
AKKUMULATION

INFORMATIONEN DES ARBEITSKREISES FÜR KRITISCHE UNTERNEHMENS- UND
INDUSTRIEGESCHICHTE

Nr. 17/2003

Intentionalisten und Funktionalisten in der Unternehmensgeschichte

Jan-Otmar Hesse (Frankfurt am Main)

Es war so schön in der Unternehmensgeschichte, als Theoriedebatten noch von Unternehmenshistorikern geführt wurden, die sich intensiv und ausschweifend mit ganz unterschiedlichen Theorieansätzen aus den Nachbardisziplinen der Wirtschaftsgeschichte auseinandergesetzt hatten, vom schöpferischen Unternehmer Josef Schumpeters, über das Unternehmertum in den Schriften Fritz Redlichs, über das viel zitierte „Structure follows Strategy“ eines Alfred D. Chandler bis hin zur jüngsten totalitären Theoriemodus in der Unternehmensgeschichte, der Neuen Institutionenökonomie im Anschluß an Douglas North und Oliver Williamson. Es war eine abseitig der umkämpften Märkte geführte Diskussion innerhalb einer unpopulären Teildisziplin der Wirtschaftsgeschichte, die – von den Moden der Alltagsgeschichte, der oral history und später des linguistic turn und der Kulturgeschichte unbelästigt – langsam und einsam ein komplexes Theoriegebilde zur historischen Analyse von Unternehmen entwickeln konnte.

Vorbei die schöne Zeit. Ein mühevoll und unter lautstarken, mit spitzer Feder und stumpfer Geldbörse geführten Auseinandersetzungen herangebildetes Theoriemodell ist nun im Verschwinden begriffen. Nicht daß hier eine offene Auseinandersetzung geführt worden wäre. Eine neue Position trat seit dem Boom der beginnenden 1990er Jahre in die Debatte über die historische Unternehmensforschung ein, die sich gar nicht erst mit den alten und vermeintlich veralteten Theoriemodellen auseinandersetzte, sondern sofort den Anspruch der Innovation vertrat und einen Richtungswechsel vornimmt. Wir wollen Akteure dieser Position zunächst mangels eines treffenden Fraktionsbegriffs die „Intentionalisten“ nennen,¹ die die Unternehmerpersönlichkeit wieder als die treibende Kraft bei der Gestaltung und Entwicklung der Unternehmen entdeckt haben, genau jene Figur, die in der Theoriebildung gerade erst zu den Akten gelegt worden war. Als eine Ironie der Geschichte muß es in dieser Hinsicht erscheinen, daß diese Position gerade im Umfeld der „Geschichte und Gesellschaft“ auftaucht, jenem Organ, das ursprünglich gegen jede Form der Intention als Triebfeder der historischen Entwicklung angetreten war. Ausgerechnet der englische Betriebswirtschaftler Mark Casson schreibt in der der Institutionenökonomie gewidmeten Ausgabe 4/2001 den theoretischen Aufsatz über die Unternehmensgeschichte, der die Neue Institutionenökonomie letztlich dazu verwendet, den Unternehmer als zentrales Lenkungsorgan des Unternehmens wieder einzuführen, jetzt freilich nicht über das Patriarchat, die Unterdrückung, Ausbeutung oder die organisierten Interessen oder Kartelle regierend, sondern durch asymmetrische Informationen, Informati-

¹ In Anlehnung an eine ältere Diskussion bei Norbert Frei: Wie modern war der Nationalsozialismus? In: GG 19(1993), S. 367-387.

onskostenvorteile, Suchkosten oder ähnliches – man könnte es auch veraltet mit Genie übersetzen.² Ausgerechnet eine komplett ihrer strukturalistischen Dimension entkleidete Neue Institutionenökonomie kommt hier zu Wort, während Übertragungen beispielsweise des principal-agent-problems auf andere Bereiche des Unternehmens, die in der gängigen Vorstellung einer hierarchischen Unternehmensorganisation dem einflußreichen Unternehmer nachgeordnet sind, hier – wie auch in anderen Arbeiten der „Intentionalisten“ nicht erscheinen. Natürlich gibt es auch weiterhin untheoretisch arbeitende Intentionalisten in der Unternehmensgeschichte, die wenigstens den Vorteil haben, daß sie ihre Leitsätze zur historischen Unternehmensforschung nicht als die neuesten Errungenschaften epistemologischer Selbstzerfleischung ausgeben. So ist die Leitfrage von Günther Schulz, „ob sich [...] Züge eines ‚Medienunternehmers‘ als eines spezifischen Unternehmertypus herausarbeiten lassen, ob es über die historischen Epochen hinaus und die Grenzlinien zwischen den Medien hinweg eine ‚äußere‘ oder eine ‚innere‘ Einheit der Medien gab und gibt“, geradezu erfrischend altmodisch.³ Denn wenn – wie im Bereich der Medienunternehmen – bislang nahezu keine methodische unternehmenshistorische Vorarbeit geleistet wurde, scheint es durchaus legitim, ja nahezu zweckmäßig, gleichsam im Zeitraffer die gesamte Vielfalt der theoretischen Einbahnstraßen erneut zu durchlaufen, wenn auch die Rede von einer „inneren“ Einheit von Unternehmer- und Unternehmenstypen etwas bedenklich stimmen mag. Wenn nun aber die moderne Unternehmensgeschichte mehr sein soll als der Rückfall in das „Männer machen Geschichte“ durch die Geheimtür der Unternehmensgeschichte, so muß doch wohl auch die Personalisierung auf diesem Gebiet einen theoretischen Überbau erhalten.

Hier treten die Funktionalisten auf den Plan und zwar am liebsten mit ihrer Geheimwaffe, dem Netzwerkbegriff. Man könnte in dieser Hinsicht Josef Schumpeter gar als den Ahnherren der Funktionalisten bezeichnen, insofern er doch dem Unternehmer im Gesamtprozeß des wirtschaftlichen Wachstums die entscheidende Rolle zuspricht. Damit sind die Funktionalisten sicherlich in besserer Gesellschaft als die Intentionalisten (freilich ist Schumpeter an den Stellen, an denen er zu klären versucht, woher der Unternehmer seine „schöpferische“ Kraft nimmt klassischer Intentionalist). Das Kennzeichen der modernen Funktionalisten scheint demnach zu sein, daß sie, anders als es beispielsweise noch Jürgen Kocka 1975 mit seiner Typologie des Unternehmers getan hatte,⁴ die Unternehmerfunktion aus der Umwelt des Unternehmens ableiten. „Es wird deutlich“ so schreibt der Funktionalist Christof Biggeleben, „daß das Unternehmen nicht in einem luftleeren Raum agierte, sondern seinerseits Impulse setzte, andererseits Anstöße von außen aufnahm und auf sie reagierte. ... Wolbrings Studie unterstreicht, daß eine alleinige Konzentration auf die internen Vorgänge im Unternehmen zu kurz greifen würde und wesentliche Zusammenhänge ausgeblendet blieben. Denn wer würde sich heute noch in dem Maße an Krupp und seine ‚Krämerbude‘ erinnern, wenn Alfred nicht die Kommunikation mit dem preußischen Herrscher gesucht und einen Teil seiner Produktion

² Vgl. Casson, Mark C.: Institutional Economics and Business History: A Way Forward? In: Business History 39,4 (1997), S.151-171, insbes. 153. In ähnlicher Argumentation und später von der Informationsökonomie berechtigterweise widerlegt bereits: Stigler, George J.: Information and the Labor Market. In: Journal of Political Economy 70 (1962), S.104.

³ Schulz, Günther: Unternehmer im Medienbereich: Historische Entwicklungen, Kennzeichen, Fragen. In: Schulz, Günther (Hg.) Geschäft mit Wort und Meinung. Medienunternehmer seit dem 18. Jahrhundert. München 1999, S.9-21, hier: 14.

⁴ Kocka, Jürgen: Unternehmer in der deutschen Industrialisierung. Göttingen 1975

auf Kanonen umgestellt hätte?“⁵ Verbirgt sich hinter der sicherlich berechtigten Kritik an der „alleinigen Konzentration auf die internen Vorgänge“ nicht eigentlich das Plädoyer für die alleinige Untersuchung der Außenbeziehungen von Unternehmen? In dieselbe Richtung weist auch der Versuch, die Frage nach dem „Proprium“ des Unternehmens, d.h. nach dem systemischen Kern unternehmerischer Organisationen, als „verkrampt“ abzustufen.⁶ Wenn auch dieser Zweig der funktionalistischen Unternehmertheorie zumindest anteilig der Tendenz geschuldet sein mag, daß sich nicht unerhebliche Truppenkontingente der klassischen Bürgertumsforschung in die Unternehmensgeschichte aufgemacht haben, weil sie dem Mißverständnis unterliegen, daß hier noch luxuriöse Forschungsfinanzierung zu requirieren sei, so bringt die hierdurch importierte Ideologie doch auch inhaltliche Fronten auf. Wenn die Unternehmer lediglich in ihrer gesellschaftlichen Funktion behandelt werden, was konstituiert sie dann als Unternehmer? War Friedrich Alfred Krupp – so könnte man im Anschluß an die Arbeit von Barbara Wolbring ja berechtigterweise fragen – nicht zuletzt deshalb der Prototyp der öffentlichen Person und des „networkers“, weil er in seinem Unternehmen überflüssig war? Heinrich Dräger, eine andere Figur der funktionalistischen Unternehmensgeschichte, konnte 1932 Einfluß auf die Pläne zu Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen gewinnen und war selbst nach dem Zweiten Weltkrieg noch so einflußreich, daß er dem Historiker Avraham Barkai und anderen ein deutungsmächtiges Bild über diese Schicksalsjahre der Deutschen Geschichte in die Feder diktieren konnte. Warum er hierzu Unternehmer sein mußte, und ob sein Einfluß den Erfolg seines Unternehmens begünstigte, ist angesichts der Identifizierung des „Netzwerkes“ zweitrangig.⁷ Die Expansion der Bürgertumsforschung ist demnach kein neuer oder gar methodisch reflektierter neuer Themenbereich, als der er jüngst noch von Paul Erker vorgestellt wurde,⁸ sondern nichts weiter als eine friedliche Durchdringung der Unternehmensgeschichte durch die Funktionalisten, die in der Sozialgeschichte unter dem Druck des linguistic turn nach neuem Betätigungsraum suchen und nun die neuen sozialen Eliten als „Phoenix aus der Asche“ in der Unternehmerschaft vermuten.⁹ Und der veraltete institutionenökonomische Ansatz von Mark Casson dient hierbei lediglich als methodisches Feigenblatt der dergestalt erneuerten Suche nach den Mächtigen und Einflußreichen in der Gesellschaft (früher hätte man Kapitalisten gesagt). Casson leitet nämlich aus dem Networking die Informationskostenvorteile der innovativen Unternehmer und damit deren Erfolg ab.¹⁰ Das Unternehmen als Black Box, das Alfred Chandler in den 1960er Jahren so erfolgreich bekämpfte, ist zurückgekehrt in die deutsche Unternehmensgeschichte und zwar nicht wegen einer in der jüngeren Vergangenheit gewonnenen besseren Einsicht aufgrund solider Forschung, sondern schlicht, weil die theoretische Debatte nicht mehr stattfindet.

⁵ So Christof Biggeleben in seiner Rezension von Barbara Wolbrings „Krupp und die Öffentlichkeit“, 2002 in H-Soz-Kult.

⁶ Paul Erker „A New Business History“? Neuere Ansätze und Entwicklungen in der Unternehmensgeschichte. In: Archiv für Sozialgeschichte, 42 (2002), S. 557-604, hier: 558.

⁷ Lorentz, Bernhard: Industrieelite und Wirtschaftspolitik 1928-1950. Heinrich Dräger und das Drägerwerk. Paderborn 2001.

⁸ Erker, ebd. S. 590.

⁹ Wehler, Hans-Ulrich: Deutsches Bürgertum nach 1945: Exitus oder Phönix aus der Asche? In: Geschichte und Gesellschaft 27 (2001), S.617-634.

¹⁰ Casson, (wie Anm 2).

Warum betreiben die erfolglosen Unternehmer denn nicht einfach Networking, wenn ihnen die anderen das doch so erfolgreich vormachen – könnte man im Anschluß an die Casson-Lektüre fragen. Schwerwiegender noch ist aber der Einwand, der die gesamte Fokussierung auf die Unternehmerperson, und damit letztlich auch die heuristische Gegenüberstellung von Intentionalisten und Funktionalisten, zweifelhaft erscheinen läßt: Selbst wenn Unternehmer durch Networking oder durch Genie Informationsvorteile hätten,¹¹ was berechtigt denn dann zu dem zumeist von Funktionalisten vollzogenen Automatismus, daß er diese Informationsvorteile innerhalb des Unternehmens auch durchsetzen kann und damit den Erfolg? Nichts! Vielmehr lassen sich letztlich in jeder Unternehmensgeschichte (ob kleine ob große ob mittlere Unternehmen untersucht werden, ob Industrie-, Medien-, Dienstleistungs- oder andere Unternehmen im Mittelpunkt stehen) Widerstände auffinden, die Unternehmenshistoriker von der so angenehmen Fiktion einer eindimensionalen Maschine mit input und output doch gründlich – wenn auch manchmal schockhaft – kurieren. Das ist genau das, was unter dem Ansatz der Mikropolitik wirklich seit langem in Deutschland unternehmenshistorisch erforscht wird und (hier bin ich ganz entschieden anderer Meinung als Paul Erker¹²) sogar als eine Spezialität der deutschen Unternehmensgeschichte angesehen werden muß, mithin selbst gegenüber dem Ausland einen „Wettbewerbsvorteil“ darstellt.¹³ Daneben ist das gesamte Feld der innerbetrieblichen Informationsgewinnung (vgl. den Literaturbericht von Trevor Boyns in AKKUMULATION 13/2000 zum betrieblichen Rechnungswesen) bislang noch gar nicht untersucht worden, so daß selbst die Informationsgewinnung über die betrieblichen Daten immer mehr fragwürdig wird. Die Forschung über unternehmensinterne Lernprozesse, beispielsweise durch die Adaption von Managementwissen aus dem Ausland, hat gerade erst begonnen; wir wissen nur bei wenigen Unternehmen, wie diese Wahrnehmung von externen Einflüssen intern verarbeitet und in Unternehmenspolitik umgesetzt wurde. Die unternehmenshistorische Forschung kann also sehr einfach nachweisen, daß gegen den unternehmensinternen Einfluß von genialen oder mächtigen Unternehmern der strukturelle Widerstand und die „Reibungsverluste“ innerhalb von Organisationen sprechen – und genau das ist ja auch die theoretische Leistung der Neuen Institutionenökonomie, die man freilich innerhalb des Unternehmens ebenso anwenden muß wie außerhalb des Unternehmens.

