
AKKUMULATION

INFORMATIONEN DES ARBEITSKREISES FÜR KRITISCHE UNTERNEHMENS- UND
INDUSTRIEGESCHICHTE

Nr. 24/2007

Mikropolitik im Maschinenbau. Betriebsorganisation und Arbeiterverhalten in den mechanischen Werkstätten der Handelsgesellschaft Jacobi, Haniel und Huysen (JHH) in den 1860er und 1870er Jahren¹

Christina Lubinski, Göttingen

Trägerin des AKKU-Nachwuchspreises 2006

Anti-Globalisierungsaktivisten machen in schöner Regelmäßigkeit mit Anzeigen wie dieser auf sich aufmerksam: „Die meisten Megakonzerne sind langsame, bürokratische Ungeheuer [...]. In der nächsten evolutionären Phase des Kapitalismus wird klein über groß triumphieren“². Aber auch jenseits derartiger Polemik werden Großkonzerne und Massenproduktionssysteme spätestens seit der Krisenerfahrung der 1970er Jahre kontrovers diskutiert. Dem einstigen Ideal von größtmöglichen Skalen- und Verbunderträgen werden nun Qualitäten wie Flexibilität, Innovationskraft und dezentrale Organisation entgegengesetzt.

Ansatz: Arbeitsbeziehungen im Kontext „Flexibler Spezialisierung“

Dass dies keine Neuerscheinungen sind, hat die internationale Wirtschaftsgeschichte klar herausgearbeitet.³ In ihrem Artikel „Historical Alternatives to Mass Production“ beurteilen Charles Sabel und Jonathan Zeitlin die Vorstellung, auf Mechanisierung folge automatisch Massenproduktion als effektivste Produktionsform, als ein „restatement of what happened, not the summary expression of an inevitable logic of interest and efficiency.“⁴ Ihr Interesse richtet sich hingegen auf die Produktionsform der „flexiblen Spezialisierung“, die charakterisiert ist durch den Einsatz moderner Maschinen und qualifizierter Arbeiter, die spezialisierte Produkte in kleinen Serien fertigen. Die Forschung belegte die Stichhaltigkeit dieser Argumentation anhand diverser Beispiele für flexible und dezentral, oft in Netzwerken organisierte Betriebe in Europa und den USA.⁵

¹ Dieser Beitrag stellt kurz die Hauptthesen einer an der Universität Göttingen abgeschlossenen Magisterarbeit dar. Ich danke Alf Lütke (Göttingen/Erfurt) und Hartmut Berghoff (Göttingen) für ihre Betreuung und Unterstützung in jeder Phase dieser Arbeit.

² Knüwer, Thomas: Die Antipreneure, in: Handelsblatt Agenda „Globalisierung 3.0 Die nächste Generation“, 23.01.2007, S. 112-117, hier: S. 112.

³ Siehe Piore, Michael J. und Sabel, Charles F.: *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*, New York 1984. Sabel, Charles F. und Zeitlin, Jonathan (Hg.): *World of Possibilities. Flexibility and Mass Production in Western Industrialization*, New York 1997. Scranton, Philip: *Endless Novelty. Speciality Production and American Industrialization, 1865-1925*, Princeton 1997.

⁴ Sabel, Charles F. und Zeitlin, Jonathan: *Historical Alternatives to Mass Production. Politics, Markets and Technology in Nineteenth-Century Industrialization*, in: *Past & Present* 108 (1985), S. 133-176, hier: S. 174.

⁵ Vgl. die Beiträge von Berghoff, Hartmut: *Marketing Diversity. The Making of a Global Consumer Product*. Hohner's

Die hier vorzustellende Magisterarbeit orientiert sich an diesen Studien, hinterfragt jedoch kritisch die Entwicklung und Schwerpunktsetzung in dem Forschungsfeld. Erstens konstruieren die Arbeiten über flexible Produktionsformate einen diametralen Gegensatz zweier Regime, den Sabel und Zeitlin selbst in einem Artikel als ihren früheren „seesaw battle between two forms of mechanization“⁶ beanstanden. Die empirischen Umsetzungen halten jedoch mit dieser theoretischen Argumentation nicht Schritt, sondern bleiben einer Polarisierung von flexibler und massenhafter Produktion verhaftet, die das Forschungsfeld unbegründet verengt.

Zweitens sind die konkreten Arbeitsbeziehungen im Kontext flexibler Produktionsformen bislang kaum untersucht wurden. Obwohl Flexibilität und Innovationskraft für diese Betriebe zentral sind und qualifizierten Arbeitern dafür eine Schlüsselrolle zugeschrieben wird, fehlen Studien zu den alltäglichen Handlungspraktiken. Ein Grund für diese Forschungslücke ist, dass sich der industrielle Betrieb bisher weder in der Arbeiter- noch in der Unternehmensgeschichte als Untersuchungsobjekt durchsetzen konnte. In Anlehnung an die Arbeiten Thomas Welskops wird der Betrieb in diesem Beitrag als Ort der Produktion und als „soziales Handlungsfeld“⁷ verstanden, in dem Herrschaftsstrategien und soziale Beziehungen sich ausbilden und immer wieder neu angeeignet werden.⁸ Dadurch erfährt die Arbeitergeschichte eine Erweiterung, da Routinebeziehungen in der Produktion in den Focus genommen werden. Diese waren für die Lebenswelt der Arbeiter von mindestens ebenso großer Relevanz wie die außerbetrieblichen Erfahrungen.

Wichtige Anregungen für eine derartige Betriebsanalyse liefert der Sammelband von Karl Lauschke und Thomas Welskopp zum Thema „Mikropolitik“.⁹ Da das Macht- und Kooperationssystem eines Betriebes nicht durch Umsetzung von Managementstrategien entsteht, sondern in offenen Prozessen innerhalb dieses strukturierten Feldes, sind die Entscheidungen und Handlungen der Betriebsleitung genauso wie alle Formen von Arbeitsbeziehungen verhandelte, soziale Prozesse. Alle Akteure in diesem System besitzen Machtressourcen, über deren Einsatz sie bestimmen, so dass ein Organisationsplan nie ungebrochen soziale Realität werden kann. Der Begriff „Mikropolitik“ beschreibt diese formalen und informellen Strukturen und betont, dass „Organisationen [...] Arenen heftiger Kämpfe, heimlicher Mausechelen und gefährlicher Spiele mit wechselnden Spielern, Strategien, Regeln und Fronten“¹⁰ sind. Obwohl diese Machtspiele formal nicht vorgesehen sind und sich deshalb von Historikern nur schwer rekonstruieren lassen, muss ihre Existenz und Bedeutung für die Betriebsorganisation auch in der Unternehmensgeschichte anerkannt werden. Dabei ist Mikropolitik nicht per se als Störfaktor zu begreifen, denn „[o]hne Machtspiele müssten für alle möglichen Ver-

Harmonicas, 1857-1930, in: *Enterprise & Society. The International Journal of Business History* 2 (2001), S. 338-372.
 Hamlin, David: Flexible Specialization in the German Toy Industry, 1870-1914, in: *Social History* 29 (2004), S. 30-40.
 Richter, Ralf: Die Netzwerke der Werkzeugmaschinenbau-Industrie in Chemnitz (Deutschland) und Cincinnati (USA), 1870-1933, in: *Akkumulation* 22 (2005), S. 1-8. Sabel und Zeitlin (Hg.): *World*. Scranton: Novelty.

⁶ Sabel, Charles F. und Zeitlin, Jonathan: Introduction: Stories, Strategies, Structures. *Rethinking Historical Alternatives to Mass Production* in: Dies. (Hg.): *World*, S. 1-33, hier: S. 4.

⁷ Welskopp, Thomas: Der Betrieb als soziales Handlungsfeld. *Neuere Forschungsansätze in der Industrie- und Arbeitergeschichte*, in: *Geschichte und Gesellschaft* 22 (1996), S. 118-142.

⁸ Vgl. Lütke, Alf: Alltagsgeschichte. Ein Bericht von unterwegs, in: *Historische Anthropologie: Kultur - Gesellschaft - Alltag* 11 (2003), S. 278-295. Ders.: Was ist und wer treibt Alltagsgeschichte? in: Ders. (Hg.): *Alltagsgeschichte. Zur Rekonstruktion historischer Erfahrungen und Lebensweisen*, Frankfurt a.M./New York 1989, S. 9-46.

⁹ Lauschke, Karl und Welskopp, Thomas (Hg.): *Mikropolitik im Unternehmen. Arbeitsbeziehungen und Machtstrukturen in industriellen Großbetrieben des 20. Jahrhunderts*, Essen 1994.

¹⁰ Küpper, Willi und Ortmann, Günther: Mikropolitik - Das Handeln der Akteure und die Zwänge des Systems in: Dies. (Hg.): *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Opladen 1992, S. 7-9, hier: S. 7.

teilungsfragen offizielle Lösungsmechanismen erarbeitet und implementiert werden.“¹¹ Die vollkommene Kontrolle eines Betriebes ist aber nicht nur unrealisierbar, sondern oft auch dysfunktional. Betriebliche Leistung lässt sich nur zu einem geringen Teil durch Machtausübung erzwingen, weil jede Form der Kontrolle Kosten verursacht¹² und sich negativ auf die unternehmerische Flexibilität und Innovationskraft auswirkt. Mikropolitik, im Sinne von informellen Verhandlungen, Gruppenbildungen und Machtspielen, ist deshalb insbesondere für flexibel produzierende Betriebe eine wichtige Größe.

Methode und Quellenmaterial

Aus der Perspektive des Mikropolitik-Ansatzes werden in dieser Arbeit die mechanischen Werkstätten der Handelsgesellschaft Jacobi, Haniel und Huysen (JHH) mit Standort in Sterkrade bei Oberhausen analysiert. Dieser Maschinenbaubetrieb ist Teil eines Großunternehmens im Ruhrgebiet, einer schwerindustriell dominierten Region, die häufig als typisches Beispiel für Massenproduktionsregime genannt wird.¹³ Der Betrieb produzierte vor allem Fördermaschinen für die anderen Teilbetriebe der JHH sowie für externe Bergwerke, Schifffahrtsgesellschaften und Hüttenwerke. Die ausgewerteten Betriebsakten zeigen, dass die Nachfrage nach diesen Produkten so konjunkturabhängig und spezifisch war, dass das Produktprogramm diverse Maschinentypen in unzähligen Ausführungsvarianten enthalten musste. Die unregelmäßige Produktion und die lange Konstruktionsdauer verkomplizierten die Kalkulationen, erschwerten die Berechnung der Arbeitslöhne und erforderten eine flexible Form der Betriebsorganisation. Deshalb war die Arbeit in diesem Betrieb dezentral in vier Werkstätten organisiert. Der bürokratische Überbau umfasste im Ganzen acht Personen (3-4%) für eine durchschnittlich 200 bis 250 Mann starke Arbeiterschaft. Schriftlich definierte Regelungen fehlten für das Lohnwesen ebenso wie für die Bestimmung und Verteilung der Akkordaufträge.

Weiterhin zeigen die Quellen, dass nur wenige, regelmäßige Werkstücke maschinell erstellt wurden¹⁴, während ein Großteil der Arbeit in diesem Betrieb von Handarbeit dominiert blieb. Aus internen Berichten wird deutlich, dass sich die Betriebsleitung teilweise bewusst gegen mögliche Mechanisierungsschritte entschied, weil sie Arbeitsgänge nicht entsprechend vordefinieren konnte und wollte. Wegen der „großen Verschiedenheit der Fabrikate und der mannigfachen Reparaturarbeiten“, so der Werkstattvorsteher 1871, könnten „selten alle Arbeitsmaschinen und deren sämtliche Vorrichtungen gleichmäßig beschäftigt und nutzbar werden“ und auch „die Productivität der Arbeiter [lässt sich] nicht steigern durch häufiges Wiederholen derselben Arbeit.“¹⁵ Schließlich war auch die Veränderung informeller Machtbeziehungen und die Reaktion der Arbeiter darauf ein Unsicher-

¹¹ Al-Ani, Ayad: Machtspiele in Organisationen. Eine Ergänzung marktlicher und hierarchischer Regelsysteme, in: *Journal für Betriebswirtschaftslehre* 43 (1993), S. 130-154, hier: S. 151.

¹² Aus institutionenökonomischer Sicht vgl. Fiedler, Michael: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist teuer. Vertrauen als Schlüsselkategorie wirtschaftlichen Handelns, in: *Geschichte und Gesellschaft* 27 (2001), S. 576-592.

¹³ Dabei ist der Maschinenbauindustrie im Vergleich zur Eisen- und Stahlindustrie kaum Aufmerksamkeit zu Teil geworden: Vgl. Weber, Wolfhard: Entfaltung der Industriewirtschaft in: Köllmann, Wolfgang u.a. (Hg.): *Das Ruhrgebiet im Industriezeitalter. Geschichte und Entwicklung*, Düsseldorf 1990, S. 199-319.

¹⁴ Vgl. auch Benad-Wagenhoff, Volker: *Industrieller Maschinenbau im 19. Jahrhundert. Werkstattpraxis und Entwicklung spanabhebender Werkzeugmaschinen im deutschen Maschinenbau 1870-1914*, Stuttgart 1993.

¹⁵ RWWA GHH 130-20001/43 Blatt 20-26 „Jahresberichte 1871“.

heitsfaktor¹⁶, weil der Betrieb in wichtigen Teilen des wenig planbaren Produktionsprozesses gerade von informellen Beziehungen und eingespielten Routinen profitierte.

