
AKKUMULATION

INFORMATIONEN DES ARBEITSKREISES FÜR KRITISCHE UNTERNEHMENS- UND
INDUSTRIEGESCHICHTE

Nr. 20/2004

Der Nationalsozialismus in der Unternehmensgeschichte: Hinterlässt die Sonderkonjunktur Spuren?

Ralf Banken, Frankfurt am Main

Die Geschichte der deutschen Unternehmen im Nationalsozialismus aufzuarbeiten ist eine in hohem Maße vorbelastete Tätigkeit. Bewegt sich die wirtschafts- und sozialhistorische Forschung meist im Schutze wissenschaftlicher Abgeschiedenheit, so sind die Diskussionen um die Unternehmen im NS von zahlreichen politischen, gesellschaftlichen, journalistischen und moralischen Ansprüchen überlagert. Oft gehen diese Ansprüche zu Lasten der wissenschaftlichen Solidität und einer kalten nüchternen Betrachtungsweise. Dabei waren es sowohl die Interessen der betroffenen Unternehmen, als auch politische Kalküle die in der Vergangenheit eine Aufarbeitung erschwerten.

Hierfür bietet die Geschichtsschreibung zur Deutschen Bank ein gutes Beispiel: In der hauseigenen Festschrift der Bank zum hundertjährigen Jubiläum von 1970 wurde die Zeit des Nationalsozialismus nur auf wenigen Seiten abgehandelt und dabei vor allem die „normalen“ geschäftlichen Gegebenheiten und hier insbesondere die Bilanzentwicklung, der politische Druck auf den Vorstand sowie die inflationären Rahmenbedingungen im Krieg beschrieben. U. a. erscheint hier die Übernahme des Österreichischen Creditanstalt-Wiener Bankverein als ein normaler Geschäftsvorgang.³ Diese sehr einseitige Perspektive nutzte 1970 der DDR-Historiker Eberhard Czichon zu einer ebenfalls sehr einseitigen Anklageschrift über die Geschichte der Bank im Dritten Reich und insbesondere über den langjährigen Vorstandsvorsitzenden Hermann Josef Abs⁴, die gerichtliche Auseinandersetzungen nach sich zog. Erst nach Abs' Ausscheiden aus dem Aufsichtsrat und seinem Tod wurden

¹ Als Beispiele sind zu nennen: Andreas Meyhoff, Blohm & Voss im „Dritten Reich“: eine Hamburger Großwerft zwischen Geschäft und Politik. Hamburg 2001; Petra Bräutigam, Mittelständische Unternehmer im Nationalsozialismus. Wirtschaftliche Entwicklungen und soziale Verhaltensweisen in der Schuh- und Lederindustrie Baden-Württembergs. München 1997; Lutz Budraß, Flugzeugindustrie und Luftrüstung in Deutschland 1918-1945. Düsseldorf 1997; Astrid Gehrig, Nationalsozialistische Rüstungspolitik und unternehmerischer Entscheidungsspielraum: vergleichende Fallstudien zur württembergischen Maschinenbauindustrie. München 1996.

² Toni Pierenkemper, Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse. Stuttgart 2000; Hartmut Berghoff, Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn 2004; Werner Plumpe, Deutsche Unternehmen im 19. und 20. Jahrhundert. München 2004. Siehe auch: Werner Plumpe, Unternehmen. in: Gerold Ambrosius, Dietmar Petzina, Werner Plumpe (Hg.), Moderne Wirtschaftsgeschichte. Eine Einführung für Historiker und Ökonomen. München 1996, S.47-68.

³ Fritz Seidenzahl, 100 Jahre Deutsche Bank 1870-1970. Frankfurt am Main 1970, S. 357-375.

⁴ Eberhard Czichon Der Bankier und die Macht. Hermann-Josef Abs in der deutschen Politik. Köln 1970. Schärfer noch in der DDR-Version: Eberhard Czichon, Hermann Josef Abs: Porträt eines Kreuzritters des Kapitals. Berlin 1969. Das Werk erlebte seitdem mehrere Neuauflage bzw. Remakes mit anderem Titel, zuletzt: Eberhard Czichon, Deutsche Bank - Macht - Politik: Faschismus, Krieg und Bundesrepublik. Köln 2001.

mit der 1995 erschienenen Publikation, in der der Wirtschaftshistoriker Harold James aus Princeton den Abschnitt über die nationalsozialistische Zeit übernahm, Themen wie die Verdrängung jüdischer Mitarbeiter oder die geschäftlichen Auslandsaktivität ausführlich und ausgewogen darstellt.⁵ In weiteren Studien von James und Jonathan Steinberg wurden die 1995 unterbelichteten bzw. unberücksichtigten Aspekte wie die Beteiligung der Deutschen Bank an den „Arisierungen“ bzw. ihre Handelsgeschäfte mit Raubgold – darunter auch Gold von Opfern der NS-Judenvernichtungspolitik – und die Expansionspolitik des Unternehmens in den besetzten Gebieten genauer analysiert.⁶

Wengleich modernere Festschriften – anders als man das noch wie die Deutsche Bank in den 1970er Jahren getan hätten – in den vergangenen Jahren immer seltener über die jeweilige Unternehmensentwicklung im Dritten Reich mit dürren Worten hinweggehen⁹, wird die eigene Vergangenheit zeitweilig immer noch aus der Sicht des Unternehmens wenig konkret und auch floskelhaft beschönigend beschrieben. Ein besonders krasses Beispiel bietet die 2001 veröffentlichte Geschichte des Röchling'schen Familienunternehmens von Gerhard Seibold.¹⁰ Durch die Abtrennung des Saargebiets von Deutschland infolge des Versailler Vertrages und des hierdurch bedingten Verlust des deutschen Marktes für die familieneigene Völklinger Hütte politisierte sich die Haltung der Röchlings und insbesondere des Familienoberhauptes Hermann Röchling, der schon vor der Rückkehr der Saar ins Deutsche Reich 1935 enge Verbindungen zur nationalsozialistischen Führung unterhielt. Nach dem Anschluss der Saar spielte Herrmann Röchling gegen den Widerstand der Ruhreisenindustrie beim Aufbau der Hermann-Göring-Werke und der Verhüttung der Salzgitter-Erze eine wichtige Rolle. Bedeutsamer jedoch war seine Position als Generalbeauftragter für Eisen

⁵ Harold James, Die Deutsche Bank und die Diktatur 1933-1945. München 1995, S. 315-408.

⁶ James Steinberg, Die Deutsche Bank und ihre Goldtransaktionen während des Zweiten Weltkrieges. München 1999; Harold James, Die Deutsche Bank und die „Arisierung“. München 2001; Harold James, Die Deutsche Bank im Dritten Reich. München 2003. Siehe auch die Beiträge von Lothar Gall zur Person Abs: Lothar Gall: A man for all seasons? Hermann Josef Abs im Dritten Reich in: ZUG 2 1998, S. 123-175; Lothar Gall, Der Bankier. Hermann Josef Abs. Eine Biographie. München 2004.

⁷ Christoph Kopper, Zwischen Marktwirtschaft und Dirigismus. Bankenpolitik im „Dritten Reich“ 1933-1939. Bonn 1995; Ludolf Herbst, Thomas Weihe (Hg.), Die Commerzbank und die Juden 1933-1945. München 2004; Keith Ulrich, Aufstieg und Fall der Privatbankiers: die wirtschaftliche Bedeutung von 1918 bis 1938. Frankfurt am Main 1998; Eckart Kleßmann, M. M. Warburg & Co. Die Geschichte eines Bankhauses Hamburg 1999. Demnächst auch die 2005 fertig gestellten Studien zur Geschichte der Dresdner Bank im Nationalsozialismus: Johannes Bähr, Die Dresdner Bank in der Wirtschaft des Dritten Reiches, Dieter Ziegler, Die Dresdner Bank und die wirtschaftliche Verfolgung der Juden, Harald Wixforth, Die Dresdner Bank und die Expansion in den besetzten Ländern. Siehe ebenfalls: Harold James, Verbandspolitik im Nationalsozialismus. Von der Interessenvertretung zur Wirtschaftsgruppe: Der Centralverband des Deutschen Bank- und Bankiersgewerbes 1932-1945. München 2001.

⁸ Werner Plumpe, Unternehmen im Nationalsozialismus. in: Werner Abelshäuser, Jan-Ottmar Hesse, Werner Plumpe (Hg.), Wirtschaftsordnung, Staat und Unternehmen. Neue Forschungen zur Wirtschaftsgeschichte des Nationalsozialismus. Festschrift für Dietmar Petzina zum 65. Geburtstag. Essen 2004, S. 243-266. Paul Erker, „A New Business History“? Neuere Ansätze und Entwicklungen in der Unternehmensgeschichte. in: Archiv für Sozialgeschichte 42 2002, S. 557-604, hier S. 557-558 und 576-584.

⁹ Wilfried Feldenkirchen, Susanne Hilger, Menschen und Marken. 125 Jahre Henkel 1876-2001. Düsseldorf 2001; Manfred Pohl, Philipp Holzmann. Geschichte eines Bauunternehmens 1849-1999. München 1999; Manfred Pohl, Die Strabag 1923 bis 1998. München 1998; Manfred Pohl unter Mitarbeit von Andrea H. Schneider, Viag Aktiengesellschaft 1923-1998. Vom Staatsunternehmen zum Internationalen Konzern. München 1998; Manfred Pohl, Das Bayernwerk 1921-1996. München, Zürich 1996; Manfred Ragati, Harald Wixforth (Hg.), Wirtschaft und Energie im Wandel der Zeit. Die Geschichte der Elektrizitätsversorgung in Ostwestfalen und Schaumburg-Lippe. Köln 1999; Thomas Weichel, Gontard & Metallbank. Die Banken der Frankfurter Familien Gontard und Merton. Stuttgart 2000; Daniela Gniss, Heraeus-Ein Familienunternehmen seit 1851. Die Entwicklung des Unternehmens im Wirtschaftsraum Hanau. Hanau 2001.

¹⁰ Gerhard Seibold, Röchling. Kontinuität im Wandel. Stuttgart 2001.

und Stahl in Lothringen und Meurthe-et-Moselle-Süd nach der Eroberung Frankreichs, als er durch eine Neuregelung der Besitzverhältnisse im lothringischen Minetterevier einen Montankomplex Saar-Lor-Lux errichten wollte, was jedoch scheiterte.¹¹ In seinen Tätigkeiten als Leiter der Reichsvereinigung Eisen, der Wirtschaftsgruppe Eisenschaffende Industrie sowie des Haupttrings Eisenerzeugung (ab 1942) – und später als Speerscher Reichsbeauftragter für Eisen und Stahl in den besetzten Gebieten – versuchte Hermann Röchling zudem die Eisenproduktion für die deutsche Kriegswirtschaft zu steigern, u. a. durch Anforderung und Einsatz Tausender von Zwangsarbeitern. Auch auf der Röchlingschen Hütte in Völklingen wurden Zwangsarbeiter in großer Zahl eingesetzt, schwer mißhandelt und kamen massenweise zu Tode. Zudem ließ das Röchlingschen Unternehmen für Völklingen Industrieanlagen in Lothringen und den Benelux-Staaten demontieren.¹² Auf all diese mittlerweile bekannten Vorgänge geht jedoch Seibold in der über 500 Seiten umfassenden, schön gestalteten Festschrift nur am Rande ein Neben den seltener werdenden aber immer noch vorhandenen Unternehmensgeschichten mit Festschriftencharakter, die im Auftrag des Unternehmens verfasst zu einem Gunstbeweis geraten (was allerdings keinen Automatismus darstellt, wie im folgenden zu zeigen ist), hat sich zudem ein großer Markt für reißerische, zumeist von Journalisten flott formulierte Darstellungen etabliert. Diese Werke geben zumeist altbekanntes Material wieder und enthalten aufgrund des schludrigen Umgangs mit Quellen und Literatur viele Fehler. Problematischer noch ist jedoch der durch die hier präsentierten Darstellungen und Schlussfolgerungen häufig erweckte Eindruck, dass Unternehmen und Unternehmer sich entweder aufgrund einer vollständigen Identifizierung mit der nationalsozialistischen Ideologie oder aus allein anzuklagender Profitgier an amoralischen Geschäften beteiligt hätten. Zudem wird auf eine genaue Analyse der unternehmerischen Handlungsspielräume oder eine Einordnung in die Unternehmensgeschichte bzw. die wirtschaftlichen und politischen Umstände der Zeit verzichtet. Deutlich werden die Mängel derartige Publikationen am Beispiel von Peter Ferdinand Koch über die Beziehungen der Dresdner und

¹¹ Nach Einsetzung anderer deutscher Treuhänder in die französischen Eisenunternehmen verfügte Hermann Röchling jedoch nur über die Carlshütte in Diedenhofen/Thionville.

¹² Siehe hierzu die folgende Literatur: Hans-Christian Herrmann, Hermann Röchling in der deutschen Kriegswirtschaft. in: Jahrbuch für westdeutsche Landesgeschichte 20 1994, S. 405-450; Hans-Christian Herrmann, Plante Hermann Röchling 1940 ein zusammenhängendes Montanrevier Saar-Lor-Lux? in: Zeitschrift für die Geschichte der Saargegend XLII 1994, S. 214-224; Inge Plettenberg, Über die Beziehungen saarländischer Schwerindustrieller zum Nationalsozialismus. in: Zehn statt tausend Jahre-Die Zeit des Nationalsozialismus an der Saar (1935-1945.) Saarbrücken 1945, S. 61-76; Mathias Riedel, Eisen und Kohle für das Dritte Reich. Göttingen u. a. 1973; Gerhard Th. Mollin, Montankonzern und „Drittes Reich“: der Gegensatz zwischen Monopolindustrie und Befehlswirtschaft in der deutschen Rüstung und Expansion 1936-1944. Göttingen 1988.

¹³ Siehe hierzu die folgende Literatur: Hans-Christian Herrmann, Hermann Röchling in der deutschen Kriegswirtschaft. in: Jahrbuch für westdeutsche Landesgeschichte 20 1994, S. 405-450; Hans-Christian Herrmann, Plante Hermann Röchling 1940 ein zusammenhängendes Montanrevier Saar-Lor-Lux? in: Zeitschrift für die Geschichte der Saargegend XLII 1994, S. 214-224; Inge Plettenberg, Über die Beziehungen saarländischer Schwerindustrieller zum Nationalsozialismus. in: Zehn statt tausend Jahre-Die Zeit des Nationalsozialismus an der Saar (1935-1945.) Saarbrücken 1945, S. 61-76; Mathias Riedel, Eisen und Kohle für das Dritte Reich. Göttingen u. a. 1973; Gerhard Th. Mollin, Montankonzern und „Drittes Reich“: der Gegensatz zwischen Monopolindustrie und Befehlswirtschaft in der deutschen Rüstung und Expansion 1936-1944. Göttingen 1988.

¹⁴ So heißt es beispielsweise: „Diese Verhältnisse bedingten mit Blick auf die Unterbringungsproblematik und auch unter Sicherheitsaspekten die Einrichtung eines Konzentrationslagers.“ sowie „Daß es unter den gegebenen Umständen des öfteren zu einer schikanösen Behandlung durch den bereits vor dem Krieg in Völklingen installierten Werkschutz kam, war zwangsläufige Konsequenz dieser Situation; Fragen der Arbeitsdisziplin wurden zum Anlaß genommen, auch Mißhandlungen und Übergriffe mit tödlichem Ausgang zu rechtfertigen“ (S.248).

¹⁵ Gregor Schöllgen, Diehl, Ein Familienunternehmen in Deutschland 1902-2002. Berlin, München 2002; Rüdiger Jungbluth, Die Quandts. Ihr leiser Aufstieg zur mächtigsten Wirtschaftsdynastie Deutschlands. Frankfurt am Main 2002.

Deutschen Bank zur SS.¹⁶ Koch reiht im wesentlichen einzelne Episoden aneinander, bietet praktisch keinerlei neuere Erkenntnisse, verzichtet auf nachvollziehbare Quellenangaben und ignoriert geflissentlich neuere Forschungsergebnisse, wenn sie nicht in sein Weltbild passen. So wärmt Koch die Legende wieder auf, Industrielle und Bankiers wie Thyssen oder von Schröder hätten Hitler an die Macht gebracht und übergeht dabei Henry A. Turners Ergebnisse, der schon in den achtziger Jahren nachwies, dass es sich bei diesen und anderen der NSDAP nahe stehenden Unternehmern um Ausnahmen gehandelt hat.²⁰

Auf den folgenden Seiten sollen diese populärwissenschaftlichen und die unkritischen Auftragsarbeiten unberücksichtigt bleiben.²¹ Es soll vielmehr darum gehen, aus der Vielzahl der wissenschaftlichen Literatur Tendenzen herauszustellen, in denen die aktuelle Forschung zur Unternehmensgeschichte des Nationalsozialismus verläuft. Fünf sich teilweise überlappende Forschungstendenzen sind hierbei erkennbar:

Den wichtigsten bildet die Frage nach dem Verhältnis von nationalsozialistischem Staat und Privatunternehmen, also die Frage nach den konkreten Strategien und Handlungsspielräumen der Firmen. Eine zweite Tendenz der unternehmenshistorischen Erforschung des NS beschäftigt sich mit den konkreten Motiven der Entscheidungen, die von den jeweiligen Firmenleitungen getroffen wurden. Drittens stellt die direkte Beteiligung der deutschen Unternehmen am nationalsozialistischen Unrecht ein wichtiges Untersuchungsgebiet dar, das von der Übernahme „arisierter“ Firmen, der Verwertung geraubter Güter jedweder Art, dem Zwangsarbeitereinsatz bis zur Involvierung in den Holocaust reicht. In einem vierten Forschungsschwerpunkt setzt sich die Unternehmensgeschichte mit der Einbettung der NS-Zeit in den langfristigen Strukturwandel deutscher Unternehmensverfassungen seit dem 19. Jahrhundert auseinander, der Frage, ob der Nationalsozialismus hier ein „Modernisierungsagent“ für die Veränderungen in der Unternehmensorganisation gewesen ist. Und schließlich widmet sich ein fünfter zentraler Forschungsschwerpunkt zur Unternehmensgeschichte des Nationalsozialismus den Biographien von Unternehmern und Managern in der NS-Zeit.

¹⁶ Peter-Ferdinand Koch, Die Geldgeschäfte der SS. Wie deutsche Banken den schwarzen Terror finanzierten, Hamburg 2000 und 2002².

¹⁷ Peter-Ferdinand Koch, Die Dresdner Bank und der Reichsführer-SS. Hamburg 1987.

¹⁸ Vieles ist z. B. unkritisch aus dem seit den achtziger Jahren veröffentlichten OMGUS-Berichten über die Deutsche bzw. Dresdner Bank abgeschrieben worden. Militärregierung d. Vereinigten Staaten für Deutschland, Finanzabt., Sekt. für Finanzielle Nachforschungen, Ermittlungen gegen die Deutsche Bank 1946/1947. Nördlingen 1985; Militärregierung d. Vereinigten Staaten für Deutschland, Finanzabt., Sekt. für Finanzielle Nachforschungen, Ermittlungen gegen die Dresdner Bank 1946. Hamburg. Nördlingen 1986.

¹⁹ Quellenangaben wie etwa „Osti/ Dresdner Bank“ (S. 274) sind nicht überprüfbar. Siehe auch die wenig hilfreiche Einleitung zu den Anmerkungen auf Seite 263.

²⁰ Henry A. Turner, Die Großunternehmer und der Aufstieg Hitlers. Berlin 1985.

²¹ Siehe etwa: Edwin Black, IBM und der Holocaust. Die Verstrickung des Weltkonzerns in die Verbrechen der Nazis. München, Berlin 2001; August Meyer, Hitlers Holding Die Reichswerke Hermann Göring. München, Wien 1999; Ulrich Völklein, Geschäfte mit dem Feind: die geheime Allianz des großen Geldes während des Zweiten Weltkriegs auf beiden Seiten der Front. Hamburg, Wien 2002; Tom Bower, Blind Eye to Murder-A Pledge Betrayed. London 1981; Hans Otto Eglau, Fritz Thyssen Hitlers. Gönner und Geisel. Berlin 2003.

²² Siehe etwa: Edwin Black, IBM und der Holocaust. Die Verstrickung des Weltkonzerns in die Verbrechen der Nazis. München, Berlin 2001; August Meyer, Hitlers Holding Die Reichswerke Hermann Göring. München, Wien 1999; Ulrich Völklein, Geschäfte mit dem Feind: die geheime Allianz des großen Geldes während des Zweiten Weltkriegs auf beiden Seiten der Front. Hamburg, Wien 2002; Tom Bower, Blind Eye to Murder-A Pledge Betrayed. London 1981; Hans Otto Eglau, Fritz Thyssen Hitlers. Gönner und Geisel. Berlin 2003.

Im Folgenden sollen nur die ersten drei Forschungsrichtungen anhand mehrerer Fallbeispiele der neueren Literatur dargestellt werden. Auf einen Überblick über die Entwicklung der unternehmensbiographischen Forschung wird dagegen verzichtet und hierfür auf den Beitrag von Jörg Lesczenski in diesem Themenheft der GWU verwiesen.²³ Der langfristige Strukturwandel der Unternehmen wird im Beitrag von Jan-Otmar Hesse angesprochen und ist, was die nähere Beschäftigung mit der „corporate governance“ im Nationalsozialismus anbelangt, durch einen Aufsatz von Johannes Bähr gut greifbar.²⁴ Ausgespart wird ebenfalls die Behandlung der Zwangsarbeiterproblematik, die von Mark Spoerer in dieser Zeitschrift schon im Jahre 2000 ausführlich dargestellt wurde.²⁵ Die Entscheidung für eine starke und schmerzvolle fiel um so leichter, als mit den Aufsätzen von Werner Plumpe und Paul Erker zwei neue Überblicke über die unternehmenshistorische Literatur zum Nationalsozialismus vorliegen, mittels derer die hier aus Knappheitsgründen verursachten Lücken schnell zu schließen sind.²⁶

1. Die Beteiligung der Unternehmen am NS-Unrecht

Die Beteiligung deutscher Unternehmen am NS-Unrecht – bewusst wird der Begriff der Passivkonstruktion „Verstrickung“ vermieden – bzw. die öffentliche Diskussion seit 1995 bildeten den Anlaß zahlreicher neuerer Studien, so z. B. über die Geschichte der Allianz, der Dresdner Bank, oder der Degussa im „Dritten Reich“. Ausgehend von den öffentlichen Diskussionen über die Schweizer Import von Gold, das den jüdischen Opfern nationalsozialistischer Vernichtungslager geraubt wurde, weitete sich das mediale Interesse schnell aus. Neu thematisiert wurde nun auch die Rolle deutscher Unternehmen (Degussa, Dresdner und Deutschen Bank) bei der Verwertung bzw. dem Handel von Raubgold und schließlich auch grundsätzlich die Mitwirkung der Unternehmen an zahlreichen anderen NS-Unrechtstaten wie den Arierisierungen, dem Zwangsarbeitereinsatz oder der Finanzierung von Vernichtungslagern.²⁷ Einen weiteren Untersuchungsgegenstand bildete die Verdrängung jüdischer Mitarbeiter oder jüdischer Kreditnehmer.²⁸

²³ Als Beispiel für kollektivbiographische und Unternehmereinzelstudien siehe neben dem Beitrag von Jörg Leczenski die folgende Literatur: Paul Erker, Toni Pierenkemper (Hg.), Deutsche Unternehmer zwischen Kriegswirtschaft und Wiederaufbau. Studien zur Erfahrungsbildung von Industrie-Eliten. München 1999; Volker R. Berghahn, Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert: Kontinuität und Mentalität. Essen 2003; Dieter Ziegler (Hg.), Großbürger und Unternehmer. Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Göttingen 2000; Hartmut Berghoff, Cornelia Rauh-Kühne, Fritz K. Ein deutsches Leben im zwanzigsten Jahrhundert. Stuttgart München 2000; Rolf-Dieter Müller, Der Manager der Kriegswirtschaft. Hans Kehrl: Ein Unternehmer in der Politik des Dritten Reichs. Essen 1999.

²⁴ Johannes Bähr, „Corporate Governance“ im Dritten Reich. Leitungs- und Kontrollstrukturen deutscher Großunternehmen während der nationalsozialistischen Diktatur. in: Werner Abelshäuser, Jan-Ottmar Hesse, Werner Plumpe (Hg.), Wirtschaftsordnung, Staat und Unternehmen. Neue Forschungen zur Wirtschaftsgeschichte des Nationalsozialismus. Festschrift für Dietmar Petzina zum 65. Geburtstag. Essen 2003, S. 61-80.

²⁵ Mark Spoerer, Zwangsarbeit im Dritten Reich, Verantwortung und Entschädigung. in: Geschichte in Wissenschaft und Unterricht (GWU) 51, 2000, S. 508-527. Siehe als neueste Zusammenfassung auch den Forschungsüberblick vom gleichen Autor: Mark Spoerer, Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte. Teil I und II. in: GWU 54 2004, S. 113-130 und 194-204 sowie das neueste Themenheft des Jahrbuchs für Wirtschaftsgeschichte zur Zwangsarbeit in den besetzten Ländern: Dieter Ziegler, Zwangsarbeit im Nationalsozialismus in den besetzten Gebieten, Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1/2004, S. 9-138.

²⁶ Siehe Paul Erker, „A New Business History“? Neuere Ansätze und Entwicklungen in der Unternehmensgeschichte. in: Archiv für Sozialgeschichte 42 2002, S. 557-604, hier S. 557-558 und 576-584; Werner Plumpe, Unternehmen im Nationalsozialismus. in: Werner Abelshäuser, Jan-Ottmar Hesse, Werner Plumpe (Hg.), Wirtschaftsordnung, Staat und Unternehmen. Neue Forschungen zur Wirtschaftsgeschichte des Nationalsozialismus. Festschrift für Dietmar Petzina zum 65. Geburtstag. Essen 2004, S. 243-266; Paul Erker, Aufbruch zu neuen Paradigmen. Unternehmensgeschichte zwischen sozialgeschichtlicher und betriebswirtschaftlicher Erweiterung. in: Archiv für Sozialgeschichte 37 1997, S.321-365.

²⁷ Monika Dickhaus, Kredite für den Holocaust-Die Deutsche Bank und J. A. Topf & Söhne, Erfurt 1933-1945. in: Dieter Ziegler, Banken und „Arierisierungen“ in Mitteleuropa während des Nationalsozialismus. Stuttgart 2002, S. 211-

Eine dieser ersten Studien ist die detaillierte Untersuchung von Johannes Bähr über den Goldhandel der Dresdner Bank, deren Ergebnisse auch durch die Arbeit von Jonathan Steinberg über den Goldtransaktionen der Deutschen Bank bestätigt werden.²⁹ Nach Bähr betrieb die Dresdner Bank von September 1942 bis Juli 1944 einen Goldhandel mit dem neutralen Ausland. Das Gold – insgesamt ca. 5,8 t – wurde größtenteils in die Türkei verkauft. Von geringen Mengen abgesehen, die die Bank in der Schweiz aufkaufte, stammte das Gold von der Reichsbank, die sich angesichts ihrer geringen Vorkriegsbestände schon vor 1942 zur Sammelstelle geraubten Goldes aus den nationalsozialistischen Beutezügen im In- und Ausland entwickelt hatte. Der überwiegende Teil des von der Dresdner Bank gehandelten Goldes kam aus den besetzten Ländern, insbesondere Belgien und den Niederlanden, doch handelte die Bank nachweislich auch mit Opfergold aus den Vernichtungslagern, wie Bähr anhand von Buchhaltungsunterlagen der Reichsbank aufzeigt. Er kann belegen, dass die Verantwortlichen der Dresdner Bank von den Raubmethoden des Reiches und dem Charakter des in den besetzten Ländern geraubten Beutegoldes wußten. Den Nachweis, dass die Unternehmensführung auch über die genaue Herkunft des Opfergoldes informiert war, kann Bähr jedoch nicht führen. Gleichwohl macht er deutlich, dass die Bank auch ohne staatlichen Zwang keinerlei Skrupel besaß, das geraubte Gold der ausländischen Nationalbanken in die Türkei zu verkaufen. Die Dresdner Bank verfolgte bei diesen Goldtransaktionen mit der Türkei ein rein geschäftliches Interesse. Nicht die übergeordneten Interessen der deutschen Kriegswirtschaft und der Reichsbank am Erhalt von Devisen für die Finanzierung von Importen aus neutralen Ländern, sondern die Möglichkeit durch die unterschiedlichen Goldpreise in Deutschland bzw. der Schweiz einerseits und der Türkei andererseits gute Arbitragegewinne zu erzielen, veranlaßten die Bank, den Goldhandel durchzuführen. Der Goldverkauf an private Käufer auf dem freien Markt war trotz der Devisenablieferung an die Reichsbank insgesamt sehr lukrativ, so dass das Unternehmen einen Gewinn von mehr als 1,2 Millionen Reichsmark erzielte.

Ein weiteres großes Forschungsinteresse bildete in den vergangenen Jahren die Beteiligung der deutschen Unternehmen an Arisierungen oder der „Verwertung“ jüdischen Eigentums. Deutlich läßt sich dabei anhand der Studien über den Erwerb jüdischer Unternehmen und Unternehmensbeteiligungen im Zuge von Arisierungen erkennen, dass das konkrete Verhalten der bisher bekannten – zumeist größeren – Unternehmen sehr stark vom Zeitpunkt der Arisierung abhängig war. Ein gutes Beispiel bietet hier Peter Hayes mit seinen Ausführungen über 23 Arisierungsgeschäfte der De-

234.