Also gibt es den Unternehmer als wichtigen und untersuchenswerten Akteur gar nicht? Gibt es doch! Aber nicht so, wie die Funktionalisten ihn gerne haben möchten. Ein verbreitetes Mißverständnis in der Unternehmensgeschichte, so wäre mit Niklas Luhmann zu formulieren, ist die Annahme, daß Unternehmen „aus konkreten Menschen und Beziehungen zwischen Menschen“¹⁴ bestehen. Die Unternehmerpersonen sind zuallererst mythologische Fiktionen des Unternehmens, die diese Organisation zur eigenen Selbstbeschreibung produziert. In zweiter Linie werden diese

¹¹ Bei Hansjörg Siegenthaler kann sich aber jeder davon überzeugen lassen, daß zusätzliche Informationen und damit auch Netzwerke durchaus hinsichtlich der Entscheidungsfähigkeit von Unternehmern (oder anderen Personen) nachteilig sein können. Siegenthaler, Hansjörg: Regelvertrauen, Prosperität und Krisen. Die Ungleichmäßigkeit wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung als Ergebnis individuellen Handelns und sozialen Lernens. Tübingen 1993.

¹² Erker behauptet dagegen, daß der Arbeiter in der dt. Unternehmensgeschichte nicht erforscht sei, 2002, S. 559-

¹³ Weil ich erst später dazu gekommen bin, kann ich hier getrost von einer „Bochumer Schule“ der Unternehmensgeschichte reden, gemeint sind die Arbeiten von Thomas Welskopp, Macht und Arbeit im Hüttenwerk, 1991, Werner Plumpe: Betriebliche Mitbestimmung in der Weimarer Republik, München 1999, und Karl Lauschke: Die Hoesch-Arbeiter und ihr Werk. Essen 2000. Und neu auch: Dietmar Süß: Glückauf in der Oberpfalz, (erscheint demnächst) bzw. die Weiterentwicklung des Ansatzes, Ders.: Mikropolitik und Spiele. zu einem neuen Konzept in der Arbeiter- und Unternehmensgeschichte. In: Hesse, Jan-Otmar u.a. (Hg.): Kulturalismus, Neue Institutionenökonomie oder Theorievielfalt. Essen 2002, S. 117-136.

¹⁴ Niklas Luhmann: Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main 1998, S. 24.

Unternehmerpersonen dann von der Unternehmensgeschichte (hier vor allem von Intentionalisten und Funktionalisten) produziert. Um diese Kritik gleich vorwegzunehmen: Natürlich gab es reale Personen, Alfred Krupp, Heinrich Dräger und Karl den Großen. Aber diese Personen, ihre Motivationen und ihre Intentionen sind für uns nicht mehr zugänglich, sondern wir können uns nur auf die semantischen Konstruktionen der Person beziehen. Und hier ist eben der Unterschied ein ganz wesentlicher durch den z.B. Alfred Krupp zum einen als Unternehmer und zum anderen als Bürger oder Politiker konstruiert wird. Die jeweiligen Figuren rekurren auf ganz unterschiedliche Bezugssysteme, und die Unternehmensgeschichte – das sagt der Name ja schon sehr eindeutig – interessiert sich eben nur für ein Bezugssystem hiervon. Deshalb muß die semantische Konstruktion von Unternehmerpersonen auch auf das Unternehmen rückbezogen werden und nicht auf das Bürgertum, nur weil irgendwann im Verlauf der Geschichte einmal ein Organismus existierte, der zufällig beide Bereiche in sich vereinigt hat. Geht man weiter in die Moderne, d.h. widmet man sich der Unternehmensgeschichte nach dem Zweiten Weltkrieg, läßt sich ohne diese Einsicht kaum noch arbeiten, denn zweifellos wichtige Unternehmerpersönlichkeiten, wie z.B. Axel Springer sind nur noch als mythische Konstruktionen greifbar.¹⁵ Alfred Kieser und Cornelia Hegele konzentrieren sich in einem anregenden Aufsatz zu den Biographien über den General-Electric CEO, Jack Welch, auf den Aspekt der Mythenbildung: Nicht die Unternehmerperson als Person und als Hort genialer unternehmenspolitischer Entscheidungen ist wichtig für das Unternehmen, sondern die semantische Konstruktion der Unternehmerperson wirkt steuernd innerhalb wie außerhalb des Unternehmens, und der Unternehmer selbst hat darauf zu achten, daß er die Konstruktion seiner eigenen Legende kontrollieren kann.¹⁶ Eric Guthey findet in der semantischen Konstruktion der Person des CNN-Gründers Ted Turner die interessante Praxis des „cross-dressings“, des Wechselspiels zwischen den beiden Geschlechtern, mit der Turner männliche Härte und weiblichen Instinkt öffentlichkeitswirksam als seine Charaktermerkmale proklamiert – eine interessante Parallele zur Biographie von Axel Springer.¹⁷

Es gibt also eine Möglichkeit, den Unternehmer untersuchen zu können, ohne deshalb „Intentionalist“ oder „Funktionalist“ sein zu müssen, das als Trost für diejenigen, denen die Analyse von Bilanzen, die betriebswirtschaftliche Rekonstruktion von Unternehmenspolitik und die staubtrockene Auffindung von Quellen über die unteren Managementebenen oder Verwaltungsstellen ein Grauen ist. Es gibt eine Möglichkeit, die Unternehmenskommunikation zu untersuchen, ohne in Theoriemodelle zurückfallen zu müssen, die vor Jahrzehnten nach zähen Diskussionen überwunden worden sind. Und es gibt also eine Möglichkeit, selbst dann alle Ebenen (die m.E. überhaupt nicht ausschließlich als hierarchische Konstruktion vorstellbar sind) des Unternehmens angemessen zu berücksichtigen, wenn man den Unternehmer in den Mittelpunkt der historischen Analyse stellt.

¹⁵ Stöber, Rudolf: Axel Springer. Ein Medienunternehmer mit Fortune. In: Schulz, Günther (Hg.) *Geschäft mit Wort und Meinung. Medienunternehmer seit dem 18. Jahrhundert*. München 1999, S.292-310.

¹⁶ Hegele, Cornelia / Kieser, Alfred: Control the Construction of Your Legend or someone Else Will. An Analysis of Texts on Jack Welch. In: *Journal of Management Inquiry* 10,4 (2001), S.298-309

¹⁷ Zu Springer: Er sei „fast feminin empfänglich für die Stimmung anderer“ gewesen (Hans Dieter Müller, 1968) oder „ein Mann mit femininen Zügen oder eine Frau in Männergestalt“ (Michael Jürgs, 1995), zit. n. Stöber, in: Schulz, 1999, S. 292. Vgl. Guthey, Eric: Ted Turner's Coporate Cross-Dressing and the Shifting Images of American Business Leadership. In: *Enterprise & Society* 2 (2001), S.111-142.

Wie das Unternehmen jeden Tag aufs Neue den Unternehmer und sich selbst als Organisation semantisch konstruiert, so konstruiert auch die Unternehmensgeschichte das Unternehmen als ihren Gegenstand. Kritische Unternehmensgeschichte kann vor diesem Hintergrund nur sein, sich der Konstruiertheit des Gegenstandes durch die eigene Geschichtsschreibung bewußt zu sein oder durch theoretische Reflexion zumindest bewußt zu werden. Hierzu dient eine Debatte in der Unternehmensgeschichte, die unabhängig davon ist, ob die Unternehmensgeschichte als eigenständige, wohl behütete und unbeachtete Teildisziplin der Wirtschaftsgeschichte weiterhin existiert. Theorielose Unternehmensgeschichte hat es immer gegeben und dies war keineswegs ein Nachteil für die Forschung, welche immerhin um empirische Ergebnisse deutlich erweitert wurde. Noch nie war die implizite unreflektierte Theorieanwendung aber so einflußreich, noch nie gab es einen derart unausgesprochenen Konsens zwischen einst prinzipiell unvereinbaren Positionen der „Intentionalisten“ und „Funktionalisten“, wie ihn die Neue Institutionenökonomie seit einigen Jahren ermöglicht hat, in der Ausnahmesituation eines von der Arisierung-, Raubgold- und Zwangsarbeiterkonjunktur getragenen finanziellen Booms der Unternehmensgeschichte, der freilich derzeit zu Ende geht.

Stillegung einer Legende. Oberursel und die Motorenfabrik 1918-1934.

Roman Köster, Frankfurt am Main

Im Frühjahr 1932 wurde das Werk Oberursel, die ehemalige Motorenfabrik Oberursel (MO) von der Humboldt-Deutzmotoren AG stillgelegt: scheinbar das endgültige Ende des traditionsreichen Unternehmens, das im Ersten Weltkrieg die Umlaufmotoren für die Jagdflieger von Richthofen und Bölcke gebaut hatte. Es war ein schwerer Schlag nicht nur für die Belegschaft, sondern auch für die Stadt Oberursel, deren potentester Steuerzahler gleichsam über Nacht ausfiel, auf den man sich bei der Durchführung vieler städtischer Projekte verlassen hatte. Wie kam es dazu? Warum wurde die Motorenfabrik stillgelegt, obwohl sie eines der rentabelsten Werke von Humboldt-Deutz war? Welche Anstrengungen unternahm die Stadt Oberursel, um diesen Verlust auszugleichen? Warum wurde das Werk nur zwei Jahre später wiedereröffnet? Dieser Artikel verfolgt den Zweck, anhand der genannten Problemstellung die Geschichte der Motorenfabrik Oberursel als ein besonderes Beispiel für die Bedingungen des Überlebens von Unternehmen zu skizzieren und daran weiterführende Fragestellungen anzuschließen.

1. Die Entwicklung der Motorenfabrik Oberursel bis Anfang der 1930er Jahre

Die Motorenfabrik Oberursel¹ wurde 1892 von dem Ingenieur Willy Seck gegründet, dem es gelungen war, einen herkömmlichen Petroleummotor mittels eines neuen Einspritzverfahrens für den Treibstoff zu verbessern. Dadurch konnte der Nachfrage nach flexiblen Kraft- und Energiequellen für kleinere und mittlere Betriebe entsprochen werden. 1898 wurde das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft umgewandelt und das Sortiment sukzessive erweitert. Zu Beginn des neuen Jahrhunderts wurden neben Motoren für alle denkbaren Arten von Treibstoffen auch Grubenlokomotiven, Bandsägen, Lokomobile etc. hergestellt; eine erstaunliche Vielfalt bei einer Belegschaft, die die Stärke von 300 noch nicht überschritten hatte. Während des Ersten Weltkrieges expandierte das Unternehmen vor allem durch die Produktion von Umlaufmotoren für Fokker-Flugzeuge. Wegen dieser Heeresaufträge konnte die Motorenfabrik ihre Kapazitäten erweitern, sah sich aber nach Beendigung des Krieges vor große Probleme gestellt: Die Heeresaufträge fielen weg, die Umlaufmotoren durften nach den Bestimmungen des Versailler Vertrages nicht mehr produziert werden. Hier schaffte es die Motorenfabrik nicht, diesen Ausfall durch die Eröffnung neuer Geschäftsfelder zu kompensieren. Beispielsweise endete die kostenintensive Entwicklung und Produktion eines Fahrradhilfsmotors aufgrund technischer Unreife und mangelndem Marktpotentials in einem ökonomischen Fiasko und trug mit dazu bei, dass die MO 1921 eine Interessengemeinschaft mit der Gasmotorenfabrik Deutz einging, durch die sie die ökonomische Selbständigkeit faktisch verlor.²

Die Veränderungen, die mit der Bildung der Interessengemeinschaft einhergingen, waren umfassend. Die Produktion wurde ab 1923 auf wenige Typen kompressorloser Zweitakt-Rohölmotoren

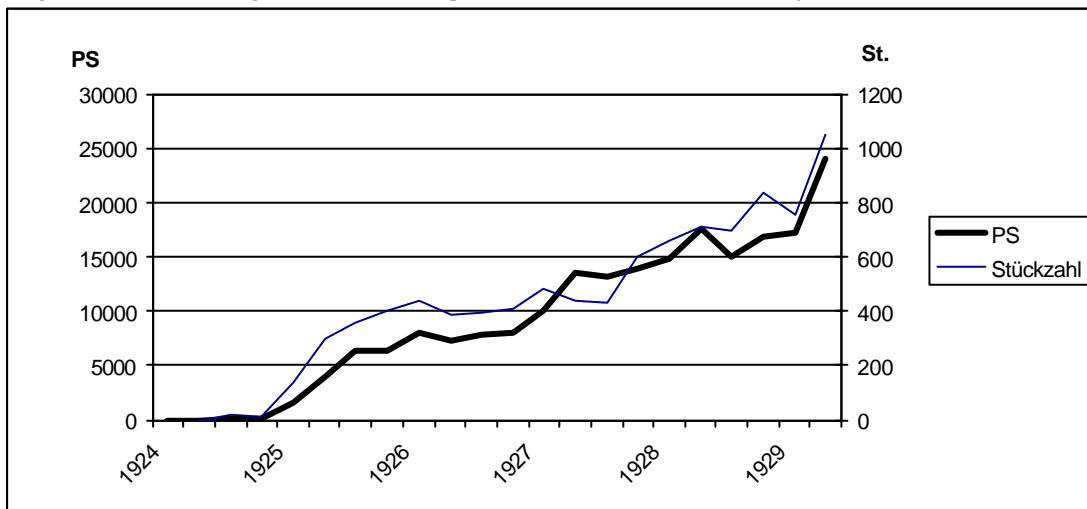
¹ Für einen genaueren Überblick zur Geschichte der MO (trotz sachlicher Fehler) s. Petran, Helmut: Ursella II. Mühlen, Fabriken und Menschen am Urselbach. Ein Beitrag zur Industrie- und Sozialgeschichte im Frankfurter Raum seit 1850. Frankfurt am Main 1980. Zur Geschichte von KHD: Goldbeck, Gustav: Kraft für die Welt. Köckner-Humboldt-Deutz 1864-1964. Köln 1964.

