

---

# AKKUMULATION

INFORMATIONEN DES ARBEITSKREISES FÜR KRITISCHE UNTERNEHMENS- UND  
INDUSTRIEGESCHICHTE

Nr. 23/2006

---

## Medienunternehmen in der deutschen Unternehmensgeschichte

*Jan-Otmar Hesse, Frankfurt am Main*

Noch schwerer als die Definition, was ein Unternehmen ist, fällt sicherlich die Beschreibung dessen, was die Unternehmensgeschichte in Deutschland ist, welche wissenschaftliche Untersuchung dazu gehört und welche nicht. Ganz gleich aber, wie weit oder eng man das Feld der Unternehmensgeschichte auch definiert, eines ist wohl einigermaßen sicher: Medienunternehmen sind von der Unternehmensgeschichte bislang kaum untersucht worden. Die beiden neueren Einführungen in die Unternehmensgeschichte, wie auch neuere Einführungsaufsätze befassen sich nicht eigens mit Medienunternehmen.<sup>1</sup> Studien zur Geschichte von Medienunternehmen werden meist von außerhalb der „Zunft“ der Unternehmenshistoriker verfasst mit der Folge, dass häufig der Beitrag von Medienunternehmen zur gesellschaftlichen Kultur stärker im Vordergrund steht, als ihr Beitrag zum gesellschaftlichen Reichtum. Natürlich haben solche Bemerkungen etwas holzschnittartiges, bisweilen gar anmaßendes, wenn nur „den Unternehmenshistorikern“ zugetraut wird, eine gute Unternehmensgeschichte zu schreiben, jedenfalls eine, die dem zweiten Wortteil des Medienunternehmens adäquate Bedeutung zollt. Letztlich drückt sich darin aber nichts weiter aus als eine gewisse Hilflosigkeit angesichts des Mangels einer systematischen Erforschung eines Untersuchungsgegenstands, der wohl zu den prägendsten Phänomenen unserer gegenwärtigen Wirtschaft gehört. Ist es bloße Ignoranz oder gibt es besondere methodische Schwierigkeiten, die Unternehmenshistoriker in die Verlegenheit bringt, lieber die zwanzigste Darstellung zum Krupp-Konzern oder zu einem Automobilunternehmen zu verfassen, als Holtzbrinck oder die Kirch-Gruppe einmal ordentlich unter die unternehmenshistorische Lupe zu nehmen? Im Folgenden sollen zu dieser und verwandten Fragen einige erste essayistische Überlegungen formuliert werden.

Ein Schlüssel zum Verständnis des blinden Flecks der deutschen Unternehmensgeschichte dürfte in dem Begriff des Medienunternehmens selbst liegen, scheint dieser den Untersuchungsgegenstand doch eher zu verdunkeln, als zu erhellen. Die Schwierigkeit des Begriffs hat dabei zwei Dimensionen: Zum eine historische, weil die Existenz von großen Medienunternehmen eine vergleichsweise junge Erscheinung der (deutschen) Wirtschaftsgeschichte ist. Zum anderen hat der Begriff aber auch eine theoretische Dimension, suggeriert er doch nicht zuletzt mit dem in den letzten Jahren

---

<sup>1</sup> Pierenkemper, Toni: Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und ihre Ergebnisse, Stuttgart 2000. Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung, Paderborn 2004. Plumpe, Werner: Unternehmen, in: Ambrosius, Gerold; Petzina, Dietmar und Plumpe, Werner (Hg.): Moderne Wirtschaftsgeschichte. Eine Einführung für Historiker und Ökonomen, 2. Aufl. München 2006, S.61-94.

ausgebauten Bereich der „Medienökonomie“ eine ganz eigene, von anderen Unternehmen auch theoretisch zu unterscheidende Produktionsweise.

Noch vor vierzig Jahren – so meine begründete Vermutung – ist von „Medienunternehmen“ in deutschen Tageszeitungen wohl kaum zu lesen gewesen. Damals war dort noch viel spezifischer von „Presseunternehmen“, „Verlagen“, „Rundfunksendern“ oder „Filmfirmen“ die Rede. Erst in der Ära der „Pressekonzentration“ seit den 1960er Jahren kam es dann auch zu Medienübergreifenden Fusionen, beginnend vielleicht mit dem Interesse namhafter Zeitungsverleger an dem expandierenden Fernsehen, an dem sie sich nicht zuletzt deshalb beteiligten, weil sie befürchteten, Werbekunden zu verlieren. Mit der Einführung des Privatfernsehens erreichte die Entstehung einer Branche von Medienunternehmen sicherlich eine neue Qualität und Namen wie Leo Kirch kamen nun ins öffentliche Bewusstsein, nachdem dieser sein Quasimonopol für die Rechte an Spielfilmen im System des öffentlich-rechtlichen Rundfunk noch gut verborgen hatte. Bertelsmann, Holtzbrinck und Weltbild heißen seit dem die „big players“ in der deutschen Medienlandschaft und der noch in den 1960er Jahren wahrhafte Entrüstungstürme auslösende Springer-Konzern konnte bald das Image des beherrschenden „Medienmoguls“ mit Konkurrenzunternehmen teilen. Da also der Begriff des Medienunternehmens ein vergleichsweise junger zu sein scheint, die historische Unternehmensforschung aber per definitionem mit beständigen und dauerhaften Strukturwandlungsprozessen beschäftigt ist, mag hier ein Desiderat entstanden sein. Hinzu kommt schließlich, dass die Unternehmensgeschichte traditionell eng auf die Industrieunternehmen fokussiert war und auch mit anderen Unternehmen des Dienstleistungsbereiches, sei es aus dem Bereich von Reisen und Tourismus oder aus dem Bereich der Werbeindustrie, so ihre Mühe hatte.

Mittlerweile ist die Bedeutung des Dienstleistungssektors in allen Industrienationen nicht mehr von der Hand zu weisen und damit auch die der Medienunternehmen.<sup>2</sup> Vor allem in Bezug auf die hier entstandenen Arbeitsplätze erhielten die Dienstleistungsunternehmen und damit auch die Medienunternehmen eine hervorragende Bedeutung. Der expandierende Medienbereich hat zahlreiche neue und heute als überaus erstrebenswert angesehene Berufe hervorgebracht (Journalisten und Werbefachleute). Schwerer tut sich die wirtschaftshistorische Forschung noch mit dem Beitrag des Mediensektors zur wirtschaftlichen Wertschöpfung: Denn rein quantitativ, d.h. gemessen in seinem Beitrag zum Sozialprodukt, fällt der Mediensektor noch immer hinter die wertschöpfungsintensiven Branchen wie den Maschinenbau oder die chemische Industrie zurück, da es sich bei allen diesen makroökonomischen Daten um Bewertungen des Outputs eines Sektors nach den Marktpreisen handelt. Allein in Bezug auf die Börsenkapitalisierung machten die großen Medienunternehmen in den letzten Jahren von sich reden, wenn beispielsweise der Börsenwert von EM.TV, einem Unternehmen, das mit Filmrechten handelte, den von adidas überstieg.<sup>3</sup>

Die ökonomische Bedeutung von Medienunternehmen im nationalen wie auch im internationalen Kontext kann also heute kaum noch angezweifelt werden. Will man nun aber den Entwicklungspfad nachzeichnen, der die Medienunternehmen zu dieser Bedeutung führte, so muss die historische Un-

<sup>2</sup> Häußermann, Hartmut und Siebel, Walter: Dienstleistungsgesellschaften, Frankfurt a.M. 1995.

<sup>3</sup> Hachtmeister, Lutz: Einleitung: Medienpolitik und Wirtschaftskrise, in: Hachtmeister, Lutz und Ragner, Günther (Hg.): Wer beherrscht die Medien? Die 50 größten Medienkonzerne der Welt, Jahrbuch 2003, München 2002, S.7-30, S. 12f.

ternehmensforschung die heutigen Medienunternehmen in ihre Ursprünge aufspalten. Heutige Medienunternehmen sind Konglomerate aus älteren Spezialunternehmen, die in der historischen Forschung häufig von sehr unterschiedlichen Disziplinen untersucht wurden: Historische Forschungen zum Fernsehen beziehen sich beispielsweise fast ausschließlich auf das Modell des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, so dass hier eben nur bedingt taugliche Vorarbeiten für das Verständnis des Privatfernsehens vorhanden sind, das aber gleichwohl eine wichtige Sparte auch für Presseunternehmens seit den 1980er Jahren darstellt. Die historische Erforschung von Buchverlagen wurde umfassende von Seiten der Buchwissenschaft betrieben, die aber eine Neigung aufweist, die traditionsreichen und avantgardistischen Verlage zu untersuchen, so dass wir kaum historische Modelle zur Beschreibung von populären Buchverlagen haben, die aber heute ausgesprochen einflussreich auch hinsichtlich der Vermischung mit anderen Geschäftszweigen sind. Die allgemeine Geschichtswissenschaft brachte zahlreiche Studien zu den Presseverlagen des Deutschen Kaiserreiches hervor, Scherl, Ullstein und Mosse und auch der Hugenberg-Komplex der Weimarer Republik wurde untersucht. Immer aber stand hierbei die Frage der politischen Einflussnahme im Vordergrund und nicht die ökonomische Funktionsweise der Konzerne. Aber wie funktionierten eigentlich diese Unternehmen, wo machten sie ihren Gewinn und welche Organisationsstruktur bildeten sie aus und vor allem wie veränderte sich diese im Zeitverlauf. Schließlich sind auch die jüngeren Entwicklungen noch hinzuzufügen, die Entstehung von Unternehmen, die „Neue Medien“ produzieren oder mit ihnen operieren. Natürlich wird man den Sony-Konzern und auch IBM weiterhin als Unternehmen der elektrotechnischen Industrie zu klassifizieren haben, die stärker von der Technik- als der Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte untersucht wurde, welche sich auch als erste historische Subdisziplin dem Computer und der Softwareindustrie zugewandt hat. Angesichts der Tatsache, dass beispielsweise die „Play-Station“ genauso wie der gewöhnliche PC kaum mehr als isolierte Einzelprodukte gesehen werden können, da sie in der Wertschöpfung von ihren „Peripherien“ (Programmen und Spielen genauso wie die darauf bezogenen Merchandising-Produkte) stets übertroffen werden, hätte auch diese Unternehmensentwicklung als Vorgeschichte in die Geschichte der Medienunternehmen einzugehen. Über die Verbindung von Musik und Filmen, die in zunehmendem Maße über das Internet vertrieben werden, ist die Grenze zwischen einem „Softwareunternehmen“ wie Microsoft und einem „Medienunternehmen“ wie Time/AOL zusehends marginal geworden.

Damit weist der Begriff des Medienunternehmens eine bedenkliche empirische Unschärfe aus, die ihn für die historische Unternehmensforschung fast untauglich macht. Allerdings birgt er zugleich den Vorteil, unterschiedliche Disziplinen unter dem Leitsatz der empirischen Evidenz zu gemeinsamer Forschung zu vereinigen. Die Gemeinsamkeiten und Ähnlichkeiten, wie auch die Unterschiede zu anderen Unternehmensformen, die die vormals noch selbständigen Unternehmenseinheiten des Medienbereichs zu großen „Medienunternehmen“ zusammenführten, lassen sich nur historisch beschreiben und erklären.

Nun handelt es sich aber bei dem Begriff des „Medienunternehmens“ keineswegs nur um eine thematische Fokussierung auf einen Teilbereich von Wirtschaft und Gesellschaft, sondern der Begriff beansprucht darüber hinaus abstrakte theoretische Erkenntnispotentiale, die zweite der oben genannten beiden Dimensionen des Begriffs. Das erschwert eine Beschäftigung der Unternehmensgeschichte mit den Medien zusätzlich, denn sie kannte bislang keine branchenbezogenen, sondern

lediglich strukturbezogene Unternehmensbegriffe. So wird zwischen Großunternehmen und kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) unterschieden, wobei die Unterscheidung sich häufig die Zahl der Mitarbeiter bezieht. Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern werden dabei als KMU klassifiziert. Medienunternehmen gehörten (jedenfalls in der Vergangenheit) wohl ganz überwiegend zu dieser Gruppe von Unternehmen, die ebenfalls in der unternehmenshistorischen Forschung ein Desiderat darstellen, obwohl sie heute mehr als 99% aller Unternehmen in der Bundesrepublik ausmachen.<sup>4</sup> Andere Klassifizierungen von Unternehmenstypen beziehen sich auf die Rechtsform oder den Grad der Beteiligung der Eigentümerfamilie in der Unternehmensführung, durch den „Familienunternehmen“ charakterisiert werden.<sup>5</sup> Solche Klassifizierungen sind dann zumeist damit verbunden, dass beispielsweise Familienunternehmen besonders innovativ sein können, weil sie geringere Kapitalkosten haben als andere Unternehmen und zudem die Entscheidungswege von Investitionsentscheidungen kürzer ausfallen als beispielsweise in Managerunternehmen. Natürlich sind solche Klassifizierungen immer mit Abgrenzungsproblemen verbunden und werden daher äußerst kritisch diskutiert, zumal wenn der Erfolg eines Unternehmens monokausal auf bestimmte Strukturmerkmale zurückgeführt werden.