²⁸ Hierzu auch: Dieter Ziegler, Die Verdrängung der Juden aus der Dresdner Bank. in: Vierteljahrsheft für Zeitgeschichte 47. Jg. 2. H. 199, S. 187-216; Thomas Weihe, Die Verdrängung jüdischer Mitarbeiter und der Wettbewerb um Kunden im Nationalsozialismus. in: Ludolf Herbst, Thomas Weihe, Die Commerzbank und die Juden 1933-1945. München 2004, S. 43-73; Gerald D. Feldman, Die Allianz und die deutsche Versicherungswirtschaft 1933-1945. München 2001; Martin Fiedler Die Arisierung“ der Wirtschaftselite. Ausmaß und Verlauf der Verdrängung der jüdischen Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder in deutschen Aktiengesellschaft (1933-1938). in: Peter Hayes Irmtrud Wojak (Hg.), „Arisierung im Nationalsozialismus. Volksgemeinschaft, Raub und Gedächtnis. Frankfurt am Main, New York 2000, S. 59-54; Ingo Böhle, Die „Judenfrage“ in der Privaten Krankenversicherung. „Volksprodukte“ in Politik in Politik, Propaganda und Gesellschaft des „Dritten Reichs“. In: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 2/2003, S.164-195.

²⁹ Johannes Bähr, Der Goldhandel der Dresdner Bank im Zweiten Weltkrieg. Leipzig 1999; Jonathan Steinberg, Die Deutsche Bank und ihre Goldtransaktionen während des Zweiten Weltkrieges. München 1999. Siehe zur Verwertung von Gold und Silber aus jüdischen Besitz im Rahmen der „Leihhausaktion“ 1939 auch: Ralf Banken, Der Edelmetalsektor und die Verwertung konfiszierten jüdischen Vermögens im „Dritten Reich“. Ein Werkstattbericht über das Untersuchungsprojekt „Degussa AG“ aus dem Forschungsinstitut für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte an der Universität zu Köln. in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1999/1, S. 135-162.

gussa.³⁰ Der Chemiekonzern ergriff in den ersten Jahren des NS-Regimes selten selbst die Initiative, sondern wurde zumeist von Seite der jüdischen Geschäftspartner und Eigentümer wegen des Erwerbs angesprochen. Zudem zahlte die Degussa in dieser Zeit durchaus noch akzeptable Kaufpreise. Das Verhalten des Konzerns wandelte sich im Laufe der Jahre jedoch deutlich, wobei vor allem das Jahr 1938 eine Zäsur bildete, nach der man jegliche Rücksichtnahme auf die jüdischen Besitzer fallen ließ und für einen kostengünstigen Erwerb der jüdischen Unternehmen oder Immobilien auch zu einer Zusammenarbeit mit der Gestapo bereit war. Besonders stark wich das Vorgehen der Degussa in den angeschlossenen bzw. den besetzten Gebieten von normalen Geschäftsvorgängen ab. Hayes Ergebnisse für das Fallbeispiel Degussa werden im Allgemeinen auch durch die weitere Literatur bestätigt, wenngleich die Arisierungstätigkeiten anderer Unternehmen teilweise schon früher einsetzten. So begannen die Berliner Großbanken z. B. schon ab 1935/6 Arisierungen als Geschäftsfeld zu entdecken und gründeten hierfür eigene Abteilungen bzw. führten Listen jüdischer Unternehmen.³¹ Auch agierten die meisten deutschen Unternehmen außerhalb des Altreiches erheblich ungehemmter, wie zahlreiche Arisierungsbeispiele für die besetzten Gebieten zeigen, deren Erforschung sich als ein neuer Forschungsschwerpunkt herauskristallisiert.³²

Die Übernahme jüdischer Unternehmen erfolgte für die meisten deutschen Firmen aus rein geschäftlichen Gründen, sei es als günstige Gelegenheit, attraktive Konkurrenten zu niedrigen Kosten zu erwerben oder um neue Geschäftsfelder zu erschließen, wobei vielfach auch die große Liquidität der Käufer und die geringen alternativen Kapitalanlagemöglichkeiten auf dem deutschen Markt eine wichtige Rolle spielten. Daneben besaß der weiterhin vorhandene Wettbewerbsdruck eine erhebliche Bedeutung, da die Unternehmensleitungen häufig fürchteten, dass die Konkurrenten ansonsten zugreifen könnten. Allerdings betrieben die Unternehmen eine Übernahme im Rahmen der Arisierung nur, wenn sie in die eigene Strategie passte. Zudem darf man sich nicht von den bekannten und großen Arisierungsfällen zu der Fehlannahme leiten lassen, dass vor allem die Großunternehmen jüdische Unternehmen arisierten. Vielmehr hat die Studie Frank Bajohr über die Arisierungen in Hamburg deutlich gemacht, dass neben den Aufsehen erregenden Übernahmen größerer, aber auch bedeutender mittelständischer Firmen der größte Teil der jüdischen Betriebe entweder liquidiert oder von Einzelpersonen erworben wurde.³³ Die zunehmende Verrohung des Unternehmensverhal-

³⁰ Peter Hayes, Die „Arisierungen“ der Degussa AG. Geschichte und Bilanz. in: Imtrud Wojak, Peter Hayes, (Hg.), „Arisierung im Nationalsozialismus. Volksgemeinschaft, Raub und Gedächtnis. Frankfurt New York 2000, S.85-124.

³¹ Harold James, Die deutsche Bank im Dritten Reich. München 2003, S. 68-70; Ludolf Herbst, Banker in einem prekären Geschäft: Die Beteiligung der Commerzbank an der Vernichtung jüdischer Gewerbeunternehmen im Altreich (1933-1940), in Ludolf Herbst, Thomas Weihe, (Hg.), Die Commerzbank und die Juden 1933-1945. München 2004, S. 74-137, hier 82.

³² Siehe hierfür als Beispiel: Harald Wixforth, Auftakt zur Ostexpansion. Die Dresdner Bank und die Umgestaltung des Bankwesens im Sudetenland 1938/39. Dresden 2001; Heidrun Homburg, Wirtschaftliche Dimension der deutschen Besatzungsherrschaft in Frankreich 1940-1944. Das Beispiel der elektrotechnischen Industrie. in: Werner Abelshäuser, Jan-Otmar Hesse, Werner Plumpe (Hg.) Wirtschaftsordnung, Staat und Unternehmen. Essen 2003, S. 181-204; Harald Wixforth (Hg.), Finanzinstitutionen in Mitteleuropa während des Nationalsozialismus. Stuttgart 2001; Dieter Ziegler (Hg.), Banken und „Arisierungen“ in Mitteleuropa während des Nationalsozialismus. Stuttgart 2001; Richard J. Overy, Gerhard Otto, Johannes Houwink ten Cate, Die „Neuordnung“ Europas. NS-Wirtschaftspolitik in den besetzten Gebieten. Berlin 1997.

³³ Frank Bajohr „Arisierung“ in Hamburg. Die Verdrängung der jüdischen Unternehmer 1933-1945. Hamburg 1997. Zweifellos wird in der näheren Zukunft über weitere kommunale Beispiele das Wissen über die Arisierungen und Verdrängung der Juden aus der Wirtschaft sowie die bedeutende Rolle von Kleinunternehmern und Privatpersonen weiter verbreitet werden. Dabei dürfte zudem auch die Rolle anderer Institutionen, etwa der Kommunen und deren erhebliche Beteiligung an diesen Vorgängen, insbesondere der Arisierung von Immobilien thematisiert werden.

tens entspricht zudem der gesellschaftlichen Entwicklung, d. h. dass sich die Unternehmen mehr und mehr den Standards ihrer Umgebung anpassten und eigene moralische Bedenken beiseite schoben.

Die immer stärker sinkende Hemmschwelle zeigt sich zudem für verschiedene Unternehmen, die Geschäfte im Umfeld des Holocaust tätigten. Neben den Ausführungen von Peter Hayes³⁴ oder Harold James³⁵ bildet hier die Untersuchung von Gerald Feldman über die Geschichte der Allianz im Nationalsozialismus ein adäquates Beispiel für das äußerst kurzsichtige Handeln deutscher Unternehmen.³⁶ Zusätzlich zu Arisierungen von Immobilien und der Beteiligung an den entscheidenden Beratungen im Luftfahrtministerium mit Göring über die vollständige „Entjudung“ der deutschen Wirtschaft und Beschlagnahme des jüdischen Eigentums (11.11.1938) war die Allianz Konsortialführerin einer Versicherung des Lodzer Gettos und versicherte auch das Inventar von Konzentrationslagern sowie den Transport von geraubtem Eigentum der Häftlinge. Besonders deutlich zeigt Feldman das Nebeneinander der „kalte[n] Routine der Geschäftsvorgänge“ und des beispiellosen Vernichtungsprozesses der jüdischen Bevölkerung schließlich an der Behandlung von Versicherungspolice deportierter Juden, die das deutsche Reich häufig weiterbediente, um für sich nach Ablauf die Versicherungssumme zu kassieren.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Einbindung der Großunternehmen in die Vernichtung der jüdischen Bevölkerung Europas zumeist im Rahmen normaler Geschäftsvorgänge ablief und diese Geschäfte für Gesamtumsatz und -gewinn eher von untergeordneter Bedeutung waren. Ihre Beteiligung war häufig eine Folge der arbeitsteiligen Gesellschaft, in denen unabhängig von den äußeren Umständen Versicherer versicherten, Scheideanstalten Edelmetalle schieden oder Banken Kredite vergaben. Allerdings stand keiner dieser Vorgänge unter staatlichem Zwang und alle Unternehmen hätten ihre Beteiligung grundsätzlich beenden können. Dieses Faktum führt die meisten Historiker zwangsläufig zur Frage, was die Unternehmensleitungen wussten. Wenngleich in der überwiegenden Zahl der bisherigen Studien ein Quellennachweis für das Wissen um die Vorgänge in den Vernichtungslagern nicht gelingt³⁷ – was auf das Prinzip der Nichtschriftlichkeit oder die Beseitigung der betreffenden Firmenakten am Kriegsende und danach zurückzuführen ist – vermuten die meisten Autoren, dass die Unternehmensleitungen von der Bedeutung ihrer Leistungen für die Vernichtungspolitik wussten bzw. ahnten. Häufig bestimmte nämlich die Politik des „Nicht-So-Genau-Wissen-Wollens“ das Handeln der Unternehmen. Wegen der geringen Bedeutung der Geschäfte für das betriebswirtschaftliche Ergebnis lag der Antrieb für die Beteiligung dabei selten in der immer wieder zitierten Profitgier der Unternehmen. Dieser Vorwurf übersieht, dass Unternehmen ohne Gewinnerzielungsabsichten keine Unternehmen sind. Keinesfalls aber standen hinter dem Verhalten der Unternehmen ideologische Ursachen. Vielmehr ist davon auszugehen, dass Unternehmen, die qua Definition opportunistische Institutionen darstellen, aus Angst vor Nachteilen meinten, sich gegenüber dem Regime nicht verweigern zu können oder um den Verlust ihrer Marktstellung fürch-

³⁴ Peter Hayes, *The Degussa AG and the Holocaust*. in: *Lessons and Legacies, Volume V: The Holocaust and Justice*. Edited and with an introduction by Ronald Smelser. Evanston/Illinois 2002, S. 140-177.

³⁵ Siehe Anmerkung 5 und 6.

³⁶ Gerald D. Feldman, *Die Allianz und die deutsche Versicherungswirtschaft 1933-1945*. München 2001.

³⁷ Siehe beispielhaft die Ausführungen Looses zur Frage, was die Commerzbank von Auschwitz wusste bzw. wissen konnte: Ingo Loose, *Die Commerzbank und das Konzentrations- und Vernichtungslager Auschwitz-Birkenau*. in: *Wolfgang Ickert, Thomas Weihe (Hg.), Die Commerzbank und die Juden 1933-1945*. München 2004, S. 272-309.

teten. Letztlich waren die Unternehmen wie die gesamte deutsche Gesellschaft an der Vernichtung der europäischen Juden beteiligt und sie profitierten ebenfalls von der nationalsozialistischen Vernichtungspolitik. Die langfristigen negativen Folgen dieser Teilnahme – auch für das jeweilige Unternehmen – wurden dabei ausgeblendet. Welche Motive auch immer die Manager leiteten, so bleibt doch stets die Verantwortung der jeweiligen Unternehmen, der sie insbesondere nach Kriegsende nicht nachkamen. Dies zeigt ihre unrühmliche Rolle bei der Wiedergutmachung der Nachkriegszeit sowie die fehlende Aufarbeitung der Geschehnisse oder ihre nicht vorhandene Bereitschaft zur Anerkennung ihrer Verantwortung bis in die neunziger Jahre hinein.³⁸

2. Unternehmerische Strategien, Handlungsspielräume und Entscheidungsmotive im Dritten Reich

Bestimmte die Frage nach dem Primat von Wirtschaft oder Politik bzw. die Einschätzung der NS-Wirtschaftsordnung noch bis in die achtziger Jahre die – zumeist auf Makroebene geführte – Forschungsdiskussion³⁹, so stellte sich mit dem verstärkten Aufkommen firmengeschichtlicher Studien zwangsläufig stärker der Aspekt der unternehmerischen Autonomie im „Dritten Reich“, die in vielen Untersuchungen im Vordergrund der Analyse steht. Wenngleich in allen Arbeiten der „Primat der Politik“, d. h. die Unterordnung der Wirtschaft unter die politische Ziele des Regimes, bestätigt und das Bild einer Zwangswirtschaft verworfen wurde, ist der genaue Freiheitsgrad der Unternehmen schwierig zu bestimmen.

Auch in der Arbeit von Neil Gregor über Daimler-Benz im Dritten Reich steht die Frage nach der Reaktion des Industrieunternehmens auf die staatliche Wirtschaftspolitik und nach deren Spielraum bei Entscheidungen im Vordergrund der Analyse.⁴⁰ Nach der Fusion in den zwanziger Jahren überstand der Autoproduzent die Weltwirtschaftskrise trotz Verluste aufgrund umfassender Rationalisierungen und Reorganisation. Daher profitierte der Konzern schon direkt ab 1933 von der Aufrüstung und den steuerlichen Anreizen der Regierung Hitler für den Automarkt. Wenngleich die Unternehmensführung versuchte, sich trotz der Lukrativität der Rüstungsaufträge eine Unabhängigkeit vom staatlichen Geschäft zu bewahren und das Privatgeschäft aufrecht zu erhalten, stieg doch der Anteil der Rüstungsgüter an der Gesamtproduktion von 26% (1933) auf 65% (1939) an. Ursache war, dass ab 1936 der private Konsum staatlicherseits durch die Zuteilung von Rohstoffen und Halbfabrikaten innerhalb des wachsenden Bewirtschaftungssystems immer weiter eingeschränkt wurde, da ansonsten die Versorgung mit Vormaterialien nicht mehr hätte gewährleistet werden konnte. Schon vor Kriegsanfang versuchte das Unternehmen, das mit Investitionsbeihilfen ein neues Werk in Genshaagen bei Berlin errichtete, eine eigene Unternehmensstrategie zu verfolgen, indem es die eigenen langfristigen Interessen mit den staatlichen Rüstungs- und Investitionsanforderungen kombinierte, um sich eine partielle Autonomie zu erhalten. Der private Verbrauch wurde durch die staatliche Wirtschaftspolitik immer mehr ausgeschaltet und der Staat bekam durch die Zuteilung der Ressourcen in den Bewirtschaftungssystemen eine immer größere Bedeutung und erhebliche Lenkungs-

³⁸ Siehe zu den neueren Forschungen über die Wiedergutmachung und Rückerstattung: Constantin Goschler, Jürgen Lillteicher (Hg.), „Arisierung“ und Restitution. Die Rückerstattung jüdischen Eigentums in Deutschland und Österreich nach 1945 und 1989. Göttingen 2001; Costantin Goschler, Philipp Ther (Hg.), Raub und Restitution. „Arisierung“ und Rückerstattung des jüdischen Eigentums in Europa. Frankfurt am Main 2003.

³⁹ Ian Kershaw, Der NS-Staat. Geschichtsinterpretationen und Kontroversen im Überblick. Hamburg 1995², S. 82-113.

⁴⁰ Neil Gregor, Stern und Hakenkreuz. Daimler-Benz im Dritten Reich. Berlin 1997.

möglichkeiten, so dass der Kontakt zu staatlichen Stellen wie dem Heereswaffenamt wichtiger und der Wettbewerb der Unternehmen vom Markt in die Bürokratie verlagert wurde. Aufgrund dieser Entwicklungen wurden die von der Unternehmensstrategie vorgegebenen Maßnahmen und Ziele immer stärker durch kurzfristige Reaktionen der Unternehmensleitung auf die staatliche Politik und Improvisationen überlagert. Während des Krieges setzte sich dieses Spannungsverhältnis zwischen langfristigen Strategieplänen und kurzfristigem Handeln weiter fort, da das betriebswirtschaftlich rationale Verhalten und die Umsetzung eigener Strategien immer wieder von staatlichen Festlegungen beeinflusst wurden, die zu neuen Entscheidungen zwangen, die unter „normalen“ Umständen nicht getroffen worden wären. Immer häufiger überwogen alltägliches Krisenmanagement und der Wunsch nach kurzfristiger Maximierung der Rüstungsproduktion die Überlegungen langfristiger Investitionspolitik. Aufgrund der staatlich gesetzten Rahmenbedingungen sank die partielle Autonomie der Firma und führte schließlich auch zu einem „unmoralischen“ Verhalten. Sowohl die sämtlich durch freiwillige Entscheidungen der Unternehmensleitung erfolgten Investitionen in den besetzten Ostgebieten oder der massenhafte als auch brutale Einsatz von Zwangsarbeitern resultierten aus kurzfristigen Zielen, etwa um die Konkurrenten nicht zum Zuge kommen zu lassen oder die Rüstungsproduktion schnell zu steigern und Überkapazitäten durch weitere Investitionen zu vermeiden.⁴¹

Ähnlich wie Gregor widmen sich zahlreiche neuere Arbeiten den Interdependenzen zwischen staatlichen Interventionen und unternehmerischer Strategie sowie dem daraus erwachsenen Handlungsspielraum. Zu nennen ist hier beispielhaft die Studie von Bernhard Lorentz über die Entwicklung des Familienunternehmens Dräger im Nationalsozialismus.⁴² Das Drägerwerk, das schon im Ersten Weltkrieg Gasmasken in Großserienfertigung hergestellt hatte, profitierte auch nach 1933 von den staatlichen Rüstungsaufträgen, doch lehnte der Eigentümer Heinrich Dräger die zunehmenden staatlichen Interventionen grundsätzlich ab. Dieses Spannungsverhältnis setzte sich auch in der konkreten Unternehmenspolitik fort, da Dräger einerseits versuchte, das Unternehmen gegenüber den Einflüssen von Staatsbürokratie und Partei möglichst weit abzuschirmen, andererseits aber in der Selbstverwaltung für die Rüstung mitarbeitete. Strategisch strebte die Firma stets eine Zunahme der Produktivität an und lehnte staatlich geforderte, wenig zukunftssträchtige Investitionen ab, doch übernahm sie auch Betriebe im Generalgouvernement und beschäftigte Zwangsarbeiter. Gründe für das widersprüchliche Verhalten und die Anpassungsbereitschaft des Lübecker Unternehmens, das immer auf systemkonforme Effizienz zielte, sieht Lorentz in der Verengung der Verhandlungsspielräume durch die zunehmende Staatsbürokratie und im Bestreben der Firmenleitung, der Konkurrenz keine Marktgewinne zu ermöglichen.

Anders als diese Studien oder andere Arbeiten⁴³ nähern sich Christoph Buchheim und Jonas Scherner nicht mit einem Unternehmensbeispiel dem Problem des unternehmerischen Handlungsspiel-

⁴¹ Darüber hinaus führte auch die Sicherung der zivilen Nachkriegsproduktion zu einer Brutalisierung des Zwangsarbeitereinsatzes, da mit Hilfe dieser die Produktionsanlagen in unterirdische Bauten verlegt und in Sicherheit gebracht wurden.

⁴² Bernhard Lorentz, *Industrieelite und Wirtschaftspolitik 1928-1950. Heinrich Dräger und das Drägerwerk*. Paderborn u. a. 2001.

⁴³ Michael C. Schneider: *Business Decision Making in National Socialist Germany: Machine Tools, Business Machines, and Punch Cards at the Wanderer-Werke AG*, in: *Enterprise & Society. The International Journal of Business History* 3 (September 2002), S. 396-428.

raumes im Nationalsozialismus. Vielmehr analysieren beide das Anreizsystem der nationalsozialistischen Wirtschaftspolitik und die konkreten Verfügungsrechte der Firmen.⁴⁴ Sie kommen anhand der zahlreichen Vertragstypen (Investitionsrisiken, Absatzgarantieren und Lieferbeziehungen), mit denen der nationalsozialistische Staat privatwirtschaftliche Unternehmen zu gewünschten Investitionen und zur Rüstungsproduktion lenkte, zu dem Ergebnis, dass weiterhin Vertragsfreiheit galt und die Unternehmen die Übernahme staatlicher Wünsche ablehnen konnten. Wenngleich der methodische Ansatz Buchheims und Scherners, d. h. die von ihnen betonte Bedeutung des Anreizsystems für die nationalsozialistische Wirtschaftspolitik und die ökonomische Entwicklung, wegweisend für die weitere wirtschafts- und unternehmensgeschichtliche NS-Forschung ist, und zahlreiche Unternehmensentscheidungen auch tatsächlich frei im Sinne des Regimes fielen, dürften durchaus einige Unternehmer keine wählbaren Alternativen gehabt haben. Häufig besaßen diese nämlich nur die Möglichkeit, unter den Bedingungen der nationalsozialistischen Wirtschaftspolitik für die Rüstung zu optieren oder vom Markt zu verschwinden, was letztlich keine wirkliche Alternative für die Firmen darstellte. Zweifellos entschieden sich die meisten Unternehmen unabhängig von den jeweiligen Handlungsspielräumen erst unter den Bedingungen der Autarkie- und Rüstungspolitik sowie innerhalb der zahlreichen, rigiden Bewirtschaftungssysteme formell frei für die Rüstungsproduktion, doch gibt es zahlreiche Hinweise in den neueren Unternehmensstudien, dass eben ohne diese Rahmenkonstellation die Wahl völlig anders ausgefallen wäre.⁴⁵

Wie oben angedeutet, steht neben dem Aspekt des unternehmerischen Handlungsspielraums im Dritten Reich auch die Frage nach den Motiven für das eigentliche Unternehmensverhalten im Zentrum der meisten Analysen. In der vorgestellten Studie über Daimler-Benz betont Gregor, dass für den Vorstand des Unternehmens trotz seiner starken politischen Übereinstimmung mit dem nationalsozialistischen Regime stets der unternehmerische Erfolg des Konzerns absolute Priorität für die eigenen Entscheidungen besaß. Dass die leitenden Manager noch 1939 die langfristige Bedeutung der Rüstung für die Unternehmensentwicklung skeptisch einschätzten und die Abnahme des Privatgeschäftes bedauerten, hatte daher weitreichende Folgen für die Unternehmensstrategie im Krieg, in dem nach Gregor eine eindeutige Zurückhaltung von Daimler-Benz bei langfristigen Investitionen in den besetzten Ostgebieten zu konstatieren ist. Die trotzdem zu beobachtende Expansion dorthin hatte daher zumeist einen vorläufigen Charakter und erklärte sich vornehmlich aus dem immer wieder kehrenden Motiv, dass die Unternehmensleitung die Vergabe lukrativer Aufträge an Konkurrenten verhindern wollte.

Auch in zahlreichen anderen Unternehmensstudien bestätigen sich Gregors Ergebnisse: Die Unternehmensentscheidungen folgten einer wirtschaftlicher Eigenlogik und waren nicht ideologisch motiviert. Eine Ausnahme bildeten lediglich Partei- und der Partei nahe stehende Unternehmen, deren Führung sich aufgrund der engen ideologischen Übereinstimmung mit der Politik des NS-Systems

⁴⁴ Christoph Buchheim, Jonas Scherner, Anmerkungen zum Wirtschaftssystem des „Dritten Reichs“. in: Werner Abels- hauser, Jan-Otmar Hesse, Werner Plumpe (Hg.), Wirtschaftsordnung, Staat und Unternehmen. Neuere Forschungen zur Wirtschaftsgeschichte des Nationalsozialismus. Essen 2003, S 81-98.

⁴⁵ Dies betrifft etwa die Aufgabe bestimmter Konsummärkte, die die meisten Unternehmen trotz heißlaufender Rüstungskonjunktur solange es möglich war, beliefern wollten, um ihre Marktanteil für die Zeit nach der Aufrüstungsphase zu sichern. Häufig konnte nur durch gebundene Zuteilungen der Ressourcen innerhalb der Bewirtschaftungssysteme verhindert werden, dass für die Rüstungsproduktion verplante Roh- und Halbstoffe von den Betrieben für den Konsumbereich eingesetzt wurden.

stärker von nicht-betriebswirtschaftlichen Argumenten leiten ließ. Sieht man von Mommsens und Griegers Studie über Volkswagen ab⁴⁶, so fehlt es bisher leider noch an fundierte Untersuchungen über selbst die größten dieser Parteiunternehmen wie etwa die Hermann-Göring-Werke, die Bank der Deutschen Arbeit, die Bank der deutschen Luftfahrt oder den der NDSAP nahe stehenden Franz Eher-Verlag von Max Amann, was zumeist auf die schlechte Quellenlage zurückzuführen ist. Allein das „SS-Wirtschaftsimperium“ ist bisher von Jan Erik Schulte ausführlich untersucht worden.⁴⁷ Gegenstand der Studie Schultes sind das Wirtschafts-Verwaltungshauptamt (WVHA) und seine Vorgänger unter der Leitung von Oswald Pohl. Hierzu gehörten die SS-Verwaltungen für Haushalt und Bauwesen, die bewaffneten Verbände, die Konzentrationslager und die Wirtschaftsbetriebe der SS. Innerhalb der Gesamtstudie über die Behörde WVHA ist anhand der Analyse Schultes zur Entwicklung der SS-Unternehmen deutlich zu erkennen, dass die Expansion der SS-Wirtschaft erst ab Frühjahr 1938 mit den großen Häftlingsunternehmen Deutsche Erd- und Steinwerke bzw. Deutsche Ausrüstungswerke einsetzte und primär nicht ökonomisch motiviert war. Vielmehr dienten die Unternehmen nur dazu, in Zeiten des allgemein großen Arbeitskräftemangels die Kontrolle über das Arbeitskräftepotential der Häftlinge und damit das Machtmonopol der SS über KZ-System zu sichern. Insgesamt gelang es Pohl und seinem WVHA jedoch nicht, einen schlagkräftigen und wirtschaftlich bedeutsamen Konzern aufzustellen, da dieser sich vornehmlich auf industrielle Randbranchen (Mineralwasser, Steine und Erden, Porzellan u. a.) beschränkte und einen „ökonomischen Gemischtwarenladen“ darstellte. Stärker ausschlaggebend als betrieblichwirtschaftliche Überlegungen waren für die Ausrichtung des SS-Konzerns, der stets beim Staat und der Dresdner Bank um finanzielle Mittel „betteln“ mußte, ideologische Prägungen und persönliche Neigungen Himmlers, z. B. sein Faible für die Produktion ideologischen „Nippes“ aus Porzellan für verdiente SS-Mitglieder. Einzig für den Straßen-, Siedlungs- und den Bau unterirdischer Fertigungsanlagen gewann die SS eine größere wirtschaftliche Bedeutung. Daher blieb für die Lenkung dieses Unternehmenskonglomerats trotz vorübergehend stärkerer betriebswirtschaftlicher Überlegungen 1940/1941 immer die weltanschauliche Funktion der Häftlingsarbeit vorrangig. Das frühe faktische Scheitern der SS-Konzernpläne zeigte sich in den immer neuen Zuweisungen von Häftlingen in das Lagersystem bzw. den fortlaufenden staatlichen Subventionen. Wie Schulte für das gesamte WVHA feststellt, wurden für die SS-Unternehmen keine länger gültigen ökonomischen Rationalitätskriterien installiert; diese blieben vielmehr stets hinter persönlichen Willkürentscheidungen, militärischem Gehorsam und rasseneliminatorischer Kriminalität zurück. Letztlich war auf diesem Wege sowohl für das WVHA als auch für dessen untergeordnete Unternehmen keine institutionelle Stabilität erreichbar; vielmehr war beiden nur eine systemimmanente Zerstörung und Selbstzerstörung inne wohnend. Wenngleich es nötig ist, dass in nächster Zeit neben den SS-

⁴⁶ Hans Mommsen, Manfred Grieger, Das Volkswagenwerk und seine Arbeiter im Dritten Reich. Düsseldorf 1996. Neben der Studie von Mommsen und Grieger ist noch folgende Untersuchung zu einer Parteiunternehmungen zu nennen: Ingo Böhle, Die Volksfürsorge Lebensversicherung AG ein Unternehmen der Deutschen Arbeitsfront (DAF) im „Dritten Reich“. in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 1/2000 S. 49-78.

⁴⁷ Jan Erik Schulte, Zwangsarbeit und Vernichtung: Das Wirtschaftsimperium der SS. Oswald Pohl und das SS-Wirtschafts-Verwaltungshauptamt 1933-1945. Paderborn u. a. 2001. Siehe auch: Walter Naasner, SS-Wirtschaft und SS-Verwaltung. „Das SS-Wirtschafts-Verwaltungshauptamt und die unter seiner Dienstaufsicht stehenden wirtschaftlichen Unternehmungen“ und weitere Dokumente. Düsseldorf 1998; Walter Naasner, Neue Machtzentren in der deutschen Kriegswirtschaft 1942-1945. Die Wirtschaftsorganisation der SS, das Amt des Generalbevollmächtigten für den Arbeitseinsatz und das Reichsministerium für Bewaffnung und Munition/Reichsministerium für Rüstung und Kriegsproduktion im nationalsozialistischen Herrschaftssystem. Boppard am Rhein 1994; Michael Thad Allen. The Business of Genocide: The SS, Slave Labor, and the Concentration Camps. Chapel Hill 2002.