² Interessensgemeinschaftsvertrag zwischen der Gasmotorenfabrik Deutz AG in Köln-Deutz und der Motorenfabrik Oberursel AG (4.11.1921). Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv (RWVA).

stehender Bauart von 6 bis 50 PS (PM-Serie) zusammengestrichen. Weitere Änderungen betrafen Vertrieb und Verwaltung, die sukzessive in Köln zentralisiert wurden. Oberursel war die Verbindung nicht zuletzt deswegen eingegangen, um von der weltweiten Vertriebsorganisation von Deutz zu profitieren. So wurde jedoch auch ein dauerhafter Standortnachteil Oberursels festgeschrieben: Der in Deutz zentralisierte Vertrieb verursachte hohe Versandkosten, und die Zentralisierung der Verwaltung führte zu starken Reibungsverlusten durch die komplizierte Kommunikation zwischen Oberursel und Köln.

Helmut Stein, später Betriebsdirektor von KHD und ein wichtiger Betriebstechniker im NS,³ kam 1925 nach Oberursel und stellte den Betrieb konsequent auf Serienfertigung und Fließarbeit um: War die MO bis in den Weltkrieg hinein geprägt durch ein großes Sortiment bei relativ schmaler Belegschaft, was eine starke Konzentration auf Einzelfertigung und Facharbeit implizierte, wurde mit der Serienfertigung der Motoren nicht nur deren Montage am Fließband getätigt, sondern auch die Einzelteilfertigung ging auf mehreren, quer zum Hauptband hin verlaufenden Bändern vorstat-ten.⁴ Gleichzeitig wurde in anderen Bereichen die Eigenverantwortlichkeit der Arbeiter gestärkt (vor allem bei der Materialprüfung) und Kompensation für den Akkord in der Verschönerung der betrieblichen Umwelt geschaffen.⁵ Hatte die Motorenfabrik bis 1925 noch große finanzielle und betriebliche Probleme gehabt, prosperierte das Unternehmen nun. Der Umsatz konnte zwischen 1925 und 1929 um das Dreifache gesteigert werden. Trotz zunehmend höherer Löhne wurden die Selbstkosten zwischen 1925 und 1929 um ein rundes Drittel gesenkt.

Diagramm: Entwicklung der PM-Motorenproduktion im Werk Oberursel (je Quartal)⁶:



Nach dem Gewinnverteilungsschlüssel zwischen Deutz und Oberursel von 3:1 mußte Oberursel seit 1926 Gewinne abführen. 1928 und 1929 erwirtschaftete Oberursel einen über dem von Deutz lie-

³Zu Stein: Rütger, Martin: Zur Sozialpolitik bei Klöckner-Humboldt-Deutz während des Nationalsozialismus: "Die Masse der Arbeiterschaft muß aufgespalten werden". In: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 33 (1988/2), S.81-117.

⁴Jarre, Johannes: Formen der Fließarbeit. In: Deutz-Humboldt-Oberursel-Nachrichten Nr.8, Oktober 1929, S.2. RWWA Abt.107, Gr.VIII, Nr.5.

⁵RWWA Abt.107, Gr.7, Bd.16c – Helmut Stein: Fertigungs- und Führungsaufgaben in der Gegenwart. Erfahrungen in einer Motorenfabrik (niedergeschrieben 1944/45).

⁶Zusammengestellt nach: RWWA Abt.107, Gr.VIII, Bd.5 - Rudolf Müller: Zehntausend PM-Motoren. Deutz-Humboldt-Oberursel-Nachrichten Nr.7 (September 1929), S.1.

genden Gewinn. Erst ab Herbst 1930 verschlechterte sich die Situation der Motorenfabrik zusehends, aber zu diesem Zeitpunkt steckte das (seit der Fusion im Oktober 1930) Gesamtunternehmen Humboldt-Deutz bereits in einer schwerwiegenden Krise. Dass die PM-Motorenfertigung indes rentabel sein würde, war für die Deutzer Verantwortlichen keine Überraschung. So schrieb Arnold Langen schon 1925 an Peter Klöckner: „Oberursel wird von allen Werken der Interessensgemeinschaft auf die Dauer wohl am besten arbeiten. Das wird nicht unbekannt bleiben und könnte dann zu Begehrlichkeiten der Oberurseler Aktionäre [...] führen.“⁷ Insofern war man auch nur begrenzt bereit, die Rentabilität der Motorenfabrik als Oberurseler Eigenleistung zu akzeptieren. Umgekehrt verschwand mit den skizzierten betrieblichen Änderungen die „alte MO“ auf Dauer nicht nur aus dem Handelsregister.

2. Die Stilllegung der Motorenfabrik

1931 beschloß die (seit der Fusion 1930) Humboldt-Deutzmotoren AG den Standort Oberursel stillzulegen und die Fertigung der PM-Motoren nach Deutz zu verschieben.

Der Grund für die Stilllegung ist wohl in drei Faktoren zu suchen: Erstens verursachte der Versand von Oberursel nach Köln durch den in Köln zentralisierten Vertrieb fortlaufende Kosten. Zweitens war mit den infolge der Krise in die Wege geleiteten Sparmaßnahmen eine grundlegende Restrukturierung der Kölner Betriebe verbunden, um durch die rationellere Einteilung des Deutzer Betriebes die Rentabilität des Unternehmens bei insgesamt verringerter Ausbringung zu verbessern. Die Stilllegung ist so zu verstehen im Kontext einer Neuaufstellung des Konzerns nach der Fusion von Humboldt, Deutz und Oberursel im Oktober 1930. Drittens hatte Humboldt-Deutz am Standort Köln große Probleme mit der Arbeiterschaft. Im November 1930 kam es zu massiven Streiks gegen Lohnkürzungen und Entlassungen, welche die Lage des Unternehmens noch einmal verschärften.⁸ Insofern kann vermutet werden, dass durch die Verlegung der PM-Motorenfertigung nach Deutz die angespannte Situation am Kernstandort verbessert werden sollte.

Für Oberursel war diese Entscheidung eine Katastrophe, denn die Motorenfabrik stellte allein 35% des Steueraufkommens. In der Folgezeit mußten die Straßenbeleuchtung drastisch eingeschränkt und das Lyzeum geschlossen werden. Die Stadt war sich bewußt, daß die Abhängigkeit von einem einzigen Unternehmen nicht unproblematisch war. Immerhin war seit Mitte der 1920er Jahre – allerdings erfolglos – versucht worden, in Oberursel neue Industrie anzusiedeln. Daß die Voraussetzungen dafür jetzt, nachdem das Kind in den Brunnen gefallen war, sich nicht gebessert hatten, stand den Verantwortlichen Oberursels klar vor Augen.

Fast erschien es deswegen als ein Geschenk des Himmels, als die Gummiwarenfabrik Fritz Peters AG aus Klein-Auheim in der Nähe von Hanau ihren Betrieb an anderer Stelle erweitern wollte, weil ihr die dortigen Grundstückspreise als zu hoch erschienen. Die Stadt Oberursel war bereit, dem Unternehmen sehr weit entgegenzukommen, u.a. durch die Erlassung sämtlicher kommunalen Abgaben auf fünf Jahre, sollte eine Belegschaftszahl von über 200 erreicht werden. In der Folgezeit stellte sich allerdings heraus, daß ernsthafte Verlegungsabsichten bei der Gummiwarenfabrik nicht be-

⁷ Schreiben von Arnold Langen an Peter Klöckner (13.3.1925). RWWA Abt.107, Gr.V, Bd.9.

⁸ Vgl. Rüter, Martin: Arbeiterschaft in Köln 1928-1945. Köln 1990.

standen: Es handelte sich lediglich um ein taktisches Manöver, um die Konditionen in Klein-Auheim zu verbessern.⁹

Ein ernstzunehmenderes Projekt war das Vorhaben des Ingenieurs Jakob Usinger, der einen Kreis von ehemaligen Werksangehörigen um sich versammelt hatte, in dem ein Konzept zur Wiedereröffnung der Motorenfabrik erarbeitet worden war. Usinger hatte seine berufliche Laufbahn 1903 als Monteur bei der Motorenfabrik begonnen und sich über mehrere Stellungswechsel bei Berliner Unternehmen zum Betriebsdirektor einer Magdeburger Bergwerksgesellschaft hochgearbeitet. Er war bereit, auf mehrere seiner Patente, die vor allem Verbesserungen der Getriebetechnik von Motorlokomotiven betrafen, zu verzichten, um in Oberursel wieder eine Motorenfabrik aufzumachen, die an die alte MO anknüpfen sollte. Das meinte die Orientierung an der Fertigungsweise der Motorenfabrik vor Bildung der IG mit Deutz: Typisierung und Rationalisierung sollten zugunsten der stärkeren Betonung der Kompetenz des einzelnen Facharbeiters zurückgenommen werden. Das Sortiment sollte die Fertigung von Motorlokomotiven, Lokomobilen, Bandsägen umfassen, also ebenfalls entsprechend der Produktion der MO vor 1921. Dieses Vorhaben war auf 500.000 RM staatlichen Kredit angewiesen, da es für das Projekt Ende 1932 ausgeschlossen war, von den Banken irgendwelche Gelder zu erhalten. Diese Vorleistung wurde von den staatlichen Stellen jedoch verweigert: In ihrer Argumentation hätte die Neueröffnung einer solchen Fabrik bei angenommener konstanter Nachfrage nicht zu einer Linderung, sondern lediglich zu einer Verschiebung der Arbeitslosigkeit geführt.

4. Die Wiedereröffnung der Motorenfabrik

Usinger hatte sich zuerst an die Stadt Oberursel gewandt, deren Bürgermeister Horn das Projekt zwar förderte, aus einem gewissen Fatalismus heraus jedoch ausreichenden Elan vermissen ließ, zumindest in der Wahrnehmung Usingers, der sich mit Horn schließlich vollständig überwarf. Der Konflikt eskalierte, als Horn Usinger aufforderte, es „doch einmal über die Partei zu versuchen“, was Usinger als den Affront verstand, als der diese Aufforderung wohl auch gemeint war. Mit der Ablösung des parteilosen Horns und der Ersetzung durch seine nationalsozialistischen Nachfolger Lange und Weiß kam jedenfalls ein anderer Wind in die Sache: Es wurde wirklich angefangen, „es über die Partei“ zu versuchen. Das führte im Herbst 1933 zu einem Schriftwechsel mit dem preußischen Ministerpräsident Göring, in dem man einerseits die Lage der Stadt schilderte, wohl nicht zuletzt aber auch an seine Vergangenheit als Jagdflieger im Ersten Weltkrieg erinnerte (Göring hat zeitweise während des Ersten Weltkriegs Fokker-Flugzeuge mit Oberurseler Umlauf-Motoren geflogen.) Dieser schaltete sich in die „Bewegung“ (so der Vorstand von Humboldt-Deutz) zur Wiedereröffnung der Motorenfabrik nun persönlich ein.¹⁰ Die Humboldt-Deutzmotoren AG versuchte indes, die politische Interessenlage zu ihren Gunsten auszunutzen, indem bestimmte Bedingungen für eine Wiedereröffnung gestellt wurden. Man bot an, den Bau neuer Lastwagen im Unternehmen zu unterlassen, wenn die Reichsbahn im Gegenzug die Firmen Faun, Hansa-Lloyd und Vomag zur Verwendung Deutzer Motoren bei der Lastwagenlieferung anhalten würde.¹¹ Schließlich erleichter-

⁹ Zur Geschichte der Gummiwarenfabrik F.Peter s. Hessisches Hauptstaatsarchiv, Wiesbaden, (HHStAW) Abt.502, Nr.4812. Erläuterung zur Anmeldung gemäß Gesetz 59 der Militärregierung in Sachen Koppel gegen Brüggemann und Dr.Ettlinger hinsichtlich Hessische Gummiwarenfabrik Fritz Peter AG in Klein-Auheim.

¹⁰ Protokoll der Aufsichtsratssitzung der Humboldt-Deutzmotoren AG vom 13.10.1933. RWWA, Abt.107, 111.2-3.

