Ansprüchen standen, zu inneren Konflikten und Kompromissen, zu Arrangements und Heuchelei, zur Fortdauer jener alten Trennung von Liebe und Ehe, die man doch überwinden wollte. Was bedeutete das für die innere Glaubwürdigkeit der Familie, die der „Brockhaus“ 1834 als „heilig“ bezeichnete und die als konfliktfreier, nicht instrumentalisierbarer Innenraum vielfach gelobt und gefeiert wurde?⁶⁰ Wirkte hier nicht der ökonomisch-soziale Zweckzusammenhang in einer Weise auf die Familie zurück, die ihre Substanz schwächte und damit die Basis aushöhlte, auf der sie jenem Zweckzusammenhang dienlich war? Die Quellen sind sehr diskret bei der Verhüllung dieses Kernbereichs der modernen Familie.

⁵⁹ Siehe die abwägende Darstellung bei Möller, *Kleinbürgerliche Familie*, S. 305 f.

⁶⁰ Zu diesen Ansprüchen und dieser Idealisierung der bürgerlichen Familie jener Zeit: Schwab, Art. „Familie“, S. 291–97; Mitterauer/Sieder, *Vom Patriarchat*, S. 160.

Andererseits paßte sich die Heiratspolitik der großen Unternehmerfamilien ein Stück weit an die neuen Ansprüche an. Oben wurde erwähnt, daß zwar die Tendenz zur sozialen Endogamie nicht nachließ, daß aber die im 18. Jahrhundert häufige konsequente Dynastienbildung durch Mehrfachheiraten zwischen zwei oder drei spezifischen Familien ebenso zurückging wie die Tendenz zur Kongruenz von Heiratskreis und Branche. Ökonomische Zwecke der Eheverbindungen traten hinter ihren sozialen Funktionen etwas zurück. Dies verweist darauf, daß die Heiratspartnerwahl immer seltener das Resultat bewußten familienstrategischen Kalküls, immer häufiger dagegen Konsequenz schon bestehender Sozialkontakte, Verkehrskreise und Dispositionen sowie – in diesem vorgegebenen Rahmen – Ergebnis von Entscheidungen der Brautleute sein konnte, die nicht unmittelbar die Geschäftspolitik ihrer Familien als Richtschnur akzeptierten, wenn sie auch „standesgemäßes“ Heiraten für wichtig, Mitgiften für angenehm und die elterliche Zustimmung i.d.R. für unabdingbar hielten. Sicherlich: Der Heiratspartner mußte schon „passen“, übrigens nicht nur sozialökonomisch, sondern auch konfessionell – was in sich schon auf eine Grenze des rein ökonomischen Kalküls hinweist, aber angesichts der riesigen Bedeutung der Religion für den Alltag und das Wirtschaftsverhalten der frühen Unternehmer nicht verwundert. Spontane Liebesheiraten leistete sich der Unternehmersohn in aller Regel nicht; das Blumenmädchen, die Heuerlingstochter, die junge Fabrikarbeiterin kamen nicht in Frage. Ohnehin heiratete der Sohn eines arrivierten Kaufmanns und Unternehmers nicht in der Folge seiner ersten großen Leidenschaft. Er heiratete im Durchschnitt spät, später als die Söhne des Klein- und Bildungsbürgertums und natürlich auch später als die Angehörigen der Unterschicht: mit 33 im Durchschnitt der Jahre 1750–1849 nach A. von Nells Auszählung für Niedersachsen. Sie heirateten allerdings im Durchschnitt eine relativ junge, nämlich 22jährige Frau. Auch die Söhne der Bielefelder Bourgeoisie des 19. Jahrhunderts warteten mit der Heirat eines durchschnittlich 22 Jahre alten Mädchens bis zum 30. Lebensjahr.⁶¹ Das war ungefähr das Lebensalter, in dem nach einer anderen, reichsweit angelegten Untersuchung Unternehmer ihre Vorbereitungszeit in Schule, Lehre und abhängigen Stellungen beendeten und erstmals die selbständige Leitung eines Geschäfts übernahmen.⁶² Vergleichsweise lange konzentrierten sich also die Söhne der Bourgeoisie auf ihren beruflichen Erfolg. Sie heirateten erst, wenn sie ökonomisch-beruflich etabliert waren.⁶³

⁶¹ Von Nell, *Entwicklung*, S. 74, 75; Vergleichszahlen S. 72, 107, 108. Die Bielefelder Angaben nach einer Stichprobe von 14 Heiraten 1830–1910, nach Angaben von K. Ditt (wie oben Anm. 30).