Unternehmen die Entscheidungsgrundlagen und -motive ideologisch geführter Unternehmen anhand weiterer Fallbeispiele untersucht werden, um die empirische Grundlage zu verbreitern, so deuten Schultes Ergebnisse schon jetzt darauf hin, dass derartige politische Unternehmen in vielen Fällen geradezu ein Gegenmodell zu herkömmlichen privatkapitalistischen Firmen darstellten und zumindest teilweise die sonst in der Wirtschaft übliche ökonomische Rationalität zugunsten anderer Prioritäten ausblendeten. Auch das Beispiel VW bekräftigt diese These: Mommsen und Grieger zeigen deutlich, dass schon bei der Gründung von VW ökonomische Erwägungen keine Rolle spielten, sondern vielmehr die Vorstellungen Hitlers, sozialutopische Träume der Nationalsozialisten und Leys Wunsch nach Macht und Einfluss für die Deutsche Arbeiterfront (DAF) den Ausschlag gaben. Tatsächlich bewahrten lediglich der Krieg und die Rüstungsproduktion die DAF vor einer finanziellen Katastrophe, da die Preis- und Kostenkalkulation für den VW-Käfer viel zu niedrig lag und das Unternehmen trotz großer staatlicher Subventionen nie in die Gewinnzone gelangt wäre.

Die in den bisherigen Studien so häufig gestellte Fragestellung nach den Entscheidungsmotiven sowie das zumeist daraus folgende Ergebnis, dass die Unternehmen allein Gewinninteressen und andere ökonomische Motive verfolgten, werden aus grundsätzlichen Überlegungen auch von Werner Plumpe kritisiert.⁴⁸ Nach Plumpe, der die Frage nach Entscheidungsstrukturen und -prozessen in den Unternehmen in einem größeren systemtheoretischen Rahmen diskutiert, blieben die Entscheidungsroutrinen der Unternehmen – abgesehen von einigen Teilbereichen (unter anderem Arisierung, Politik in besetzten Gebieten) – nach 1933 unverändert. Allerdings änderten sich die durch das Regime bestimmten Rahmenbedingungen und damit auch die Handlungsmöglichkeiten und Zwangslagen, die wiederum die Handlungsautonomie der Unternehmen in hohem Maß konditionierten, aber keineswegs automatisierten. Plumpe hält deswegen weniger die persönlichen Motive der Handelnden, sondern vielmehr die unterschiedliche Ausnutzung der Freiheitsgrade für den entscheidenden Untersuchungsgegenstand und plädiert dafür, nicht zu fragen, ob die Unternehmen mitmachten, sondern wie sie dies taten und welche zeitlichen Phasen hierbei zu erkennen sind.

Als Fazit zeigen die bisherigen Forschungsergebnisse bezüglich der Handlungsspielräume und Motivlagen der Unternehmen im Dritten Reich ein differenziertes Bild. Weder bestätigt sich die früher häufig behauptete Zwangs- oder Befehlswirtschaft, noch der Eindruck uneingeschränkter Handlungsoptionen der Unternehmen oder sogar deren Möglichkeit, die grundsätzliche Politik des Regimes entscheidend zu beeinflussen. Vielmehr war stets ein gewisser Grad der Autonomie für unternehmerisches Handeln gegeben – und die Unternehmen versuchten diesen immer zu erweitern oder zumindest zu erhalten –, doch schränkte der nationalsozialistische Staat die unternehmerischen Handlungsspielräume zusehends stärker ein. Dieses geschah kaum durch direkten Zwang, sondern durch die politische Neuorganisation des ordnungspolitischen Rahmens, d. h. durch positive Anreize wie Subventionen, Staatsaufträge, Lenkung der Gewinnmöglichkeiten für gewolltes Unternehmensverhalten einerseits – dies zeigt die Untersuchung Spoerers über die Gewinne von Aktiengesellschaften bis 1941⁴⁹ – sowie staatliche Lenkung der Bewirtschaftungssysteme oder der

⁴⁸ Siehe Anmerkung 8.

⁴⁹ Mark Spörer, Von Scheingewinnen zum Rüstungsboom. Die Eigenkapitalrentabilität der deutschen Industrieaktiengesellschaften 1925-1941. Stuttgart 1996.

Ausschluß unerwünschter Handlungen mittels rechtlicher Maßnahmen andererseits.⁵⁰ Mit Ausnahme der Staats- und Parteiunternehmen agierten die Unternehmen innerhalb des Rahmens überwiegend nach rationalen, betriebswirtschaftlichen Kriterien der wirtschaftlichen Eigenlogik, wenngleich sie diese häufig auch mit einer ideologisierten Semantik verfolgten. Für die weitere Forschung erscheint es sinnvoll – wie Plumpe betont hat – zusätzlich zur Analyse der konkreten strategischen Handlungsoptionen den Blick auf die Entscheidungsfindungsprozesse zu richten.

3. Einflussfaktoren der Unternehmensentwicklung: NS-Spezifika oder langfristige Strukturentwicklungen?

Als neuester Trend in der Unternehmensgeschichte zur NS-Zeit widmen sich zahlreiche Arbeiten der Frage nach der Bedeutung langfristiger Prozesse für die Entwicklung der Unternehmen. Zwangsläufig stehen hier weniger NS-spezifische, denn „periodenübergreifende“ Fragestellungen im Vordergrund der Analyse, die sich zumeist aus der allgemeinen Unternehmens- und Wirtschaftsgeschichte herleiten. Zu nennen sind hier z. B. die Bedeutung der krisenhaften Entwicklung seit 1919 – und insbesondere der Weltwirtschaftskrise –, das Aufkommen neuen Konsumentenverhaltens, das Entstehen von Käufer- statt Verkäufermärkten, die Herausbildung zusätzlicher Konkurrenz aus anderen Ländern, die veränderten Arbeitsbeziehungen nach dem Ersten Weltkrieg (Tarifverträge, Betriebsräte), neue technische und organisatorische Methoden (Taylorismus, Fließbandfertigung) etc. oder die veränderten Rahmenbedingungen durch die zunehmenden Eingriffe des Interventionsstaates. Trotz dieser Akzentverschiebung des Untersuchungsinteresses ist jedoch die Relativierung der NS-Zeit weder ein Ziel, noch ein Ergebnis dieser Studien. Vielmehr ermöglichen auch sie eine Unterscheidung NS-spezifischer Unternehmensentwicklungen von den eher allgemein strukturellen Einflüssen. Ein gutes Beispiel für die fruchtbaren Erkenntnismöglichkeiten dieses Ansatzes zeigt die Untersuchung über die BASF, deren Geschichte im Dritten Reich Raymond Stokes erarbeitet hat.⁵¹ Wie für die anderen Zeitabschnitte dieser Unternehmensgeschichte steht auch bei Stokes die Frage nach der Entwicklung des Produktionssystems der BASF im Vordergrund der Analyse, d. h. welche Kombination der Produktionsfaktoren und Rahmenbedingungen die Entwicklung des Unternehmens prägte und für den Erfolg konstitutiv verantwortlich war. Er kann dabei deutlich machen, dass nach der Fusion mit anderen deutschen Chemiekonzernen zur I. G. Farbenindustrie 1925 die BASF als Betriebsgruppe Oberrhein trotz der Zentralisierungsbemühungen weiterhin einen spezifischen, von den anderen Werken abweichenden Entwicklungspfad aufwies, der vor allem durch den technologischen Fortschritt und Produktivitätssteigerungen sowie konkret durch riesige Investitionen in Leuna und technische Großprojekte (Hochdrucktechnologie) gekennzeichnet war. Die Gruppe profitierte stark von staatlicher Unterstützung (Brabag, Buna), die letztlich das Unternehmen dann auch zum Engagement in Auschwitz führten, das vom Autor ausführlich analysiert wird. Stets blieb jedoch auch während des „Dritten Reichs“ die BASF-spezifische Unternehmenskultur der technologischen Kompetenz, d. h. ihre Orientierung auf wissenschaftlichen Fortschritt und Innovation, vorrangig.

⁵⁰ So wurden für zahlreiche Güter und Industriezweige Herstellungsverbote erlassen, damit die raren Devisen und Rohstoffe (Edelmetalle, Leder, Garne u. a.) bei gleichzeitiger Mindestversorgung der Bevölkerung für die Rüstung verwendet werden konnten.

⁵¹ Raymond Stokes, Von der I.G. Farbenindustrie AG bis zur Neugründung der BASF (1925-1952). in: Werner Abels-hauser (Hg.), Die BASF. Eine Unternehmensgeschichte. München 2002, S. 221-358.

schritt und Innovation, vorrangig. Andere Unternehmenskonzepte – etwa die Gewinnerzielung oder Marktorientierung – standen hinter dieser letztlich zurück.

Ein weiteres Beispiel für die periodenübergreifende Untersuchungen bildet die Darstellung von Hartmut Berghoff über den Mundharmonikahersteller Hohner im schwäbischen Trossingen⁵², in der der Autor mit dem Konzept „Unternehmensgeschichte als Gesellschaftsgeschichte“ nicht nur die internen Prozesse, sondern auch die Veränderungen der Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen auf die Firma untersucht. Im Falle des Beispiels Hohner beinhaltet dieser Ansatz sowohl das Herausarbeiten der langfristigen Unternehmensstrategie (Markt- und Exportorientierung, Marketingstrategien u. a.) als auch eine Analyse des regionalen Umfelds, insbesondere sozialer Entwicklungsprozesse in der ländlichen Umwelt. Er verbindet auf diese Weise gleichzeitig die relevanten Mikro- und Makroebenen. Für die NS-Zeit arbeitet Berghoff die vorsichtige Gratwanderung der Unternehmensleitung zwischen Anpassung und der Verfolgung der Eigeninteressen heraus. Profitierend von der Binnenkonjunktur ab 1934 sowie unter den Bedingungen des politisierten, jedoch auch geregelten Wettbewerbs der Bewirtschaftungssysteme und unter den speziellen Voraussetzungen der Devisenbewirtschaftung erfolgte die Anpassung des Unternehmens immer noch auf der Basis der vorhandenen Unternehmensstrategien. So fügte man sich inhaltlich in der Werbung den produkt- und werbepolitischen Vorgaben des NS-Staates, engagierte sich weiterhin in der Kommunalpolitik bei gleichzeitiger innerer Distanz zum Regime, modernisierte die alte paternalistische Betriebsführung und wehrte externe Eingriffe in den Betrieb ab, wie z. B. von der DAF.

Neben den vorgestellten und anderen Studien dieses Forschungsansatzes⁵³ verspricht zudem der in neuesten Forschungen durchgeführte Vergleich der deutschen Situation mit der internationalen Entwicklung der Unternehmensstrukturen weitreichende Schlußfolgerungen. Hierdurch wird ebenfalls die Gefahr verhindert, dass international beobachtbare langfristige Strukturentwicklungen als nationalsozialistische Phänomene interpretiert werden. Ein gutes Beispiel sind Studien über das Verhalten ausländischer Unternehmen im Deutschen Reich bzw. ihre Zusammenarbeit mit dem nationalsozialistischen Deutschland.⁵⁴ Auch die überzeugenden Ausführungen von Johannes Bähr über die Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise auf das Wirtschaftsrecht (Aktienrecht, Wirtschaftsprüfung) sowie die Leitungs- und Kontrollstrukturen deutscher Aktiengesellschaften, die weitaus aus weniger dem Einfluss der nationalsozialistischen Ideologie unterlagen als häufig be-

⁵² Hartmut Berghoff, *Zwischen Kleinstadt und Weltmarkt: Hohner und die Mundharmonika. Unternehmensgeschichte als Gesellschaftsgeschichten (1857-1961)*. Paderborn 1997.

⁵³ Siehe z. B.: Bernhard Lorentz, Paul Erker, *Chemie und Politik. Die Geschichte der Chemischen Werke Hüls 1938-1979*. München 2003; Rainer Karlsch, Raymond G. Stokes, *Faktor Öl. Die Mineralölwirtschaft in Deutschland 1859-1974*. München 2003; Lothar Gall, (Hg.), *Krupp im 20. Jahrhundert. Die Geschichte des Unternehmens vom Ersten Weltkrieg bis zur Gründung der Stiftung*. Berlin 2002; Christopher Kobrak, *Personal Cultures and International Competition. The Experience of Schering AG 1851-1950*. Cambridge 2002; Herbert Matis, Dieter Stiefel, *Grenzenlos: Die Geschichte der Spedition Schenker von 1931-1991*. Frankfurt am Main 2002; Lutz Budraß, *Kriegsdienst eines Dienstleiters. Die knapp abgewendete Industrialisierung der Lufthansa 1933-1946*. in: Werner Abelshäuser, Jan-Otmar Hesse, Werner Plumpe (Hg.) *Wirtschaftsordnung, Staat und Unternehmen*. Essen 2003, S.125-138.

⁵⁴ Cornelia Rauh-Kühne, *Zwischen „Weltfreihandel“ und „Autarkiewahn“: Ein Schweizer Multikonzern in Hitlers Europa. Die Aluminium Industrie AG 1918-1945*. Habilitation Tübingen 2001; Lukas Straumann, Daniel Wildmann *Schweizer Chemieunternehmen im „Dritten Reich“*. Unabhängige Expertenkommission Schweiz - Zweiter Weltkrieg. Zürich 2001; Gregor Spuhler, Ursine Jud, Peter Melichar, Daniel Wildmann, *„Arisierungen“ in Österreich und ihre Bezüge zur Schweiz*. Zürich 2002; Hans-Ulrich Wipf, *Georg Fischer AG 1930-1945. Ein Schweizer Industrieunternehmen im Spannungsfeld Europas*. Zürich 2001.

hauptet, zeigen deutlich die Erkenntnismöglichkeiten dieses Ansatzes.⁵⁵ Bähr zufolge griff man bei der Regelung der gesetzlichen Rahmenbedingungen für unternehmerisches Verhalten bis 1937 auf Konzepte der Weimarer Zeit zurück, welche die Defizite der Corporate Governance durch eine verschärfte Kontrolle des Managements und die Einführung einer externen Zwangsprüfung behoben.

4. Kurzfristiger Boom oder langfristiger Forschungsschwerpunkt ?

Insgesamt lässt sich wenig prophetisch voraussehen, dass die Sonderkonjunktur von Studien zur Geschichte von Unternehmen im Dritten Reich demnächst auslaufen wird, wenngleich einzelne Aufträge immer noch einmal von einzelnen Unternehmen vergeben werden dürften.⁵⁶ Dagegen dürften klassische, beschönigende Festschriften alten Typs in Zukunft eher eine Randerscheinung sein, denn auch diese Gattung kann auf Dauer letztlich nicht am Erkenntnisfortschritt des Faches hinweggehen. Ein völliges Versiegen der unternehmensgeschichtlichen Forschung für die Zeit des Dritten Reiches nach dem Ende der medialen Aufgeregtheit über den Sonderaspekt „Unternehmen und Holocaust“ erscheint allerdings auch wenig wahrscheinlich, da trotz der zahlreichen neuen Veröffentlichungen der letzten Jahre durchaus noch Aufgaben bleiben. So sind beispielsweise die Entwicklung und das Verhalten kleiner und mittlerer bzw. von Familienunternehmen bisher eher selten in den Blick genommen worden, geschweige denn von Kleinbetrieben des Handels oder Einzelhandels.⁵⁷ Auch die Reaktion von Firmen des Konsumgütersektors auf die konsumhemmende Wirtschaftspolitik nach 1933, die Reaktion der Wirtschaft auf die Bewirtschaftungssysteme und deren Verhalten gegenüber staatlichen Stellen sowie die Frage nach dem Einfluß der Partei auf betriebliche Abläufe, die Geschichte wichtiger Partei- bzw. Staatsunternehmen⁵⁸, die Geschäfte der Sparkassen und Volksbanken⁵⁹ oder das Verhalten deutscher Unternehmen in den besetzten Gebieten sind ebenso noch zu erforschen, wie die Frage nach den Folgen der NS-Zeit für die langfristige Entwicklung und das Verhalten von Unternehmen in der Bundesrepublik.

Betrachtet man nun die schon vorliegenden Ergebnisse der neueren Forschungsbeiträge zur Entwicklung der Unternehmen in der NS-Zeit, so ist mit Plümpe festzustellen, dass durch die jüngste Beschäftigung mit der Rolle der Firmen im Nationalsozialismus eher eine „Entdämonisierung der Unternehmen“ stattfindet. Die deutschen Unternehmen machten in der Zeit des Dritten Reiches eher mit, als dass sie selbst die Initiative übernahmen, insbesondere galt dies für die NS-Vernichtungspolitik. Trotz des immer stärkeren Eindringens politisch-ideologischer Gesichtspunkte in die Erwartungsbildung der Unternehmen, gaben diese nie ihre Eigeninteressen auf. Plümpe identifiziert dabei insgesamt drei Phasen: die des „Mitmachens“ von 1933 bis 1936, des differenzierten

⁵⁵

⁵⁶ So wurde im Jahre 2002 ein Forschungsprojekt zum Familienunternehmen Otto Wolff gestartet: Ulrich S Soénius, Peter Danylow (Hg.), Otto Wolff. Wirtschaft und Politik im 20. Jahrhundert, vorauss. 2005.

⁵⁷ Es existieren bisher nur wenige Untersuchungen zu den großen Warenhäusern: Simone Ladwig-Winters, Wertheim ein Warenhausunternehmen und seine Eigentümer: Ein Beispiel der Entwicklung der Berliner Warenhäuser bis zur Arisierung. Münster 1997; Rudolf Lenz, Karstadt-Ein deutscher Warenhauskonzern 1920-1950. Stuttgart 1995.

⁵⁸ Zu einer der wenigen Studien über Staatsunternehmen zählt: Barbara Hopmann, Von der Montan- zur Industrieverwaltungsgesellschaft (IVG) 1916-1951. Stuttgart 1996. Siehe demnächst auch: Johannes Laufer, Als Staatskonzern im „Dritten Reich“. in: Bernhard Stier, Johannes Laufer, Susanne Wiborg, Von der Preussag AG zur World of TUI. Wege und Wandlungen eines Unternehmens 1923-2003. (erscheint wahrscheinlich 2004).

⁵⁹ Bezeichnenderweise ist die Beteiligung der Sparkassen an Unrechtstaten (z. B. Arisierungen) in einer neueren Überblicksstudie zur Geschichte der rheinischen Sparkassen überhaupt kein Thema: Hans Pohl, Die rheinischen Sparkassen Entwicklung und Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft von den Anfängen bis 1990. Stuttgart 2001.

„Mitmachen“ von 1936 bis 1942 und des „Mitmachens“ zum Überleben 1942 bis 1945. Die staatliche Lenkung der Unternehmen erfolgte dabei mehr durch die Veränderung der Rahmenbedingungen als durch direkte Zwangsmaßnahmen, weshalb die Anreizstrukturen für die private Wirtschaft nach Plumpe in weiteren Studien genau untersucht werden sollten.

Plumpe kritisiert zudem, dass den meisten vorliegenden Studien zur Geschichte von Einzelunternehmen im Nationalsozialismus keine übergeordneten Fragestellungen zugrunde liegen, sie stattdessen nur immer ausdifferenziertere Faktenergebnisse produzieren sowie zu selten methodisch und theoretisch reflektiert die Ergebnisse der modernen Unternehmensgeschichte berücksichtigen. Dabei bietet jedoch gerade die Geschichte der Unternehmen im Nationalsozialismus als spezieller Sonderfall eines entgrenzten Interventionsstaats grundsätzliche Erkenntnisse zum Verhältnis von Staat und Wirtschaft. So ermöglicht die Beschäftigung mit diesem Thema die Frage nach Grenzen der staatlichen Beeinflussung von Unternehmensverhalten bzw. der Instrumentalisierung von Unternehmen sowie nach dem Verhalten und Entscheidungskriterien von Firmen in einer ideologisierten Umwelt.

Auch für die interne Diskussion der Unternehmensgeschichte bieten die bisherigen Ergebnisse Erkenntnismöglichkeiten, etwa für die auf Beiträge von Toni Pierenkemper und Manfred Pohl in der Zeitschrift für Unternehmensgeschichte zurückgehende Debatte, ob sich die Unternehmensgeschichte in einem ersten Schritt auf den ökonomischen Kern konzentrieren oder als Teil der allgemeinen Geschichte alle politischen, sozial- und kulturgeschichtlichen Fragestellungen gleichberechtigt und zugleich betreiben soll.⁶⁰ Deutlich zeigen nämlich die Untersuchungen für die NS-Zeit, dass das Unternehmensverhalten auch unter den extrem politisierten Rahmenbedingungen der NS-Zeit eben nicht ohne eine genaue betriebswirtschaftliche Analyse zu erklären ist.⁶¹ Dass die Entscheidungen privatkapitalistischer Unternehmen selbst unter diesen extremen ideologischen Verhältnissen letztlich ökonomischen Kriterien folgten, beweist die von Pierenkemper und anderen hervorgehobene Bedeutung einer Untersuchung des ökonomischen Kerns von Unternehmen. Tatsächlich gelang dem Regime die Lenkung der Wirtschaft ja auch immer nur dann mit großem Erfolg, wenn es den Unternehmen ökonomische Anreize setzte und einen Handlungsspielraum beließ. Zweifelsohne bedeutet diese Herangehensweise der Forschung aber nicht, dass politische, soziale und kulturelle Umstände keine Rolle spielten und diese nicht berücksichtigt werden müssen, sondern nur, dass die letztlich ökonomisch determinierte Reaktion der Unternehmen unter unterschied-

⁶⁰ Toni Pierenkemper Was kann eine moderne Unternehmensgeschichtsschreibung leisten? in: ZUG 1 1999, S. 20-31; Manfred Pohl, Zwischen Weihrauch und Wissenschaft. in: ZUG 2 1999, S. 155-163. Ebenfalls eine dezidiert andere Meinung als Pierenkemper zur Methodik der Unternehmensgeschichtsschreibung für die Zeit des Dritten Reiches siehe die Einleitung von Thomas Gröbbölting und Rüdiger Schmidt, die jedoch durch einige Beiträge ihres Sammelbandes widerlegt werden: Thomas Gröbbölting, Rüdiger Schmidt (Hg.), Unternehmerwirtschaft zwischen Markt und Lenkung. Organisationsformen politischer Einfluß und Verhalten 1930-1960. München 2002, S. 9-38.

⁶¹ So bemängelte beispielsweise Florian Triebel in einer Rezension (ZUG 2 2003, S. 239-240) zur Unternehmensgeschichte der Bertelsmann AG, daß diese Untersuchung völlig auf eine betriebswirtschaftliche Analyse verzichtet, so daß die Studie letztlich die Entwicklung des Unternehmens nicht ausreichend erklären kann. Saul Friedländer, Norbert Frei, Trutz Rendtorff, Reinhard Wittmann (Hg.), Bertelsmann im Dritten Reich. Bd. 1. Bericht. München 2002. Ähnlich kritisch beurteilt die Rezension von Thomas Karlauf (Die Zeit Nr. 10, 2.3.2000, S.52) die Studie von Joachim Scholtysek, der Bosch als Unternehmen im Widerstand kennzeichnet und damit nicht das ökonomische, sondern das politische Verhalten betont. Es gelingt Scholtysek jedoch nicht, die durchaus oppositionelle Haltung der führenden Manager des Unternehmens einerseits sowie die Mitarbeit der Firma in der deutschen Kriegswirtschaft und die Beschäftigung von Zwangsarbeiter andererseits zu erklären. Joachim Scholtysek, Robert Bosch und der liberale Widerstand gegen Hitler 1933 bis 1945. München 1999.

lichen gesellschaftlichen Verhältnissen verschieden ausfallen kann, aber immer ökonomischen Kriterien folgt.

Unabhängig von den internen fachlichen Forschungskontroversen zeigt der zurückliegende Boom der NS-Unternehmensgeschichtsschreibung schließlich, dass die in der öffentlichen Diskussion Ende der neunziger Jahre häufig zu findenden Vorwürfe einer geschönten Auftragsforschung durch gekaufte Historiker nicht haltbar sind. Sieht man von wenigen Festschriften alten Typs ab, so dominieren statt geglätteter Schönfärberei kritische Darstellungen und seriöse Analysen. Neben der Aufarbeitung auch der Beteiligung der Unternehmen am NS-Unrecht unterscheiden sich deren Fragestellungen und Erkenntnisse zudem nicht grundsätzlich von denjenigen Ergebnissen „unabhängiger“ Untersuchungen ohne einen speziellen Untersuchungsauftrag der Firmen.⁶² Etwas anderes war auch nicht erwarten, da das mediale Interesse einer sensibilisierten Öffentlichkeit, die neue Zugänglichkeit der Archive im Osten Europas sowie das vermehrte historische Wissen um die nationalsozialistischen Greuelthaten langfristig die alte Unternehmenspolitik eines Verdrängens und Verschweigens unmöglich gemacht haben. Daher ist es wenig wahrscheinlich, dass die Wirkungen des im Beitrag beschriebenen Booms der NS-Unternehmensgeschichtsschreibung nur kurzfristig anhalten und in der Zukunft keinerlei unternehmensgeschichtliche Studien für die nationalsozialistische Periode mehr erstellt werden. Vielmehr werden die Entwicklung und das Verhalten der deutschen Unternehmen im „Dritten Reich“ auch in Zukunft ein wichtiges Thema der deutschen Unternehmensgeschichte bilden.

⁶² Grund ist hierfür, daß die jeweiligen Historiker den Wert des eigenen guten Rufs als Wissenschaftler für wertvoller halten als die Zahlungen der Unternehmen. Siehe hierzu die grundsätzlichen Ausführungen von Gerald D. Feldman, *Die Allianz und die deutsche Versicherungswirtschaft 1933-1945*. München 2001, S. 15-17. Daher sind auch die scharfen Angriffe Mark Spoerers, der selbst einige Forschungsaufträge wahrnahm, völlig unberechtigt und überzogen: Mark Spoerer, *Mikroökonomie in der Unternehmensgeschichte? Eine Mikroökonomik der Unternehmensgeschichte*. in: Jan-Otmar Hesse, Christian Kleinschmidt, Karl Lauschke (Hg.), *Kulturalismus. Neue Institutionenökonomik oder Theorienvielfalt: eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte*. Essen 2002, S. 175-195.

Generationsforschung in der Unternehmensgeschichte. Das Beispiel des Vorstandes der Deutschen Bank 1919 – 1957?

Reiner Ruppmann (Frankfurt)

Das Generationskonzept als Instrument zur Erklärung individueller bzw. gruppenbiographischer Entwicklungen wurde in den letzten Jahren erheblich ausgeweitet und hat besonders in der jüngsten Zeit zu fruchtbaren Erkenntnissen geführt.¹ Insofern sind für Historiker die generationellen Strukturen und Prägungen sowie die aus lebensweltlichen Erfahrungen verinnerlichteten Mentalitäten einzelner Generationsgruppen vor allem außerhalb der politischen Geschichte lohnende Untersuchungsobjekte, um komplexe Prozesse in der Historie der Gesellschaft besser zu verstehen.

Ein operabler Generationsbegriff ergibt sich, „wenn seine Verwendung auf solche Fälle begrenzt wird, in denen ‚Generation‘ auf evidente Weise als historisch wirkungsmächtiger Faktor hervortritt, wenn nämlich besonders bedeutsame und langfristig folgenreiche Ereignisse und Entwicklungen die Erfahrungen einer zu dieser Zeit heranwachsenden Altersgruppe geprägt und dadurch relativ scharf von den Erfahrungen anderer Altersgruppen unterschieden haben“.² Oder anders gewendet: Jede unter dieser Voraussetzung annähernd als homogen definierbare Personengruppe stellt dann eine *Alterskohorte* dar, wenn sie in einer bestimmten jugendlichen Entwicklungsabschnitt – in der allgemein zwischen dem 17. und 25. Lebensjahr verorteten sogenannten „Prägephase“³ – „mit der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Altersgruppe typische Wertorientierungen und Verhaltensstile“⁴ erworben hat, wodurch sie sich „von einem bestimmten – in der Regel relativ frühen – Zeitpunkt ab sich für den weiteren Lebenslauf systematisch von anderen Kohorten unterscheiden“.⁵ In der Unternehmensgeschichte hat bereits in den 1950er Jahren Fritz Redlich mit einem Generationenansatz gearbeitet. Er untersuchte auf der Grundlage empirischer „Jugendreihen“ unternehmerisch herausragende Personen der Geburtsjahrgänge 1834 bis 1842 in den USA, deren wirtschaftlich außergewöhnlichen Erfolge aus seiner Sicht kein Zufall, sondern eine „Generationenerscheinung“ waren. Aufbauend auf der „Generationentheorie“ von Eduard Wechsler „nehmen Männer, die in einer Nation innerhalb einer bestimmten Zeitspanne geboren sind, für den Rest ihres Lebens charakteristische Denkart, Einstellungen und Verhaltensformen an, die sie von Menschen unterscheiden, die als Angehörige derselben Nation in etwas früheren oder späteren Jahrzehnten geboren sind“. Zu beachten ist nach Redlich allerdings, daß nicht die Geburtsjahre, sondern die Jugendjahre den geistigen Rahmen der Menschen bestimmen, denn „als Jünglinge und junge Männer, also im Alter von etwa 15 bis 25 Jahren, erleben sie die und reagieren sie auf die wirtschaftliche, soziale, politische,

¹ Aus der Fülle der in der letzten Zeit zum Thema Generation erschienen Literatur seien hier nur genannt: Jaeger, Generationen in der Geschichte. Überlegungen zu einem umstrittenen Konzept, in: GG 4 (1977), 429-452. Andreas Schulz u. Gundula Grebner: Generation und Geschichte. Zur Renaissance eines umstrittenen Forschungskonzepts. In: Dies. (Hg.), Generationswechsel und historischer Wandel, (Historische Zeitschrift, Beiheft 36), München 2003 1-23.

² Ulrich Herbert, Best. Biographische Studien über Radikalismus, Weltanschauung und Vernunft 1903-1989, Bonn 2001, 42. Mit ähnlichem Ansatz Michael Wildt, Generation des Unbedingten. Das Führungskorps des Reichssicherheitshauptamtes, Hamburg 2002.