¹¹ RWWA Abt.107 – Gr.I, 25 Protokoll der Direktionssitzung am 19.10.1933; Die genauen Umstände sind etwas un-

te die Reichsbahn die Wiedereröffnung von Oberursel durch die Herausgabe neuer Aufträge. In Köln war man trotzdem nicht sonderlich glücklich mit der Wiedereröffnung der MO, „die nach dem Verlangen der politischen Stellen unvermeidlich geworden“ sei.¹²

Im Frühling 1934 nahm die Motorenfabrik ihre Produktion wieder auf. Bis Anfang der 1940er Jahre baute die MO ein- bis dreizylindrige schnelllaufende Diesel-Motoren,¹³ die Belegschaft erreichte in etwa die Hälfte des Standes von 1930. Auch wenn man in Oberursel damit nicht ganz zufrieden war, so hatte die Stadt doch „ihre“ MO wieder, wenn die „alte MO“ auch endgültig begraben war. In einer Oberurseler Regionalzeitung erschien 1934 ein langer Artikel über Geschichte und Gegenwart der MO, der die Bemühungen um die Wiedereröffnung erkennbar stilisierte und schlußendlich feststellte: „Man mag immer mit betriebswirtschaftlicher Rentabilität argumentieren. Dem gesunden Volksempfinden wird dieses immer unverständlich bleiben.“¹⁴ Das Wahrnehmungsmuster der „alten MO“ korrespondierte so sichtbar mit den Bemühungen um die Wiedereröffnung der Motorenfabrik und beinhaltete einen rationalisierungsfeindlichen Reflex, dessen Apologeten gewillt waren, in modernen Fertigungsweisen die Negation des Beitrags der Wirtschaft zum kulturellen Leben zu erblicken. Nur hatte das mit der in Oberursel neu aufgezogenen Produktion wiederum wenig zu tun.

Während des Zweiten Weltkrieges erlebte die MO eine Renaissance: 1941/42 wurde das Werk aufwendig instand gesetzt und die Produktion von vier- bis achtzylindrigen Motoren aufgenommen. Des weiteren wurde die Deutzer Flugmotorenentwicklung Ende 1940 nach Oberursel verlegt. 1944 kam, auf Veranlassung des Reichsluftfahrtministeriums, in begrenztem Umfang die Fertigung und Entwicklung von Jumo 222E-Motoren hinzu. Nach Demontage und langer Nutzung durch die US-Army wurde 1958 mit dem Lizenzbau von Orpheus-Triebwerken angefangen: Der Beginn der eigentlich dauerhaften Verbindung zwischen dem Standort Oberursel und dem Bau von Antrieben für Flugzeuge.¹⁵

5. Resümee

Die Motorenfabrik Oberursel ist einerseits der Fall eines Unternehmens, das in einer strukturschwachen Kommune eine hohe Bedeutung als Wirtschaftsfaktor besaß und Gegenstand starker regionaler Identifikation war, zugleich aber seit Beginn der 1920er Jahren von einem Großkonzern abhing, dessen unternehmerische Strategie letztendlich über Wohl und Wehe der Motorenfabrik entschied. Insofern ist die Motorenfabrik Oberursel ein Beispiel für das Verhältnis zwischen Unternehmen und kleinstädtischem Umfeld, das sich durch diese Fremdbestimmung beispielsweise von der Hohner-Geschichte Hartmut Berghoffs signifikant unterscheidet.

Zum anderen ist bei der Motorenfabrik die betriebliche Rationalisierung eines mittelgroßen Unternehmens zu beobachten, die sich signifikant von der gut erforschten Rationalisierung etwa in den

durchsichtig. So war zwischenzeitlich auch die Wiedereröffnung Oberursels als Lastwagenfabrik angedacht worden. Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung der Humboldt-Deutzmotoren AG vom 13.10.1933. RWWA, Abt.107, 111.2-3.

¹²Niederschrift der Ausschuss-Sitzung der Humboldt-Deutzmotoren AG am 20.2.1934 im Werk Deutz. RWWA Abt.107 – 111.2-8.

¹³Denkschrift: Was soll in Oberursel produziert werden? RWWA Abt.107, 111.2-7.

¹⁴Oberurseler Bürgerfreund Nr.100 (30.4.1934), S.1-3. Die Motorenfabrik Oberursel, ihre Geschichte und ihre Bedeutung. Der Betrieb, der dem Namen Oberursel Weltgeltung verschaffte.

¹⁵Petran, Ursella II.

Großunternehmen des Ruhrgebiets unterscheidet, deren Verlaufsformen durch eine bereits hochentwickelte Technologie determiniert waren. Die Ablösung einer von Facharbeit geprägten Einzel- fertigung durch eine hochgradig durchgeplante Serienproduktion innerhalb kürzester Zeit führte zur Ausbildung der Wahrnehmungsmuster der „alten“ und der „neuen“ Motorenfabrik, die im politischen Kampf um die Wiedereröffnung mit praktischen Interessen vermischt und politisch instrumentalisiert wurden – ohne jedoch praktischen Einfluß auf die Fertigungsweise nach der Wiedereröffnung zu gewinnen.

Aus dieser Miniatur einer Unternehmensgeschichte zeigt sich aber vor allem, daß sich die Form der Wahrnehmung eines Unternehmens mitunter verselbständigen kann und hierbei selbst der Anpassung an dessen faktische Existenz widersteht, sich vielleicht sogar soweit von ihr ablöst, daß sie schließlich eine Opposition zu dieser materiellen Existenz bilden kann. In der Situation der Werkschließung der Motorenfabrik Oberursel fungierte diese abgelöste Wahrnehmung und der Mythos eines Unternehmens gar als spezifische Form des „Überlebens“, die über das Fortbestehen der juristischen Körperschaft hinausging. Im Zusammenwirken mit einer zufälligen historischen Konstellation, in der eine Gruppe politischen Einfluß gewinnt, die die Organisation wieder aufleben lassen möchte, wird damit aus einem solchen historischen Zufall heraus die Wiedereröffnung der Motorenfabrik „kontingenzkausal“ möglich.

TAGUNGSBERICHT

Das Unternehmen als gesellschaftliches Reformprojekt. Strukturen und Entwicklungen von Unternehmen der moralischen Ökonomie.

Jahrestagung des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte am 4. und 5. Oktober 2002 in Frankfurt am Main – Institut für Sozialforschung

Im Frankfurter Institut für Sozialforschung, der Lehr-, Lern- und Forschungsstätte, die mit der Kritischen Theorie und der Figur des „nonkonformistischen Intellektuellen“ (Demirovic) verbunden ist, veranstaltete der Arbeitskreis für Kritische Unternehmens- und Industriegeschichte (AKKU) seine Jahrestagung, die sich mit „Strukturen und Entwicklungen von Unternehmen der ‚moralischen Ökonomie‘“ befasste. Es stand das „Unternehmen als gesellschaftliches Reformprojekt“ – so der Titel der Tagung – im Mittelpunkt des Interesses. Der Tagungstitel und die Auswahl der Beiträge knüpfen an jüngere theoriegeleitete Diskussionen des Arbeitskreises zur Mikropolitik in Unternehmen, zur Rolle der Unternehmenskultur und zu Bewußtseinsstrukturen in Unternehmen an. Zur Diskussion gestellt wurde ein Spektrum jüngerer empirischer Arbeiten zur Partei- bzw. Weltanschauungspresse, zu Wohnungsbauunternehmen, zu selbstverwalteten Betrieben und zu Genossenschaften, die allesamt auf die Reformphase der Bundesrepublik fokussieren.

Eine Tagung zur Unternehmensgeschichte am Institut für Sozialforschung – das weckt die Frage, welcher Art die diskutierten Forschungsansätze waren. Unternehmensgeschichte steht – immer

noch – im Ruch, eine affirmative Disziplin zu sein, die sich vornehmlich der Produktion von Erfolgsgeschichten in Festschriften und anderen Produkten unternehmensnaher Öffentlichkeitsarbeit widmet. Der Arbeitskreis für Kritische Unternehmens- und Industriegeschichte hat in den vergangenen Jahren gegen dieses Image erfolgreich angekämpft. Der kritische Akzent der Frankfurter Tagung lag in der Leitfrage, welche die Tagungsbeiträge strukturierte; nämlich inwiefern Organisations- und Bewusstseinsstrukturen in Unternehmen, die sich der Produktion moralischer Güter der Selbstversorgung und der Förderung ihrer Mitglieder mittels Selbstorganisation verschrieben haben und daher mit einem ausgesprochen gesellschaftspolitischen, bzw. -reformerischen Anspruch antraten, im Rahmen einer Marktwirtschaft bestehen können, ob sie Ausstrahlungskraft gewinnen, gar als Leitmodelle fungieren können. Vertragen sich langfristig die Ziele der moralischen Ökonomie mit Unternehmenszwecken, die am marktwirtschaftlichen Rahmen und der betriebswirtschaftlichen Rentabilität gemessen werden oder prägt der marktwirtschaftliche Rahmen der moralischen Ökonomie seinen Stempel auf? In drei Sektionen wurden „*Unternehmen als Medien der Meinungsbildung*“, die „*Konjunkturen alternativer Unternehmensorganisation*“ und „*Genossenschaften – Professionalisierung und Identität*“ unter dieser Leitfragestellung einer Analyse unterzogen.

Im Einleitungsvortrag erläuterte der Betriebswirt *Josef Wieland (Konstanz)* das Verhältnis von „*Unternehmensethik und gesellschaftlicher Relevanz von Unternehmenspolitik*“. Wieland unterschied mit Personal, Systemen und Organisation drei Ebenen, die von der Unternehmensethik als handlungsrelevant in den Blick genommen werden. Den drei Ebenen ordnete er Werte, informelle Institutionen und formale Institutionen zu. An aktuellen Beispielen des „Wertemanagements“ in einem weltweit operierenden Versandkonzern, in dem bestimmte Werte wie die Ächtung von Kinderarbeit von der Leitbildformulierung bis hin zur Applikation im Verhältnis zu Auftragnehmern von Experten begleitet werden, sowie zweitens der juristischen Vorschläge zur Organisationsverantwortung beleuchtete Wieland seine These, dass das Unternehmen mehr und mehr zu einem Leitmodell der Lösung gesellschaftlicher Probleme geworden sei. Er problematisierte auch die Folgen einer solchen Leitbildformulierung als moralischen Imperialismus bzw. Eurozentrismus.

In der anschließenden Diskussion wurde die Verlagerung bestimmter sozialer Lösungsansätze in das Feld der Unternehmen ausgehend von der Überlegung in Frage gestellt, dass Unternehmen am Markt orientiert sind und daher auf einen kurz- und mittelfristigen Handlungsrahmen fokussieren. Der Übernahme von infrastrukturellen Aufgaben wie die Bereitstellung von sozialen Dienstleistungen und die Gemeinwesenarbeit seien durch die unternehmerische Handlungsorientierung Grenzen gesetzt. Das Unternehmen werde nur so weit und so lange sich im Gemeinwesen engagieren, wie es daraus auch einen eigenen Gewinn ziehen könne.

Die erste Sektion zu *Unternehmen als Medien der Meinungsbildung*, die von Tim Schanetzky (Frankfurt/Main) geleitet wurde, analysierte mit der sozialdemokratischen Parteipresse und einem christlichen Pressedienst zwei einflussreiche Meinungsunternehmen mit einer bis ins Kaiserreich zurückreichenden Tradition.

Die Tragweite unternehmenshistorischer Forschung für eine moderne Partei- und Politikgeschichte zeigte *Jens Scholten (Bochum)* mit seinem Vortrag „*Ansätze zu einer Unternehmensgeschichte des Vorwärts nach 1945*“ auf. Der Unternehmensbereich der SPD, in dem agitatorische, kulturelle und

sozialpolitische Zwecke mit einer ökonomischen Orientierung notwendigerweise verbunden werden mussten, liefert allerdings gleichzeitig ein Beispiel dafür, dass Tendenzunternehmen dieser Art mit den Mitteln der traditionellen Unternehmensgeschichte, die sich auf das Führungshandeln des Managements und die Binnenorganisation des Unternehmens beschränkt, nur unzureichend zu untersuchen sind. Neben dem engeren Bereich des Unternehmens, der Verlag, Redaktion und Produktion umfasst, nimmt Scholtens akteursanalytischer Ansatz die Akteursgruppen innerhalb der Partei, mit ihren verschiedenen Gremien sowie mittels rezeptionsanalytischer Ansätze die Leserschaft als Adressaten in den Blick. Die Unternehmensentwicklung des Vorwärts, dessen bis ins Kaiserreich zurückreichende Tradition 1989 in der Fusion mit der Mitgliederzeitung der SPD endete, liefert keine Erfolgsgeschichte. Die zentralen Befunde Scholtens sind daher auch die Ursachen für das ökonomische Scheitern des Vorwärts (wohlgemerkt nicht des Unternehmensbereichs der SPD!). Der Interessenpluralismus von Parteiführung und Verlag, der die Unternehmenspolitik des Vorwärts prägte, seine uneinheitliche inhaltliche Linie, das Auseinanderklaffen von Produktgestaltung, Leserschaft und Zielgruppe, die zunehmende Konkurrenz um das Anzeigengeschäft am Pressemarkt sowie schließlich eine gegenüber der SPD offener eingestellte Presse hatten dem längst defizitären Vorwärts die Geschäftsgrundlage entzogen.