Um diese zu rekonstruieren, wertet diese Arbeit eine exzeptionelle Quelle, die detaillierten Lohnlisten des Betriebes, aus.¹⁷ Für einen Zeitraum vom 01.04.1869 bis 28.02.1872 (mit einer Überlieferungslücke von Januar bis Juli 1871) enthalten diese Akten die Lohnzahlungen an die insgesamt 500 Arbeiter des Betriebes (durchschnittlich 200 bis 250 Arbeiter gleichzeitig). Tabelle 1 zeigt exemplarisch einige Einträge eines Arbeiters. Für jeweils 14-tägige Lohnperioden (Spalte I) vermerkte der Werkstattschreiber hier die genaue Arbeitszeit jedes Arbeiters (identifiziert über eine Arbeiternummer (ID), Spalte II) im Zeit- und Akkordlohnsystem (V und VII), den dafür ausgezahlten Gesamtlohn (X) nach Zeit- und Akkordlohn getrennt (VI und VIII) sowie die Nummern der Akkordaufträge, an denen der Betreffende beteiligt war und die jeweiligen Auftragslöhne (IX). Ein Kommentarfeld (XI) informierte zusätzlich über Geldstrafen und Fehlzeiten. Diese Quelle wurde erstmals in einem Forschungsprojekt von Alf Lüttke elektronisch aufgenommen und im Rahmen dieser Auswertung modifiziert und erweitert. Die daraus entstandene Access-Datenbank mit insgesamt 12.668 Einträgen ermöglicht erstens einen gezielten Zugriff auf individuelle Lohndaten für jeden Arbeiter in jeder Lohnperiode. Zweitens kann das Datenverarbeitungsprogramm auch umgekehrt jedem Akkordauftrag (Spalte IX) jene Arbeiter zuordnen, die gleichzeitig in einem Team an ihm gearbeitet haben. Es wird also für jeden Arbeiter aufgezeigt, wie lange er mit welchem Kollegen zusammengearbeitet hat und welcher Anteil am Akkordlohn ihm dabei zufiel.

Tabelle 1: Ausschnitt aus den Lohnlisten der mechanischen Werkstätten (Arbeiter Förster, id: 37600)

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX		X	XI
Periode	ID Arbeiter	Name Arbeiter	Lohnsatz	Arbeitsstd. (Zeitlohn)	Zeitlohn	Arbeitsstd. (Akkordlohn)	Akkordlohn	Akkordauftragsnr. / Auftragslohn		Gesamtlohn	Kommentar
April 1869 I	37600	Förster	19 Sgr.	96 Std.	152 Sgr.	72 Std.	251 ½ Sgr.	437 196 439	90 118 ¾ 42 ¾	403 ½ Sgr.	5 Sgr. Strafe wegen Verspätung
April 1869 II	37600	Förster	19 Sgr.	40 Std.	63 ⅓ Sgr.	113 Std.	266 Sgr.	680 607	171 95	329 ⅓ Sgr.	
Mai 1869 I	37600	Förster	19 Sgr.	132 Std.	209 Sgr.	0 Std.	0 Sgr.			209 Sgr.	
Mai 1869 II	37600	Förster	19 Sgr.	66 Std.	104 ½ Sgr.	60 Std.	107 Sgr.	1023 1060	50 57	211 ½ Sgr.	¼ Tag Strafe

Quelle: RWWA GHH 130-2121/3, 5 und 7 „Lohnlisten der mechanischen Werkstätten“.

Die Quelle verzeichnet im Untersuchungszeitraum 6.883 Akkordaufträge, von denen circa 21% (1.438) von einer Person allein bearbeitet wurden. Die übrigen 5.395 Aufträge erledigten Arbeitsgruppen aus zwei bis 20 Arbeitern. Diese alltäglichen Gruppenzusammensetzungen wurden nicht formal geregelt und sind deshalb in den Quellen kaum dokumentiert. Sie sind jedoch für das Verständnis des flexiblen Produktionssystems elementar und werden deshalb in dieser Arbeit detailliert analysiert. Dabei ist jedoch eine Untersuchung sich mehrfach kreuzender und überschneidender Arbeitsbeziehungen in über 5.000 einzelnen Aufträgen, die sich außerdem in Mitgliederstärke und Dauer unterscheiden, durch herkömmliche historiographische Methoden kaum zu bewältigen. Deshalb wurde das historische Material mit Hilfe des Netzwerk-Visualisierungsprogramms Pajek¹⁸ auf-

¹⁶ Vgl. Robertson, Paul L. und Alston, Lee J.: Technological Choice and the Organization of Work in Capitalist Firms, in: Economic History Review 45 (1992), S. 330-349.

¹⁷ RWWA GHH 130-2121/3, 5 und 7 „Lohnlisten der mechanischen Werkstätten“, im Folgenden kurz: LOHNLISTEN.

¹⁸ Zu Pajek vgl. weiterführend de Nooy, Wouter; Mrvar, Andrej und Batagelj, Vladimir: Exploratory Social Network

gearbeitet. Die mit dieser Software erstellten Graphiken bilden die Vernetzung zwischen den Arbeitern für jeden Zeitraum im Untersuchungszeitraum ab und helfen so, die komplexen Daten auszuwerten. Die leitenden Fragestellungen für die Netzwerk-Analyse sind, wie die Produktionsstrategie „flexible Spezialisierung“ auf der Mikroebene des Betriebes umgesetzt wurde. Welche Akteursereignisse waren damit verbunden und welche Bedeutung hatten mikropolitische Aktivitäten und Selbstorganisationsverfahren für den Betriebsalltag?

Ergebnisse und Hypothesen

Die Ergebnisse der Auswertungen und die darauf aufbauenden, weiterführenden Thesen betreffen erstens die Forschung zum Thema „flexible Spezialisierung“, zweitens die Erfahrung der Arbeiter mit ihrem Entgelt sowie drittens die Frage des Betriebsmanagements, letzteres wurde wie zu zeigen sein wird, über die Lohngestaltung realisiert.

„Flexible Spezialisierung“

Der untersuchte Betrieb sperrt sich gegen das in der Forschung lange dominierende Modell der progressiven Durchsetzung von Massenproduktionsmethoden. Die Anforderungen des Marktes und die verfügbare Technologie setzten den Möglichkeiten der massenhaften Produktion deutliche Grenzen. Mit ihrem Fokus auf Produktdiversifikation und Kundennähe ist das Produktionsregime dieses Betriebes deshalb in weiten Teilen besser als „flexible Spezialisierung“ beschrieben. Die Integration dieses Konzeptes hat die Industriegeschichte bereichert und andere Produktionsformen neben massenproduzierende Industrien treten lassen.

Allerdings ist die Polarisierung der beiden Modelle Massenproduktion versus „flexible Spezialisierung“ kritisch zu hinterfragen. Flexible Produktionsformen sind bisher in dezentral organisierten Netzwerken klein- und mittelständischer Unternehmen gesucht worden. Großunternehmen hingegen wurde aufgrund ihrer Größe und vertikalen Integration quasi automatisch eine Ausbeutung der *economies of scale* unterstellt. Unausgesprochen liegt der regionalen und organisationalen Präferenz der Forschung über flexible Produktionsformen die These zugrunde, dass diese Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verspielten, wenn sie flexibel produzierten. Das Beispiel des JHH-Maschinenbaubetriebes zeigt, wie sich innerhalb eines Unternehmens verschiedene Produktionsformen mischten und sich mit den jeweiligen Produkten, Abnehmern und Technologien Strategien änderten.¹⁹ Die vielfach beschriebenen Vorteile, die klein- und mittelständische Unternehmen gerade durch Organisation in regionalen Netzwerken besaßen und bis heute besitzen, werden dadurch nicht in Frage gestellt, sondern können im Gegenteil im Vergleich zu anderen Kontexten genauer charakterisiert und interpretiert werden.

Lohnerfahrungen

Die Lohnlisten der mechanischen Werkstätten erlauben es, ein detailliertes Bild von den Erfahrungen der Arbeiter und Angestellten mit dem Lohnsystem zu zeichnen. Die Arbeit macht die These

Analysis with Pajek, Cambridge 2004. Kostenlose Testversion für nicht-kommerzielle Zwecke unter <http://vlado.fmf.uni-lj.si/pub/networks/pajek/> (Stand: 26.02.2007)

¹⁹ Vgl. dazu Scranton: Novelty.

stark, dass Durchschnittswerte diese Erfahrung nur sehr unzureichend widerspiegeln. Dabei ist gerade im Maschinenbau auf die Heterogenität der Qualifikation und Löhne innerhalb der Belegschaft hinzuweisen. Ebenso wichtig ist es jedoch, die Unkalkulierbarkeit und Schwankungen der individuellen Arbeiterlöhne zu betonen.²⁰ Dafür sind die Lohnlisten der JHH-Werkstätten besonders geeignet, weil sie keine Durchschnittswerte enthalten, sondern den tatsächlichen Inhalt der „Lohntüten“ am Ende jeweils 14-tägiger Arbeitsabschnitte wiedergeben. Die Arbeit zeigt an Lohneinzelnvergleichen individueller Arbeiter, dass für alle Arbeiter unabhängig von Berufsgruppe, Dauer der Betriebszugehörigkeit und Alter Lohnschwankungen und Unkalkulierbarkeiten das Bild bestimmten. Lohnverdopplungen und Abweichungen um mehr als zwei Drittel im Vergleich zur Vorperiode waren eher die Regel als die Ausnahme; die extremen Ausschläge gingen jedoch noch weit darüber hinaus. Diese Auf- und Abstiege sind typisch für den Maschinenbau, in dem Projektarbeit vorherrschte, und treten insbesondere im Zusammenhang mit Akkordtätigkeiten auf. Sie führten u.a. dazu, dass die Spitzenlöhne einzelner Arbeiter die Löhne der betrieblichen Führungskräfte übertrafen und auch ein Aufstieg in die Angestelltenebene sich nicht zwingend finanziell rentierte. Bußgelder, wie die häufig verhängte Strafe von fünf Sgr. für Verspätungen, erscheinen vor diesem Hintergrund als wenig abschreckend. Die Lohnschwankungen prägten aber auch die außerbetriebliche Lebenswelt der Arbeiter und ihr Konsumverhalten.

Akkordlohnsystem und informelle Gruppenbildungen

Das Akkordlohnsystem bildete eine wichtige Säule der Arbeitsorganisation in diesem Betrieb. Dabei gab es keine strikte Trennung zwischen Akkord- und Zeitarbeitern, sondern 411 von 500 Arbeitern (82%) mischten beide Lohnsysteme. Eine Stunde Akkordarbeit war durchschnittlich deutlich lukrativer als eine Stunde Zeitarbeit (18,19 Pfennig gegenüber 27,25 Pfennig²¹).

Die Auswertung der Lohnlisten belegt, dass Akkordarbeit nicht dort eingesetzt wurde, wo relativ einfache, sich wiederholende Teile gefertigt wurden, sondern im Gegenteil die Arbeit der Höchstqualifizierten bestimmte.²² Insgesamt arbeiteten 202 Arbeiter mehr als 50 Stunden im Akkord, von denen über die Hälfte in die höchste Lohnsatzkategorie des Betriebes gehörte.²³ Gerade die Tätigkeiten der Hochqualifizierten ließen sich jedoch kaum im Vorfeld kalkulieren, so dass die Quellen die Schwierigkeiten und *trial-and-error*-Verfahren dokumentieren, die bei der Lohngestaltung auftraten. Der wichtigste Vorzug der Akkordarbeit, der in Betriebsberichten diskutiert wurde, war nicht die Steigerung des Outputs pro Zeiteinheit, sondern die Mehrarbeit bezogen auf die Arbeitszeit.²⁴ Auch die in den Lohnlisten individuell verzeichneten Arbeitszeiten belegen, dass die Arbeitszeit im

²⁰ Vgl. auch Lüdtkke, Alf: Gefühllose "bare Zahlung"? Geldlohn und Bargeld im Erfahrungszyklus städtischer Lohnabhängiger, 1870-1930, in: Glettler, Monika u.a. (Hg.): Zentrale Städte und ihr Umland. Wechselwirkungen während der Industrialisierungsperiode in Mitteleuropa, St. Katharinen 1985, S. 312-336. Lüdtkke, Alf: Lohn, Pausen, Neckereien. Eigensinn und Politik bei Fabrikarbeitern in Deutschland um 1900 in: Ders. (Hg.): Eigen-Sinn. Fabrikalltag, Arbeitererfahrung und Politik vom Kaiserreich bis in den Faschismus, Hamburg 1993, S. 120-160. Sowie Schmidt, Dorothea: Massenhafte Produktion? Produkte, Produktion und Beschäftigte im Stammwerk von Siemens vor 1918, Münster 1993, S. 247ff und Diagramm 8: S. 390.

²¹ Eigene Berechnungen anhand der LOHNLISTEN.

²² Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch Schmidt: Produktion, S. 176.

²³ Eigene Berechnungen anhand der LOHNLISTEN. 26% der insgesamt Beschäftigten erhielten einen individuellen Tageslohnsatz von mehr als 20 Sgr. und gehörten damit der höchsten Lohnsatzkategorie an. Sie leisteten mehr als die Hälfte der Gesamtakkordstunden ab.

²⁴ Vgl. z.B.: RWWA GHH 130-20001/35 Blatt 47-56 „Jahresberichte 1869“.

Akkord deutlich zunahm, wobei Überstunden insbesondere während der Nachtschicht abgeleistet wurden.²⁵ In einer Situation eklatanten Arbeitermangels, wie er in Sterkrade in dieser Hochkonjunkturphase vorherrschte, ist dieser Faktor von besonderer Wichtigkeit. Die schnelle Industrialisierung dieses „Industriedorfes“²⁶ hatte eine unzureichende Versorgung mit qualifizierten Arbeitskräften zur Folge, die auf dem Arbeitsmarkt zudem von Konkurrenten der JHH umworben wurden. Die verschiedenen Versuche, zumindest mit der direkten Konkurrenz Vereinbarungen zu treffen, um die Arbeiterfluktuation zu begrenzen, scheiterten.