³ Brakensiek, Stefan: Welche Erfahrungen begründen eine Generation? Prosopographische Befunde aus der Übergangszeit vom Ancien Régime zum 19. Jahrhundert, in: Schulz/ Grebner (Hg.), Generationswechsel, 43-55, hier 43.

⁴ Schulz/ Grebner, Generation und Geschichte, 6.

⁵ Heinrich Best, Geschichte und Lebenslauf, Theoretische Modelle und empirische Befunde zur Formierung politischer Generationen im Deutschland des 19. Jahrhunderts, in: Andreas / Grebner (Hg.), Generationswechsel, 57-69, hier 59, Fußnote 9, und 60.

geistige und religiöse Situation“ in ihrer jeweiligen Zeit. Auf diese Weise werden die Betroffenen in ihrer ‚Prägephase‘ mit zeitspezifischen Problemen und Aufgaben konfrontiert, die „bemerkenswerte Ähnlichkeit im Denken, in Einstellungen und Verhaltensformen“ bewirken. „Sie führt zu einer Problem- und Aufgabengemeinschaft, nicht zu einer Gemeinschaft der Ziele und noch weniger zu einer Gemeinschaft der Lösungen“. Die von Redlich analysierte ‚Generation‘ der „Räuberbarone“, (Unternehmer wie Carnegie) wurde entscheidend vom amerikanischen Bürgerkrieg geformt, nach dessen Ende das Problem der „Massenproduktion“ zu lösen war, was den „Aufbau von Großunternehmen“ zur Folge hatte.⁶

Die folgende Betrachtung wendet das Konzept der Generationsforschung auf die Unternehmensgeschichte an. Als Fallbeispiel wird hierzu der Vorstand der Deutschen Bank im Zeitraum 1919 bis 1957 in vier unterschiedlichen Stichjahren untersucht und die Frage gestellt, ob sich in den jeweiligen Jahren im Vorstand besondere „Generationen“ finden lassen, die aufgrund ihrer gemeinsamen sozialisatorischen Erfahrungen der Unternehmenspolitik der Deutschen Bank für einen gewissen Zeitraum eine besondere Richtung gaben. Dabei wird aus der Forschung zunächst die Arbeitshypothese übernommen, daß trotz der bedeutenden politischen und ökonomischen Systemumbrüche im Zeitraum von 1918/19 bis 1957 in der altersmäßigen und sozialen Zusammensetzung dieser Personengruppen kein gravierender Wandel eintrat.⁷

Die Vorstände der Deutschen Bank 1919 bis 1957

Die ausgewählten Stichproben sollten einerseits einen ausreichend großen Zeitraum im 20. Jahrhundert abdecken, damit eventuelle Generations-Unterschiede zwischen den einzelnen Vorstandsgruppen sichtbar werden. Sie sollten andererseits eine genügende Distanz zu der Gründer-Generation der Bank im 19. Jahrhundert haben, um für den gewählten Untersuchungszeitraum möglichst vergleichbare Gruppen zu gewinnen. Nicht zuletzt kam es darauf an, Stichproben zu ziehen, die einen für die Untersuchung notwendigen Mindestumfang an sozio-demographischen Informationen bereitstellen. Diese Vorüberlegungen führten dazu, in dieser Studie *vier Vorstandsstichproben* heranzuziehen.⁸ Die Wahl der Stichjahre 1919, 1929, 1939 und 1957 erfolgte nach zwei Gesichtspunkten: Zum einen sollten für die Unternehmensgeschichte relevante Jahre der Veränderung in die Untersuchung eingehen, zum anderen sollten Jahre wichtiger Umbrüche der politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Ereignisgeschichte Berücksichtigung finden. Das Jahr 1919 ist hierbei nicht nur aufgrund der politischen Rahmenbedingungen ausgewählt worden, sondern wegen der firmenhistorischen Bedeutung. Freiwillig schied damals Arthur von Gwinners aus dem Direktorium der Bank,⁹ der als Nachfolger Georg von Siemens'¹⁰ 25 Jahre lang die Bank

⁶ Siehe Fritz Redlich, *Der Unternehmer. Wirtschafts- und sozialgeschichtliche Studien*, Göttingen 1964, 47 f.

⁷ Siehe dazu die fundierte Studie von Morten Reitmayer, *Bankiers im Kaiserreich. Sozialprofil und Habitus der deutschen Hochfinanz*, Göttingen 1999, insbesondere: 120 – 143, 206-224.

⁸ Quelle: Historisches Archiv der Deutschen Bank (HADB) - Geschäftsbericht des Vorstands der Deutschen Bank Nr. 50 (1919), Jahresbericht 1929 Deutsche Bank und Disconto-Gesellschaft, Bericht über das Geschäftsjahr 1939, Geschäftsbericht für das Jahr 1957.

⁹ Trotz der Aktiengesetz-Novelle von 1884 wurde noch im Geschäftsbericht 1919 für die oberste Führungsebene der Bank lediglich die Bezeichnung „Direktion in Berlin“ verwandt, die zwar an erster Stelle, jedoch gleichrangig neben den Direktionsgremien (mit insgesamt 32 Mitgliedern) in 15 deutschen Städten stand. Quelle: Geschäftsbericht Nr. 50 der Deutschen Bank, HADB.

¹⁰ Karl Helfferich, Vorstandsmitglied der Deutschen Bank von 1908 bis 1915, hat über Georg von Siemens eine drei Bände umfassende Lebensbeschreibung verfasst, die in den Jahren 1921-1923 erschienen ist. Im Jahre 1956 gab die

mit Charisma, Ideenreichtum und Fortune geleitet und so zu ihrem enormen Aufschwung im deutschen Kaiserreich beigetragen hatte. Mit ihm ging die „große Zeit der Individualisten“¹¹ in den Großbanken zu Ende. Der Vorstand der Deutschen Bank bestand zu dieser Zeit aus acht Mitgliedern (Elkan Heinemann, Paul Millington-Herrmann, Paul Mankiewitz, Carl Michalowsky, Oscar Schlitter, Gustav Schröter, Dr. Emil Georg von Stauß, Oscar Wassermann).¹²

Am 29. Oktober 1929 – nur vier Tage nach dem großen Krach an der Börse in New York, dem „Schwarzen Freitag“, der den Beginn der Weltwirtschaftskrise markiert – fusionierten die beiden größten deutschen Kreditinstitute durch einen Aktientausch im Verhältnis 1:1 zu einer neuen Aktiengesellschaft ‚Deutsche Bank und Disconto-Gesellschaft‘; formell nahm die Deutsche Bank die Disconto-Gesellschaft auf.¹³ Damit entstand eine hochkarätig besetzte Großorganisation für die Betreuung und Beratung von Industrie und Handel, die bei der Vergabe aller wichtigen Investitionskredite bzw. an den aus Sanierungs- oder Rationalisierungsgründen erforderlichen Firmenzusammenschlüssen beteiligt war.¹⁴ Der engere Vorstand im Stichtag 1929 umfaßte insgesamt 12 Mitglieder; 7 Vorstände kamen von der Deutschen Bank (Alfred Blinzig, Paul Bonn, Selmar Fehr, Werner Kehl, Oscar Schlitter, Emil Georg von Stauß, Oscar Wassermann), 5 von der Disconto-Gesellschaft (Franz A. Boner, Theodor Frank, Eduard Mosler, Gustav Schlieper, Georg Solmssen; zu nennen sind ferner die stellvertretenden Vorstände Oswald Rösler und Karl Sippell, die später in den Vorstand aufrückten). Diese besondere Konstellation bietet für diese Studie die Möglichkeit, die Vorstandstichprobe 1929 nicht nur mit den anderen Jahren zu vergleichen, sondern auch eine interne Gegenüberstellung der beiden Vorstandsgruppen aus den zusammengelegten Banken zu untersuchen.

Rund zehn Jahre später begann der Zweite Weltkrieg mit dem Angriff auf Polen am 01. September 1939. Zuvor schon hatte infolge der Annexionspolitik Hitlers der „deutsche Kolonialismus in Europa“¹⁵ begonnen, in dem die Deutsche Bank – auch im Vergleich etwa zur Dresdner Bank¹⁶ oder zur Commerzbank¹⁷ – eine durchaus aktive Rolle einnahm.¹⁸ Die erste Phase des Dritten Reiches 1933

Deutsche Bank eine völlig überarbeitete und gekürzte Neuauflage dieser Biographie unter dem Titel „Georg von Siemens. Ein Lebensbild aus Deutschlands großer Zeit“ heraus.

¹¹ Manfred Pohl, Vom Bankier zum Manager. Entwicklungslinien der führenden Schichten in den Großbanken, in: Hanns-Hubert Hofmann (Hg.), Bankherren und Bankiers (Büdingen Vorträge 19) Limburg 1978, 145 - 159, hier 156.

¹² Die genannten Vorstandsmitglieder saßen schon im Jahre 1914 in der Direktion Berlin der Deutschen Bank, die damals aber insgesamt 10 Personen umfaßte (Georg von Siemens, Dr. Karl Helfferich und Carl Klönne). Neu hinzu gekommen war im Jahre 1915 Emil Georg von Stauß als Nachfolger Karl Helfferichs.

¹³ In die Fusion einbezogen waren auch die zur Disconto-Gesellschaft gehörenden Kreditinstitute Norddeutsche Bank in Hamburg, der A. Schaaffhausen'scher Bankverein in Köln und die Süddeutsche Disconto-Gesellschaft in Mannheim, ferner die zur Deutschen Bank gehörende Rheinische Creditbank in Mannheim sowie Privatfirmen in Kassel, Krefeld und Stuttgart (siehe dazu Maximilian Müller-Jabusch, Oscar Schlitter, Krefeld ²1955, 86. Daß die technische Verschmelzung rasch und reibungslos ablief, war vor allem Eduard Mosler (Disconto-Gesellschaft, Fachmann für Rationalisierung im Bankwesen) und Hans Rummel (Deutsche Bank, Experte für Betriebsrentabilität und Organisation) zu verdanken (nach den biographischen Daten im HADB).

¹⁴ Zu Einzelheiten siehe Gerald D. Feldman, Die Deutsche Bank vom Ersten Weltkrieg bis zur Weltwirtschaftskrise 1914-1933, in: Lothar Gall (Hg.), Die Deutsche Bank, 137-314, hier 176 ff. und 258 ff.

¹⁵ Zu diesem Stichtag vgl. Harold James: Die Deutsche Bank und die Diktatur 1933-1945, in: Lothar Gall (Hg.), Die Deutsche Bank, 315-408, hier 367.

¹⁶ Vgl. Paul Erker, Industrie-Eliten in der NS-Zeit. Anpassungsbereitschaft und Eigeninteresse von Unternehmern in der Rüstungs- und Kriegswirtschaft 1936-1945, Passau 1993, 36.

¹⁷ Ludolf Herbst/Thomas Weihe (Hg.), Die Commerzbank und die Juden 1933-1945, München 2004.

¹⁸ Anhand jüngst zugänglich gewordener Quellen gelangte Harold James zu einer wesentlich kritischeren Sicht der Aktivitäten der Deutschen Bank bei der Arierisierung jüdischen Vermögens sowie im Zweiten Weltkrieg, als dies bislang in der historischen Forschung aufgearbeitet wurde. Vgl. Harold James, Die Deutsche Bank und die ‚Arierisierung‘, Mün-

bis 1939 stellte die Deutsche Bank erneut vor einige große Herausforderungen: erstens war die schwierige Aufgabe zu bewältigen, die als Folge der großen Bankenkrise im Jahr 1931 vom Deutschen Reich über die Golddiskontbank gehaltene Sperrminorität aufzuheben, um wieder die volle Selbständigkeit zu erlangen; zweitens mußte dem hohen Kostendruck durch Personalentlassungen begegnet werden; drittens verlor die Bank aufgrund der zunehmenden antisemitischen Stimmung im Mai 1933 zwei verdiente jüdische Vorstandsmitglieder, und im Jahr 1934 wurde das letzte jüdische ordentliche Vorstandsmitglied verdrängt. Zu fragen ist, inwieweit der 8-köpfige Vorstand des Jahres 1939 (bestehend aus Hermann J. Abs, Dr. Karl Ritter von Halt, Johannes Kiehl, Dr. Karl Kimmich, Oswald Rösler, Hans Rummel, Dr. Karl Ernst Sippell und Fritz Wintermantel) die politisch-wirtschaftlichen Veränderungen widerspiegelt.

Das Stichprobenjahr 1957 wurde gewählt, weil zu diesem Zeitpunkt die vollständige Rezentralisierung und damit die Wiederherstellung der Deutschen Bank in Westdeutschland gelang.¹⁹ Nach der Eroberung Berlins im Jahr 1945 hatte zunächst ein Dekret des sowjetischen Stadtkommandanten allen Bankvorständen sowie Inhabern von Bankhäusern jede Art von Betätigung verboten. Damit erlosch zunächst auch die offizielle Geschäftstätigkeit der Deutschen Bank. Die Bankenpolitik der Westalliierten führte dann 1947/48 zu einer Aufteilung des Instituts entsprechend der Besatzungszonen in zehn (länderbezogene) Teilbanken, wobei in keinem Fall der Name ‚Deutsche Bank‘ erscheinen durfte. Wie oben erwähnt, gelang dann bereits im Jahr 1952 mit Hilfe des sogenannten ‚Großbankengesetzes‘ eine teilweise Rezentralisierung in drei größere Geschäftseinheiten.²⁰ Der Vorstand der in Westdeutschland wiedererstandenen Deutschen Bank setzte sich aus folgenden Personen zusammen: Hermann J. Abs, Erich Bechtolf, Dr. Robert Frowein, Fritz Gröning, Dr. Hans Janberg, Dr. Karl Klasen, Heinz Osterwind, Dr. Clemens Plassmann, Jean Baptist Rath, Dr. Walter Tron, Franz Heinrich Ulrich.

Mit diesen vier Stichproben wird angestrebt, Antworten auf folgende Fragen zu finden: Welche altersmäßige und sozio-demographische Struktur hatten die Vorstände dieser Stichjahre? Welche unterschiedlichen ‚Kulturen‘ aus den beiden fusionierten Großbanken trafen aufeinander? Welche Differenzierungen lassen sich zwischen den beiden Vorstandsgruppen aufzeigen? Welche Indikatoren weisen ggf. auf eine ‚Generation‘ hin? Wie wirkten sich die Umbrüche im Untersuchungszeitraum auf die Vorstandsbesetzungen aus?

Soziale Herkunft und Ausbildung der Vorstände

Zu Beginn der Analyse sollen in einer Gesamtübersicht die relevanten sozialstrukturellen Daten für jedes einzelne Vorstandsmitglied aufgelistet werden, um die Details der Stichproben zu zeigen (siehe dazu Tabelle 1). Diese Darstellung bestätigt ein fest verankertes Rekrutierungsmuster durch die prinzipielle Bevorzugung von Abitur/Banklehre bzw. Jurastudium als qualifizierender Ausbildungsgang für den in den Vorstand gelangten Personenkreis. Hinzuweisen ist auch auf die interessante Tatsache, daß die Absolventen eines Studiums – zumindest ist dies bei den ersten drei Stich-

chen 2001; ders., Die Deutsche Bank im Dritten Reich, München 2003.

¹⁹ Zu Einzelheiten vgl. Carl-Ludwig Holtfrerich, Die Deutsche Bank vom Zweiten Weltkrieg über die Besatzungsherrschaft zur Rekonstruktion 1945-1957, in: Lothar Gall (Hg.): Die Deutsche Bank, 409-578, hier 526 ff.

²⁰ Manfred Pohl/ Angelika Raab-Rebentisch, Calendarium Deutsche Bank 1870-2002, München²2002, 63 ff.

proben deutlich zu sehen – ausnahmslos dem akademischen Bildungs- bzw. dem unternehmerisch tätigen Besitzbürgertum entstammen. Die sich in der Stichprobe 1957 andeutende Veränderung in Richtung eines akademischen Aufstiegs wirtschafts- und kleinbürgerlicher Schichten kann nicht als Beweis für einen dauerhaften Wandel dienen.

Tabelle 1: VORSTÄNDE der Deutschen Bank 1919 – 1957 mit sozio-demographischen Daten*

Geburts-jahr	Name des Vorstandes	Beruf des Vaters	Lehre	Studium	Aus-land-serf.
1. Vorstand 1919					
1852	Schröter, Gustav	Hausdiener	kaufm. Lehre		
1857	Mankiewitz, Paul	Arzt	Banklehre		
1858	Millington-Herrmann, P.	Privatbankier	Banklehre		ja
1859	Heinemann, Elkan	Lehrer	Banklehre		ja
1862	Michalowsky, Carl	Apotheker		Jura	
1868	Schlitter, Oscar	Landposthalter	kaufm. Lehre		
1869	Wassermann, Oscar	Privatbankier	Banklehre		
1877	Stauß, Emil Georg v.	Hauptlehrer	Banklehre		
Anzahl Nennungen		8	7	1	2
2. Vorstand 1929					
1868	Boner, Franz*	Dispacheur		Jura + Prom.	
1869	Solmssen, Georg*	Bankier		Jura + Prom.	ja
1871	Frank, Theodor*	Kaufmann	Banklehre		
1873	Mosler, Eduard*	Bergassessor		Jura + Prom.	
1880	Schlieper, Gustav*	Privatbankier	Banklehre		ja
1868	Schlitter, Oscar	Landposthalter	kaufm. Lehre		
1869	Blinzig, Alfred	Schlosser	Banklehre		ja
1869	Wassermann, Oscar	Privatbankier	Banklehre		
1874	Fehr, Selmar	Kaufmann	Banklehre		
1877	Stauß, Emil Georg v.	Hauptlehrer	Banklehre		
1882	Bonn, Paul	Kaufmann		Jura	ja
1887	Kehl, Werner	Fabrikant		Jura	
Anzahl Nennungen		12	7	5	4
3. Vorstand 1939					
1887	Rösler, Oswald*	Handwerksmeister	Banklehre		
1889	Sippell, Karl*	Arzt		Jura + Prom.	
1880	Kiehl, Johannes	Reichsgerichts-Rat		Jura	
1880	Kimmich, Karl	Zeichenlehrer	Banklehre	Staatsw. + Prom.	
1882	Rummel, Hans	Bierbrauer	Banklehre		ja
1882	Wintermantel, Fritz	Posthalter	Banklehre		ja
1891	Ritter von Halt, Karl	Handwerksmeister	Banklehre	Staatswiss. + Prom.	
1901	Abs, Hermann Josef	Rechtsanwalt	Banklehre		ja
Anzahl Nennungen		8	4 (6)	4	3

4. Vorstand 1957					
1881	Rath, Jean Baptist	?	Banklehre		
1891	Bechtolf, Erich	Stadtbaumeister		Jura	
1893	Frowein, Robert	Unternehmer	Banklehre	Jura + Prom.	
1894	Plassmann, Clemens	Universitäts-Prof.		Jura	
1899	Tron, Walter	Kaufmann		Nationalök. + Pr.	
1901	Abs, Hermann Josef	Rechtsanwalt	Banklehre		
1902	Gröning, Fritz	?	Banklehre		Ja
1905	Osterwind, Heinz	Bank-Prokurist	Banklehre		Ja
1909	Janberg, Hans	Metzger		Jura, BWL + Pr.	
1909	Klasen, Karl	?		Jura + Prom.	
1910	Ulrich, Franz Heinrich	Hauptgeschäftsf.		Jura	
Anzahl Nennungen		10	4 (5)	7	2

*Zur Erleichterung eines internen Vergleichs wurden innerhalb den Stichproben 1929 und 1939 die ehemaligen Geschäftsinhaber der Disconto-Gesellschaft zu Untergruppen zusammengefaßt (siehe * und gestrichelte Linien).

Zur Differenzierung der sozialstrukturellen Analyse sollen in einem zweiten Untersuchungsschritt mit der Methodik der empirischen Eliteforschung zur deskriptiven Erfassung sozialer Gruppen²¹ die Merkmale der Vorstands-Stichproben zu Herkunft und Ausbildung zusammenfassend dargestellt werden, um signifikante Strukturen zu ermitteln.²² Die Herkunft der untersuchten Vorstandsmitglieder der Deutschen Bank zeigt einen breiten Querschnitt aus allen bürgerlichen Schichten, wobei die Mischung bei den Stichproben 1919 und 1939 weniger ausgewogen ist als die bei den zwei anderen Stichprobenjahren. Wählt man das Kriterium des Berufs des Vaters ergibt sich eine insgesamt relativ gleichmäßige Rekrutierung der Vorstände aus dem groß- und bildungsbürgerlichen Milieu (Akademiker, Freiberufler, Beamter oder Lehrer), allerdings mit leicht fallender Tendenz im beobachteten Zeitraum. Im Jahr 1929 trat bei dem durch den Zusammenschluß der Deutschen Bank mit der Disconto-Gesellschaft auf 12 Mitglieder vergrößerten Vorstand zum ersten Mal das wirtschafts- und (klein)-bürgerliche Milieu (Unternehmer, Kaufleute, Handwerker und Kleinbürger) fast gleichrangig in Erscheinung; dieses Bild setzt sich jedoch bei den beiden folgenden Stichprobenjahren 1939 und 1957 mit jeweils nur 3 Vorständen (37,5%) aus diesem Milieu nicht in dem zu erwartenden Umfang fort. Geht man allerdings von der Annahme aus, daß die Herkunft der drei Vorstandsmitglieder in der Rubrik „keine Angaben“ im Stichprobenjahr 1957 ebenfalls mit großer Wahrscheinlichkeit dem wirtschafts- und kleinbürgerlichen Milieu zuzurechnen sind, so ergäbe sich – absolut betrachtet – ein gleiches Volumen wie in der Stichprobe 1929.²³

Bei der Stichprobe für 1939 fällt auf, daß trotz der 1933 erfolgten Verdrängung der Bankiers jüdischer Herkunft aus dem Vorstand der Deutschen Bank die neuen Vorstandsmitglieder dennoch

²¹ Vgl. Dieter Ziegler, Die wirtschaftsbürgerliche Elite im 20. Jahrhundert, in: ders. (Hg.), Großbürger und Unternehmer. Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert, Göttingen 2002, 7-29, hier 13.

²² Wegen der für diese Ausarbeitung gebotenen Kürze muß auf Einzelheiten, insbesondere die ausführliche Beschreibung der sozialen und geographischen Herkunft, der Kindheit/Jugend, der Lehrzeit bzw. des Studiums, der Förderung/Prägung durch Mentoren, das Heiratsverhalten und die Netzwerkbildung verzichtet werden.

²³ Zu anderen strukturellen Daten gelangt Dieter Ziegler (Strukturwandel und Elitenwechsel im Bankwesen 1900-1957, in: Volker Berghahn u. a. (Hg.), Die deutsche Wirtschaftselite, 187-218, hier 210) in seiner aufschlußreichen Studie, da er insgesamt je fünfzig Privatbankiers bzw. Bankdirektoren/Vorstände mit den meisten Aufsichtsratsmandaten berücksichtigt.

mehrheitlich aus dem groß- und bildungsbürgerlichen Milieu rekrutiert wurden. Dies deutet darauf hin, daß der Vorstand während des Dritten Reiches bestrebt war, sich mit der Berufung von ‚Gleichgesinnten‘ der stets drohenden „Revolution von unten“ sowohl aus den Reihen linientreuer eigener Mitarbeiter als auch ganz allgemein durch die NSDAP elastisch zu begegnen.²⁴ Während allgemein in der Literatur die Auffassung vertreten wird, daß die Mehrheit der in den Vorstand der Großbanken eingetretenen Juden aus den Familien von Privatbanken stammten,²⁵ stützen die hier untersuchten Stichproben diesen generellen Befund nicht: Nur Oscar Wassermann, Vorstand bei der Deutschen Bank von 1912 bis 1933 und deren Sprecher von 1923 bis 1933 entspricht dem hier gegebenen Bild;²⁶ hingegen war Paul Mankiewitz’ Vater Arzt, Elkan Heinemann kam aus einer Lehrerfamilie, Selma Fehr entstammt einer traditionsreichen jüdischen Kaufmannsfamilie – sie waren also alle dem assimilierten Groß- und Bildungsbürgertums zuzurechnen.

Aus der Interpretation der Herkunftsmerkmale läßt sich somit eine erste Feststellung ableiten: Entgegen der oben aufgestellten Arbeitshypothese kann nur mit Abstrichen von einer Kontinuität in der Zusammensetzung des Vorstands der Deutschen Bank zwischen 1919 und 1957 gesprochen werden, obwohl das Gesamtbild für den betrachteten Zeitraum doch auf keinen nachhaltigen sozialstrukturellen Wandel hinweist, da die Vorstandsmitglieder im Zeitablauf letztlich immer aus den gleichen Sozialmilieus kamen und auch regelmäßig die gleichen Ausbildungsgänge absolvierten.²⁷ Als eine Kontinuität könnte man es aber bezeichnen, daß in allen Stichprobenjahren Personen im Vorstand vertreten waren, deren Herkunft keine entsprechenden Voraussetzungen gewährleistete, sondern die aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur und Anpassungsfähigkeit an bestehende Hierarchieverhältnisse aufgestiegen waren.²⁸ In der Regel sind diese Vorstände Spezialisten in den Ressorts der Bank gewesen, die eher im Hintergrund wirkten, weshalb sie von außen betrachtet als unbedeutend angesehen und viele von ihnen sehr schnell vergessen wurden.²⁹

Eine Übersicht über die Ausbildungswege der Vorstandsmitglieder soll das hier gewonnene Bild einer sich im Zeitablauf kaum oder nur langsam verändernden Sozialstruktur in den Vorstandsgruppen weiter differenzieren. Die Stichproben zeigen prima vista über die Jahre hinweg einen ähnli-

²⁴ Die Vorstandsmitglieder Theodor Frank und Oscar Wassermann wurden 1933 zum Austritt aus dem Vorstand gezwungen, Georg Solmssen folgte 1934, war aber noch bis 1938 Mitglied des Aufsichtsrates. Für sie rückten die bisher stellvertretenden Vorstandsmitglieder Hans Rummel, Oswald Rösler und Karl Ernst Sippel nach (letztere beiden waren früher Geschäftsinhaber der Disconto-Gesellschaft)

²⁵ Vgl. Lothar Gall, Die Deutsche Bank von ihrer Gründung, 126 ff. Entsprechend des Ansatzes für die umfassende Erforschung des Bürgertums im 19. Jahrhundert hat Gall als einziger Autor in einem Abschnitt diese Aspekte ausführlich beschrieben (siehe „Die Bank in der Gesellschaft und Lebenswelt des Kaiserreichs“, 113 ff.), während die anderen Autoren nur bedingt auf die soziodemographischen Merkmale eingingen. Zu Einfluß und Bedeutung jüdischer Privatbankiers siehe Rolf Walter, Jüdische Bankiers in Deutschland bis 1932, in: Werner Mosse/Hans Pohl (Hg.), Jüdische Unternehmer in Deutschland im 19. und 20. Jahrhundert, Stuttgart 1992.

²⁶ Generelle Aussage bei Rolf Walter, Jüdische Bankiers, 90.

²⁷ In der Literatur wird dieser Sachverhalt seit der wegweisenden Veröffentlichung von Wolfgang Zapf (Wandlungen der deutschen Elite: Ein Zirkulationsmodell deutscher Führungsgruppen 1919 - 1961, München 1965) mit fehlender „Elitezirkulation“ bezeichnet. Vgl. dazu auch Dieter Ziegler, Kontinuität und Diskontinuität der deutschen Wirtschaftselite 1900 bis 1938, in: ders. (Hg.), Großbürger und Unternehmer, Göttingen 2000, 31-35, hier 40 ff. und Paul Erker, Einleitung: Industrie-Eliten im 20. Jahrhundert, in: Paul Erker/Toni Pierenkemper, Deutsche Unternehmer zwischen Kriegswirtschaft und Wiederaufbau. Studien zur Erfahrungsbildung von Industrie-Eliten (Quellen und Darstellungen zur Zeitgeschichte 39), München 1999, 1- 18, hier 14 ff.

²⁸ Zu nennen sind die Vorstandsmitglieder Schröter (sein Vater war Hausdiener), Schlitter (Vater Landposthalter), Blinzig (Vater Schlosser), Rösler (Vater Handschuhmachermeister), Rummel (Vater Landwirt und Bierbrauer), Wintermantel (Vater Posthalter) und Janberg (Vater Metzger).

²⁹ So z. B. die Vorstände Gustav Schröter, Elkan Heinemann, Hans Rummel, Fritz Wintermantel.

chen Verlauf für den späteren Aufstieg in den Vorstand der Deutschen Bank. Allerdings verliert die bis zur Stichprobe 1929 dominante, weil früher übliche Banklehre zunehmend an Bedeutung. Für dieses Jahr ist auch der interessante Unterschied zwischen den Vorständen der Deutschen Bank und der Disconto-Gesellschaft hinsichtlich Herkunft und Ausbildungsweg anzumerken: In den Stichproben der Jahre 1929 und 1939 entfallen bei einem Gesamtvolumen von 20 Vorständen auf die Gruppe der Deutsch-Bankiers fünf Fälle mit Studium/Promotion und acht (zehn) Fälle mit einer Lehre; dem stehen bei der Disconto-Gesellschaft vier Personen mit Studium/Promotion und drei mit einer Lehre gegenüber. Im internen Vergleich des Jahres 1929 schneiden die Vorstände der Disconto-Gesellschaft mit einem Ausbildungs-Verhältnis von 3 : 2 (Studium : Lehre) gegenüber zu den Vorständen der Deutschen Bank mit einem solchen von 2 : 5 deutlich besser ab.

