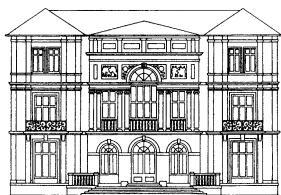


Unternehmer – Fakten und Fiktionen  
Historisch-biografische Studien



# Schriften des Historischen Kollegs

Herausgegeben von Andreas Wirsching

Kolloquien

88

# Unternehmer – Fakten und Fiktionen Historisch-biografische Studien

Herausgegeben von  
Werner Plumpe

**DE GRUYTER**  
OLDENBOURG

## Schriften des Historischen Kollegs

herausgegeben von

Andreas Wirsching

in Verbindung mit

Georg Brun, Peter Funke, Karl-Heinz Hoffmann, Martin Jehne, Susanne Lepsius, Helmut Neuhaus, Frank Rexroth, Martin Schulze Wessel, Willibald Steinmetz und Gerrit Walther

Das Historische Kolleg fördert im Bereich der historisch orientierten Wissenschaften Gelehrte, die sich durch herausragende Leistungen in Forschung und Lehre ausgewiesen haben. Es vergibt zu diesem Zweck jährlich bis zu drei Forschungsstipendien und zwei Förderstipendien sowie alle drei Jahre den „Preis des Historischen Kollegs“.

Die Forschungsstipendien, deren Verleihung zugleich eine Auszeichnung für die bisherigen Leistungen darstellt, sollen den berufenen Wissenschaftlern während eines Kollegjahres die Möglichkeit bieten, frei von anderen Verpflichtungen eine größere Arbeit abzuschließen. Professor Dr. Werner Plumpe (Frankfurt am Main) war – zusammen mit Professor Dr. Gangolf Hübinger (Frankfurt an der Oder) und Dr. Elke Seefried (Augsburg) – Stipendiat des Historischen Kollegs im Kollegjahr 2010/2011. Den Obliegenheiten der Stipendiaten gemäß hat Werner Plumpe aus seinem Arbeitsbereich ein Kolloquium zum Thema „Unternehmer – Fakten und Fiktionen“ vom 7. bis 9. Juli 2011 im Historischen Kolleg gehalten. Die Ergebnisse des Kolloquiums werden in diesem Band veröffentlicht.

Das Historische Kolleg wird seit dem Kollegjahr 2000/2001 – im Sinne einer „public private partnership“ – in seiner Grundausstattung vom Freistaat Bayern finanziert, die Mittel für die Stipendien kamen bislang unter anderem von der Fritz Thyssen Stiftung, dem Stiftungsfonds Deutsche Bank, der Gerda Henkel Stiftung und dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Träger des Historischen Kollegs, das vom Stiftungsfonds Deutsche Bank und vom Stifterverband errichtet und zunächst allein finanziert wurde, ist die „Stiftung zur Förderung der Historischen Kommission bei der Bayerischen Akademie der Wissenschaften und des Historischen Kollegs“.

Werner Plumpe wurde im Kollegjahr 2010/2011 von der Fritz Thyssen Stiftung gefördert.

[www.historischeskolleg.de](http://www.historischeskolleg.de)

Kaulbachstraße 15, D-80539 München

Tel.: +49 (0) 89 2866 380 · Fax: +49 (0) 89 2866 3863

Email: [elisabeth.huels@historischeskolleg.de](mailto:elisabeth.huels@historischeskolleg.de)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

A CIP catalog record for this book has been applied for at the Library of Congress.

© 2014 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

Rosenheimer Straße 143, 81671 München, Deutschland

[www.degruyter.com](http://www.degruyter.com)

Ein Unternehmen von De Gruyter

Umschlagbild: Ausschnitt einer Fotografie; die Aufnahme entstand anlässlich des zweiten Besuchs der Kohlensozialisierungs-Kommission in Leverkusen. Das Original befindet sich bei der Bayer AG: Corporate History & Archives.

Gedruckt in Deutschland

Dieses Papier ist alterungsbeständig nach DIN/ISO 9706

ISBN 978-3-486-71352-7

# Inhalt

Vorwort .....	VII
Verzeichnis der Abkürzungen .....	IX
<i>Werner Plumpe</i>	
Unternehmer – Fakten und Fiktionen. Einleitung .....	1
<i>Alfred Kieser</i>	
Braucht der Kapitalismus erfolgreiche Unternehmer? Oder: Warum werden immer mehr Unternehmer charismatisiert? .....	27
<i>Sebastian Fischer/Michael Frese</i>	
Erfolgreiche Unternehmer .....	57
<i>Jürgen Kocka</i>	
Braucht der Kapitalismus erfolgreiche Unternehmer, und wenn ja, gibt es sie? .....	81
<i>Boris Gehlen</i>	
Vom „kleinen Brentano“ zum „kleinen Stinnes“? Paul Silverberg (1876–1959) .....	97
<i>Roman Köster</i>	
Alfred Colman und der deutsche Luftschiffbau .....	125
<i>Jürgen Finger/Sven Keller</i>	
Erhalt als Erfolg. Richard Kaselowsky an der Spitze des Familienunternehmens Dr. Oetker .....	143
<i>Jörg Lesczenski</i>	
„Im Reich der Industrie lebt ein Mann [...], der ein Unikum ist“. August Thyssen (1842–1926) .....	169
<i>Johannes Bähr</i>	
Robert Bosch – Paul Reusch – Jürgen Ponto .....	197

*Kim Christian Priemel*

Friedrich Flick. Freies Unternehmertum im 20. Jahrhundert ..... 227

*Cornelia Raub/Hartmut Bergboff*

In jedem System zukunftsfähig? Der Unternehmer Fritz Kiehn ..... 257

*Jan-Otmar Hesse*

Die „Seele des Unternehmens“. Das stille Unternehmertum Hans Ringiers ... 279

*Friederike Sattler*

Ernst Matthiensen und Alfred Herrhausen. Zwei Wege an die Spitze  
bundesdeutscher Großbanken ..... 295

*Ben Wubs*

Comparing three Dutch international entrepreneurs in the interwar  
period ..... 329

*Hervé Joly*

Unternehmer in Frankreich – Vergleichende Überlegungen ..... 355

Kurzbiografien der Autorinnen und Autoren ..... 371

Personenregister ..... 375

## Vorwort

Die hier versammelten Beiträge gehen auf eine Tagung zurück, die Anfang Juli 2011 in der Kaulbach-Villa, dem Sitz des Historischen Kollegs, in München stattfand. Sie verdanken ihre Entstehung damit zugleich einer Pflicht des Herausgebers, der als Stipendiat des Historischen Kollegs 2010/2011 ein Kolloquium zu veranstalten hatte, das den weiteren Rahmen seines Forschungsthemas, die Biografie des Chemieindustriellen Carl Duisberg, ausschreiten und diskutieren sollte. Die Unternehmerbiografie ist daher das einigende Band um die folgenden Aufsätze und Essays, die sich ihr aus theoretisch, international und biografisch vergleichender Sicht nähern. Weit entfernt eine Art Typik der modernen Industriellenbiografie zu liefern, geben die unterschiedlichen Perspektiven doch klare Hinweise auf den Unternehmer, dessen empirische Vielfalt ihn zwar schwer zu fassen macht, aber doch ausreichend Stoff für ein durchaus profiliertes Bild gibt. Nicht zuletzt der im Vorfeld den Teilnehmern gegenüber geäußerte Wunsch, die verschiedenen Skizzen nach einem groben biografischen Schema zumindest ansatzweise einheitlich zu entwerfen, führt im Ergebnis zu mehr als einer bloßen Ahnung vom Unternehmer als „Täter“, wodurch die frühen Annahmen Joseph Schumpeters über den Unternehmer zumindest insoweit Bestätigung finden, auch wenn sich hieraus theoretische Verallgemeinerungen kaum ziehen lassen, zumal die Rolle des Unternehmers in der Zeit selbst tiefgreifenden Wandlungen unterlag. Der Gesamteindruck ist insofern fast ein wenig paradox: Der Kapitalismus verlangt nach „Tätern“; diese aber in einem exakten Sinne theoretisch zu fassen, ist kaum möglich. Es muss bei anschlussfähigen Einzelbetrachtungen bleiben, die aber ihrerseits gerade in der Fülle mehr als nur anekdotisches Wissen ermöglichen.

Die Konferenz war Teil meines Forschungsaufenthaltes am Historischen Kolleg in München, während dessen ich im Kollegjahr 2010/2011 unter den Idealbedingungen der Kaulbach-Villa arbeiten konnte. Der *genius loci* ist oft besprochen worden, und ich kann nur bestätigen, was eine Vielzahl von Stipendiaten und Stipendiatinnen vor mir empfunden haben: Die Kaulbach-Villa ist für das Schreiben und Nachdenken, für das Diskutieren und Vortragen von Arbeitsergebnissen ein nahezu idealer Ort, an dem der Historiker sich völlig hintergrundentlastet nur seinem Gegenstand widmen kann. Dass diese Hintergrundentlastung derart perfekt funktioniert, ist indes keineswegs selbstverständlich, sondern das Ergebnis harter Arbeit, für die ich vor allem Herrn Dr. Karl-Ulrich Gelberg und Frau Dr. Elisabeth Hüls außerordentlich zu Dank verpflichtet bin. Sie, aber auch alle anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Hauses, vor allem „meine“ Hilfskraft Clemens Krauss, trugen wesentlich zur produktiven Arbeitsatmosphäre bei und

ermöglichten nicht zuletzt den reibungslosen und fruchtbaren Ablauf der Tagung, dessen Beiträge hier abgedruckt sind. Frau Dr. Hüls hat zudem – unterstützt von den Hilfskräften Regina Meyer und Matthias Kemmerer, der das Register erstellt hat – die nach und nach eingehenden Beiträge sorgfältig lektoriert und zum Druck vorbereitet, sodass auch der vorliegende Band ohne ihre helfende Hand nicht vorstellbar wäre. Ebenso zu danken ist freilich auch dem seinerzeitigen Kuratorium des Historischen Kollegs, namentlich dessen Vorsitzenden Lothar Gall, das den Münchener Forschungsaufenthalt und damit ein Jahr ungestörten historischen Arbeitens überhaupt erst ermöglichte.

Frankfurt am Main, im Januar 2014



## Verzeichnis der Abkürzungen

ABECOR	Associated Banks of Europe Corporation
Abb.	Abbildung
ABN	Algemene Bank Nederland
ACDP	Archiv für Christlich-Demokratische Politik, Sankt Augustin
AEG	Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft
AER	American Economic Review
AG	Aktiengesellschaft
AKU	Algemeene Kunstzijde Unie
AMJ	Academy of Management Journal
AMR	Academy of Management Review
APOC	Anglo Persian Oil Company
ASS	Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik
ASQ	Administrative Science Quarterly
ASU	Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer
Bafio	Bank für deutsche Industrieobligationen
BAL	Bayer Archiv Leverkusen
BASF	Badische Anilin- und Sodafabrik
BAB	Bundesarchiv Berlin
BAK	Bundesarchiv Koblenz
BBA	Bergbau-Archiv, Bochum
BG	Ballonhüttengesellschaft
BJM	British Journal of Management
Bl.	Blatt
BMW	Bayerische Motoren Werke AG
BP	British Petroleum
BSN	Boussois-Souchon-Neuvesel
CAC	Cotation assistée en continu
Centrale	École centrale des arts et manufactures
CEO	Chief Executive Officer
CMR	California Management Review
CSU	Christlich-Soziale Union
DAF	Deutsche Arbeitsfront
DDP	Deutsche Demokratische Partei
DDR	Deutsche Demokratische Republik
Delag	Deutsche Luftschiffahrts-Aktiengesellschaft
DIT	Deutscher Investment-Trust

DM, D-Mark	Deutsche Mark
DNG	Deutsch-Niederländische Gesellschaft
DSM	Dutch State Mines
DVP	Deutsche Volkspartei
ENA	École nationale d'administration
ESCP	École supérieure de commerce de Paris
ESSEC	École supérieure des sciences économiques et commerciales
Fa.	Firma
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FDP	Freie Demokratische Partei
FFKG-Werke	Friedrich Flick KG-Werke
FHR	Financial History Review
GE	General Electric
GG	Geschichte und Gesellschaft
GHH	Gutehoffnungshütte AG
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GWU	Geschichte in Wissenschaft und Unterricht
HAC	Historisches Archiv der Commerzbank, Frankfurt a. M.
HADrB	Historisches Archiv der Dresdner Bank, Frankfurt a. M.
HAPAG	Hamburg-Amerikanische Packetfahrt-Actien-Gesellschaft
HBR	Harvard Business Review
HBS	Hogere Burgerschool
HADB	Historisches Archiv der Deutschen Bank, Frankfurt a. M.
HEC	Hautes écoles commerciales
HK RWE	Historisches Konzernarchiv RWE, Essen
HZ	Historische Zeitschrift
IBM	International Business Machines Corporation
IfZ	Institut für Zeitgeschichte
I.G. Farben	Interessen-Gemeinschaft Farbenindustrie AG
IHK	Industrie- und Handelskammer
JEL	Journal of Economic Literature
JF	Journal of Finance
JMS	Journal of Management Studies
JoM	Journal of Management
JWG	Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte
Kfz	Kraftfahrzeug
KG	Kommanditgesellschaft
KLM	Koninklijke Luchtvaart Maatschappij voor Nederland en Kolo- niën/Royal Dutch Airlines
KNPM	Koninklijke Nederlandsche Petroleum Maatschappij
KPD	Kommunistische Partei Deutschlands
KZ	Konzentrationslager
LAV NRW W	Landesarchiv Nordrhein-Westfalen, Abteilung Westfalen, Münster

Ltd.	Limited
LVMH	Louis Vuitton-Moët-Hennessy
LZ	Luftschiffbau Zeppelin
LZ-Archiv	Archiv der Luftschiffbau Zeppelin GmbH, Friedrichshafen
MAN	Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg
MBB	Messerschmitt-Bölkow-Blohm
mbH	mit beschränkter Haftung
m. E.	meines Erachtens
MEW	Marx-Engels-Werke
ND	Neudruck
NHM	Nederlandsche Handel-Maatschappij
NRC	Nieuwe Rotterdamse Courant
NS	Nationalsozialismus, nationalsozialistisch
NSDAP	Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei
OB	Oberbürgermeister
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OeFA	Oetker Firmenarchiv, Bielefeld
OEM	Original Equipment Manufacturer
OKH	Oberkommando des Heeres
PA Herrhausen	Privatarchiv Herrhausen, Bad Homburg
PA Mattiensen	Privatarchiv Matthiensen, Ipswich/Massachusetts (USA)
PA von Schubert	Privatarchiv von Schubert, Bielefeld
PR	Public Relations
PDG	Président-directeur général
RAF	Rote Armee Fraktion
RAG	Rheinische AG für Braunkohlenbergbau und Brikettfabrikation
RAr	Ringier-Archiv, Zofingen
RB	Robert Bosch GmbH, Historische Kommunikation
RDI	Reichsverband der Deutschen Industrie
RES	The Review of Economics and Statistics
RGBI	Regierungsblatt
RM	Reichsmark
RWE	Rheinisch-Westfälische Elektrizitätswerk AG
RWKS	Rheinisch-Westfälisches Kohlen-Syndikat
RWWA	Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv, Köln
RWWB	Rheinisch-Westfälische Wirtschaftsbiographien
SAB	Stadtarchiv Bielefeld
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte GbR
SBZ	Sowjetische Besatzungszone
SHV	Steenkolen Handels Vereniging
SMJ	Strategic Management Journal
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
SS	Schutzstaffel
SSM	Scheepvaart- en Steenkolen Maatschappij