Thomas Schiller (Frankfurt) bot mit seinem Beitrag über „*die Geschichte des evangelischen Pressedienstes (epd)*“ als Chefredakteur des epd einen breitgespannten Einblick in die Geschichte verbunden mit einem praxisnahen Überblick über die Arbeit der evangelischen Publizistik vom Kaiserreich bis zur Gegenwart. Dabei zeigte er den Wandel vom Gegenprojekt gegen jegliche Gesellschaftsreform, das von kaisertreuen, konservativen, gerade auch gegen die Sozialdemokratie agierenden Akteuren getragen wurde, zu einem modernen, gleichermaßen an kirchlichem Mandat wie marktwirtschaftlicher Rentabilität orientierten Unternehmen, das trotz seiner strikten Überparteilichkeit gesellschaftspolitischen Reformbestrebungen heute näher als zu Zeiten seiner Gründung steht. In einem Exkurs präsentierte Schiller die Ergebnisse einer Tiefenrecherche zur Geschichte des Evangelischen Presseverbandes für Deutschland im Nationalsozialismus, der zufolge die in der Nachkriegszeit kolportierte Version eines 1937 erfolgten Verbots des damaligen evangelischen Pressedienstes als Legende entlarvt und die weitaus stärkere Verstrickung des eigenen Presseunternehmens in den Nationalsozialismus nachgewiesen werden kann. Der 1947 wieder lizenzierte „Evangelische Pressedienst“ war im Unterschied zum Kaiserreich und zur Zwischenkriegszeit unabhängig von Staat und auch von kirchlichen Institutionen sowie von wirtschaftlichem Einfluss. Vor diesem Hintergrund konnte sich, trotz des grundsätzlichen Strukturdefizits der absenderorientierten Presse ein professionalistisches Selbstverständnis ausbilden, das auf das geänderte Leseverhalten der Leserschichten in der Nachkriegszeit reagierte, indem es den überkommenen Verlautbarungsjournalismus durch einen professionellen Journalismus ersetzte. Heute zählt der evangelische Pressedienst mit seinen verschiedenen Spartenprodukten zu den wichtigen weltanschaulich gebundenen Presseagenturen.

In der zweiten Sektion zu *Konjunkturen alternativer Unternehmensorganisation*, die von *Jan-Otmar Hesse (Frankfurt/Main)* geleitet wurde, wurden Studien zur Unternehmensgeschichte des gemeinwirtschaftlichen Wohnungsbaus sowie sozialwissenschaftliche Längsschnitt-Erhebungen zur Entwicklung der Alternativökonomie in Hessen in den 80er und 90er Jahren präsentiert. Der

Freiburger Historiker *Peter Kramper* stellte sein Forschungsprojekt „*Das gescheiterte Reformprojekt: Die NEUE HEIMAT 1950-1982*“ vor. Die Neue Heimat – die mit Abstand größte Vertreterin der gemeinnützigen Wohnungswirtschaft – kann gemeinsam mit der Bank für Gemeinwirtschaft als das größte Flaggschiff der gewerkschaftlichen Gemeinwirtschaft angesehen werden. Und sie ist genau wie jene untergegangen. Kramper untersucht die Entwicklung der Neuen Heimat bis nahezu zum Untergang von 1950 bis 1982 erstens im Hinblick auf die langfristigen Trends, zweitens das Zustandekommen und den Wandel der Unternehmenspolitik und drittens die unternehmensstrukturellen und -kulturellen Konsequenzen der Unternehmenspolitik. Die langfristigen Trends der Unternehmensentwicklung von 1950-1974 lassen sich als Expansionsphase, von 1974-1982 als Phase der Stagnation und des Niedergangs charakterisieren. Die Unternehmenspolitik stand im ersten Drittel der Expansionsphase noch unter dem außerökonomischen Leitbild der marktfreien Bedarfsdeckung im Wohnungsbau. Dies war mit den gewerkschaftlichen Vorstellungen über Gemeinwirtschaft außerordentlich gut verknüpfbar. Als mit Übergang zu den sechziger Jahren die Deckung des Wohnungsbedarfs näher rückte, prägten zunehmend ökonomische und marktbezogene Vorstellungen die Handlungen der Akteure in der Neuen Heimat. Vor allem in der zweiten Hälfte der 60er und in den 70er Jahren setzte die Neue Heimat auf die Erschließung des Städtebaus als neuem Geschäftsfeld. Stagnation und Niedergang nach Mitte der 70er Jahre waren ein Effekt der Wirtschaftskrise.

Als organisatorische Folge dieser grundlegenden strategischen Orientierungen entstand in der ersten Phase ein Konzern als Verbund von 25 regionalen, rechtlich eigenständigen, gemeinnützigen Wohnungsunternehmen. Der Einstieg in den Städtebau erfolgte unter weitgehender Beibehaltung dieser dezentralen Struktur, allerdings nicht nach regionalen, sondern nach funktionalen Kriterien, so dass 1963/64 bereits 34 Tochtergesellschaften existierten. Aus gemeinnützigkeitsrechtlichen Gründen wurde 1969 den regionalen Wohnungsbauunternehmen ein ähnlich strukturierter Städtebaukonzern zur Seite gestellt, so dass sich die Zahl der Gesellschaften verdoppelte. Am Ende dieser Entwicklung im Jahr 1982 kontrollierte die Neue Heimat 160 Tochterunternehmen. Doch auch die Binnenstruktur der Tochtergesellschaften der Neuen Heimat war ineffizient. Während andere Unternehmen die organisatorischen Schwächen in den 70er Jahren überwinden konnten, war die Neue Heimat aufgrund ihrer spezifischen Unternehmenskultur weder reformfähig, noch -willig, da sie in der Phase des Nachfrageüberhangs der 50er und frühen 60er Jahre nicht als normaler Marktteilnehmer operiert hatte und sich auch danach jenseits des Wettbewerbs sah. Selbst in der Krise der 70er Jahre passte sich die Neue Heimat weniger dem Markt an, als dass sie auf eine politische Steuerung der Nachfrage setzte. Kramper zog das Fazit, dass die Neue Heimat als Unternehmen der moralischen Ökonomie bezüglich des Wandels seiner gesellschaftspolitischen Strategieziele weitaus flexibler gewesen sei, als im Hinblick auf die organisatorischen und kulturellen Strukturen des Unternehmens, was dazu geführt habe, dass es einen organisatorischen Wandel in der ökonomischen Krise der 70er Jahre schließlich nicht mehr bewältigen hätte können, woran das Unternehmen schließlich in den 80er Jahren gescheitert sei.

Der Sozialwissenschaftler und Volkswirt *Frank Heider (Frankfurt/Main)* stellte die Ergebnisse einer Längsschnittstudie zu „*Selbstverwalteten Betrieben in Hessen. Eine empirische Studie für die Jahre 1986 und 1996*“ vor. In dieser Studie analysiert Frank Heider die Folgen der Institutionalisierung der „neuen sozialen Bewegung“, die vom politischen Projekt zur professionalisierten Erwerbs-

arbeit geführt habe. Leitende Fragestellung mit Bezug auf das Tagungsthema war die Frage, inwiefern sich die Leitvorstellungen vom Primat der Politik zum Primat der Ökonomie vollzogen habe. Gegenstand der Studie sind Betriebe, die aus Gruppen von mindestens drei Personen bestanden, die in der Regel als gleichberechtigte Teilhaber wirkten. Eine erste Welle von Gründungen stellten Raubdruckverlage, eine zweite selbstverwaltete Druckereien und eine dritte Welle die der Ökobertriebe dar. Gerade bei letzteren ging der Prozess der Ökonomisierung mit einem ausdrücklich politischen Marketing einher: der Betriebszweck wurde im ökologische Marketing zum Leitbild erhoben, die Lebensverhältnisse durch einen individuellen Wandel der Lebensstile zu verändern. Was die Beteiligungsformen betrifft, unterschied Heider Belegschafts- von Beteiligungsunternehmen. Im Ergebnis seiner Studie lassen sich erhebliche Einwände gegen populäre Prognosen, Einschätzungen und Erklärungen formulieren: Die Summe der Alternativprojekte der 80er Jahre führte weder zu einer marktförmigen Variante von „Flohmärkten“, noch zu einer Durchsetzung von Modellen der Arbeiterselbstkontrolle, noch zu einer „Renaissance des Genossenschaftsrechts“. Vielmehr handelt es sich bei den Unternehmen der Alternativökonomie was die Organisationsform betrifft in der Regel um Personengesellschaften des bürgerlichen Rechts, woran sich auch in der Hälfte der Fälle in der Follow-up Studie zum Jahr 1996 nichts geändert hatte. Die andere Hälfte hatte sich in ihrer Organisationsform dahingehend gewandelt, dass sie eine klare Geschäftsführungsstruktur in einem Betrieb mit „normalen“ Angestellten ausgebildet hatte. Auch im Hinblick auf die unternehmerischen Aktivitäten handelt es sich um ganz „normale“ Betriebe, was die Investitionen, das Marketing und die ökonomische Praxis betrifft.

In der Diskussion wurde eine Vertiefung der Interpretationsansätze über das Verhältnis von gesellschaftlichem Reformprojekt, gesellschaftlichem Strukturwandel und der ökonomischen Strategiebildung angeregt. Zu Heiders Vortrag wurde angemerkt, dass ein entscheidender Impuls für die unternehmensgeschichtliche Forschung von der Analyse der alternativen Organisationsformen, den alternativen Organisationsstilen sowie der governance-Struktur und ihrer Ausstrahlungskraft auf mainstream-Unternehmen ausgehen könnte.

Genossenschaften als Unternehmen der moralischen Ökonomie standen im Mittelpunkt der dritten, von *Jens Scholten* geleiteten Sektion „Genossenschaften – Professionalisierung und Identität“, in der Forschungen zum Lebensmitteleinzelhandel und zum Wohnungsbau vorgestellt wurden.

Tim Schanetzky (Frankfurt/Main) untersuchte in seinem Beitrag „*Effizienz oder Genossenschaftsgeist? Genossenschaften als hybride Organisationen. Das Beispiel der Hattinger Wohnstätten 1949-1980*“ welche Auswirkungen der Professionalisierungsprozess im Management genossenschaftlicher Unternehmen auf das Reformprojekt des gemeinwohlorientierten Wohnungsbaus hat. Im Anschluss an Alfred D. Chandler zeigte Schanetzky auf, wie sich unternehmerische Strategie in der unternehmerischen Organisation niederschlägt. Die Hattinger Wohnstätten e. G., deren Gründung auf bürgerliche Honoratioren im Jahr 1899 zurückgeht, wurde ab 1923 zunächst „sozialdemokratisiert“, in dem Sinne, dass die Repräsentanten der Genossenschaft sozialdemokratische Funktionäre waren, 1933 nazifiziert und nach 1945 „resozialdemokratisiert.“ Mit der „Sozialdemokratisierung“ ging auch die Forcierung des gesellschaftsreformerischen Charakters der Genossenschaft

einher. Die entscheidenden Professionalisierungs- und Bürokratisierungsschübe sind auf die Nachkriegszeit zu datieren, in welcher der Übergang von der Ehrenamtlichkeit zur Hauptamtlichkeit, die Ausbildung einer bürokratischen Verwaltung mit verbindlichen Strukturen und die Stärkung der Unternehmensleitung einhergehend mit der Zurückdrängung partizipatorischer Mitwirkungsmöglichkeiten vollzogen wurde. Diese Schritte sind im Zusammenhang mit einer klaren unternehmerischen Expansionsstrategie zu sehen, für die ein erhöhter Kapitalbedarf zu decken war. Dieser wäre, da er mit erhöhten Mitgliederbeiträgen finanziert werden musste, in der überkommenen Struktur nur schwerlich durchsetzbar gewesen. Neben die Ersetzung der Mitgliederversammlungen durch die Vertreterversammlung, in die lediglich Wahlvertreter für die Aufsichtsrats- und Vorstandswahl zu wählen waren, trat die Erweiterung des Handlungsspielraums des Vorstands. Auch in der konkreten Unternehmenspolitik zeichneten sich durch Informationsasymmetrien zwischen Vorstand und Aufsichtsrat Tendenzen ab, den Aufsichtsrat für die strategischen Entscheidungen des Vorstands zu instrumentalisieren. In Folge dieser Entwicklung ging die genossenschaftliche Unternehmenskultur mehr und mehr verloren; allerdings blieben eine Reihe unternehmensstruktureller Probleme ungelöst.

Clemens Reichels (Frankfurt/Main) Tagungsbeitrag „*Von der Eisenbahnergenossenschaft zum Marktunternehmen: Die ‚Allgemeine Saar-Konsum‘ (Asko)*“ analysierte den Unternehmenswandel der 1880 als Saarbrücker Eisenbahner-Consum-Verein gegründeten und 1921 in Allgemeiner Saar-Konsum umbenannten Genossenschaft mit dem Focus auf ihre Nachkriegsentwicklung bis zur Umwandlung in eine Aktiengesellschaft im Jahr 1972. Die Rahmenbedingungen in der Nachkriegszeit waren im Saarland wegen der französischen Besatzung, die dem Unternehmen einen relativen Schutz vor bundesdeutschen Filialunternehmen bot, und dem Anstieg der Massenkaufkraft günstig. Die allgemeine Geschäftsentwicklung lässt sich in drei Phasen einteilen. In der ersten Phase von 1946-1955 stieg die Zahl der Genossenschaftsmitglieder von 22.000 auf 56.000; damit ging ein Ausbau des Ladennetzes und eine Änderung der Distributionsform einher. Anreiz zur Mitgliedschaft war die sogenannte jährliche Warenrückvergütung, also die Vergütung des Rabatt-Anteils von bis zu 10 % in Waren an die Mitglieder der Genossenschaft. Durch die Massenmitgliedschaft änderte sich sukzessive die Mitgliederbindung des Unternehmens. In der zweiten Phase von 1955-1966 markiert die aufkommende Konkurrenz der großflächigeren Supermärkte bundesdeutscher Filialketten die Zäsur. Durch die 1956 erfolgte gesetzliche Beschränkung der Rückvergütung auf 3% wurde die konsumgenossenschaftliche Unternehmensstrategie der Mitgliederbindung durch Rückvergütung radikal in Frage gestellt; der Übergang zu einer aktiven Preispolitik, die durch verbilligte Preise Kunden an das Geschäft binden sollte, stellte die bisherige mitgliederorientierte Unternehmenspolitik in Frage, insofern für die Inanspruchnahme der genossenschaftlichen Leistungen eine Mitgliedschaft nicht mehr vonnöten war. Der Rückgang der Mitgliederzahlen, die Reduzierung von Standorten und Personal kennzeichneten diese Phase. Neben die Förderung der Mitglieder trat deutlich die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Zwischen 1965 und 1971 vollzog sich ein grundlegender Wandel in der Formulierung der Unternehmensstrategie. Dieser Wandlungsprozeß führte weg vom Ziel der Mitgliederförderung und hin zur Formulierung unternehmerischer Ziele, die sich in personalpolitischen Entscheidungen wie der aktiven Reduzierung der Zahl der Mitarbeiter und der aktiven Standortpolitik der Beschränkung auf die ertragreichen Verkaufsstellen äußerte. Der Generationenwechsel im Aufsichtsrat tat sein übriges, um die Abkehr von der

genossenschaftlichen Organisationsform einzuleiten und die Orientierung auf ein betriebswirtschaftlich professionell geführtes Unternehmen durchzusetzen, was mit dem Beschluss, den Asko in eine Aktiengesellschaft umzuwandeln, schließlich 1972 in die Tat umgesetzt wurde.