Bei der Stichprobe für das Jahr 1957 überwiegen zum ersten Mal die Akademiker (vor allem die Juristen) im Vorstand des Kreditinstituts (63,7%). Mit einer kaufmännischen Lehre schufen nur zwei spätere Vorstände im Stichjahr 1919 bzw. ein Vorstand im Stichjahr 1929 die Voraussetzung für ihren Aufstieg. Im Jahr 1957 hatten nur noch vier Vorstandsmitglieder (Hermann J. Abs, Fritz Gröning, Heinz Osterwind und Jean Baptist Rath) mit einer Banklehre Karriere gemacht (36,3%). Mit Ausnahme von Karl Ritter von Halt, der Staatswissenschaften studierte und darin auch promovierte, sowie Walter Tron, der sein Nationalökonomie-Studium ebenfalls mit der Promotion abschloß, haben alle anderen Vorstandsmitglieder Jura studiert.³⁰ Abschließend sei angemerkt, daß der jeweilige Prozentsatz derjenigen Vorstände, die im Ausland gearbeitet und dort entsprechende Erfahrung gesammelt haben, angesichts des ursprünglichen Unternehmenskonzeptes, sich der Finanzierung des Auslandsgeschäftes zu widmen, bei allen Stichproben vergleichsweise gering ausfällt.

Adoleszente Prägephase oder Berufslaufbahn als generationeller Faktor?

Die bisherige Betrachtung orientierte sich an den sozio-demographischen Daten, wie Geburtsjahr, erreichtes Lebensalter, Herkunft und Ausbildungsweg, der vier Vorstands-Stichproben, ohne daß damit eine Antwort auf die zentrale Frage gefunden wurde, ob die untersuchten Vorstandsgruppen als ‚Generationen‘ anzusehen sind. Inwieweit im Selbstverständnis der historischen Akteure ein ‚Generationsbewußtsein‘ bzw. ein ‚Generationsgefühl‘ existierte, wäre nur durch eine umfangreiche Auswertung der entsprechenden Ego-Dokumente zu klären.³¹ Hier soll dagegen rein formal die ‚Prägephase‘ der jeweiligen Personen in Verhältnis zur Karriere im Unternehmen gesetzt werden. Die getroffene Auswahl der vier Vorstands-Stichproben stellt nämlich zunächst eine ‚zufällige‘ Versammlung bestimmter Geburtsjahrgänge dar. Erst die Betrachtung der Adoleszenzzeit der Vorstände, also das „Alter von etwa 15 bis 25 Jahren“,³² in dem sich die heranreifenden Personen mit der politischen, sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Situation ihrer Zeit auseinandersetzen

³⁰ Ähnliche Ergebnisse zeitigte die Analyse von Dieter Ziegler, Strukturwandel und Elitenwechsel im Bankwesen 1900-1957, in: Berghahn/ Unger/ Ziegler (Hg.), Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert, 187-218, hier 214 ff.

³¹ Die in den schriftlichen Kurzbiographien des HADB vorfindbaren soziodemographischen Lebensdaten der einzelnen Vorstandsmitglieder reichen nicht aus, um hier detaillierte Erkenntnisse über die adoleszente Sozialisation während Schulzeit, Lehre oder Studium, ferner über die Entwicklung von Karriere- und Aufstiegsvorstellungen oder die Auswirkungen der Rekrutierungsregeln der Banken auf den Einzelnen zu ermitteln (siehe HADB Kurzbiographien („Blaues Buch 2“). Zusammenfassungen der Lebensläufe wichtiger Vorstandsmitglieder finden sich bei Ernst Wilhelm Schmidt, Männer der Deutschen Bank bzw. der Disconto-Gesellschaft, Düsseldorf 1957.

³² Fritz Redlich, 48.

mußten, wodurch die wesentlichen Grundlagen für ihre eventuelle Differenzierung von ihren Altersgenossen und eine Homogenisierung für den weiteren Lebens- und Berufsweg gelegt werden, kann zu einer Aussage darüber führen, ob innerhalb der Vorstände jeweils auch eine generationelle Gruppe auszumachen ist.

Aus dem Generationenbegriff läßt sich ableiten, daß die in dem genannten Zeitraum vorherrschenden, sehr unterschiedlichen politisch-gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und kulturellen Strömungen den hier betrachteten Personenkreis während des Heranwachsens hinsichtlich ihrer mentalen und habituellen Disposition nachhaltig prägen, ganz abgesehen von den schichtspezifischen Vorkonditionierungen zu Berufswahl und Karriere insbesondere innerhalb des Groß- und Bildungsbürgertums. Mit der Aufnahme einer Banklehre oder eines akademischen Studiums, ggf. mit anschließender Promotion, und nachfolgendem Berufseinstieg wird aus diesem Blickwinkel die juvenile Lebenserfahrung – anfangs bestimmt durch Elternhaus, Schulfreunde und das erlangte Bildungsniveau – durch die sachlichen Zwänge der Arbeitswelt dauerhaft überformt. Arbeitsrhythmus und Hierarchien disziplinieren, das Vorbild der Vorgesetzten bzw. Vorstände vermittelt praxisorientierte Richtlinien für Arbeitsethos und die Ausbildung von Sekundärtugenden wie Fleiß, Ordnung, Pünktlichkeit, Genauigkeit, Zuverlässigkeit und Einordnung. Kodifizierte Geschäftsprinzipien und informelle Organisationsgrundsätze sowie die ungeschriebenen, jedoch grundsätzlich zu beachtenden Verhaltensregeln – zusammenfassend oft als ‚Stil des Hauses‘ bezeichnet – setzten formale und informelle Maßstäbe für die Adaption gewünschter Verhaltensweisen. Die Ausrichtung von Mentalität, Werthaltung und Handlungsweisen der Bank-Nachwuchskräfte erfolgt somit über erzieherische bzw. lenkende Maßnahmen wie auch über das Setzen von Belohnungs-Anreizen. Nicht zuletzt regen auch gesellschaftliche Stellung und Habitus der Direktoren bzw. Vorstände zum Nacheifern an. Der ‚gute Name‘ der Bank als Ausdruck ihrer Geltung innerhalb der Branche und/oder innerhalb des gesamten Wirtschaftsgefüges verleiht den jungen Bankangestellten im Vergleich zu den in anderen Berufszweigen tätigen Personen des gleichen Alters eine besondere Position.³³ Die Ausbildungszeit entwickelt neben Wissen und Können vor allem die vorhandenen Persönlichkeitsmerkmale fort, so daß die ‚Nachwuchs-Eliten‘ in ‚ihrer Bank‘ entsprechend dem Organisationszweck konditioniert und integriert werden.³⁴ Zur Darstellung der zeitlichen Beziehung zwischen Prägephase und Beginn der Bankkarriere der späteren Vorstände bietet es sich an, für die vier Stichproben das Ende der Prägephase zu ermitteln und mit dem Eintrittsjahr in die Bank zu vergleichen (Tabelle 2).

³³ Dies läßt sich z. B. anhand der Lebensläufe von Rösler, Rummel und Wintermantel belegen, die sich alle aus kleinen Verhältnissen hocharbeiteten und aus Fortkommensgründen schon in jungen Jahren eine Bankkarriere anstrebten (nach den biographischen Daten im HADB). Für Oscar Schlitters Übergang vom Warengeschäft zum Bankgeschäft „war die damals allgemein herrschende Ansicht maßgeblich, daß die Bankkaufleute die Elite der Kaufmannschaft darstellten, und daß der, der zum Bankfach übertrete, damit einer von denen werde, die den Marschallstab im Tornister tragen.“ Vgl. Maximilian Müller-Jabusch, Oscar Schlitter, 6. Lesenwert sind in diesem Zusammenhang auch die Ausführungen Arthur von Gwinners über seine Lehr- und Wanderjahre (Arthur von Gwinner, Lebenserinnerungen, Frankfurt am Main 1992, 29 ff).

³⁴ Das neuere Schrifttum zu Unternehmensführung und Unternehmenspolitik erläutert diesen Sachverhalt sinngemäß so, daß es die Ziele der Organisationsbildung und -entwicklung über eine Ausdifferenzierung von Stellenrollen erreicht wird. Die Selektion von Leitungspersonal erfolgt über die Verwendung von Inklusions- bzw. Exklusionsmechanismen, so daß „Großorganisationen ihre Organisationszwecke über die Ausdifferenzierung von Karrierestrukturen zu erreichen suchen, mit denen sie das gewünschte Verhalten von Stelleninhabern unabhängig von deren je persönlicher Motivlage sicherstellen wollen“. Vgl. Wilhelm Bartmann und Werner Plumpe, Gebrochene Kontinuitäten? Anmerkungen zu den Vorständen der I.G.-Farbenindustrie AG-Nachfolgegesellschaften 1952-1990, in: Berghahn/Unger/Ziegler (Hg.), Die deutsche Wirtschaftselite, 153-186, hier 154 und Fußnoten 6 und 8.

Tabelle 2: Vergleich des Endes der Prägephase mit dem Berufsbeginn/Eintritt in der Bank

Geburtsjahre	Namen der Vorstände	Ende Prägephase	Eintritt in Bank	Eintrittsalter	Delta
1. Vorstand Deutsche Bank 1919					
1852	Schröter, Gustav	1877	1876	24	-1
1857	Mankiewitz, Paul	1882	1879	22	-3
1858	Millington-Herrmann, P.	1883	1895	37	12
1859	Heinemann, Elkan	1884	1886	27	2
1862	Michalowsky, Carl	1887	1900	38	13
1868	Schlitter, Oscar	1893	1912	44	19
1869	Wassermann, Oscar	1894	1912	43	18
1877	Stauß, Emil Georg von	1902	1900	23	-2
Durchschnittswerte				32	
2. Vorstand Deutsche Bank und Disconto-Gesellschaft 1929					
1868	Schlitter, Oscar	1893	1912	44	19
1869	Wassermann, Oscar	1894	1912	43	18
1869	Blinzig, Alfred	1894	1894	25	0
1874	Fehr, Selmar	1899	1899	25	0
1877	Stauß, Emil Georg von	1902	1900	23	-2
1882	Bonn, Paul	1907	1909	27	2
1887	Kehl, Werner	1912	1919	32	7
1868	Boner, Franz	1893	[1907]	[39]	14
1869	Solmssen, Georg	1894	[1900]	[31]	6
1871	Frank, Theodor	1896	[1904]	[33]	8
1873	Mosler, Eduard	1898	[1904]	[31]	6
1880	Schlieper, Gustav	1905	[1902]	[22]	-3
Durchschnittswerte				31	
3. Vorstand Deutsche Bank 1939					
1880	Kiehl, Johannes	1905	1906	26	1
1880	Kimmich, Karl	1905	1933	53	28
1882	Rummel, Hans	1907	1921	39	14
1882	Wintermantel, Fritz	1907	1902	20	-5
1887	Rösler, Oswald*	1912	[1908]	21	-4
1889	Sippell, Karl*	1914	1918	29	4
1891	Ritter von Halt, Karl	1916	1935	44	19
1901	Abs, Hermann Josef	1926	1938	37	12
Durchschnittswerte				34	
4. Vorstand Deutsche Bank 1957					
1881	Rath, Jean Baptist	1906	1919	38	13
1891	Bechtolf, Erich	1916	1922	31	6
1893	Frowein, Robert	1918	1920	27	2
1894	Plassmann, Clemens	1919	1940	46	21
1899	Tron, Walter	1924	1929	30	5
1901	Abs, Hermann Josef	1926	1938	37	12
1902	Gröning, Fritz	1927	1922	32	-5
1905	Osterwind, Heinz	1930	1924	25	-6
1909	Janberg, Hans	1934	1936	27	2
1909	Klasen, Karl	1934	1935	26	1
1910	Ulrich, Franz Heinrich	1935	1941	31	6
Durchschnittswerte				32	

Aus Tabelle 2 lassen sich folgende allgemeinen Aussagen ableiten: (1) Neun Vorstände erlebten aufgrund ihres frühen Eintritts in eine Bank einen Teil ihrer Prägephase bereits im beruflichen Um-

feld. Acht Vorstände begannen ihre Bankkarriere mit dem Ende oder nur 1 bis 2 Jahre nach dem Ende der Prägephase (alle Vorstände mit einem Delta zwischen 0 und 2). Rund 44 % der 39 Vorstände entschied sich also zu einem frühen Zeitpunkt in ihrem Leben für eine Hauskarriere. Innerhalb der vier Stichproben ist dabei kein signifikanter Schwerpunkt festzustellen! (2) Auf der anderen Seite traten insgesamt 14 Vorstände (= rund 36 % der Gesamtmenge) erst nach 12 Jahren oder mehr in die Bank ein, weil sie in allen Fällen in Privatbanken, Provinzialbanken, als Direktoren in Filialen von Großbanken oder in einem anderen Beruf gearbeitet hatten, bevor sie als Quereinsteiger zur Deutschen Bank oder zur Disconto-Gesellschaft stießen. (3) Die Spreizung der Geburtsjahre je Stichprobe variiert bei den Vorständen der Deutschen Bank zwischen rund 20 Jahren (Stichproben 1929 und 1939) und rund 30 Jahren (Stichproben 1919 und 1957) erheblich. Die mit nur 12 Jahren geringste Bandbreite weist die Untergruppe der aus der Disconto-Gesellschaft stammenden Vorstandsmitglieder aus. Hier könnte somit am ehesten eine definitionsgemäße Alterskohorte vermutet werden. (4) Auffallend bei den vier Stichproben ist der geringe Unterschied beim durchschnittlichen Eintrittsalter in die Bank; lediglich die Stichprobe 1939 weicht von diesem Wert leicht ab.

Die einzelnen Stichjahre lassen des weiteren folgende Befunde zu: (5) Beim Vorstand des Jahres 1919 lag das Ende der Sozialisationsphase zwischen 1877 und 1902, sie umfaßte also den Zeitraum des gerade entstandenen Deutschen Reich mit seinen ersten Boom- und Krisenzeiten bis zur Jahrhundertwende, in dem es – wie oben beschrieben – zur Herausbildung von Bank-Aktiengesellschaften kam, deren Geschäftsfeld von Anfang an international ausgerichtet war und die im großen Stil industrielle Investitionen finanzierten. (6) Hingegen verlief die Sozialisation durch Ausbildung und Berufseinstieg beim Vorstand des Jahres 1929 in der Zeit von 1893 und 1912, somit also in der Hochphase des deutschen Kaiserreiches, die trotz einer hierarchischen, in Verwaltung und Militär vorrangig vom Adel geprägten Gesellschaftsordnung für die Angehörigen der bildungs- und wirtschafts-bürgerlichen Schicht vielfältige Aufstiegsmöglichkeiten in Banken, Industrie und Handel bot.³⁵ (7) für das Stichjahr 1939 ist im Grunde ein Ende der Prägephase der Vorstände noch im spätern Kaiserreich zu konstatieren (1905-1916), von dem sich nur Hermann Josef Abs abhebt, der 1925 25 Jahre alt wurde. Auffallend in dieser Stichprobe ist aber die erhebliche Spanne unter den Vorständen, die in der Kennzahl „Delta“, d.h. der Altersdifferenz zwischen dem Abschluss der Prägephase und dem Eintritt in die Bank, liegt, welche zwischen –5 und 28 Jahren reicht. (8) Auch die Stichprobe des Jahres 1957 ist diesbezüglich sehr heterogen. Hier kommt aber noch die Tatsache hinzu, daß die Vorstände dieses Jahres mit einem Zeitraum von 1906-1935 eine heterogene Prägephase abdecken.

Das Generationskonzept kennt zwei zentrale Auswahlkriterien für den Nachweis einer ‚Generati-on‘: das „gemeinsame Alter und der dadurch bedingte Erfahrungs- und Erlebnishorizont einer lebensweltlich verbundenen sozialen Gruppe“.³⁶ Aus den Geburtsjahrgängen in Tabelle 4 für die vier Vorstandsgruppen sind aber in diesem Sinne keine spezifischen Alters-Cluster ersichtlich, so daß

³⁵ Vgl. Werner Conze, Konstitutionelle Monarchie-Industrialisierung-Deutsche Führungsschichten um 1900, in: Hofmann, Hanns Hubert/Franz, Günther (Hg): Deutsche Führungsschichten in der Neuzeit. Eine Zwischenbilanz (Büdingers Vorträge 12), Boppard 1980, 173-201, hier 191 ff.

³⁶ Andreas Schulz, Individuum und Generation-Identitätsbildung im 19. und 20. Jahrhundert, in: GWU 52 (2001), 406 - 414, hier 414.

der darauf aufbauende gemeinsame Erfahrungs- und Erlebnishorizont als nicht gegeben angesehen werden kann. In gleicher Weise ist anhand der von Fritz Redlich apostrophierten „Problem- und Aufgabengemeinschaft“³⁷ zu fragen, ob und ggf. inwieweit es bei einer bzw. allen Vorstandsstichproben während der Adoleszenz oder im frühen Stadium des beruflichen Anfangs zu einer Generationsbildung gekommen ist. Die radikalen Zäsuren der politischen Geschichte Deutschlands im Untersuchungszeitraum konfrontierte die meisten der späteren Bankvorstände (insgesamt 26 Personen) erst während ihres Berufslebens mit einer rasch wechselnden Vielzahl besonderer Probleme und Aufgabenstellungen, die allerdings auch in dieser Phase durchaus gemeinschaftsbildend gewirkt haben dürften. Nur die beiden Vorstandsgruppen der Jahre 1939 (teilweise) und 1957 sahen sich in ihrer Prägephase je spezifischen Aufgaben- und Problemstellungen gegenüber, die sie aller Wahrscheinlichkeit nach enger zusammenrücken ließ. Auch in diesem Fall lassen sich somit keine ausgeprägten Generations-Kohorten feststellen.

In Tabelle 3 wird in einem nächsten Schritt versucht, über den Vergleich des Eintrittsalters der Personen in die Bank mit dem Alter des Aufstiegs in der Führungshierarchie (Sekretariat, Prokurist, Abteilungsdirektor, Filialdirektor, u. ä.) sowie mit dem Alter bei Berufung in den Vorstand gewisse Einblicke in den Lebensweg der vier Vorstandsgruppen zu gewinnen. Wie zu erkennen ist, gibt es für alle Stichproben eine große Koinzidenz der Durchschnittswerte für Eintrittsalter und Alter bei Aufstieg, auch innerhalb der Stichprobe des Jahres 1929; d. h. vom Eintritt in die Bank bis zum Aufstieg dauerte es in der Regel zwei bis drei Jahre. Lediglich das Aufstiegsalter in der Stichprobe 1939 weicht deutlich nach oben ab, was mit der Berufung älterer Vorstandsmitglieder aus politischen Gründen zu erklären ist. Das Durchschnittsalter bei Eintritt in den Vorstand erhöht sich vor allem bei der Stichprobe für das Jahr 1957, weil sich der damalige Vorstand der wiedererstandenen Deutschen Bank aus erfahrenen Weggenossen zusammen setzte, mit deren Hilfe die jetzt wieder notwendigen zentralen Leitungsstrukturen mit formaler, einheitlicher Organisation implementiert werden konnten. In den Stichproben 1919 bis 1939 dauerte es gewöhnlich 11 Jahre vom Aufstiegsbeginn bis zur Berufung in den Vorstand. Die Vorstandsmitglieder Rösler und Sippell in der Stichprobe 1939 machten zunächst Karriere innerhalb der Disconto-Gesellschaft; 1929 traten sie bei der Fusion als stellvertretende Vorstandsmitglieder in die Deutsche Bank ein. Zusammen mit Rummel rückten sie 1933 in den Vorstand der DB nach, als die Vorstände Wassermann, Frank und Schlieper ausschieden.

³⁷ Fritz Redlich, 48.

Tabelle 3: Vorstände nach Eintrittsalter

Geburtsjahr	Name des Vorstandes	Eintritt in DB	Eintrittsalter	Alter bei Aufstieg	Alter bei Berufung in Vorstand
1. Vorstand Deutsche Bank 1919³⁸					
1852	Schröter, Gustav	1876	24	29	54
1857	Mankiewitz, Paul	1879	22	28	41
1858	Millington-Herrmann, P.	1895	37	37	53
1859	Heinemann, Elkan	1886	27	34	47
1862	Michalowsky, Carl	1900	38	38	46
1868	Schlitter, Oscar	1912	(44)	(44)	(44)
1869	Wassermann, Oscar	1912	(43)	(43)	(43)
1877	Stauß, Emil Georg von	1900	23	28	38
Durchschnittswerte			32	35	46
2. Vorstand Deutsche Bank und Disconto-Gesellschaft 1929					
1868	Schlitter, Oscar	1912	(44)	(44)	(44)
1869	Wassermann, Oscar	1912	(43)	(43)	(43)
1869	Blinzig, Alfred	1894	25	33	51
1874	Fehr, Selmar	1899	25	31	49
1877	Stauß, Emil Georg von	1900	23	28	38
1882	Bonn, Paul	1909	27	29	46
1887	Kehl, Werner	1919	32	33	41
Durchschnittswerte			31	34	45
1868	Boner, Franz	[1907]	[39]	[39]	[54]
1869	Solmsen, Georg	[1900]	[31]	[35]	[42]
1871	Frank, Theodor	[1904]	[33]	[34]	[51]
1873	Mosler, Eduard	[1904]	[31]	[31]	[38]
1880	Schlieper, Gustav	[1902]	[22]	[28]	[34]
Durchschnittswerte			31	33	44
3. Vorstand Deutsche Bank 1939					
1880	Kiehl, Johannes	1906	26	28	58
1880	Kimmich, Karl	1933	(53)	(53)	(53)
1882	Rummel, Hans	1921	39	43	51
1882	Wintermantel, Fritz	1902	20	30	51
1887	Rösler, Oswald*	[1908]	[21]	[34]	46
1889	Sippell, Karl*	[1918]	[29]	[31]	44
1891	Ritter von Halt, Karl	1935	(44)	(47)	(47)
1901	Abs, Hermann Josef	1938	(37)	(37)	(37)
Durchschnittswerte			34	39	48

³⁸ *Runde Klammern* (): Wegen des Quereinstiegs in den Vorstand der Deutschen Bank nach einer anderweitigen beruflichen Karriere sind die Altersangaben in den drei Rubriken gleich.

4. Vorstand Deutsche Bank 1957 ³⁹					
1881	Rath, Jean Baptist	1919	38	40	76
1891	Bechtolf, Erich	1922	31	34	66
1893	Frowein, Robert	1920	27	29	64
1894	Plassmann, Clemens	1940	(46)	(46)	(46)
1899	Tron, Walter	1929	(30)	(30)	58
1901	Abs, Hermann Josef	1938	(37)	(37)	(37)
1902	Gröning, Fritz	1922	32	36	55
1905	Osterwind, Heinz	1924	25	31	52
1909	Janberg, Hans	1936	27	44	48
1909	Klasen, Karl	1935	26	36	48
1910	Ulrich, Franz Heinrich	1941	(31)	(31)	47
Durchschnittswerte			32	35	55

Abgesehen von den ‚Quereinsteigern‘ sind bei einer ganzen Reihe der Vorstandsmitglieder annähernd gleichlaufende Karriereintervalle zu beobachten. Das unternehmerische Verhalten dürfte bei allen hier Genannten nicht nur in Abhängigkeit von der beruflichen Sozialisation in der Prägephase, sondern auch durch die fortschreitende individuelle Professionalisierung beim Aufstieg in der Bankhierarchie sowie durch Lernprozesse entsprechend der jeweils zeitgebundenen ökonomischen Erfordernisse verändert bzw. angepaßt worden sein.⁴⁰ Ein wesentlicher Faktor für die langjährige reibungslose Zusammenarbeit ist in dem ‚Vertrauenspotential‘ zu suchen, das sich aufgrund der oben dargestellten Fakten über Herkunft, Ausbildung und Aufstieg der Vorstandsmitglieder in Form sozialer Kompetenz des Einzelnen aufbaute und als „Schlüsselkategorie“ für Entscheidungs- und Kooperationsmuster eine nicht zu unterschätzende Langfristwirkung entfaltete.⁴¹

³⁹ Mit Ausnahme von Fritz Gröning waren alle hier genannten Personen bereits Vorstände in den drei 1952 gegründeten Teil-Instituten Norddeutsche Bank, Rheinisch-Westfälische Bank bzw. Süddeutsche Bank. Das Eintrittsalter in den Vorstand wurde jedoch aus systematischen Gründen bei den nicht in Klammern gesetzten Vorständen auf das Jahr 1957 bezogen, als die Deutsche Bank (in der Bundesrepublik Deutschland) wiedererstand.

⁴⁰ Spezielle Quellen über die interne Zusammenarbeit der Vorstände bzw. des Vorstandes mit dem Aufsichtsrat, über die informellen Netzwerke zwischen den Vorständen, über ihre persönlichen Verbindungen zu Vorständen von Industrie-Unternehmen, bei denen Aufsichtsratsmandate existieren, und nicht zuletzt über die gesellschaftlichen Beziehungskreise wären für die Abstützung dieser Aussage hilfreich. Eine bemerkenswerte Studie generalisierender Art über solche fragilen sozialen Handlungs- und Interaktionssysteme mit ihren spezifischen Interessen und Kommunikationsnetzwerken haben jüngst Martin Fiedler und Bernhard Lorentz (Kontinuitäten in den Netzwerkbeziehungen der deutschen Wirtschaftselite zwischen Weltwirtschaftskrise und 1950, in: Volker Berghahn u. a. (Hg.), Die deutsche Wirtschaftselite, 51-74) auf Basis umfangreicher Datenerhebungen zur „Kommunikationsstruktur einer Einflußelite als ein wesentliches Merkmal ihrer sozialen Konfiguration“ (ebenda, 53) vorgelegt. Allgemein zum mikropolitischen Untersuchungsansatz Dietmar Süß, Mikropolitik und Spiele: Zu einem neuen Konzept für die Arbeiter- und Unternehmensgeschichte, in: J.-O. Hesse u. a. (Hg.), Kulturalismus. Neue Institutionenökonomie oder Theorievielfalt, Essen 2002, 117-136.

⁴¹ Vgl. dazu die Ausführungen zu dem neu entdeckten ‚Produktionsfaktor‘ die Ausführungen von Martin Fiedler, Vertrauen ist gut, Kontrolle ist teuer: Vertrauen als Schlüsselkategorie wirtschaftlichen Handelns, in: GG 27 (2001), 576-592. Ein empirisches Beispiel dafür ist die Vorstands-Berufung von Clemens Plassmann im Jahre 1940 sowie der 1941 erfolgte Eintritt von Franz Heinz Ulrich in die Deutsche Bank, beides initiiert und gefördert durch Hermann Josef Abs (siehe Lothar Gall, Gall, Lothar: A man for all seasons? Hermann Josef Abs im Dritten Reich, in: ZUG 43 (1998), 123-175, hier 130 f. bzw. 126). Ersterer wurde 1952 Vorstand der neu errichteten Rheinisch-Westfälischen Bank in Düsseldorf, letzterer übernahm 1952 eine gleiche Position in der Norddeutschen Bank in Hamburg, so daß Abs, der selbst dem Vorstand der Süddeutschen Bank in Frankfurt am Main angehörte, über diese beiden Vertrauten (und ab 1955 mit Hilfe der zwischen den drei Teilinstituten abgeschlossenen Pool-Verträge) die Geschäftspolitik zu steuern und die internen Vorgänge zu kontrollieren vermochte, was ganz nebenbei sicherlich auch zur Vermeidung von Transaktionskosten geführt hat.

Als möglicher Indikator für dieses durch Lern- und Anpassungsprozesse beim Aufstieg innerhalb der Bankhierarchie akkumulierte persönliche bzw. sachliche Vertrauenskapital der Vorstands- ‚Generationen‘ sei hier auf die Tatsache hingewiesen, daß sich im Jahre 1927 unter den „25 Einzelpersonen mit der höchsten Zentralität im Elitenetzwerk“⁴² insgesamt drei Vorstände der Deutschen Bank (Paul Millington-Herrmann [Vorstand 1911 – 1928, Mitglied des Aufsichtsrates 1929 – 1932 und 1934] und die nach der Fusion im Jahr 1929 weiterhin amtierenden Vorstandsmitglieder Oscar Schlitter und Emil Georg von Stauß) sowie drei Geschäftsinhaber der Disconto-Gesellschaft (Eduard Mosler, Georg Solmssen und Arthur Salomonsohn) befanden; letzterer war in der Zeit von 1895 bis 1929 ein bedeutendes Führungsmittglied der Disconto-Gesellschaft und – obwohl kein Befürworter der Zusammenlegung mit der Deutschen Bank – im Jahr 1929 noch kurzfristig Vorstand des neuen Großinstituts. Für das Jahr 1938 werden in der analogen Netzwerk-Rolle immerhin noch drei Vorstandsmitglieder der Deutschen Bank genannt: Emil Georg von Stauß, Karl Kimmich und Johannes Kiehl; letztere finden sich auch in der Vorstandsstichprobe des Jahres 1939 wieder. Die genannten Personen repräsentierten nach außen „die besondere Machtstellung der Banken als Informationsbroker, Kreditgeber und Kapitaleigner bzw. betonen die Kontrollfunktion“⁴³, nach innen überzeugten sie mit ihren herausragenden geschäftlichen und sozialen Kommunikationsfähigkeiten die übrigen Mitglieder der hier betrachteten historischen Bank-Elite und gestalteten auf diese Weise die intra- und intergenerationelle Balance.⁴⁴

In dieser Tradition stand auch Emil Georg von Stauß, der nach seinem Übertritt in den Aufsichtsrat der Deutschen Bank im Jahre 1932 eine politisch-wirtschaftliche Rolle als Mittler zwischen der Bank, den politischen Gremien des NS-Regimes und den von ihm betreuten Schlüsselindustrien übernommen hatte. Hierbei kamen ihm seine jahrzehntelangen Erfahrungen zu in- und ausländischen Regierungen, aber auch seine „Zentralität im Elitenetzwerk“⁴⁵ zustatten. Nicht vergessen werden darf in diesem Zusammenhang das vielfältig vermittelnde Wirken Hermann J. Abs', als er in der Nachfolge Gustaf Schliepers für das gesamte Auslandsgeschäft mit der aggressiven Expansionspolitik des Dritten Reiches 1939 – 1942 konfrontiert wurde. Nach dem Zweiten Weltkrieg war er 1948 an der Errichtung der Bank deutscher Länder beteiligt und gründete im gleichen Jahr die Kreditanstalt für Wiederaufbau. Eine politische Meisterleistung gelang ihm im Jahr 1953 mit dem Abschluß des Londoner Schuldenabkommen, das die Kreditwürdigkeit Deutschlands wiederherstellte. Die Krönung seines Wirkens war sicherlich die 1957 realisierte Rezentralisierung der Deutschen Bank, die mit Geschick und Diplomatie in jahrelangen Verhandlungen mit den Gremien der Militärregierungen bzw. der politischen Führung der Bundesrepublik Deutschland erreicht wurde.⁴⁶

Von geringerer Bedeutung für den inneren Zusammenhalt scheint die Tatsache gewesen zu sein, daß ein Vorstand aus der Stichprobe 1939 (Karl Ritter von Halt) und insgesamt 4 Vorstände der Stichprobe 1957 (Erich Bechtolf, Robert Frowein, Clemens Plassmann und Walter Tron) der soge-

⁴² Vgl. die Tabelle bei Martin Fiedler/Bernhard Lorentz, Kontinuitäten in den Netzwerkbeziehungen der deutschen Wirtschaftseliten, in: Dieter Ziegler (Hg.), Großbürger und Unternehmer, Göttingen 2000, 51-74, hier 65.