STAS	Staatsarchiv Sigmaringen
SZ	Süddeutsche Zeitung
TKA	ThyssenKrupp-Konzernarchiv, Duisburg
TNT	Trinitrotoluol/Sprengstoff
TQM	Total Quality Management
TU	Technische Universität
UA	Universitätsarchiv
Vestag	Vereinigte Stahlwerke AG
VEW	Vereinigte Elektrizitätswerke Westfalen AG
VfZ	Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte
VGF	Vereinigte Glanzstoff-Fabriken
VSWG	Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte
WWA	Westfälisches Wirtschaftsarchiv, Dortmund
ZF	Zahnradfabrik Friedrichshafen
ZfS	Zeitschrift für Soziologie
ZUG	Zeitschrift für Unternehmensgeschichte

*Werner Plumpe*

## Unternehmer – Fakten und Fiktionen<sup>1</sup>

### Einleitung

#### I.

Unternehmerschaft zählt zweifellos zu den Themen, die in der Wirtschaftsgeschichtsschreibung des modernen Kapitalismus eine überaus prominente Rolle spielen, obwohl oder gerade weil die Frage letztlich nicht wirklich geklärt worden ist, ob und in welcher Weise der Kapitalismus und seine Entwicklung an der Existenz und dem Verhalten von Unternehmern hängen oder nicht, und was, wenn ja, bei Lichte besehen diese so überaus bedeutsamen Unternehmer denn nun wirklich ausmacht. Antwortversuche gibt es ungeheuer viele, doch ob es sich bei den aufgestellten Behauptungen über die Bedeutung der Unternehmerschaft um faktisch zutreffende Aussagen oder fiktive Annahmen handelt, ist schwer zu sagen, zumal ja selbst fiktive Annahmen, wenn sie denn für wahr gehalten werden, ihrerseits durchaus nichttriviale Spuren in der wirtschaftlichen Entwicklung und nicht nur dort hinterlassen können. Die Frage nach der Bedeutung des Unternehmers für den Kapitalismus, oder vorsichtiger, für die Entwicklung der Unternehmen, war das Thema der Tagung, deren Beiträge in diesem Band abgedruckt sind. Sie kommt ganz harmlos daher, und viele denken, hierauf lasse sich eine rasche, zufriedenstellende Antwort finden. Doch lässt man einmal die öffentlichen Debatten und Auseinandersetzungen um Unternehmerschaft beiseite, die sehr schnell mit fertigen Urteilen, nicht selten mit moralischem *Soupçon* daherkommen, so wird man in der wissenschaftlichen, in unserem Fall in der unternehmenshistorischen Literatur nicht so ohne Weiteres auf einfache, klare und unumstrittene Antworten stoßen. Alle raschen und vermeintlich widerspruchsfreien Aussagen haben sehr viel mit jenen Fakten zu tun, von denen die Mutter des Butlers Bunter sagte: Sie seien wie Kühe, schaue man ihnen lange in die Augen, liefen sie fort. Zwar ist die Mutter des Butlers Bunter nur den begeisterten Lesern der Kriminalromane von Dorothy Sayers eine unbestrittene Autorität, doch auch für die anderen ist zumindest ihre Skepsis nachvollziehbar. Unternehmerschaft ist zugleich selbstverständlich und geheimnisvoll. Und auch ihre Bedeutung ist nicht leicht zu fassen. Denn die Frage kann man ja im Grunde nur beantworten, wenn man mit der mo-

<sup>1</sup> Ich danke Jan-Otmar Hesse für Kritik und Hinweise.

deren Wirtschaft, dem Kapitalismus wirklich vertraut ist und – überdies – nicht nur weiß, was ein Unternehmer ist, sondern auch, welche Rolle er spielt. Selbst dann, wenn man seine Bedeutung glaubt bestimmen zu können, kommt zusätzlich der historische Wandel ins Spiel: Was ein Unternehmer im Frühkapitalismus darstellte, muss für den Hoch- und Spätkapitalismus nicht gelten, um es in den Begriffen von Werner Sombart auszudrücken.<sup>2</sup> Wir alle wissen, dass gerade die subtilen Kenner der Materie wie Werner Sombart oder Joseph Schumpeter,<sup>3</sup> die zu Beginn des 20. Jahrhunderts den Kapitalismus als Schöpfung des wagemutigen und riskierenden Unternehmers begriffen, hinsichtlich seiner Bedeutung in der Mitte des 20. Jahrhunderts eher pessimistisch gestimmt waren – und auch die gegenwärtige Unternehmer- und Innovationsforschung hat ja nicht mehr Individuen im Blick, sondern befasst sich vorrangig mit dem Innovationspotenzial von Organisationen und Netzwerken und relativiert die Bedeutung von einzelnen Menschen deutlich.<sup>4</sup> Das Zeitalter des Unternehmers, des einsamen Schöpfers, um es übertrieben zu sagen, scheint vorüber; an seine Stelle sind vermeintlich Innovationsbürokratien getreten, wenn es so etwas denn wirklich gibt oder geben kann. Dass die Unternehmer gleichwohl in der Publizistik noch auftauchen, ja geradezu prominente Rollen spielen, sehen moderne Innovationsforscher und auch viele Betriebswirte skeptisch, ja sie vermuten hier eigentümliche Selbstinszenierungen, die mit der Entscheidungsrealität in komplexen Unternehmensbürokratien wenig zu tun haben.<sup>5</sup> Die Öffentlichkeit greift derartige Inszenierungen nicht allein deshalb auf, weil sie diese Geschichten glaubt; es hat sicher auch etwas mit der keineswegs trivialen Folklore unseres derzeitigen Wirtschaftssystems zu tun, die entweder ideologiekritisch oder hagiografisch daherkommt.<sup>6</sup> Am Beispiel von Josef Ackermann, der wahrscheinlich nicht einmal ein Unternehmer ist, ließe sich das sehr schön zeigen. Und zweifellos hat das Reden von Unternehmern auch mit unseren Regeln vernünftigen Erzählens zu tun, das ein Referenzsubjekt benötigt. Der Unternehmer, könnte man in geradezu dekonstruktivistischer Radikalität sagen, wird deshalb benötigt, weil ohne ihn unser Wirtschaftssystem gar nicht

<sup>2</sup> Zu Sombarts Begrifflichkeit vgl. Edgar Salin: Hochkapitalismus. Eine Studie über Werner Sombart, die deutsche Volkswirtschaftslehre und das Wirtschaftssystem der Gegenwart. In: Weltwirtschaftliches Archiv 25 (1927), S. 314–344, abgedruckt in: Bernhard vom Brocke (Hg.): Sombarts „Moderner Kapitalismus“. Materialien zur Kritik und Rezeption. München 1987, S. 161–195.

<sup>3</sup> Schumpeter sprach schon in den 1920er Jahren von der „Automatisierung des Erfindens“ und teilte Sombarts Thesen von der Entpersönlichung der Unternehmen, hielt aber an seiner Vorstellung von der zentralen Bedeutung des „Erfinders“, in diesem Fall Frederick Winslow Taylor fest; Joseph A. Schumpeter: Sombarts Dritter Band. In: Schmollers Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft im Deutschen Reiche 51 (1927), S. 349–369, abgedruckt in: vom Brocke (Hg.): Sombarts (wie Anm. 2), S. 196–219.

<sup>4</sup> Birgit Blättel-Mink/Alexander Ebner (Hg.): Innovationssysteme. Technologie, Institutionen und die Dynamik der Wettbewerbsfähigkeit. Wiesbaden 2009.

<sup>5</sup> Vgl. zu dieser Skepsis den Beitrag von Alfred Kieser in diesem Band.

<sup>6</sup> Vgl. hierzu die Beiträge in Ludger Heidbrink (Hg.): Unternehmertum. Vom Nutzen und Nachteil einer riskanten Lebensform. Frankfurt a. M. 2010.

erzählerisch dargestellt werden kann.<sup>7</sup> Folgt man dem wissenschaftlichen Mainstream und der öffentlichen Debatte, so kommt man fast unweigerlich zu der ernüchternden Schlussfolgerung, dass Unternehmerschaft früher ein eminentes Faktum der Entstehung und Etablierung der kapitalistischen Wirtschaft über die Performanz der Unternehmen war, dass sich dieser Zusammenhang im Rahmen des kapitalistischen Strukturwandels und der „Entpersönlichung“ und Bürokratisierung insbesondere der großen Unternehmen aber weitgehend aufgelöst hat und Unternehmerschaft heute eine rein fiktive Inszenierung ist, getragen ebenso von selbstdarstellungsverliebten Managern wie von skandalsüchtigen Medien. Faktum einst, Fiktion heute!

## II.

Eine spontane Antwort auf die Frage nach der Bedeutung von Unternehmerschaft für die moderne Wirtschaft lässt sich vor diesem Hintergrund mit gutem Gewissen kaum geben. Man wird der Bedeutung von „Unternehmern“ nur näherkommen können, wenn man das zuvor aufgerissene Themenspektrum eingrenzt und strukturiert. Dass alle hierauf bezogenen Überlegungen etwas mit der konzeptionellen Vorstellung von der Funktionsweise des Kapitalismus ebenso zu tun haben wie mit der jeweils verwendeten Definition des Unternehmers, ist offensichtlich. Alles hängt letztlich an der konstituierenden Vorstellung, dass für die Entwicklung der kapitalistischen Welt Unternehmen eine wesentliche Rolle spielen, und für deren Entwicklung wiederum Unternehmerschaft nicht trivial ist. Verneint man diese Ausgangsüberlegungen, dann ist die Beschäftigung mit der Unternehmerschaft in der Tat Zeitverschwendung oder eben, bezogen auf die in der Öffentlichkeit existierenden Erzählungen von ihr, Ideologiekritik. Hier wird dagegen die These vertreten, dass Unternehmerschaft sowohl historisch als auch gegenwärtig große Bedeutung besitzt. Welche das ist, soll kurz skizziert werden.

Der Kapitalismus als ökonomisches System setzt voraus und bedingt zugleich, dass die Erstellung von Gütern und Dienstleistungen über Organisationen erfolgt, die – privatwirtschaftlich konstituiert – ihr Verhalten an von ihnen zumindest grundsätzlich nicht kontrollierbaren Märkten und Preisen orientieren. Das ist eine sehr schematische Vorstellung, die sich von der Realität des sich zudem laufend wandelnden Kapitalismus deutlich unterscheidet, doch sei das zunächst in Kauf genommen. Worum es geht, ist die Frage, wie es diese Organisationen schaffen, in dem Meer von Preis- und Marktinformationen, in dem sie sich bewegen, nicht unterzugehen, sondern sich, systemtheoretisch gesprochen, im Medium des Marktes als Formen bilden und behaupten können. Wie sich das historisch vollzieht, ist zunächst ohne Belang; es ist passiert, und was man danach beobachten kann, ist der Aufbau von Eigenkomplexität in der Organisation, mit der die diffusen und

<sup>7</sup> Typisch sind hier Texte wie Günter Ogger: Nieten in Nadelstreifen. Deutschlands Manager im Zwielficht. München 1997.

ganz heterogenen Umweltirritationen be- und verarbeitet werden. Die Unternehmen als Organisationen zeichnen sich dabei durch eine typische Hierarchisierung der inneren Strukturen (der Eigenkomplexität), also durch die Ausbildung einer für die wesentlichen Entscheidungen verantwortlichen nichtbürokratischen Spitze auf der Basis von Stäben und operativen Einheiten aus, wobei die Spitze – historisch gesehen – zumeist personell mit dem oder den Eigentümern besetzt wurde.<sup>8</sup> Das ist aber systematisch ohne Bedeutung (wenn man hier einmal von der Grundfrage „Privateigentum“ absieht, die aber auf einer anderen kategorialen Ebene angesiedelt ist); entscheidend ist, dass die Organisation „Unternehmen“ bezogen auf die Komplexität der Märkte fortlaufende Entscheidungsfähigkeit besitzen muss, und zwar zugleich Entscheidungen bezüglich der Umweltbeziehungen wie zur Funktionsweise der Organisation selbst. Entscheidung erzwingt Hierarchisierung, auf welcher Legitimationsbasis auch immer.<sup>9</sup>

Damit ist freilich nicht Unternehmerschaft, sondern zunächst nur die Unternehmensleitung genauer bestimmt. Im Fall der Unternehmerschaft ist die Bestimmung schwieriger, und erst Joseph Schumpeter, dem ich hier folgen möchte, hat das Klärende hierzu gesagt.<sup>10</sup> Am Kapitalismus ist ja nicht nur auffallend, dass er als Basiseinheit der Ökonomie von Familie auf hierarchische Organisation umstellt, sondern auch, dass er über eine zumindest nach bisherigen Maßstäben außerordentliche Dynamik verfügt. Wenn wir die Erklärung dieser Dynamik (weniger Wachstum und Produktivitätssteigerung allein, sondern vor allem laufender, teils tiefeingreifender Strukturwandel) nun nicht dem Zufall, einem nicht weiter hergeleiteten technischen Fortschritt oder der „unsichtbaren Hand“ überlassen

<sup>8</sup> Diese Tatsache hat zu geradezu erstaunlichen Verwirrungen geführt, da dieser historische Befund zu einer Art theoretischen Aussage derart reformuliert wurde, dass der Kapitalismus vor allem dazu da sei, um den Angehörigen der Eigentümerschicht, also den „Kapitalisten“ Führungspositionen und damit hohe Einkommen zu verschaffen, was für den Kapitalismus aber zwingend gar nicht wichtig ist, ja – wie zu zeigen sein wird – u. U. sogar gefährlich werden kann. Historisch hat das einige Evidenz; spätestens mit der Aktiengesellschaft aber ist das ohne Bedeutung!

<sup>9</sup> Hierzu die ältere, aber weiterhin instruktive Studie von Horst Bosetzky: Grundzüge einer Soziologie der Industrieverwaltung. Möglichkeiten und Grenzen der Betrachtung des industriellen Großbetriebes als bürokratische Organisation. Stuttgart 1970; v. a. aber Niklas Luhmann: Organisation und Entscheidung. Opladen 2000.

<sup>10</sup> Ausführlich v. a. in der ersten Auflage der Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Die späteren Auflagen sind deutlich gekürzt. Joseph A. Schumpeter: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Nachdruck der 1. Auflage von 1912. Hg. und ergänzt um eine Einführung von Jochen Röpke und Olaf Stiller. Berlin 2006. In der gegenwärtigen Literatur wird in der Regel die zweite Auflage von 1926 herangezogen, die eine unter dem Eindruck der zum Teil weitgehenden Kritik zustande gekommene, überarbeitete und gekürzte Fassung darstellt. Zu den unterschiedlichen Ausgaben vgl. die Anmerkungen von Jochen Röpke und Olaf Stiller zur Neuauflage der ersten Auflage. Diese Ausgabe ist unter wirtschaftshistorischen Gesichtspunkten auch deshalb interessant, weil hier die Beobachtungen des Gegenstandes „Unternehmerschaft“ noch fast naiv, geradezu ungefiltert erscheinen, und insofern die Verbundenheit des eigentlich theoretisch angelegten Textes zum historischen Kontext ganz offensichtlich ist. Die zweite Auflage ist in den hier interessierenden Zusammenhängen auch nicht theoretisch unbedingt stringenter; sie ist in den Ausführungen nur gestrafter, nüchterner.



wollen, dann geht es, um hier Alfred D. Chandler zu folgen, um die „sichtbare Hand“,<sup>11</sup> deren Tätigkeit darin besteht, wie Schumpeter klarsichtig erkannte, zu zerstören und aufzubauen. Das dynamische Prinzip des Kapitalismus liegt mithin in dieser Fähigkeit der durch ihn konstituierten und ihn wiederum konstituierenden Organisationen, systematisch Altes zu zerstören und Neues hervorzubringen, und zwar, was ganz wesentlich ist, auf zweierlei Weise: Entweder indem bisherige Organisationen zerstört werden und neue entstehen oder indem in bestehenden Organisationen Altes vernichtet und Neues aufgebaut wird. Hier liegt der eigentliche Kern und damit auch die Paradoxie des kapitalistischen Prozesses, der stets Zerstörung und Konsolidierung zugleich ist, sein muss. Und damit verbindet sich im positiven Sinne die Bestimmung dessen, was Unternehmerschaft ist und wodurch sie sich gerade von den Kräften des ökonomischen Status quo, die von Schumpeter als „Wirte“ im Gegensatz zu den „Unternehmern“ bezeichnet wurden, unterscheidet.