⁶² Vgl. Stahl, *Elitenkreislauf*, S. 242. Erben begannen mit der selbständigen Leitung des väterlichen Unternehmens im Durchschnitt ein Jahr früher (mit 29).

⁶³ So als ausdrückliche Überlegung mit heiratsaufschiebender Wirkung bei Werner Siemens nach seinem Brief vom 13. 3. 1852 in: Heintzenberg (Hg.), *Aus einem reichen Leben*, S. 60. Verschiedene Autoren bemerken, daß diese Koppelung des Heiratsdatums an den beruflichen Erfolg im Bürgertum auch Ende des 18. Jahrhunderts galt. Nach Möller, *Kleinbürgerliche Familie*, S. 171, bes. Anm. 6.

Kalkül war und blieb in der Partnerwahl. Sicherlich gab es reine Geldheiraten und solche, die der Vater den Erben diktierte. Sicherlich setzten sich Familien dafür ein, ökonomisch ungünstige Ehen zu verhindern und – zum Beispiel – die als heiratslustig aber mindestens unklug geltende erbende Nichte bzw. wohlhabende Tante vor möglichen Freiern ganz abzuschirmen, bis hin zu dem Versuch sie unter Kuratel zu stellen.⁶⁴ Aber i.d.R. wurde die Heirat nicht wie eine geschäftliche Investition oder Transaktion kalkuliert. Die Quellen erwecken vielmehr den Eindruck, daß *zunehmend* die Söhne – kaum aber die Töchter! – Spielräume für Initiativen hatten und diese auch ausnutzten – allerdings innerhalb klar gezogener Grenzen, nach gründlicher, allseitiger Abwägung und in Beratung mit den Eltern oder dem Onkel.⁶⁵ Die Praxis lag irgendwo zwischen Liebes- und Zweckheirat, wahrscheinlich mit starken Variationen.

Auch in anderen Hinsichten drängte sich die Welt der Geschäfte in die Sphäre der Familie und verursachte dort Veränderungen, Spannungen und „Kosten“. Der Vater beeinflusste die Berufswahl der Söhne und setzte sich gegen deren Neigung nicht selten durch.⁶⁶ Den Gesetzen des Familienbetriebes hatte sich der älteste Sohn oder doch einer der Söhne i.d.R. unterzuordnen^{66a} und sich systematisch – als „Kronprinz“ – auf die Nachfolge vorzubereiten. Zweifellos bedeutete das oft eine schwere Belastung für den Betroffenen, wenn er sich dadurch überfordert oder in eine Richtung gezwängt sah, die seinen Neigungen und Zielen widersprach. Mit der Zahl der Söhne nahm die Chance zu, damit gegebene Konflikte zu verringern oder zu vermeiden. Die Familie wick dann auf den am ehesten geeigneten Sohn aus.⁶⁷ Dazu reichte die innere Flexibilität dieser bürgerlichen Familien durchaus; feste Erfolgeeregungen bestanden in ihnen, im Unterschied zu adligen und bäuerlichen Familien nicht – dies erhöhte ihre ökonomische Funktionalität. Schwiegersöhne und Neffen sprangen ein, wenn Söhne fehlten oder gar nicht in Frage kamen; Adoption wie in Japan wurde als Ausweg offenbar nicht oder

⁶⁴ Vgl. Zunkel, *Der rheinisch-westfälische Unternehmer*, S. 73, bes. Anm. 46; siehe auch Schramm, *Neun Generationen*, S. 248, und zur „schwachsinnigen, aber offenbar sehr heiratslustigen“ Charlotte Wilhelmine Honsberg in Wuppertal um 1800: Bredt, *Haus Bredt-Rübel*, S. 45 f.

⁶⁵ Siehe die Beispiele ebd., S. 381 f. (1813/14); Kelleter, *Henckels*, S. 154 f. zur Heirat eines der Erben 1840; Mönlich, *Aufbruch*, S. 95; die Briefe von Werner Siemens an seine Braut bzw. Frau (vgl. oben Anm. 51). Auch hat man oft den Eindruck, daß es in nachvollziehbaren Fällen für den jeweiligen Unternehmer ökonomisch zweckrationalere Alternativen gegeben hätte. Dies gilt auch für Alfred Krupps späte Heirat der Beamtentochter Bertha Eichhoff und zweifellos für die Heirat seines Sohnes Friedrich Alfred Krupp mit Margaretha von Ende 1882, eine Heirat, die der Vater Jahre lang verhindert hatte (Berdrow, *Familie Krupp*, S. 316, 369 ff.).