Gleichzeitig ermöglichte das Akkordlohnsystem informelle Gruppenbildungsprozesse, die sich mit Hilfe von Netzwerkabbildungen aus den Lohnlisten rekonstruieren lassen. Ein Ergebnis dieser Netzwerkanalyse ist, dass sich Gruppen von zwei bis fünf Arbeitern bildeten, die im Untersuchungszeitraum relativ stabil blieben und primär aus Hochqualifizierten bestanden. Offensichtlich war das Arbeiten mit einem festen Partner oder einem kleinen Kreis von Kollegen üblich. Neben der Qualifikation war die Zugehörigkeit zu einer Berufsgruppe entscheidend für die Integration in eine stabile Arbeitsgruppe. Für die Arbeiter, deren Beruf überliefert ist, zeigt sich, dass Schlosser/Monteur, Dreher und Hobler berufsspezifische Teams ausbildeten, während Schmiede oder Schreiner in gemischten, aber dennoch mehrfach wiederkehrenden Arbeitsgruppen tätig waren.

Einige Gruppierungen erklären sich aus dem Bedürfnis nach fachlicher Ausbildung. Weil viele Tätigkeiten in den mechanischen Werkstätten *on-the-job* erlernt werden mussten und ein formales Ausbildungssystem noch kaum ausgeprägt war, bildete das Beobachten und Imitieren von erfahrenen Kollegen eine Schlüsselmethode für jugendliche Arbeiter. Diese Einbindung unerfahrener Arbeiter diente gleichzeitig ihrer Sozialisation im Betrieb.

Kleine Teams hochqualifizierter Arbeiter bildeten darüber hinaus vor allem die Schlosser und Monteur. Die von ihnen übernommenen Akkordaufträge fallen durch ihre Länge (regelmäßig mehr als zwei Monate) und durch die Variabilität der Löhne auf. Diese Arbeiter erfüllten offensichtlich unterschiedliche Produktionsaufgaben mit entsprechend veränderlichen Auftragslöhnen, wobei ihnen ein hohes Maß an Autonomie im Produktionsprozess zugestanden werden musste. Da die Aufträge sich über mehrere Monate hinzogen und wiederholt von anderen Beschäftigungen (weiteren Akkorden, Tätigkeiten im Tagelohn) durchkreuzt und unterbrochen wurden, waren sie von den wenigen Angestellten nicht zu kontrollieren.

Diese Ergebnisse werden in der Magisterarbeit mit dem US-amerikanischen *Subcontracting-System* verglichen, welches Thomas Welskopp ausführlich dargestellt hat.²⁷ *Subcontracting* beschreibt eine Variante des Akkordlohnsystems, die sich durch eine besondere Form der Arbeitsorganisation und Personalführung auszeichnet, bei der ein Akkordauftrag inklusive des Unternehmerrisikos, der Überwachung und Organisation aller Beteiligten an einzelne Arbeiter oder eine Arbeitergruppe abgegeben wurde. Die Lohndaten und ihre Auswertung sprechen für die Hypothese eines deutschen *subcontracting-Systems*, welches jedoch eine andere Qualität hatte als sein amerikanisches Pendant,

²⁵ Ebd. sowie LOHNLISTEN.

²⁶ Vgl. Vonde, Detlev: Revier der großen Dörfer. Industrialisierung und Stadtentwicklung im Ruhrgebiet, Essen 1989.

²⁷ Vgl. Welskopp, Thomas: Arbeit und Macht im Hüttenwerk. Arbeits- und industrielle Beziehungen in der deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie von den 1860er bis zu den 1930er Jahren, Bonn 1994, S. 142-174.

weil die Team-Strukturen sich nicht in gewerkschaftlicher Organisation niederschlugen. In beiden ist jedoch die funktionale Autonomie der Arbeitergruppen elementar. Die Lohnlisten belegen, dass wie im *subcontracting*-System die Teams der Hochqualifizierten den jeweiligen Projektanforderungen entsprechend andere Arbeiter temporär in die Gruppe integrierten.

Anders als in der amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie erfolgte die Bezahlung der Teams bei der JHH (von wenigen Ausnahmen abgesehen) nach dem Verhältnis der Lohnsätze, so dass die Kerngruppe ihren Gewinn nicht auf Kosten der anderen Gruppenmitglieder überproportional steigern konnte. Ein Vorteil dieser Akkordentlohnung von Projektgruppen war die Möglichkeit einer stetigen, machtdurchwirkten Neuaushandlung der Akkordlöhne. Es gab seitens des Unternehmens keine langfristigen Verpflichtungen, sondern die Möglichkeit für bestimmte Aufträge temporäre Vervielfachungen der Lohnsätze auszugeben. Gleichzeitig konnten die Löhne aber auch schnell und unbürokratisch wieder abgesenkt werden, wenn die Notwendigkeit dazu bestand und die Konjunktur- bzw. Arbeitsmarktlage dies zuließ.

Es wird weiter zu prüfen sein, in welchen Zusammenhängen und Industrien sich in Deutschland ein informelles *subcontracting*-System bildete, dass „der Tendenz nach alle auf die Organisation und direkte Kontrolle des Arbeitsprozesses bezogenen Macht- und Befehlsstrukturen aus dem Bereich zwischen Betriebsleitung und Arbeitsgruppe heraus und in die »Teams« hineinverlagerte“²⁸ und welche Konsequenzen dies hatte. In den JHH-Werkstätten beeinflusste dieses Organisationssystem gleichzeitig die Beziehungen zwischen den Arbeitern. Die zeitweilige Integration in ein festes Arbeitsteam brachte den ausgewählten Akteuren deutliche Lohnsteigerungen, die oft schon in der Folgeperiode wieder aufgegeben werden mussten. Vielfach legten zudem außerbetriebliche soziale Beziehungen die Grundlage für die Arbeitsgruppen, wie z.B. verwandtschaftliche Verbindungen. Das Arbeiten mit einem Familienmitglied, Nachbarn oder Freund war Teil der individuellen Arbeitererfahrung und ermöglichte dem Betrieb gleichzeitig von bestehenden Beziehungsnetzwerken zu profitieren, die bei der Rekrutierung, Ausbildung und Integration von Arbeitern nützlich sein konnten.

Zusammenfassung

Die Fallstudie eröffnet einen Einblick in die Umsetzung der Produktionsstrategie „flexible Spezialisierung“ auf der Mikroebene des Betriebes. Sie kritisiert die Polarität zwischen Massenproduktion und „flexibler Spezialisierung“ in der Forschung und plädiert dafür, flexible Produktionsstrategien in unterschiedlichen Kontexten zu analysieren und diese Ergebnisse zu vergleichen. Das detaillierte Quellenmaterial zeigt, wie die Schwankungen der Löhne und die spezifische Form des Betriebsmanagements die Lebenswelt der Arbeiter prägte. Die Verfahren der Lohnkalkulation und die Vielfältigkeit der Produktion bewirkten hektische Ausschläge und Ausfälle der individuellen Löhne, die Konsummöglichkeiten einschränkten und Planungen erschwerten.

Gleichzeitig entzog sich die Ausführung der Akkordaufträge vielfach einer direkten Kontrolle, so dass mikropolitische Strukturen und Verhandlungen von besonderer Wichtigkeit waren. Das Akkordlohnsystem motivierte nicht nur zu Überstunden, sondern legte auch die Grundlage für die in-

²⁸ Ebenda, S. 143.

formellen Gruppenbildungsprozesse. Die dabei en detail untersuchten, hochqualifizierten Schlosser/Monteur fanden sich in Teams zusammen, deren Autonomie und Arbeitsweise dem amerikanischen *subcontracting*-System ähnlich war. Erst die sozialen, teilweise außerbetrieblich verankerten Beziehungen und die elastische Gruppenbildung ermöglichten es, Flexibilität und Innovationskraft des Betriebes in dieser Konjunkturphase zu erhalten.

Staat, Unternehmen und Arbeiterschaft in gelenkten Wirtschaften

Die böhmisch-mährische Industrie zwischen Nationalsozialismus und Volksdemokratie (1938–1951)

Jaromir Balcar, Trier

Zu den aktuellen Herausforderungen der Geschichtswissenschaft zählt die Integration Ostmittel- und Osteuropas in eine grenzüberschreitend konzipierte „europäische Zeitgeschichte“. In Anbetracht der heute so evidenten Macht der Ökonomie ist es zudem angezeigt, Zeitgeschichte und Wirtschaftsgeschichte wieder stärker miteinander zu verknüpfen. Diese beiden Impulse verbindet ein von der DFG gefördertes Forschungsprojekt, das von Hans Günter Hockerts und Martin Schulze Wessel geleitet und von Jaromír Balcar und Jaroslav Kučera am Historischen Seminar der Ludwig-Maximilians-Universität München durchgeführt wird: Es richtet den Blick auf den böhmisch-mährischen Wirtschaftsraum, der von 1938 bis 1951 in wechselnden internationalen Zusammenhängen einen mehrfachen Gestaltwandel der Wirtschafts- und Arbeitsbeziehungen erfuhr: von der erzwungenen Einbeziehung in den „großdeutschen Wirtschaftsraum“ über das ökonomische Experiment der Volksdemokratie bis zur Eingliederung in den Ostblock.²⁹

Böhmen und Mähren bieten aus drei Gründen einen aufschlußreichen Untersuchungsraum für wirtschaftsgeschichtliche Studien zur europäischen Zeitgeschichte: Erstens waren die ökonomischen Umbrüche – von der Marktwirtschaft der Zwischenkriegszeit über die gelenkten Wirtschaften des Nationalsozialismus und der Volksdemokratie bis zur Übernahme des sowjetisch geprägten Modells nach 1948 – hier besonders deutlich ausgeprägt. Zweitens wiesen Böhmen und Mähren – im Unterschied zu anderen Regionen Mittel-, Süd- und Osteuropas – einen relativ hohen Industrialisierungsgrad auf; daher avancierten sie zur „Rüstkammer“ des Dritten Reichs und zum „Maschinenwerk“ des Moskauer Machtbereichs. Da der Konflikt zwischen Kapital und Arbeit hier eine lange Tradition hatte, läßt sich an diesem Beispiel gut herausarbeiten, wie staatliche Eingriffe die Auseinandersetzung zwischen den Tarifpartnern überformten. Drittens wurden wirtschaftliche Verteilungskämpfe in den böhmischen Ländern seit dem 19. Jahrhundert in spezifischer Weise vom nationalen Konflikt zwischen Tschechen und Deutschen überlagert.³⁰ Im Untersuchungszeitraum trat der „Volkstumskampf“ in seine entscheidende Phase: Das NS-Regime schritt zur „Germanisierung“ des Raums, die Volksdemokratie zur Vertreibung der Sudetendeutschen³¹ – beides hatte weitreichende Auswirkungen auf Unternehmen und ihre Belegschaft.

²⁹ Einen knappen Überblick bieten Teichová, Alice: Wirtschaftsgeschichte der Tschechoslowakei 1918-1980, Wien/Köln/Graz 1988, und Půlpán, Karel: Nástin českých a československých hospodářských dějin do roku 1990, 2 Bde., Prag 1993. „Volksdemokratie“ bezeichnet die Tschechoslowakische Republik von der Befreiung im Mai 1945 bis zur kommunistischen Machtübernahme im Februar 1948. (Auch die spätere realsozialistische Tschechoslowakei wurde offiziell immer wieder als „Volksdemokratie“ bezeichnet; eine alternative prägnante Bezeichnung für die Übergangsphase 1945–1948 gibt es jedoch nicht).

³⁰ Zusammenfassend Boyer, Christoph: Nationale Kontrahenten oder Partner? Studien zu den Beziehungen zwischen Tschechen und Deutschen in der Wirtschaft der ČSR (1918–1938), München 1999.

³¹ Einen knappen Überblick bieten die Beiträge in Brandes, Detlef und Kural, Václav (Hg.): Der Weg in die Katastrophe. Deutsch-tschechoslowakische Beziehungen 1938–1947, Essen 1994.

I. Zur Konzeption des Gesamtprojekts

So unterschiedlich Nationalsozialismus und Volksdemokratie auch gewesen sind, zeichneten sich ihre Wirtschaftsordnungen doch durch ein gemeinsames Charakteristikum aus, das im Kontrast zur Marktwirtschaft vor 1938 und zum Staatssozialismus nach 1948 deutlich wird: Beide Regime postulierten die Unterordnung der Wirtschaft unter – jeweils spezifische – politische und ideologische Zielsetzungen; beide griffen massiv steuernd in die Wirtschaft ein, um die geforderten Produktionsleistungen zu erzwingen; hier wie dort blieben die Unternehmen jedoch – trotz der teilweisen Änderung der Eigentumsordnung durch die „Nationalisierung“ wichtiger Industriebetriebe im Herbst 1945 – autonome Akteure in einem regulierten Markt, wenn auch das Maß dieser Autonomie noch genauer untersucht werden muß. Nationalsozialismus wie Volksdemokratie beruhten in ökonomischer Hinsicht, so unsere Ausgangshypothese, auf einer Synthese von staatlicher Lenkung und Unternehmerinitiative.