Schumpeters Ausgangspunkt<sup>12</sup> bildete neben seinen Alltagserfahrungen, in denen herausragende Unternehmerpersönlichkeiten die Heroen der Zeit waren,<sup>13</sup> vor allem die vorherrschende ökonomische Theorie, die, so sein Vorwurf, durch ihre Orientierung an Gleichgewichtsmodellen statisch angelegt sei und daher die überaus dynamische kapitalistische Realität der Zeit systematisch verfehle. Nach unseren Vorüberlegungen ist sie auch insofern unterkomplex, als sie der Paradoxie des kapitalistischen Wirtschaftssystems, das ja stabil und instabil zugleich ist, nicht genügt. Denn nach den Modellannahmen der klassischen und auch der neoklassischen ökonomischen Theorie, insbesondere nach den Arbeiten von Schumpeters „Liebling“ Leon Walras, tendieren ökonomische Systeme zu Gleichgewichten, in

<sup>11</sup> Alfred D. Chandler: *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge 162002.

<sup>12</sup> Um Schumpeters Konzept zu begreifen, ist eine gewisse Vertrautheit mit seiner (intellektuellen) Biografie überaus nützlich; vgl. hierzu Thomas McCraw: *Joseph A. Schumpeter. Eine Biographie*. Hamburg 2008; siehe auch Annette Schäfer: *Die Kraft der schöpferischen Zerstörung. Joseph A. Schumpeter. Die Biografie*. Frankfurt a. M. 2008; zum Ansatz vgl. die Skizze von Heinz D. Kurz: *Joseph A. Schumpeter. Ein Sozialökonom zwischen Marx und Walras*. Marburg 2005.

<sup>13</sup> Unternehmerschaft war zweifellos ein Thema der Zeit, nicht zuletzt deshalb, weil sich in dieser Zeit erstaunlich viele Unternehmerkarrieren so im Lichte der Öffentlichkeit vollzogen, dass fast von einer Art Kult um die unternehmerische Persönlichkeit gesprochen werden kann. Das war eine Folge nicht nur des weltweiten Aufstiegs des Kapitalismus, sondern auch der in dieser Zeit sich bildenden großen Unternehmen, die in der Regel durch die Ausnutzung technischer Neuerungen große wirtschaftliche Erfolge erzielten. Es ist nicht übertrieben zu sagen, dass die Vorliebe für den Unternehmer als Demiurgen des Kapitalismus sich dieser Konstellation verdankt; Schumpeter selbst betonte das, als es darum ging, das wirtschaftliche Handeln von Menschen zu beschreiben: „Der praktischen Erfahrung ist dieser Typus wohl bekannt.“ Schumpeter: *Theorie* (wie Anm. 10), S. 131; vgl. auch Werner Sombart: *Der Bourgeois. Zur Geistesgeschichte des modernen Wirtschaftsmenschen*. Berlin 1913. Typisch hierfür ist eine Vielzahl von Texten und Schriften, für die hier etwa Felix Pinnars Arbeit über Emil Rathenau (Emil Rathenau und das elektrische Zeitaler. Leipzig 1918), die in der von Wilhelm Ostwald unter dem sprechenden Titel herausgegebenen Reihe „Große Männer – Studien zur Biologie des Genies“ als sechster Band erschienen war.

denen sich Grenzkosten und Grenznutzen einander annähern und weitere Entwicklung im Grunde nicht möglich ist, da ein Gleichgewichtszustand per definitionem optimal ist. Änderungen sind dann allenfalls durch Anpassungen eines an sich stabilen Gleichgewichtes an veränderte Rahmenbedingungen oder wechselnde Daten möglich, aber struktureller Wandel im eigentlichen Sinne ist ausgeschlossen. Schumpeter hätte keinesfalls bestritten, dass in der klassischen/neoklassischen Theorie Anpassungsreaktionen an veränderte Daten gut modelliert werden können, also die Veränderung von ökonomischen Größen aufgrund äußerer Anreize. Damit, so Schumpeter, ließe sich auch vorzüglich die Realität einer im Grunde statischen Wirtschaft, wie sie für Alteuropa typisch war und zu Schumpeters Lebzeiten große Teile der außereuropäischen Welt bestimmte, erklären: Bei einer nicht so stark gegenwartsfixierten Betrachtung, bei einer universalhistorischen Sichtweise also falle ohnehin auf, dass die meisten historischen Zeiten nur eine geringe ökonomische Dynamik besessen hätten: „Man frägt sich oft mit Erstaunen nach der Ursache des Mangels an wirtschaftlicher Entwicklung bei jenen Völkern.“ Aber mit einer Antwort auf diese Frage habe man kein Problem: „Wir können gerade den stets gleichbleibenden Kreislauf ihrer Wirtschaft erklären.“<sup>14</sup>

Die Wirklichkeit des kapitalistischen Wirtschaftssystems aber zeigte nun eine ganz andere Dynamik. Für sie sei, so Schumpeter, ein andauernder, zum Teil tiefgreifender Strukturwandel kennzeichnend, eine sich in zum Teil abrupten Wechseln äußernde Entwicklung, die sich nicht mehr als reine Anpassungsreaktion an veränderte Daten erklären lasse. Woher kommt diese – in welthistorischer Perspektive – völlig unvergleichliche Entwicklungsdynamik, fragte sich Joseph Schumpeter: „Wir fragen umgekehrt mit Erstaunen nach der Ursache, die es mit sich bringt, daß bei uns die Sachen anders [anders als in der alten Welt und außerhalb Europas und Nordamerikas] stehen.“<sup>15</sup> Die Antwort lag für Schumpeter in der Betrachtung der älteren, statischen Welt eingeschlossen. Die Tatsache, dass diese Welt wirtschaftlich weitgehend statisch war, dass bestimmte Routinen vorherrschten und sich Entwicklung nicht vollzog, hatte nach Schumpeter dabei – im Gegensatz zu heutigen Erklärungen, die derartige „Stauungen“ vor allem auf institutionelle Probleme der älteren Ordnungen zurückführen<sup>16</sup> – Ursachen, die einerseits mit sozialen Widerständen gegen grundlegende Änderungen, also mit Beharrungskräften älterer Ordnung, vor allem aber auch mit einer nur geringen individuellen Bereitschaft zum mit Risiken besetzten Handeln korrespondierten. Es seien historische und anthropologische Gründe, die Änderungen grundlegender Art unwahrscheinlich machten. Das zeige sich „mehr oder weniger deutlich auf allen Gebieten des sozialen Lebens und so hat man, wenn man einmal etwas

<sup>14</sup> Schumpeter: Theorie (wie Anm. 10), S. 114; Hervorhebungen im Original nicht berücksichtigt.

<sup>15</sup> Ebd.; Hervorhebungen im Original nicht berücksichtigt.

<sup>16</sup> Vgl. jetzt Daron Acemoglu/James A. Robinson: Warum Nationen scheitern. Die Ursprünge von Macht, Wohlstand und Armut. Frankfurt a. M. 2013. Diese Richtung geht zurück auf die grundlegenden Arbeiten von Douglass C. North: Theorie des institutionellen Wandels. Eine neue Sicht der Wirtschaftsgeschichte. Tübingen 1988.

Neues, Ungewohntes tun will, nicht nur größere äußere Widerstände, sondern auch solche in seinem eigenen Innern zu überwinden. Auf dem Gebiete der Wirtschaft nun sind alle diese Bindungen von besonderer Bedeutung. Es hängt von dem Gelingen des Wirtschaftsprozesses für die meisten Wirtschaftssubjekte nicht viel weniger ab als ihre Existenz. Der Umstand, daß eine bestimmte Bahn gewohnt, bekannt und bewährt ist, spricht daher mit sehr großem Gewicht zugunsten der Beibehaltung derselben.<sup>17</sup> Aus diesen Überlegungen, nach denen die statische Welt sich sowohl gleichgewichtstheoretisch gut fassen als auch in ihrer geringen Änderungsdynamik über Beharrungskräfte, die mit dem Gleichgewicht wesentlich zusammenhängen, gleichsam anthropologisch herleiten ließ, sowie aus dem unmittelbaren Erleben einer dynamischen, von innovativen Unternehmen getriebenen ökonomischen Gegenwart leitete Schumpeter seine zentrale Annahme her: Letztlich komme es, wolle man ökonomische Dynamik gewinnen, auf die wirtschaftliche und soziale Möglichkeit und zugleich auf die psychische Bereitschaft und Fähigkeit an, mit bewährten, wirtschaftliche wie soziale Sicherheit versprechenden Routinen brechen zu können.

In seiner 1911/12 erschienenen Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung brachte Schumpeter als Träger solchen Verhaltens den Unternehmer und den Kredit als dynamisierende Faktoren ins Spiel, die zusammen geeignet seien, alte Entwicklungen zu beenden und neue auszulösen, und erläuterte diese Vorstellungen recht genau. Der Unternehmer ist dabei für ihn eine klar abgegrenzte Figur. Im wirtschaftlichen Leben spielen zwei Verhaltenstypen eine maßgebliche Rolle. Zunächst definiert er einen „hedonischen, passiven“ Typus, der Abläufe nur mitvollzieht, sich an allfällige Änderungen der Rahmenbedingungen anpasst und mit dem erreichten Zustand im Interesse der eigenen Bedürfnisbefriedigung im Grunde zufrieden ist, also Gleichgewichtszustände bevorzugt, in denen Routinen vorherrschen (das ist für ihn, wie gesagt, eine Art „Wirt“). Diesen „Wirt“ unterscheidet Schumpeter von einem „energisches, dynamischen“ Typus, für den er die Bezeichnung „Unternehmer“ reserviert. Dieser Typus handele nicht aus dem Interesse an Bedürfnisbefriedigung oder Konsum, sondern aus „sozialem Machtstreben“ und „Gestaltungswillen“, für ihn sei schöpferische Arbeit Selbstzweck. Reichtum stelle sich zwar im Laufe der Zeit bei erfolgreichen Unternehmern regelmäßig ein, sei aber nicht der eigentliche Zweck des Handelns. Schumpeter vergleicht den Unternehmer lieber mit kreativen Künstlern, Gelehrten oder erfolgreichen Politikern. Kennzeichnend für diesen Verhaltenstypus sei neben der Orientierung an Macht und Gestaltung die Bereitschaft und Fähigkeit, Konflikte zu akzeptieren und sich gegen Widerstände durchzusetzen, Neues also auch dann zu verfolgen, wenn es mit heftigen Auseinandersetzungen verbunden ist. Es ist, so Schumpeter, der „Unternehmer“, der Entwicklungsbrüche erzwingt, neue Kombinationen durchsetzt, neue Produktionsverfahren ausprobiert oder neue Organisationsformen einführt – alles allein aus dem unbändigen Tatwillen seiner individuellen Persönlichkeit gespeist. Wirtschaftliche Innovationen sind daher, ähnlich

<sup>17</sup> Schumpeter: Theorie (wie Anm. 10), S. 120f.

wie künstlerische Umbrüche, das Ergebnis des Handelns von „Tätern“. Die unbedingte Bereitschaft zur Tat, so könnte man Schumpeter zusammenfassen, ist der Kern des unternehmerischen Handelns.<sup>18</sup>

Dieses unternehmerische Handeln ist wiederum der eigentlich maßgebliche Faktor der kapitalistischen Dynamik. Ohne die von Unternehmern erzwungenen Entwicklungsbrüche tendiere die Wirtschaft zu statischen Gleichgewichten, in denen bestenfalls Anpassungsreaktionen, aber keine grundlegenden Veränderungen möglich seien. Schumpeter übersieht dabei die Bedeutung des alltäglichen Routineverhaltens keineswegs. Diese Verhaltensweisen sind wichtig und notwendig, ja sie bestimmen, wie Schumpeter klar sagt, den Alltag der Wirtschaft,<sup>19</sup> aber sie ermöglichen gerade keine „Entwicklung“. Dass diese zum Kennzeichen des wirtschaftlichen Wandels geworden ist, ist nach Schumpeter gerade das eigentliche Merkmal des Kapitalismus, der bestenfalls zeitweilige, instabile Gleichgewichte kennt. Die kapitalistische Entwicklung ist insofern ein durch Innovationen getriebener, zyklischer Prozess, ein stetes Durchbrechen von Gleichgewichtsbedingungen, das sich immer wiederholende Aufbrechen bekannter Strukturen, wodurch schließlich der Strukturwandel der kapitalistischen Ökonomie in einer Weise geprägt wird, die sich von den aus anderen Weltgegenden beziehungsweise aus der älteren europäischen Geschichte bekannten statischen Verhältnissen grundlegend unterscheidet.<sup>20</sup>

Der Unternehmer als schöpferischer Zerstörer, als das unruhige Moment des Kapitalismus – das hat Schumpeter klar gesehen, sich dann aber bei der genaueren Bestimmung des Unternehmers zurückgehalten, vielleicht weil ihm klar war, dass diese Frage theoretisch gar nicht zu lösen ist. Die Funktion der Unternehmerschaft (Zerstören, Neues schaffen im Bereich der Produkte, der Produktionsverfahren, der Organisation, des Marketings und des Verkaufs) konnte er klar bestimmen; wenn es aber um die positive Bestimmung des Unternehmers als handelndes Individuum ging, wurde er vage. Er hat eher gesagt, was der Unternehmer nicht sein müsse (gebildet, zivilisiert, charmant). Er bilde auch keine Klasse oder besondere Sozialformation. Unternehmerische Klassenbildung war nach Schumpeter geradezu ausgeschlossen, dazu waren für ihn die Voraussetzungen viel zu heterogen. Eigentlich ist der Unternehmer bei Schumpeter ein ziemlich rücksichtsloser Bursche, der eine Vision und Kredit hat – zugespitzt könnte man auch sagen: ein Draufgänger, in seinen Worten eben der „Täter“. In positiver Hinsicht blieben aber nicht nur Schumpeters Charakterisierungen unscharf. Die Beschrei-

<sup>18</sup> Die Zusammenfassung folgt Schumpeters Argumentation in seiner Theorie (wie Anm. 10), Kap. 2.

<sup>19</sup> Selbst in der Gegenwart, schreibt Schumpeter 1911, in der *Entwicklung* ja bereits prägend geworden sei, könne man beobachten, dass „das Wirtschaften nach statischen Grundsätzen die Regel bildet“. Schumpeter: Theorie (wie Anm. 10), S. 109.

<sup>20</sup> Empirisch ausgeführt von Schumpeter in seinen konjunkturhistorischen Studien, insbesondere Joseph A. Schumpeter: Konjunkturzyklen. Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses. 2 Bde. Göttingen 1961. Das Werk erschien bereits 1939 in der Originalsprache.

bung des „Täters“, ein Begriff, den er wiederholt nutzte, um seinen Unternehmer zu charakterisieren, also des Menschen, der um seiner selbst willen handelt, bewegt sich auf sehr allgemeinem psychologischen Niveau. Dass es „Täter“ gibt, setzte Schumpeter im Übrigen voraus; mit ihrer Herleitung oder einer Art historischen Genealogie der „Tat“ und des „Täters“ befasste er sich nicht. Schumpeter zog auch alle Evidenz für seine Argumentation nicht aus wissenschaftlichen Überlegungen, sondern letztlich aus dem zeitgenössischen Erleben. Insofern bleibt seine Beweisführung hier fast anekdotisch: Letztlich könne ein vernünftiger Beobachter die Existenz von Unternehmern gar nicht abstreiten. Man müsse die ökonomische Realität der Zeit (in Schumpeters Fall die Jahre vor 1914) nur vorbehaltlos betrachten, dann sehe man unmittelbar ein, wie richtig seine eher allgemein gehaltenen Aussagen über die Unternehmerschaft und deren Bedeutung seien.