⁴³ Ebenda, 54.

⁴⁴ Eine prägnante Beschreibung findet sich bei Maximilian Müller-Jabusch, Oscar Schlitter, 93 ff.

⁴⁵ Siehe dazu Harold James: Die Deutsche Bank und die Diktatur, 352 ff.

⁴⁶ Die Einzelheiten sind bei Carl-Ludwig Holtfrerich, Die Deutsche Bank vom Zweiten Weltkrieg über die Besatzungsherrschaft, 526 ff. nachzulesen.

nannten „jungen Frontgeneration“ (= zwischen 1890 und 1900 Geborene) zuzurechnen waren; 5 weitere Vorstände (Hermann J. Abs, Fritz Gröning, Heinz Osterwind, Hans Janberg und Karl Klassen) zählten nach dieser Einteilung zur „Kriegsjugendgeneration“ (= zwischen 1900 und 1910 Geborene)⁴⁷, der „in ihrer eigenen Perspektive die ‚Bewährung‘ an der Front versagt geblieben war“.⁴⁸ Ritter von Halt meldete sich bei Ausbruch des Ersten Weltkriegs als Kriegsfreiwilliger und wurde 1917 mit dem bayerischen Militär-Max-Josef-Ritterorden ausgezeichnet, der ihn fortan zur Führung des Adelsprädikats berechtigte. Clemens Plassmann diente im 13. Infanterie-Regiment, so daß er erst nach Kriegsende sein Studium mit der Promotion zum Dr. jur. abschließen konnte. Über eine Kriegsteilnahme von Erich Bechtolf sowie Walter Tron ist nichts bekannt.⁴⁹ Obwohl also die Vorstände der Stichproben 1929 und 1939 zu einer Zeit im Amt waren, die jede bekannte Erfahrungsdimension sprengte, konnten sie sich offenbar doch den kontingenten Angeboten völkisch-rassistischer Sinndeutung der deutschen Geschichte durch den aufkommenden Nationalsozialismus weitgehend entziehen, so daß die persönlichen Eindrücke ihres individuellen Lebensweges während der Prägephase nicht „in die Kategorien und Wertemuster einer ‚politischen Generation‘“ eingebunden wurden.⁵⁰ Außer Ritter von Halt und Karl Kimmich, dessen Name im Zusammenhang mit der „Arisierung“ jüdischer Unternehmen am häufigsten in Erscheinung trat, war keiner der Vorstände des Jahres 1939 politisch exponiert oder Mitglied der NSDAP. Im Falle der Vorstände Abs, Bechtolf, Rösler und Plassmann trug vermutlich die starke konfessionelle Bindung an die katholische Kirche wesentlich dazu bei, daß sie Distanz zur Partei und ihren politischen Zielsetzungen wahrten.⁵¹

Kontinuität oder Wandel im Vorstand der Deutschen Bank?

Zur Überprüfung der hier gestellten Frage wird für jedes Vorstandsmitglied ein Vergleich der zum jeweiligen Stichprobenjahr absolvierten Jahre im Vorstand mit der Gesamtdauer der Vorstandstätigkeit sowie dem Alter bei Ausscheiden aus dem Vorstand angestellt (siehe Tabelle 4).⁵²

Tabelle 4: Tätigkeitsdauer im Vorstand mit Austrittsalter und Alter im Stichprobenjahr

Geburtsjahr	Name des Vorstandes	Vorstand ab	Vorstand bis	Dauer zum Stichjahr	Alter bei Austritt	Aufsichtsrat-Mandat
1. Vorstand Deutsche Bank 1919						
1857	Mankiewitz, Paul	1898	1923	21	66	
1852	Schröter, Gustav	1906	1925	13	73	AR (4)
1859	Heinemann, Elkan	1906	1923	13	64	
1862	Michalowsky, Carl	1908	1927	11	65	AR (5)
1858	Millington-Herrmann, P.	1911	1928	8	70	
1868	Schlitter, Oscar	1912	1932	7	64	

⁴⁷ Siehe dazu die Ausführungen bei Ulrich Herbert, Best, 43.

⁴⁸ Michael Wildt, 25; siehe ferner ebenda, 41 ff.

⁴⁹ Angaben nach den biographischen Daten über diese Personen im HADB.

⁵⁰ Michael Wildt, 42. Von 84 Filialdirektoren der Deutschen Bank waren gegen Kriegsende 44 Mitglied in der Partei, jedoch waren sie aufgrund des politischen Drucks alle erst nach 1933 beigetreten. Vgl. Harold James: Die Deutsche Bank und die Diktatur, 394.

⁵¹ Nach den Biographien im HADB.

⁵² In der letzten Spalte sind-soweit zutreffend - zusätzlich die nach dem Ausscheiden aus dem Vorstand wahrgenommenen Mandate im Aufsichtsrat vermerkt. Legende der Kürzel: ARV = Aufsichtsratsvorsitz; AR = Aufsichtsrat-Mitglied. Die Zahl in Klammern nennt die Zeitdauer des Mandats.

1869	Wassermann, Oscar	1912	1933	7	64	
1877	Stauß, Emil Georg von	1915	1932	4	55	
Durchschnittswerte				11	65	
2. Vorstand Deutsche Bank und Disconto-Gesellschaft 1929						
1868	Schlitter, Oscar	1912	1932	17	64	ARV (5)
1869	Wassermann, Oscar	1912	1933	17	64	
1877	Stauß, Emil Georg von	1915	1932	14	55	AR (10)
1869	Blinzig, Alfred	1920	1934	9	65	
1874	Fehr, Selmar	1923	1930	6	56	AR (1)
1882	Bonn, Paul	1928	1930	1	48	
1887	Kehl, Werner	1928	1932	1	45	
Durchschnittswerte				9	57	
1868	Boner, Franz*	1929	1932	7	64	AR (1)
1869	Solmssen, Georg*	1929	1934	18	65	AR (2)
1871	Frank, Theodor*	1929	1933	7	64	
1873	Mosler, Eduard*	1929	1939	18	68	ARV (1)
1880	Schlieper, Gustav*	1929	1937	15	57	
Durchschnittswerte				13	64	
3. Vorstand Deutsche Bank 1939						
1887	Rösler, Oswald*	1933	1945	6	58	ARV (3)
1889	Sippell, Karl*	1933	1945	6	56	
1880	Kimmich, Karl	1933	1942	6	62	ARV (2)
1882	Rummel, Hans	1933	1945	6	63	
1882	Wintermantel, Fritz	1933	1945	6	63	
1880	Kiehl, Johannes	1938	1944	1	64	
1891	Ritter von Halt, Karl	1938	1945	1	54	
1901	Abs, Hermann Josef	1938	1967	1	66	
Durchschnittswerte				4	61	
5. Vorstand Deutsche Bank 1957						
1901	Abs, Hermann Josef	1938	1967	19	66	ARV (9)
1894	Plassmann, Clemens	1940	1960	17	66	
1891	Bechtolf, Erich	1942	1959	15	68	ARV (7)
1893	Frowein, Robert	1943	1958	14	65	
1881	Rath, Jean Baptist	1952	1958	5	77	
1899	Tron, Walter	1952	1962	5	63	
1909	Klasen, Karl	1952	1969	5	60	
1910	Ulrich, Franz Heinrich	1952	1976	5	66	
1902	Gröning, Fritz	1953	1968	4	66	AR (3)
1905	Osterwind, Heinz	1953	1971	4	66	ARV (7)
1909	Janberg, Hans	1957	1970	0	61	
Durchschnittswerte				8	66	

Die Übersicht vermittelt einen Eindruck von der langen Nachwirkung des 19. Jahrhunderts im Vorstand der Deutschen Bank des 20. Jahrhunderts.⁵³ Der Vergleich der durchschnittlichen Tätigkeitszeit im Vorstand zum jeweiligen Stichjahr zeigt innerhalb der vier Vorstandsgruppen erhebliche Unterschiede. Am längsten waren die Geschäftsinhaber der Disconto-Gesellschaft (und ab 1929 Vorstandsmitglieder der Deutschen Bank) in ihrer Position (13 Jahre); auf eine ähnlich lange durchschnittliche Amtszeit (11 Jahre) kommen die Vorstände in der Stichprobe des Jahres 1919. Die Stichprobe 1939 weist im Gegensatz dazu nur einen relativ kurzen durchschnittlichen Tätigkeitszeitraum von 4 Jahren aus. Die durchschnittliche Amtszeit des Deutsche-Bank-Vorstandes in den Stichproben der Jahre 1929 und 1957 liegen dazwischen und ähneln sich (9 bzw. 8 Jahre). Ausreißer im Hinblick auf die Gesamtlänge der Vorstandstätigkeit sind Paul Bonn und Werner Kehl: Ersterer mußte aufgrund seiner Verantwortung für große Verlusten im Osthandel bereits 1930 den Vorstand der Deutschen Bank verlassen; letzterer schied nach nur vier Jahren Vorstandstätigkeit wegen eines Veruntreuungsdelikts in der Filiale Düsseldorf (die sogenannte „Affäre Schäfer“), für die er zuständig war, aus dem Vorstand aus. Eine Besonderheit ist auch das hohe Lebensalter von Jean Baptist Rath bei der Beendigung seines Vorstandsmandats: Er gelangte erst nach dem Zweiten Weltkrieg über den Vorstand eines der Nachfolgeinstitute der DB, die Rheinisch-Westfälischen Bank (1952 – 1957), noch für ein Jahr – gewissermaßen als ‚elder statesman‘ - in den Vorstand der 1957 wiedervereinigten Deutschen Bank (1957 – 1958).

Zwischen den Jahren 1932 und 1937 setzte ein beschleunigter Generationswechsel ein, was sich auf die Vorstandszusammensetzung in der Stichprobe für 1939 auswirkte. Ein Vorstandsmitglied (Schlieper) verstarb in diesem Zeitraum, drei Vorstände (Schlitter, Boner, Blinzig) schieden wegen Erreichens der Altersgrenze aus. Emil Georg von Stauß mußte sich bereits im Jahr 1932 nach dem Spekulationsskandal um die Patzenhofer-Schultheiß-Brauerei in Berlin⁵⁴ aus dem Vorstand zurückziehen. Opfer der durch das nationalsozialistische Regime forcierten generellen „Entjudung“⁵⁵ der Spitzenpositionen in der deutschen Wirtschaft wurde im Falle der Deutschen Bank Georg Solmssen (1934), obwohl er zu diesem Zeitpunkt ohnedies die Altersgrenze erreicht hatte. Die beiden Vorstände Theodor Frank und Oscar Wassermann traten schon 1933 nach der Machtergreifung Hitlers nicht aufgrund des allgemeinen Drucks auf Führungskräfte jüdischer Herkunft, sondern aus eigenem Antrieb zurück – so die offizielle Historiographie der Deutschen Bank.⁵⁶

Der 1938 als Personalverantwortlicher in den Vorstand berufene Karl Ritter von Halt, zuvor Personalchef im Bankhaus Aufhäuser in München, trat bereits 1935 als sogenanntes „politisches“ Mitglied in die zweite Führungsebene der Deutschen Bank ein. Seine zentrale Aufgabe als Personalchef

⁵³ Die Personen in der Tabelle sind pro Stichjahr aufsteigend nach dem Jahr ihrer Berufung in den Vorstand sortiert. Die zeitweilige Unterbrechung der Vorstandstätigkeit aufgrund des Kriegsendes, der Entnazifizierung bzw. der in Gefangenschaft sowie die nach dem Krieg in inoffizieller Position verbrachten Zeiten wurde bei der Berechnung der Tätigkeitsdauer nicht berücksichtigt; ebenso wurde auf eine zusätzliche funktionale Differenzierung der Stichproben im Hinblick auf die von den einzelnen Vorständen ausgeübten Tätigkeiten innerhalb der Deutschen Bank - Vorstand, Sprecher des Vorstandes - aus Platzgründen verzichtet.

⁵⁴ Siehe hierzu Fiedler, Martin: Netzwerke des Vertrauens. Zwei Fallbeispiele aus der deutschen Wirtschaftselite, in: Dieter Ziegler (Hg.), Großbürger und Unternehmer, Göttingen 2000, 93-115, hier 96 ff.

⁵⁵ Siehe dazu Dieter Ziegler, Wirtschaftsbürgerliche Elite, 16 f.; ders., Kontinuität und Diskontinuität, 90.

⁵⁶ Angaben nach den HADB-Biographien. Tatsächlich handelte es sich um die Verdrängung dieser beiden Vorstandsmitglieder auf Druck der NSDAP. Vgl. hierzu auch die Ausführungen zu diesem Thema bei Harold James: Die Deutsche Bank und die Diktatur, 335; Ludolf Herbst/Thomas Weihe (Hg.), Commerzbank, 51 ff.

war es, den Vorstand gegen Angriffe jeglicher Art von außen seitens der Parteizentrale bzw. der Parteigliederungen der NSDAP so weit wie möglich zu schützen, aber auch internen Auseinandersetzungen von Parteiangehörigen in den Reihen der eigenen Mitarbeiter zu begegnen, was ihm als angesehenem NSDAP-Funktionär auch gelang. Aus ähnlichen Gründen wurde im Jahr 1940 Heinrich Hunke und im Jahr 1943 Robert Frowein, seit 1939 Leiter der Filiale Frankfurt am Main und 1939 – 1940 im Militärdienst (Oberstleutnant der Reserve), in den Vorstand berufen.⁵⁷ Beide waren Mitglied der NSDAP (Beitritt Hunke 1928, Frowein 1936) und dienten dazu, das ‚politische Gleichgewicht‘ innerhalb des Bank-Vorstandes auszutarieren, um die ständigen Parteiangriffe zu kanalisieren.

Vordergründig führte der radikale politische Umbruch nach der bedingungslosen Kapitulation des Dritten Reiches im Jahre 1945 und des sich unter den Militärregierungen anbahnende Umbau der deutschen Wirtschaft ab 1946 auch bei der Deutschen Bank zu einem erkennbaren Wandel bei der Besetzung des Vorstandes. Obwohl im Vergleich zum Vorstand im Jahr 1939 in der Stichprobe 1957 bis auf Hermann J. Abs nur neue Namen auftauchen, läßt sich dennoch eine personelle Kontinuität feststellen.⁵⁸ Zwar mußten einige der Vorstände bzw. Direktoren der zweiten Ebene im Jahr 1945 wegen Kriegsereignissen,⁵⁹ ihrer Zugehörigkeit zur NSDAP, Verwicklungen in das NS-Wirtschaftssystem oder Nähe zur NS-Spitze⁶⁰ aus ihren Positionen ausscheiden, aber die Führungselite der Bank blieb trotzdem nach dem Zusammenbruch weitgehend unbehelligt,⁶¹ sieht man einmal von der Zeit der Suspendierung und Entnazifizierung sowie der langjährigen russischen Gefangenschaft zweier Vorstandsmitglieder⁶² und mehrerer Gefangennahmen durch die westlichen Alliierten ab.⁶³ Soweit sie nicht altershalber ihre berufliche Karriere beendeten, setzten aber – wie erwähnt - viele Bankmitglieder der Vorkriegs- bzw. Kriegszeit wie auch viele der Führungskräfte aus der zweiten und dritten Ebene ihre Tätigkeit in den zunächst gegründeten zehn Teilbanken, anschließend in den drei großen Regionalbanken und ab 1957 in dem wiederentstandenen Stammhaus fort.⁶⁴

⁵⁷ Vgl. HADB-Biographien. Ferner Harold James: Die Deutsche Bank und die Diktatur, 392 f.; Dieter Ziegler, Die wirtschaftsbürgerliche Elite, 16.

⁵⁸ Dies galt in hohem Maße ebenso für die Wirtschaftseliten in Westdeutschland insgesamt. Vgl. dazu den (heute als überholt einzuschätzenden) Beitrag von Volker Berghahn, Die Wirtschaftseliten in der Politik der Bundesrepublik, in: Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg (Hg.): Eliten in der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart/Berlin/Köln 1990, 124 ff.

⁵⁹ Sippell wurde 1945 beim russischer Einmarsch in Berlin erschossen, als er seine Sekretärin vor betrunkenen Soldaten schützen wollte.

⁶⁰ Ein Beispiel ist Karl Kimmich, der über die Heirat seines Bruders mit der jüngeren Schwester von Joseph Goebbels eine familiäre Bindung zu der Führungsspitze des Dritten Reiches hatte, und der bei der ‚Arisierung‘ deutscher Unternehmen eine exponierte Position einnahm. Siehe HADB-Biographie.

⁶¹ So findet sich z. B. auf der Liste der industriellen Wehrwirtschaftsführer mit ihrer politischen Klassifizierung kein Vorstandsmitglied der deutschen Bank, obwohl sie Aufsichtsratsmandate in wichtigen Unternehmen der Rüstungsindustrie innehatten und auch bei der Übernahme von Banken in den okkupierten Ländern beteiligt waren. Vgl. dazu Paul Erker, Industrie-Eliten in der NS-Zeit. Anpassungsbereitschaft und Eigeninteresse von Unternehmern in der Rüstungs- und Kriegswirtschaft 1936-1945, Passau 1993, 99 ff.

⁶² Hierbei handelt es sich um die Vorstandsmitglieder Robert Frowein, Oskar Rösler und Karl Ritter von Halt; alle drei wurden durch die Russen verhaftet und durch die sowjetische Militärregierung bis 1948 (Frowein in Frankfurt/Oder) bzw. 1950 (Rösler und von Halt im Konzentrationslager Buchenwald) interniert.

⁶³ Hans Rummel wurde durch die amerikanische Militärregierung im Zuge der allgemeinen Verhaftungswelle gegen leitende Wirtschaftsführer 1945 in Nürnberg verhaftet und bis April 1947 interniert. Hermann J. Abs wurde im gleichen Jahr kurzfristig durch die Engländer verhaftet. Zur Entnazifizierung allgemein Manfred Pohl, Eliten in Wirtschaft und Gesellschaft aus historischer Perspektive, in: VSWG 88 (2001), 48-69, hier 65 f.

⁶⁴ Zu Einzelheiten siehe Carl-Ludwig Holtfrerich, Die Deutsche Bank vom Zweiten Weltkrieg, insbesondere 495 ff.

Ein endgültiger Wandel der tradierten unternehmerischen Denkmuster und Verhaltensweisen in der Deutschen Bank dürfte spätestens im Jahr 1976 eingetreten sein, als Hermann J. Abs, der „große alte Bankier“ des Instituts,⁶⁵ den Aufsichtsratsvorsitz bei der Deutschen Bank abgab. Zu diesem Zeitpunkt verloren sich wohl endgültig die restlichen Spuren jener generationellen Kontinuität, deren mentale und habituelle Prägungen im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts bis zum ersten Dezenium des 20. Jahrhunderts wurzeln. So lange dürften die Grunddispositionen konservativer, vorwiegend deutschlandzentrierter Denk- und Handlungsmuster im Vorstand der Deutschen Bank fortgewirkt haben, auch wenn die Modernisierung der Aufbau- und Ablauforganisation, die Entwicklung neuer Finanzprodukte und die zunehmende Internationalisierung der Geschäfte⁶⁶ vordergründig eine gelungene Anpassung an die sich rapide ändernde Wirtschaftswelt signalisierte.

Fazit

Der hier entwickelte Ansatz versuchte, anhand vier ausgewählter Vorstands-Stichproben der Deutschen Bank zu zeigen, daß die von 1852 bis 1910 reichenden Geburtsjahre nicht geeignet waren, die Herausbildung von Alterskohorten zu befördern, weil vergleichsweise wenige der untersuchten Personen der Wirkung kontingenter politisch-wirtschaftlicher Krisen bzw. gesellschaftlicher Umbrüche während der für die Generationsbildung entscheidenden Prägephase ausgesetzt waren. Solche Ereignisse wirkten erst in der Phase des beruflichen Aufstiegs und nicht zuletzt während ihrer Tätigkeit als Vorstände der Deutschen Bank. Als Ergebnis der vorstehenden Untersuchungen läßt sich somit festhalten: Die in den Tabellen angestellten Vergleiche der verschiedenen Entwicklungsstufen der betrachteten Vorstandsmitglieder bzw. der Vorstandsgruppen sind kein Ersatz für die eigentlich notwendige Klärung der Persönlichkeit und ‚Wertehebel‘ des einzelnen Bankmanagers aufgrund der Sozialisation während Jugendzeit, Ausbildung bzw. Berufseinstieg und der Handlungen im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit. Das zugängliche Informationsmaterial reichte für solche fundierten biographischen Analysen aber nicht aus, so daß für keine der vier Stichproben die Existenz einer signifikanten ‚Generation‘ im Sinne der Begriffsdefinition behauptet werden kann. Dazu sind bei allen vier Vorstandsgruppen die Geburtsjahrgänge, das Eintrittsalter in die Bank, das Aufstiegsalter beim Karrierebeginn und das Alter bei Berufung in den Vorstand zu heterogen. Allenfalls könnte man von *intentional-habituellen Generations-Gemeinschaften* innerhalb der Deutschen Bank sprechen, deren Gruppenbewußtsein nicht nur durch die gleichgelagerten Ausbildungsgänge (Banklehre bzw. Studium, zum Teil mit Promotion) konstituiert wurde, sondern vor allem durch eine im beruflichen Aufstieg internalisierte, dem Bankfach geschuldete spezifische Leistungsethik sowie durch eine tief verwurzelte, preußisch anmutende Verantwortungsethik gegenüber

⁶⁵ Geschichtswissenschaftlich fundierte Biographien über Angehörige der Banken-Elite im 20. Jahrhundert sind bislang noch kaum geschrieben worden. Ob die dazu von Manfred Pohl geäußerte Ansicht „Daß es über Bankiers so wenige Biographien gibt, liegt wohl daran, daß es für den Verfasser einer solchen Biographie bedeutend schwerer ist, sich in die Gedankenwelt eines Bankiers zu versetzen, als in die Lebensweise eines Wallenstein, Bismarck oder Hitler“ (Manfred Pohl, *Vom Bankier zum Manager*, 145) stichhaltig ist, bleibt dahingestellt. Umso gespannter darf man auf die für 2004 angekündigte Biographie von Lothar Gall über Hermann Josef Abs sein. Der Essay von Bernd Baehring (Hermann Josef Abs, in: Lothar Gall (Hg.), *Die großen Deutschen unserer Epoche*, Frechen 2002, 654-666) ist trotz einiger interessanter Einsichten eher ein Portrait des Bankiers im Feuilletonstil.

⁶⁶ Siehe dazu Hans E. Büschgen, *Die Deutsche Bank von 1957 bis zur Gegenwart. Aufstieg zum internationalen Finanzdienstleistungskonzern*, in: Lothar Gall (Hg.), *Die Deutsche Bank 1870-1995*, München 1995, 579-877. Die paradigmatischen Veränderungen in der Unternehmensstrategie der Deutschen Bank zwischen 1980 und 2000 sind jüngst mit wirtschaftsjournalistischem Impetus anhand der vier Sprecher Alfred Herrhausen, Hilmar Kopper, Rolf.-E. Breuer und dem seit 2002 amtierenden Josef Ackermann expliziert worden. Vgl. Friedhelm Schwarz, *Die Deutsche Bank. Riese auf tönernen Füßen*, Frankfurt am Main 2003.

dem Unternehmen wie auch den nationalen Belangen. Diese ‚Generationsgemeinschaften‘ begegneten mit jeweils breit gestreuter, jedoch ‚stimmiger‘ Altersmischung situativ den je besonderen Herausforderungen der Aufgaben- und Problemstellungen in ihrer Zeit und verfolgten aufgrund ihres wachen Geschäftssinns, ihrer in langen Jahren praktischer Tätigkeit im Bankwesen erworbenen beruflichen Erfahrung sowie mit Fortune vor allem die wirtschaftliche Existenz ‚ihres Instituts‘ in wechselndem, schwierigem politischen Umfeld. Auftritt, Sprache, Lebensformen,⁶⁷ formalisierte Verfahrensregeln und generationsübergreifende Netzwerke homogenisierten die einzelnen Vorstandsgruppen und schufen zwischen ihnen im Zeitablauf ein *Generationsgefühl sui generis*.

Es wäre wünschenswert, wenn sich die sozialhistorische Forschung weiterhin solcher Themen annehmen könnte.⁶⁸ Allerdings darf die Schwierigkeit, geeignete Quellen in Firmenarchiven zu finden bzw. uneingeschränkt Zugang zu ihnen zu erhalten, auf keinen Fall unterschätzt werden. Das Denken und Handeln von Bankvorständen ist in ihrem Kern nicht öffentlichkeitswirksam nach außen gerichtet, sondern schätzt die Diskretion ‚privater Interaktionsräume‘ und informeller Beziehungen. Insofern legen die Akteure gewöhnlich wenig Wert darauf, ihr Leben und Wirken prosopographischen Forschungen zugänglich zu machen.⁶⁹ Darüber hinaus bildet das im Vergleich zu andern Ländern in Deutschland exzessive Datenschutzniveau eine ungemein hohe Hürde für die Erhebung geeigneter personenbezogener Daten für die generationelle Forschung in der Sozialgeschichte.

TAGUNGSBERICHT

„Unternehmenskrisen – Unternehmen in Krisenzeiten“

Jahrestagung des Arbeitskreises für Kritische Unternehmens- und Industriegeschichte (AKKU) am 7./8.10.04 im Institut für Soziale Bewegungen, Bochum

Ruth Rosenberger, Universität Trier

Nach mehrfachen Anläufen hatte das Thema „Unternehmenskrisen – Unternehmen in Krisenzeiten“ nun endlich auf die Agenda einer AKKU-Jahrestagung geschafft: Was ist eigentlich eine Unternehmenskrise? Wie wirkt sie sich aus? Was sind Ursachen von Unternehmenskrisen? Brauchen Unternehmen Krisen? Konstruieren sie gar Krisen bewusst? Krisen als Teil der Unternehmensstra-

⁶⁷ Vgl. dazu Andreas Schulz, *Individuum und Generation*, 412.

⁶⁸ Aus Sicht des Verfassers ist eine vergleichende Studie der vorliegenden Art unter Einbeziehung analoger Stichproben der Vorstände von Dresdner Bank und Commerzbank ein erkennbares Forschungsdesiderat.

⁶⁹ So legte das Historische Institut der Deutschen Bank expressis verbis großen Wert darauf, daß die personenbezogenen Informationen in den dem Verfasser zugänglich gemachten Handakten und internen Papieren nicht zur Veröffentlichung freigegeben sind.

ategie? Und wie verhalten sich Unternehmen in der Krise oder in Krisenzeiten? Ist die Krisenbewältigungskompetenz von Unternehmen ein ultimativer Gradmesser für Erfolg, gar für Erfolgsprognosen? Anhand solcher und ähnlichen Fragen galt es, sich einem oder auch mehreren für die Unternehmens- und Wirtschaftsgeschichte fruchtbaren Krisenbegriff(en) anzunähern.

In sieben Beiträgen stellten die angetretenen Referenten – immerhin fast die Hälfte davon Referentinnen – ihre jeweiligen Verwendungen, Ergebnisse und Vorschläge vor. Die Vorgehensweisen waren dabei sehr unterschiedlich. Grob lassen sich die Beiträge zunächst dem Titel der Tagung entsprechend in zwei Gruppen einteilen: zum einen diejenigen, die einen klassisch unternehmenshistorischen Ansatz wählten, indem sie sich in Form von Fallstudien mit Krisen einzelner Unternehmen beschäftigten, was die Mehrzahl tat; und zum anderen diejenigen – mit zwei Beiträgen deutlich in der Unterzahl –, die (allgemeine) Krisenzeiten in den Blick nahmen und nach deren Auswirkungen auf Unternehmen bzw. Unternehmer und deren Verhalten in der jeweiligen Situation fragten.

MANFRED GRUNERT und FLORIAN TRIEBEL (München) eröffneten als Vertreter der ersten Gruppe den Reigen mit dem Beispiel BMW. Unter dem Titel „Vier mal die Neun“ stellten sie die vier wichtigsten Krisen des Unternehmens (1919, 1929, 1959, 1999) zusammen und versuchten damit eine „erweiterte Krisen-Typologie“ zu skizzieren. Vor allem war ihnen dabei an einer „kulturalistischen“ Erweiterung des betriebswirtschaftlichen Krisenbegriffs gelegen, der maßgeblich machbarkeitsorientiert, d.h. auf die Überwindung und Bewältigung von Krisen ausgerichtet ist und daher Ursachen allenfalls cursorisch in den Blick nimmt. Gerade die Ursachen und der Verlauf von Krisen seien jedoch konstituierende Faktoren, die es (nicht nur) in historischer Perspektive zu berücksichtigen gelte. Ihr Beitrag verdeutlichte anschaulich die Breite möglicher Krisenphänomene eines Unternehmens. In der nachfolgenden Diskussion kam daher gleich eine der zwei zentralen Fragen zur Sprache, die im Verlauf der Tagung immer wieder aufgegriffen wurde und sich so als eine Leitlinie herauskristallisierte: die Frage nach der Unterscheidung zwischen internen und externen Ursachen und Faktoren von Krisen und nach der Dynamik daraus resultierender Wechselwirkungen.