Keine Klassifizierung operiert aber mit einem branchenbezogenen Begriff des Unternehmens, nach dem etwa typische „Eisen- und Stahlunternehmen“ ausgemacht werden könnten, die grundsätzlich anders funktionieren würden, als Unternehmen in anderen Branchen. Genau diesen Anspruch erhebt aber in der Tendenz der Begriff des Medienunternehmens und genau deshalb ist er für die Unternehmensgeschichte interessant. Zahlreiche Analysen haben in Medienunternehmen eine ganz besondere Form des Wirtschaftens zu entdecken geglaubt. Medienunternehmen – so diese Vorstellung – operierten mit nach anderen betriebswirtschaftlichen Kalkülen und auf der Grundlage anderer wirtschaftlicher Gesetzmäßigkeiten, als ‚gewöhnliche‘ Unternehmen und aus diesem Grunde sei eben der Begriff des Medienunternehmens keine reine thematische Beschreibung, sondern vielmehr ein theoretischer Begriff. „Weil Medienkonzerne das Selbstbeobachtungssystem der Gesellschaft wesentlich organisieren“, so schreibt Lutz Hachtmeister im Medienjahrbuch, „können wir sie im systemtheoretischen Sinne als Konzerne zweiter Ordnung bezeichnen.“<sup>6</sup> Dabei ist die Aufbietung tiefgründigen systemtheoretischen Wissens überhaupt nicht notwendig, um dieses Argument zu stützen. Medienunternehmen produzieren in einem sensiblen Bereich moderner Demokratien und sind daher über das Wettbewerbsrecht aber auch durch die gesellschaftliche Kontrolle an strengere Auflagen gebunden, als das für Produzenten anderer Konsumprodukte zutrifft. Während eine marktbeherrschende Stellung im bundesdeutschen Gesetz über Wettbewerbsbeschränkungen üblicherweise bei einem Marktanteil von 33% erreicht ist, kann im Medienbereich bereits bei geringen Marktanteilen interveniert werden, wenn ein „Meinungsmonopol“ vorliegt.<sup>7</sup> Aber auch über das „Demokratierisiko“ der Medienproduktion hinaus, wird in der Forschung betont, dass die Produktion im Medienbereich mit ganz besonderen ökonomischen Problemen verbunden sei, die sich nur

---

<sup>4</sup> Berghoff, Hartmut: *Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung*, Paderborn / München 2004, S. 107f.

<sup>5</sup> Colli, Andrea: *Family Business 1850-2000*, London 2003.

<sup>6</sup> Hachtmeister, Lutz: *Einleitung: Medienpolitik*, S.7-30, S. 18.

<sup>7</sup> Der Bericht der Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich: *Fortschreitende Medienkonzentration im Zeichen der Konvergenz*, Berlin 2000, S. 16. Dort die Rede von der Notwendigkeit eines „spezifischen Medienkonzentrationsrechts“.

hier und nicht in anderen Unternehmen finden: Da wird mit den hohen „First copy costs“ argumentiert, der Tatsache, dass die Produktion der ersten Einheit eines Gutes (eines Films oder einer Zeitschrift) faktisch die gesamten Produktionskosten darstellten, während weitere Kopien mehr oder minder kostenlos zu haben wären. Desweiteren wird auf den Charakter von Medienerzeugnissen als ein „doppeltes Gut“ rekurriert, die Tatsache, dass eine Zeitung oder eine Fernsehsendung einerseits Informationen an die Leser verkauft und andererseits die Leserschaft als Werbeadressaten an die werbende Wirtschaft.<sup>8</sup> Derartige besonderen Regeln im Bereich der Medienunternehmen haben einige Forscher zu der Meinung geleitet, dass es sich hier um ganz besondere Unternehmen handle, die auch nicht mit den herkömmlichen Methoden untersucht werden können. Andere sind der Meinung, dass auf der Grundlage der Untersuchung von Medien und Medienunternehmen die eigentlichen Grundlagen der Wirtschaft überhaupt erst gefunden werden könnten. Für den Bereich der ‚Neuen Medien‘, d.h. der ‚Netzwerkökonomie‘ schrieben beispielsweise Carl Shapiro und Hal Varian noch vor kurzem: „Technology changes. Economic laws do not.“<sup>9</sup> Die Unternehmensgeschichte hat das Glück, sich in solchen theoretischen Fragen nicht entscheiden zu müssen, sondern ist vielmehr in der Lage, zu deren Diskussion empirische Evidenz beizusteuern.

Natürlich kann bei einer Erforschung von Medienunternehmen auf reichhaltige auch historische Forschung zu Medienunternehmen zurückgegriffen werden.<sup>10</sup> Am besten erforscht dürfte dabei die Geschichte zahlreicher Buchverlage sein, was zum einen daran liegt, dass es sich hierbei um ausgesprochen traditionsreiche Verlage handelt, zum anderen um Unternehmen, die mit der Geschichte der Eigentümerfamilie eng verknüpft sind. Wenn auch häufig die Geschichte von Buchverlagen den Kulturaspekt dieser Unternehmen sehr stark in den Vordergrund stellt und betriebswirtschaftliche Studien selten sind, kann die Unternehmensgeschichte in diesem Forschungsbereich auf eine gut erforschte Empirie zurückgreifen. In noch viel stärkerem Maße gilt dieser Befund für die Filmwirtschaft in Deutschland:<sup>11</sup> Auch hier ist in der Vergangenheit intensiv geforscht worden, allerdings im wesentlichen zu Entstehungsgeschichte und -kontext einzelner Filme, während die Ökonomie des Filmgeschäfts in Deutschland noch immer eher stiefmütterlich behandelt wird. Klaus Kreimeiers Geschichte der Ufa ist in dieser Hinsicht ein Schritt in die richtige Richtung, aber nicht mehr. Letztlich ist die Frage noch immer ungeklärt, wo die Filmwirtschaft überhaupt ihr Geld verdiente, berücksichtigt man nicht nur die reine Produktion von einzelnen Filmen, sondern vor allem den überaus wichtigen Bereich des Vertriebs, der über die Mehrfachverwertung von Filmen heute den wesentlich wichtigeren Wertschöpfungsbereich darstellt.<sup>12</sup> Vielleicht ist im Bereich des Films die Erzählung der Geschichte eines ausgemachten Sonderkonzerns wie der Ufa, mit ihrer komplizierten Verflechtung in die Kriegswirtschaft und die absterbende Monarchie, sogar der falsche Weg, exi-

---

<sup>8</sup> Eine knappe Zusammenfassung findet sich bei Andrea Grisold: Replacement. Wie die ökonomische Theorie Medienwelten ‚verortet‘, in: Adelman, Ralf und Hesse, Jan-Otmar u.a. (Hg.): Ökonomien des Medialen. Tausch, Wert und Zirkulation in den Medien- und Kulturwissenschaften, Köln 2006 (im Druck).

<sup>9</sup> Shapiro, Carl und Varian, Hal R.: Information Rules. A Strategic Guide to the Network Economy, Boston, Mass. 1999, S. 1.

<sup>10</sup> Vgl. zu diesem Überblick über die unternehmenshistorische Forschung auch meine Bemerkungen in: Hesse, Jan-Otmar: Die „Quadratur des Zirkels“. Zur Geschichte des Riniger-Verlages und des „Blick“ zwischen „Landeserfolg“ und Geschäftsinteresse, in: Hesse, Jan-Otmar; Schanetzky, Tim und Scholten, Jens (Hg.) Das Unternehmen als gesellschaftliches Reformprojekt. Strukturen und Entwicklungen der „moralischen Ökonomie“, Essen 2004, S. 51-71.

<sup>11</sup> In den USA ist die Forschung zur Hollywood-Industrie wesentlich weiter fortgeschritten. Vgl. auch hierzu die Arbeiten von Vinzenz Hediger.

<sup>12</sup> Hediger, Vinzenz: The Product that Never Dies. Zur Entfristung der kommerziellen Lebensdauer des Films., in: Adelman und Hesse (Hg.): Ökonomien des Medialen.

stierte doch unter den Flügeln des Monopolisten eine Reihe kleiner, aber nichts desto trotz einflussreicher Verleih- und Produktionsfirmen sowie unabhängige Kinoketten, ohne die die gesamte Filmwirtschaft nicht denkbar gewesen wäre.

Die wohl problematischste empirische Vorleistung ist dagegen im Bereich von Fernsehen und Radio zu finden. Da diese Bereiche in Deutschland lange Zeit ausschließlich in der Form der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten organisiert waren, bricht sich die Einsicht, dass auch diese Institutionen im Rahmen einer marktwirtschaftlichen Ordnung als ökonomische Institutionen sich zu verhalten und zu wirtschaften hatten, nur allmählich Bahn. Die besondere Institutionalisierung als „Öffentlich-Rechtlicher Rundfunk“ wird dabei nicht als eine besondere, zeitgenössische Lösung für die komplexen ökonomischen Probleme auf den Märkten für das Rundfunk- und Fernsehangebot angesehen, sondern als eine ausschließlich politische Entscheidung. Dabei entwickelte gerade der Begründer der „Neuen Institutionenökonomie“, Ronald H. Coase, seine Vorstellung von Transaktions- und Institutionenkosten im Rahmen seiner Arbeiten zu seiner Dissertation über die englische BBC in den 1940er Jahren.<sup>13</sup> Weit mehr als nur politische Vorgaben wären danach auch in der Ära des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in Deutschland zu berücksichtigen: die Knappheit der terrestrischen Frequenzen, die Monopole in jedem Fall hätten entstehen lassen, das technische Übertragungsmonopol der staatlichen Reichspost, das als Minimalforderung der staatlichen Autorität angesehen wurde, der enorme Einfluss der elektrotechnischen Industrie, deren Interesse an privatwirtschaftlicher Konkurrenz in diesem wichtigen Nachfragebereich sich in Grenzen hielt. Das unter diesen Rahmenbedingungen entstandene institutionelle Regime löste offenbar effizient ein Knappheitsproblem und war nicht schon allein deshalb das Gegenteil einer ökonomischen Institution, weil staatlich fixierte Gebühren einen Umsatz von vornherein garantierten und Konkurrenz gesetzlich ausgeschlossen wurde. Auch innerhalb dieser engen regulatorischen Grenzen, das zeigen die Fallstudien zu ähnlich konstruierten staatlichen Unternehmen wie der Reichspost oder der Reichsbahn,<sup>14</sup> waren eine Vielzahl von Handlungsalternativen möglich, die beispielsweise zu einer erheblichen Variationsbreite auf der Kostenseite geführt hätten. Die Unternehmensgeschichte im Fall des öffentlich-rechtlichen Rundfunks hat nichts anderes zu klären, als die Frage, warum in einer Sequenz von aufeinander bezogenen ökonomisch relevanten Entscheidungen eine bestimmte Selektion eingetreten ist und sich hieraus ein spezifischer Verlauf ergab. Nur auf diese Weise lässt sich herausfinden, mit welchen „Ineffizienzen“ der öffentlich-rechtliche Rundfunk in Deutschland konfrontiert war, solange privatwirtschaftliche Konkurrenz (und damit ein adäquater Vergleichsmaßstab) nicht vorhanden war. Zudem kann auf diese Weise gezeigt werden, dass mit der Einführung des „dualen Systems“ in den 1980er Jahren eben kein privatwirtschaftlicher Anbieter einer staatlichen Administration gegenüber gestellt worden ist, sondern vielmehr sich die ökonomischen Produktionsbedingungen für beide Institutionalisierungsformen des Rundfunks zugleich änderten.

Bei dem vierten wichtigen Traditionsbereich der „Medienunternehmen“ sehen die historiographischen Vorleistungen indes noch wesentlich marginaler aus: Im Bereich der Presseunternehmen sind wirtschafts- und unternehmenshistorische Forschungen bislang nicht unternommen worden. Das

<sup>13</sup> Ronald H. Coase: *British Broadcasting. A study in monopoly*, London 1950.

<sup>14</sup> Hesse, Jan-Otmar: *Im Netz der Kommunikation. Die Reichs-Post- und Telegraphenverwaltung 1876-1914*, München 2002. Mierzejewski, Alfred C.: *The most valuable asset of the Reich. A history of the German National Railway*, 2 Vol., Chapel Hill 1999 and 2000.

traditionsreiche Gebiet der Publizistik hat zwar in den letzten Jahrzehnten ein reichhaltiges Wissen über unterschiedliche Zeitungen und Zeitschriften zusammengetragen. Der betriebswirtschaftliche Hintergrund für diese publizistischen Produkte blieb indes in der historischen Forschung weitgehend unberücksichtigt.<sup>15</sup> Die Akzentuierung der politischen Einflussnahme von oder auf Presseerzeugnisse wird auch in jüngerer Darstellung übernommen: Zeitschriften und Zeitungen werden in erster Linie unter dem Gesichtspunkt der politischen Kultur verhandelt, weniger unter dem des ökonomischen Erfolgs. Jedenfalls teilweise ist freilich der fehlende Archivzugang oder gar die fehlende Existenz von Unternehmensarchiven für eine solche Schiefelage der unternehmenshistorischen Forschung verantwortlich. Zumeist werden Persönlichkeiten wie Axel Springer oder Gerd Bucerius daher als reine politische Akteure, d.h. biographisch in der Tradition der „Verlegergeschichte“ untersucht,<sup>16</sup> während die ökonomischen Bedingungen ihres Erfolgs, seien diese in klugen Managemententscheidungen oder einer weitsichtigen Organisation ihrer Finanzanlagen zu suchen, nicht thematisiert werden. Da vor allem die Verlage von populären Zeitungen und Zeitschriften sowie der Boulevard-Presse als eine Keimzelle auch in die modernen Medienkonzerne eingegangen zu sein scheinen, beispielsweise im Weltbild- oder im Holtzbrinck-Verlag, so muss in diesem Geschäftszweig das wohl größte unternehmenshistorische Desiderat vermutet werden.