Die Erforschung dieser spezifischen Koexistenz von „Plan“ und „Markt“ steht im Zentrum des Projekts. Um Steuerungsweisen und die Eindringtiefe der Wirtschaftslenkung analysieren zu können, kombinieren wir zwei Perspektiven, die sich wechselseitig ergänzen und es ermöglichen sollen, die Ebene der staatlichen Wirtschafts- und Sozialpolitik mit der Akteursebene der Unternehmen und ihrer Belegschaften zu verbinden: Die erste Perspektive stellt die Wirtschaftspolitik des Staates, sein Lenkungssystem und dessen organisatorischen Aufbau in den Mittelpunkt (Teilstudie Jaroslav Kučera).³² Gefragt wird unter anderem nach der Ausgestaltung, den Kompetenzen und dem Funktionieren der Interessenvertretungen der Unternehmer wie der Arbeiterschaft auf der überbetrieblichen Ebene. Mit diesem Zugriff soll das von verschiedenen Faktoren beeinflusste Handlungsumfeld der Unternehmen analysiert werden. Erscheinen Industrie und Arbeiterschaft in dieser Sichtweise weitgehend als Objekte staatlicher Politik, beleuchtet die zweite Perspektive Unternehmen und ihre Belegschaft als Subjekte in den gelenkten Wirtschaften (Teilstudie Jaromír Balcar).

Da beide Teilstudien die Zäsur von 1945 überschreiten, können wir sowohl auf der ordnungspolitischen Makroebene als auch auf der akteursorientierten Mikroebene Kontinuitäten und Brüche analysieren. Gerade die institutionellen Kontinuitäten waren stark ausgeprägt, da die Volksdemokratie aus kurzfristigen Sachzwängen – insbesondere den Zwang, den Übergang zur Friedenswirtschaft mit knappen Produktionsmitteln zu organisieren – aber auch aus längerfristigen politischen Interessen – vor allem aufgrund der angestrebten wirtschaftlichen Entkoppelung von Deutschland³³ – wichtige Elemente der nationalsozialistischen Wirtschaftslenkung (beispielsweise die Wirtschaftsgruppen oder die Oberste Preisbehörde) übernahm.

Die systematische Anlage beider Teilstudien ermöglicht es auch, die nationalsozialistische mit der volksdemokratischen Wirtschaftslenkung zu vergleichen. Auf dem Weg des Vergleichs sollen Eindringtiefe und Wirkungsmacht des jeweiligen Lenkungssystems bestimmt werden, aber auch umge-

³² Einen ersten Einblick in den organisatorischen Aufbau des Lenkungsapparats während der Okkupation, nicht jedoch in seine Funktionsweisen lieferte Durmanová, Marie: *Rízené hospodářství a správa Ústředního svazu průmyslu za nacistické okupace*, in: *Sborník archivních prací* 16 (1966), Nr. 2, S. 366-396.

³³ Dies betont, nicht nur mit Blick auf die Tschechoslowakei, Péter, Lázló: „East of the Elbe“. *The Communist Takeover and the Past*, in: Pynsent, Robert B. (Hg.): *The Phoney Peace. Power and Culture in Europe 1945–49*, London 2000, S. 17-38.

kehrt die Handlungsspielräume der Unternehmen und ihrer Belegschaften. Als Vergleichsfelder werden die Personalpolitik, die Festlegung des Produktionsprofils sowie die Lohn- und Preispolitik bzw. die Wertrechnung als Ersatz für die teilweise außer Kraft gesetzten Marktmechanismen untersucht. Diese drei Handlungsfelder hatten sowohl für die staatliche Wirtschaftslenkung als auch für die Unternehmen zentrale Bedeutung und bilden zugleich wichtige Schnittstellen zwischen den beiden Teilstudien. Darüber hinaus sollen die Funktion der Sozialpolitik innerhalb der Lenkungssysteme und das jeweilige Verhältnis von sozialpolitischer Inklusion und Exklusion verglichen werden. Der Vergleich soll nicht zuletzt zeigen, wie stark die beiden Formationen die Wirtschaftslenkung und die sie flankierende Sozialpolitik für ihre jeweiligen nationalitätspolitischen Ziele instrumentalisierten und inwieweit sie damit erfolgreich waren.

II. Quellenlage

Da die Forschung derartige Fragen bislang noch kaum bearbeitet hat, müssen wir zu ihrer Klärung in erster Linie auf Archivmaterial zurückgreifen. Die Quellenlage ist insgesamt tragfähig, hat aber bisweilen ihre Tücken. So wurden, um nur zwei Beispiele zu nennen, erhebliche Materialmengen aus der Besatzungszeit gegen Kriegsende vernichtet. Und was die Nachkriegszeit betrifft, sind einige wichtige Bestände in den Archiven der Tschechischen Republik nicht oder erst teilweise verzeichnet und daher nur schwer zugänglich.

Hinsichtlich der oberen staatlichen Ebene, deren Akten Aufschluß über die Konzeption der Wirtschaftspolitik geben, wurden die Bestände „Reichsministerium für Rüstung und Kriegsproduktion“ und „Reichswirtschaftsministerium“ im Bundesarchiv Berlin durchgesehen. Der umfangreiche Teilbestand „Reichswirtschaftsministerium“ im Moskauer Sonderarchiv wird demnächst ausgewertet. Im Prager Nationalarchiv wurden der Bestand „Amt des Reichsprotectors“, die Akten der Protektorats- und der Nachkriegsministerien, die Unterlagen der vier nach 1945 zugelassenen Parteien sowie Nachlässe wichtiger Politiker wie Klement Gottwald und Antonín Zápotocký eingesehen. Hinzu kamen, aufgrund der besonderen Bedeutung der Statistik für die gelenkten Wirtschaften, die Akten des Statistischen Staatsamts sowie das Material des Nationalgerichts und ausgewählter Volksgerichte, das nicht nur über die Abrechnung mit „Kollaborateuren“ und „Verrätern“ nach 1945 Auskunft gibt, sondern auch wichtige Informationen über die Besatzungszeit enthält.³⁴

Von besonderer Bedeutung sind für uns die Institutionen der Wirtschaftslenkung auf der mittleren Ebene. Dazu zählen neben der Obersten Preisbehörde auch die Arbeitsämter und das 1945 eingerichtete Landesamt für Arbeitsschutz, die wichtige Funktionen hinsichtlich der Arbeitskräfte lenkung ausübten. Für die Nachkriegszeit konnten die Bestände „Staatliches Planungsamt“ sowie „Generalsekretariat des Wirtschaftsrats“ im Prager Nationalarchiv ausgewertet werden, die der Forschung bislang nicht zugänglich gewesen sind; diese Gremien waren für die Ausarbeitung der wirtschaftspolitischen Konzepte, unter anderem für den Zweijahresplan von 1947/48 zuständig. Die wichtigsten Bestände sind jedoch die Unternehmerverbände und die Gewerkschaften, die in beiden Regimes eine Zwitterstellung einnahmen: Einerseits fungierten sie als staatliches Lenkungsinstru-

³⁴ Vgl. Heumos, Peter: Die Protektoratsgewerkschaft und das Problem der Kollaboration in den Akten des Ehrengerechts beim ‚Zentralrat der Gewerkschaften‘ in Prag 1945-1947, in: Glettler, Monika, Lipták, L’ubomír und Mišková, Alena (Hg.): Geteilt, besetzt, beherrscht. Die Tschechoslowakei 1938-1945: Reichsgau Sudetenland, Protektorat Böhmen und Mähren, Slowakei, Essen 2004, S. 91-120.

ment, andererseits als *pressure group* der Industriellen bzw. der Arbeiterschaft. Sie stellten die Schnittstelle zwischen der staatlichen Wirtschaftslenkung und den Unternehmen dar und hatten eine wichtige Vermittlungsfunktion in beide Richtungen.

Die größte Schwierigkeit bereitet die untere Ebene, die Unternehmensbestände. Zwar sind sie im Zuge der „Nationalisierung“ und Verstaatlichung schon frühzeitig in die staatlichen Archive gelangt, bislang jedoch vielfach noch nicht verzeichnet, was ihre Benutzung ungemein erschwert. Hinzu kommt, daß die großen Unternehmen nach 1945 wiederholt umbenannt, zerstückelt und wieder neu zusammengesetzt worden sind und zudem ihre Rechtsform mehrfach geändert haben. Daher existieren für unseren Untersuchungszeitraum keine durchlaufenden Überlieferungen, sondern jeweils eine Reihe von Splintern, die mühsam zusammengesucht werden müssen.

III. Unternehmen und ihre Belegschaften in gelenkten Wirtschaften

Das Teilprojekt, das in erster Linie auf der Auswertung der Unternehmensbestände beruht, verfolgt eine doppelte Stoßrichtung: Zum einen soll, gestützt auf das soziologische Konzept vom Betrieb als sozialem Handlungsfeld³⁵, der Konflikt zwischen Kapital und Arbeit unter den Bedingungen gelenkter Wirtschaften untersucht werden. Zum anderen werden die reale Stellung und die Handlungsspielräume von Unternehmen und ihren Belegschaften in dem jeweiligen Lenkungssystem analysiert; als Orientierungsrahmen dient dabei das Konzept der Corporate Governance, worunter man die Gesamtheit der internen und externen Regelsysteme versteht, die betriebswirtschaftliche Entscheidungen beeinflussen.³⁶ Damit soll unternehmerisches Handeln in seiner Komplexität und Kontingenz faßbar werden: Neben staatlichen Pressionen spielten weitere Faktoren eine Rolle, beispielsweise Kapital- und Konzernstrukturen, die Einbindung in Kartelle oder die Schaffung neuer Exekutivgremien. Mit diesem Ansatz kommen auch die Möglichkeiten in den Blick, die der Arbeiterschaft auf Unternehmens- und Betriebsebene zur Wahrung ihrer Interessen blieben.

Die Auswahl der untersuchten Unternehmen zielt darauf ab, anhand eines Samples ein möglichst facettenreiches Bild zu zeichnen. Daher stammen die drei ausgewählten Konzerne nicht nur aus unterschiedlichen Branchen; sie unterhielten auch Betriebe in den Grenzgebieten und im Landesinneren, im deutschen und im tschechischen Sprachgebiet, in der Großstadt und auf dem Land. So soll eine Typologie entwickelt werden, die hinsichtlich der skizzierten Leitfragen zu differenzierten Ergebnissen gelangt.

Beim „Verein für chemische und metallurgische Produktion“ mit Sitz in Prag handelt es sich um einen Mischkonzern, der zum Imperium der Prager Gewerbebank und der Brüsseler Solvay-Gruppe

³⁵ Das theoretische Konzept geht zurück auf Giddens, Anthony: Die Konstitution der Gesellschaft. Frankfurt am Main 1984. Vgl. dazu auch die Beiträge in Lauschke, Karl und Welskopp, Thomas (Hg.): Mikropolitik im Unternehmen. Arbeitsbeziehungen und Machtstrukturen in industriellen Betrieben im 20. Jahrhundert, Essen 1994. Zudem Süß, Dietmar: Mikropolitik und Spiele. Zu einem neuen Konzept für die Arbeiter- und Unternehmensgeschichte, in: Hesse, Jan-Otmar, Kleinschmidt, Christian und Lauschke, Karl (Hg.): Kulturalismus, neue Institutionenökonomie oder Theorievielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte, Essen 2002, S. 117-136.

³⁶ Eine kurze Einführung in das Konzept bei Erker, Paul: „A New Business History“? Neuere Ansätze und Entwicklungen in der Unternehmensgeschichte, in: AfS 42 (2002), S. 557-604., hier S. 567-576. Vgl. auch Bähr, Johannes: „Corporate Governance“ im Dritten Reich. Leitungs- und Kontrollstrukturen deutscher Großunternehmen während der nationalsozialistischen Diktatur, in: Abelshausen, Werner, Hesse, Jan-Otmar und Plumpe, Werner (Hg.): Wirtschaftsordnung, Staat und Unternehmen. Neue Forschungen zur Wirtschaftsordnung des Nationalsozialismus, Essen 2003, S. 61-80.

gehörte. Wie mächtig dieser Konzern war, verdeutlicht der Umstand, daß er mit der IG Farben auf Augenhöhe verhandelte, wenn es galt, regionale oder produktspezifische Claims abzustecken. Außerdem war der Verein einer der ganz wenigen Konzerne, dem es in den Kriegsjahren gelang, einen völlig neuen Betrieb aus dem Boden zu stampfen – das Zellstoffwerk in Neratovice. Obendrein fungierte der Generaldirektor des Vereins, Dr. Bernhard Adolf, zugleich als Präsident der Zentralverbands der Industrie in Böhmen und Mähren, Sonderbeauftragter der Industrie beim Reichsprotector und Vorsitzender der Rüstungskommission. Adolf, der in zahlreichen Aufsichtsräten böhmisch-mährischer und reichsdeutscher Großkonzerne saß, war einer der mächtigsten Männer in der Protektoratswirtschaft und verfügte über einen Immediatzugang zu den Granden des Dritten Reichs.³⁷

Anders lagen die Dinge bei der Prager Eisen-Industrie-Gesellschaft, einem Eisen- und Stahlproduzenten, den zwei Großaktionäre dominierten: die Gewerbebank und die Mannesmann Röhrenwerke Düsseldorf. Im Gegensatz zum Prager Verein befand sich Prager Eisen zu Kriegsbeginn in einer tiefen Krise, da ihre Eisenwerke auf deutschen Druck minderwertige einheimische Erze verhütten mußten, während ihre Konkurrenz die heißbegehrten schwedischen Erze erhielt. Zudem waren ihre Produktionsstätten völlig veraltet. Daher unternahm die Konzernleitung nun – unter den Bedingungen der Kriegswirtschaft – energische Anstrengungen, das Unternehmen durch ein gewaltiges Investitionsprogramm zu sanieren.

Auch die Českomoravská Kolben-Daněk a.s. (ČKD) investierte während der Okkupation in großem Stil in den Ausbau ihrer Betriebe. Der Maschinenbaugigant von Weltruf hatte freilich keine Sanierung nötig, er nutzte vielmehr die sich bietenden Möglichkeiten zur Expansion. Auf den ersten Blick profitierte dieser Konzern am meisten von der forcierten Umstellung auf Rüstungsproduktion, denn seine Produktpalette umfaßte schon zur Zeit der Ersten Republik fast alles, was das „Kriegerherz“ begehrte. Am Beispiel der ČKD läßt sich der Einfluß der Militärs auf die Industrie besonders gut analysieren, denn der Bestand enthält reichhaltiges Material der Rüstungskommission sowie diverser Arbeitskreise zur Panzerproduktion. Hier zeigt sich auch, wie massiv die Besatzer in das Produktionsprofil der Unternehmen eingriffen, um den Ausstoß an Kriegsgerät zu erhöhen. Daher stand die ČKD nach Kriegsende auch vor besonders großen Problemen bei der Umstellung auf Friedensproduktion.