Genau diese Stoßrichtung verstärkte auch BURKHARD BEYER (Münster) mit seinem Beitrag über die „Internen und externen Ursachen von Unternehmenskrisen“. Am Beispiel Krupp zeigte er für den Zeitraum zwischen 1811 und 1873 die Vielfalt der Ursachen der anhaltenden so genannten „Fabriketablierungskrise“ des Unternehmens auf. Er verwies dabei auf ein Zusammenspiel heterogener Faktoren wie technischen Wandel (Tiegelstahlproduktion), konjunkturelle Schwankungen (1847/48), Krankheit des Eigentümers und nicht zuletzt eine veränderte Einstellung zu Schulden. Vor allem der Begriff der „Fabriketablierungskrise“ gab in der anschließenden Diskussion Anstoß zur Reflexion zum einen darüber, was für ein Normalitätsbegriff denn neben solchen „Dauerkrisen“ noch bestehen könne? Zum anderen aber auch – und darin bestand die zweite wichtige Diskussionslinie der Tagung – über die Frage, welche Rolle die Wahrnehmung der beteiligten Akteure für die Definition eines Krisenbegriffs spielt: Ist es eine Krise, wenn die beteiligten Akteure die Situation als Krise wahrnehmen? Und: welche Akteure sind dabei ausschlaggebend? Die im Unternehmen oder die außerhalb? Oder darf ein Krisenbegriff, der wirtschaftshistorische Relevanz beansprucht, sich nicht auf solch ‚weiche‘ Faktoren festlegen, sondern muss an die zahlenmäßig belegbare Existenzbedrohung des jeweiligen Unternehmens gebunden sein, egal was die Akteure denken?

Während Beyer explizit und konsequent die Ursachen der Krupp'schen Krise in den Vordergrund stellte, verwendete ALFRED RECKENDREES (Köln) in seinem Beitrag über „Die AG Charlottenhütte vor dem Konkurs (1932)“ mit der Rekonstruktion der Bedingungen einer Krisenbewältigung durch Staatseingriff implizit den zuvor von Grunert und Triebel kritisierten betriebswirtschaftlichen Krisenbegriff: In der so genannten „Gelsenbergaffäre“ erhielt der Hauptaktionär der insolventen Charlottenhütte Friedrich Flick 90 Mio. Reichsmark vom Staat und konnte so nicht nur die Existenz der Gesellschaft, sondern gleichzeitig auch sein Kapital sichern. Die Frage, wie es dazu kam, drängt sich in der Tat auf. Reckendrees erläuterte, dass der „Gelsenberg-Deal“ in erster Linie das Ergebnis einer politischen Konstellation war, die Flick gemäß der ihm eigenen Methoden zu seinen Gunsten zu nutzen verstand. Die deutsche Regierung war an einer Revision der 1921 durch die Genfer Konvention festgelegten oberschlesischen Grenze interessiert und versuchte dazu den deutschen Industriebesitz im deutschen, vor allem aber auch im polnischen Teil des Landes auszubauen. Flick verfügte über genau solchen Besitz und erpresste die Regierung mit diesem „Faustpfand“. Ein Zuhörer fragte, ob das „Modell Flick“ nicht in erster Linie eine permanente Krise der Regierung zur Voraussetzung gehabt hätte?

Wenn auch mit unterschiedlicher Ausrichtung, so haben Beyer und Reckendrees mit ihren Beispielen dennoch beide erfolgreiche Krisenbewältigungen in den Blick genommen – nicht so SILKE FENGLER (Aachen). Ihre Analyse des Niedergangs des Amateurkamerageschäfts der Agfa in den 60er und 70er Jahren – „Den Markt klar im Sucher!?“ - stellte vielmehr eine Geschichte der unbewältigten Krisen dar. Gleichwohl fragte auch sie nach den Ursachen. Als eine der wichtigsten zeigte sie dabei die „verzerrte“ Wahrnehmung, nämlich Unterschätzung der japanischen Konkurrenz durch die Agfa-Geschäftsleitung auf. Ausgestattet mit einem ausgeprägten Selbstvertrauen, das sich zum einen noch aus der ehemaligen Zugehörigkeit zum mächtigen IG Farben-Konzern speiste, zum anderen aber auch auf der spezifischen Vertriebsstruktur von Fotoartikeln in der Bundesrepublik fußte, die bis zum Beginn der 60er Jahre ausschließlich an den (loyalen, so hoffte man) Fachhandel gebunden war, verpasste sie es, die Zeichen der Zeit und der Marktveränderungen rechtzeitig zu erkennen. Es habe – so Fengler - außerhalb des Vorstellungsvermögens der Agfa-Führung gelegen, dass die japanischen Spiegelreflexkameras binnen weniger Jahre den technischen Stand der deutschen Sucherkameras erreichen würden und durch ihr gutes Preis-Leistungsverhältnis eine echte Alternative darstellten. Stattdessen hielt das Unternehmen an seiner herkömmlichen, maßgeblich fotochemisch und nicht fototechnisch orientierten Produktstrategie fest und manövrierte sich so in eine Sackgasse, die 1982 mit der Schließung des Kamera-Werks in München endete. Auch Fengler setzte sich in ihrem Beitrag somit eher implizit mit dem Krisenbegriff auseinander, indem sie sich auf das untersuchte Unternehmen bzw. die entsprechende Branche konzentrierte.

STEFANIE LECHNER (Frankfurt am Main) hingegen thematisierte mit der „Suhrkampkrise“ und ihrer semantischen Konstruktion in der Öffentlichkeit explizit eine bestimmte Teil-Dimension von Unternehmenskrisen. Als eine der wenigen vertrat sie ausgehend von ihrem Untersuchungsbeispiel eine weiterreichende These: Unternehmenskrisen unterlägen als semantische Konstruktionen spezifischen narrativen Regeln und repräsentierten nur sehr bedingt Faktenlagen im Sinne existenzieller Bedrohungen. Lechner präsentierte die Ergebnisse ihrer Analyse der deutschen Feuilleton-Berichterstattung über den Frankfurter Verlag während der 90er Jahre, als die Regelung der Nach-

folge Siegfried Unselds anstand. Indem sie sich theoretisch auf Hayden Whites Tropologie stützte, zeigte sie – vom auch unterhaltenden Stil ihrer Quellen anregend inspiriert –, dass die Abfolge der Narrative und Semantiken des Suhrkamp-Diskurses in erster Linie den Konventionen des bürgerlichen Erzählens entsprach: vom Ödipus-Plot, der mit dem Bild vom Übervater korrespondierte, über Semantiken des Machismo, der Monarchie und andere Metaphern des Pseudoadels, die den Patriarchen kennzeichneten, hin zum Plot des Werdens und Vergehens, um schließlich zu konstatieren, dass es gar keine Krise gegeben habe und dann wieder beim Grandseigneur und König anzufangen. In dieser Hinsicht – so Lechner – sei die Suhrkampkrise im Wesentlichen eine „Schauermär“ der Feuilletonisten gewesen, zumal „objektive“ Krisensymptome wie Stellenabbau, die hektische Suche nach Kapital oder Hinweise auf Umsatzeinbußen fehlten. Gleichwohl konstatierte sie auch, dass die Logik genau dieser Erzählung im gleichen Maße für das als „Krise“ bezeichnete Suhrkamp-Phänomen verantwortlich war wie die hierarchische, ganz auf die Person Unselds zugeschnittene Organisation des Unternehmens und die romantisch verklärte Selbstdarstellung des Verlegers, seine Stilisierung als erster Partner der Autoren. Indem Lechner zudem auf die Grenzen und Chancen ihres Ansatzes verwies – weiterzuverfolgen wären vor allem im Hinblick auf die unternehmenshistorische Relevanz des Themas die Rückwirkungen der öffentlichen Debatte auf Managemententscheidungen und die Unternehmenskultur von Suhrkamp sowie die Machtverhältnisse im Diskurs –, brachte sie einen theoretisch fundierten, viel versprechenden neuen Aspekt in die Diskussion ein, was allerdings in unterschiedlicher Form gewürdigt wurde. Die Skeptiker gaben zu bedenken, ob das Beispiel nicht insofern überzogen sei, als bei einem Literaturverlag eben nur eine literarisch geprägte Aushandlung möglich sei? Sie erwogen weiterhin die Frage der Krisenbeschwörung als PR-Strategie und forderten nicht zuletzt eine definitive Entscheidung über das „Faktum“ der Krise. Die dabei angebotenen Alternativen Krise als Strategie- und Strukturkonflikt oder eben doch „nur“ semantische Konstruktion offenbarten wiederum die bereits erwähnte Diskussionslinie der letztendlich zur Glaubensfrage gerinnenden Akteurabhängigkeit oder -unabhängigkeit möglicher Definitionen.

Während alle bisher besprochenen Beiträge eine Annäherung an den Krisenbegriff mittels Fallstudien versuchten, verfolgten Roman Köster und Stefanie van de Kerkhof einen anderen Zugang. Indem sie mit dem Ersten Weltkrieg und der Weltwirtschaftskrise spezifische Krisenzeiten in den Blick nahmen und nach deren Auswirkungen auf Unternehmer bzw. Unternehmen fragten, bedienten sie als Vertreter der zweiten Gruppe das in der zweiten Titelhälfte skizzierte Tagungsthema. Beide untersuchten dabei spezifische Formen von Wahrnehmungen bzw. Aushandlungen von Deutungen, die in der jeweiligen Krisensituation besonderen Bedingungen unterlagen.

STEFANIE VAN DE KERKHOF (Hagen) stellte die Frage „Krieg als Unternehmenskrise?“ zur Diskussion. Anhand ihrer Untersuchung der Wahrnehmung und des Verhaltens schwerindustrieller Unternehmer und Manager im Ersten Weltkrieg präsentierte sie ein bejahendes Ergebnis. Sie bezog sich dabei zum einen auf den wirtschaftswissenschaftlichen Begriff der „Kriegskrise“ (Otto Neurath), der in den Auswirkungen auf die Unternehmen drei unterschiedliche Formen von Unternehmenskrisen unterscheidet: potentielle, latente und akute. Zum anderen knüpfte sie an Ergebnisse des Hirnforschers Wolf Singer an, der die These vertritt, dass Wahrnehmen ein konstruktivistischer Prozess sei. Vor allem in krisenhaften Situationen wähle das menschliche Gehirn nur diejenigen Informati-

onen aus, die in einer komplexen Welt überlebensnotwendig seien. An zwei Beispielen verdeutlichte van de Kerkhof, dass das Verhalten von Unternehmern während des Kriegs dem entsprechend eben nur bedingt rationalen Entscheidungen folgte. So habe die Friedrich Krupp AG die Kriegskrise allein als Chance zur Realisierung eines überdimensionierten Wachstumsprogrammes genutzt, während gleichzeitig Diskussionen über lang- oder zumindest mittelfristige Ziele und Strategien des Unternehmens ausblieben. Ebenso sah sie in den Denkschriften von August Thyssen und Hugo Stinnes zur Kriegszieldiskussion Belege für deren spezifische Krisenwahrnehmung, die nämlich nicht mit den realen Konkurrenzverhältnissen auf den internationalen Märkten übereinstimmte. Während ihre Ergebnisse hinsichtlich des bedingt rationalen Verhaltens von Unternehmern keinerlei Widerspruch hervorriefen, so tat dies ihre These vom Krieg als Unternehmenskrise umso mehr. Dass dadurch das vorgestellte differenzierte Modell der drei Formen von Unternehmenskrisen in den Hintergrund trat, war schade.

ROMAN KÖSTER (Frankfurt am Main) rekonstruierte mit der so genannten „Schmalenbachkontroverse“ während der Weltwirtschaftskrise ein Fallbeispiel, das „Krise“ nicht nur als Bedingung einer spezifischen Wahrnehmung in den Blick nahm, sondern darüber hinaus auch als Wissensgenerator oder zumindest Bedingung verstärkter Wissensgenerierung. So wollte er herausarbeiten, in welcher Form von Nationalökonomie und Betriebswirtschaftslehre im Kontext einer ökonomischen Krise Wissen bereitgestellt wurde. Das tat er auch. Er zeigte auf, dass die „Schmalenbachkontroverse“ – entstanden in Reaktion auf einen Vortrag, den der Kölner Professor für Betriebswirtschaftslehre Eugen Schmalenbach 1928 in Wien hielt und darin als zentral für den Entwicklungstrend zu einer gebundenen Wirtschaft das Problem der hohen Fixkosten in kapitalintensiven Unternehmen diagnostizierte – einen entscheidenden Schritt für die sich gegenüber der Nationalökonomie zunehmend emanzipierende BWL darstellte. Während die Nationalökonomie sich nämlich umso weiter von der Praxis entfernt habe, je ratloser sie den Ursachen der Weltwirtschaftskrise gegenüberstand, desto größer wurde der Handlungsbedarf in den Unternehmen. Und in genau diese entstehende Lücke war der betriebswirtschaftliche Denkstil Schmalenbachs mit seiner betonten Praxisorientierung („Habitus des nüchternen Praktikers“) geradezu prädestiniert vorzurücken. Hier habe somit die BWL ihren eigenen Mythos geschaffen, dass nämlich viele Probleme der Unternehmen hätten gelöst oder gemildert werden können, hätte man nur das bereit gestellte Wissen (Kostenrechnung) genutzt. Köster wollte eigentlich auch untersuchen, wie sich die Kommunikation zwischen den Fachdisziplinen und Unternehmen gestaltete, wie also der Wissenstransfer oder ob überhaupt sich vollzog. Das hatte sich bisher aber – es handelte sich um einen Werkstattbericht – mangels Quellen als schwieriger erwiesen als erwartet. Die zahlreichen Hinweise, die er – als Experte außerdem über die Person Schmalenbachs ausgiebig befragt - im Anschluss erhielt, dürfen gespannt hoffen lassen.

Insgesamt fällt das Fazit dieses Berichts, der darauf abzielte, die einzelnen Beiträge und ihre Diskussion im Hinblick auf einen analytisch zu fundierenden Krisenbegriff abzuklopfen, somit ambivalent aus. Festzuhalten sind die beiden aufgezeigten Diskussionslinien der Differenzierung zwischen internen und externen Ursachen von Unternehmenskrisen und der Frage nach der Akteursabhängigkeit oder -unabhängigkeit einer Krisendefinition. Die Pole dieser beiden Spannungsfelder spiegeln dabei nicht zuletzt die anhaltende Debatte, wie weit sich die Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte auf kulturalistisch orientierte Ansätze einlassen darf, ohne Gefahr zu laufen, ihr spezifi-

ches Profil zu verlieren. Alle Einzelbeiträge der Tagung waren durchdacht und am Thema orientiert. Zumeist diente der Krisenbegriff allerdings vorrangig als Fokus für einen Ausschnitt der jeweiligen Unternehmensgeschichte, während von dem Versuch einer weiterreichenden Abstraktion der Ergebnisse abgesehen wurde. Was insgesamt somit fehlte, war ein Rahmen, der die Beiträge und ihre Ergebnisse zusammengeführt hätte. Abhilfe hätte nicht nur ein theoretisch-methodisches Exposé zum Tagungsthema im Vorfeld leisten können, sondern auch ein einführendes Referat, das die Begrifflichkeiten von „Krise“, ihre Kontexte und Anbindungen an aktuelle Forschungsdebatten reflektiert hätte.

Verleihung des AKKU-Nachwuchspreises

Bericht und Laudatio von Tim Schanetzky (Frankfurt am Main)

Auf der Bochumer Jahrestagung wurde der dritte „AKKU-Nachwuchspreis für Unternehmenshistorische Arbeiten“ verliehen. Er ist mit 1.000 Euro dotiert und wird alle zwei Jahre vergeben. Während die Gesellschaft für Unternehmensgeschichte ausschließlich Doktorarbeiten und Habilitationsschriften prämiiert, ist der Teilnehmerkreis bei AKKU auf studentische Abschlußarbeiten beschränkt. Diese Arbeitsteilung ist inzwischen fest etabliert, und sie hat sich gut bewährt – darauf deutet zumindest die wachsende Teilnehmerzahl hin. In diesem Jahr hat sie sich erneut verdoppelt, und zwar auf 17 Arbeiten. Neben viel Arbeit hat der Preis für den Verein damit zwei sehr positive Effekte:

Erstens bietet er in regelmäßigem Abstand einen guten Überblick über die Lage des Faches Unternehmensgeschichte im deutschen Sprachraum – oder zumindest über den Stand der historischen Beschäftigung mit Unternehmen. Denn soviel ist klar: Auch dank der enormen Verbreitung der Mailingliste H-Soz-u-Kult erreicht AKKU mit seiner Ausschreibung Studenten, die sich selbst vermutlich gar nicht als Unternehmenshistoriker beschreiben würden und deren Arbeiten an Lehrstühlen entstehen, die aus Sicht der Unternehmensgeschichte nicht zum engeren Fach gehören. Zweitens fließen die Informationen während des Wettbewerbs ja durchaus in beide Richtungen: AKKU hat so eine gute Chance, Interessenten anzusprechen und neue Mitglieder zu gewinnen. Dieser „Werbeeffekt“ hat fraglos seine Grenzen, aber immerhin waren unter den Referenten der letzten Jahrestagung gleich drei ehemalige oder aktuelle Teilnehmer des AKKU-Preises.

Über das diesjährige Teilnehmerfeld gibt es fast durchweg Erfreuliches zu berichten: Bereits vor zwei Jahren hatten wir die thematische Vielfalt der teilnehmenden Arbeiten positiv erwähnt. Seinerzeit hatten wir damit gerechnet, daß der Boom der NS-Unternehmensgeschichte den Preis auch inhaltlich dominieren würde. Das trat damals nicht ein, und auch dieses Mal fallen nur 3 von 17 Arbeiten in diesen Bereich. Es muß also erneut ganz stark unterstrichen werden: *Vielfalt prägt die Unternehmensgeschichte!* Das gilt für die untersuchten Branchen und Regionen ebenso wie für die Unternehmensgrößen. In zeitlicher Hinsicht dominiert hingegen klar die Neuere Geschichte: Von den 17 Arbeiten befaßt sich keine einzige mit vorindustriellen oder gar frühneuzeitlichen Unternehmen – dieses Terrain hat die Unternehmensgeschichte offenbar weitgehend geräumt. Unterneh-

men oder Unternehmer seit der Hochindustrialisierung sind das ausschließliche Thema, wobei ziemlich genau die Hälfte der 17 Arbeiten ihren Schwerpunkt auf der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts hat.

Diese Vielfalt spiegelt sich auch in den behandelten Themen wider. Sie reichen von Unternehmensfusionen, Direktinvestitionen oder betrieblicher Sozialpolitik über Probleme der Unternehmensnachfolge bis hin zu regionalen Branchengeschichten. Wenn überhaupt ein Schwerpunkt im diesjährigen Teilnehmerfeld erkennbar geworden ist, dann in der Art der Fragestellung: Immerhin vier Arbeiten trugen deutliche Züge einer kulturalistisch gewendeten Unternehmensgeschichte, sei es, daß Medienunternehmen zum Gegenstand gemacht oder die Medialität von Unternehmen, gar die mediale Konstruktion von Unternehmen und Unternehmern untersucht wurde.

AKKU hat sich immer als Theorie-Arbeitskreis verstanden, und so fordert die Ausschreibung des Preises von den Teilnehmern denn auch eine „analytische Auseinandersetzung mit derartigen Forschungsansätzen und eine Bewertung ihrer Leistungsfähigkeit für die konkrete Untersuchung bzw. für die Unternehmensgeschichte insgesamt“. Auch hier gibt es Positives zu berichten, denn das Ausmaß der theoretischen Argumentation hat inzwischen ein beachtliches Niveau erreicht. Mehr als die Hälfte der Arbeiten greift auf jüngere Theorieangebote zurück, wobei auch hier eine große Bandbreite zu beobachten ist: Die Neue Institutionenökonomie ist da nur ein Angebot unter vielen; daneben treten Kontingenztheorie, Organisationslernen, Systemtheorie oder bewährte Ansätze zur Sozialpolitik. Erstaunlich ist vor allem, daß mehrere Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch auf Theorieangebote zurückgriffen, die in der Unternehmensgeschichte bisher noch gar nicht erprobt wurden, etwa in Form der Actor-Network-Theory oder Hayden Whites „Tropologie“.

Daß dabei acht Arbeiten von Teilnehmerinnen eingereicht wurden, ist kaum weniger bemerkenswert: Das Geschlechterverhältnis des Teilnehmerfeldes ist damit erstmals fast ausgeglichen, und das in einem augenscheinlich doch recht männlich dominierten Fach wie der Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte. Noch erfreulicher ist die mit dieser Feststellung verbundene doppelte Premiere des diesjährigen Akku-Preises: Er geht erstmals in die Schweiz, und es wird mit Katja Girschik erstmals eine Preisträgerin ausgezeichnet! Sie erhält den Akku-Preis für ihre Zürcher Lizentiatsarbeit mit dem Titel

Katja Girschik: Eiskalter Erfolg.

Einfluß unternehmensspezifischer Fähigkeiten der Migros bei der Eigenproduktion von Eiscreme 1949 bis Ende der 1970er Jahre.

Die Arbeit behandelt einen ausgemachten Sonderfall der Unternehmensgeschichte, den Supermarktkonzern „Migros“ in der Schweiz. Das Unternehmen wurde 1925 als Discounter ohne Filialen gegründet und setzte ausgewählte Produkte ausschließlich über Verkaufswagen ab. Als man kurze Zeit später damit begann, ein eigenes Filialsystem aufzubauen, setzte sich die Migros der Kritik des etablierten Einzelhandels aus. Dessen Preise unterbot sie durch ein modernes Vertriebssystem, Rationalisierung des Verkaufs und vor allem durch eine niedrige Gewinnspanne von nur acht Prozent (statt verbreiteter 25 Prozent).

Die Verbände des Einzelhandels schafften es dann 1932 tatsächlich, eine weitere Expansion der Migros zu unterbinden: Per Bundesratsbeschluß wurde ihr die Gründung neuer Filialen untersagt. Außerdem hatte das Unternehmen schon zuvor mit dem Boykott wichtiger Zulieferer zu kämpfen, so daß man in dieser Zeit auch gezwungenermaßen zur Eigenproduktion überging. Und da die Migros vom anhaltenden Boykott der Markenartikelproduzenten betroffen war, sah sie sich gezwungen, im Zuge der Eigenproduktion eigene Marken zu kreieren – mit durchaus subversivem Charme, denn die Migros entwickelte so auch eine Kultur der Persiflage etablierter Marken. Diese Ära des „Mirgos-Kampfes“ war ebenso prägend für die Unternehmenskultur wie für die weitere Unternehmensentwicklung.

Girschik untersucht ein besonderes Element aus der Unternehmensgeschichte, nämlich die Entstehung und Entwicklung der Produktion und des Verkaufs von Eiscreme bei der Migros. Der Hauptteil der Arbeit schildert die Aufnahme der Eiscremeproduktion zwischen 1933 und 1949 und deren Entwicklung in den nachfolgenden Jahren.

In den 1930er Jahren war es zunächst noch nicht zur Aufnahme der Eiscreme-Eigenproduktion gekommen, weil man dem Produkt nur geringe Marktchancen einräumte. Die Verbandsmolkereien hatten den Markt bereits seit den 1920er Jahren unter sich aufgeteilt und nutzten Eiscreme in erster Linie zum saisonalen Abbau ihrer Milch-Überproduktion. Zudem war Eiscreme in logistischer, technischer und hygienischer Hinsicht zu diesem Zeitpunkt noch ein äußerst anspruchsvolles Produkt. Letztlich führte erst der Übergang zur Wohlstandsgesellschaft in den 1950er Jahren dazu, daß die Eiscremeproduktion nun auch für die Migros interessant wurde und sich rechnete.

Girschik stellt sehr souverän den Zusammenhang zwischen allgemeiner Wirtschaftsentwicklung, sinkender Einkommensbestandteile für Grundbedürfnisse, Verbreitung von Kühlschränken und Eiscreme-Konsum her und bezieht diese Entwicklung auf die unternehmerische Politik der Migros. Gleichzeitig macht sie in der Rationalisierung der Absatzstruktur per Einführung der Selbstbedienung einen wichtigen Faktor für das Wachstum des Unternehmens aus. Dies brachte der Migros auch deshalb einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Supermarktketten in der Schweiz ein, weil sie mit der Aufhebung des Filialverbotes 1946 sofort im modernen Selbstbedienungssystem expandieren konnte und keine Kosten der Umstellung hatte.

Der eigentliche Kern der Arbeit besteht aber in der Anwendung neuer institutionenökonomischer Ansätze auf das freilich singuläre Beispiel der Migros-Entwicklung: Auf der Grundlage theoretischer Arbeiten von Edith Penrose und Brian Loasby entwickelt Girschik die These, daß es „unternehmensspezifische Fähigkeiten“ sind, die über Wachstum und Entwicklung von Unternehmen entscheiden.¹ Nicht nur die externen Faktoren (also: Konsumgesellschaft), sondern auch interne Faktoren (wie unternehmensspezifische Fähigkeiten, Pfadabhängigkeiten und Unternehmenskultur) bestimmen demnach die Entscheidungssequenzen in einem Unternehmen. Derartige Pfadabhängigkeiten und unternehmensspezifische Fähigkeiten beeinflussten bei der Migros sehr deutlich die Ent-

¹ Brian John Loasby: The Concept of Capabilities. In: Ders. u. Nicolai J. Foss (Hg.): Economic Organization, Capabilities and Coordination. Essays in Honour of G. B. Richardson, London 1988, S. 163–182. Ders.: Knowledge, Institutions and Evolution in Economics, London 1999. Edith T. Penrose: The Theory of the Growth of the Firm, 3. Aufl. Oxford 1995 [urspr. 1963].

scheidung über die Aufnahme der Eiscreme-Produktion: Seit dem „Migros-Kampf“ hatte das Unternehmen lange Erfahrungen mit der Eigenproduktion sammeln können, und nicht nur das: Die unternehmenseigenen Produktionsbetriebe waren auch darauf eingestellt, hochflexibel bald dieses, bald jenes Produkt zu fertigen – je nach Marktlage.

Die Arbeit erfüllt alle Anforderungen des AKKU-Preises: Sie ist empirisch gut gearbeitet, unter Verwendung reichhaltiger Archivalien aus dem Unternehmensarchiv und externer Quellen. Und sie sticht aus dem Teilnehmerfeld durch Verwendung eines theoretischen Ansatzes hervor, der auf unternehmerisches Lernen und Wissen orientiert ist und daher als besonders innovativ zu bewerten ist. Das alles tut die Arbeit am Beispiel der Absatzorganisation im Konsumsektor, welcher bisher noch nicht sehr gut erforscht ist – gerade für den Schweizer Spezialfall leistet sie damit Pionierarbeit. Wir gratulieren Katja Girschik zum diesjährigen Nachwuchspreis!

„From Industry to Services?“ European Business History Association, 8th Annual Conference in Barcelona

Jan-Otmar Hesse (Frankfurt am Main)

Die 8. Konferenz der Europäischen Unternehmenshistoriker hatte sich in diesem Jahr einem Thema verschrieben, das auf der Grenzlinie zwischen Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte angesiedelt ist. Die insgesamt 100 unterschiedlichen Vorträge, die in jeweils fünf parallelen Sektionen abgehalten und jeweils von einem „discussant“ kommentiert wurden, versammelten Branchen und Unternehmensstudien sowie makroökonomische Analysen zum Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft in den europäischen Ländern und den USA und bewegten sich inhaltlich daher zumeist in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg. Es sollen hier nicht die Vorträge im einzelnen vorgestellt werden oder die jeweils besuchten Sessions kritisch aus der Sicht der deutschen Unternehmensgeschichte inhaltlich bewertet – hierzu kann man sich auf der Website der Konferenz an der Universität Pompeu Fabra (www.upf.edu/ebha2004) die Vorträge einzeln heruntergeladen oder die CD-Rom bestellen, die im Anschluss an die Tagung mit allen Vorträgen von den Organisatoren, Alberto Carreras und Matthias Kipping, vertrieben wird. Es sollen an dieser Stelle lediglich einige allgemeine Bemerkungen zum internationalen und europäischen Stand der Unternehmensgeschichte gemacht werden insbesondere zum Stellenwert der deutschen Unternehmensgeschichte in diesem Kontext.

Mit dem Konferenzthema, dem Übergang der Industrieländer zu Dienstleistungsgesellschaften hatte man sich ein ausgesprochen avanciertes Rahmenthema für die Konferenz herausgesucht: Nicht nur, dass die Unternehmensgeschichte – es ist fast müßig das zu wiederholen – dem Dienstleistungssektor bislang bis auf die Ausnahmen der Banken- und Versicherungsgeschichte kaum Aufmerksamkeit geschenkt hat, der zugrundeliegende Strukturwandel bleibt auch nach dieser Konferenz hinsichtlich seiner statistischen Manifestation ausgesprochen unklar: Die alleinige Bewertung der Verteilung von Beschäftigten auf die unterschiedlichen Sektoren kann jedenfalls nicht einmal als Hilfskonstruktion zur Erfassung des Strukturwandels dienen. Allzu häufig spielte sich die Entwicklung innerhalb von großen Unternehmen ab, ohne dass hiermit ein statistischer Niederschlag verbunden

wäre – für die Untersuchung des Strukturwandels sind daher die Geschichten der einzelnen Unternehmen unerlässlich. Auch der bekannte Einwand Gershunys, dass ein Grossteil der statistischen Evidenz durch die Umwidmung von häuslichen Tätigkeiten (Altenpflege, Hausarbeit, Nahrungszubereitung) zu ökonomisierten Dienstleistungstätigkeiten erzeugt würde und es sich daher bei der „Hoffnung des 20. Jahrhunderts“ (Fourier) letztlich um eine statistische Illusion gehandelt haben könnte, ist bislang nicht ausgeräumt und kann letztlich nur durch Unternehmensstudien bearbeitet werden. Und schließlich birgt auch die Betrachtung der steigenden weiblichen Erwerbstätigkeit, mit der der Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft verbunden zu sein scheint, eine Möglichkeit zur empirischen Flankierung des Themas. Hier allerdings taucht das Problem auf, dass die Unternehmensgeschichte das Thema „gender“ bislang nicht für sich entdeckt hat.