Die vier Keimzellen für die modernen Medienunternehmen, die Buchverlage, die Presseverlage, die Filmwirtschaft und der Bereich Rundfunk und Fernsehen, weisen also einige Lücken in ihrer unternehmenshistorischen Erforschung auf, die zumeist dazu führen, dass die „Produktion von Kultur“ häufig als politisches und nicht als ökonomisches Kalkül angesehen wurde. Über die vier zentralen Traditionslinien hinaus bildeten sich zudem vor allem zwei Bereiche im Gebiet der Medienunternehmen heraus, deren Analyse überhaupt noch nicht vorangeschritten ist. Gemeint sind zum einen der Bereich der Werbung, zum anderen der Bereich der Markt- und Meinungsforschung, beide aufs engste mit den Medienunternehmen verkoppelt. Zwar ist über die Werbegeschichte im Allgemeinen und auf kulturhistorischer Basis in den letzten Jahren intensiv geforscht worden.<sup>17</sup> Aber wiederum standen die Unternehmen hier nicht im Mittelpunkt, nicht zuletzt, weil sie ein sehr neues Kapitel in der deutschen Unternehmensgeschichte darstellten, da Werbung wohl bis in die 1960er Jahre hinein nicht in Form von eigenständigen Unternehmen (Werbeagenturen) produziert wurde.<sup>18</sup> Die Werbung ist aber auf so vielfältige Weise in die Medienunternehmen integriert, dass ihre Erforschung zwangsläufig einen Teilbereich der Erforschung der Geschichte von Medienunternehmen darstellen wird, genauso wie auf der anderen Seite der Wertschöpfungskette der weite Bereich der Informationsbeschaffung über den „Verbraucher“. Markt- und Meinungsforschung gehört zu den ganz frühen Praktiken der Medienunternehmen, wobei die Frage noch nicht geklärt ist, zu welchem Grad eine

---

<sup>15</sup> Natürlich gibt es auch hier medienökonomische Studien, die teilweise auch mit empirischen Material (wenn auch nicht mit Archivmaterial) arbeiten: Vgl. Bruck, Peter A. (Hg.): Print unter Druck. Zeitungsverlage auf Innovationskurs. Verlagsmanagement im internationalen Vergleich, München 1994.

<sup>16</sup> Stöber, Rudolf: Axel Springer. Ein Medienunternehmer mit Fortune, in: Schulz, Günther (Hg.): Geschäft mit Wort und Meinung. Medienunternehmer seit dem 18. Jahrhundert, München 1999, S.292-310.

<sup>17</sup> Borscheid, Peter und Wischermann, Clemens (Hg.): Bilderwelten des Alltags. Werbung in der Konsumgesellschaft des 19. und 20. Jahrhunderts. Festschrift für Hans Jürgen Teuteberg, Stuttgart 1995.

<sup>18</sup> Ausnahmen bei: Gries, Rainer: Produkte als Medien. Zur Kulturgeschichte der Produktkommunikation in der Bundesrepublik und der DDR, Leipzig 2003.

professionelle Markt- und Meinungsforschung von diesem Sektor sogar entwickelt und erst später auf andere Bereiche übertragen wurde.<sup>19</sup>

Der Begriff des „Medienunternehmens“ – so können wir zusammenfassen – ist zunächst nichts weiter als ein heuristischer Begriff für die Unternehmenshistorische Forschung. Er fasst die ökonomische Aktivität einer Branche zusammen, die von der Unternehmensgeschichte bislang nicht ausreichend berücksichtigt wurde und die sich daher von der Unternehmensgeschichte weitgehend unbenutzt zu einer der wichtigsten Wachstumsindustrien moderner Industriegesellschaften entwickeln konnte. Fasst man hierunter Unternehmen zusammen, die mit der Organisation der gesellschaftlichen Informationsverarbeitung im Medium der öffentlichen Meinung beschäftigt sind, so dient der Begriff als Transferbegriff historiographischer Vorarbeiten aus unterschiedlichen Fächern ebenso wie als theoretischer Begriff, mit dem nach den vermuteten Eigentümlichkeiten der Produktionsweise im Medienbereich gefahndet werden kann. Zugleich wird die Unternehmensgeschichte mit dem Begriff des Medienunternehmens Zeuge eines tiefgreifenden gesellschaftlichen Transformationsprozesses der letzten vierzig Jahre.

---

**Die Entwicklung eines Rüstungsprojektes –  
Die militärische und wirtschaftliche Eigendynamik des Waffensystems  
F-104 G Starfighter**

*Claas Siano, Bochum*

Am 22.05.1991 fand auf dem Flugplatz Ingolstadt-Manching bei der Wehrtechnischen Dienststelle 61 der Bundeswehr der letzte Flug eines Starfighters der Luftwaffe statt. Damit endete ein über dreißig Jahre dauerndes Kapitel der deutschen Luftwaffe und der Marineflieger, das seit der Entscheidung für den Kauf und den Lizenzbau des Starfighters im Herbst 1958 immer wieder für Schlagzeilen sorgte. Die Beschaffung und der Einsatz des Waffensystems F-104 G wirkte sich nicht nur auf den militärischen Bereich der Bundesrepublik Deutschland, sondern auch auf die deutsche Luftfahrtindustrie und die öffentliche Meinung in starkem Maße aus.

Dabei fällt die nachträgliche Bewertung der F-104 G Starfighter je nach Position und Interesse vollkommen unterschiedlich aus. Für die Piloten der Luftwaffe sowie der Luftwaffen anderer Staaten,

---

<sup>19</sup> Patrick Vonderau: „Monster returns in Shocker that will attract where audiences like thrills and chills.“ Produkt und Publikum in der Genreproduktion Hollywoods, in: Adelman und Hesse (Hg.): Ökonomien des Medialen.



die mit dem Starfighter ausgerüstet waren, war die F-104 G eines der besten Kampfflugzeuge der damaligen Zeit, die von den Piloten, die sie flogen, sehr geschätzt wurde.

Für die deutsche Luftfahrtindustrie bot die Lizenzfertigung des ursprünglich von der Lockheed Aircraft Corporation konstruierten und gebauten Flugzeuges die große Chance, die vom Kriegsende 1945 bis zur Wiedermehrzulassung der Luftfahrt in Deutschland 1955 verlorene Zeit aufzuholen und durch Nutzung bereits vorhandener Produktionsabläufe und Technologien den Anschluss an die führenden Industrienationen im Bereich der Luftfahrt zu gewinnen.

In der öffentlichen Meinung schließlich wurde der Starfighter schnell zum wenig schmeichelhaften „Witwenmacher“, man sprach vom „Sarg mit Balkenkreuz“ und wettete auf den Zeitpunkt des nächsten Absturzes.

Darüber hinaus war die Planung und Beschaffung des Waffensystems aber auch für den übergeordneten Bereich der Wirtschaftsgeschichte der damals noch jungen Bundesrepublik Deutschland ein bedeutendes Kapitel. Die Beschaffung und die Fertigung des Starfighters war ein Projekt der Superlative.<sup>1</sup> Das Waffensystem war seit der Gründung der Bundeswehr im Jahr 1955 die teuerste Einzelbeschaffung, sowohl bei der Luftwaffe als auch in der gesamten Bundeswehr mit einem Investitionsvolumen von fast fünf Milliarden DM.

Mit der Entscheidung des Verteidigungsministeriums für die Beschaffung des Starfighters, mit der sich die Serienfertigung durch deutsche und später auch europäische Luftfahrtfirmen verband, vollzog sich die größte Hilfestellung für die gerade erst wieder zugelassene und durch mehrere Bundeswehraufträge angekurbelte deutsche Luftfahrtindustrie. Daher war der Starfighter für die Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik in der Industriesparte der Luftfahrt von zentraler Bedeutung, da er den Bestand dieser Branche auf viele Jahre hinaus mit sicherstellte.

Auch gesellschaftsgeschichtlich prägten die Beschaffung und der Einsatz des Waffensystems Starfighter die Bundesrepublik Deutschland in den fünfziger und sechziger Jahren. Neben der mit der Absturzserie verbundenen schlechten Sicherheitslage des Flugzeugs und der Piloten (bis 1989 kamen bei fast 200 zerstörten Flugzeugen 108 Piloten ums Leben), war der Starfighter für große Teile der Bevölkerung ebenfalls ein Sinnbild für die Wiederbewaffnung der Bundesrepublik mit einer bis dahin nicht gekannten atomaren Komponente. Der Starfighter konnte nicht nur mit konventionellen, sondern auch mit atomaren Trägerwaffen bestückt werden.

Auch die politische Thematisierung des Starfighters war bis in die siebziger Jahre für ein Waffensystem der Bundeswehr beispiellos. Über kein anderes Waffensystem diskutierte der deutsche Bundestag so häufig und kontrovers wie über die F-104 G. Bei der besonders im Frühjahr 1966 intensiv geführten Debatte im Bundestag, während der sich auch der Verteidigungsausschuss des Bundestages mit der Sicherheitslage des Waffensystems befasste, sprach die öffentliche Meinung ganz offen von der „Starfighter-Krise“.

---

<sup>1</sup> vgl. dazu Johannson, Kurt: Vom Starfighter zum Phantom, Frankfurt/Main 1969, S. 7: „Allerdings hat auch kein Ausstattungsgegenstand der Bundeswehr so viele und so widersprüchliche Superlative auf sich vereinigen können: Der Starfighter ist die teuerste Waffe der Bundeswehr, er zählt zu den technisch perfektesten Instrumenten, mehr Rakete als bemanntes Flugzeug, er hat den geheimsten Kampfauftrag, den atomaren, aber er weist auch die höchste Unfallrate auf.“

Die nähere Betrachtung dieses Rüstungsprojektes wirft eine Reihe ungeklärter Fragen auf, von denen ich einige im Rahmen meiner Dissertation beantworten möchte. Dabei gehe ich von der Hauptthese aus, dass das Waffensystem F-104 G auf mehreren Ebenen, nämlich zum einen auf der militärischen und zum anderen der industriellen Seite, eine bemerkenswerte Eigendynamik entwickelte. Im militärischen Bereich ergab sich sogar eine doppelte Eigendynamik: Zum einen entzog sich das Waffensystem seit der Planung immer mehr der parlamentarischen Kontrolle durch den Bundestag, obwohl die Bundeswehr von ihrem Verständnis her als Parlamentsheer galt. Das oberste Kontrollorgan der Streitkräfte war somit der Bundestag. Trotzdem kam das Waffensystem F-104 G während der Phasen der Planung und Beschaffung in den Plenarsitzungen kaum zur Sprache. Erst in der fünften Wahlperiode, in die auch die Starfighter-Krise des Jahres 1966 fiel, stieg die Zahl der thematisch auf den Starfighter bezogenen Debatten sprunghaft an.

Es ist meiner Ansicht nach erstaunlich und unverständlich, dass erst ab 1965 in der Politik ein erhöhtes Interesse an diesem Waffensystem deutlich wurde, obwohl es bereits ab 1962 Anzeichen einer sich stetig verschlechternden Sicherheitslage gab. Probleme deuteten sich bereits mit dem Beginn der Auslieferung des Waffensystems an die Truppe an.

Die zweite Ebene der militärischen Eigendynamik ergibt sich meiner Meinung nach in der militärischen Notwendigkeit des Einsatzes der F-104 G in der Bundeswehr. Während der Phasen der Planung und der Beschaffung des Waffensystems änderte sich die NATO-Strategie mehrere Male, ebenso in der Phase der Einsatzzeit des Starfighters in der Bundeswehr ab 1962. Genau darin zeigt sich die zweite Seite der militärischen Eigendynamik des Starfighters: Trotz geänderter Einsatzkriterien stand die Verwendungsfähigkeit des Waffensystems nie zur Debatte, der Starfighter wurde mehrere Male einfach nachgerüstet, um die Ansprüche des neuen Einsatzzweckes erfüllen zu können.

Ähnlich wie bei der Beschaffung und dem Einsatz der F-104 G stellt sich für mich auch auf dem industriellen Sektor die Frage, ob der Nachbau des Starfighters innerhalb der deutschen Luftfahrtindustrie eine gewisse Eigendynamik entwickelte, die ab einem bestimmten Zeitpunkt nicht mehr zu stoppen war, obwohl sich das Verteidigungsministerium dieser Angelegenheit gerne entzogen hätte. Diese Frage ist meines Erachtens vor allem deshalb von Bedeutung, da eine solch starke Förderung eines Industriebereiches eigentlich dem wirtschaftlichen Prinzip der sozialen Marktwirtschaft widersprochen hätte, und eher den Charakter einer Staatswirtschaft einnahm, zumindest auf diesem industriellen Sektor.

Neben der Darstellung der Gründe, die für die starke Eigendynamik dieses Rüstungsprojektes sprechen, werden auch die Gründe untersucht, die eine solche Entwicklung erst möglich machten. Außerdem werde ich analysieren, ob sich der Punkt zeitlich und sachlich festmachen lässt, an dem die Eigendynamik des Projektes nicht mehr gestoppt werden konnte.

Zur Klärung dieser Hauptthese wird das Thema von vier Standpunkten aus beleuchtet. Erstens möchte ich die Bedeutung des Starfighters für die Bundesluftwaffe untersuchen und darstellen. Dazu wird untersucht, ob die Beschaffung und der Einsatz der F-104 G in der Bundesluftwaffe überhaupt den militärischen Anforderungen sowohl der Bundeswehr als auch im Rahmen der jeweils

gültigen NATO-Doktrin entsprach, oder ob die Vermutung bewiesen werden kann, dass die Indienststellung des Waffensystems F-104 G von anderen Zielsetzungen geleitet wurde.