Mit diesem Problem stand der Konzern allerdings nicht allein, denn Nationalsozialismus wie Volksdemokratie griffen stark in das Produktionsprofil der Unternehmen ein, um knappe Ressourcen optimal zu nutzen. Die forcierte Rüstungsproduktion, die bis zur Stilllegung ganzer Betriebe reichte, zwang fast alle Unternehmen zur Veränderung ihrer Produktpalette. Das galt gleichermaßen für den Versuch der außenwirtschaftlichen Entkoppelung von Deutschland nach 1945. Einerseits wurden dadurch gewachsene Zuliefer- und Absatzbeziehungen zerschnitten, andererseits entstanden neue, lukrative Absatzmöglichkeiten. Untersucht werden soll, mit welchen Strategien die Unternehmen auf die sich verändernden staatlichen Vorgaben reagierten und inwiefern sie diese beeinflussen konnten. Gaben sie dem staatlichen Druck nach oder versuchten sie, ihm auszuweichen?

³⁷ Zu Adolf und seiner Rolle in der gelenkten Wirtschaft des Protektorats vgl. Hachmeister, Lutz: Schleyer. Eine deutsche Geschichte, München 2004, S. 165-226.

Profitierten sie von den staatlichen Eingriffen (etwa in Form von Absatzgarantien sowie Ausgleichszahlungen aus der „Gemeinschaftshilfe der Wirtschaft“) oder gingen diese eher zu ihren Lasten?

Nicht minder drastisch waren die Eingriffe im Bereich des Personals, und zwar nicht nur, was das Management betrifft: Da beide Regimes Bevölkerungsverschiebungen in gigantischem Ausmaß ins Werk setzten, sahen sich die Unternehmen mit großen Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Arbeitskräften konfrontiert. Hinzu kam, daß sich der Staat die Lenkung des knappen Guts „Arbeit“ vorbehielt. Mit welchen Strategien versuchten die Unternehmen, unersetzliche Fachkräfte zu halten bzw. neue hinzuzugewinnen? Wer nahm die Plätze der deportierten Juden und der zum „Reichseinsatz“ abkommandierten Tschechen ein und wer trat nach 1945 an die Stelle der vertriebenen Deutschen? Und inwieweit ging diese „nationale“ mit einer „sozialen“ Revolution der entwurzelten Gesellschaft in den vormals mehrheitlich deutsch besiedelten Grenzgebieten einher?³⁸ Dahinter verbirgt sich die Frage, ob mit dem Lenkungssystem von Nationalsozialismus und Volksdemokratie die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Grundlagen für den relativ reibungslosen Übergang zum Staatssozialismus gelegt wurden.

Im gesamten Untersuchungszeitraum reglementierte der Staat Löhne und Preise und setzte damit die Marktmechanismen von Angebot und Nachfrage weitgehend außer Kraft. Beide Regimes tendierten dazu, Forderungen nach höheren Löhnen nachzugeben, um die Arbeiterschaft bei Laune zu halten. Gleichzeitig untersagten sie den Unternehmen, die gestiegenen Lohnkosten auf die Warenpreise aufzuschlagen – der Staat versuchte also, den „Schwarzen Peter“ der Industrie zuzuschustern und schlug sich im Verteilungskampf zwischen Kapital und Arbeit – vordergründig – auf die Seite der Belegschaft.³⁹ Konnten Unternehmen unter derartigen Bedingungen überhaupt rentabel produzieren oder gar Gewinn erzielen, der zur Finanzierung der großen Investitionen benötigt wurde? Oder funktionierte die Kriegsproduktion in Böhmen und Mähren auch deshalb so reibungslos, weil die Unternehmen mit Wehrmächtaufträgen satte Gewinne erwirtschafteten? Wenn ja, welche Möglichkeiten standen ihnen zur Verfügung, der staatlichen „Gewinnabschöpfung“ zu entgehen? Wie war es um die Gewinnspanne der Unternehmen nach 1945 bestellt, als sie einen bestimmten Prozentsatz des Reingewinns an die Betriebsräte abführen und zugleich massive Investitionen zur Beseitigung der Kriegsschäden schultern mußten? Hier drängt sich die Frage auf, inwieweit die dadurch bedingte finanzielle Auszehrung mit dazu beitrug, daß auch die Unternehmen der kommunistischen Machtübernahme kaum etwas entgegenzusetzen konnten.

Beide Systeme operierten freilich nicht nur mit der „Peitsche“, sondern verabreichten gerade der Arbeiterschaft auch reichlich „Zuckerbrot“ in Form sozialpolitischer Maßnahmen. Den Deutschen ging es vor allem darum, auf diesem Weg für eine störungsfreie Rüstungsproduktion zu sorgen.

³⁸ Im Bereich der Landwirtschaft etwa gingen nationale und soziale Revolution Hand in Hand. Vgl. Glasheim, Eagle: National or Social Revolution? Liquidating the Latifundia in Czechoslovakia, 1945–48, in: Pynsent (Hg.): The Phoney Peace, S. 171–181. Eine Zusammenfassung der Diskussion dieser Frage bei Kučera, Jaroslav: Von der „nationalen“ zur „sozialen“ Revolution. Die Zwangsaussiedlung der Deutschen aus der Tschechoslowakei und der Februar-Sieg der Kommunisten, in: Nationale Frage und Vertreibung der Deutschen in der Tschechoslowakei. Fakten, Forschung, Perspektiven aus dem Abstand von 50 Jahren, Linz 2000 (Mitteilungen des Oberösterreichischen Landesarchivs, Bd. 19), S. 123–140.

³⁹ Aus der Fülle an Quellenbelegen beispielsweise: Tätigkeitsbericht der Wirtschaftsgruppe Chemische Industrie für das Geschäftsjahr 1940, undatiert, in: Nationalarchiv Prag, Wirtschaftsgruppe Chemische Industrie Karton 7.

Manches spricht sogar für die These, daß die Besatzer Teile der tschechischen Arbeiterschaft mit sozialpolitischen Maßnahmen für sich gewinnen wollten, zumal rund 50 Prozent der Tschechen in der rassistischen Optik des Nationalsozialismus als „umvolkungsfähig“ galten.⁴⁰ Doch ob die mit dem Namen Reinhard Heydrich verbundene NS-Sozialpolitik im Protektorat tatsächlich ein ernstgemeintes Kooperationsangebot gewesen ist und ob es gelang, die tschechische Arbeiterschaft mit sozialpolitischen Mitteln zu spalten, ist bislang kaum erforscht.⁴¹ Unter der Volksdemokratie hatte die Sozialpolitik einen ungleich höheren Stellenwert, diente sie doch primär der Systemlegitimation. Für beide Formationen soll untersucht werden, wer überhaupt in den Genuß sozialpolitischer Vergünstigungen kam. Führte die unterschiedliche sozialpolitische Behandlung verschiedener nationaler und sozialer Gruppen unter der Belegschaft zu einer stärkeren Abgrenzung oder leistete sie umgekehrt einer Solidarisierung Vorschub?

Zwar setzt diese Teilstudie auf der Unternehmensebene an, sie intendiert jedoch keine Unternehmensgeschichte(n) im klassischen Sinne. Sie ist vielmehr in den Rahmen eines größeren Projekts eingebettet, das sich in Anlehnung an Martin Broszat als „politische Wirtschaftsgeschichte“ bezeichnen läßt und die wechselseitigen Beziehungen von Staat, Unternehmen und Arbeiterschaft unter den Bedingungen gelenkter Wirtschaften am Beispiel der böhmischen Länder untersucht. Die Unternehmens- und Betriebsperspektive soll helfen, die übergeordneten Fragen nach dem Spannungsfeld von staatlicher Wirtschaftslenkung, unternehmerischen Handlungsspielräumen und innerbetrieblichen Einflußmöglichkeiten der Belegschaft zu beantworten. Auf diese Weise wird die Teilstudie dazu beitragen, Unternehmensgeschichte und allgemeine Geschichte stärker als bisher miteinander zu verknüpfen.

⁴⁰ Brandes, Detlef: Die Tschechen unter deutschem Protektorat, Bd. 1, München u.a. 1969, S. 236 ff. In einer Ansprache am 4.2.1942 in Prag bezifferte Reinhard Heydrich die Zahl der assimilationsfähigen Tschechen auf 40 bis 60 Prozent, abgedruckt in: Fremund, Karel und Král, Václav (Hg.): Die Vergangenheit warnt. Dokumente über die Germanisierungs- und Austilgungspolitik der Naziokkupanten in der Tschechoslowakei, Prag 1962, Dokument Nr. 22, S. 144.

⁴¹ Kritisch dazu Kárný, Miroslav: Die materiellen Grundlagen der Sozialdemagogie in der Protektoratspolitik Heydrichs, in: *Historica* 29 (1989), S. 123-159, der die materiellen Leistungen der NS-Sozialpolitik im Protektorat extrem gering veranschlagt und die Okkupationspolitik ausschließlich unter dem Aspekt der Ausbeutung der böhmischen Länder sieht.

Corporate Finance in der westdeutschen Automobilindustrie der 1950er und 1960er Jahre

Patrick Kresse, Bochum

1. Einleitung

Im vorliegenden Artikel untersuche ich am Beispiel der BMW AG und der Volkswagen GmbH die divergierenden Finanzierungsmuster innerhalb der westdeutschen Pkw-Produktion. In Anlehnung an das Konzept der „Corporate Finance“ wird unter Unternehmensfinanzierung die Investitions- und Finanzierungspolitik eines Unternehmens verstanden.⁴² Der Begriff „Politik“ meint in diesem Zusammenhang das Ziel, die Mittel, die Durchführung und den Erfolg unternehmerischen Handelns.

Die westdeutsche Automobilindustrie steigerte die Pkw-Produktion zwischen 1948 und 1960 um das 33fache und löste sogar gegen Ende der fünfziger Jahre Großbritannien als führende Exportnation ab.⁴³ Ursache dafür war ein beachtlicher finanzieller Kraftakt. Der Anteil der offenen Selbstfinanzierung an der Gesamtfinanzierung stieg in der deutschen Automobilindustrie von 63,8 Prozent im Jahr 1948/49 auf 92 Prozent im Jahr 1957.⁴⁴ Doch während Volkswagen die Pkw-Produktion nahezu vollständig aus eigenen Mitteln finanzierte, war BMW gegen Ende der fünfziger Jahre von der Liquidation bedroht, obwohl beide Unternehmen unter denselben institutionellen Bedingungen handelten. Was erklärt diesen Unterschied? Ich vertrete die These, dass die Unternehmensfinanzierung abhing von vier Faktoren: den materiellen Voraussetzungen unmittelbar nach der Währungsreform, den auf die Unternehmensfinanzierung einwirkenden Akteurskonstellationen innerhalb des Unternehmens, der Entwicklung des westdeutschen Pkw-Marktes und der bundesdeutschen Wirtschafts- und Finanzpolitik.

In theoretischer Hinsicht wird davon ausgegangen, daß Unternehmen in einem Wechselverhältnis von internen Kommunikations- und Interaktionsstrukturen zu einem komplexen und sich ständig verändernden institutionellen Kontext aus rechtlichen und sozialen Regeln stehen, welche die Handlungsmöglichkeiten der Akteure beschränken.⁴⁵ Die Akteure haben bestimmte Fähigkeiten, Wahrnehmungen und Präferenzen und verfolgen spezifische Strategien.⁴⁶ Da diese zwischen den betrieblichen Akteuren variieren, ergibt sich für jedes Unternehmen eine spezifische Akteurskonstellation,

⁴² Brealey, Richard M. u. Myers, Stewart C.: *Principles of Corporate Finance*, 7. Auflage, New York u.a. 2003, S. 5f.

⁴³ Busch, Klaus W.: *Strukturwandlungen in der westdeutschen Automobilindustrie. Ein Beitrag zur Erfassung und Deutung einer industriellen Entwicklungsphase im Übergang vom produktionsorientierten zum marktorientierten Wachstum*, Berlin 1966 (Volkswirtschaftliche Schriften 101), S. 92.

⁴⁴ Busch: *Strukturwandlung*, S. 105.

⁴⁵ Vgl.: North, Douglass C.: *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge 1990 (The Political Economy of Institutions and Decisions), S. 3-10. Plumpe, Werner: *Statt einer Einleitung: Stichworte zur Unternehmensgeschichtsschreibung*, in: Ders. u. Kleinschmidt, Christian (Hg.): *Unternehmen zwischen Markt und Macht. Aspekte deutscher Unternehmens- und Industriegeschichte im 20. Jahrhundert*, Essen 1992 (Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte 1), S. 12.

⁴⁶ Vgl.: Scharpf, Fritz W.: *Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung*, Opladen 2000, S. 86f.

die auf den institutionellen Kontext zurückwirken kann. Der zweite Abschnitt gibt daher einen Überblick über den institutionellen Kontext, in dem beide Unternehmen agierten. Die dabei relevanten Konstituenten des „Institutionellen Kontextes“ sind die rechtliche und soziale Verfassung des westdeutschen Finanzmarktes und des Pkw-Marktes.

