

Bericht

21. Sitzung des Arbeitskreises Familienunternehmen

am 8. Mai 2026

im Vorwerk SE & Co. KG in Wuppertal

Thema: « Im „Land der unbegrenzten Möglichkeiten“? Familienunternehmen und ihre USA-Geschäfte»

Bereits im Jahr 2005 trat der GUG-Arbeitskreis „Familienunternehmen“ in konstituierender Sitzung zusammen, um sich seither regelmäßig mit charakteristischen Eigenschaften und Handlungsansätzen eigentümergeführter Unternehmen auseinanderzusetzen. Schon häufiger wurden dabei Fragen nach der Internationalisierung von Familienunternehmen thematisiert. Die 21. Sitzung des Arbeitskreises nahm nun die transatlantischen Wirtschaftsbeziehungen in den Blick und beschäftigte sich mit der Frage, wie sich die Präsenz auf dem US-amerikanischen Markt für deutsche Familienunternehmen im Zeitverlauf entwickelte, so beispielsweise als Absatzmarkt oder auch als Produktionsstandort von deutschen Familienunternehmen.

Einführend stellte JÖRG LESCZENSKI (Frankfurt a.M.), Vorsitzender des Arbeitskreises, Trends zum Investitionsverhalten von Familienunternehmen in der letzten Dekade vor und ordnete die im Arbeitskreis zu diskutierenden Fragen in den aktuellen Kontext ein. Gemäß einer Umfrage des Ifo-Instituts aus dem Jahr 2023 waren die USA das wichtigste Zielland von Investitionen durch Familienunternehmen in den vergangenen zehn Jahren. Als Standortvorteile der USA galten aus Sicht der investierenden Unternehmen eine geringere staatliche Regulierung sowie vergleichsweise niedrigere Lohn- und Energiekosten. Wie Lesczenskis Einführung weiterhin zeigte, lassen sich bemerkenswerterweise – über den Gesamttrend hinaus – Strukturen zum US-Engagement von Familienunternehmen im Zeitverlauf kaum verlässlich rekonstruieren, da quantitative Übersichten etwa über die Entwicklung der Zahl der Produktionsstandorte, zum branchenspezifischen Gründungsverhalten oder zum Rückzug aus dem USA-Geschäft bislang fehlen.

THOMAS STOFFMEHL (Wuppertal), CEO der Vorwerk SE & Co. KG – der diesjährigen Gastgeberin für die Tagung des Arbeitskreises –, erläuterte die Entwicklung des Geschäftsmodells des Unternehmens in der letzten Dekade. Dabei arbeitete er die entscheidende Rolle des spezifischen Vertriebsansatzes für den Geschäftsverlauf der Vorwerk SE & Co. KG heraus, die auf dem deutschen Markt vor allem mit den Marken Thermomix und Kobold bekannt ist. Nach Umsatzeinbrüchen in den ausgehenden 2010er Jahren habe sich die Firma vom Nebeneinander verschiedener Vertriebskanäle verabschiedet und seit 2020 ausschließlich auf den Direktvertrieb gesetzt. Mit dem sprunghaften Anstieg der „advisors on file“ konnten das Geschäftsmodell stabilisiert und Wachstum realisiert werden. Für die Internationalisierung des Unternehmens spielte das US-Engagement im Vergleich zu europäischen Auslandsmärkten (wie Italien oder Polen) für Vorwerk jedoch eine nachgeordnete Rolle, da spezifische Unterschiede der US-amerikanischen Ess- und Kochgewohnheiten die Markterschließung erschwerten.

BENJAMIN PFANNES (Potsdam) analysierte die US-Aktivitäten der 1844 gegründeten Mainzer Spedition J.F. Hillebrand, die 2021 von der Deutschen Post AG übernommen wurde. In einem rasanten Wachstumsprozess seit den 1960er Jahren avancierte die Spedition schließlich zum gegenwärtig weltmarktführenden Speziallogistik-Unternehmen im Getränkehandel, insbesondere für Wein und Spirituosen. Die Kontinuitätslinien für die Präsenz und Vernetzung auf dem US-amerikanischen Markt, der als „Expansionsraum und Erfahrungsfeld unternehmerischer Transformation“ fungiert habe, weisen dabei bis in die 1850er Jahre zurück. Bereits in der Frühphase der Unternehmensgeschichte erfolgte eine Integration in globale Netzwerke durch Agenturgeschäft und eine Verbindung zu großen Reedereien. Als Wachstumstreiber nach 1945 identifizierte Pfannes die Spezialisierung auf die Weinlogistik und die Nutzung der Containerisierung. Für die Transformation des Unternehmens zu einem globalen Unternehmen habe der US-Markt als Katalysator gewirkt.

Am Fallbeispiel der Robert Bosch GmbH erläuterte DIETRICH KUHLGATZ (Gerlingen) mehrere Anläufe des Unternehmens, auf dem US-Markt Fuß zu fassen, der im frühen 20. Jahrhundert den größten Automobilmarkt der Welt darstellte und damit gute Absatzchancen für die Bosch-Magnetzündungen versprach. Dabei zeigte sich einerseits bis zum Ersten Weltkrieg eine gleichsam typische Abfolge des Markteintritts: Nach dem Start mit einer reinen Verkaufsgesellschaft in New York 1906 wurden in der Bosch Magneto Company (BMC) ab 1908 zunächst nur vorgefertigte Teile montiert, seit 1912 produzierte eine Fabrik in Massachusetts im neuen Maßstab vor Ort. Andererseits ergaben sich aus den beiden Weltkriegen erhebliche Einschnitte, verbunden mit der Enteignung der US-amerikanischen Tochtergesellschaft, dem Verlust der Marktposition sowie der Marken- und Namensrechte, so dass die Robert Bosch GmbH nach beiden Kriegen um die Nutzung der Markenrechte und die Rückeroberung von Marktpositionen in den USA kämpfte. Während das Unternehmen die Marke seit 1983 in den USA wieder nutzen durfte, zeichnete sich bereits seit den 1970er Jahren angesichts des technologischen Wandels eine neue Chance für das amerikanische Tochterunternehmen ab, um mit der Herstellung von Einspritzanlagen an frühere Erfolge auf dem US-Markt anzuknüpfen.