So gesehen zählt Schumpeter zu jenen um die Wende zum 20. Jahrhundert überaus zahlreichen „Theoretikern“ des Kapitalismus, die von der Realität des sie umgebenden Wirtschaftssystems fasziniert waren, das eben in vielerlei Hinsicht neu und als soziale Ordnung zugleich unwahrscheinlich und fremd erschien.<sup>21</sup> Schumpeter, und das ist überaus bemerkenswert, fehlte dabei der kritische Unterton, der die gleichzeitigen Studien etwa von Max Weber und Werner Sombart<sup>22</sup> prägt, die ganz ähnlich von der Dynamik der modernen Wirtschaft fasziniert waren, diese aber als überwältigend beziehungsweise sozial ungerecht empfanden. Deren Auseinandersetzung mit der Unternehmerschaft trug daher auch sehr viel stärker Züge einer historisierenden Abrechnung mit der Realität des modernen Kapitalismus,<sup>23</sup> während Schumpeter nüchtern Beharrungskräfte und Dynamiken betrachtete, ohne sie einem normativen Urteil zu unterwerfen. Schumpeter war insofern auch einer der ersten Sozialwissenschaftler, der bei der Betrachtung des Kapitalismus nicht von Klassendichotomien ausging und diese dann bestätigt fand, sondern der sich phänomenal einfach auf die Realität des seinerzeit neuen Wirtschaftssystems einließ<sup>24</sup> – und in der Figur des Unternehmers sein Geheimnis zu entdecken glaubte, das sich eben gerade nicht in der populären Vorstellung vom reichen Kapitalisten erschöpfte, ja dessen eigentliches Gegenbild war.

<sup>21</sup> Vgl. hierzu den bereits zeitgenössisch überaus einflussreichen Aufsatz von Georg Simmel: Die Großstädte und das Geistesleben (1903). In: ders.: Gesamtausgabe, Bd. 7: Aufsätze und Abhandlungen 1901–1908 I. Frankfurt a. M. 1995, S. 116–131.

<sup>22</sup> Kritisch waren nicht nur Weber und Sombart. Die gesamte zeitgenössische Kapitalismusdebatte, die in Deutschland besonders intensiv geführt wurde, sah die Ökonomie der Gegenwart überaus kritisch, sei es wegen des Verlustes der alten Welt, sei es wegen der großen sozialen Ungleichheit; vgl. hierzu: Werner Plumpe: Art. Kapitalismus. In: Enzyklopädie der Neuzeit, Bd. 6 (2007), Sp. 362–370.

<sup>23</sup> Vgl. hierzu Werner Plumpe/Roman Köster: Hexensabbat der Moderne. Max Webers Konzept der rationalen Wirtschaft im zeitgenössischen Kontext. In: WestEnd. Neue Zeitschrift für Sozialforschung 4 (2007) 2, S. 3–21.

<sup>24</sup> Die Frage der sozialen Mobilität im Kapitalismus etwa hielt er für „eine der wichtigsten sozialwissenschaftlichen Aufgaben der nächsten Zukunft“. Schumpeter: Sombarts Dritter Band (wie Anm. 3), S. 211.

## III.

Schumpeter hat die Figur des Unternehmers in seiner ökonomischen Funktion sehr genau bestimmt. Er hat auch relativ klar gesehen, dass Unternehmensleitung und Unternehmerschaft nicht unbedingt in eins fallen. Eine geschlossene Theorie des Unternehmers hat er aber nicht ausgearbeitet, will man nicht seine eher allgemeinen Bemerkungen zur Unternehmerschaft und zum Typus des „energisches“ Täters so verstehen. Das ist, so weit ich es sehe, seither auch nicht geschehen, auch wenn Schumpeters Konzeption des Unternehmers in überaus reichem Maße anregend wirkte und eine eigene Schule der Unternehmer- und Innovationsforschung angeregt hat, ja die gesamte evolutorische Ökonomik sich zumindest teilweise auf ihn zurückführen lässt. Fritz Redlich hat sich um eine historische Phänomenologie des Unternehmers bemüht, hat versucht, den Schumpeter'schen Ansatz aufzugreifen und auszuarbeiten, wofür er schließlich mit Mitteln der Rockefeller Foundation sogar ein Centre for Entrepreneurial Research in Harvard etablieren konnte. Letztlich gelang es Redlich aber nicht, Schumpeters Ansatz konzeptionell auszuarbeiten, auch wenn aus dem Institut an der Harvard-Universität mit Alfred D. Chandler der einflussreichste und auch theoretisch wichtigste Kopf der Unternehmensgeschichtsschreibung des 20. Jahrhunderts hervorging.<sup>25</sup> Chandler schrieb allerdings weniger über Unternehmer als über Manager. Wenn überhaupt, dann war er stärker von dem späten Schumpeter und seinen eher kritischen Erwartungen an die Zukunft eines bürokratisch geprägten Kapitalismus angeregt.<sup>26</sup> Für die empirische Unternehmerforschung war Schumpeters Ansatz insgesamt wohl kein einfaches Erbe, da die so skizzierte Figur nur einen Teil der im Alltag als Unternehmer bezeichneten Personen wirklich traf und deren Charakterisierung überdies ziemlich unscharf und insgesamt schwer konzeptionell zu fassen blieb. Bei Redlich und der von ihm beeinflussten Richtung der Unternehmensgeschichtsschreibung zeigte sich letztlich dann auch das ganze Dilemma einer solchen Richtung: Man endet leicht in der Hagiografie bestimmter Menschen, zu der nebenher freilich auch die marxistische Forschung neigte.<sup>27</sup>

In der klassischen und neoklassischen ökonomischen Theorie bestand diese Gefahr bestenfalls abstrakt, da sie sich mit der Unternehmerschaft vorrangig verteilungstheoretisch beschäftigt hat und deren ökonomische Funktionen vernach-

<sup>25</sup> Fritz Redlich: *Der Unternehmer. Wirtschafts- und sozialgeschichtliche Studien*. Göttingen 1964. Den Hinweis auf das Harvard Centre verdanke ich Jan-Otmar Hesse.

<sup>26</sup> Bei Chandler stand stets der in einer zeitgemäßen entwickelten Organisation handelnde Manager im Vordergrund, dessen Aufgabe er geradezu in der Fortschreibung der Organisation sah. Zu Schumpeters Pessimismus vgl. Joseph A. Schumpeter: *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. Bern 1946. Das Werk erschien zuerst 1942 in New York.

<sup>27</sup> Man muss aber sagen: in einer Art negativen Hagiografie. Der Unternehmer als dunkler Agent durchzieht die marxistische Wirtschaftsgeschichtsschreibung im Grunde von Anfang an. Ähnlich wie bei seinen treuen Freunden wird er aber auch hier überschätzt – nur eben im Bösen.

lässigte.<sup>28</sup> Ein eigenes Konzept unternehmerischen Handelns oder eine genaue Vorstellung von der Bedeutung des Unternehmers hat sie nie entwickelt, weil sie in ihren Modellannahmen, wie Schumpeter ja auch betonte, von einem Verhaltenstypus der rationalen Anpassung ausging, das Raum für unternehmerische Initiative gar nicht vorsah. Insofern könnte man auch sagen, sie hat sich mit Unternehmern nie beschäftigt, weil das gar nicht ihr Thema war. Das hat sich im Zuge der institutionenökonomischen Wende zwar geändert; seit dieser Zeit spielen mittel- und langfristige Prozesse der Strukturentwicklung<sup>29</sup> ebenso eine Rolle wie die Frage nach der internen institutionellen Organisation von Unternehmen.<sup>30</sup> Streng genommen kommen daher auch hier Unternehmer nicht ins Spiel. Es werden vor allem unterschiedliche institutionelle Arrangements unter dem Gesichtspunkt ihrer ökonomischen Effizienz durchgespielt und historisch auf ihre Durchsetzungsfähigkeit, Etablierung und Performanz hin diskutiert; die Unternehmensleistung wird dann über Anpassungsverhalten an einen nunmehr allerdings anspruchsvoller gefassten Datenkranz modelliert, zu dem eben nicht mehr nur die unmittelbaren Produktionskosten, sondern eben auch jene Transaktionskosten zählen, die bei der Nutzung des Marktmechanismus beziehungsweise der Organisationsform „Unternehmung“ entstehen. Unternehmerschaft, so könnte man vielleicht sagen, ist hier vorstellbar im Bereich der Unterscheidung von Markt und Hierarchie und der (durchaus riskanten) Entscheidung für die Variante „Unternehmung“, doch ist auch hier der Unternehmer weniger der Visionär und der Draufgänger als der kluge Rechner, der die Höhe der jeweiligen Transaktionskosten gut abschätzt und entsprechend seine Verträge mit den Transaktionspartnern im Markt beziehungsweise bei der Organisation der Firma gestaltet.<sup>31</sup> Immerhin ist in diesem Rahmen aber die Funktion der Unternehmensleitung modellierbar, und Entsprechendes findet sich etwa bei Mark Casson,<sup>32</sup> doch geht es auch bei ihm nicht um das unternehmerische Handeln im eigentlichen Sinne als vielmehr um die Beschreibung von Stellenrollen und ihren Funktionen, die im Fall der Unternehmensleitung durch die jeweiligen Stelleninhaber, Unternehmer genannt, auf eine bestimmte Weise gehandhabt werden müssen, um ökonomischen Erfolg zu ermöglichen. Bei Casson steht die Bearbeitung von Informationsasymmetrien im Vordergrund der Funktionen der Unternehmensleitung, was empirisch zweifellos einiges für sich

<sup>28</sup> Als dogmengeschichtliche Übersicht immer noch hilfreich Guido Turin: Der Begriff des Unternehmers. Zürich 1947; siehe auch Jan-Otmar Hesse: „Der Kapitalismus ist das Werk einzelner hervorragender Männer“. Unternehmensgeschichte zwischen Personen und Strukturen. In: GWU 56 (2005), S. 148–158.

<sup>29</sup> Hierzu insbesondere Douglass C. North: Theorie des institutionellen Wandels. Tübingen 1988; ferner Douglass C. North: Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung. Tübingen 1992.

<sup>30</sup> Oliver E. Williamson: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen. Tübingen 1990.

<sup>31</sup> Hierzu allgemein Rudolf Richter/Eirik G. Furubotn: Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung. Tübingen 2010.

<sup>32</sup> Mark Casson: Der Unternehmer. Versuch einer historisch-theoretischen Deutung. In: GG 27 (2001), S. 524–544.

hat, doch ist letztlich die damit verbundene Vorstellung, hier ginge es um eine Erfassung und Konzipierung von Unternehmerschaft, unzutreffend, zumindest wenn man Schumpeters Unterscheidung verwendet. Casson differenziert letztlich nicht zwischen Unternehmensleiter und Unternehmer. Es handelt sich daher bei ihm eher um ein Konzept der Unternehmensleitung, weniger der Unternehmerschaft. Nach Casson ist Unternehmer derjenige, der die Funktionserwartungen an die Unternehmensleitung zuverlässig erfüllt, also gerade derjenige, der sich an Routinen hält, nicht derjenige, der sie im Zweifel in Frage stellt, ja über Bord wirft. Während nach Schumpeter der Unternehmer gerade die singuläre Figur ist, über Regeln im Grunde gar nicht begreifbar, sondern eher über den Regelbruch und die psychologische Bereitschaft dazu, geht es bei Casson um Funktionsträger, die definierte Aufgaben erwartungsgemäß lösen (sollen). Casson kann man in zahlreichen Punkten folgen, doch geht es ihm ausschließlich um Personen im Sinne der soziologischen Rollenerfüllung, da man diese konzeptionell fassen kann, sie also im weitesten Sinne eben theoriefähig sind, was für das unternehmerisch handelnde Individuum gerade nicht gilt. Auf das aber hat es genau genommen Joseph Schumpeter abgesehen, und darum geht es auch in einer theoretisch inspirierten Unternehmensgeschichtsschreibung, die sich gerade nicht bei den Personen der Unternehmensleitung aufhalten kann, sondern sich für handelnde Individuen, mit denen sich Neues, Unerwartetes, Regelverletzendes verbindet, zwingend interessieren muss. Einer wirtschaftssoziologischen, auf Typisierung angelegten Argumentation, wie man sie bei Casson findet, dienen Individuen vor allem der Illustration, an denen man dann den eigentlich interessierenden Funktionszusammenhang so zeigen kann, dass Unternehmerschaft selbst zu einer routinisierten Aufgabe werden kann: Der erfolgreiche Unternehmer handelt so und so, vermeidet dies und jenes... Nimmt man dieses Konzept als Folie zur Betrachtung von Unternehmensleitung und Unternehmerschaft, ist das zunächst hilfreich, lenkt dann aber von der Realität der Unternehmens- und der Wirtschaftsentwicklung insgesamt eher ab und läuft Gefahr, letztlich der Illusion der Machbarkeit und der Berechenbarkeit von Unternehmensentwicklungen Vorschub zu leisten, die, dies hat Alfred Kieser gezeigt, auch einen großen Teil der betriebswirtschaftlichen Literatur und – natürlich und richtigerweise – die Texte der Unternehmensberatungen kennzeichnet:<sup>33</sup> Individuen, also konkrete Menschen, sind in diesen Modellen entweder entindividualisierte Funktionspuppen oder Störenfriede – die Unternehmenswirklichkeit wird regelmäßig verpasst: Unternehmer ist, wer alles richtig macht. Das hilft nicht wirklich weiter, zumindest nicht bei einer Betrachtung von historischen Unternehmensentwicklungen und ihrer Protagonisten.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Alexander Nicolai/Alfred Kieser: Trotz eklatanter Erfolglosigkeit. Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: *Die Betriebswirtschaft* 62 (2002), S. 579–596; vgl. auch Alfred Kieser: Moden und Mythen des Organisierens. In: *Die Betriebswirtschaft* 56 (1996), S. 21–39.