Der Umfang und die Struktur der Unternehmensfinanzierung war abhängig von der Währungsreform, von der substantiellen Verfassung der Banken und des Kapitalmarkts und von der Nachfrage nach und dem Angebot an Pkws. Dabei muß berücksichtigt werden, daß der Staat durch die Gesetzgebung sowohl die Nachfrage als auch das Angebot beeinflusste. Der dritte und der vierte Abschnitt behandeln schließlich die Unternehmensfinanzierung der BMW AG und der Volkswagen GmbH. Die materielle Produktionsgrundlage der Unternehmen zu Beginn des Untersuchungszeitraums gibt Aufschluß über die Handlungsressourcen der relevanten Akteure. Nach einer kurzen Darstellung der Kriegsschäden zeigt die vergleichende finanzwirtschaftliche Jahresabschlußanalyse die prägnantesten Unterschiede in der finanziellen Entwicklung der Unternehmen.⁴⁷ Es folgt für jedes Unternehmen eine schlaglichtartige Darstellung der Investitions- und Finanzierungspolitik, bei welcher die Interessen und Strategien der relevanten Akteure im Vordergrund stehen.

Zum Stand der Forschung ist zu bemerken, daß sich die Wirtschafts- und Sozialgeschichte allgemein mit der Unternehmensfinanzierung vor allem mit Hinblick auf die Funktion und die Macht der Banken, die Bedeutung des Kapitalmarktes sowie die Finanzierung einzelner Branchen und Unternehmen beschäftigt hat.⁴⁸ Zum Untersuchungsgegenstand im speziellen liegt Jürgen Seidls Dissertation vor, welche die Unternehmensfinanzierung bei BMW allerdings eher oberflächlich behandelt.⁴⁹ Die Publikationen zu Daimler-Benz bleiben bei der Analyse interner Auseinandersetzungen den Unzulänglichkeiten einer offiziellen Unternehmensgeschichte verhaftet.⁵⁰ Volker Wellhöner zeigt an der Volkswagen GmbH die „fordistische Transformation des westdeutschen Automobilsektors“.⁵¹ Heidrun Edelmann behandelt die Unternehmensfinanzierung bei Volkswagen im Zusammenhang mit einer Biographie des Generaldirektors Heinz Nordhoff.⁵² Steven Tolliday beschäftigt sich mit der Unternehmensfinanzierung bei Volkswagen unter Berücksichtigung ökonomischer Kontinuitäten nach der politischen Zäsur von 1945.⁵³ Der vorliegende Aufsatz wurde auf der

⁴⁷ Zu den methodischen Grundlagen der finanzwirtschaftlichen Jahresabschlussanalyse vgl.: Gräfer, Horst: Bilanzanalyse. Traditionelle Kennzahlenanalyse des Einzeljahresabschlusses, kapitalmarktorientierte Konzernjahresabschlussanalyse, 9. Aufl., Herne 2005, S. 164f.

⁴⁸ Vgl.: Feldenkirchen, Wilfried: Die Finanzierung des Wiederaufbaus im Hause Siemens nach 1945, in: Wessel, Horst A. (Hg.): Demontage, Enteignung, Wiederaufbau, Berlin u. Offenbach 1997, S. 105-134. Henning, Friedrich-Wilhelm: Die Unternehmensfinanzierung in der Bundesrepublik Deutschland von 1952 bis 1965 unter besonderer Berücksichtigung einiger Industrie-Aktiengesellschaften, in: Petzina, Dietmar (Hg.): Zur Geschichte der Unternehmensfinanzierung (Schriften des Vereins für Socialpolitik. Neue Folge 196), Berlin 1990, S. 101f. Lehmann, Karin: Wandlungen der Industriefinanzierung mit Anleihen in Deutschland (1923/24-1938/39), (Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte 71), Stuttgart 1996, S. 11-15. Wellhöner, Volker: Großbanken und Großindustrie im Kaiserreich (Kritische Studien zur Geschichtswissenschaft 85), Göttingen 1989, S. 11-25.

⁴⁹ Seidl, Jürgen: Die Bayerischen Motorenwerke (BMW) 1945-1969. Staatlicher Rahmen und unternehmerisches Handeln (Schriftenreihe zur Bayerischen Landesgeschichte 130), München 2002, S. 4.

⁵⁰ Feldenkirchen, Wilfried: Herz des Automobils – 100 Jahre DaimlerChrysler Werk Untertürkheim 1904-2004, Stuttgart 2004. Ders.: „Vom Guten das Beste“. Von Daimler und Benz zur DaimlerChrysler AG, München 2003. Kruk, Max u. Lingnau, Gerold: 100 Jahre Daimler-Benz. Das Unternehmen, Mainz 1986.

⁵¹ Wellhöner, Volker: „Wirtschaftswunder“ – Weltmarkt – westdeutscher Fordismus. Der Fall Volkswagen (Theorie und Geschichte der bürgerlichen Geschichte 12), Münster 1996.

⁵² Edelmann, Heidrun: Heinz Nordhoff und Volkswagen. Ein deutscher Unternehmer im amerikanischen Jahrhundert, Göttingen 2003.

⁵³ Tolliday, Stephen: Enterprise and State in the West German Wirtschaftswunder: Volkswagen and the Automobile

Grundlage einer systematischen Auswertung der Geschäftsberichte und der darin veröffentlichten Bilanzen der Unternehmen verfasst. Da diese nur die finanzielle Situation des Unternehmens zum Bilanzstichtag zeigen und das Interesse der Geschäftsleitung widerspiegeln ist der Quellenwert eingeschränkt. Dieses Problem wird dadurch gemindert, daß insgesamt zwölf aufeinander folgende Bilanzstichtage von drei Unternehmen derselben Branche miteinander verglichen wurden.⁵⁴ Die Quellengrundlage wird ergänzt durch eine Auswertung der zeitgenössischen Fachzeitschriften und erlaubt daher insgesamt nicht viel mehr als eine Abwägung zeitgenössischer und wissenschaftlicher Urteile über die wirklichen Muster der Unternehmensfinanzierung.

2. Entwicklung des westdeutschen Finanzmarktes und des Pkw-Marktes

Die Währungsreform reduzierte den Reichsmarkbestand um 93,5 Prozent, so dass Kapital zu einem knappen Gut wurde.⁵⁵ Das „Gesetz über die Eröffnungsbilanz in Deutscher Mark und die Kapitalneufestsetzung“ von 1949 verpflichtete Kapitalgesellschaften zur Vorlage einer DM-Eröffnungsbilanz. Die Bemessungsgrundlage der Vermögenssteuer bildeten die in dieser Eröffnungsbilanz eingestellten Vermögenswerte.⁵⁶ Die Unternehmen standen damit vor der Wahl, ihr Vermögen entweder möglichst niedrig zu bewerten, um die Vermögenssteuer gering zu halten oder eine höhere Belastung durch die Vermögenssteuer in Kauf zu nehmen, um durch eine höhere Bewertung ihres Vermögens einen größeren Spielraum für Abschreibungen zu gewinnen.⁵⁷ Die westdeutschen Banken fielen zu Beginn des Untersuchungszeitraums als langfristige Kapitalquelle für die deutsche Industrie aus. Statt dessen stellten öffentliche Fonds Sonderkredite zur Verfügung. Bei den langfristigen Krediten handelte es sich vor allem um ERP-Mittel und um Landesmittel für Remontagevorhaben und Grenzlandaktivitäten, bei denen die Hausbanken nur mit geringen Quoten vertreten waren. Die Unternehmen reagierten darauf zu Beginn der fünfziger Jahre mit einer verstärkten Beanspruchung von kurzfristigen Krediten, die sie im Laufe der fünfziger Jahre durch langfristige Kredite ablösten.⁵⁸ Der Kapitalmarkt fiel als Quelle langfristigen Kapitals ebenfalls aus, da der Gesetzgeber die private Nachfrage am Kapitalmarkt diskriminierte.⁵⁹ Der Staat förderte zum Ausgleich die Selbstfinanzierung durch Abschreibungen.⁶⁰

Industry, 1939-1969, in: *Business History Review* 69 (1995), S. 273-350.

⁵⁴ Vgl.: Spoerer, Mark: „Wahre Bilanzen!“ Die Steuerbilanz als unternehmenshistorische Quelle, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 40 (1995,2), S. 159-162.

⁵⁵ Abelshäuser, Werner: *Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945*, Bonn 2004, S. 125. Häuser, Karl: *Gründung der Bank deutscher Länder und Währungsreform*, in: Pohl, Hans (Hg.): *Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945*, Frankfurt am Main 1998, S. 47. Thomes, Paul: *Industriekredit und Kapitalmarktfinanzierung in den Westzonen und der Bundesrepublik Deutschland von 1945-1990*, in: *Bankkredit oder Kapitalmarkt: Alternativen der Industriefinanzierung in Deutschland*, Stuttgart 2002, S. 43f.

⁵⁶ *Gesetz über die Eröffnungsbilanz in Deutscher Mark und die Kapitalneufestsetzung*, in: *WiGBI* 1949, S. 279.

⁵⁷ Vgl.: Bornemeyer, Manfred: *Die Finanzierung der westdeutschen Industrie über den Kapitalmarkt von 1948 bis 1957*, Bonn 1962, S. 130-139.

⁵⁸ Thomes: *Industriekredit*, S. 44.

⁵⁹ Diese These ist nicht unumstritten: Henning betont die Leistungsfähigkeit des Kapitalmarktes zwischen 1952 und 1965, während Caesar von einem desolaten Zustand des Kapitalmarktes ausgeht; siehe: Caesar, Rolf: *Öffentliche Verschuldung in Deutschland seit der Weltwirtschaftskrise: Wandlungen in Politik und Theorie*, in: Petzina, Dietmar (Hg.): *Probleme der Finanzgeschichte des 19. und 20. Jahrhunderts*, Berlin 1989, S. 22. Dagegen: Henning: *Unternehmensfinanzierung*, S. 115.

⁶⁰ *Die deutsche Kraftfahrzeugindustrie. Die Bilanzen seit der Währungsreform. Unterschiedliche Dividendenauffassungen*, in: *Das Wertpapier* 1 (1953), S. 53. *Kapitalausstattung und Ertragslage der deutschen Automobilindustrie, Opel – Daimler – Ford – Volkswagenwerk – BMW*, in: *Das Wertpapier* 5 (1957), S. 460. Bei den 7c-Darlehen handelte es sich um steuerlich geförderte Darlehen, bei denen das Unternehmen Darlehensgeber war. Zur Refinanzierung dieser Darlehen wurden Kredite aufgenommen, die eine optisch höhere Verschuldung bewirkten, siehe: Feldenkirchen: *Vom Guten das Beste*, S. 397. Hiller, Heinrich: *BMW im Wandel der Marktstruktur*, in: *Der Volkswirt* 11 (1957,3), S. 130. Borne-

Die fünfziger Jahre waren in Westdeutschland das Jahrzehnt der Massenmotorisierung. Dies lag nicht zuletzt daran, dass seit 1954 Arbeitnehmer einen Teil ihrer Fahrtkosten als Werbungskosten absetzen konnten und die Senkung der Einkommens- und Lohnsteuer sowie steigende Löhne den Pkw-Markt für eine größere Bevölkerungsschicht öffneten.⁶¹ Die Zahl der jährlichen Neuzulassungen von Pkws stieg von 1949 bis 1959 von 0,07 Mio. auf 1 Mio.⁶² Die Verschiebung von der fahrleistungsunabhängigen zur fahrleistungsabhängigen Besteuerung förderte den Kauf verbrauchsarmer Wagen. Die Nachfrage nach Kleinstwagen stieg 1951 merklich an, erreichte 1957 ihren Höhepunkt und ebte in den frühen sechziger Jahren schließlich ab. Die Nachfrage nach Kleinwagen stieg insgesamt kontinuierlich an, während bei den Mittelwagen die Wachstumsstörungen häufiger waren. Bis 1960 übertraf die Nachfrage nach kleinen Mittelklassewagen diejenige nach großen Mittelklassewagen. Die Nachfrage nach großen Wagen blieb relativ gering und wies die gravierendsten Wachstumsstörungen auf. Die meisten Hersteller produzierten zunächst Vorkriegsmodelle statt die Betriebe zu rationalisieren. Der Ausbau der Produktionsanlagen diente erst später der Kostendegression zur Mobilisierung weiterer Nachfrage. Während der Mitte der fünfziger Jahre verschob sich der Wettbewerb schließlich von der absoluten Produktionshöhe auf die Eroberung und Sicherung von Marktanteilen.⁶³ Der zunehmende Wettbewerb führte zu einem langfristigen Rationalisierungsdruck, der seit dem Ende der fünfziger Jahre erste Marktaustritte und Fusionen bewirkte.

3. Unternehmensfinanzierung bei BMW und Volkswagen

3.1 Ausgangslage 1948 und finanzielle Entwicklung bis 1960

Während Volkswagen nach dem Krieg über die größte und modernste Automobilfabrik der Welt verfügte, konnte BMW auf seine Anlagen und Konstruktionszeichnungen für die Produktion von Pkws aus der Kriegs- und Vorkriegszeit nicht mehr zurückgreifen. Dies fand nach der Währungsreform seinen Niederschlag in einer deutlich höheren Kapitalherabsetzung bei BMW als bei Volkswagen. Während Volkswagen bis 1960 insgesamt 2 Mrd. DM an Netto-Investitionen tätigte, waren es bei BMW 0,053 Mrd. DM. Den Schwerpunkt der Investitionen bildeten bei beiden Unternehmen die Investitionen in das Sachanlagevermögen. Lediglich Volkswagen tätigte nennenswerte Investitionen in das Finanzanlagevermögen. Der Innenfinanzierungsgrad betrug bei Volkswagen 83% und bei BMW -42%. Die Finanzierung der Nettoinvestitionen erfolgte bei BMW zu 63% und bei Volkswagen zu 57% aus Abschreibungen. Der Eigenkapitalanteil beider Unternehmen war bis 1960 stark rückläufig. Während der Verschuldungsgrad bei BMW besonders markant anstieg, erklärt sich die moderate Verschuldung bei Volkswagen nahezu vollständig aus kurzfristigen Verpflichtungen aus Lieferungen und Leistungen. Die Liquidität 1. Grades betrug bei Volkswagen durchschnittlich 181% und bei BMW 41%. Dabei fällt auf, dass die finanzielle Situation bei BMW vor allem seit 1956 besonders angespannt war.

meyer: Finanzierung, S. 127.