Die in den Fallstudien aufgezeigten Perspektiven verdeutlichten den Charakter einer experimentellen Anlage der Tagung, insofern sie die überkommenen Ansätze der Parteigeschichtsschreibung, der Genossenschaftsgeschichtsschreibung wie auch das allgemeine Weltwissen über den Charakter „alternativer“ Unternehmen herausforderten. Es handelt sich bei den diskutierten Beiträgen in der Mehrzahl um solche, die ein neues Konzept auf diese für die Unternehmensgeschichte, die sich mehrheitlich immer noch mit der Großindustrie beschäftigt, untypischen Unternehmen angewendet haben und damit die Fruchtbarkeit der Übertragung von unternehmenshistorischen Ansätzen auf die Politikgeschichte, Pressegeschichte und die Genossenschaftsgeschichtsschreibung unter Beweis stellten. Die Einordnung in einen weitgefassten Rahmen der Zeitgeschichte und in die engere Geschichte der Reformjahre der Bundesrepublik haben die Reichweite und vor allem die Grenzen des gesellschaftsreformerischen Impetus in einer marktwirtschaftlichen Ordnung beleuchtet, ohne die marktwirtschaftliche Orientierung per se zu verteufeln. Wie auch neuere Ansätze zur Ökonomisierung des Sozialen im Umfeld der an Foucault anschließenden Gouvernementalitätsforschung zeigten die in Frankfurt diskutierten Studien die Anziehungskraft des marktwirtschaftlichen Dispositivs auf. Problematisch erschien in dieser Hinsicht allenfalls die häufige Thematisierung des „Niedergangs“ – eines hehren Anspruchs in rauher Wirklichkeit, einer Idee, eines Unternehmens oder einer Unternehmensform –, die aber vielleicht auch nur eine Erzählform des Historischen ist.

Johannes Platz (Trier)

AKKU-NACHWUCHSPREIS

Zwei Studien mit dem AKKU-Nachwuchspreis 2002 ausgezeichnet

In diesem Jahr verlieh der Arbeitskreis für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte zum zweiten Mal seinen Nachwuchspreis für unternehmenshistorische Arbeiten. Nachwuchswissenschaftler haben in den achtziger Jahren AKKU gegründet und damit auch dazu beitragen wollen, in der Unternehmensgeschichte theoretisch und methodisch neue Wege zu gehen. Die damalige Kritik an der Erfolgsgeschichten schreibenden Unternehmensgeschichte vor Augen, bleibt doch festzuhalten, daß auch der AKKU-Nachwuchspreis inzwischen zum Gradmesser für die Erfolgsgeschichte der Unternehmensgeschichte selbst geworden ist. Kaum ein Rezensent hat in den vergangenen Jahren versäumt, darauf hinzuweisen, daß die Unternehmensgeschichte zur Zeit einen Boom erlebt. Wie anhaltend dieser tatsächlich ist, wann sein Zenith überschritten wurde, welche Nachwirkungen er hervorbringen wird und was er für das Selbstverständnis des Faches bedeutet – nach alledem bliebe kritisch zu fragen.

Sicher ist hingegen, daß beim diesjährigen Nachwuchspreis besonders deutlich geworden ist, wie sehr sich der Aufschwung der Unternehmensgeschichte bis auf die Ebene der studentischen Abschlußarbeiten fortgesetzt hat. Wirklich bemerkenswert ist hingegen nicht der quantitative Aspekt, auch wenn ein solcher Wettbewerb vor zehn Jahren wohl kaum auf nur annähernd vergleichbare Resonanz gestoßen wäre. Besonders die Qualität der eingereichten Studien konnte überzeugen. Fast alle Arbeiten leisteten auf der Basis teils extensiven Quellenstudiums eigenständige Forschungsbeiträge. Dabei ist besonders auffällig und für die längerfristigen Perspektiven des Faches sicherlich ermutigend, daß die zehn eingereichten Arbeiten eine enorme thematische Breite abdeckten – obwohl der Schwung der Unternehmensgeschichte in den neunziger Jahren zu einem guten Teil dem öffentlichen Interesse an der NS-Vergangenheit der Unternehmen geschuldet war, bildete sich eine solche inhaltliche Verengung überhaupt nicht in den Wettbewerbsbeiträgen ab. Diese griffen statt dessen verstärkt Themen der Nachkriegszeit auf, setzten sich mit Fragen der Konsumgeschichte auseinander, wandten sich bislang sträflich vernachlässigten Wirtschaftssektoren zu oder nahmen in regionalhistorischer Perspektive ganze Branchen oder Wirtschaftsstandorte in den Blick. Erfreulich ist dabei auch, daß viele Arbeiten eine teils beachtliche theoretische Argumentation aufwiesen und die Diskussion über Methoden der Unternehmensgeschichte nicht nur zur Kenntnis nahmen, sondern für ihre jeweilige Fragestellung produktiv machten.

Kurzum: Die Jury stand in diesem Jahr vor dem – an sich hochehrfrohlichen – Problem, die Auswahl aus einem qualitativ hochwertigen Bewerberfeld treffen zu müssen und hat sich daher entschieden, den Preis erstmals zu teilen. Mit dem Nachwuchspreis zeichnet AKKU im Jahr 2002 Markus Dahlem und Jens-Reinhard Derksen aus.

Markus Dahlem erhält den Preis für seine Frankfurter Magisterarbeit „*Das Verhältnis von Banken und Großunternehmen im Deutschen Kaiserreich am Beispiel der Bayer AG und der AEG*“. Seit Rudolf Hilferding zählt die Frage nach der „Macht der Banken“ im Kaiserreich zu den klassischen Themen der Wirtschaftsgeschichte. Vor dem Hintergrund jüngerer Forschungen zum deutschen Universalbankensystem zeigt Markus Dahlem jedoch, daß die traditionellen Kategorien „Macht“ und „Einfluß“ die Beziehung zwischen Großbanken und Industrieunternehmen kaum ausreichend zu beschreiben vermögen. Vor dem Hintergrund neuerer informations- und institutionenökonomischer Ansätze geht Dahlem vielmehr davon aus, daß sich die Großbanken seit der Gründerkrise gezwungen sahen, die Beziehungen zu ihren Industriekunden systematisch auszubauen. Die gleichmäßige Informationsbeschaffung war dabei ein zentraler Faktor der Minimierung von Kreditrisiken. Über Kapitalbeteiligungen und das Metier der Finanzdienstleistungen hinaus war das Verhältnis zwischen Bank und Großunternehmen somit in erster Linie von einem sich verstetigenden, wechselseitigen Informationsfluß geprägt. In Anlehnung an Chandler zeigt Dahlem, daß die Großbanken zugleich beim Aufbau moderner, arbeitsteiliger und bürokratisierter Unternehmensorganisationen Pionierfunktionen übernahmen – sie modernisierten und professionalisierten nicht nur ihre eigene Unternehmensorganisation, sondern nahmen mitunter erheblichen Einfluß auf analoge Entwicklungen bei ihren Kunden.

Nach einer sehr ausführlichen Untersuchung der strukturellen Merkmale des Verhältnisses zwischen Großbanken und Industrieunternehmen „testet“ Dahlem seine Hypothesen an zwei konkreten

Beispielen. Auf der Grundlage selbst erhobener Bilanzkennziffern und der Auswertung von Archivalien analysiert er die Bankkontakte von AEG und Bayer. In beiden Fällen handelt es sich dabei um Unternehmen, die hinsichtlich ihrer Finanzierungsstruktur kaum von ihren Hausbanken abhängig waren. Die Belastung durch Fremdkapital war außerordentlich gering, die Selbstfinanzierung durch Abschreibungen und Rücklagen ausgeprägt und die Abhängigkeit von kurzfristiger Kreditaufnahme dank guter Liquiditätsslage nicht gegeben. Die Organisation der Bankkontakte wurde dabei in erster Linie vom Kapitalbedarf der Unternehmen geprägt. Während Bayer mit geringerem Kapitalbedarf seine Kapitalmarkttransaktionen von einer Hausbank allein durchführen lassen konnte, war die AEG gezwungen, ihre Bankkontakte in einem ganzen Konsortium zu organisieren. In beiden Fällen kann Dahlem zeigen, daß der stetige und wechselseitige Informationsfluß zwischen Unternehmen und Bank immer auch von persönlichen Vertrauensverhältnissen abhing – die Bedeutung von Aufsichtsratsmandaten fiel dahinter deutlich zurück. Letztlich können beide Fallstudien die jüngere Forschung dahingehend bestätigen, daß die Großbanken durchaus eine bedeutende Rolle bei der Kapitalversorgung der deutschen Großindustrie spielten – dabei jedoch keineswegs eine dominierende Position einnahmen.

Dahlems Studie greift damit nicht nur die jüngere Diskussion über das deutsche Universalbanksystem im Kaiserreich auf, sondern leistet einen eigenständigen Forschungsbeitrag, der in Fragestellung und Methode theoretische Ansätze für das eigene Vorhaben nutzbar macht. Neben Souveränität im Umgang mit einer großen Bandbreite von Primärquellen zeichnet die Arbeit in besonderer Weise aus, daß sie den informationsökonomischen Ansatz auch dazu nutzt, die bisherigen Forschungsergebnisse einer kritischen Bewertung zu unterziehen und eine Akzentverschiebung („Information“ statt „Macht“) vorzunehmen. Daher erhält Markus Dahlem den diesjährigen Nachwuchspreis.

Jens-Reinhard Derksen zeichnen wir für seine Münsteraner Magisterarbeit „*Betriebliche Zusatzleistungen in der Mitarbeiterkommunikation. Henkel & Cie. GmbH 1947 bis 1960*“ aus. Er fragt nach der Funktion der betrieblichen Sozialpolitik für die interne Kommunikation des Unternehmens und damit für dessen Unternehmenskultur. Betriebliche Zusatzleistungen werden dabei als unternehmenskulturelle Symbole verstanden, die einen bestimmten Werte- und Normenkanon repräsentieren und damit der „moralischen Integration der Mitarbeiter“ dienen. Derksen bezieht sich damit in Fragestellung und Methode auf aktuelle theoretische Diskussionen in der Unternehmensgeschichte. An die Stelle der bislang vorherrschenden Untersuchung externer Kommunikationszusammenhänge setzt er die Untersuchung unternehmensinterner Kommunikation. Dabei geht er unter Rückgriff auf Aspekte der Neuen Institutionenökonomie davon aus, daß betriebliche Zusatzleistungen Ausformungen von Unternehmenskultur darstellen, die ihre Existenz dem Selbstverständnis und der Geschichte des Unternehmens verdanken und damit Aussagen über sein Wertesystem machen. Erst die interne Kommunikation also macht die Unternehmenskultur und im konkreten Fall die betrieblichen Sozialleistungen bei Henkel für die Beschäftigten erfahrbar.

Derksens Studie kommt zu dem Schluß, daß der Umfang der Maßnahmen betrieblicher Sozialpolitik bei Henkel deutlich über dem Durchschnitt der Branche gelegen hat. Es wird zugleich deutlich, daß die entsprechenden Leistungen zentrale Themen der Mitarbeiterkommunikation waren: Ihre

integrative Funktion wurde in allen Medien immer von neuem kommuniziert, so daß die „zusätzlichen Leistungen“ in der Tat eine entscheidende Rolle bei der Konstruktion der Unernehmenskultur spielten. Die Kommunikation stellte dazu Einrichtungen mit „gemeinnützigem Charakter“ in den Mittelpunkt, um ein Leitbild von Gemeinschaft und familiärer Verbundenheit im Familienunternehmen Henkel herzustellen. Ab Mitte der fünfziger Jahre zeichnete sich hier ein Wandel ab: Die Betonung von Gemeinschaft und „Mitarbeiter-Wohl“ ging drastisch zurück, und an ihre Stelle trat eine sehr viel sachlichere Darstellung des reinen Leistungsspektrums, das nun offenbar für sich sprechen sollte.

Jens-Reinhard Derksens Studie wurde mit den Nachwuchspreis bedacht, weil sie ein herausragendes Beispiel für theoriegeleitete Unternehmensgeschichte mit einem beachtlichen theoretisch-methodischen Reflexionsniveau, klar umrissenen Fragestellungen und einer soliden Quellenbasis ist. Daß ein theoretischer Ansatz in der Unternehmensgeschichte kein Selbstzweck ist, stellt Derksen dadurch unter Beweis, daß es ihm gelingt, neue Fragestellungen zu einem eigentlich alten Thema, der betrieblichen Sozialpolitik, zu entwickeln.