<sup>34</sup> Über die Bedeutung der Fiktionalität in der Beraterliteratur und im Unternehmen selbst soll hier gar nicht gesprochen werden. Unternehmensberatungsliteratur sowie auch das Gros der verfügbaren Unternehmerautobiografien müssen die Aufgaben im Unternehmen als lösbar darstellen und ein entsprechendes Bild der Unternehmensleitungen zeichnen, da es sich hierbei ja nicht



## IV.

Historisch ist es nicht nur hilfreich, sondern geradezu zwingend, zwischen „Personen“ und „Individuen“ zu unterscheiden. Mit dem Begriff „Individuen“ zielt man auf konkrete, einzelne Menschen ab. Mit „Personen“<sup>35</sup> bezeichnet man die Inhaber von Stellenrollen, die den durch die Aufgabenbeschreibung der Stellen definierten Anforderungen genügen oder nicht. Personalentscheidungen bestehen so gesehen in der richtigen Auswahl von Bewerbern für eine bestimmte Stelle. Unternehmen lassen sich dann als spezifische Kombination von Personen und Organisationsstrukturen beschreiben und behandeln: Gibt es Probleme, muss man das Personal wechseln oder die Strukturen anpassen oder beides.<sup>36</sup> Ein solches Vorgehen hat zweifellos Vorzüge, insbesondere weil es die Plausibilisierung von Organisation ermöglicht, die ihrerseits ja die Form ist, in der ein Unternehmen sich überhaupt im Markt behaupten kann. Das Begreifen von Unternehmen über Organisationsroutinen ist daher keineswegs falsch; es führt aber nicht weit genug, da sich darüber zwar die Möglichkeit der Existenz von Unternehmensorganisationen plausibilisieren lässt, aber gerade nicht ihr letztlich allein interessierender jeweiliger empirischer oder historischer Zustand. Und hierauf ist zumindest Unternehmensgeschichte, aber auch Unternehmerforschung orientiert. Empirisch beziehungsweise historisch ist weniger die Tatsache, dass etwa Unternehmensorganisationen im Bereich der Autoindustrie prinzipiell und dabei zugleich nur auf eine bestimmte Weise möglich sind, von Bedeutung, als vielmehr die Frage, welches der verschiedenen Automobilunternehmen, die unter Umständen ganz ähnliche Organisations- und Personalstrukturen besitzen, sich aus welchen Gründen wie entwickelt. Aus ihren generellen Existenzbedingungen und Organisationsformen kann man ihre Performanz gerade nicht ableiten; letztere ist ein singuläres Ereignis, das auch einer solchen Erklärung bedarf, die, das sei angemerkt, ihrerseits zwingend an die rekonstruierende Erzählung gebunden ist. Daraus wird unmittelbar ersichtlich, warum Ansätze wie der von Oliver Williamson oder Mark Casson zwar hilfreich, aber doch sehr beschränkt sind. Der Blick auf Stellenrollen und Personen ist soziologisch, betriebswirtschaftlich und auch unternehmenshistorisch gesehen daher nicht zu beanstanden, aber eben doch entscheidend zu erweitern. Denn für den empirischen Zustand (und damit für die historische Perspektive) von Unternehmen ist letztlich wesentlich, welche Individuen die jeweiligen Stellenrollen ausfüllen, was sie dabei im Einzelnen tun be-

um wissenschaftliche, sondern im strengen Sinne um Handlungsermöglichkeitsliteratur handelt, die die Kontingenz von Entscheidungsprozessen, naheliegenderweise der Gegenstand wissenschaftlicher Betrachtungen, gerade unsichtbar machen sollen; vgl. hierzu: Werner Plumpe: Nützliche Fiktionen. Der Wandel der Unternehmen und die Literatur der Berater. In: Morten Reitmayer/Ruth Rosenberger (Hg.): Unternehmen am Ende des „goldenen Zeitalters“. Die 1970er Jahre in unternehmens- und wirtschaftshistorischer Perspektive. Essen 2008, S. 251–270.

<sup>35</sup> Hierzu Niklas Luhmann: Die Form „Person“. In: ders.: Soziologische Aufklärung. Bd. 6: Die Soziologie und der Mensch. Opladen 1995, S. 142–154.

<sup>36</sup> Hierzu luzide Luhmann: Organisation und Entscheidung (wie Anm. 9), laufend.

ziehungsweise nicht tun. Der Unternehmer scheint derjenige zu sein, der gerade das nicht tut, was von ihm verlangt wird, aber das Kunststück fertig bringt, das von ihm initiierte Neue zu konsolidieren. Und hier erkennt man unmittelbar, dass eine soziologische beziehungsweise betriebswirtschaftliche Sicht ihre Grenze hat, die dringend nach einer historischen Ergänzung ruft. Unternehmerschaft ist, so möchte man sagen, eine im Kapitalismus nötige, aber zugleich ganz individuelle Fähigkeit, nämlich Erwartungen zugleich zu enttäuschen und zu erfüllen. Und darum geht es in einer empirischen Unternehmerforschung: Was sind das für Menschen, die im Kapitalismus zu Unternehmern werden? Welche Merkmale kennzeichnen sie? Sind sie als Individuen notwendig, oder kann der Kapitalismus seine Dynamik auch anders als auf diese Weise entfalten? Welche Bedeutung haben sie für Struktur und Entwicklung von Unternehmen? Im Ergebnis wird man festhalten müssen, dass es in der Tradition des ökonomischen Denkens eine ausgearbeitete Konzeption der Unternehmerschaft streng genommen nicht gibt. Schumpeters Entwurf ist luzide, aber empirisch nicht eingelöst. Die anschließenden Debatten waren nicht wirklich weiterführend, und auch die institutionalistische Variante der Neoklassik hielt und hält letztlich an der Vorstellung der routinemäßig sich vollziehenden Anpassung an sich verändernde Daten fest.

## V.

Immerhin aber hat die ältere Soziologie die Schumpeter'schen Fragen auch gestellt. Wenn auch nicht mit seiner Begrifflichkeit, hat sich insbesondere die Wirtschaftssoziologie mit der Unternehmerschaft intensiv beschäftigt, und in ihrem Gefolge ist auch die Sozial- und Wirtschafts- beziehungsweise die Unternehmensgeschichte tätig geworden. Doch sind dabei eher sozialhistorische Überblicke entstanden als exakte Studien zur praktischen Tätigkeit von Unternehmern. Über die soziale Zusammensetzung der Unternehmerschaft (hier im weiteren Sinne verstanden), über Herkunft, Ausbildung, Heiratsverhalten, Vermögen und politische Einstellung, über Konfessionsverteilungen und gesellschaftliche Präferenzen gibt es eine kaum mehr übersehbare Literatur. Für das 19. Jahrhundert sind immer noch die Studien von Jürgen Kocka maßgebend;<sup>37</sup> für die Zeit seit der Hochindustrialisierung existiert mittlerweile eine Flut von biografischen,<sup>38</sup> kollektivbiografischen,<sup>39</sup> aber auch soziologisierenden Texten,<sup>40</sup> in denen in aller Regel wiederum soziale Merkmale einer vermeintlichen wirtschaftlichen Ober-

<sup>37</sup> Jürgen Kocka: *Unternehmer in der deutschen Industrialisierung*. Göttingen 1975; vgl. auch Jürgen Kocka: *Unternehmer in Deutschland seit 1945*. Essen 2002.

<sup>38</sup> Jüngst etwa Christian Marx: *Paul Reusch und die Gutehoffnungshütte. Leitung eines deutschen Großunternehmens*. Göttingen 2013.

<sup>39</sup> Siehe etwa Toni Pierenkemper: *Die westfälischen Schwerindustriellen 1852–1913*. Göttingen 1979.

<sup>40</sup> Michael Hartmann: *Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft*. Frankfurt a. M. 2002.

schicht und ihre vermutete historische Persistenz abgehandelt werden.<sup>41</sup> Das weicht zum Teil von der Schumpeter'schen Fragestellung stark ab, zumal es in einer Vielzahl der Texte kaum noch um unternehmerische Leistungen geht, die zumeist ohnehin bestritten werden, sondern um den Nachweis von „Techniken des Obenbleibens“, also um das Aufzeigen einer sozial ungerechten Positionsverteilung und die Mechanismen ihrer Stabilisierung.<sup>42</sup> Joseph Schumpeter hätte eine derartige sozialhistorische Perspektive zweifellos interessant, aber gerade nicht einschlägig gefunden. Denn um die Aufdeckung der Gründe, was Unternehmerschaft in einem fundamentalen Sinne konstituiert, kreisen derartige Überlegungen gerade nicht, die eher in den Kontext der Ungleichheitsforschung einzuordnen sind. Die Frage danach, was Unternehmer eigentlich tun, wenn sie etwas unternehmen, und was sie dafür qualifiziert, haben sie jedenfalls gar nicht erst gestellt. Und es ist auch ganz fraglich, ob Unternehmerschaft im Schumpeter'schen Sinne über vermeintliche Klassen- oder Schichtenmerkmale überhaupt begriffen werden kann, denn der mit diesem Begriff zu erfassende Ausschnitt aus der Realität von Unternehmensentwicklungen lässt sich kaum über die sozialen Merkmale der Unternehmensleitung erfassen: Es besteht zumindest kein zwingender Zusammenhang zwischen den sozialen Herkunftsmerkmalen der Unternehmensleitung und dem Markterfolg des Unternehmens – und das weiß man nur zu gut.

Max Weber und Werner Sombart haben die Schumpeter'sche Problemstellung sehr viel direkter adressiert als die heutige Ungleichheitsforschung. Weber hat den Typus der religiösen Bewährung ins Spiel gebracht, der – wenn auch in säkularer Form – immer noch in Unternehmerkarrieren vermutet werden kann. Die Antriebskraft individueller Unternehmerschaft liegt dann gerade hierin, in der Hoffnung zumindest auf Anerkennung.<sup>43</sup> Sombart hat hinter dem Bourgeois<sup>44</sup> eine Fülle von Motiven, Antriebskräften und Bedingungen gesehen, wobei der Gesichtspunkt der sozialen Selbstbehauptung (und Erhaltung der Familie) und des Luxuskonsums eine nicht unbedeutende Rolle spielt. Für beide Theoretiker, für Max Weber wie für Werner Sombart aber war der frei handelnde Unternehmer im 20. Jahrhundert längst Geschichte, ein Opfer der Durchsetzung des rationalisierten, bürokratisierten Großbetriebes, der Spielraum für individuelles Handeln nicht mehr lässt. Beide Seiten der hier vertretenen Aussage leiden freilich unter

<sup>41</sup> Vgl. etwa Volker R. Berghahn/Dieter Ziegler/Stefan Unger (Hg.): Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität. Essen 2003; ähnlich Paul Erker/Toni Pierenkemper (Hg.): Deutsche Unternehmer zwischen Kriegswirtschaft und Wiederaufbau. Studien zur Erfahrungsbildung von Industrie-Eliten. München 1999. Als Beispiel eines alternativen Ansatzes, der die Karrieren im Unternehmen in deren funktionalen Zusammenhang einbettet, vgl. jetzt Christian Reuber: Der lange Weg an die Spitze. Karrieren von Führungskräften deutscher Großunternehmen im 20. Jahrhundert. Frankfurt a. M. 2012.

<sup>42</sup> Typisch hierfür – in Anlehnung an die Thesen des Darmstädter Soziologen Michael Hartmann – Hans-Ulrich Wehler: Deutsche Gesellschaftsgeschichte. Bd. 5: Bundesrepublik und DDR 1949–1990. München 2008, S. 108–215.

<sup>43</sup> Max Weber: Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus (1904/1920). In: ders.: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I. Tübingen 1988, S. 17–206.

<sup>44</sup> Werner Sombart: Der Bourgeois (wie Anm. 13).

einer unzureichenden empirischen Validierung: Weder waren die Überlegungen zur älteren Unternehmensgeschichte das Ergebnis empirischer Studien,<sup>45</sup> noch folgten die Annahmen über den „stahlharten“ modernen Kapitalismus substantiellen Analysen der Unternehmensentwicklung, obwohl diese alles andere als stereotyp verlief, wie die soziologische Bürokratisierungsthese ja im Grunde als zwingend unterstellte. Das 20. Jahrhundert kannte zwar die Emergenz vergleichsweise ähnlicher Organisationsmerkmale bei Großunternehmen, doch entwickelten sie sich deshalb noch lange nicht analog. Auch waren die Entwicklungsunterschiede keineswegs allein durch variierende Rahmenbedingungen erklärbar, denn selbst Unternehmen ein und derselben Branche nahmen signifikant unterschiedliche Verläufe. Spätestens diese Tatsache, dass nämlich ihre soziologischen Großthesen im Kern empirisch blind blieben, hätte die soziologischen Überlegungen irritieren müssen. Doch findet sich davon insbesondere im Werk Werner Sombarts kaum eine Spur.

Spätestens die wirtschaftliche Entwicklung nach 1945 machte vollends klar: Das „stahlharte Gehäuse“<sup>46</sup> des Spätkapitalismus war kaum mehr als eine zeitkritische Volte. Die Entwicklung des westlichen Kapitalismus nach 1945 schuf eine neue Zeit der Dynamik, ein neues goldenes Zeitalter der Unternehmer, und auch die aktuellen Entwicklungen seit den 1990er Jahren lassen einfache Antworten nicht zu. Die Unternehmenswelt, mittlerweile nicht mehr im nationalen Rahmen vorstellbar, sondern nur noch global begreifbar, besitzt eine interne Dynamik, die nicht zuletzt auch wieder mit herausragenden Unternehmertypen zumindest verknüpft ist. Man muss mithin vorsichtig sein. Es scheint, als kenne der Kapitalismus verschiedene Phasen des Wandels: schneller dynamischer Wandel und intensive Unternehmerschaft lösen sich womöglich mit eher stagnierenden Phasen und vorherrschendem „Wirtstum“ ab.<sup>47</sup> Doch ist das zunächst nur eine Vermutung. Sicher ist jedenfalls, dass Schematisierungen wie Sombarts Phasen des Kapitalismus mit einem Endzustand der Evolution argumentieren, den es wohl nicht gibt – und auch Webers Bild des „stahlharten Gehäuses“ ist eher eine schöne Metapher als eine analytische Aussage. Weber und Sombart haben zudem nachdrücklich auf die kulturelle Eingebettetheit des Unternehmers verwiesen, einer Vorstellung, der Schumpeter kaum widersprochen hätte. Zu ihrer Zeit galten insbesondere die

<sup>45</sup> Die Quellen der These Webers sind mittlerweile intensiv erforscht. Der unterstellte Zusammenhang von religiöser Normativität und wirtschaftlichem Verhalten, zumindest wie ihn Weber behauptet hat, lässt sich mit den verwendeten Quellen nicht zeigen. Vgl. Hans-Dieter Metzger: Webers Quellen. Eine Fußnote zur protestantischen Ethik. In: Udo Sträter (Hg.): Interdisziplinäre Pietismusforschungen, Bd. 1. Tübingen 2005, S. 325–337; generell: Jere Cohen: *Protestantism and Capitalism. The Mechanisms of Influence*. New York 2002.

<sup>46</sup> Weber: *Protestantische Ethik* (wie Anm. 43), S. 203.

<sup>47</sup> Auch hierzu sind wesentliche Anregungen von Joseph Schumpeter durch seine Konzeption der langen Wellen der Konjunktur gegeben, mit denen sich der rhythmische Wechsel von Aufschwungphasen mit großer Dynamik und Abschwungphasen mit geringer ökonomischer Dynamik gut modellieren lässt; vgl. Schumpeter: *Konjunkturzyklen* (wie Anm. 20).

USA und Deutschland als Länder mit besonders zahlreichen Unternehmertalenten und auch auffallenden Unternehmereigenschaften. Wenn diese Beobachtungen zutreffend wären (wenn sich also – generell formuliert – unternehmerische Talente nicht entsprechend der Gauß'schen Normalverteilung in der Weltbevölkerung finden beziehungsweise zumindest ihre jeweiligen Ausprägungen stark kontextuell variieren), müsste individuelle Unternehmerschaft als Phänomen kulturhistorisch aufbereitet und in eine komparative Perspektive gestellt werden.<sup>48</sup> Als sicher kann jedenfalls gelten, dass Unternehmer nicht zwingend dem Typus des *Homo oeconomicus* entsprechen, der auf der Basis der vorliegenden Informationen rational handelt – eine solche Figur ist in der Regel konservativ, da die vorhandenen Daten der Vergangenheit entnommen sind. Es kommt bei Unternehmern vielmehr auf ihre spezifischen Erwartungshaltungen an: Hier könnte man mit Keynes<sup>49</sup> und Koselleck<sup>50</sup> gleichermaßen argumentieren, also auf das Zusammenspiel eines bestimmten Erfahrungsraumes mit einem bestimmten Erwartungszusammenhang abzielen; beides lässt sich aber nur durch eine Verbindung ökonomischer und kultureller Überlegungen in historischer Perspektive hinreichend begreifen.