⁶⁶ Vgl. z.B. H. Münch, *Adolph von Hanseemann*, München/Berlin 1932, S. 7; Bredt, *Haus Bredt-Rübel*, S. 73.

^{66a} Vgl. als Beispiel: W. Kurschat, *Das Haus Friedrich & Heinrich von der Leyen in Krefeld während der Franzosenzeit in seiner politischen, wirtschaftlichen und sozialen Bedeutung* . . . Phil. Diss., Bonn 1933, S. 32.

selten gewählt. Doch welche innerfamiliäre Auseinandersetzungen mochten solchen Nachfolgeentscheidungen vorausgehen?

Nur genauere Untersuchungen der Vererbungs- und Mitgiftpraktiken wie der familialen Verheiratungspolitik überhaupt könnten zeigen, ob die mit den Geschäftsinteressen übereinstimmende und mit einem übergeordneten Familieninteresse gerechtfertigte besondere Förderung des/der für die Nachfolge bestimmten Nachkommen durch eine Zurücksetzung anderer Söhne und Töchter erkaufte wurde, wie dies, in entsprechender Abwandlung, für adlige Familien nachweisbar ist.⁶⁸ Die Übergabe des Unternehmens an die Nachfolgegeneration erwies sich als neuralgischer Punkt. Das Unternehmensinteresse gebot i.d.R., das akkumulierte Kapital zu erhalten (statt es zu verteilen) und nicht zu viele, gar gleichberechtigte Nachfolger an der Leitung zu beteiligen, sondern den Qualifiziertesten zum Chef und Nachfolger zu machen. Dies stand oft in sehr hartem Widerspruch zu den Grundsätzen innerfamiliärer Gerechtigkeit und Loyalität. Man lese die eher schonende Schilderung Berdrows vom verzögerten Übergang der Gußstahlfabrik auf Alfred Krupp 1848, die den Familiensegen auf eine arge Probe gestellt haben muß und mindestens ein auf Dauer angeschlagenes Opfer hinterließ: den ausgebotenen, aus Essen wegziehenden, gewissermaßen verbannten, zum Sonderling werdenden, wenn auch finanziell sichergestellten Bruder Friedrich. Anderswo folgten vermögensrechtliche Auseinandersetzungen zwischen Mutter und Kindern auf den Tod des bis dahin leitenden Vaters.⁶⁹ In der Regel scheint ein Unternehmen an mehrere Nachkommen vererbt worden zu sein.⁷⁰

Die Fabrikherren der Industriellen Revolution, ob Gründer oder selber schon Nachfolger, kannten dieses Dilemma, zwischen Geschäftsinteressen

⁶⁷ Für Werner Siemens scheint es selbstverständlich gewesen zu sein, daß sein ältester, 1853 geborener Sohn Arnold die Leitung des Geschäfts übernehmen würde. Für den zweiten, 1855 geborenen Sohn Wilhelm war anscheinend zunächst die Laufbahn eines Parlamentariers oder als Alternative die Rolle der „wissenschaftlichen Seele des Geschäfts“ vorgesehen. Der dritte, Carl Friedrich, wurde in zweiter Ehe erst 1872 geboren und kam für die in den frühen 1880er Jahren anstehende Nachfolge noch nicht in Betracht. Der Älteste erwies sich als wenig geeignet. Die Nachfolge lief auf den Zweitältesten zu; dessen Tagebucheintragen zur Jugendzeit lassen sehr weitgehende quälerische Selbstzweifel erkennen; doch trat er nach (nicht beendigem) Studium 1879 ins Geschäft ein, übernahm dort, durch Krankheit unterbrochen, verschiedene Aufgaben und ab 1890 die Oberleitung. Der 1816 geborene Gründer mußte das schnell wachsende, ihn zunehmend überforderte Unternehmen deshalb einige Jahre länger leiten als beabsichtigt. Vgl. A. Roth, Wilhelm von Siemens, Berlin/Leipzig 1922; sowie das Tagebuch Wilhelm von Siemens' im Werner von Siemens Institut (Archiv) 4/Lf 775. — Als Beispiel einer harten, über die Präferenzen des Betroffenen sich rücksichtslos hinwegsetzenden Erben-Erziehung siehe die von Friedrich Krupp, dem Sohn von Alfred Krupp. Dazu N. Mühlen, Die Krupps, Frankfurt 1965, S. 59 f.