Von besonderer Wichtigkeit ist dabei der Ablauf von Planung und Beschaffung des Waffensystems F-104 G. Bei Indienststellung der Bundeswehr wurde die deutsche Luftwaffe hauptsächlich mit Flugzeugen vom Typ Republic F-84/86 und Canadair CL-13B ausgerüstet, die ihr von den Luftwaffen der USA und Kanadas als Erstausrüstung überlassen wurden. Relativ schnell wurde dann nach einem neuen moderneren Abfangjäger gesucht, der gemäß der damals aktuellen NATO-Doktrin geeignet sein sollte, die Luftverteidigung der BRD im Rahmen des atlantischen Bündnisses in den nächsten Jahren sicherzustellen. Von den 14 Flugzeugen<sup>2</sup>, die Anfangs zur Auswahl standen, fiel die Entscheidung schließlich zwischen den beiden US-amerikanischen Mustern F-104 A Starfighter von Lockheed, der F-11 SuperTiger der Firma Grumman und der französischen Dassault Mirage III zu Gunsten des Starfighters.

Bei der Beschaffung stellt sich vor allem die Frage, unter welchen Gesichtspunkten die Entscheidung für die Anschaffung des Starfighters fiel. Dabei muß hinterfragt werden, ob die Entscheidung für den amerikanischen Starfighter und gegen die französische Mirage auch als eine Entscheidung innerhalb der Bundesregierung zwischen Atlantikern und Gaullisten zu sehen ist. Während Verteidigungsminister Strauß für eine stärkere Anbindung an die USA eintrat, setzte sich Bundeskanzler Adenauer mehr für eine Annäherung an Frankreich ein.

Bei der Frage der Auswahl und der Beschaffung des Waffensystems F-104 G muss auch der Einfluss des amerikanischen Rüstungskonzerns Lockheed Aircraft Corporation dargestellt und beurteilt werden. Dabei möchte ich allerdings nicht auf die vielfach in der öffentlichen Meinung propagierten Verschwörungstheorien eingehen, nach denen Strauß und weitere maßgebliche Mitglieder der Bundesregierung und der Bundeswehr von Lockheed bestochen worden sein sollen. Vielmehr geht es mir bei diesem Punkt darum zu untersuchen, ob Lockheed sich in Deutschland bereits seit Anfang der fünfziger Jahre eine starke Lobby in der Bundesrepublik aufbaute und diese auch nutzte, um die Regierung und die Bundeswehrführung von der Qualität ihres Waffensystems zu überzeugen.

Im Rahmen der Frage der Einflussnahme durch die Firma Lockheed werde ich den Lizenzvertrag über den Nachbau des Starfighters näher untersuchen. Bereits Anfang der sechziger Jahre wurde Kritik an diesem Vertragswerk laut, da er in weiten Teilen nicht den üblichen Gepflogenheiten eines rüstungswirtschaftlichen Lizenzvertrages entsprochen haben soll.

Ebenfalls Ansatzpunkte für eine kritische Beurteilung bietet die Kompetenzverteilung bei der Planung und der Beschaffung des Starfighters zwischen den Bundesministerien für Wirtschaft und Verteidigung. Obwohl das Bundeswirtschaftsministerium bei rüstungstechnischen Beschaffungsprozessen ein nicht unerhebliches Mitspracherecht hatte – schließlich wurde hier über die Finanzierung der Anschaffung entschieden während das Verteidigungsministerium die militärische Notwen-

---

<sup>2</sup> Zu den Mustern, die Anfangs in Erwägung gezogen wurden, gehörten u.a. die britische Lightning, die schwedische Saab J35 Draken sowie die F-102 Delta-Dagger und F-106 Delta-Dart der US-Firma Convair.

digkeit bestimmte – wurde die Entscheidung über den neuen Abfangjäger der Luftwaffe ausschließlich im Verteidigungsministerium getroffen.

Neben der Planung und Beschaffung spielt die militärische Notwendigkeit bei der Einordnung des Starfighters in den militärischen Gesamtzusammenhang eine wichtige Rolle. Obwohl die Bundeswehr auch im Bereich des Heeres mit Waffen ausgerüstet wurde, die einen Atomschlag möglich machten, galt der Starfighter als „Eintrittskarte“ zur Atommacht.<sup>3</sup>

Die Einplanung des Starfighters als atomarer Jagdbomber, die auch die Umkonstruktion der eigentlich als Abfangjäger geplanten F-104 A nötig machte, geht auf das Betreiben von Franz-Josef Strauß zurück. Da sich die NATO-Doktrin zum Einsatz von Atomwaffen in der Zeit der Planung und Einführung des Starfighters allerdings mehrfach änderte, werde ich untersuchen, ob der Starfighter bei seiner Einführung in die Geschwader der Luftwaffe ab 1962 überhaupt noch der aktuellen NATO-Doktrin entsprach.

Die Frage der militärischen Notwendigkeit des Starfighters spielte auch bei der Mitte der sechziger Jahre geführten Diskussion um die so genannte „Aufklärungslücke“ eine bedeutende Rolle. Zu dieser Zeit sollten für die Luftwaffe neue Aufklärungsflugzeuge beschafft werden, da im Rahmen der neuen NATO-Strategie „flexible response“ ein erhöhter Bedarf an Aufklärungskapazitäten entstand, den die USA von den NATO-Verbündeten gedeckt sehen wollten. Obwohl Lockheed eine verbesserte Aufklärungsversion des Starfighters anbot, die ebenfalls in Deutschland in Lizenz produziert werden sollte, entschied sich das Verteidigungsministerium für die Anschaffung der Aufklärungsversion der F-4 Phantom von McDonnell-Douglas. Anhand der Diskussion um die Aufklärungslücke möchte ich nachweisen, dass der Starfighter spätestens ab 1967, mit Aktualisierung der NATO-Doktrin, vermutlich aber schon einige Jahre vorher nicht mehr der militärischen Notwendigkeit der BRD im atlantischen Bündnis entsprach.

Als zweiten Punkt meiner Arbeit möchte ich die Bedeutung des Lizenzbau-Programms des Starfighters für die deutsche Luftfahrtindustrie untersuchen. Hierbei stellt sich die Leitfrage, welche Auswirkungen das Lizenzbauprogramm auf die Entwicklung der deutschen Luftfahrtindustrie vor allem Mitte und Ende der sechziger Jahre hatte.

Dazu wird zunächst der Bundesverband der deutschen Luftfahrtindustrie mit seinem Aufbau und seiner Zielsetzung als Dachverband aller für den Starfighter-Nachbau eingesetzten Unternehmen kurz dargestellt werden. Dies halte ich deshalb für notwendig, da der Verband bereits zu Beginn der Wiederbewaffnung 1955 stark auf die Erteilung von Regierungsaufträgen an die deutsche Luftfahrtindustrie drängte, um diese nach der langen Abstinenz auf dem Weltmarkt wieder konkurrenzfähig machen zu können. Dieser Trend setzte sich auch in den sechziger und siebziger Jahren fort. Besonders interessant ist die Betrachtung der Politik des Bundesverbandes der deutschen Luftfahrtin-

---

<sup>3</sup> Die Begründung für diese Sichtweise ist vermutlich darin zu sehen, dass die Atomwaffen, die im Heer eingesetzt wurden, nur eine sehr geringe Reichweite hatten und somit nur für taktische Zwecke genutzt werden konnten. Die Reichweite des Starfighters erlaubte allerdings einen Atomwaffeneinsatz über mehrere hundert Kilometer und war so auch für den strategischen Einsatz von Atomwaffen geeignet. Es muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass die BRD keine eigenen Atomwaffen besaß, sondern die Sprengköpfe im Einsatzfall von den USA zur Verfügung gestellt worden wären.

dustrie deshalb, weil die deutsche Luftfahrtindustrie laut der Meinung von Gerhard Brandt<sup>4</sup> und weiterer Autoren bei der Frage der deutschen Wiederbewaffnung eine Sonderrolle einnahm. Während sie stark auf eine deutsche Wiederbewaffnung drängte, bewertete der größte Teil der restlichen deutschen Industrie dieses Unternehmen aus unterschiedlichen Gründen durchaus kritisch.

Anschließend wird die weitere wirtschaftsgeschichtliche Bedeutung des F-104 Lizenz-Bauprogramms anhand von drei Problemen näher untersucht. Als ersten Punkt möchte ich die Situation der deutschen Luftfahrtindustrie seit Beginn der Wiederbewaffnung der BRD 1955 bis zum Beschluss der Anschaffung des Starfighters 1958 darstellen. Dabei stellt sich die Frage, ob die Luftfahrtindustrie durch die Anfangsaufträge des Verteidigungsministeriums bereits ausreichend Starhilfe erhalten hatte, um auf dem freien Markt bestehen zu können, oder ob weitere Anschlussaufträge zur Sanierung der Betriebe nötig waren.

Interessant ist in diesem Zusammenhang vor allem, dass sich der BDLI bereits vor der Wiederrückbildung der Luftfahrt in Deutschland (damals noch unter dem Namen Verband zur Förderung der Luftfahrt e.V.) dafür einsetzte, die für die Ausstattung der Deutschen Lufthansa benötigten Luftfahrzeuge durch deutsche Firmen in Lizenz bauen zu lassen. Zu diesem Zweck gründeten die größten deutschen Luftfahrtfirmen mit der Aero-Union eine eigene Gesellschaft. Trotz des großen Engagements des Verbandes blieben diese Bemühungen erfolglos. Die ersten Aufträge für die deutsche Luftfahrtindustrie waren die Entmottung und Instandhaltung der Erstausstattungsflugzeuge der Bundeswehr. Lediglich die Firma Dornier konnte mit der Do27 ein eigenes Projekt vorweisen.

In die Zeit des Wiederaufbaus der deutschen Luftfahrtindustrie fällt auch das Kapitel des Gedankens der Entwicklung eines zukünftigen Interceptors<sup>5</sup> für die Luftwaffe durch die deutsche Luftfahrtindustrie, mit dessen Planung und Scheitern ich mich ebenfalls kurz beschäftigen werde. In diesem Rahmen werde ich auch auf die unterschiedlichen Ansichten der Regierungskoalition und der Opposition zur Unterstützung dieses Wirtschaftszweiges eingehen, die vor allem in den Bundestagsdebatten dieser Zeit deutlich wurden.

Besondere Beachtung muss zweitens die Situation der deutschen Luftfahrtindustrie nach Auslaufen des ersten F-104 G Fertigungsprogramms 1965 finden. Von Seiten des Verteidigungsministeriums waren danach nicht mehr so große Anschlussaufträge geplant, als das die deutsche Luftfahrtindustrie davon allein ihr wirtschaftliches Überleben bestreiten konnte. Darüber hinaus standen für solche Pläne auch mit der 1965/66 einsetzenden ersten Rezession der bundesdeutschen Wirtschaftsgeschichte und der damit verbundenen Kürzung des Bundeshaushaltes auch deutlich weniger finanzielle Mittel zur Verfügung. Trotzdem drängte der BDLI auf die Erteilung weiterer Staatsaufträge, da laut seiner Argumentation die Industrie nur so ihre Zukunft sichern konnte.

Auch die Beziehung zwischen der deutschen Luftfahrtindustrie und dem Verteidigungsministerium verschlechterte sich seit dem Ausscheiden von Franz-Josef Strauß aus dem Amt des Verteidigungsministers 1962 nach der Spiegel-Affäre deutlich. Seine Amtsnachfolger brachten der Luft-

<sup>4</sup> Brandt, Gerhard: Rüstung und Wirtschaft in der Bundesrepublik, hergg. von Georg Picht, Berlin/Witten 1966.

<sup>5</sup> Ein solcher Abfangjäger zeichnet sich vor allem durch hohe Steigfähigkeit und bei geringer Reichweite aus. Sein Einsatzzweck bestand darin, schnell auf die Höhe der einfliegenden Bomber oder Jagdbomber aufzusteigen, diese im Luftkampf abzuschießen und dann wieder zu landen, um auf die nächste Aktion zu warten.

fahrtindustrie weit weniger Interesse entgegen als Strauß, der sicherlich durch die starke Konzentration dieser Industrie in Bayern auch ein nicht unerhebliches Interesse an der Gewinnung und Sicherung von Wählerpotential verfolgte. Zur Zeit der ersten Rezession in der bundesdeutschen Wirtschaftsgeschichte war das Verhältnis zwischen BDLI und Verteidigungsministerium so stark gestört, dass die beiden Seiten sich gegenseitig nur noch Vorhaltungen machten – der BDLI wegen des Nichterfolgens von Anschlussaufträgen und das Verteidigungsministerium, weil sich die Industrie dem Wunsch nach Konzentrationen und Fusionen der einzelnen Firmen widersetzte.