## VI.

Aber lassen wir diesen soziologischen und in gewisser Hinsicht auch kulturgeschichtlichen Gesichtspunkt hier beiseite, da er für die Fragestellung nach der Bedeutung von Unternehmerschaft letztlich wenig besagt. Wenn Unternehmensgeschichte mit der historischen Performanz von Organisationen zu tun hat und deren Dynamik, ja überhaupt deren Überleben von den unternehmerischen Potenzialen abhängig ist, die sich in ihnen entfalten können, dann ist das auf jeden Fall einen Blick wert. Dabei sind auch klar die Grenzen dieser Perspektive zu bestimmen. Unternehmen sind Formbildungen auf und in Märkten; deren

<sup>48</sup> Eine (kultur-)historisch vergleichende Unternehmerforschung ist bisher über Anfänge nicht hinausgekommen, die zudem zumeist Beispiele aus dem europäisch-nordamerikanischen Kontext heranziehen. Alfred D. Chandler hat auch hier manche Pionierarbeit geleistet, doch ist das alles noch sehr am Anfang. Vgl. Alfred D. Chandler: *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge 1994. Implizit, gelegentlich explizit gibt es zumindest zahlreiche Hinweise in der wirtschaftshistorischen Literatur, insbesondere derjenigen, die sich einer Weber'schen Prägung zumindest dem Ansatz nach verbunden sieht; vgl. etwa David S. Landes: *Wohlstand und Armut der Nationen. Warum die einen reich und die anderen arm sind*. Berlin 1999. Das kann aber nur selten überzeugen. Dabei läge in einer vergleichenden Kulturgeschichte des Unternehmertums eine große Chance, die in diesem Band durch die Beiträge von Hervé Joly und Ben Wubs nur angedeutet werden kann.

<sup>49</sup> Zur Erwartungshaltung bei Keynes vgl. John Maynard Keynes: *Allgemeine Theorie der Beschäftigung, des Zinses und des Geldes*. Berlin 1936, Kap. 5.

<sup>50</sup> Vgl. Reinhart Koselleck: „Erfahrungsraum“ und „Erwartungshorizont“ – zwei historische Kategorien. In: ders.: *Vergangene Zukunft. Zur Semantik geschichtlicher Zeiten*. Frankfurt a. M. 1979, S. 349–375.

Konstitution ist mithin für ihre Performanz ein wesentlicher Hintergrund. Offensichtlich gibt es hier keine determinierende Beziehung. Zwar ist, um noch einmal dieses Beispiel zu bemühen, das marktliche Umfeld für die europäischen Automobilhersteller derzeit überaus schwierig, aber deshalb haben die einzelnen Unternehmensentwicklungen doch ein völlig unterschiedliches Gepräge. Darin kommen, zumindest zum Teil, auch Pfadabhängigkeiten zum Ausdruck, die die Möglichkeiten aktuellen Unternehmenshandelns restringieren. Der Unternehmer ist mithin in doppelter Weise durch Marktstruktur und -entwicklung wie durch die eigene Geschichte gebunden; schließlich kommt als dritter Faktor die bereits angedeutete Eigenkomplexität der Organisation hinzu, die mit Marktstruktur und bisheriger Entwicklung zusammenhängt, aber eine zusätzliche Bindungsdimension in das unternehmerische Handeln hineinbringt: Gegen die bestehenden Organisationsstrukturen und -abläufe ist nur schwer anzukommen. Erfolgreiche Unternehmen bilden insofern pfadabhängige Redundanzen aus, die das zukünftige Unternehmerhandeln in hohem Maße beschränken können, das in gewisser Weise ja auch sollen, da ein wesentliches Ziel der Organisation gerade darin besteht, Reibungslosigkeit zu ermöglichen. Die sich so ergebenden Grenzen der Handlungsmöglichkeiten sind aber andererseits, und dabei bin ich wiederum bei Schumpeter, genau jener Gesichtspunkt der Zerstörung, der erst den Unternehmer ausmacht. Unternehmenshistorisch könnte man sagen, in dieser Perspektive sind jene Phasen der Unternehmensentwicklung von besonderem Interesse, in denen nicht Pfadabhängigkeiten exekutiert, sondern gebrochen werden. „Pfad-schöpfung“ nennt sich das in der Sprache der Betriebswirtschaftslehre,<sup>51</sup> und diese Pfadschöpfung ist stets ein individueller Vorgang: In manchen Fällen gelingt er, in vielen nicht. Und hier liegt auch der Unterschied in der Unternehmensentwicklung. Dieses „Pfad-schöpfen“ durch „Pfadbrechen“ selbst ist wiederum zwar konzeptionell zu fassen, verlangt aber zum vollen Verständnis eine möglichst weite empirische Rekonstruktion von jeweils einzelnen Verläufen. Es geht mithin um konzeptionell inspirierte empirische Forschung: „Nur geduldige deskriptive Kleinmalerei kann uns Verlässliches über Struktur und Leben der Gesellschaft lehren“,<sup>52</sup> schrieb Joseph Schumpeter 1911, ganz in Anlehnung an Gustav von Schmoller, dessen empirischen Ansatz Schumpeter in den 1920er Jahren wiederholt verteidigte.<sup>53</sup>

Als ein Beispiel dafür, was mit dieser „Kleinmalerei“<sup>54</sup> erreicht werden kann, sei im Folgenden kurz auf den Fall des Carl Duisberg verwiesen, eines Unternehmers

<sup>51</sup> Jörg Sydow: Path Constitution Analysis. A Methodology for Understanding Path Dependence and Path Creation. In: *Business Research* 5 (2012) 2, S. 155–176.

<sup>52</sup> Joseph Schumpeter: *Theorie* (wie Anm. 10), S. 525.

<sup>53</sup> Joseph A. Schumpeter: Gustav Schmoller und die Probleme von heute. In: *Schmollers Jahrbuch* 50 (1926), S. 337–388; siehe auch Schumpeter: *Sombarts Dritter Band* (wie Anm. 3), S. 196–219.

<sup>54</sup> Die Unternehmensgeschichtsschreibung hat diesen Weg der „geduldigen Kleinmalerei“ mittlerweile breit aufgenommen und in einer wachsenden Zahl biografischer Studien das Problem der Unternehmerschaft explizit oder implizit zum Thema gemacht. Es würde hier zu weit führen,

im Bereich der chemischen Industrie, der die Entwicklung der Farbenfabriken vormals Friedr. Bayer & Co. zwischen den 1880er und den 1920er Jahren entscheidend prägte.<sup>55</sup> Duisberg war ein Unternehmer, der geradezu als perfekte Illustrierung der Schumpeter'schen Konzeption hätte dienen können, oder besser, dessen Leben und Wirken Schumpeter zu seinen konzeptionellen Leistungen hätten anregen können. Duisberg trat, aus einfachen Verhältnissen stammend, als studierter Chemiker 1884 in die Farbenfabriken Bayer ein, die unter seinem maßgeblichen Einfluss in den kommenden dreißig Jahren ihr Gesicht grundlegend wandelten. Duisbergs Unternehmertätigkeit umfasste die Umstellung der Produktion von handwerklicher auf wissenschaftliche Basis, die Neuorganisation eines rationalisierten Produktionsprozesses unter der kollektiven Leitung ausgewiesener Wissenschaftler sowie die Bildung einer Konzernorganisation zur Verbesserung der Marktstellung und zur Sicherung der zukünftigen Forschungstätigkeit. Diese unternehmerische Tätigkeit war an Voraussetzungen gebunden. Der Aufstieg der Farbenindustrie seit den 1880er Jahren war die Bühne, auf der Duisberg sein Theaterstück, „Wissenschaftliche Unternehmensführung“ genannt, aufführen konnte; hier fand er auch die Mitspieler, mit denen zusammen er das Erfolgsstück „Expansion der Farbstoffproduktion“ inszenieren konnte. Ohne Bühne und ohne Mitspieler hätte das Stück keinesfalls an Dramatik gewonnen. Auf der Bühne konnte Duisberg seine Fähigkeiten aber entfalten: den vom Elternhaus, besser von der Mutter geschürten Ehrgeiz, das Wissen, nichts würde ihm in den Schoß fallen, sondern alles müsse hart erarbeitet werden, daher der unbedingte Wille, Ordnung zu schaffen, im eigenen Leben wie auf der Bühne, daher auch die Zähigkeit, mit der diese Ordnung verteidigt wurde, und die Freude daran, ihre Früchte zu zeigen und zu genießen. Duisberg war, wie so viele Unternehmertypen seiner Zeit, ein sozialer Aufsteiger aus einfachen Verhältnissen. Dies gab seinem Handeln einen zusätzlichen Drang. Duisbergs Unternehmerschaft war aber keineswegs die Funktion irgendeiner soziologisch zu fassenden Konstellation oder einer vorherrschenden wirtschaftlichen Konjunktur. Die – im unterneh-

diese Studien im Einzelnen zu würdigen, zumal viele Aspekte der vorliegenden Arbeiten in den Beiträgen dieses Bandes zum Ausdruck kommen. Die Fülle des zusammengetragenen Materials ist jedenfalls beeindruckend und dürfte es in absehbarer Zeit erlauben, generelle „Tätermerkmale“ zu fixieren, ohne deshalb in den Fehler zu verfallen, eine historisch wenig anschlussfähige Theorie des Unternehmers zu entwickeln. Einige der einschlägigen Studien seien genannt, so Christian Marx' bereits zitierte Arbeit zu Paul Reusch (wie Anm. 38). Vgl. auch Boris Gehlen: Paul Silverberg (1876-1959). Ein Unternehmer. Stuttgart 2007; wichtig auch Gerald D. Feldman: Hugo Stinnes 1970-1924. Biographie eines Industriellen. München 1998; des Weiteren Kim Christian Priemel: Flick. Eine Konzerngeschichte vom Kaiserreich bis zur Bundesrepublik. Göttingen 2007; als Beispiel eines selbstständigen Unternehmers siehe: Hartmut Berghoff/Cornelia Rauh-Kühne: Fritz K. Ein deutsches Leben im 20. Jahrhundert. Stuttgart 2000.

<sup>55</sup> Die Darstellung folgt den Grundüberlegungen einer Studie zur Karriere von Carl Duisberg, mit der sich der Verfasser in seinem Jahr am Historischen Kolleg in München intensiv befasste. Die hier abgedruckten Beiträge beruhen auf Vorträgen, die im Sommer 2011 in einem Kolloquium zur Rolle der Unternehmerschaft am Historischen Kolleg gehalten wurden. Auf Einzelnachweise wird zur Biografie von Carl Duisberg hier daher verzichtet.

merischen Sinne – schöpferische Phase seines Lebens war nicht einmal besonders lang; sie reichte vom Ende der 1880er Jahre bis zur Bildung des „Dreibundes“, also des Vorläufers der I.G. Farbenindustrie aus Bayer, BASF und Agfa, und der sich anschließenden Organisationsreform der Farbenfabriken 1906/07. Duisberg zerstörte (oder trug zumindest zur Zerstörung bei) die herkömmliche Meisterwirtschaft und das Probiervverfahren bei der Entwicklung der Farbstoffe, er ersetzte die historisch gewachsene, vegetative Art der Produktionsorganisation durch planvolle Verfahren, er beendete den persönlichen Stil in der Unternehmensführung. An die Stelle des Probiervfahrens traten die eigene Forschung und mit ihr die systematische Entwicklung neuer Farbstoffe und später Pharmazeutika. Leverkusen wurde der Inbegriff einer effizient strukturierten, integrierten chemischen Fabrik. Auf Duisbergs Initiative hin wurde schließlich die gesamte Unternehmensführung sukzessive auf möglichst transparente und nicht mehr personal gebundene, stattdessen kollektive Informations- und Entscheidungsverfahren umgestellt, die mit dem Begriff der „Bürokratisierung“ nur unzureichend erfasst sind. Die „perfekte Organisation“, die dazu in der Lage war, die kostengünstige Produktion vieler Güter ebenso zu gewährleisten wie ihren erfolgreichen Absatz auf zahlreichen heterogenen Märkten sicherzustellen, lebte dabei vom Zugriff auf entsprechend qualifizierte Personen und auf das entsprechende Wissen. Diesen sicherzustellen, bildete die eigentliche Basis der erfolgreichen Organisation. Duisberg bemühte sich darum ebenso intensiv, wie er seine Idee einer nachhaltigen technischen Entwicklung gegenüber der am kurzfristigen ökonomischen Kalkül orientierten Haltung der bisherigen Unternehmensleitung durchsetzte. Leverkusen, dessen Aufbau zunächst als Ausweichquartier für den zu klein werdenden Standort Elberfeld 1892 auf der grünen Wiese nördlich von Köln begonnen wurde, wurde auf diese Weise größer und teurer, insgesamt auch umfassender und repräsentativer als je geplant. Die betriebliche Personal- und Sozialpolitik ermöglichte und sicherte diese Entwicklung – blühende Blumen auf den Fensterbänken der im Heimastil des bergischen Landes gebauten Häuser der Leverkusener Arbeiterkolonien und der Beamtsiedlung verkörperten das Ideal des Blumenliebhabers Duisberg.

Duisbergs Leistungen waren nicht völlig exzeptionell. Alle rasch wachsenden Unternehmen<sup>56</sup> zumal der Farbenindustrie hatten vor 1914 diese Herausforderungen zu bestehen, und alle antworteten mit ähnlichen Strukturen, doch fielen die Farbenfabriken ein wenig aus dem Bild: Sie entwickelten sich rascher, waren profitabler und in ihrem Anspruch perfektionistischer als die jeweilige Konkurrenz, die nicht ohne Neid und Misstrauen die dynamische Entwicklung in Elberfeld und Leverkusen betrachtete. Leverkusen wurde in der Tat nach Duisbergs Willen zu einer „Musterstätte der Arbeit“. Dies hebt Duisberg, wie gesagt, nicht aus seiner Zeit heraus; er tat, was vor 1914 im Prinzip möglich war, aber mit der ihm eigenen Konsequenz, aus eigenem Antrieb und in einer Weise, die ohne Vorbild war. Und insofern war er als Unternehmer besonders erfolgreich. Die we-

<sup>56</sup> Vgl. etwa die vorzügliche Studie von Jeffrey Fear: *Organizing Control. August Thyssen and the Construction of German Corporate Management*. Cambridge/London 2005.



sentlichen Innovationen waren bis spätestens 1906 realisiert; die große Organisationsreform dieses Jahres gipfelte folgerichtig in Duisbergs Entlastung von unmittelbarer Verantwortung für die Entwicklung der Fabrikationsanlagen in Elberfeld und Leverkusen. Schon die Gründung des „Dreibundes“ war im Kern eine von Duisberg auch so begründete, defensive Maßnahme. Man solle sich jetzt – auf dem Gipfel des Erfolgs – zusammentun, um möglichen schlechteren Zeiten gut gewappnet entgegentreten zu können. Dass Duisberg überdies den von ihm gewünschten Zusammenschluss mit der nachlassenden Innovationsdynamik der Farbenindustrie begründete, wirft ein bezeichnendes Licht auf seine Unternehmertätigkeit. Zukünftig ging es ihm offenbar weniger darum, Neues zu machen, als vielmehr das Erreichte zu sichern.