⁶⁸ Andererseits ist zu bedenken, daß industrielle Unternehmen und Geldkapital im Prinzip leichter vermehrbar und teilbarer sind als adliger Landbesitz und die daran hängenden Rechte.

⁶⁹ Vgl. W. Berdrow, Alfred Krupp, Bd. 1, Berlin 1827, S. 221–27; zum Bruder Friedrich auch ders., Familie Krupp, S. 361 f. — Vgl. auch unten Anm. 78.

⁷⁰ Dafür sprechen die Zahlen bei Stahl, Elitekreislauf, S. 284.

und loyaler Gerechtigkeit gegenüber Mitgliedern der engsten Familie nicht immer vermitteln zu können. Sie versuchten verschiedene Auswege. Häufig führten sie den Übergabeprozess schon zu Lebzeiten durch, wobei sie sich regelmäßige Einkommen und eine gewisse Mitbestimmung im grundsätzlichen i.d.R. reserviert zu haben scheinen. Manchmal gründeten oder kauften sie rechtzeitig zusätzliche Fabriken, um jedem Sohn eine vererben zu können, eine Art Realteilung, die unter großbetrieblichen Bedingungen als Lösung unterschiedlich.⁷¹ Oder sie verteilten Beteiligungen an die Kinder, sahen jedoch vor, daß sie auf längere Zeit nicht aus dem Geschäft gezogen werden durften und überdies keinen (vollen) Mitleitungsanspruch begründeten, sodaß die Zahl der Leitungspersonen nicht zum Schaden der Leitungseffizienz anwuchs und die Führung auf den oder die Fähigsten übertragen werden konnte: Ansätze zur Trennung von Besitz und Kontrolle im Familienbetrieb. Komplizierte Testamente und Verträge wurden dafür aufgesetzt.⁷² Auf die Dauer war aber die das Geschäftsinteresse verletzende Auszahlung der Anteile an die nicht leitenden Geschwister oder die Beteiligung zuvieler bzw. nicht ganz geeigneter Personen an der Leitung so nicht zu verhindern;⁷³ es sei denn, man wandelte die „Handlung“ bzw. „Offene Handelsgesellschaft“ in eine Kapitalgesellschaft um. Dieser Ausweg wurde in der Tat schon seit dem Vormärz unter Benutzung der AG-Form oder der Kommanditgesellschaft auf Aktien gewählt, und erst recht nach 1892, als die Rechtsform der GmbH u.a. zur Lösung dieses Problems der Familienunternehmen vom Gesetzgeber bereitgestellt wurde.⁷⁴ Wenn sich auch unter der Hülle der AG und besonders der GmbH oft noch lange der alte Familienbetrieb halten mochte, stellten solche Umwandlungen doch häufig einen wichtigen Schritt auf dem Weg der allmählichen, durch die Unvereinbarkeit von Familien- und Unternehmensrationalität erzwungenen Herauslösung des Geschäfts aus dem familialen Kontext dar.

Testamentarisch-vertragliche Regelungen der Nachfolge und Erbschaft, Umwandlungen der Rechtsform, aber auch die häufigen Geschäfts- und Teilhaberverträge zwischen Brüdern und Verwandten über Kapital- und Gewinnbeteiligung sowie über geschäftliche Rechte und Pflichten aller Art ließen das formalisierende Vertragsprinzip tief in das familiäre Binnenver-

⁷¹ So in der Dürener Papierindustrie: Decker, Betriebliche Sozialordnung, S. 31, 104, 105 (dort bes. Anm. 43).

⁷² Als Beispiele vgl. H. A. Willam, Carl Zeiss, 1816–1888, München 1967, S. 91–102; Söhne und Enkel verpflichtend: das Testament von Heinrich von der Leyen (Krefeld) von 1782 bei Kurschat, Haus von der Leyen, S. 17.

⁷³ Vgl. S. Haubold, Entwicklung und Organisation einer Chemnitzer Maschinenfabrik. Rechts- u. Staatswiss. Diss., Bonn 1939, S. 32 ff.; H. Rachel u. P. Wallich, Berliner Großkaufleute und Kapitalisten, Bd. 2, Berlin 1967, S. 222, 223; Witt, Triebkräfte, S. 97.