Zur breiteren Darstellung der Situation der deutschen Luftfahrtindustrie in den sechziger Jahren wird auf die Entwicklung der deutschen Senkrechtstarter-Projekte eingegangen, der VJ-101 und der VAK 191. Obwohl mit dem Starfighter am Ende der fünfziger Jahre für die Bundeswehr ein sehr modernes Kampfflugzeug angeschafft wurde, sah der damalige Inspekteur der Luftwaffe, Generalleutnant Kammhuber, das Waffensystem nur als Übergangslösung. Später sollte die Bundesluftwaffe mit einem selbst entwickelten senkrechtstartfähigen Jagdflugzeug ausgerüstet werden. Auch ein Erdkampfflugzeug sowie ein Transporter waren in einer senkrechtstartfähigen Version geplant. Die Entwicklung der Senkrechtstarter wurde allerdings über den Bau von Prototypen nicht weiter verfolgt und gelangte nie zur Serienreife. Damit stand auch für den Starfighter kein von der deutschen Luftfahrtindustrie entwickelter Nachfolger zur Verfügung.

Neben dem Abbruch der deutschen Senkrechtstarterprogramme stand die deutsche Luftfahrtindustrie Ende der sechziger Jahre auch durch das Schließen der oben bereits erwähnten Aufklärungslücke durch die Luftwaffe vor einem Problem. Die Entscheidung der Luftwaffenführung für die F-4 beeinflusste die Luftfahrtindustrie stark. Die Phantom wurde allerdings nicht in Deutschland in Lizenz gebaut, die deutsche Luftfahrtindustrie erhielt lediglich eine Ausgleichsleistung zur Kompensation der Einnahmeverluste. Daher werde ich die Gründe untersuchen und analysieren, die zum Kauf der wesentlich teureren F-4 führten, die darüber hinaus auch nur sehr geringe Vorteile für die deutsche Luftfahrtindustrie in Form von Kompensationsaufträgen brachte, die aber nicht im Ansatz den Wert einer Lizenzbaureihe erreichten.

Ebenfalls Einfluss auf die Entwicklung der deutschen Luftfahrtindustrie nahm die Entscheidung der Bundesregierung, bis zur Anschaffung des neuen Mehrzweckkampfflugzeuges – ab 1975 als Multi-Role-Combat-Aircraft Tornado in die Bundeswehr eingeführt – die Luftwaffe für die Zwischenzeit mit der Jagdversion der F-4 Phantom anstatt mit weiteren Modellen des Starfighters auszurüsten. Diese politische Entscheidung wurde von der deutschen Luftfahrtindustrie stark kritisiert, da sich aus der Indienststellung des Jagdflugzeuges F-4 Phantom, wie auch bei der bereits beschriebenen Aufklärungsversion, keine Folge- oder Lizenzaufträge für die Industrie ergaben.

Nach der Darstellung der Situation der Luftfahrtindustrie wird dieses Kapitel drittens in den größeren wirtschaftsgeschichtlichen Zusammenhang eingeordnet. Bereits vor Wiederzulassung der Luftfahrt und der zugehörigen Industrie in der BRD plante der BDLI die ersten Aufträge der Industrie mit dem Lizenzbau von Zivilflugzeugen. Diese Pläne waren allerdings nicht von Erfolg gekrönt. Zu Beginn der Wiederbewaffnung der BRD erhielt die Luftfahrtindustrie Regierungsaufträge als „Starthilfe“, um sich nach einer Einarbeitungszeit mit zivilen Projekten wieder an der Spitze des Weltmarktes etablieren zu können. Aber obwohl die Bundesregierung später, vor allem während der

Rezession 1966, häufig diese selbst auferlegte Verpflichtung annahnte und auch Fördergelder für die zivile Entwicklung von Luftfahrzeugen bereitstellte, entstanden außer der VFW-614 und HFB-320 keine serienreife Projekte. Das erste wirklich erfolgreiche zivile Projekt, an dem deutsche Luftfahrtfirmen beteiligt waren, war das europäische Großflugzeug Airbus. Dabei drängt sich natürlich die Frage auf, ob die Luftfahrtindustrie nicht in der Lage war, Flugzeuge für den zivilen Markt zu entwickeln und zu bauen, oder ob die Konkurrenzsituation auf dem Weltmarkt zu aussichtslos für ein deutsches Produkt war.

Statt einer stärkeren Betätigung auf dem zivilen Sektor erhielt die Luftfahrtindustrie sowohl parallel zur Beschaffung der Aufklärungsversion als auch der Jagdversion der Phantom zum Ausgleich Fertigungsaufträge für weitere Flugzeuge des Typs F-104 G, also eines Waffensystems, das extrem anfällig war und ab 1967 nicht mehr in den der Bundesluftwaffe in der NATO-Strategie „flexible response“ zugeordneten Aufgabenbereich passte. Daher möchte ich die Frage klären, ob die Bundesregierung seit Erteilung der ersten Rüstungsaufträge an die Luftfahrtindustrie langsam, ohne dies allerdings vorsätzlich zu tun, einen Art Staatsbetrieb in diesem Wirtschaftssektor aufbaute, der ohne Anschlussaufträge des Verteidigungsministeriums nicht mehr fähig war, auf dem Markt zu existieren.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Frage, in wieweit die Rezession des Jahres 1966 die Entwicklung des Luftfahrtsektors beeinflusste. Denn obwohl der Bundeshaushalt im Bereich Verteidigung, wie in allen anderen Ressorts auch, gekürzt wurde und in den folgenden Jahren keine Verbesserung dieser Situation zu erwarten war, erhielt die deutsche Luftfahrt weitere Aufträge des Verteidigungsministeriums, obwohl auf dem Gebiet der zivilen Entwicklung und Fertigung von der Industrie kaum Schritte unternommen wurden, wie es das Ministerium häufig annahnte. In diesem Zusammenhang lässt sich mit Recht die Frage stellen, ob die Rezession die Luftfahrtindustrie sogar eher rettete als ihr Schaden zufügte, indem das Ministerium im Zuge der ersten Wirtschaftskrise nicht riskieren wollte, das zum Teil auch auf Staatskosten ausgebildete Fachpersonal dieses grade erst neu entstandenen Wirtschaftszweiges an die Arbeitslosigkeit oder einen anderen Industriebereich zu verlieren. In diesem Sachzusammenhang werde ich auch die Bedeutung einer eigenen Luftfahrtindustrie für die Bundesrepublik Deutschland analysieren und darstellen.

Neben der militärischen und industriellen Bedeutung des Waffensystems F-104 G verdient das Bild des Starfighters in der Öffentlichkeit als gesellschaftspolitisches Thema eine detailliertere Betrachtung. Dabei ist es entscheidend, das Bild des Waffensystems darzustellen, das durch die Medien, vor allem durch Zeitungen und Zeitschriften, an die Bevölkerung vermittelt wurde. Daher werde ich durch die Auswertung auflagenstarker deutscher Zeitschriften wie Spiegel, Stern und Quick sowie einiger Tageszeitungen und die Heranziehung militärischer Fachblätter versuchen, einen breiten Überblick über die Darstellung von Planung, Beschaffung und Einsatz des Starfighters zu geben.

Ein eigenes Unterkapitel möchte ich dabei der Untersuchung der so genannten Starfighter-Krise 1966 widmen. Hier ist es besonders wichtig neben einer kurzen Erarbeitung der Faktoren, die schließlich diese Krise auslösten, auch darzustellen, wie die Luftwaffenführung den Sachverhalt der Krise bewertete und welche Konsequenzen sie daraus zog. Wichtig ist bei der Betrachtung dieses Problems natürlich auch, ob die von der Luftwaffenführung eingeleiteten Maßnahmen auch Erfolg

zeigten. Ein wichtiges Dokument zu diesem Thema ist der Bericht des Bundesrechnungshofs von 1968, der zeitlich allerdings etwas aus dem Rahmen fällt und sich mit der Beschaffung der F-104 G befasst. Zusätzlich werden die Debatten des Deutschen Bundestages, der sich auch mit der Problematik der Starfighter-Krise beschäftigte, darstellen und analysieren sowie die Untersuchung der Frage, in wieweit sich die Starfighter-Krise auf die deutsche Öffentlichkeit auswirkte.

Abschließend wird der Frage nachgegangen, welche Bedeutung das Rüstungsprojekt F-104 G sowohl für einzelne gesellschaftliche Gruppen wie Luftfahrtindustrie oder Bundeswehr, als auch für die Bundesrepublik als übergeordnetes wirtschafts- und gesellschaftsgeschichtliches Kapitel hatte.

Die Literaturlage zum Themenkomplex des Starfighters ist relativ beschränkt. Die meisten auf diesem Gebiet erschienenen Bücher sind keine wissenschaftlichen Abhandlungen, sondern Bildbände, die mehr auf die Aussagekraft der Abbildungen als auf den meist nicht wissenschaftlich belegten Text setzen. Trotzdem werde ich auch auf diese Werke eingehen, da sie häufig Aussagen von Starfighter-Piloten enthalten, aus denen eine Bewertung des Flugzeugs hervorgeht. Weiterhin enthalten häufig Monographien zur Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland Kapitel über den Starfighter, entweder als Teil der Gesamtwirtschaft oder bei Darstellungen über einzelne Firmen, die an der Produktion des Starfighters beteiligt waren. Die Publikationen, die sich allein mit der Problematik des Starfighters beschäftigen, stammen meistens aus den sechziger Jahren. Wissenschaftliche Monographien, die sich mit dem Themengebiet des Starfighters befassen, gibt es aus neuerer Zeit nicht. Zur Einarbeitung in das Thema waren vor allem die Darstellungen von Kurt Johannson<sup>6</sup> und Peter Schlotter<sup>7</sup> hilfreich. Zur Situation der deutschen Luftfahrtindustrie in den fünfziger und sechziger Jahren wurde auf die Werke von Frank Rosenthal<sup>8</sup> und Christopher Magnus Andres<sup>9</sup> zurückgegriffen.

Im Gegensatz dazu ist die Quellenlage zu diesem Thema relativ breit gestreut. Die betreffenden Akten der Bundeswehr und des Bundesministeriums der Verteidigung sind im Bundesarchiv/Militärarchiv in Freiburg gelagert und auch öffentlich zugänglich. Trotzdem ist es möglich, dass einige der Dokumente noch eine militärische Klassifizierung wie geheim oder streng geheim haben, so dass der Zugang erschwert wird.

Zusätzlich zu den Beständen des Bundesarchivs/Militärarchiv kann ich auch auf Aktenbestände des Bundesverbandes der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie (BDLI) zurückgreifen, die sich unter der Verwaltung von Dr. Lutz Budraß (Ruhr-Universität-Bochum/Forschungsstelle zur Geschichte der deutschen Luftfahrtindustrie (FoLuft)) befinden.<sup>10</sup>

Bei der „FoLuft“ stehen außerdem Akten von Herrn Arno L. Schmitz aus seiner Zeit als Deutschlandkorrespondent der internationalen Luftfahrtzeitschrift *Interavia*, Genf, und später als Geschäfts-

---

<sup>6</sup> Johannson: Vom Starfighter zum Phantom.

<sup>7</sup> Schlotter, Peter.: Rüstungspolitik in der Bundesrepublik Deutschland. Die Beispiele Starfighter und Phantom, Frankfurt a.M./New York 1975.

<sup>8</sup> Rosenthal, Frank: Die Luft- und Raumfahrtindustrie zwischen Wettbewerb und Industriepolitik. Ein Handbuch zur deutschen (1908-1995) und westeuropäischen (1945 – 1995) Luft- und Raumfahrtindustrie, Frankfurt a.M. u.a. 1993

<sup>9</sup> Andres, Christopher Magnus: Die bundesdeutsche Luft- und Raumfahrtindustrie 1945 – 1970. Ein Industriebereich im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft und Militär, Frankfurt/Main 1996.

<sup>10</sup> Eine Vorstellung der FoLuft findet sich in der *Akkumulation* 15/2001, S. 28.



fürer des BDLI zur Verfügung. Die Bestände bieten vor allem einen für mein Thema relevanten Überblick über die geschichtliche Entwicklung des Bundesverbandes der deutschen Luftfahrtindustrie in den fünfziger und sechziger Jahren.

---

## **Netzwerkhandeln: Paul Reusch und die „Corporate Governance“ der Gutehoffnungshütte (1905-1947)**

Ein Projektentwurf

*Christian Marx, Trier*

### **Einführung**

Mit dem Ausbruch des Ersten Weltkrieges geriet für viele Wirtschaftsbürger eine wohlgeordnete Welt aus den Fugen.<sup>1</sup> Die Unternehmer und ihre Unternehmensziele wurden sowohl während des Krieges, als auch in der Nachkriegszeit oftmals mit bürgerkriegsähnlichen Verhältnissen und revolutionären Forderungen konfrontiert. Die Inflation während und nach dem Ersten Weltkrieg, die Hyperinflation und die Weltwirtschaftskrise in den 1920er Jahren sowie schließlich die Bankenkrise und ihre Folgen zu Beginn der 1930er Jahre stellten die Unternehmensleitungen und die ihnen zur Verfügung stehenden Instrumente zur Lenkung und Kontrolle der Unternehmen vor neue Herausforderungen.<sup>2</sup> Einerseits waren hierdurch oftmals die Existenzen der Unternehmer bzw. Unternehmen bedroht, andererseits boten diese Entwicklungen aber auch Chancen, um die persönliche Situation durch Aufstieg in Spitzengruppen zu verbessern oder die Position eines Unternehmens im Vergleich zu seinen Branchenkonkurrenten positiv zu beeinflussen. Neben dem weiteren Umfeld, das Belange von Sozialem, Kultur und Politik beinhaltet und in welchem sich die Akteure des Unternehmens bewegen, müssen deshalb auch Fragen des Wandels in den einzelnen Branchen und Sektoren beachtet werden; dabei bleiben strategische Entscheidungen und ökonomische Aspekte im Zentrum der Untersuchung.<sup>3</sup>

Während dieser gesellschaftlichen und ökonomischen Umbruchsphase wurde der Ausbau der Gutehoffnungshütte (GHH), deren Vorstandsvorsitzender seit 1909 Paul Reusch war und welche sich mehrheitlich im Besitz der Familie Haniel befand, vorangetrieben. Die Gutehoffnungshütte, die aus einem Zusammenschluss mehrerer Hütten (St. Antony, Gute Hoffnung, Neu Essen) hervorgegangen war, war 1873 als Aktienverein gegründet worden, wobei die Eigner auf den Börsenhandel der

---

<sup>1</sup> Vgl. Schäfer, Michael: Bürgertum in der Krise. Städtische Mittelklassen in Edinburgh und Leipzig 1890 bis 1930, Göttingen 2003 (Bürgertum. Beiträge zur europäischen Gesellschaftsgeschichte; 23), S. 9-17.