Sozial gesehen war Duisbergs Unternehmertätigkeit das Mittel seines Aufstiegs, nicht dessen Ergebnis.<sup>57</sup> Duisberg begann als Laborchemiker, machte durch erste Erfindungen und Assistenz in Patentstreitigkeiten auf sich aufmerksam, kam so zur Prokura und über eine geschickte Ehe in den Kreis der Gründerfamilien. Seine Unternehmerschaft war also das wesentliche Karrieretriebmittel, eine Tatsache, die aber noch in einer weiteren Hinsicht von geradezu herausragender Bedeutung ist. Dass in großen Unternehmen die Unternehmertätigkeit offensichtlich nicht unbedingt an die Unternehmensleitung und schon gar nicht an den Kapitalbesitz gebunden ist, hatte schon Joseph A. Schumpeter gesehen.<sup>58</sup> Am Duisberg'schen Beispiel zeigt sich überdies geradezu schlagend, dass Begriffe wie „Unternehmerfunktion“ oder „Unternehmertätigkeit“, die ja in der institutionenökonomischen Konzeption eine große Rolle spielen, leere Abstraktionen sind, insbesondere wenn die Begriffe zur historischen Darstellung verwendet werden sollen. Denn „Unternehmerschaft“ ist etwas, das historisch gesehen aus einzelnen Handlungen und Entscheidungen nach und nach entsteht, bevor es im Falle seiner Bewährung als solche qualifiziert werden kann. Unternehmerischer Erfolg, der sich insofern stets erst im Nachhinein einstellt, scheint daher vielmehr generell ein wesentlicher Grund für den Aufstieg im Unternehmen, besser noch ein Moment des Aufstiegs zu sein. Von daher ist auch Cassons Annahme, es gebe so etwas wie identifizierbare „Unternehmerfunktionen“ und entsprechend einen Markt mit Angebot und Nachfrage von und nach Unternehmern zumindest für bereits bestehende Unternehmen eine Art Missverständnis, da es bei Casson eher um Leitungstätigkeit als um unternehmerisches Handeln geht. Die Unternehmertätigkeit Duisbergs (wie

<sup>57</sup> In den Fällen von Emil Kirdorf, Paul Reusch, Albert Vögler und in gewisser Hinsicht auch von Paul Silverberg scheint dies ganz ähnlich gewesen zu sein. Ebenso bei Carl Bosch von der BASF. Friedrich Bayer jun., Henry Theodor Böttinger und Carl Gamp hingegen waren für die Farbenfabriken wichtig, aber eben nicht als Unternehmer im Schumpeter'schen Sinne. Auch bei Walther Rathenau und Hugo Stinnes ist das schon zweifelhaft. Eine interessante Zwischenfigur verkörpert Carl von Weinberg. Schwer nachzuvollziehen ist die Bemerkung von Stremmel und Epkenhans, die Friedrich Alfred Krupp für den größten Unternehmer seiner Zeit halten, ohne dies auch nur andeutungsweise empirisch belegen zu können. Vgl. Michael Epkenhans/Ralf Stremmel (Hg.): Friedrich Alfred Krupp. Ein Unternehmer im Kaiserreich. München 2010.

<sup>58</sup> Schumpeter: Theorie (wie Anm. 10), vor allem Kap. 2.

jede Unternehmertätigkeit) war zum Zeitpunkt ihres Vollzuges als solche, wenn überhaupt, nur bedingt identifizierbar. Duisbergs entscheidende Handlungen waren auch nie bewusste Unternehmerentscheidungen, sondern jeweils konkrete Problemlösungen, die erst im Nachhinein eine Dynamik entfalteten, die ihnen qua Erfolg ihre Dignität verlieh. Erst nach seinen großen Entscheidungen stand er im Zenit, was aus historischer Sicht geradezu selbstverständlich ist, ebenso wie die Tatsache, dass er danach, weil er sein eigenes Werk weder zerstören wollte noch konnte, dessen Verwaltung betrieb. Dass Duisberg letztlich den Anschluss verlor, weil er die neue Richtung der chemischen Forschung und Produktion hin zur Großsynthese selbst nicht mehr gestalten konnte, ist nur folgerichtig. Er besaß immerhin die Größe, diesen Wandel zu moderieren und trotz Widerständen schließlich zu akzeptieren, also neue Unternehmertätigkeit, die zu nicht geringen Teilen seine eigenen Leistungen wiederum entwertete. Der Streit mit Carl Bosch um die zukünftige Schwerpunktsetzung der 1925 endgültig gebildeten I.G. Farbenindustrie AG zeigt daher auch diesen in der Rolle des Schumpeter'schen Unternehmers, wohingegen Duisberg längst zum Gralshüter seiner ehemaligen Erfolge geworden war.

Bei Duisberg zeigen sich prägende Merkmale des unternehmerischen Handelns überaus deutlich. Da ist zunächst der Bruch mit der herkömmlichen Art der Farbenherstellung, da ist die Ablösung des handwerklichen Pröbelns durch eine der Universitätsforschung abgeschauete neue Industrieforschung, da ist die Ersetzung der vegetativ gewachsenen Anlagen durch eine rational aufgebaute, wissenschaftlichen Prinzipien folgende Fabrikinfrastruktur, da ist das Prinzip der kollektiven technokratischen Führung, die jeweils gegen die bisher dominanten Gruppen im Hause durchgesetzt werden mussten. Duisbergs Antriebe lagen im sozialen Aufstieg und in der Erfüllung der familiären Erwartungen, im Ordnungsstreben und im sozialen wie technischen Geltungsbedürfnis, im Streben nach Anerkennung, im Gefühl der Anerkennung durch Bewährung. Der Stoff dieser Selbstbehauptung war das Unternehmen, dessen Umbau und Erfolg das einzige Mittel war, mit dem sich dieser Mensch bewähren konnte. Seine lebenslange Bindung an die Farbenfabriken war daher kein Zufall, sondern Ausdruck dieser individuellen Bewährungskonstellation. Das lässt sich theoretisch nicht verallgemeinern, ist aber für allgemeinere Aussagen doch in hohem Maße anschlussfähig.

## VII.

Die Frage nach der Bedeutung des Unternehmers für die Unternehmensentwicklung wirft mithin Fragen auf, die sich theoretisch letztlich nicht beantworten lassen. Die organisationssoziologische und betriebswirtschaftliche Theorie kann allenfalls Möglichkeitsräume skizzieren, deren jeweilige Ausfüllung dann aber nur empirisch rekonstruiert und begriffen werden kann. Insofern besteht zwischen einer theoretischen und einer empirischen Betrachtung von Unternehmen auch kein Konkurrenzverhältnis; die Theorie ist aber nicht so etwas wie die Metaphysik der

Unternehmensgeschichte, wonach die individuellen Entwicklungen letztlich nur die theoretischen Konzeptionen illustrieren, deren unmittelbarer Ausdruck sie sind. Theoretische Überlegungen können helfen, empirische Beobachtungen zu sortieren, Vergleiche zu ermöglichen, Abläufe zu strukturieren, generalisierende Vermutungen anzustellen. Unternehmensentwicklungen selbst lassen sich nur über das Handeln von Individuen unter konkreten Bedingungen fassen, sind mithin – streng genommen – nur unternehmenshistorisch überhaupt zu begreifen. Hier liegt dann auch die Bedeutung der Unternehmerschaft als eines entscheidenden Moments der Unternehmensgeschichte, als bewährter Problemlösung, die dann ihrerseits ihren Trägern soziales Ansehen und wirtschaftlichen Erfolg verschafft. Das muss man begreifen, wenn man nicht vorschnell in soziologisierende Ressentiments abgleiten will: Unternehmen sind keine Herrschaftsverbände, deren wesentlicher Sinn in der Aufrechterhaltung genau dieser Herrschaft und der mit ihr verbundenen sozialen Ungleichheit besteht. Unternehmen sind vielmehr problemlösende Organisationen, die die Problemlösung sozial anreizen und positiv sanktionieren. Insofern reproduzieren sie eine vermeintlich statische soziale Ungleichheit aber eben in stets wechselnder individueller Variation, wodurch Klassenbildung faktisch ausgeschlossen ist. Duisberg selbst sah sich hierfür als Beispiel, zumal es ihm gerade nicht gelang, seine eigenen Kinder wiederum in der Unternehmensleitung zu platzieren. Klassenbildung und -verhärtung wären geradezu eine Absage an das unternehmerische Verhalten, das stets über Veränderung, nicht über Bestätigung funktioniert. Unternehmen, könnte man vielmehr vermuten, sind Generatoren sozialer Mobilität, insofern sie sozialen Aufstieg und Problemlösung miteinander verkoppeln. Nicht jeder Problemlöser muss deshalb ein sozialer Aufsteiger sein; aber gerade für Aufstiegswillige ist die Bewährung qua Problemlösung eine naheliegende Möglichkeit.

Die strikte Historisierung des Unternehmers, seine Konzeption als Individuum bringt über die Ablehnung theoretischer Determinationen eine weitere Einschränkung mit sich, die sich diesmal allerdings nicht gegen eine zu weitgehende Form der Theoretisierung wendet, sondern vor einer zu starken Generalisierung der Ergebnisse der historischen Betrachtung individuellen Handelns warnt. Die Bedeutung des individuellen unternehmerischen Handelns ist zweifellos groß, doch ist sie bei Weitem nicht der „letzte erklärende Faktor“, als den Joseph Schumpeter, sich freilich der möglichen Einwände bewusst,<sup>59</sup> sie hinstellt. Überhaupt ist eine theoretische Konzeption, die historischen und ökonomischen Wandel auf die Wirkung einzelner Faktoren ursächlich zurückführen will, unterkomplex. Unternehmerisches Handeln, so wichtig es ist, ist stets Teil eines komplexeren Gesamtzusammenhangs, der sich kausalen Urteilen, auf jeden Fall aber monofaktoriellen Erklärungen entzieht. So sehr der Unternehmer als historisch wirksame Figur nur

<sup>59</sup> „Wir sprechen hier einzig und allein von den unmittelbar wahrnehmbaren Vorgängen der Wirtschaft. Daß der Führer in tieferm Sinne eine letzte Ursache sei, behaupten wir natürlich nicht. Nur für den äußern Mechanismus der Dinge ist er es.“ Schumpeter: Theorie (wie Anm. 10), S. 185, Anm. 1.

individuell zu begreifen ist, so sehr ist er wiederum Teil eines koevolutiven Zusammenhanges, in den er „dialektisch“ einbezogen ist. Dieser Einbezug ist so individuell wie der Unternehmer selbst, bedarf mithin der historischen Aufklärung, aber eben gerade nicht in Richtung einer Kausalanalyse, sondern einer umfassenderen historischen Betrachtung, ja Anschauung. Die Heraushebung des Unternehmers hat dann zweifellos etwas Gewolltes, etwas auch anders Mögliches, doch dient diese zur Aufklärung des gesamten Zusammenhanges, wenn auch aus einer bestimmten Perspektive.

Dieser individualisierende Ansatz in der Betrachtung des Unternehmers bildete auch die Erwartung, die an die Autoren zu der im folgenden dokumentierten Konferenz über Unternehmerschaft in München im Sommer 2011 formuliert wurde. Sie sollten durch biografisch angelegte Skizzen dazu beitragen, unternehmerische Individuen zu veranschaulichen, um auf dieser Basis dann verallgemeinerungsfähige Aussagen über das Phänomen der Unternehmerschaft diskutieren zu können. Nach den einleitenden Beiträgen, die sich mit der Frage nach Bedeutung, Struktur und Wandel von Unternehmerschaft im Kapitalismus aus betriebswirtschaftlicher, psychologischer und historischer Sicht befassen, wobei die Ergebnisse bemerkenswerte Unterschiede zeigen, folgt eine Serie an Betrachtungen von Individuen, deren Tätigkeit als Unternehmer historisch evident ist und vorausgesetzt wurde, sodass die Zielsetzung der Beiträge nicht darin bestand, im individuellen Material das „Unternehmerische“ zu suchen und gegebenenfalls analytisch zu betrachten. Es ging vielmehr in umgekehrter Ordnung darum, an insoweit, also bezogen auf die unternehmerische Karriere schematisierten Lebensläufen nach den Bedingungen der Möglichkeit von Unternehmerschaft empirisch zu fragen und danach gemeinsam dem Problem nachzugehen, ob die empirisch feststellbaren individuellen Eigenschaften der hier thematisierten Unternehmer ihrerseits ein generalisierungsfähiges Bild ergeben können, das sich zu betriebswirtschaftlichen, soziologischen oder psychologischen Perspektiven hin als anschlussfähig erweist. Das Ergebnis der gemeinsamen Diskussion war ernüchternd. Während in den theoretischen Überlegungen die Bedeutung des Unternehmers einerseits eher skeptisch betrachtet wurde (Kieser), andererseits zwar normativ für möglich gehalten, aber eben nicht als Tatsachenfeststellung, sondern als Programm formuliert wurde, dessen empirische Aussagefähigkeit notwendig beschränkt ist (Frese), zeigte sich Unternehmerschaft auch im historischen Wandel als überaus sperrige Kategorie, sowohl unverzichtbar als auch schwer exakt zu bestimmen (Kocka). Die empirischen Befunde untermauerten diese Skepsis in einer freilich anderen Weise. Unternehmerschaft erschien hier durchweg als individuelles Merkmal, eng verbunden mit Herkunft, Ausbildung, Rahmenbedingungen, vor allem aber mit individuellen Fähigkeiten und Bewährungsmustern. Der von Schumpeter beschworene unternehmerische Verhaltenstyp, der „energische“ und „dynamische“ „Zerstörer“ und „Schöpfer“ blitzte stets auf, aber in einer kaum generalisierbaren Weise. Damit bestätigten sich auch gewisse Vorannahmen über die soziale Homogenität oder die Existenz spezifischer „Mentalitäten“ nur sehr bedingt. Soziale Homogenität scheint eher das Ende von Unternehmerkarrieren zu markieren als

ihren Beginn, sodass sie ihnen zumindest nicht vorausgesetzt werden kann; in historischer Sicht ist sie mithin für die Betrachtung von Unternehmerschaft zumindest im Schumpeter'schen Sinne belanglos, wie im Übrigen auch die empirischen Fälle nur geringe Hinweise auf Klassen- oder Dynastiebildung beinhalten. Das mag, immer noch durch Schumpeters Brille gesehen, für den „hedonischen“ Verhaltenstyp anders ausfallen, doch ist Unternehmerschaft eben keine Folge von Reichtum, Herkunft oder sozialem Milieu, sondern vielmehr im Rahmen sozialen Aufstiegs und sozialer Selbstbehauptung wahrscheinlich, ohne hierin indes mehr als die Häufung bestimmter Einzelergebnisse zu sehen. Unternehmerschaft war (und ist) ganz offensichtlich ein individuelles Merkmal, das sich nicht auf Schemata verrechnen lässt. Die im Folgenden präsentierten Fälle sind daher in einem ganz handfesten Sinne auch jeweils Einzelfälle, obwohl von deren regelhaftem und zahlreichem Auftreten wiederum die Struktur und Dynamik einer kapitalistischen Wirtschaft abhängt.