⁶¹ Vgl.: Stötzle, Johannes: Staat und Automobilindustrie in Deutschland, Freiburg 1959, S. 128-131.

⁶² Für 1949 ohne Rheinland-Pfalz; Verband der Automobilindustrie: Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft 1959/60, Frankfurt am Main 1960, S. 134.

⁶³ Vgl.: Borgward, Peter: Der Wettbewerb auf dem westdeutschen Automobilmarkt. Verhaltensweise der Anbieter und Nachfrager auf den westdeutschen Märkten für fabrikneue Personen- und Kombinationskraftwagen, Kiel 1967, S. 137-39. Kapitalausstattung und Ertragslage der Autoindustrie. Opel – Daimler-Benz – Ford, in: Das Wertpapier 3 (1955), S. 298.

3.2 BMW AG

Die Geschäftsleitung der BMW AG beabsichtigte nach der Währungsreform, mit dem Oberklassewagen BMW 501 in die Pkw-Produktion einzusteigen und mit dem Gewinn die Produktpalette nach unten zu erweitern. Diese Strategie scheiterte an der Absatzschwäche des BMW 501, den Verzögerungen beim Aufbau der Produktionsanlagen und der eklatanten Fehleinschätzung der Nachfrage.⁶⁴ Die BMW AG investierte bis zum 30. September 1952 24,3 Mio. DM in den Aufbau der Pkw-Produktion, die sie aus eigener Kraft finanzieren konnte.⁶⁵ Danach war die Fähigkeit des Unternehmens zur Selbstfinanzierung erschöpft, so daß der Vorstand erstmals Kredite und Darlehen über insgesamt 4,4 Mio. DM aufnahm.⁶⁶ Im Dezember 1950 stellte Ludwig Erhard als Bundesminister für Wirtschaft dem Unternehmen einen langfristigen Investitionskredit über 10 Mio. DM in Aussicht, von dem im September 1953 5,45 Mio. DM bereitstanden und 2,9 Mio. DM zugesagt waren.⁶⁷ Das Land Bayern stellte zwei Remontekredite über insgesamt 3,8 Mio. DM zur Verfügung, übernahm selbstschuldnerische Bürgschaften über 10,74 Mio. DM und vermittelte weitere Bürgschaften der Landesanstalt für Aufbaufinanzierung (LfA) über 3,3 Mio. DM. Der Konsortialkredit der Hausbanken von 1952 war mit 2 Mio. DM im Vergleich zu den staatlichen Hilfen relativ gering. Die US-Armee zahlte der BMW AG 1954 für die Benutzung des Werkes Allach 10,6 Mio. DM Miete.⁶⁸ Der anschließende Teilverkauf des Allacher Werkes an die MAN AG brachte einen Buchgewinn von 8 Mio. DM.⁶⁹ Die Aktionäre verzichteten auf eine Ausschüttung der Gewinne. Doch als der kommerzielle Erfolg dieses Verzichts ausblieb, nahm ihre Verärgerung zu.⁷⁰

Der Vorstand reagierte auf die Absatzkrise beim BMW 501 im Herbst 1955 mit der Präsentation dreier neu entwickelter Fahrzeuge der gehobenen Oberklasse und der Produktion des Kleinwagens Isetta. Die Verluste aus dem Automobilgeschäft betragen bis 1956 trotzdem 59 Mio. DM. Der Aufsichtsrat reagierte darauf schließlich mit einer Auswechslung des Vorstandes.⁷¹ Der neue Vorstandsvorsitzende, Heinrich Richter-Brohm, versuchte das Unternehmen mit der Entwicklung eines Mittelklassewagens zu sanieren.⁷² Der Beginn der Serienfertigung mußte allerdings verschoben werden, wodurch sich das Geschäftsergebnis zwangsläufig verschlechterte.⁷³ Das BMWi lehnte einen Kreditantrag der Geschäftsleitung 1956 ab, so daß die Wechselverbindlichkeiten und kurzfristigen Bankschulden der BMW AG bis zum Ende des Jahres von null auf 19 Mio. DM schnellten.⁷⁴ Die Aufsichtsratsmitglieder von der Dresdner Bank, der Bayerischen Staatsbank sowie der Deut-

⁶⁴ Hiller: BMW im Wandel der Marktstruktur, S. 129. Seidl: Bayrischen Motorenwerke, S. 71.

⁶⁵ Hiller, Heinrich: Bayerische Motorenwerke AG, in: Der Volkswirt 8 (1954,46), S. 26. Hiller, Heinrich: Hohe Eigenfinanzierung bei BMW, in: Der Volkswirt 8 (1954,3), S. 26. Die deutsche Kraftfahrzeugindustrie, S. 54.

⁶⁶ Hiller: Hohe Eigenfinanzierung, S. 26f.

⁶⁷ Vgl.: Seidl: Bayrischen Motorenwerke, S. 71-76.

⁶⁸ Richebächer, Kurt: Bayerische Motorenwerke AG tilgt Verlust, in: Der Volkswirt 9 (1955,45), S. 36.

⁶⁹ Die MAN AG verpflichtete sich darüber hinaus zur Errichtung mehrerer Fabrikgebäude für die BMW AG in Allach im Gegenzug für die Verpachtung von Grundstücksteilen im Allacher Werk.

⁷⁰ Hiller, Heinrich: Vorläufig keine Dividende bei BMW, in: Der Volkswirt 12 (1958,5), S. 201f. Hiller: BMW im Wandel der Marktstruktur, S. 129.

⁷¹ Knoll, Leonhard: Die BMW Hauptversammlung vom 9.12.1959 – eine historische Fallstudie zu der (Ohn-)Macht des Kleinaktionärs und der Rolle der Depotbanken, in: Vierteljahrschrift zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 82 (1995), S. 478-495, hier: 482.

⁷² Seidl: Bayrischen Motorenwerke, S. 138. Dieses Fahrzeug wurde 1961 unter dem Namen BMW 1500 auf der IAA präsentiert und verfügte über einen Vierzylinder-Motor mit 1.499 ccm Hubraum.

⁷³ Seidl: Bayrischen Motorenwerke, S. 141-144.

⁷⁴ Hiller, BMW im Wandel der Marktstruktur, S. 129.

schen Bank versprochen mit einem kurzfristigen Konsortialkredit über 50 Mio. DM einzuspringen, sobald die langfristige Finanzierung des Mittelklassewagens sichergestellt sein würde. Der Großaktionär Herrmann Krages beteiligte sich daraufhin an der Zeichnung einer Wandelanleihe und erklärte sich zur Beteiligung an einer Kapitalerhöhung bereit.⁷⁵

Der Vorstand zog nach der Genehmigung der Wandelanleihe den Produktionsbeginn des BMW 700 auf einen früheren Zeitpunkt vor, wodurch ein zusätzlicher Finanzierungsbedarf von 13,2 Mio. DM entstand. Der Vorstand beabsichtigte, die nötigen Mittel durch eine Fusion mit der Daimler-Benz AG zu beschaffen. Dieses Vorhaben scheiterte jedoch an dem Widerstand des Daimler-Benz Großaktionärs Friedrich Flick und einer Reihe von Vorstandsmitgliedern bei Daimler-Benz.⁷⁶ Auch der Bayerische Staat versagte dem Unternehmen finanzielle Hilfe und als das Aufsichtsratsmitglied Robert Frowein im Dezember 1958 plötzlich starb, gerieten die Verhandlungen über den Konsortialkredit der Banken ebenfalls ins Stocken. Schließlich stellte das Bundesverteidigungsministerium (BVM) der BMW Triebwerkbau GmbH einen Auftrag über 320 Mio. DM in Aussicht, unter der Voraussetzung, daß sich der Freistaat Bayern an einer Sanierung der BMW AG beteiligen würde.⁷⁷ Der BMW-Vorstand lehnte jedoch die Bedingung Bayerns ab, Richter-Brohm zu kündigen. Der Aufsichtsrat beschloss am 9. November 1959 schließlich das Grundkapital zusammenzulegen und unter Ausschluss des Bezugsrechts für Altaktionäre das Grundkapital durch den Verkauf von 70 Mio. DM frischer Aktien an die Daimler-Benz AG, die Deutsche Bank, die Bayerische Staatsbank und die LfA zu erhöhen.⁷⁸ Den Kleinaktionären gelang auf der Hauptversammlung am 9. Dezember 1959 die Vertagung der Sitzung, wodurch sie eine Entscheidung über den Sanierungsplan verhindern konnten.⁷⁹ Daraufhin zog die Daimler-Benz AG ihr Angebot zurück. Das Land Bayern und die BMW AG vereinbarten unter dem Druck von Verteidigungsminister Franz-Josef Strauß zum 1. Februar 1960 eine Kapitalerhöhung bei der BMW Triebwerkbau GmbH durch den Freistaat Bayern.⁸⁰ Die LfA bewilligte der BMW AG einen Kredit, mit dem letztere ihre Schulden bei der Triebwerkbau GmbH tilgte und den Rest zur Finanzierung der Pkw-Produktion benutzte. Großaktionär Herbert Quandt konnte zwar seinen Vertrauensmann als Aufsichtsratsvorsitzenden durchsetzen, jedoch den Kauf von Geschäftsanteilen der BMW Triebwerkbau GmbH durch die MAN AG nicht verhindern.⁸¹ Die MAN AG gewährte der BMW AG zusätzlich zum Aufgeld von 4 Mio. DM ein Darlehen über 20 Mio. DM. Doch erst die Kapitalzusammenlegung und anschließende Kapitalerhöhung im November 1960 stellte das Unternehmen wieder auf eine solide finanzielle Basis.

3.3 Volkswagen GmbH

Der Generalsekretär der Volkswagen GmbH, Heinz Nordhoff, verfolgte während der fünfziger Jahre eine konsequente Politik der Massenproduktion und Rationalisierung, so daß Volkswagen wie

⁷⁵ Geschäftsbericht der BMW AG 1957, S. 17. Hiller: Vorläufig keine Dividende bei BMW, S. 202.

⁷⁶ Seidl: Bayrischen Motorenwerke, S. 150.

⁷⁷ Ebenda, S. 192.

⁷⁸ Für das laufende Geschäftsjahr 1959 erwartete der Vorstand einen Verlust, der die Hälfte des Grundkapitals überstieg; Hiller, Heinrich: BMW vor der Sanierung. Kein anderer Weg möglich, in: Der Volkswirt 13 (1959,48), S. 2561.

⁷⁹ Knoll: Hauptversammlung, S. 491f. Nicht kaputtgekriegt, in: Der Spiegel (1960,9), S. 32. Seidl: Bayrischen Motorenwerke, S. 221f.

⁸⁰ Risikoreicher Alleingang der BMW, in: Der Volkswirt 14 (1959,48), S. 2596.

⁸¹ Nicht kaputtgekriegt, S. 32f.

kein anderer deutscher Pkw-Produzent von den *economies of scale* profitierte.⁸² Das Unternehmen war während des gesamten Untersuchungszeitraums mit dem Typ 1 ausschließlich im Kleinwagenmarkt vertreten. Die Nachfrage nach dem Typ 1 blieb entgegen Nordhoffs Erwartungen während der fünfziger Jahre unverändert hoch, so daß bereits 1953 in Hannover-Stocken für 130 Mio. DM ein neues Werk errichtet wurde.⁸³ Der Aufsichtsrat genehmigte 1955 ein Investitionsprogramm, das eine erhebliche Verbesserung der Produktivität bewirkte.⁸⁴ Während Nordhoff 1956 „die Ernte einfahren“ wollte, forderte das BMWi im Rahmen seiner gesamtwirtschaftlichen Preispolitik eine weitere Preissenkung beim Typ 1. Das Aufsichtsratsmitglied und der gleichzeitige IG-Metall-Vorstand, Otto Brenner, und die VW-Händler forderten die Entwicklung eines neuen Modells. Nordhoff lehnte dies strikt ab und startete erst Ende 1957 ein Investitionsprogramm, das bis 1960 Investitionen über 668 Mio. DM vorsah, um die Jahresproduktion auf 650.000 Pkws zu steigern.⁸⁵

Die Volkswagen GmbH finanzierte während des gesamten Zeitraums nahezu alle Investitionen aus eigenen Mitteln.⁸⁶ Diese außergewöhnliche finanzielle Leistung ist auf die enorme Ertragskraft des Unternehmens und die schnelle Umstellung nach dem Krieg zurückzuführen. Die Volkswagen GmbH schätzte ihre Eigenkapitalrendite zwischen 1956 und 1960 selbst auf etwa 50 Prozent. Während dieses Zeitraums generierte das Unternehmen Überschüsse von 1,4 Mrd. DM. Die Dividenden der Jahre 1951 bis 1953 über 4 Prozent sowie die Dividende des Jahres 1954 über 9 Prozent standen dem Unternehmen als verzinsliches Darlehen ebenso wie die Pensionsrückstellungen als langfristige Mittel zur Verfügung. Das Oberlandesgericht Celle wies die Forderungen der KdF-Sparer im Oktober 1954 ab. Heinz Nordhoff hatte vorsorglich Rückstellungen für einen möglichen Schadenersatzanspruch der Sparer vorgenommen, so dass die Rückstellungen eine bedeutende Finanzierungsquelle darstellten.