⁷⁴ Siehe Herrmann, Entwicklungslinien, S. 15, für ein frühes Beispiel von 1834; ähnlich: Mönnich, Aufbruch, S. 91 ff. zu Hoesch 1871; Kelleter, Henckels, S. 181, zur Umwandlung in eine Kommanditgesellschaft auf Aktien (1882); zur Möglichkeit der Umwandlung in die GmbH und Stumms Einfluß auf das entsprechende Gesetz von 1892: Hellwig, Unternehmer, S. 423 f.; zur Häufigkeit der Umwandlung bereits in der zweiten Generation: Stahl, Elitekreislauf, S. 258.

hältnis eindringen, in dem es einen gewissen Fremdkörper darstellte. Eine Dimension des familialen Zusammenlebens wurde dadurch verändert, gewissermaßen „verfaßt“ und „gesetzt“, um den Bedürfnissen des Unternehmens besser zu entsprechen.⁷⁵

Die Spannungen zwischen den Ansprüchen der sich entfaltenden Unternehmerrwirtschaft und den Ansprüchen der sie tragenden Unternehmerfamilien konnten sich umgekehrt auch als Störungen der Abläufe im Unternehmen und als Begrenzungen von dessen Wirtschaftlichkeit auswirken. Wenn der Fabrikherr eine Vielzahl von Söhnen und Töchtern bei der Erbschaft gerecht berücksichtigen wollte, so bedeutete die Vererbung für das im Familienbesitz bleibende⁷⁶ Unternehmen oft eine schwere finanzielle Belastung – in Form auszuzahlender Kapitalanteile oder laufender Gewinnanteile –, wenn es nicht gelang, ein übergeordnetes Familien- und damit das Geschäftsinteresse gegen die Versorgungsansprüche der Erben geltend zu machen oder andere Ausweichmöglichkeiten wahrzunehmen.⁷⁷ Erbfolgekrisen waren in Familienunternehmen aus diesem Grund häufig.⁷⁸ Erbfolgekrisen konnten aber auch aus der für den Familienbetrieb typischen Form der Selektion des Leitungspersonals resultieren. Die Rekrutierung des Nachfolgers (oder der Nachfolger) in der Leitung des Unternehmens geschah ja primär nach innerfamilialen Kriterien. Trotz der geschilderten Qualifikationsvorteile, die ein als Erbe erzogener Unternehmersohn i.d.R. mitbrachte, garantierte dieses Auswahlprinzip keineswegs immer, daß der so rekrutierte Nachfolger auch unter Leistungskriterien entsprach. Wenn da eine Diskrepanz auftrat, konnte sie in diesen noch so stark von den Leitungspersonen bestimmten Unternehmen leicht zu Phasen der Schwäche und Desintegration führen.⁷⁹ Die Leitungsrationalität des Unternehmens konnte also aufgrund seiner familialen Verankerung leiden. Offenbar war es auch nicht immer leicht, Erben, die an der Mitleitung interessiert waren, den Zugang zum Kontor zu versagen. Andererseits ließen sich die Fabrikunternehmen der Industriellen Revolution

⁷⁵ Als Beispiel vgl. die „Siemens'sche Vermögensgemeinschaft“ von 1897 (oder früher), die das Familienkapital zusammenfaßte, durch einen Gesellschaftsvertrag verfaßt und von zwei Angestellten verwaltet wurde. Offensichtlich konnte der durch Aktienbesitz gewährleistete Verfügungs- und Führungsanspruch der Familie angesichts der Größe und Verzweigkeit der Unternehmungen und Kapitalien nur noch so konkretisiert werden; es konstituierte sich sozusagen eine Sphäre von „Familienöffentlichkeit“ zwischen der Ebene der Firma und der wirklichen Privatheit der einzelnen Mitglieder und Zweige dieser Großfamilie. Vgl. Kocka, Unternehmensverwaltung, S. 453.

⁷⁶ D.h., wenn das Unternehmen nicht verkauft wurde, um die Versorgungsansprüche der Erben zu befriedigen.

⁷⁷ Vgl. eindringlich A. Paulsen, Das „Gesetz der dritten Generation“. Erhaltung und Untergang von Familienunternehmungen, in: Der praktische Betriebswirt, Jg. 21 (1941), S. 271–280, hier S. 278 f. sowie oben S. 128 ff.

⁷⁸ So 1870–79 bei Henckels: Kelleter, Henckels, S. 175 ff. Nach dem Tod des Vaters kam es zu vermögensrechtlichen Auseinandersetzungen in der Familie. Vorübergehend dachte die Witwe an Verkauf, um die Ansprüche der Erben befriedigen zu können.

