

führer 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. Mündler, 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   |