<sup>2</sup> Vgl. Feldman, Gerald D.; Homburg, Heidrun: Industrie und Inflation. Studien und Dokumente zur Politik der deutschen Unternehmer 1916-1923, Hamburg 1977, S. 17-186.

<sup>3</sup> Vgl. Berghahn, Volker R.: Elitenforschung und Unternehmensgeschichte – Rückblick und Ausblick, in: Berghahn, Volker R.; Unger, Stefan und Ziegler, Dieter (Hg.): Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität, Essen 2003 (Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte; 11), S. 11-29. Pierenkemper, Toni: Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse, Stuttgart 2000 (Grundzüge der modernen Wirtschaftsgeschichte; 1), S. 284.

GHH-Aktien verzichtet hatten.<sup>4</sup> Am Ende des 19. Jahrhunderts baute man vor allem die Eisen- und Stahlerzeugung aus und verbreiterte die Kohlengrundlage. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts erweiterte man die Gesellschaft hingegen auf dem Gebiet der Weiterverarbeitung und der Verfeinerung, insbesondere um die von Kartellen und Syndikaten festgelegten Kontingente durch die Erhöhung des Selbstverbrauchs zu kompensieren.<sup>5</sup> Der Ausbau der Gesellschaft zu einem Konzern kam zu Beginn der 30er Jahre zu einem vorläufigen Abschluss. Der Aufstieg der Nationalsozialisten und der Zweite Weltkrieg bedeuteten für die Gutehoffnungshütte, wie bereits im Ersten Weltkrieg, den Wiedereinstieg ins Rüstungsgeschäft und die erneute Beschäftigung von Fremd- und Zwangsarbeitern.<sup>6</sup> Gleichzeitig schied Paul Reusch 1942 aus der Konzernspitze aus und zog sich vom operativen Geschäft zurück.

### **Fragestellung, Ansatz und Methode**

Die Zielsetzung des Forschungsprojektes ist es, die sozialen Netzwerke und komplexen sozialen Figurationen um Paul Reusch und somit seine sozialen Beziehungen zu anderen Akteuren systematisch zu erfassen, um so den Raum seiner möglichen Handlungsoptionen genauer ausleuchten und hierdurch seine unternehmerischen Entscheidungen bewerten zu können. Die zentrale Frage richtet sich demzufolge auf die Bedeutung des Netzwerkes, in welches der Vorstandsvorsitzende der GHH eingebunden war, vor dem Hintergrund familiärer und individueller Strategien, mit denen der Akteur Reusch den politischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen suchte. Ein wesentliches Erkenntnisinteresse liegt deshalb in der Analyse der materiellen und immateriellen Ressourcen, die innerhalb dieses wirtschaftsbürgerlichen Netzwerkes wirksam wurden.<sup>7</sup> Hierbei handelt es sich zum einen um Ressourcen, die Paul Reusch dem Netzwerk mit seiner Person und seinen Ämtern zur Verfügung stellte, zum anderen um Optionen und Handlungsspielräume, die dem Vorstandsvorsitzenden erst durch seine Mitgliedschaft im Netzwerk offeriert wurden. Sowohl die Stabilität als auch die Fragilität sowie die Entwicklungsrichtungen der sozialen Bindungen werden dabei auf ihre Potentiale und Funktionsweisen überprüft. Hierbei ist zu beachten, dass die Mitgliedschaft in einem Netzwerk auch negative Konsequenzen haben kann und somit nicht a priori positiv bewertet werden darf.

Die Netzwerkforschung, welche theoriegeschichtlich an unterschiedliche Wissenschaftsströmungen anknüpft, bietet mit ihren methodisch ausdifferenzierten Parametern hierfür einen Pool von Begriff-

---

<sup>4</sup> Vgl. Joest, Hans-Josef: Pionier im Ruhrrevier. Gutehoffnungshütte – Vom ältesten Montan-Unternehmen Deutschlands zum größten Maschinenbau-Konzern Europas, Stuttgart 1982, S. 108-111.

<sup>5</sup> Vgl. Müндler, Eugen: Gutehoffnungshütte in zwei Jahrhunderten. Oberhausen 1958, S. 32-41. Schröter, Harm G.: Kartelle als Versuch der Krisenbewältigung, in: Henning, Friedrich-Wilhelm: Krisen und Krisenbewältigung vom 19. Jahrhundert bis heute. Frankfurt am Main 1998, S. 161-187.

<sup>6</sup> Vgl. Hachtmann, Rüdiger: Die Arbeiter der Gutehoffnungshütte 1933 bis 1939, in: Tenfelde, Klaus (Hg.): Arbeiter im 20. Jahrhundert, Stuttgart 1991 (Industrielle Welt; 51), S. 105-141. James, Harold: Familienunternehmen in Europa. Haniel, Wendel und Falck, München 2005, S. 229-234. Yano, Hisashi: Hüttenarbeiter im Dritten Reich. Die Betriebsverhältnisse und die soziale Lage bei der Gutehoffnungshütte Aktienverein und der Fried. Krupp AG 1936 bis 1939, Stuttgart 1986 (Zeitschrift für Unternehmensgeschichte. Beiheft; 34).

<sup>7</sup> Vgl. dazu auch Fiedler, Martin: Netzwerke des Vertrauens: Zwei Fallbeispiele aus der deutschen Wirtschaftselite, in: Ziegler, Dieter (Hg.): Großbürger und Unternehmer. Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert, Göttingen 2000 (Bürgertum. Beiträge zur europäischen Gesellschaftsgeschichte; 17), S. 93-115. Fiedler, Martin und Lorentz, Bernhard: Kontinuitäten in den Netzwerkbeziehungen der deutschen Wirtschaftselite zwischen Weltwirtschaftskrise und 1950. Eine quantitative und qualitative Analyse, in: Berghahn, Unger und Ziegler (Hg.): deutsche Wirtschaftselite, S. 51-74. Kleinschmidt, Christian: Rationalisierung als Unternehmensstrategie. Die Eisen- und Stahlindustrie des Ruhrgebiets zwischen Jahrhundertwende und Weltwirtschaftskrise, Essen 1993 (Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte; 2), S. 116-135; 195-219.

fen und Analyseelementen an, welcher die Beziehungen zwischen den Akteuren fassbar macht.<sup>8</sup> Im Unterschied zur Untersuchung eines Gesamtnetzwerkes stehen bei dem vorliegenden Forschungsvorhaben eines ego-zentrierten Netzwerkes nur ein Akteur und dessen Beziehungen zu anderen Akteuren im Mittelpunkt. Ego-zentrierte Netzwerke können dabei typische Beziehungen, in die Akteure eingebunden sind, erfassen und der Multiplexität von Beziehungen besondere Aufmerksamkeit widmen.<sup>9</sup>

In diesem Zusammenhang ist ebenfalls die Begrifflichkeit der Kapitalsorten als brauchbares Instrumentarium zu nennen. Vor allem das „soziale Kapital“ als Gesamtheit der Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Beziehungsnetzes wechselseitigen Kennens und Anerkennens verbunden sind, bietet zur Beschreibung eines persönlichen Netzwerkes eine nützliche Stütze. Aber auch das „ökonomische Kapital“ in Form von institutionalisierten Eigentumsrechten und das „kulturelle Kapital“ als ein durch Sozialisation verinnerlichtes Potential oder in Form von erworbenen Bildungspatenten sind für die Analyse von Interesse, denn es ist davon auszugehen, dass die unterschiedlichen Kapitalsorten im Zuge der gesellschaftlichen Herausforderungen und der Strukturbrüche in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts mehrmals einer Neubewertung unterworfen waren.<sup>10</sup>

Im Fokus der Untersuchung stehen die strategischen Unternehmensentscheide Paul Reuschs beim Ausbau der GHH zum Konzern,<sup>11</sup> d.h. insbesondere bei der Ausrichtung und Positionierung des Hanielunternehmens in der deutschen Montanbranche seit seinem Eintritt 1905, sowie die weitere Führung der Aktiengesellschaft bis zu seinem Ausscheiden 1942. Darüber hinaus wird auch die Rolle Paul Reuschs beim Wiedereintritt seines Sohnes Hermann Reusch an die Spitze der Gutehoffnungshütte unmittelbar nach 1945 untersucht. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht somit das gesamte System der internen und externen Kontroll-, Lenkungs- und Überwachungsmechanismen der GHH vor dem Hintergrund des sozialen Netzwerkes des Vorstandsvorsitzenden Paul Reusch. Damit greift das Forschungsprojekt das Konzept der „corporate governance“ auf, welches mehrere Problemfelder umfasst: „Das Spektrum reicht von der Struktur der Eigentums- und Kapitalverhältnisse und der personellen Zusammensetzung der Gremien zur Leitung und Kontrolle in Unternehmen bis hin zur Organisation der Unternehmensführung sowie der Mitbestimmung der Arbeitnehmer.“<sup>12</sup>

Am Beispiel der Gutehoffnungshütte wird untersucht, ob die Unternehmensführung und -kontrolle auf den im institutionellen Gefüge der Unternehmensorganisation vorgesehenen Bahnen verliefen

<sup>8</sup> Vgl. Degenne, Alain und Forsé, Michel: *Les Réseaux Sociaux. Une Analyse Structurale en Sociologie*. Paris 1994. Jansen, Dorothea: *Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele*, Opladen 2003. Wasserman, Stanley und Faust, Katherine: *Social Network Analysis. Methods and Applications*, Cambridge / New York / Melbourne 1994 (*Structural Analysis in the Social Sciences*; 8).

<sup>9</sup> Vgl. Diaz-Bone, Rainer: *Ego-zentrierte Netzwerkanalyse und familiäre Beziehungssysteme*, Wiesbaden 1997, S. 39-85.

<sup>10</sup> Vgl. Bourdieu, Pierre: *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*, 3. durchges. Aufl., Frankfurt am Main 1984, S. 171-209. Burt, Ronald S.: *A Note on Social Capital and Network Content*, in: *Social Networks* 19, 1997, S. 355-373. Lin, Nan: *Building a Network Theory of Social Capital*, in: *Connections* 22 (1), 1999, S. 28-51. Vgl. auch Rauh-Kühne, Cornelia: *Zwischen „verantwortlichem Wirkungskreis“ und „häuslichem Glanz“: Zur Innenansicht wirtschaftsbürgerlicher Familien im 20. Jahrhundert*, in: Ziegler Hg.): *Großbürger und Unternehmer*, S. 215-248.

<sup>11</sup> Vgl. Maschke, Erich: *Es entsteht ein Konzern. Paul Reusch und die GHH*, Tübingen 1969.

<sup>12</sup> Vgl. Lorentz, Bernhard und Erker, Paul: *Chemie und Politik. Die Geschichte der Chemischen Werke Hüls 1938-1979. Eine Studie zum Problem der Corporate Governance*, München 2003, S. 12-16. Zitat: Erker, Paul: *A New Business History. Neuere Ansätze und Entwicklungen in der Unternehmensgeschichte*, in: *Archiv für Sozialgeschichte* 42, 2002, S. 557-604, hier 567.

oder ob essentielle Entscheidungen vielmehr durch das ego-zentrierte Netzwerk Paul Reuschs erklärt werden können, dessen Ordnung nicht notwendig kongruent zur hierarchisch gegliederten Unternehmensstruktur zu sein braucht. Auch wenn zwischen dem persönlichen Netzwerk des Vorstandsvorsitzenden und der personellen Struktur der Aktiengesellschaft durchaus Übereinstimmungen möglich sind, so können der gesamte Handlungsspielraum und damit die Bewertung der Entscheidungen nicht durch einen reduktionistischen Blick auf die Organisationsstruktur dargestellt werden, sondern bedürfen der qualitativen Hinzuziehung des relationalen Netzwerkes. Das Konzept der „corporate governance“ spricht insbesondere Probleme an, die von der Neuen Institutionenökonomie aufgeworfen worden sind, wie die Theorie der Verfügungs- und Vertragsrechte oder die Principal-Agent-Theorie, wobei das corporate-governance-Konzept im Unterschied zur Neuen Institutionenökonomie auch die Frage der Macht thematisiert und damit entscheidend erweitert wird.<sup>13</sup>

Die Untersuchung der Wechselwirkungen zwischen dem wirtschaftsbürgerlichen Netzwerk Paul Reuschs und dem Ausbau der GHH zum Konzern versteht sich schließlich als eine exemplarische Fallstudie, die der Verbindung von Unternehmer- und Unternehmensgeschichte systematisch Rechnung trägt. So können Unternehmensleitungen nicht isoliert und autonom handeln, sondern stehen immer in Relation zu anderen Akteuren, so dass ihre Handlungsspielräume begrenzt sind. Die Unternehmer- und die Unternehmensgeschichte müssen deshalb zur Rekonstruktion der Logik unternehmerischen Handelns miteinander verknüpft werden.<sup>14</sup> Das Beispiel des Vorstandsvorsitzenden Paul Reusch, der über 30 Jahre an der Spitze des Konzerns stand und dadurch die Entwicklung des Unternehmens entscheidend beeinflusste, bietet sich dazu in besonderer Weise an.