Der Preis wurde am Rande der Jahrestagung in Frankfurt am Main verliehen und ist mit jeweils 500 EUR dotiert. Wir gratulieren Markus Dahlem und Jens-Reinhard Derksen herzlich zum diesjährigen Nachwuchspreis!

Tim Schanetzky (Frankfurt am Main)

JAHRESHAUPTVERSAMMLUNG

Protokoll der Jahreshauptversammlung des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte e. V am, 4. Oktober 2002 in Frankfurt a.M., 18-19 Uhr

Top 1: Genehmigung der Tagesordnung und Feststellung der Beschlussfähigkeit:

Die Tagesordnung wurde einstimmig genehmigt. Von den 70 Mitgliedern waren 11 persönlich anwesend, weitere 20 hatten ihr Stimmrecht auf eines der anwesenden Mitglieder übertragen, damit konnte die satzungsgemäße Beschlussfähigkeit von einem Viertel der Mitglieder festgestellt werden.

Top 2: Bericht des Kassenwartes und des Kassenprüfers

Der Bankeinzug der Beiträge ist erfolgreich angelaufen, aber es nehmen noch nicht alle Mitglieder an diesem Verfahren teil. Deshalb werden die Beitragsleistungen der Mitglieder vom Schatzmeister systematisch nachgeprüft. Die Mitglieder sollen über etwaige ausstehende Beiträge informiert werden. Die Kasse wurde von den Prüfern geprüft. Die Kassenführung ist korrekt. Ausreichende Reserven sind vorhanden.

Top 3: Bericht des Vorstandes über die Arbeit in 2002

Publikationen: Der Tagungsband zur Akku-Tagung 1996 in Dortmund zur Konversion ist nach Mitteilung des Herausgebers unmittelbar vor dem Abschluß. Er soll im Frühjahr 2003 erscheinen. Der

Band 9 der Schriftenreihe ist soeben erschienen, die ersten Exemplare wurden den Anwesenden ausgehändigt.

Die Jahrestagung 2001 in Kooperation mit GUG und ISB wurde inhaltlich bereits von Tim Schanetzky in der Akkumulation besprochen. Die Zusammenarbeit mit GUG und ISB ist in Bezug der Publikationserstellung nicht reibungslos verlaufen. Da die Finanzierung bereits gesichert sein sollte, gab es eine Zusage des Erscheinens. Allerdings lag hierzu kein Beschluß der GUG vor. Prof. Tenfelde zog sich von der Herausgebertätigkeit zurück. Die Mitherausgeber Stefan Unger und Dieter Ziegler konnten jedoch eine Finanzierung über den Stifterverband erreichen, so dass das Erscheinen des Bandes gesichert ist.

Die Zusammenarbeit mit dem Klartext-Verlag soll fortgesetzt werden.

Die Akkumulation: Bisher ist in diesem Jahr ein Heft zur Arisierung erschienen. Geplant sind Hefte zur feministischen Unternehmensgeschichte und zum Brauereiwesen. Kommende Hefte enthalten auch Beiträge der Preisträger des Nachwuchspreises, der im Rahmen der Jahrestagung verliehen wurde.

Top 4: Entlastung des Vorstandes

Der Vorstand wurde per Akklamation entlastet.

Top 5: Neuwahl des Vorstandes und der Kassenprüfer

Wahl des Vorstandes: Von den Vorstandsmitgliedern stehen Stefan Unger, Werner Plumpe und Lutz Budraß für eine erneute Wahl nicht mehr zur Verfügung. Aus dem Kreis der Teilnehmer wurden Jan Hesse, Tim Schanetzky und Jens Scholten für die Neuwahl des Vorstandes vorgeschlagen. In der neuen Zusammensetzung wurde der neue Vorstand: Christian Kleinschmidt (Vorsitzender), Karl Lauschke (Schatzmeister), Jens Scholten (Schriftführer), Tim Schanetzky und Jan-Otmar Hesse einstimmig gewählt. Die Wahl wurde von allen fünf Kandidaten angenommen.

Für die künftige Arbeit wurde darauf hingewiesen, dass es weiterhin nötig ist, mehr Frauen für den Verein und die Arbeit im Vorstand zu gewinnen / sie bei Wahlen zu berücksichtigen.

Wahl der Kassenprüfer: Dietmar Bleidick ist noch ein weiteres Jahr im Amt. Für die Ablösung von Tim Schanetzky wurde Lutz Budraß in Abwesenheit (vorbehaltlich seiner Zustimmung) einstimmig per Handzeichen gewählt.

Top 6: Vorschläge und Absprache der Jahrestagung 2003

Die Jahrestagung 2003 wird im BMW-Archiv in München stattfinden und sich in Vorbereitung der Tagung 2005 mit dem Thema „Mediale Aspekte von Unternehmen: ihre gesellschaftliche Wahrnehmung und ihre Selbstdarstellung“ beschäftigen.

Top 7: zukünftige Projekte

Jahrestagung 2004: die Tagung soll in Bochum oder am Wirkungsort der Organisatoren stattfinden. Mögliche Themen: Netzwerke und Grenzen von Unternehmen oder eine Bilanz der Unternehmensgeschichte über die NS-Zeit.

Jahrestagung 2005: Die Tagung wird in Frankfurt a.M. im Herbst 2005 in Zusammenarbeit mit der European Business History Association (EBHA) zum Thema „Selbstbild des Unternehmens“ durchgeführt. Die GUG hat nach Anfrage auf Vorschlag der EBHA eine Mitwirkung zugesagt, wobei Themenwahl und Organisation AKKU vorbehalten bleiben soll. Die GUG organisiert begleitende Veranstaltungen. Die Tagung wird im nächsten EBHA-Newsletter angekündigt.

Es sollen in unregelmäßigen Abständen eintägige Workshops stattfinden. Ziel ist es dabei, neue Forschungen anzuregen, die engere Zusammenarbeit zu fördern und den Mitgliedern häufigere Kontakte zu ermöglichen.. Aktuelle Themen sollen hier mit geringem organisatorischem Aufwand diskutiert werden können. Die Workshops sollen von lokalen Mitgliedern kurzfristig aus ihrem Umfeld organisiert werden. Der Verein unterstützt dies etwa über die Versendung der Einladungen.

Evtl. sollen wieder öfter Monographien in der Schriftenreihe erscheinen, finanziert über externe Geldquellen. Als nächstes ist ein Band zur Brauindustrie anvisiert; die Suche nach Geldgebern läuft.

Top 8: Verschiedenes
keine weiteren Beiträge

Anwesenheitsliste: Jan-Otmar Hesse, Philip Ischer, Christian Kleinschmidt, Karl Lauschke, Johannes Platz, Werner Plumpe, Ruth Rosenberger, Tim Schanetzky, Dorothea Schmidt, Jens Scholten, Florian Triebel. Weitere 20 Mitglieder waren per Stimmrechtsübertragung vertreten.

Jens Scholten (Bochum/Essen)

NEUE LITERATUR

Manfred Rasch (Hg.): Findbuch zum Nachlaß Walter Rohland (1898-1981) und zum Bestand Ruhr-Consulting GmbH (Veröffentlichungen aus dem Archiv der ThyssenKrupp AG, Bd. 5), Duisburg 2001.

Walter Rohland zählte zu den exponiertesten Managerunternehmern der nationalsozialistischen Rüstungswirtschaft. Von 1943 bis 1945 leitete er als Vorstandsvorsitzender die Vereinigte Stahlwerke AG (VSt), und angesichts seiner ausgedehnten Aktivitäten in der Rüstungsverwaltung prägte ihm die NS-Propaganda das Prädikat „Panzer-Rohland“ auf. Es verwundert daher nicht, daß er seit den achtziger Jahren in der Forschung zur NS-Rüstungswirtschaft ebenso wie in der laufenden Debatte über Kontinuität und Wandel von Wirtschaftseliten immer wieder als mustergültiges Beispiel für den „Parteibuchindustriellen“ schlechthin erhalten mußte – freilich auf einer recht schmalen empirischen Basis, denn meist stützten sich derartige Urteile auf Rohlands 1978 erschienene Memoiren. Daher ist es besonders zu begrüßen, daß das ThyssenKrupp-Archiv nun ein Findbuch zum Nachlaß Walter Rohlands herausgibt, das in schon gewohnter Qualität und Ausstattung neben Bestandsverzeichnis, Register, Literaturhinweisen und zahlreichen Abbildungen auch zwei Aufsätze enthält, die deutlich über die in Findbüchern üblichen Hinweise zur Person des „Bestandsbildners“ hinausweisen.

Der Beitrag von Manfred Rasch („Walter Rohland zwischen Kaiserreich und Bundesrepublik. Eine biografische Skizze.“) rekonstruiert die Karriere Walter Rohlands auf der Basis des Nachlasses und weiterer Quellen des ThyssenKrupp-Archivs. Auch wenn Rohlands Qualifikationen als „Eisenhüttenmann“, die er zunächst bei den Deutschen Edelstahlwerken (DEW) unter Beweis stellen konnte, besonders betont werden, wird doch deutlich, daß er spätestens 1938 als stellvertretender Vorstandsvorsitzender in eine Karriere-Sackgasse bei der VSt-Betriebsgesellschaft geriet, da er nur fünf Jahre jünger als DEW-Vorstandschef Heinz Gehm war. Rohlands Aufstieg in den VSt-Konzernvorstand und schließlich seine Ernennung zum Vorstandsvorsitzenden stellen unter Beweis, wie groß die Bedeutung enger Kontakte zur Rüstungsbürokratie für seine Karriere war (Leitung „Panzerausschuß“, stellv. Vorsitzender der Reichsvereinigung Eisen, Leiter Hauptring Eisenerzeugung, Ruhrstab). Insbesondere die Ernennung zum Vorstandsvorsitzenden, die Rohland energisch betrieb, verdeutlicht, daß weniger die „Hausmacht“ im Konzern oder das Verhältnis zum Aufsichtsratsvorsitzenden Albert Vögler den Ausschlag gab. Rohland war vielmehr gezwungen, Vöglers Favoriten für das Amt (Otto Steinbrinck) zunächst zu „verhindern“ – was ihm nur gelang, indem er sein ganzes Gewicht in der Rüstungsbürokratie in die Waagschale warf und Kontakte bis hin zu Albert Speer aktivierte.

Das Diktum der „Parteibuchkarriere“ ist im Falle Rohlands also durchaus zutreffend, auch wenn die formelle NSDAP-Mitgliedschaft keine Rolle spielte, sondern persönliche Kontakte zur Rüstungsverwaltung und damit unternehmensexterne „Vernetzungen“. Dies zeigte sich nach 1945 um so deutlicher, als Rohland nach fast zweijähriger Internierung von seinen Branchenkollegen trotz reibungsloser „Entnazifizierung“ regelrecht fallengelassen wurde. Zwar war seine Kompetenz nach wie vor gefragt, wie lukrative Beraterverträge, einige Aufsichtsratsmandate und seine erfolgreiche Aktivität als beratender Ingenieur zeigten – Vorstandsämter wurden ihm hingegen nicht mehr angeboten; seine exponierte Karriere war vorzeitig beendet.

Hier knüpft der Beitrag von Dietmar Bleidick an („Engineer Consulting in der Montanindustrie: Die Ruhr-Consulting GmbH 1962-1965“), der ein von der Forschung bislang vernachlässigtes Thema in den Blick nimmt. Im deutsch-amerikanischen Vergleich hebt er die seit Ende des 19. Jahrhunderts große Bedeutung der beratenden Ingenieure für die US-amerikanische Industrie hervor. Angesichts dieser Tradition agierten in den fünfziger Jahren leistungsfähige Engineer Consulting-Unternehmen mit bis zu 1.500 festen Mitarbeitern auf den internationalen Märkten, insbesondere in den postkolonialen „Entwicklungsländern“. Unabhängig von einzelnen Konzernen und auf der Basis eines stabil hohen Auftragsvolumens auf dem Inlandsmarkt waren sie in der Lage, lukrative Großaufträge im Rahmen einer vorrangig „industrialisierenden“ Entwicklungspolitik zu akquirieren. Bleidick betont, daß es in Deutschland keine derartige „Beratungskultur“ gab. Die Montankonzerne bauten statt dessen eigene Planungs- und Bauabteilungen auf und achteten peinlich darauf, daß „Betriebsgeheimnisse“ nicht nach außen drangen. In diesem schwierigen Umfeld machte sich Walter Rohland 1951 mit der Consulting-Firma „Westdeutsches Export- und Ingenieur-Büro Dr. Rohland KG“ (WEDEXRO) selbständig. Während der Inlandsmarkt für die kleine WEDEXRO kaum eine Rolle spielte, gelang es im Verlauf der fünfziger Jahre, zahlreiche ausländische Großprojekte mit einem Gesamtvolumen von rund einer Mrd. DM (v.a. Ägypten, Türkei, Südafrika, Portugal und Indonesien) abzuarbeiten.

Angesichts wegbrechender Auslandsnachfrage und modifizierter Strategien der Entwicklungshilfe bereitete Rohland dann seit November 1960 nicht nur seinen langsamen Ausstieg aus dem aktiven Geschäft vor, sondern versuchte auch, der WEDEXRO durch Anlehnung an die Ruhrkonzerne eine sichere Zukunft zu geben. Das Ergebnis war die 1962 gegründete Ruhr-Consulting GmbH, deren Gesellschafter Thyssen, Hoesch, Mannesmann und Phoenix-Rheinrohr waren. Bleidick rekonstruiert den langwierigen Gründungsprozeß und die Entwicklung der Gesellschaft nah an den Quellen und kommt zu dem ernüchternden Schluß, daß die Ruhr-Consulting zwischen den Interessen der Eigentümerkonzerne regelrecht zerrieben wurde. Krankte schon die eigentliche Gründung am nötigen Elan, so blieben die Konzerne auch danach bei einer bestenfalls abwartenden Haltung. Es mangelte weiterhin an Inlandsaufträgen, und im internationalen Geschäft konnte die Ruhr-Consulting nicht Fuß fassen, weil sie angesichts ihrer Eigentümerstruktur keine vom „Produzenten“ unabhängige Beratung sicherstellen konnte, welche die Weltbank und andere Auftraggeber hingegen stets voraussetzten. So war es nur eine Frage der Zeit, bis die Ruhr-Consulting nach kurzer, aber verlustreicher Tätigkeit 1964/65 schließlich in Liquidation ging.