Wie WOLFGANG ZENGERLING (Düsseldorf) herausarbeitete, war auch das Unternehmen Henkel schon vor dem Ersten Weltkrieg auf dem US-Markt präsent. Allerdings lag der Vertrieb des Henkel-Produkts Persil ab 1910 in den Händen einer US-Tochterfirma der Degussa, bis der Verkauf 1916 eingestellt wurde. Fasziniert von Marktgröße und Produktionsweisen, zeigte sich die Geschäftsleitung immer wieder rege interessiert an den USA „als potenzieller Henkel-Markt“, wie etwa Informationsreisen in den 1920er Jahren und im Jahr 1950 dokumentierten. Die Entfaltung der Marktpräsenz in den USA nach dem Zweiten Weltkrieg ging vor allem in der Sparte der chemisch-technischen Produkte voran. Im Jahr 1960 gründete das Unternehmen die erste US-Tochtergesellschaft. Dabei spielten die politischen Rahmenbedingungen des Kalten Krieges, wie Zengerling zeigte, als Investitionsmotiv eine wichtige Rolle, hatten Repräsentanten der Unternehmerfamilie sich doch intern für den Aufbau einer Vermögensverwaltung außerhalb Deutschlands und Europas ausgesprochen – die Sorge vor einem russischen Überfall war ein zentrales Motiv, um Vermögen in Sicherheit zu bringen. Mit der Übernahme eines Chemieproduktwerkes in Illinois und Beteiligungen an US-Firmen fasste das Unternehmen seit den 1970er Jahren auf dem US-Markt Fuß. Über große Akquisitionen in der Klebstoff- und Waschmittelsparte erfolgten seit den 1990er Jahren bis zur Gegenwart weitere Expansionsschritte.

Mit dem spezifischen Weg des Laborzulieferers Sartorius, den US-Markt über Direktinvestitionen in der Sonderwirtschaftszone Puerto Rico zu erschließen, setzte sich der Beitrag von CHRISTIAN KLEINSCHMIDT (Marburg) auseinander. Nachdem das auf messtechnische Systeme für Laboratorien spezialisierte Unternehmen seinen Internationalisierungsweg in den 1970er Jahren mit der Gründung von ausländischen Vertriebsgesellschaften vorangetrieben hatte und dabei auch in den USA präsent war, entschied sich die Geschäftsleitung in den 1980er Jahren für eine Fertigungsstätte in Puerto Rico, um von dort aus den für eine weitere Expansion höchst relevanten US-Markt direkt zu beliefern und hohe Zoll- und Transportkosten minimieren zu können. Angesichts ausgeschöpfter Produktionskapazitäten am Standort Göttingen sprachen einige Standortvorteile und Investitionsanreize für das Engagement – wie etwa geeignete Infrastrukturen, steuerliche Vergünstigungen, Lohnkostenerwägungen sowie staatliche Förderung durch die Bundesrepublik. Gleichwohl hatte das neue Werk mit erheblichen Anlaufschwierigkeiten zu kämpfen, die den betriebswirtschaftlichen Erfolg beeinträchtigten. Auf längere Sicht erwies sich die Investition jedoch als äußerst zukunftsfähig, da der Standort seit den 1990er Jahren im Zuge der Ausbildung globaler Wertschöpfungsketten innerhalb des Sartorius-Produktionsnetzwerks eine zentrale Funktion übernahm und weiter expandierte.

In der abschließenden Diskussion stand die Frage nach den Investitionsmotiven der höchst unterschiedlich strukturierten Familienunternehmen im Zeitverlauf im Vordergrund. Bei aller Vielfalt im USA-Engagement der vorgestellten Familienunternehmen gewannen dabei vor allem zwei Aspekte als zeitunabhängige, epochenübergreifende Aspekte an Kontur. Zum einen erscheint die schiere Größe des US-Marktes als wesentlicher Punkt für seine beständige Attraktivität. Zum anderen stellt der Umstand, dass die USA in

vielen Phasen und Branchen die Technologieführerschaft hielten (und halten) einen weiteren Faktor dar, der die Anziehungskraft des US-amerikanischen Marktes erklärt. Vor dem Hintergrund dieser Konstanten leuchtet mithin unmittelbar ein, dass viele deutsche Familienunternehmen – bei allen unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen, Branchegegebenheiten, Größenstrukturen und verschiedenen, spezifischen Marktbedingungen – ein hohes Interesse an diesem Markt zeigten.

Darüber hinaus lassen sich – wie die historische Perspektive zeigt – quasi tausende weitere Gründe herauspräparieren, die wiederum sehr familienunternehmensspezifisch sind. Die Analyse von Fallbeispielen bleibt, so der Konsens, mithin als Aufgabe der Unternehmensgeschichte unverzichtbar, um das Verhältnis von allgemeinen Faktoren zu besonderen Konstellationen transparent zu machen.

Stephanie Tilly