## Quellen

Die Untersuchung stützt sich im Wesentlichen auf den Nachlass von Paul Reusch, der sich im Rheinisch-Westfälischen Wirtschaftsarchiv in Köln befindet und eine umfangreiche Quellenbasis darstellt. Hier ist sowohl die Korrespondenz mit Aufsichtsratsmitgliedern, Aktionären, Vorstandsmitgliedern und Abteilungsleitern, als auch der Briefwechsel zu Vereinen, Verbänden und Stiftungen aufbewahrt; weiterhin sind zahlreiche Schriftwechsel mit einzelnen Persönlichkeiten erhalten. Der Nachlass bietet somit die Möglichkeit den Blick auf das Verhältnis zwischen Paul Reusch und den Eigentümern bzw. Aufsichtsräten zu richten, gleichzeitig die Relation des Vorstandsvorsitzenden zu den einzelnen Unternehmensteilen zu beleuchten und schließlich beide Sichtweisen miteinander in Beziehung zu setzen. Darüber hinaus befinden sich im Rheinisch-Westfälischen Wirtschaftsarchiv die Akten der Gutehoffnungshütte, d.h. unter anderem Geschäftsberichte und Auf-

<sup>13</sup> Vgl. Erker, A New Business History, S. 568. Der Begriff der Transaktionskosten wird ebenfalls berücksichtigt; er findet sich nicht nur in der Neuen Institutionenökonomie, sondern ist auch in der Netzwerkforschung präsent. Der Nachteil der aus der NIÖ stammenden Transaktionskostenökonomik ist jedoch, dass nicht durch Austauschbeziehungen verursachte Normen und die Entstehung von sozialen Institutionen nicht erklärt werden können. Einen Ausweg bietet hier der „embeddedness approach“ von Granovetter, der davon ausgeht, dass die individuelle Einbettung in die Sozialstruktur und persönliche Beziehungen zu Mustern formalisierter Tausch- und Kooperationsbeziehungen führen. Vgl. Granovetter, Mark S.: Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, in: American Journal of Sociology 91 (3), 1985, S. 481-510. Mahnkopf, Birgit: Markt, Hierarchie und soziale Beziehungen. Zur Bedeutung reziproker Beziehungsnetzwerke in modernen Marktgesellschaften, in: Beckenbach, Niels und Treeck, Werner van (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Göttingen 1994 (Soziale Welt. Sonderband; 9), S. 65-84.

<sup>14</sup> Vgl. Reitmayer, Morten: Ein integrierter Ansatz der Unternehmer- und Unternehmensgeschichte, in: Boch, Rudolf u.a. (Hg.): Unternehmensgeschichte heute: Theorieangebote, Quellen, Forschungstrends. Leipzig 2005, S. 47-60.

sichtratsprotokolle, sowie der Nachlass von Hermann Reusch, der teilweise ebenfalls von Interesse ist. Teile beider Nachlässe wurden vom Unternehmensarchiv der Familie Reusch überlassen, da sie auch persönliche Angelegenheiten betreffen, und sind heute im Besitz des Sohnes von Hermann Reusch. Aufgrund der engen Verbindung mehrerer Familienmitglieder zur Gutehoffnungshütte werden auch diese Akten zur Analyse des sozialen Netzwerks miteinbezogen.

### **Forschungsgegenstand**

Paul Reusch wurde 1868 in Königsbronn in Württemberg geboren, schon sein Vater war im Hüttenwesen tätig und wurde schließlich Oberbergrat, so dass Paul Reusch in seiner Kindheit und seiner Jugend bereits grundlegende Begriffe und Verhaltensregeln verinnerlicht haben dürfte. Nach seiner Ausbildung zum Hüttenfachmann arbeitete er als Ingenieur und Verwalter in Ungarn und Mähren und kam 1901 ins Ruhrgebiet. Im Jahr 1905 wechselte er in den Vorstand der Gutehoffnungshütte AG in Oberhausen, die sich mehrheitlich im Besitz der Familie Haniel befand und übernahm 1909 den Vorsitz im Vorstand.

Unter seiner Leitung expandierte die Gesellschaft vor allem auf dem Gebiet der Weiterverarbeitung (vertikale Integration). Hierbei stellt sich die Frage, welchen Einfluss das Netzwerk Paul Reuschs auf den Aus- und Umbau der Gutehoffnungshütte zu einem weit verzweigten Konzern hatte und welche Konsequenzen sich durch diese Entwicklung für sein Netzwerk ergaben. Dabei wird besonders darauf geachtet, wie die Idee der strategischen Neuausrichtung der Gesellschaft zwischen den Mitgliedern des Aufsichtsrats und des Vorstands ausgehandelt worden ist und welchen Einfluss die Mitgliedschaft von Reusch in den zahlreichen Vereinen und Interessenorganisationen hatte. Reusch richtete schon früh sein Augenmerk auf eine Friedensproduktion in einer Nachkriegsära und bereitete deshalb den Übergang der GHH auf die Weiterverarbeitung vor. Seine Strategie wurde durch den allgemeinen Konzentrationsprozess der deutschen Wirtschaft begünstigt.<sup>15</sup> Paul Reusch war 1918 als Generaldirektor der GHH Mitbegründer der Deutschen Werft in Hamburg, erwarb zahlreiche weitere Beteiligungen für die Gutehoffnungshütte, darunter die Aktienmehrheit der Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg sowie der Maschinenfabrik Esslingen und förderte gleichzeitig den Ausbau eines nationalen und internationalen Vertriebsnetzes. Einen vorläufigen Abschluss erlangte der Konzernaufbau 1931 durch die Beteiligung am Düsseldorfer Pressen- und Walzwerk Schloemann.<sup>16</sup>

Der älteste Sohn Paul Reuschs, Hermann Reusch, trat 1935 ebenfalls in den Vorstand der Gutehoffnungshütte ein; der Zweitgeborene, Paul Robert, wurde Direktor der Hackethal Draht- und Kabelwerke AG, die über Beteiligungen mit der GHH verbunden war. Hier stellt sich die Frage, welche Rolle sein persönliches Netzwerk bei der Ausbildung und bei den weiteren Anstellungen seiner Söhne spielte und ob diese Personalentscheidungen von anderen Vorstandsmitgliedern und dem Aufsichtsrat unterstützt wurden. In Bezug auf seinen Erstgeborenen glaubte Paul Reusch offenbar, dass er Vorwürfe der Patronage nicht mehr zu fürchten brauche, da seine Ausbildung der Aufgabe

---

<sup>15</sup> Vgl. Pohl, Hans: Die Konzentration in der deutschen Wirtschaft vom ausgehenden 19. Jahrhundert bis 1945, in: Pohl, Hans und Treue, Wilhelm: Die Konzentration in der deutschen Wirtschaft seit dem 19. Jahrhundert. Referate und Diskussionsbeiträge der 2. öffentlichen Vortragsveranstaltung der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e.V. am 28. Juni 1977 in Köln, Wiesbaden 1978 (Zeitschrift für Unternehmensgeschichte. Beiheft; 11), S. 4-44.

<sup>16</sup> Vgl. Kleinschmidt: Rationalisierung als Unternehmensstrategie, S. 135-142. Maschke, Es entsteht ein Konzern.

im GHH-Konzern entsprach und andere denkbare Nachfolger ausgeschieden waren.<sup>17</sup> Nach kurzer Zeit übernahm Hermann Reusch auch weitere Aufsichtsratsmandate in den angegliederten Gesellschaften der Gutehoffnungshütte. Bereits 1927 hatte Hermann Reusch die Tochter des Hamburger Bankiers Hübbe geheiratet. Zwischen den beiden Familien entwickelte sich anschließend eine multiplexe Beziehungsstruktur, die sowohl auf privaten, als auch auf geschäftlichen Interaktionen beruhte, da Paul Reusch und Anton Hübbe gemeinsam bei der Deutschen Werft agierten, und in deren Verlauf der Bankier Hübbe ein Aufsichtsratsmandat bei der Ferrostaal AG, einer GHH-Tochter, übernahm.

Nach der Machtergreifung durch die Nationalsozialisten geriet Paul Reusch u.a. aus wirtschaftspolitischen Gründen zunehmend in Gegensatz zum politischen Regime und musste 1942 seine Ämter niederlegen; sein Sohn Hermann Reusch folgte ihm nur wenige Monate später. Er zog sich auf sein schwäbisches Landgut, den Katharinenhof bei Backnang, zurück und beschränkte sich nach dem Krieg aus Altersgründen auf die Beratung seines ältesten Sohnes. Der Rücktritt Paul Reuschs vom Amt des Vorstandsvorsitzenden im Februar 1942 hat offenbar sowohl betriebsinterne, als auch politische Gründe: Im Jahr 1940 entwickelten sich unterschiedliche Interessenlagen zwischen den Kernbetrieben und den nicht eisenschaffenden Tochterwerken, die in den Konflikt zwischen Paul Reusch und Ernst Franke, dem Vorstandsvorsitzenden der Kabel- und Metallwerke Neumeyer in Nürnberg mündeten. Daneben ergaben sich Gegensätze zum Aufsichtsrat, personifiziert in dem Großaktionär Werner Carp, und Probleme mit der Deutschen Werft in Hamburg, die einen immer unabhängigeren Kurs einschlug.<sup>18</sup> Darüber hinaus kam es aber auch zu Spannungen mit staatlichen Institutionen, etwa durch die Weigerung der GHH-Werke am Leistungskampf der Betriebe teilzunehmen, und durch das Drängen im Ministerium für Bewaffnung und Munition auf personelle Erneuerung in wichtigen Rüstungsbetrieben. In diesem Zusammenhang wird gezeigt, auf welche Weise das soziale Netzwerk von Paul Reusch an Effizienz verlor und warum es ihm seine Führungsposition nicht sichern konnte. Dabei wird einerseits berücksichtigt, dass der Handlungsspielraum von Akteuren durch staatliche Interventionen eingeschränkt werden konnte, andererseits wird darauf geachtet, inwiefern dem Generaldirektor innerhalb des Unternehmens wichtige Führungs- und Leitungsinstrumente abhanden kamen und sich essentielle Lenkungs- und Kontrollmechanismen gegen den Vorstandsvorsitzenden wandten.

Hermann Reusch kehrte 1945 in die Leitung der Gutehoffnungshütte zurück und war von 1947 bis 1966 Vorstandsvorsitzender des dann entflochtenen Unternehmens. Abschließend wird deshalb betrachtet, ob Paul Reusch am Wiedereintritt seines Sohnes maßgeblich beteiligt war und dazu dauerhafte Beziehungen nutzen konnte, ob die Anteilseigner ein maßgebliches Interesse an der Besetzung der Position durch denselbigen hatten oder ob das Urteil der Alliierten, die Hermann Reusch als politisch unbelastet einstufen, den entscheidenden Anstoß für seine weitere Karriere gab.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. Hetzer, Gerhard: Unternehmer in Umbruchszeiten: Paul und Hermann Reusch, in: Hoser, Paul und Baumann, Reinhard (Hg.): Kriegsende und Neubeginn. Die Besatzungszeit im schwäbisch-alemannischen Raum, Konstanz 2003 (Forum Suevicum. Beiträge zur Geschichte Ostschwabens und der benachbarten Regionen; 5), S. 463-496, hier 468.

<sup>18</sup> Vgl. Hetzer: Unternehmer in Umbruchszeiten, S. 472-475.

<sup>19</sup> Vgl. Hetzer: Unternehmer in Umbruchszeiten, S. 479.

## Fazit

Der Vorstandsvorsitzende der Gutehoffnungshütte Paul Reusch eignet sich besonders als Fallbeispiel zur Rekonstruktion der Logik unternehmerischen Handelns vor dem Hintergrund seines sozialen Netzwerkes, da er als Nichteigentümer sowohl Beziehungen zur Besitzerfamilie Haniel, als auch zu den verschiedenen Werksdirektoren aufbauen und unterhalten musste. Aufgrund des umfangreich erhaltenen Quellenmaterials können die formalen Organisationsstrukturen des Unternehmens zu den persönlichen Netzwerkbeziehungen des Unternehmers in Beziehung zueinander gesetzt werden, dadurch wird die Darstellung der Führungs-, Lenkungs- und Kontrollmechanismen innerhalb der Gutehoffnungshütte unter besonderer Berücksichtigung der Führungsposition und der Relationen des langjährigen Vorstandsvorsitzenden möglich. Dabei können die Entscheidungen Paul Reuschs durch die Beschreibung seines Handlungsspielraums einer Bewertung unterzogen und spezifische Probleme der Unternehmensführung genauer beleuchtet werden.