⁷⁹ So in den 1880er Jahren bei Siemens. Vgl. J. Kocka, Siemens und der aufhaltsame Aufstieg der AEG, in: Tradition, Jg. 17 (1972), S. 125–42.

nur im Ausnahmefall aufteilen, ohne ihre Wirtschaftlichkeit arg zu verringern. Damit stellten sich schwierige Koordinationsprobleme, etwa wenn sich sieben Familienmitglieder aktiv in die Leitung einer kleineren Dürener Tuchfabrik teilten, sämtliche mit der Befugnis, das Unternehmen nach außen zu vertreten.⁸⁰

Auch die verwandtschaftlich orientierte Rekrutierung von Mitarbeitern unterhalb der Leitungsebene konnte zur Belastung werden. Denn was nützte der loyalste Mann, wenn sich herausstellte, daß seine fachliche Qualifikation und berufliche Leistungsfähigkeit nicht genügten.⁸¹ Schließlich konnte es auch schon in der frühen Zeit geschehen, daß mit Rücksicht auf den zu sichernden Familieneinfluß ein ruhiges, gebremstes Unternehmenswachstum vorgezogen und manche Expansionschance verschenkt wurde, weil sie Kapital und Mitarbeiter „von außen“ nötig gemacht hätte, die vielleicht für die Dominanz der Familie gefährlich geworden wären.⁸²

8. Ergebnis und Ausblick

Doch dies waren Ausnahmen. Insgesamt gilt für die ersten Jahrzehnte der deutschen Industrialisierung, 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 Ressourcen 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

⁸⁰ Bei Leopold Schoeller & Söhne 1862 in Düren. Vgl. Decker, Betriebliche Sozialordnung, S. 31.

⁸¹ Beispiele von Krupp und Siemens bei Berdrow, Familie Krupp, S. 349 ff.; Kocka, Unternehmensverwaltung, S. 352 ff.

⁸² Vgl. R. Braun, Sozialer und kultureller Wandel, S. 106 f. H. J. Habakkuk, Industrial Organization since the Industrial Revolution, Southampton 1968, S. 12; D. S. Landes, The Structure of Enterprise in the Nineteenth Century, in: XIe Congrès International de Science Historique (Stockholm, 21–28 August 1960), Rapports V, Upsala 1960, S. 115. Siehe auch die Skepsis der Geschwister Stinnes gegen die Aktiengesellschaft, die man 1848 nur aus Not und als Übergangslösung bis zur Restitution des Familienunternehmens akzeptieren wollte: Herrmann, Entwicklungslinien, S. 14 f.

zur Beschaffung von Informationen, zur Herausbildung von Vertrauen, Kohäsion und Klassenbewußtsein in der entstehenden Bourgeoisie; sie stellten vielseitig verwendbare Kontakte und Zugehörigkeiten her, die unternehmerische Erfolge erleichterten. Andere Funktionen der Familie wären zu nennen, die hier nicht diskutiert wurden: zum Beispiel die Rolle der Familie als Modell und Ideologie industrieller Personalpolitik und -verwaltung, über die unter dem Stichwort „Patriarchalismus“ viel geschrieben worden ist. Zum Teil wurden diese Funktionen stärker von der Haushaltsfamilie, zum Teil mehr durch die weitere und lockerere Verwandtschaftsfamilie wahrgenommen.

Zwei Voraussetzungen dieses großen und positiven Beitrags familialer Strukturen und Ressourcen zur Entfaltung des frühen Industriekapitalismus wurden hervorgehoben. Zum einen war da der geringe Entwicklungsstand leistungskräftiger Alternativen: Weder der Markt noch die staatlichen Institutionen waren in den ersten beiden Dritteln des 19. Jahrhunderts schon tragkräftig genug, um zentrale Probleme der frühen Unternehmenswirtschaft zu lösen. Der Rückgriff auf die Familie erwies sich als brauchbare und manchmal als einzig mögliche Lösung. Zum andern erklärt sich die ökonomische Funktionalität der Familie aus ihrer damaligen Struktur in den strategisch wichtigen Teilen des Wirtschaftsbürgertums. Sicherlich gab es auch Familienstrukturen, die der kapitalistischen Industrialisierung weniger günstig waren.⁸³ Zur Erforschung der – meist traditionellen – Merkmale der Unternehmerfamilien, die sie vor allem zur Wahrnehmung jener ökonomischen Funktionen befähigten, konnte hier nur ein sehr vorläufiger Beitrag geleistet werden. Die Unternehmerfamilie wurde als ein Phänomen des Übergangs zwischen „ganzem Haus“ und moderner „bürgerlicher Familie“ gekennzeichnet. Aus dieser ihrer Doppelgesichtigkeit folgten Spannungen zwischen einem Teil ihrer Aufgaben und Funktionen einerseits und einem Teil ihrer Ansprüche und Zielsetzungen andererseits – Spannungen, die letztlich auf den prinzipiellen Strukturunterschied zwischen Familie und Markt verweisen, der anfangs skizziert wurde.