Viel für die Erklärung des Strukturwandels lässt sich aus einem internationalen Vergleich erschließen: Welche Rolle spielten beispielsweise die national sehr unterschiedliche Bedeutung der sozialen Sicherungssysteme und des staatlichen Bildungssektors bei der Expansion der Dienstleistungsberufe? Gab es eine nationale „Unternehmenskultur“, die beispielsweise in Deutschland das Outsourcing von Dienstleistungen wesentlich später anstieß als das in Großbritannien oder in Italien der Fall war? In diesem Kontext entwickelt die Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte Deutschlands sicher Erklärungspotential nicht nur für die eigene Geschichte, sondern auch im Vergleich mit jener anderer Länder. Das heißt: Sie könnte es entwickeln, wenn sie auf solchen Konferenzen wie denen der EBHA vertreten wäre. Das allerdings ist nicht der Fall: nur 8 der rund 200 Teilnehmer kamen aus Deutschland; lediglich Peter Hertner (Halle) war mit einem Vortrag über die deutschen und kanadischen Investitionsmuster bei der Elektrifizierung Barcelonas vertreten und Mark Spoerer hatte in einer von Wilfried Feldenkriechen moderierten Session einen Kommentar übernommen. Auch der Dissertationspreis, der von der EBHA nach der Begutachtung und der Auswahl der Arbeiten in Form eines Vortragswettbewerbs alle zwei Jahre abgehalten wird, fand ohne deutsche Beteiligung statt, obwohl die Arbeiten grundsätzlich in der eigenen Muttersprache eingereicht werden können. Es bleibt zu wünschen, dass sich dieser Zustand zur nächsten Konferenz im Jahr 2005 in Frankfurt am Main drastisch ändern lässt. Denn in Barcelona war nicht nur die Repräsentanz der deutschen Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte derart, dass die Kollegen wahlweise zwischen traditionellem Separatismus und mangelndem internationalen Interesse bei ihren Spekulationen über das Fernbleiben der deutschen Kollegen schwankten. Es war auch in den Vorträgen, in denen Deutschland zumindest Gegenstand der Debatte war, nicht immer der neueste Stand der hiesigen Forschung bekannt. Diesen Zustand zu ändern gelingt freilich nur, wenn die Bereitschaft, die eigenen Forschungen auf einer derartigen Konferenz zu vertreten steigt. Die Akkumitglieder sind hierzu in besonderer Weise aufgerufen, denn eines ist nach der Barcelona-Konferenz auch völlig klar: Die deutsche Unternehmensgeschichte hat im internationalen Kontext wertvolle Erkenntnisse, methodische Reflexionen und empirische Ergebnisse anzubieten. Wir werden uns bemühen, dass zu Wahrnehmung dieser Chance bei der nächsten Konferenz in Frankfurt am Main die organisatorischen Rahmenbedingungen insbesondere die Höhe der Konferenzgebühren keine gravierenden Hindernisse darstellen.

AKKU-JAHRESTAGUNG 2005/ EBHA-CONFERENCE

Call for Papers (Deadline: December 31st 2004)

Ninth annual conference of the European Business History Association
 Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt September 1-4, 2005

Corporate Images – Images of the Corporation

The “Arbeitskreis für kritische Unternehmens- und Industriegegeschichte“ (AKKU) and the „Gesellschaft für Unternehmensgeschichte“ (GuG) are inviting you to the 9th annual conference of the European Business History Association, which will be held at the Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt/Main on September 1-4, 2005. The conference will be concerned with the appearance and the self-representation of businesses. You are welcome to submit proposals for papers or panels dealing with the following topics:

How do businesses represent themselves in public?

Public Relations, Advertising, Marketing
 Selection and shape of symbols, trademarks, logos
 Presentation at exhibitions and trade fairs
 Corporate Design, visual corporate culture, uniformity
 Organizational Stories
 Anniversary publications
 Corporations in photography, art, and literature

Which ideals establish ties between a business and its employees?

Corporate Identity
 Corporate Culture
 Rituals of Corporate Life
 Company Welfare

Which images are relevant for selling the company's products?

Public Relations
 Advertising
 Marketing

What kind of narrative does the company tell about itself?

Founding myths
 Gender and Race
 Company Welfare

What is the scholar's conception of the company?

Business History

Management Science

Economics

Industrial Relations

Submission of Abstracts

Those interested in presenting a paper should prepare a one-page abstract. Proposals for panels should contain the abstracts of the individual papers as well as a short summary explaining the rationale of putting these together in one panel.

Suggestions for chairs and discussants of the panel will also be welcomed. Please e-mail your abstracts or panel proposals by December 31st 2004 to [Christian Kleinschmidt](mailto:ch.kleinschmidt@cityweb.de) (ch.kleinschmidt@cityweb.de). All proposals will be evaluated by an academic committee.

Decisions will be announced by e-mail before February 28th 2005. Up-to-date information on the conference can be found on the conference website at www.unternehmensgeschichte.de/ebha2005.

Registration forms and hotel details will be available from spring 2005.

NEUE LITERATUR

Ingo Böhle, Private Krankenversicherung (PKV) im Nationalsozialismus. Unternehmens- und sozialgeschichtliche Studie unter besonderer Berücksichtigung der Deutschen Krankenversicherung AG (DKV), Frankfurt: Mabuse-Verlag 2003, 312 Seiten, 29 Euro

Die Versicherungswirtschaft im „Dritten Reich“ ist in der letzten Zeit schon des öfteren Gegenstand von unternehmensgeschichtlichen Untersuchungen gewesen. Dabei stand aber fast immer die Lebensversicherung im Mittelpunkt des Interesses. Das gilt sowohl für Feldmans Geschichte der Allianz als einem in mehreren Versicherungssparten engagierten Unternehmen als auch für die Branchengeschichten der schweizerischen Versicherungsgesellschaften im Machtbereich des „Dritten Reichs“ von Stefan Karlen und anderen sowie der Lebensversicherungswirtschaft in Österreich von Dieter Stiefel. Auch Ingo Böhle ist bereits mit zwei in der Fachöffentlichkeit durchaus beachteten Veröffentlichungen zur Volksfürsorge Lebensversicherung in Erscheinung getreten. Der Grund für dieses besondere Interesse an den Lebensversicherungen hängt sicherlich mit der Arbeit der International Commission on Holocaust Era Insurance Claims zusammen, die sich naturgemäß auf Lebensversicherungspolizen konzentrierte. Die Sachversicherungen und besonders die noch recht junge private Krankenversicherung waren deshalb auch für die unternehmensgeschichtliche Forschung bisher nur von geringem Interesse. Auch die Unternehmen, die nicht in der Lebensversicherung ihren geschäftlichen Schwerpunkt besitzen, haben bisher kaum eine Veranlassung gesehen, ihre

Geschichte in der Zeit des Nationalsozialismus durch eine unabhängige Historikerkommission durchleuchten zu lassen.

Eine erfreuliche Ausnahme bildet nun die Deutsche Krankenversicherung AG (DKV), die heute zusammen mit ihrer ehemaligen Muttergesellschaft, der Hamburg-Mannheimer Versicherung AG, zum Konzern der Münchner Rück gehört. Die DKV vergab im Jahr 2002 den Auftrag für eine solche Studie an den Versicherungskaufmann und Historiker Böhle. Allerdings erwies sich das überlieferte Quellenmaterial des Unternehmens offenbar als nicht ausreichend, um damit eine DKV-Unternehmensgeschichte zu schreiben. Böhle recherchierte deshalb in zahlreichen staatlichen Archiven, wobei sich das Material als so dicht erwies, dass er eine Branchengeschichte der privaten Krankenversicherungen der dreißiger und vierziger Jahre vorlegen konnte. Dabei räumt er allerdings der DKV jeweils ein eigenes Kapitel ein, das die Entwicklung dieses Unternehmens im Kontext der Branche etwas ausführlicher beleuchtet. Insofern trifft der etwas altbackene Titel dieses Buches exakt die inhaltliche Struktur dieses Buches.

Den inhaltlichen Schwerpunkt dieses Buches bilden ähnlich wie bei vielen anderen unternehmenshistorischen Studien der letzten Jahre zwei Fragestellungen: erstens der Umgang mit den jüdischen Angestellten und jüdischen Kunden und zweitens die Handlungsspielräume der Unternehmensleitungen bei ihrer Beteiligung an der wirtschaftlichen Verfolgung der Juden und bei anderen spezifisch nationalsozialistischen Zielen der Geschäftspolitik. Dabei ist es sicherlich von Nachteil, dass Entscheidungsprozesse innerhalb der DKV aufgrund des lückenhaften Materials meist nicht nachvollzogen werden können. Andererseits erlaubt aber die Korrespondenz mit den Aufsichts- und Genehmigungsbehörden, insbesondere mit dem Reichsaufsichtsamt für Privatversicherung und dem Reichswirtschaftsministerium, eine recht zuverlässige Einschätzung des Handlungsrahmens, innerhalb dessen die Unternehmen frei agieren konnten. Außerdem liefert die Studie damit einen weiteren Mosaikstein zur Beurteilung zur Rolle dieser Behörden im Gefüge der NS-Wirtschaftsbürokratie.

Das Ergebnis der Studie ist für die Branche ein wenig überraschend. Während Gerald Feldman die Beteiligung der Allianz an der wirtschaftlichen Verfolgung der Juden im wesentlichen auf Opportunismus und egoistisches Profitstreben zurückführt und damit nicht nur stellvertretend für die Mehrheit der Unternehmen in der Versicherungswirtschaft, sondern für deutsche Großunternehmen im „Dritten Reich“ überhaupt urteilt, sieht Böhle in der Mehrheit des Führungspersonals bei Unternehmen der privaten Krankenversicherung völkisch-antisemitische Überzeugungstäter. Dafür kann er tatsächlich einige starke Argumente anführen. So verfolgten einige Krankenversicherungen bereits vor 1933 eine eindeutig antisemitische Geschäftspolitik. Wer in einem solchen Unternehmen eine Führungsposition einnahm, so argumentiert Böhle implizit, wird über eine entsprechend völkische Weltanschauung verfügt haben. Dieses Argument ist aber nicht ganz überzeugend. Denn sein zweites Argument bezieht sich auf die Klientel, den (oftmals nach 1923) verarmten Mittelstand und die Zusammenarbeit mit der Ärzteschaft.

Gerade hier kann aber auch schon vor 1933 ein geschäftliches Kalkül gelegen haben. Denn es ist durchaus denkbar, dass ein Großteil der Klientel Wert darauf legte, nicht mit Juden gemeinsam versichert zu sein, die man als „schlechtes Risiko“ betrachtete. Es wäre dann der Antisemitismus, der

in den Schichten der Bevölkerung besonders verbreitet war, deren Einkommen über der Versicherungspflichtgrenze lag und nicht notwendigerweise der Antisemitismus der Unternehmensführung, der für diese Strategie ausschlaggebend gewesen ist. Aus der Sicht des sich als „judenfrei“ gebenden Unternehmens wäre sein praktizierter Antisemitismus durchaus ein betriebswirtschaftlich rationales Verhalten.

Genauso argumentiert Böhle übrigens auch im umgekehrten Fall. Bei denjenigen privaten Krankenversicherungen, die sich auch noch in der Frühzeit des Nationalsozialismus zurückhaltend gegenüber der Verdrängung jüdischer Versicherter zeigten, ja mitunter sogar gezielt unter jüdischen Versicherten anderer, sich nun antisemitisch gebender Versicherungen warben, gesteht Böhle den Geschäftsleitungen – sicherlich zurecht – keine dezidiert anti-antisemitische Grundhaltung zu, sondern betont, dass in der Klientel der privaten Krankenversicherungen nicht nur zahlreiche Antisemiten vertreten waren, sondern auch viele Juden; und solange man nicht an das rassistisch aufgeladene und empirisch nie untersuchte „schlechte jüdische Risiko“ (schlechte körperliche Konstitution, Wehleidigkeit etc.) glaubte, war dieser Personenkreis auch noch in der Anfangszeit des NS für eine private Krankenversicherung durchaus interessant.

Obwohl Böhle mit seiner Betonung des Antisemitismus in den Geschäftsleitungen zahlreicher Versicherungsgesellschaften möglicherweise ein wenig über das Ziel hinausschießt, kann er seinen Hauptbefund, wonach die privaten Krankenversicherungen nicht nur sehr viel früher mit antijüdischen Maßnahmen begannen als andere Versicherungssparten, nicht nur empirisch gut begründen, sondern er kann auch eindeutig belegen, dass diese Maßnahmen fast immer erfolgten, bevor die Aufsichtsbehörden ein solches Verhalten forderten. Nicht selten musste das Reichsaufsichtsamt einige Versicherungsgesellschaften sogar dazu anhalten, sich an vertragliche Vereinbarungen zugunsten ihrer jüdischen Kunden zu halten.

In einem etwas knapp geratenen Kapitel geht Böhle auch auf die Expansion der privaten Krankenversicherungswirtschaft in den annektierten Gebieten ein. Dabei zeigt sich sehr deutlich, wie sehr der Erfolg dieser Bemühungen im Einzelfall von den politischen Kontakten abhing. Insofern ist die Willfährigkeit, mit der Krankenversicherungsgesellschaften den (völkisch-)sozialpolitischen Zielen des Regimes entsprachen, durchaus mit einer langfristig angelegten Politik der Profitmaximierung kompatibel. Auch wenn das private Krankenversicherungsgeschäft im „Dritten Reich“ noch marktwirtschaftlich organisiert war, war dieser ein selbst für die Verhältnisse im NS hoch politisierter Markt. Das erforderte ganz andere Anpassungsleistungen als in der Weimarer Republik. Manche Unternehmen konnten auf dieser Klaviatur besser spielen als andere. Das bedeutet aber nicht zwangsläufig, dass deren führenden Persönlichkeiten selber radikale Antisemiten waren.

Zusammenfassend kann man der DKV nur dazu gratulieren, dass sie den Mut gehabt hat, die Geschichte ihres Unternehmens im „Dritten Reich“ ausleuchten zu lassen. Das Ergebnis kann sich vom wissenschaftlichen Standpunkt sehr gut sehen lassen. Für die heutige Unternehmensführung wird es aber zahlreiche schmerzliche Erkenntnisse gegeben haben. Die DKV gehörte zwar nicht zu den frühzeitig offen antisemitisch auftretenden Gesellschaften. Sie sollte aber schon nach kurzer Zeit wie alle anderen Gesellschaften auch eine gegenüber ihren jüdischen Beschäftigten und jüdischen Kunden rücksichtslose Politik betreiben, die weit über das hinausging, was die Behörden je-

weils von den Unternehmen der Branche verlangt. Besonders schmerzlich wird es für das Unternehmen sein, wie Böhle eine der ganz bedeutenden Figuren der Unternehmensgeschichte, den langjährigen Vorstandsvorsitzenden Adolf Tosberg, „vom Sockel“ holt, indem er ihn sehr überzeugend als einen rücksichtslosen Karrieristen und Opportunisten charakterisiert. Es bleibt sehr zu wünschen, dass andere private Versicherungsgesellschaften mit einem starken Standbein in der Krankenversicherung dem Beispiel der DKV folgen. Das gilt ganz besonders für den Deutschen Ring, bei dem eine seriöse Unternehmensgeschichte jetzt mehr als überfällig ist. Böhle hat jedenfalls, trotz aller Kritik im Detail, in dieser Hinsicht eine erstklassige Vorlage gegeben.

Dieter Ziegler, Bochum

Andreas Resch, Industriekartelle in Österreich vor dem Ersten Weltkrieg. Marktstrukturen, Organisationstendenzen und Wirtschaftsentwicklung von 1900 bis 1913 (=Schriften zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte Bd. 74) Duncker & Humblot Berlin 2002. 321 Seiten mit zahlr. Tabellen.

Andreas Resch (Hg.), Kartelle in Österreich. Historische Entwicklungen, Wettbewerbspolitik und strukturelle Aspekte (=Veröffentlichungen der österreichischen Gesellschaft für Unternehmensgeschichte Bd. 23), Wien 2003. 285 Seiten mit zahlr. Tabellen.

Die Zunahme horizontaler Verflechtungen kennzeichnet eine Reihe unterschiedlicher Industriebranchen ab dem letzten Drittel des 19. Jahrhunderts. Gemessen an der großen Bedeutung, die man Kartellen in der Wirtschafts- und Unternehmensgeschichtsschreibung nicht selten zuschreibt, blieb die Zahl der systematisch aufgearbeiteten, empirisch aufgeladenen Befunde eher übersichtlich. Die Bandbreite einer „Kollusion“ (Wettbewerbsbeschränkung, die durch abgestimmtes Verhalten von Anbietern derselben Wirtschaftsstufe die Erlangung eines Monopolpreises anstrebt), reichte dabei von informeller Verhaltenskoordinierung bis hin zu regelrechten, schriftlich organisierten und vor ordentlichen Gerichten oder wenigstens Schiedsgerichten einklagbaren Vereinbarungen. Resch konzentriert sich in seinen Studien auf die formal organisierten großen Kartelle, welche auch die zeitgenössische staatswissenschaftliche und juristische Diskussion zu der Thematik bestimmten. Als zweite Einschränkung im Sinne einer Operationalisierbarkeit der Thematik betrachtet Resch eine sehr frühe Phase der Kartellbildung, nämlich die Jahre vor dem Ersten Weltkrieg in der international noch wenig verflochtenen Habsburgermonarchie.

Resch analysiert die Art und Weise der Kartellierung von zwölf wichtigen Industriebranchen. Zuvor untersucht er die jeweiligen Spezifika und Strukturen des Marktes, dessen Größe, staatliche Regulierung und Bankenmacht, seine Konzentration sowie die Eintrittsbarrieren, die jeweils verfolgten Strategien zur Erlangung von Marktmacht sowie die dabei erreichten Erfolge. Er stützt sich dabei überwiegend auf gedruckte und amtliche Quellen. Zusätzlich spiegelt er die genannten Kenngrößen vor der jeweiligen politischen und gesetzgeberischen Situation, denn die öffentliche Einstellung zu Kartellen war im 20. Jahrhunderts bekanntlich bedeutenden Schwankungen unterworfen.

Im Ergebnis zeigt sich, daß die oft als gravierend erlebte und später beschriebene Wirkungsmacht von Kartellen letztlich eher von relativer Bedeutung war. Der Erfolg einer Marktvereinbarung hing

von einer ganzen Reihe von Faktoren ab, u.a. den oben genannten sowie etwa auch den spezifischen technischen und wirtschaftlichen Eigenschaften des vermarkteten Produktes. So ist es wenig erstaunlich, daß die politische Aufmerksamkeit genießenden, strategisch wichtigen und hohe Eintrittsbarrieren aufweisenden Grundstoffindustrien wie etwa die Eisen- und Stahlindustrie oder später in der Ersten Republik die Braunkohlenindustrie (siehe Sammelband) Kartell-Erfolgsmodelle darstellten. Allerdings war in dieser Branche am Anfang der Wertschöpfungskette bereits zu Beginn des Untersuchungszeitraumes eine starke Konzentration festzustellen. Eine Ausnahme bildete die frühe Erdölindustrie (Petroleum), da diese im Untersuchungszeitraum noch kaum einen Beitrag zur nationalen Energiebasis bereitstellte.

Tendenziell erfolgreich scheinen auch die forschungsintensiven Industrien gewesen zu sein, wie Resch am Beispiel der Maschinenglas- und der Glühlampenindustrie zeigt. Sie zählen auch zu den ersten, die international verflochten sind. Schlüsselpatente als Eintrittsbarrieren in Verbindung mit hochstandardisierten Serien- bzw. Massengütern erwiesen sich als ausgezeichnete Ausgangsbasis für Kartellierungsbestrebungen, die noch im Untersuchungszeitraum europaweit ausgriffen. Doch auch hier ist zu konstatieren, daß die Elektro- bzw. die Glühlampenindustrie auch in Österreich um 1900 bereits relativ hochkonzentriert und weitgehend von ausländischen Kapitalien durchdrungen war. Die großen Unternehmen der damals noch weitgehend nach dem workshop practice system arbeitenden Maschinenbauindustrie erlangten nur vorübergehende Dominanz auf ihrem Markt, hier herrschte eher das Streben zu Übernahmen und Fusionen vor. Zwischen 1907 und 1911 bestand ein Kartell, das neben Skoda auch andere große Hersteller vereinigte. Der Autor deutet an, daß das Kartell zwar nur kurz, jedoch zu einer strategisch wichtigen Zeit bestand und sicherlich einen wichtigen Faktor bei Versuchen zur Marktneuordnung spielte. Nur relativ erfolgreich bei der Minderung von Konkurrenzverhalten und der Erlangung von monopolartigen Preisen waren die Weiterverarbeiter landwirtschaftlicher Produkte wie die Brauereien oder Zuckerproduzenten, u.a. deshalb, weil es sich kaum lohnte, ihre Produkte über weite Strecken zu verfrachten. Hier herrschten föderative Kartelle bzw. regionale Abkommen vor. Am erfolglosesten blieb die weltmarktabhängige Baumwollindustrie mit ihrem früh erreichten System der Massenproduktion (Spinn-, Web- und Druckmaschinen). Diesem System fehlte jedoch, wenigstens in den hier behandelten Friedenszeiten, der so wesentliche Charakter des standardisierten Produkts (Mode, regionaler Geschmack), weshalb diese Industrie ihre Vorteile nicht in Marktmacht ummünzen konnte. Trotzdem, oder doch eher gerade deshalb, gab es innerhalb dieser Branche die meisten Kartelle. Daraus kann man schließen, daß die Zahl der Kartelle alleine nicht viel aussagt, viel wichtiger ist ihr Umfang und ihre spezifische Qualität.

Ebenso deutlich wird, daß die Dauer eines Kartelles, wie im Fall des Maschinenbaus, nicht unbedingt etwas über die Wirkungsmacht für die Branche aussagt, wenn der Zeitraum der Kartelldauer mit einem bestimmten strategisch wichtigen Punkt der Branchenentwicklung korreliert. Ein weiteres wichtiges Kriterium ist die strategische Parallelwirkung von Kartellierung und zunehmender Beteiligung von Unternehmen derselben Branche untereinander, insbesondere im Falle von Aktiengesellschaften. Anhand einiger Beispiele gelingt es Resch, auch den politischen Wirkungsgrad von Kollusionen darzulegen, etwa den Einfluß von Branchenvertretern auf die Wirtschaftspolitik der Regierung im Bereich Einfuhrzölle oder generell auf die rechtliche Gestaltung von Märkten. Aufgrund des Beobachtungszeitraums bleibt eine Einschätzung transnationaler und später internationa-

ler Kartelle klarerweise eher randständig. Die großen Branchenführer der jeweiligen Landesteile der Habsburgermonarchie befanden sich noch mitten im Kampf um Marktanteile auf einem beachtlichen und wachsenden Binnenmarkt.

Dem internationalen Aspekt widmet sich dafür in großem Umfang der vom Autor herausgegebene Sammelband, der in einer Hinsicht die logische Fortsetzung der Monographie bildet. Resch versucht darin eine erste Darstellung der Kartellierung der österreichischen Industrie in der vielerorts für kaum lebensfähig gehaltenen Ersten Republik. Die Zwischenkriegszeit gilt als die klassische Phase des Kartellwesens und Resch arbeitet erstmals systematisch das Zustandekommen, die Strategien, Erfolge und das Scheitern einschlägiger Abkommen in Österreich unter internationalen Aspekten auf, wobei man zur Abrundung des Bildes gerne das eine oder andere Beispiel einer Kartellpolitik gegenüber nichtzugehörigen Marktteilnehmern („Outsidern“) gehört hätte.

Insgesamt entsteht der Eindruck, daß in den Nachfolgestaaten der Habsburgermonarchie nationale Kartelle nun tatsächlich häufiger den Charakter der „Kinder der Not“ trugen. Auf der einen Seite begann internationales Kapital Marktanteile auch im verarmten, in einer extrem schwierigen (Re)konstruktionsphase befindlichen Österreich zu suchen, auf der anderen Seite war es pure ökonomische Vernunft, sich mit den ehemaligen Konkurrenten in den Nachfolgestaaten trotz aller Vorbehalte nun eben grenzüberschreitend zu arrangieren. In beiden Fällen erschien es wirtschaftlich vorteilhaft, wenigstens auf nationaler Ebene Claims abgesteckt zu haben, um im internationalen Konzert gefestigt bestehen zu können. War schon die ministerielle Stimmung in der Monarchie nicht besonders kartellfeindlich gewesen, so baute besonders der autoritäre Ständestaat teilweise seine Wirtschaftspolitik darauf auf (Stahlwerke Schöller-Bleckmann). Machte dies im Bereich der Grundstoffversorgung unter Aspekten der damals in vielen Ländern groß geschriebenen Importsubstitution (später „Autarkie“) vielleicht noch Sinn (österreichische Braunkohleindustrie), lief diese Politik des Regimes auf lange Sicht auf eine innovationsfeindliche Stagnation hinaus. Diese, so Resch, stand möglicherweise einer dringend benötigten Dynamik für den ersehnten Aufschwung im Wege, und 1938 mit dem „Anschluß“, erübrigte sich die Diskussion schließlich vollständig. Die österreichischen Strukturen wurden zerschlagen, deutsches Kartellrecht eingeführt, das damals ebenfalls, trotz ebenfalls heftiger Debatten in den zwanziger Jahren, den Begriff eines Kartellamtes noch nicht kannte.

Der Ökonom Reinhold Hofer bietet im Sammelband darüber hinaus einen stärker aktuell angelegten, mehr wirtschaftstheoretisch fundierten Beitrag zur volkswirtschaftlichen Debatte und zur jeweiligen Definition von Kartellen. Hintergrund seines Beitrages ist die in manchen Bereichen immer stärker benötigte Internationalisierung und gleichzeitig Vernetzung forschungsintensiver Organisationseinheiten bzw. Unternehmen, beides Faktoren, die den alten Kartellbegriff teilweise in neues Licht tauchen. Der Beitrag des Juristen Michael Tüchler bietet einen für Wirtschaftshistoriker aufschlußreichen und verständlichen Beitrag zur Entwicklung der juristischen Dimension der Kartelldebatte. Auch wenn man um die egalitäre oder auch relativ positive Einstellung zu Kartellen in Mitteleuropa in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts Bescheid weiß, erstaunt es dann doch, daß in der Habsburgermonarchie bereits 1898 ein europaweit erster Gesetzentwurf zur Verhinderung von Schäden der staatlichen Wohlfahrt durch Kollusionen vorlag. Weniger erstaunt es, daß trotz einiger

Anläufe ein derartiges Gesetz mit Hilfe verschiedener Methoden immer wieder verhindert wurde. Erst in der Zweiten Republik, im Jahre 1951, entschied sich die Regierung für den Erlass einer einschlägigen, verglichen mit dem damals 53 Jahre alten Entwurf, relativ bescheidenen Bestimmung. Die weiteren Beiträge befassen sich aus zeitlich ganz aktueller Perspektive mit Kartellierungsprozessen in Österreich, insbesondere unter dem Aspekt des EU-Beitrittes im Jahre 1994 und dessen Vor- und Auswirkungen in der Bauwirtschaft sowie im Bereich der Medienunternehmen. Der Wirtschaftshistoriker Peter Eigner schließlich untersucht dessen Wirkungen auch für das Bankenwesen und den einige Zeit im internationalen Mittelpunkt stehenden „Lombardclub“.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß die Arbeiten von Resch erstmals umfassende und doch differenzierte empirische Daten zur frühen Phase der Kartellierung in Österreich liefern. Die Befunde aus der ersten Hälfte des vorigen Jahrhunderts relativieren die bislang als sehr groß angenommene allgemeine Bedeutung von Kartellen beim Zustandekommen von Marktmacht, machen aber deutlich, daß Kartelle unter ganz bestimmten Bedingungen sehr wohl geeignet sind, wohlfahrtsmindernd zu wirken. Dabei stellt sich auf lange Sicht auch die Frage, wie weit die Befunde für Österreich für andere europäische Länder verallgemeinerbar sind. Weiter wäre es für eine abschließende Erhebung wünschenswert, wenn man in künftigen Studien über die angenommene Phase der Hochblüte von Kartellen hinausginge und die bislang ausgesparte Zeitspanne der 1950er und 60er Jahre untersuchte. Immerhin konstatiert Michael Tüchler für die 1950er Jahre in Österreich das Bestehen von etwa 500 Kartellen, von denen sich bloß 100 freiwillig registrieren lassen hatten.

Günther Luxbacher, Berlin

Inhalt

<i>Banken: Unternehmensgeschichte NS</i>	1
<i>Ruppmann, Vorstände der Deutschen Bank</i>	29
<i>Bericht AKKU-Jahrestagung 2004, „Unternehmenskrisen“</i>	39
<i>Tagungsbericht EBHA-2004, „Services“</i>	47
<i>Call for Papers: EBHA 2005, „Corporate Images“</i>	49
<i>Neue Literatur</i>	50



IMPRESSUM

Akkumulation. Informationen des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte, im Dezember 2004.

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 Banken, Dieter Ziegler, Günther Luxbacher, Ruth Rosenberger, Reiner Ruppmann und Tim Schanetzky. Akkumulation wird Mitgliedern des Arbeitskreises kostenfrei zugesandt. Das Abonnement von vier Ausgaben kostet €15. Bankverbindung: Konto-Nr. 333 070 59 bei der Sparkasse Bochum, BLZ 430 500 01.

ISSN-Nr. 1436-0047