---

## AKKU-JAHRESTAGUNG 2006

---

### Ein „neuer Geist des Kapitalismus“? Formen, Sprache und Praktiken in Netzwerken von Unternehmen seit den 70er Jahren

Ort und Zeit: Karl-Marx-Studienzentrum, Trier, am 29./30.09.06, Johannisstr. 28, 54290 Trier, veranstaltet in Zusammenarbeit mit dem Exzellenzcluster „Gesellschaftliche Abhängigkeiten und soziale Netzwerke“, Universität Trier, Projekt III.6, mit Unterstützung der Friedrich Ebert-Stiftung

#### Freitag, 29.09.06

##### *Einführendes und Grundlegendes*

- |           |  |
|-----------|--|
| 10.00 Uhr | Begrüßung  |
| 10.15 Uhr | Ruth Rosenberger u. Morten Reitmayer, Trier: Einführung  |
| 11.00 Uhr | Paul Windolf, Berlin/Trier: Unternehmensverflechtung im organisierten Kapitalismus. Deutschland und USA im Vergleich (1896-1938) |
| 12.00 Uhr | Paul Erker, München: Reinvention und Renewal: Zum Stand der Forschung über Anpassungskrisen von Unternehmen seit den 70er Jahren |
| 13.00 Uhr | Mittagspause   |

*Wissensformen, Semantiken, Diskurse*

Chair: Lutz Raphael

- 14.00 Uhr Susanne Draheim, Berlin: Der Entrepreneur als Chiffre. Zur Genese der entgrenzten Unternehmerfigur
- 15.00 Uhr Laurent Commaille, Metz: Das Ende des „französischen Modells“? Die Unternehmen der traditionellen Sektoren Ende des XX. Jahrhunderts am Beispiel der Eisen- und Stahlindustrie
- 16.00 Uhr Kaffeepause

*Akteure, Konflikte, Prozesse*

- 16.30 Uhr Werner Bühner, München: Hanns Martin Schleyer und die „Erneuerung“ des BDI in den 70er Jahren
- 17.30 Uhr Verleihung des 4. AKKU-Nachwuchspreises
- 17.45 Uhr Jahreshauptversammlung des Arbeitskreis für kritische Unternehmensgeschichte e.V.
- 18.30 Uhr Besichtigung des Karl-Marx-Hauses
- 20.00 Uhr gemeinsames Essen

**Samstag, 30.09.06***„Automobilgipfel“*

Chair: Christian Kleinschmidt

- 9.00 Uhr Manfred Grieger, Wolfsburg: Produktinnovation und Mitbestimmungsmodernisierung. Die Übergangskrise bei Volkswagen zu Beginn des Golf-Zeitalters
- 9.25 Uhr Stefanie Tilly, Bochum: „Die schöne Ruhe ist dahin“ – Automobilwirtschaft und Rolle des Automobilverbands in den 70ern
- 9.55 Uhr Ingo Köhler, Göttingen: Krisenperzeption und Modernisierungsdebatten – Marketing-Management im fachwissenschaftlichen Diskurs und in der unternehmerischen Praxis der Automobilindustrie der 70er Jahre
- 11.00 Uhr Kaffeepause



*Organisationsstrukturen*

Chair: Gabriele Lingelbach

11.15 Uhr Marius Herzog, Berlin: Ein neuer Geist im Unternehmen? Der Paradigmenwechsel der Linde AG von 1970-1985

12.15 Uhr Timo Leimbach, München: Does IT matter? Netzwerke zwischen Anbietern und betrieblichen Nutzern von Software am Beispiel der IT-Beratungsgesellschaften

Ende 14.00 Uhr

---

**NEUE LITERATUR**


---

**Constanze Werner: Kriegswirtschaft und Zwangsarbeit bei BMW. Im Auftrag von MTU Aero Engines und BMW Group (Perspektiven. Schriftenreihe der BMW Group – Konzernarchiv 1), R. Oldenbourg Verlag, München 2006. 447 S., 39,80 €.**

Eingebettet in eine Gesamtgeschichte des BMW-Konzerns während des Zweiten Weltkriegs, sucht Constanze Werners Dissertation die Beschäftigung ausländischer Arbeitskräfte in der Organisation des Unternehmens und im betrieblichen Alltag zu verorten. Konkret führt das vor allem auf zwei Untersuchungsebenen: Zum einen sollen das Handeln des Managements und dessen Verhältnis zum NS-Regime im Rahmen der Corporate Governance analysiert werden. Zum anderen fokussiert die Studie auf die Arbeitsbedingungen insbesondere der ausländischen Arbeitskräfte in den verschiedenen Werken des Konzerns. Mit einiger Verblüffung registriert man allerdings, dass hierfür ein zeitgenössisches Schlagwort als „methodischer Leitbegriff“ dienen soll, nämlich die so genannte „neue Gefolgschaft“. Werner will damit zeigen, dass es dem BMW-Management zunächst tatsächlich „um eine von ideologischen Vorstellungen geprägte Integration der ausländischen Arbeitskräfte“ ging, die erst in der zweiten Kriegshälfte „unter dem sich radikalierenden Umfeld [sic!] Konfrontation und Ausgrenzung Platz machte“ (S. 11).

In einer ausführlichen, ebenfalls fast durchweg auf Archivalien beruhenden Vorgeschichte schildert Werner zunächst den vom langjährigen Vorstandsvorsitzenden Franz Popp zielstrebig eingeschlagenen Weg in die rüstungsabhängige Monokultur des Flugmotorenbaus, der bis 1939 zur Angliederung gleich fünf neuer Flugmotorenwerke führte. Es bleibt zwar etwas unklar, ob Popp dabei nun insgesamt eine den Vorstellungen des Reichsluftfahrtministeriums (RLM) „vorausseilende unternehmenseigene Strategie“ betrieb oder, wie es eine Seite weiter heißt, „dem Aufrüstungsdruck des NS-Staates bereitwillig nachgab“ (S. 36f). Doch wird insgesamt plausibel, dass diese Expansion weit bedenkenloser vorangetrieben wurde als bei der Konkurrenz, was ebenso zu einer unübersichtlichen Konzern- und Finanzierungsstruktur wie zu einer stärkeren Abhängigkeit vom RLM führte.

Der BMW-Konzern verdreifachte während des Krieges seinen Umsatz, und er verdoppelte seine Beschäftigtenzahl. Popp verfolgte weiterhin eine expansive Wachstumsstrategie, die von einem eigentümlichen Spannungsverhältnis zwischen unternehmerischer Autonomie und begrenzt erfolgreichen Kontrollbemühungen des RLM geprägt war, hinter dessen Anforderungen die Flugmotorenproduktion trotzdem laufend zurückblieb. In das rasante Wachstum fügt sich, dass BMW sich insbesondere beim Einsatz von KZ-Häftlingen, aber auch beim Rückgriff auf ausländische Arbeitskräfte insgesamt als „Vorreiter“ (S. 64) erwies.

Den Zwangsarbeitereinsatz selbst analysiert Werner ausführlich „vor Ort“, in engem Zusammenhang mit der Fertigungsorganisation, die bis hin zur Untertageverlagerung in der letzten Kriegsphase sowohl auf Konzern- als auch auf Werksebene untersucht wird. Diese Herangehensweise ist zweifellos schlüssig, weil Umfang und Arbeitsbedingungen letztlich nur aus den konkreten betrieblichen Problemen beziehungsweise aus deren Wahrnehmung heraus angemessen erklärt werden können. Die Form der Darstellung weckt allerdings wiederholt Irritationen. Je weiter die Arbeit voranschreitet, desto mehr häufen sich sehr lange, ohne hinreichende Distanz wiedergegebene Quellenzitate oder Zitatmontagen. Dies fördert offenbar die Neigung, die Optik der Akteure zu reproduzieren. Ohne jede Kennzeichnung als zeitgenössisches Vokabular ist von der „Gesamtgefolgschaft“ statt von der „Gesamtbelegschaft“ die Rede (S. 219). Zitatweise, aber ohne jede Distanzierung werden der mangelnde „Zuzug von Arbeitskräften“ aus Polen im Jahre 1942, der rückläufige „Gütegrad“ oder die „schlechte qualitätsmäßige Zusammensetzung des Arbeitskräftebestandes“ erwähnt, den die Arbeitskräftejagd in den besetzten Gebieten dem Unternehmen „zufließen“ ließ (S. 182-185). Ein Schreiben der Allacher Werksleitung, mit dem zur „Erschießung einiger Saboteure vor versammelter Lagerbelegschaft“ aufgefordert wurde, wird lediglich als „Dokument der Hilflosigkeit“ eingeordnet (S. 225). Die Erschießung von KZ-Häftlingen nach einem Lebensmitteldiebstahl gerät gar zum „tragischen Zwischenfall“ (S. 305).

So entsteht über weite Strecken eine Abfolge von deskriptiver Quellenwiedergabe, die leicht inscheinbar Affirmative abrutscht, und impliziter Distanzierung durch deutliche Kritik am Verhalten der BMW-Manager. Wie problematisch die Übernahme der Quellenoptik werden kann, zeigt die These von den ernsthaften Bemühungen des BMW-Managements um eine „Integration“ der Ausländer, die lediglich aus einer Werbebroschüre, einem „Sozialen Leistungsbericht“ des Unternehmens und einem Zeitzeugeninterview mit einem ehemaligen Abteilungsleiter in der Arbeitsvorbereitung abgeleitet wird. Es wäre freilich verfehlt, der Autorin deswegen apologetische Absichten zu unterstellen; auch in diesem Fall folgt umgehend die Klarstellung, dass die Wirklichkeit mit solchen propagandistischen Ankündigungen wenig gemein hatte. Dabei gerät allerdings die Chronologie durcheinander, wenn einerseits schon 1942 von der „Idee der ‚neuen Gefolgschaft‘“ kaum etwas „übrig geblieben“ sei (S. 196), der erwähnte Sozialbericht aber erst aus dem Jahr 1943 stammt. Einige Skepsis weckt auch die allein aus den Erinnerungen einzelner Zwangsarbeiter abgeleitete These, diese seien „bei BMW offenbar besser behandelt“ worden als bei „anderen Unternehmen“, was konkret nur am Genshagener Flugmotorenwerk von Daimler-Benz festgemacht wird (S. 209). Man fragt sich schon, warum 1943 ein Drittel der Ausländer im Münchner BMW-Werk ihr Arbeitsverhältnis durch Flucht beendeten, wenn sie dort doch eine „BMW-spezifische ‚Qualifikationskarriere‘“ (S. 216) durchlaufen konnten.

Mit dieser Kritik an Formulierungen und einzelnen Thesen soll allerdings nicht suggeriert werden, dass hier eine unternehmensfinanzierte Apologie des Flugmotorenkonzerns vorgelegt wird. Die konkrete Verantwortung des Managements für die Arbeits- und Lebensbedingungen der Zwangsarbeiter wird immer wieder deutlich benannt und abschließend in den Worten resümiert, „dass das BMW-Management in vielen Bereichen direkte wie indirekte Verantwortung und Mitschuld für die und an den Verbrechen des NS-Regimes trug“ (S. 375). Das Schlusswort systematisiert zwar die Ergebnisse zum Zwangsarbeitereinsatz, kommt aber leider nicht mehr auf Fragen der Corporate Governance zurück. Stattdessen wird eine zuvor überhaupt nicht thematisierte „schwach ausgebildete Unternehmenskultur“ als letztentscheidender Faktor dafür herausgestellt, dass gerade BMW „gegenüber den Herausforderungen und Pressionen des NS-Regimes so anfällig“ wurde (S. 376). Die einleitende Ankündigung, die BMW-Geschichte der NS-Zeit als „Deformierungsprozess“ zu beschreiben, wird damit jedenfalls nicht explizit eingelöst. Insgesamt bleibt unklar, was hier eigentlich wann „deformiert“ wurde, wenn Werner die NS-Geschichte von BMW gleichzeitig als „Dauerkrise“ interpretiert (S. 9).

Das ändert aber nichts daran, dass die Darstellung insgesamt eine weitere Lücke in der Unternehmensgeschichte der NS-Zeit schließt. Die Verdienste der Studie liegen insbesondere in einer detaillierten Aufarbeitung der Arbeitsbedingungen im betrieblichen Kontext sowie in der differenzierten Darstellung der Verhältnisse in den einzelnen Werken und Abteilungen, die die Handlungsspielräume der einzelnen Verantwortlichen bis hinunter zum Meister oder Vorarbeiter demonstriert. Plausibel – und zugleich eine überzeugende Zurückweisung der bisherigen Unternehmenslegende – ist auch die Deutung der vergleichsweise großen Regimenähe als „Selbstpreisgabe von Unternehmensautonomie“ (85), weil die NS-Wirtschaft selbst im rein rüstungswirtschaftlichen, hochgradig von militärischen Aufträgen und staatlicher Finanzierung abhängigen Bereich eben nicht als reine Befehlswirtschaft funktionieren konnte. Erhellend für die Auslotung der unternehmerischen Handlungsspielräume sind schließlich die gelegentlichen vergleichenden Seitenblicke auf andere Unternehmen der Branche, insbesondere auf Daimler-Benz.

*Ralf Ahrens*

---

***Inhalt***

<i>Hesse: Medienunternehmen</i>	1
<i>Siano: Starfighter</i>	8
<i>Marx: Reusch</i>	17
<i>AKKU-Jahrestagung</i>	23
<i>Neue Literatur</i>	25



---

**IMPRESSUM**

**Akkumulation. Informationen des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte**, im September 2006.

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: Jan-Otmar Hesse u. Jens Scholten. An dieser Ausgabe arbeiteten ferner mit: Ralf Ahrens, Claas Siano u. Christian Marx

.Akkumulation wird Mitgliedern des Arbeitskreises kostenfrei zugesandt.

Das Abonnement von vier Ausgaben kostet € 15. Bankverbindung: Kontonr. 333 070 59 bei der Sparkasse Bochum, BLZ 430 500 01.

**ISSN-Nr. 1436-0047**

---