Wirtschaftsminister Ludwig Erhard und Bundeskanzler Konrad Adenauer brachten nach jahrelanger Ungewißheit über die Eigentumsverhältnisse bei Volkswagen im Juni 1958 einen Gesetzentwurf zur Privatisierung des Unternehmens in den Bundesrat ein.⁸⁷ Als schließlich auch die niedersächsische SPD der Umwandlung des Unternehmens in eine Stiftung zustimmte, stand der Privatisierung nichts mehr entgegen.⁸⁸ Während die Belegschaft nun um ihre sozialen Privilegien fürchtete, war Nordhoff zunächst ebenfalls gegen eine Privatisierung, weil er die IG-Metall daran hindern wollte, ihre Machtposition im Unternehmen auszubauen.⁸⁹ Des weiteren wollte er die Finanzkraft des Un-

⁸² Die populäre Bezeichnung „Käfer“ geht sehr wahrscheinlich auf einen Artikel in der New York Times über den KdF-Wagen vor dem Zweiten Weltkrieg zurück, siehe: Wellhöner: Wirtschaftswunder, S. 327. Tolliday: Enterprise and State, S. 330. Wood, Jonathan: The Volkswagen Beetle, including Karmann Ghia, London 1983, S. 54.

⁸³ Hiller, Heinrich: Volkswagenwerk weiter ohne Absatzsorgen, in: Der Volkswirt 11 (1957,27), S. 1396. Volkswagenwerk mit großen Plänen, in: Der Volkswirt 10 (1956,28), S. 31. Wellhöner: Wirtschaftswunder, S. 114 und 119f.

⁸⁴ Edelmann: Heinz Nordhoff, S. 14. Hiller: Volkswagenwerk weiter ohne Absatzsorgen, S. 1396. Oskar Jensen, zit. n.: Hiller, Heinrich: Volkswagenwerk in weiterer Expansion, in: Der Volkswirt 12 (1958,31), S. 1561. Tolliday: Enterprise and State, S. 333. Wellhöner: Wirtschaftswunder, S. 113 und 123.

⁸⁵ Kapitalausstattung und Ertragslage der deutschen Automobilindustrie, in: Das Wertpapier 5 (1957), S. 457. Tolliday, Enterprise and State, S. 333-335.

⁸⁶ Edelmann: Heinz Nordhoff, S. 143. Hiller: Volkswagenwerk weiter ohne Absatzsorgen, S. 1396.

⁸⁷ Klein-Aktien. Die Volkswagen-Tour, in: Der Spiegel (05.06.1957), S.15.

⁸⁸ Tolliday: Enterprise and State, S. 341f.

⁸⁹ Edelmann, Heidrun: Privatisierung als Sozialpolitik. „Volksaktien“ und „Volkswagenwerk“, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte (1999,1), S. 55-72, hier: 63. Hiller: Volkswagenwerk weiter ohne Absatzsorgen, S. 1395.

ternehmen erhalten, denn als staatliches Unternehmen lagen die jährlichen Dividendenzahlungen, die zudem teilweise als Darlehen an das Unternehmen zurückflossen, deutlich unter denen der Konkurrenz.⁹⁰ Nordhoff forderte aber erst 1957 die vollständige Privatisierung, um wenigstens klare Besitzverhältnisse zu schaffen. Dabei versuchte er die Kapitalisierung so niedrig wie möglich anzusetzen.⁹¹ Die vollständige Privatisierung war zwar politisch nicht durchsetzbar, doch das BFM zeigte sich bei der Höhe des Grundkapitals entgegenkommend. Die Kapitalerhöhung zehrte angeblich sämtliche stillen Reserven auf. Der Restbetrag wurde durch den Jahresgewinn 1959/1960, Entnahmen aus den Rücklagen und Rückstellungen sowie Steuerersparnisse finanziert.⁹² Die Aktien gingen zu je 20 Prozent in den Besitz des Landes Niedersachsen und der Bundesrepublik Deutschland über und zu 60 Prozent als Inhaberaktien an Kleinaktionäre. Der Erlös der Volksaktien wurde in die VW-Stiftung überführt, die seither mit ihren Zinserträgen den akademischen Nachwuchs und Forschungsvorhaben fördert.⁹³

4. Fazit und Ausblick

Insgesamt zeigte sich, dass die Finanzierungsmuster bei BMW und Volkswagen zwischen 1948 und 1960 gravierende Unterschiede aufwiesen. Die bundesdeutsche Wirtschafts- und Finanzpolitik setzte nämlich für die Selbstfinanzierung eine hohe Rentabilität voraus, ohne welche die ertragsmindernde Wirkung der Abschreibungen nicht ausreichte, um die Innenfinanzierungskraft eines Unternehmens zu stärken. Renditeschwache Unternehmen hatten höhere Kapitalkosten zu tragen, die wiederum zu Lasten der Rentabilität gingen. Die Steuerpolitik des Bundes förderte zudem die Nachfrage nach dem Typ 1 von Volkswagen. Doch es ist kaum anzunehmen, daß die Konsumenten nach dem Krieg die Anschaffung eines teuren und verbrauchsstarken Pkws vorangestellt hätten, so daß sich die BMW-Geschäftsleitung den Vorwurf gefallen lassen muß, an den Bedürfnissen des Nachkriegsmarktes vorbei produziert zu haben.

Die BMW AG hätte ohne massive staatliche Hilfen spätestens Ende der fünfziger Jahre Konkurs anmelden müssen. Allerdings hatte das Unternehmen durch den Krieg seine Produktionsgrundlage fast vollständig verloren. Die zunehmende Abhängigkeit von Fremdkapital und die sich zuspitzende finanzielle Situation führte innerhalb des Unternehmens zu einem Machtkampf, in dessen Verlauf die Kleinaktionäre den Verkauf des Unternehmens schließlich verhindern konnten.

Volkswagen verfügte nach der Währungsreform über die größte und modernste Automobilfabrik der Welt. Die hohe Selbstfinanzierung bei Volkswagen ist nicht zuletzt auf die ungeklärten Besitzverhältnisse zurückzuführen. Das Unternehmen stärkte angesichts des ungewissen Ausgangs des Kdf-Sparer-Prozesses die Rückstellungen. Heinz Nordhoff verstand es, gegenüber dem Aufsichtsrat niedrige Dividenden durchzusetzen, die außerdem als Darlehen teilweise im Unternehmen blieben. Seine starke institutionelle Stellung als Generaldirektor, aber auch sein persönlicher Erfolg erlaub-

⁹⁰ Edelmann: Privatisierung als Sozialpolitik, S. 64.

⁹¹ Tolliday: Enterprise and State, S. 344.

⁹² Daimler-Benz im Kapazitätsengpaß, in: Der Volkswirt 14 (1960,30), S. 1591. Hiller, Heinrich: Volkswagenwerk in raschem Ausbau, in: Der Volkswirt 13 (1959,29), S. 1526.

⁹³ Bonn gefördert, in: Der Spiegel (1960,7), S. 27. Die Idee, mit einer VW-Stiftung Wissenschaft und Forschung zu fördern, stammte von dem Journalisten Giselher Wirsing und fand nach dem „Sputnik-Schock“ 1957/58 großen Anklang in der Bundesrepublik, dazu: Edelmann: Privatisierung als Sozialpolitik, S. 66.

ten es ihm, eine an Skalenerträgen ausgerichtete Ein-Modell-Politik gegen alle Widerstände durchzusetzen. Bei der Privatisierung setzte er eine Kapitalisierung unterhalb der Forderungen des BFM durch.

Der Zusammenhang zwischen bundesdeutscher Wirtschafts- und Finanzpolitik und der Finanzierung der Pkw-Produktion wird im Rahmen meines Dissertationsvorhabens an der Ruhr-Universität Bochum eingehender untersucht. Die These, daß die bundesdeutsche Wirtschafts- und Finanzpolitik renditeschwache Unternehmen, die zudem durch den Krieg hohe Substanzverluste erlitten hatten, systematisch diskriminierte, wird an weiteren Herstellern überprüft. Dazu zählen die Mercedes-Benz AG, die Auto-Union GmbH, NSU und Borgward. In die Untersuchung wird neben der inländischen Pkw-Finanzierung auch die Exportfinanzierung und die Finanzierung ausländischer Direktinvestitionen einbezogen. Gegenwärtig befindet sich das Projekt im Stadium der Literaturobenauswertung. Das Ziel der zukünftigen Forschung besteht in der systematischen Auswertung der Unternehmensarchive der Automobilhersteller sowie deren Kreditoren, Investoren und Kunden. Dazu wurden erste Gespräche mit Bankarchiven geführt. Da die innerbetrieblichen Interessen und Konflikte ebenfalls von entscheidender Bedeutung für die Unternehmensfinanzierung waren, sind die Nachlässe zentraler Akteure, die Korrespondenz der Finanz- und Kreditabteilungen sowie die Aufzeichnungen von Vorstands- und Aufsichtsratsitzungen von besonderem Interesse.

VERANSTALTUNGSHINWEISE

4th EBHA DOCTORAL SUMMER SCHOOL

Writing, Presenting, Publishing: *How to make the best use of your own research.*

CALL FOR APPLICATIONS

The 4th edition of the EBHA Summer School will take place in Italy in early September 2007 (from Wednesday, September 5th to Tuesday, September 11th, 2007 - just before the Geneva conference).

The school aims at providing doctoral students with an overview of relevant research results and of innovative tools and methodologies in the field of Business History. It is organised jointly by the European Business History Association (EBHA), the Istituto per la Cultura e la Storia d'Impresa Franco Momigliano (ICSIM) of Terni and the Italian Association for Business History (ASSI).

Students will spend the week in an Italian villa in the beautiful hills of Umbria (location: Villalago di Piediluco- Terni – approximately one hour from Rome by train) debating and discussing their research with leading international scholars.

The title of the school will be **Writing, Presenting, Publishing: *How to make the best use of your own research.*** The school will focus on theoretical, methodological and practical issues which are of relevance for advanced research in business history. In this edition, special attention will be put on the issue of making the best use of a research project, in terms of writing and argumentation, presentation at conferences, publication in academic journals. In the mornings, invited scholars will give lectures and seminars on specific topics. In the afternoons, students have a chance to present their own research project and / or preliminary findings. On Sunday, an excursion to visit the region will be organized.

The organisers will cover all local costs (accommodation and food), but participants are expected to pay their own travel to and from Terni. Participation will be limited to 15-20 PhD students.

Those interested in attending the summer school should send the following documents by e-mail to the academic organisers Prof. Andrea Colli (andrea.colli@uni-bocconi.it) and Dr. Francesca Polese (francesca.polese@unibocconi.it):

1. a half-page CV;
2. a summary of their dissertation project, not exceeding three pages;
3. (if possible) an example of their work in progress, e.g. a draft chapter or a working paper (in any language).

The new deadline for applications is May 1st, 2007. A maximum of 20 participants will be selected from these applications and will be notified before the end of May 2007

EDITORIAL

Liebe Leserund Leserinnen, liebe Mitglieder!

Am 29. September 2006 wurde auf der Jahreshauptversammlung ein neuer Vorstand gewählt. Der Vorstand setzt sich nun wie folgt zusammen:

PD Dr. Christian Kleinschmidt (Vorsitzender)

Dr. Karl Lauschke (Finanzen)

Jens Scholten, M.A. (Schriftführer)

Dr. Stefanie van de Kerkhof

Dr. Alfred Reckendrees

Dr. Ruth Rosenberger

Dr. Tim Schanetzky.

Nach der Neuwahl haben wir einige Aufgaben im Vorstandsteam neu verteilt. Unsere Mitgliederzeitschrift wird in Zukunft von Stefanie van de Kerkhof und Jens Scholten betreut. Kleinere konzeptionelle Neuerungen soll es schon ab der nächsten Ausgabe der AKKUMULATION geben, und wir hoffen, dass dies zu Ihrer/Eurer Zufriedenheit gelingen wird. Für weitere Anregungen und Kritik sind wir selbstverständlich dankbar, denn nur durch das Engagement der Leser und Leserinnen können wir das Blatt weiterhin verbessern!

Geplant haben wir bisher Folgendes:

- die Beiträge sollen insgesamt kürzer werden,
- Schwerpunktbeiträge und Sammelbesprechungen sollen i.d.R. 8-10 Seiten umfassen,
- Vorstellungen von Forschungsprojekten sollen i.d.R. 8 Seiten nicht überschreiten,
- Tagungsankündigungen und Rezensionen sollen entfallen,
- ausgebaut werden soll die Rubrik Tagungs- und Konferenzberichte (maximal 8 Seiten),
- die AutorInnen erhalten Hinweise für die Beiträge und zur Manuskriptgestaltung.

Insgesamt ist das Ziel, die Zeitschrift damit weiterhin aktuell zu halten und wie bisher, innovative inhaltliche und methodische Diskussionen anzuregen. Die AKKUMULATION war von Beginn an ein Forum für eine offene Theoriediskussion und für interessante und innovative Projektberichte – insbesondere vom wissenschaftlichen „Nachwuchs“. Wichtig war dabei immer die zugespitzte Präsentation von Ergebnissen und Hypothesen. So soll es auch bleiben: „knackige“ Thesen, die geeignet sind, Diskussionen anzuregen, sind weiterhin besonders erwünscht!

Inhalt

<i>Lubinski: Mikropolitik im Maschinenbau</i>	1
<i>Balcar: Staat, Unternehmen und Arbeiterschaft</i>	10
<i>Kresse: Corporate Finance in der Automobilindustrie</i>	17
<i>EBHA Summer School</i>	26
<i>Editorial</i>	27

**IMPRESSUM**

Akkumulation. Informationen des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte, im April 2007.

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

Redaktion: Stefanie van de Kerkhof u. Jens Scholten. An dieser Ausgabe arbeiteten ferner mit: Jaromir Balcar, Patrick Kresse und Christina Lubinski.

.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