Beide Aufsätze bieten eine faktenreiche Rekonstruktion von Walter Rohlands Karriere als Manager und Unternehmer. Allerdings sind sie nur mäßig miteinander verknüpft – dies wiegt deshalb schwer, weil auf diese Weise eine eingehende Analyse des „Karrierebruchs“ von 1945/47 erschwert wird. So werden zwar Rohlands Funktionen als „Pionier“ des Engineer Consulting deutlich hervorgehoben, wobei auch die Bedeutung seiner guten Kontakte zu den Vorständen der Ruhrkonzerne für das Geschäft der WEDEXRO betont wird. Gleichwohl blieb Rohland in der Bundesrepublik ein Mann der „zweiten Reihe“ – die WEDEXRO setzte in den fünfziger Jahren durchschnittlich 380.000 DM um, was für den ehemaligen Vorstandsvorsitzenden des weltweit zweitgrößten Montankonzerns vermutlich nicht einmal „Peanuts“ waren. Rasch gibt einige Hinweise darauf, daß Rohland nicht nur durch seine brachiale Interessenpolitik in eigener Sache im Kreise der VSt-Vorstände aneckte, sondern auch einen dienstlichen Umgang mit Vorgesetzten pflegte, den man gerade noch als „energisch“ bezeichnen konnte. Letztlich wird aber die Frage nicht explizit beantwortet, warum Rohland in den ersten Nachkriegsjahren so viele „Mißerfolge und menschliche Enttäuschungen“ erlebte und damit zum seltenen Ausnahmefall eines Montanindustriellen mit gebrochener Karriere wurde.

Diese Kritik wiegt jedoch nicht schwer – denn ein Findbuch soll ja keineswegs alle Fragen beantworten, sondern Neue aufwerfen und weitere Forschung anregen!

Tim Schanetzky

Rüdiger Jungbluth: Die Quandts. Ihr leiser Aufstieg zur mächtigsten Wirtschaftsdynastie Deutschlands, Frankfurt am Main (Campus) 2002.

So war es schon immer in der Unternehmens- oder vielmehr Unternehmensgeschichte: Da gibt es spannende Objekte, die einer vielversprechenden Untersuchung harren, doch kaum ein professioneller Historiker wird sich an sie herantrauen – mangels Quellen, oder mangels Zugang zu den Quellen. Und so ist die Zunft, will sie sich an den Wolffs, Flicks, Kargs, Albrechts und vielen anderen

ebenso erfolgreichen wie öffentlichkeitsscheuen Unternehmern abarbeiten, bis heute ausschließlich auf wirtschaftsjournalistische Darstellungen angewiesen. So verdienstvoll deren Absichten und so erhellend ihre Erkenntnisse bisweilen auch sein mögen (erinnert sei nur an die das „Wirtschaftswunder“ publizistisch begleitenden Bücher Kurt Pritzkolets) – am Ende bleibt auch dort vieles Spekulation, Vermutung oder Verdächtigung.

Der Hamburger Journalist Rüdiger Jungbluth steht in eben dieser Tradition, und er hat sich mit der Industriellenfamilie Quandt ein Thema ausgesucht, für das man ihn zugleich beneiden und bemitleiden möchte. Beneiden, weil die Quandt-Dynastie über drei Generationen und alle politischen Brüche des 20. Jahrhunderts hinweg ein Beteiligungsimperium aufgebaut hat, das von BMW und Varta über Milupa bis hin zur Altana reicht – zusammen mit dem umfangreichen Immobilienbesitz dürfte die Familie heute über ein Vermögen von rund 20 Mrd. Euro verfügen. Die mit dieser einzigartigen ökonomischen Position verbundenen Fragen versprechen in der Tat, einen spannenden Untersuchungsgegenstand abzugeben. Bedauern möchte man Jungbluth, weil die Quandts über Generationen hinweg neben dem wirtschaftlichen Erfolg zugleich auch die öffentliche Zurückhaltung kultiviert und perfektioniert haben – etwas pikiert vermutete etwa *Capital*, daß die Quandts „lieber etwas Falsches lesen, als etwas Wahres zu sagen“, und so kann sich auch Jungbluth in seiner Studie fast nur auf Gedrucktes stützen: In erster Linie Geschäftsberichte, Festschriften und einige bislang unveröffentlichte Privatdrucke der Familie, darunter eine Autobiographie Günther Quandts und insbesondere eine unpublizierte Biographie Herbert Quandts aus der Feder Wilhelm Treues.¹ Trotzdem gelingt es ihm, Einblicke in eine Familiengeschichte zu gewähren, die auch für die wissenschaftliche Unternehmensgeschichte von Nutzen sind.

Den Grundstein legte Emil Quandt 1883 im brandenburgischen Pritzwalk, wo er eine technisch veraltete Tuchmanufaktur übernahm und vor allem auf der Basis konjunkturabhängiger Marineaufträge modernisierte und ausbaute. Sein Sohn Günther hatte sich bei der Modernisierung und Expansion des Familienbetriebs in jungen Jahren bewähren können. Zudem hatte dieser schon im Rahmen der Syndizierungsbestrebungen der deutschen Textilindustrie über den väterlichen Betrieb hinausgewirkt, und im Ersten Weltkrieg vollzog er endgültig den Schritt von der Provinz nach Berlin, als er in eine zentrale Rolle bei der Rohstoff- und Textilbewirtschaftung rückte. Günther Quandts Geburtsstunde als Konzerngründer war die Inflation: Mit harten Bandagen trug er zunächst als Vorstand bei Wintershall zur völligen Neuordnung der Kaliindustrie bei, um sein privates Vermögen dann in die unfreundliche Übernahme der Accumulatoren-Fabrik AG (AFA, später Varta) zu investieren. Dies brachte ihm den Ruf eines „begnadenen Rationalisierers“ ein, der ihm dann schließlich im Rahmen der 1928 von den Banken lancierten Palastrevolution bei den maroden Berlin-Karlsruher Industrierwerken (eigentlich: Deutsche Waffen- und Munitionsfabriken, DWM) den Aufsichtsratsvorsitz einbrachte. AFA und DWM waren der Kern seines Beteiligungsimperiums, und angesichts des Produktprogramms (Waffen und Munition, Starter- und U-Boot-Batterien) nimmt es

¹ Wilhem Treue: Herbert Quandt. Ein Unternehmer der dritten Generation, Bad Homburg 1980. Jungbluth gelingt es im übrigen unter Rückgriff auf Entnazifizierungsakten und Sekundärliteratur ohne größere Mühe, Treues Bewertung der Rolle Quandts im Nationalsozialismus als „nicht ehrlich“ einzustufen (S. 387). Damit spricht er freilich nur das Offensichtliche unternehmenshistorischer Auftragsforschung alten Stils aus – um so überraschender, daß im Jahr 2002 selbst die nüchterne Feststellung „einer gewissen Nähe“ Treues zu seinen Auftraggebern noch dazu in der Lage ist, Aufregetheiten zu provozieren. Vgl. Hans Jürgen Teuteberg: Wilhelm Treue als Nestor der Unternehmensgeschichte. In: ZUG 2 (2002), S. 123-157.

kaum Wunder, daß Günther Quandt als „Märzgefallener“ früh der NSDAP beitrug und vom Rüstungsboom besonders profitieren konnte. Ein sicheres Gespür für Wachstumsbranchen hatten auch seine Söhne Harald und Herbert, die nach dem Tod des Patriarchen 1954 daran gingen, in die Automobilindustrie einzusteigen. Grundlage dafür war eine kleinere Beteiligung an der Daimler-Benz AG, die sie bis 1955 auf gut neun Prozent verdoppeln konnten. Herbert Quandt stieg nun auch mit Macht (und gegen den Widerstand seines Bruders) beim siechen Münchner BMW-Konzern ein, dessen Lage sich 1959 so verschlechtert hatte, daß die Fusion mit Daimler-Benz den einzigen Ausweg zu bieten schien. Doch der Widerstand der Kleinaktionäre war so groß und derart gut organisiert, daß die Fusion schließlich platzte und die Quandts gezwungenermaßen auf die Sanierung des Unternehmens setzten – und damit bis heute gut führen.

Selbst dieser kurze und unvollständige Abriss der Beteiligungspolitik des Hauses Quandt macht bereits deutlich, wie wenig tatsächlich von einem klar umrissenen Quandt-Konzern gesprochen werden kann. Dieser war viel eher eine amorphe Masse aus Unternehmensbeteiligungen, die umstrukturiert oder abgestoßen werden konnten, wenn sich neue Wachstumschancen in neuen Branchen auftaten. Hierin ist auch die größte Schwäche des Buches angelegt: Zwar kann Jungbluth eindrucksvoll zeigen, daß insbesondere Günther Quandt auch aus dem Aufsichtsrat heraus erheblich auf die Politik des jeweiligen Unternehmens einzuwirken, diese mitunter sogar zu bestimmen verstand. Zugleich hebt er aber auch hervor, daß die „lange Leine“ der Familienaktionäre etwa bei BMW (und ihr Gespür für „gute Männer“) gerade als Erfolgsfaktor gewirkt habe. Damit ist jedoch eine Grundannahme des Buches in Frage gestellt: Inwiefern und wann waren die Quandts überhaupt „Unternehmer“ im operativen Sinne? Waren sie nicht spätestens seit Mitte der fünfziger Jahre viel eher kluge und vorausschauende Manager wechselnder Industriebeteiligungen? Wenn dem so ist, wäre auch die Hauptthese Jungbluths zumindest mit einem Fragezeichen zu versehen. Denn die hier besonders betonte Entwicklung des Quandtschen Aktienportfolios nimmt in seiner Darstellung nur einen recht geringen Raum ein. Viel ausführlicher erzählt er die Familiengeschichte nach, die Reisen der Quandts, ihre Ehen und Ehekrisen, die kluge und vorausschauende Ausbildung der Söhne, ihre Hobbies und Interessen, das Schicksal von Harald Quandt, der nach der Scheidung bei seiner Mutter Magda und damit seit 1932 im Hause Goebbels aufwuchs. Das ist spannend erzählt und so gut geschrieben, daß die einzelnen Akteure und ihr Milieu „lebendig“ werden und man sich ein Bild machen kann – auch wenn Jungbluth dabei bisweilen über das Ziel hinaus schießt und gefährlich nahe am Metier von Bunte und Gala vorbeischrämmt, kann man dergleichen von der sozialhistorischen Elitenforschung nicht immer behaupten. Doch all dies dient letztlich nur dazu, die These einer Industriellendynastie zu untermauern, die es auf eigentümliche Weise geschafft habe, dem Budenbrook-Effekt zu entgehen, ja ihn sogar umzukehren und die unternehmerischen Fähigkeiten von Generation auf Generation weiterzuerben, den dynastischen Erfolg damit auf Dauer zu stellen und das Vermögen weiter zu mehren. Im Falle von Günther Quandt und seinen beiden Söhnen erscheint dies noch nachvollziehbar, darauf deutet zum einen die systematische Qualifizierung insbesondere Herbert Quandts und ein vom Vater mit Bedacht geregelter Erbgang hin, zum anderen die von den Söhnen klar erkennbar gesetzten eigenen Akzente (Automobilindustrie). Für die elf Kinder der „Generation der Erben“ gelingt es Jungbluth hingegen nicht mehr, eine eigenständige unternehmerische Leistung zu rekonstruieren, die über die Verwaltung und gelegentliche Umstrukturierung des ererbten Vermögens hinausweise – mangels ausreichender Informationen bleibt hier vieles

im Ungefähren, und seine Darstellung der Rover-Krise bei BMW nährt eher den Verdacht, daß die „Erzählung von den Quandts“ mindestens ebenso mächtig war wie die Aktionäre selbst.

Diese Kritik soll jedoch nicht das Verdienst dieses Buches schmälern: Es liefert einen soliden Überblick über die wirtschaftlichen Aktivitäten der Familie Quandt im Laufe eines Jahrhunderts und eröffnet auch für Fragestellungen der Elitenforschung zahlreiche Anknüpfungspunkte. Angesichts der Quellenlage und der Tatsache, daß dem Autor bei seiner Recherche beschieden wurde, daß „das Interesse von Frau Quandt, in einem Buch vorzukommen, gegen Null“ tendiere, ist schon das eine reife Leistung.

Tim Schanetzky



IMPRESSUM

Akkumulation. Informationen des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte, im Januar 2003.

Herausgegeben vom Vorstand des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte e.V., c/o Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Fakultät für Geschichtswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum, 44780 Bochum. Fax: 0234/32-14464.

Redaktion: Lutz Budraß und Jan-Otmar Hesse. An dieser Ausgabe arbeiteten ferner mit: Roman Koester, Johannes Platz, Tim Schanetzky und Jens Scholten. Akkumulation wird Mitgliedern des Arbeitskreises kostenfrei zugesandt. Das Abonnement von vier Ausgaben kostet €15. Bankverbindung: Konto-Nr. 333 070 59 bei der Sparkasse Bochum, BLZ 430 500 01.

ISSN-Nr. 1436-0047