Hier wurden einige Aspekte des Verhältnisses von Familie und Kapitalismus in der frühen Industrialisierung diskutiert. In den folgenden Jahrzehnten⁸⁴ änderte sich dieses Verhältnis; es lockerte sich; und seine disfunktionalen Elemente traten stärker in den Vordergrund. Ganz grob gesprochen, waren drei komplexe Wandlungsprozesse dafür verantwortlich:

Zum einen: Auf fortgeschrittener Entwicklungsstufe benötigte die Industriewirtschaft familiale Krücken sehr viel weniger als am Anfang. Öffentliche Ausbildungseinrichtungen übernahmen zunehmend die Qualifikation der Unternehmer. Der Kapitalmarkt entwickelte sich; mit Hilfe der Banken und des modernen Gesellschaftsrechts traten neue, nicht-familiale Finanzierungsmöglichkeiten in den Vordergrund. Angesichts leistungskräftigerer Methoden des

⁸³ Vgl. oben S. 123 f. und Braun, Sozialer und kultureller Wandel, S. 106.

⁸⁴ Genaue Datierungen sind naturgemäß auf diesem Gebiet nicht möglich. Gemeint sind die letzten Jahrzehnte des 19. und das 20. Jahrhundert.

industriellen Managements wurde der Rückgriff auf Verwandte weniger nötig. Kartelle und Konzerne mit formalisierter, tendenziell bürokratischer Struktur machten „Konzernbildung“ auf Familienbasis überflüssig und hoffnungslos altmodisch. Das Informationswesen wurde verbessert. Familie und Verwandtschaft blieben wichtig für die Herstellung der sozialen Kohäsion in der Gruppe der führenden Unternehmer. Doch daneben trat anderes: gemeinsame Erfahrungen auf der Hochschule, in den studentischen Korporationen, in den Kurorten; Mehrfachmitgliedschaften in Aufsichtsräten und das daraus entstehende Netz von Verbindungen; die Zentralisierung der Entstehungsprozesse in Berlin; gemeinsame Arbeit in Verbänden. Das sich verändernde industriekapitalistische System schaffte sich seine eigenen Institutionen, die seine Erhaltung und Fortentwicklung gewährleisteten. In gewisser Weise galt für die Familie, was Max Weber mit Hinblick auf die religiös motivierte innerweltliche Askese formuliert hat: „Der siegreiche Kapitalismus . . . bedarf, seit er auf mechanischer Grundlage ruht, dieser Stütze nicht mehr.“⁸⁵

Zum zweiten: Wenn in späteren Jahrzehnten Unternehmer an familialen Problemlösungsstrategien festhielten, obwohl leistungskräftigere nicht-familiale Alternativstrategien mittlerweile zur Verfügung standen, wirkte sich das häufig ungünstig auf den Geschäftserfolg aus, insbesondere in den Großunternehmen, deren Anforderungen ohnehin in einem gewissen Mißverhältnis zu den Möglichkeiten der Familie standen. Die meisten Beispiele für die hemmende Wirkung familialer Einbindung stammen aus späterer Zeit. Erst seit dem späten 19. Jahrhundert und vor allem in der Großwirtschaft traten die Grenzen des Familienunternehmens und die disfunktionalen Elemente im Verhältnis von Familie und Industrie deutlich hervor, obwohl sie, wie gezeigt, auch anfangs nicht ganz gefehlt hatten.

Schließlich veränderte sich die Unternehmerfamilie in einer Weise, die sie immer weniger befähigte, jene ökonomischen Funktionen zu erfüllen. Die durchschnittliche Kinderzahl ging zurück; ihre Kraft zur Vererbung der Unternehmerrolle ließ – vor allem in der dritten Generation⁸⁶ – nach, z.T. als Folge ihrer wirtschaftlichen Erfolge, die den Nachkommen neue Möglichkeiten öffneten. Familieninterne Individualisierungsprozesse liefen ab. Funktionsentlastung zugunsten alternativer nicht-familialer Strukturen und Lockerung des familialen Zusammenhalts bedingten sich gegenseitig.

Um 1914 *brauchte* die Familie nicht mehr wie 1850 die Entwicklung des

⁸⁵ Weber, *Protestantische Ethik*, S. 188.

⁸⁶ Die quantitative Untersuchung von Stahl (Elitenkreislauf, S. 255 ff.) über die Führungsdauer aufeinanderfolgender Unternehmergenerationen scheint tatsächlich dieses „Gesetz der dritten Generation“, das in vorindustrieller Zeit zweifellos nicht galt, zu bestätigen: In oder gleich nach der dritten Generation entglitt häufig die Unternehmensführung der Familie, die sie bisher innehatte (bes. S. 264). Beispiele für den Zerfall generationenlang erfolgreicher Unternehmerfamilien bzw. für ihren Rückzug aus dem Wirtschaftsleben um die Mitte des 19. Jahrhunderts bringt Zunkel, *Der rheinisch-westfälische Unternehmer*, S. 112 ff.; s. auch besonders Kurschat, *Hans von der Leyen*, S. 90 ff., 135 f. Erklärungshypothesen bei Paulsen, *Das „Gesetz der dritten Generation“*, bes. S. 274 f. (Gefährdung durch den Erfolg) und S. 278 f. (Vererbungsproblematik).

Industriekapitalismus zu speisen, denn es gab mittlerweile alternative Möglichkeiten. In vielen Hinsichten *durfte* sie es überdies nicht mehr, im Interesse der Effizienz. Und sie *konnte* es nicht mehr so gut wie früher, denn sie hatte sich verändert, nicht zuletzt als Folge jener Entwicklungen, die sie anfangs mit vorwärts getrieben hatte.

Allerdings sind das nur *Tendenzen* der Veränderung. Ende der 1930er Jahre errechnete Otto Suhr, das von den etwa 4200 Firmen der Wirtschaftsgruppe Maschinenbau 120 älter als hundert Jahre waren, und daß sich von diesen fast die Hälfte noch im Besitz der Gründerfamilie befand.⁸⁷ Auch heute noch gibt es viele erfolgreiche Familienunternehmen. Klein- und Mittelunternehmen leben noch heute sehr stark aus ihrer familialen Verankerung. Selbst im fortgeschrittenen Managerkapitalismus sind Familienbindungen nicht immer nur negativ zu Buche geschlagen, im Gegenteil.⁸⁸ Und was Schumpeters düstere Prognose angeht, der Kapitalismus trockne aus, wenn es völlig an Motivationen fehle, die aus dem familialen Zusammenhang stammen⁸⁹, so ist das letzte Wort noch nicht gesprochen.

Summary

This article explores the role between family structure and enterprise in Germany's early industrialization (roughly 1800 to 1870). It is shown how familial structures contributed to the solution of early entrepreneurial and managerial problems. Family identifications and ideologies played a positive role in motivating and legitimizing entrepreneurial behavior favourable to the companies' and the economy's growth. Families played a major role in the qualification of entrepreneurs. Family connections were a major tool for capital mobilization. They helped solving problems of early industrial management (within single companies and early multinationals and in providing a basis for co-operation between companies). Family networks provided for information and social cohesion between early entrepreneurs on a supra-local level. Given the underdevelopment of market structures and public bureaucracies there were no alternatives to the families in fulfilling these functions.

The second part of this article tries to explore the attributes which enabled those early businessman's families to fulfil those functions: high fertility, strong cohesion of the household families, authority structure, multi-functionality, networks created by intermarriages. The early businessman's family is characterized as transitional type between the old household community of artisans and peasants on one hand, and the new middle class family separated from the sphere of production, on the other. Frictions and disfunctionalities are explored which occurred within the families due to their economic tasks, and within the capitalist enterprises due to their familial foundations. Finally it is argued that in the course of time the close relation between family and enterprise weakened; that the family became less important and more disfunctional for economic growth, and why.

⁸⁷ Familientradition im Maschinenbau. Untersuchungen über die Lebensdauer von Unternehmen, in: Wirtschaftskruve, Jg. 1939, Ht. 1, S. 29–50, hier S. 32, 34.

⁸⁸ Beispiele aus dem Wilhelminischen Reich bei Kocka, Unternehmer, S. 121; H. Böhme, Emil Kirdorf, Überlegungen zu einer Unternehmerbiographie in: Tradition, Bd. 13, (1968), S. 294.

⁸⁹ Vgl. Schumpeter, Kapitalismus, S. 258 ff.