So wenig dieses Ergebnis viele Leser in theoretischer oder konzeptioneller Hinsicht zufriedenstellen wird, so wenig wird auch ein weiteres Resümee der Tagung auf ungeteilte Zustimmung stoßen. Die Bedeutung unternehmerischen Handelns ist faktisch unbestreitbar, theoretisch mit Schumpeter gut begründbar und im Einzelfall auch ohne Weiteres zu zeigen. Dazu gehört in gewisser Weise auch, dass unser, ja das gesellschaftliche Wissen um diesen Zusammenhang fiktiv ist, fiktiv bleibt, in gewisser Hinsicht fiktiv sein muss. Denn Unternehmerschaft, wie sie sich historisch darstellt, ist ja gerade kein Ergebnis zweifelsfrei feststellbarer Strukturen und Handlungsmerkmale, sondern markiert einen (individuellen) Bewährungsprozess, der aus Sicht des Unternehmens zugleich ein Problemlösungsvorgang ist, der mit einer individuellen Person nur bedingt ursächlich, zu nicht unbedeutenden Teilen vor allem aber über Zuschreibungen verbunden ist und als im positiven Sinne die Unternehmerschaft validierend auch nur im Erfolgsfall festgestellt wird. Die Zuschreibung von Erfolgsfaktoren auf Personen beziehungsweise auf Individuen ist stets zu einem bestimmten Maß fiktiv, was freilich nicht mit willkürlich verwechselt werden darf. Denn die Möglichkeiten von Zuschreibungen sind keineswegs unbegrenzt, sondern einerseits durch die Anzahl beteiligter Menschen limitiert, andererseits vom „dialektischen“ Spiel (auch ganz unstrategisch ablaufender, häufig spontan sich vollziehender) laufender Selbst- und Fremdbeschreibungen abhängig. Dabei ist es keineswegs mit Zufall oder Willkür zu erklären, welche Zuschreibungsmuster sich durchsetzen, etablieren und durch variierende Wiederholungen schließlich in den „Erinnerungsbestand“ eines Unternehmens eingehen. Zweifellos spielen auch strategische Zuschreibungen eine Rolle, doch sind deren Möglichkeiten spätestens dann erschöpft, wenn ihnen niemand mehr Beachtung schenkt oder höchstens Verachtung. Das Faktische und das Fiktive sind mithin keine konkurrierenden Kategorien der Betrachtung von Unternehmern, sondern Momente ihrer Emergenz, deren Individualität nur historisch aufzuklären ist. Es scheint, so zumindest in den Augen des Verfassers, dass insofern Unternehmerschaft konstitutiv ein historisches Phänomen ist, dass sich in allgemeiner Hinsicht lediglich die Bedingungen einer Möglichkeit formulieren

lassen, die selbst nur historisch zu begreifen ist. Insofern mag es durchaus folgerichtig sein, was schon Schumpeter als Überlegung nahelegte: Unternehmerschaft ist einerseits offensichtlich, andererseits aber nicht wirklich theoriefähig. Man kann sie nur „schauen“.

*Alfred Kieser*

## Braucht der Kapitalismus erfolgreiche Unternehmer?

Oder: Warum werden immer mehr Unternehmer charismatisiert?\*

The only way the American economy is going to regain its lost health and vitality is to lead the world into the future. Entrepreneurs are the only people who can get us there.<sup>1</sup>

The good news is that there is a practical, proven way to corporate success and world class status. The central ingredient is personality; corporate personality-corporate charisma.<sup>2</sup>

### Die Veralltäglicung des Unternehmers durch die Routine und seine Re-Charismatisierung

Zur Steigerung ihrer Produktivität sind kapitalistische Wirtschaftssysteme auf Unternehmer angewiesen. Dass diese immer in ausreichender Zahl zur Verfügung stehen, ist keineswegs gesichert. Es könnte durchaus sein, dass mit der Entwicklung der Wirtschaft die Anforderungen an Unternehmer zunehmen, sodass kaum noch jemand ihnen gerecht wird. Oder, und das ist die berühmte These Schumpeters, es könnte auch sein, dass der Kapitalismus die Unternehmer überflüssig macht, indem er ihre Funktionen so stark routinisiert, dass sie von einem bürokratischen Apparat übernommen werden können: „Das Erfinden selbst ist zu einer Routinesache geworden. Der technische Fortschritt wird in zunehmendem Maße zur Sache von geschulten Spezialistengruppen, die das, was man von ihnen verlangt, liefern und dafür sorgen, daß es auf die vorausgesagte Weise funktioniert.“<sup>3</sup> „Da die kapitalistische Unternehmung durch ihre eigensten Leistungen

\* Frau Dr. Stefanie van de Kerkhof und Frau Alexandra von Künsberg-Langenstadt danke ich für anregende Kommentare zu einer früheren Version.

<sup>1</sup> Tom Hayes/Michael S. Malone: Entrepreneurs Can Lead Us Out of the Crisis. It's Time for the Obama Administration to Provide Incentives for the Creation of Real Jobs. In: The Wallstreet Journal, 24.2.2009, aufrufbar unter: <http://online.wsj.com/article/SB123544318435655825.html> (letzter Zugriff am 11.12.2013).

<sup>2</sup> Paul Temporal/Harry Alder: Corporate Charisma. How to Achieve World-class Recognition by Maximizing Your Company's Image, Brand and Culture. London 1998, Introduction.

<sup>3</sup> Joseph A. Schumpeter: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Tübingen 82005, S. 215.

den Fortschritt zu automatisieren tendiert, so schließen wir daraus, daß sie sich selbst überflüssig zu machen, – unter dem Druck ihrer eigenen Erfolge zusammenzuberechnen tendiert.“<sup>4</sup> Werden aber die Funktionen des Unternehmers auf diese Weise ausgehöhlt, argumentiert Schumpeter, reduziert sich das Einkommen „der industriellen Bourgeoisie letzten Endes auf Gehälter [...], wie sie für gewöhnliche Verwaltungsarbeit bezahlt werden“<sup>5</sup> und damit wird die Stellung dieser Schicht, die „ökonomisch und soziologisch, mittel- und unmittelbar“ vom Unternehmer abhängt<sup>6</sup> ihres Einflusses beraubt. Der Bourgeois taugt nicht als Führer einer Regierung, denn er „kann nur rationalistische und unheroische Mittel gebrauchen, um seine Stellung zu verteidigen oder eine Nation seinem Willen zu beugen. [...] Seine Erfahrungen und Lebensgewohnheiten sind nicht von der Art, um einen persönlichen Zauber zu entwickeln. Ein Geschäftsgenie kann außerhalb seines Bureaus völlig unfähig sein – und ist es auch oft –, eine Gans zu verscheuchen, sowohl im Gesellschaftszimmer wie auf der Rednertribüne.“<sup>7</sup>

Der Unternehmer ist nicht charismatisch und so kann die Bourgeoisie nicht verhindern, dass mit dem Verfall des Unternehmertums Institutionen wie Eigentum, der freie Vertrag, sogar die Ehe zunehmend infrage gestellt werden. Seine Errungenschaften haben dem Kapitalismus nicht die Liebe der Menschen eingebracht. Sie erzeugten vielmehr eine stark utilitaristische Lebenseinstellung. Aber Utilitarismus ist eine seichte und schwache Lebensphilosophie. Somit ist der Kapitalismus „seiner Struktur nach unfähig“, eine „*gefühlsmäßige* Anhänglichkeit an die Sozialordnung“ zu erzeugen.<sup>8</sup> Das emotionale Vakuum in Verbindung mit dem Zerfall der Institutionen der bürgerlichen Gesellschaft macht die Menschen anfällig für die Utopie des Sozialismus. Soweit die aus seiner Sicht – er war keinesfalls ein Anhänger des Sozialismus – apokalyptische Prognose Schumpeters.

Der Organisator dieses Symposiums, Werner Plumpe, hat der „dreifachen Keynote“ von Jürgen Kocka, Michael Frese und mir die folgende Frage vorgegeben: „Braucht der Kapitalismus erfolgreiche Unternehmer, und, wenn ja, gibt es sie?“ Ich werde mich meiner Antwort zu dieser Frage auf die folgende Weise nähern: Zunächst werde ich kurz darstellen, wie Schumpeter, Kirzner und Casson den Unternehmer konzipieren. Ich gehe dann darauf ein, dass sich die Prognose Schumpeters insoweit als zutreffend erweist, als tatsächlich eine weitgehende Routinisierung der Unternehmerfunktion zu beobachten ist. Strukturen und Prozesse sorgen dafür, dass unternehmerische Funktionen auch auf unteren Hierarchieebenen wahrgenommen werden können. „Unternehmerische Persönlichkeiten“ sind demzufolge in einem immer geringeren Umfang erforderlich.

Dessen ungeachtet wird in der Presse wie auch in ökonomischen und historischen Analysen der „unternehmerischen Persönlichkeit“ ein dominierender Ein-

<sup>4</sup> Ebd., S. 218.

<sup>5</sup> Ebd.

<sup>6</sup> Ebd.

<sup>7</sup> Ebd., S. 223f.

<sup>8</sup> Ebd., S. 234; Hervorhebung im Original.



fluss auf den Erfolg von Unternehmen zugeschrieben. Im *charismatischen Unternehmer* wird häufig der Retter krisengeschüttelter Unternehmen gesehen, wobei in der Regel offen bleibt, woran man einen solchen erkennt. Dabei weist Vieles darauf hin, dass Charisma nur deshalb so häufig in Erklärungen außergewöhnlicher unternehmerischer Erfolge auftaucht, weil es diese Erklärungen enorm vereinfacht und unserem Wunschdenken vom einflussreichen menschlichen Akteur entgegenkommt. Empirisch ist jedenfalls nicht zu belegen, dass die staatliche Förderung des Unternehmertums signifikant zum Wachstum der Wirtschaft und zur Schaffung von Arbeitsplätzen beiträgt. Im Hinblick auf diese Zusammenhänge drängt sich der Verdacht auf, dass der Kapitalismus erfolgreiche Unternehmer deshalb heroisiert und charismatisiert, weil das die Motivation von Managern und Unternehmensgründern positiv beeinflusst.

In seiner Analyse der Herrschaftsformen führt Weber aus, dass die charismatische Herrschaft, weil unvereinbar mit einer funktionierenden Wirtschaft, einem Prozess der Veralltäglicung und Routinisierung unterliegt.<sup>9</sup> In diesem Essay führe ich aus, dass in heutiger Zeit eine Umkehrung dieses Prozesses zu beobachten ist: Die Funktionen des Unternehmers werden routinisiert – veralltäglicht –, gleichzeitig wird die Person des Unternehmers charismatisiert.

## Die Rolle des Unternehmers im Kapitalismus

*Dem Unternehmer wird in der Volkswirtschaftstheorie eine wichtige Rolle zugewiesen, gleichzeitig wird er dort vernachlässigt*

Ökonomen sind sich der eminenten Bedeutung von Unternehmern für die Entwicklung der kapitalistischen Wirtschaft durchaus bewusst. So stellt zum Beispiel Solow in einem viel zitierten Aufsatz zur Entwicklung der amerikanischen Volkswirtschaft zwischen 1909 und 1949 fest: “Gross output per man-hour doubled over the interval, with 87½ percent of the increase attributable to technical change and the remaining 12½ percent to increase in the use of capital.”<sup>10</sup> Es sind aber Unternehmer, die technische Innovationen generieren.<sup>11</sup> In Vergleichen stark wachsender Volkswirtschaften mit schwach wachsenden kommen Ökonomen regelmäßig zu dem Ergebnis, dass der Unterschied in erster Linie Unternehmensgründungen geschuldet ist.<sup>12</sup> Dennoch räumen Ökonomen Unternehmern in ihren Theorien kaum Platz ein. “The theoretical firm is entrepreneurless – the Prince

<sup>9</sup> Max Weber: *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen 1972, S. 148ff.

<sup>10</sup> Robert M. Solow: *Technical Change and the Aggregate Production Function*. In: *RES* 39 (1957) 3, S. 312–320, hier: S. 320.

<sup>11</sup> Eine Übersicht über empirische Ergebnisse bei: Pierre Azoulay/Josh Lerner: *Technological Innovation and Organizations*. In: Robert Gibbons/John Roberts (Hg.): *The Handbook of Organizational Economics*. Princeton, NJ 2013, S. 575–603.

<sup>12</sup> Maria Minniti/Moren Lévesque: *Entrepreneurial Types and Economic Growth*. In: *Journal of Business Venturing* 25 (2010) 3, S. 305–314; Dave Valliere/Rein Peterson: *Entrepreneurship and*

of Denmark has been expunged from the discussion of Hamlet”, merkt Baumol an.<sup>13</sup> Ökonomen erklären, wie Märkte ins Gleichgewicht kommen, nicht wer sie aus demselben bringt.

Zwei Arten von Definitionen des Unternehmers lassen sich unterscheiden.<sup>14</sup> Entweder sind Unternehmer ausschließlich Gründer von Unternehmen oder es sind Personen, die unternehmerische Funktionen wahrnehmen – auch in „alten“ Unternehmen. Die zweite Definition erscheint angemessener, nicht nur aus der Perspektive der ökonomischen Theorie: Ein Unternehmer ist, wer wie ein Unternehmer handelt.<sup>15</sup> Dazu muss er nicht unbedingt ein neues Unternehmen gründen. Aber was macht er eigentlich? Sombarts „moderner Allunternehmer“ vereinigt die „Menschentypen“ des Erfinders, Eroberers, Organisations, spekulierenden Kalkulators und „Verhändlers“.<sup>16</sup> Neuere Ansätze zum Unternehmer konzentrieren sich zunächst auf jeweils eine oder einige wenige dieser Funktionen, gelangen dann aber in den neuesten Varianten doch wieder zu einer integrativen Sicht.

### *Schumpeter*

Für Schumpeter sind Unternehmer „Wirtschaftssubjekte, deren Funktion die Durchsetzung neuer Kombinationen ist und die dabei das aktive Element sind“.<sup>17</sup> Unternehmer betreiben „schöpferische Zerstörung“. Beispiele sind der Ersatz von Pferdewagen durch die Eisenbahn<sup>18</sup> oder die Ersetzung handbetriebener Webstühle durch solche mit einem Kraftantrieb.<sup>19</sup> „Unternehmer-Sein“ ist kein Lebensberuf. Nach der Durchsetzung einer neuen Kombination reiht sich der Unternehmer unter Umständen wieder als gewöhnlicher Akteur – als „Wirt“, als mitlaufendes Rädchen – in den Kreislauf der Wirtschaft ein.

Unternehmer zeichnen sich durch bestimmte psychische Dispositionen aus: Da sind zunächst „der Traum und der Wille, ein privates Reich zu gründen, meist, wenngleich nicht notwendig, auch eine Dynastie“. Dann: „der Siegerwille[,]

Economic Growth. Evidence from Emerging and Developed Countries. In: Entrepreneurship & Regional Development 21 (2009) 5/6, S. 459–480.

<sup>13</sup> William J. Baumol: Entrepreneurship in Economic Theory. In: AER 58 (1968) 2, S. 64–71, hier: S. 66; siehe auch Mark Blaug: Entrepreneurship Before and After Schumpeter. In: Richard Swedberg (Hg.): Entrepreneurship. The Social Science View. Oxford 2000, S. 76–88.

<sup>14</sup> Scott A. Shane: A General Theory of Entrepreneurship the Individual-opportunity Nexus. Cheltenham, UK 2003.

<sup>15</sup> So auch Jürgen Kocka: Unternehmer in der deutschen Industrialisierung. Göttingen 1975, S. 14.

<sup>16</sup> Werner Sombart: Der kapitalistische Unternehmer. In: ASS 29 (1909), S. 689–758, hier: S. 724f.

<sup>17</sup> Joseph Schumpeter: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmensgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. Berlin 1912, S. 111; die erste Auflage erschien 1912. Im Folgenden wird aus verschiedenen Ausgaben des Werkes jeweils mit Kurztitel und Angabe des Erscheinungsjahres zitiert.

<sup>18</sup> Schumpeter: Theorie (1997) (wie Anm. 17), S. 101.

<sup>19</sup> Ebd., S. 212.

Kämpfenwollen einerseits, Erfolghabenwollen des Erfolgs als solchen wegen andererseits.“ Und schließlich: „Freude am Werk, an der Neuschöpfung als solcher.“<sup>20</sup> Charisma rechnet Schumpeter kaum zu den Eigenschaften des Unternehmers, wenn er in der ersten Auflage der „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ schreibt: „Ihm fehlt aller persönlicher Glanz, wie er bei vielen Arten von Führerschaft gegeben sein muß, bei jenen, wo durch ‚Persönlichkeit‘ oder Geltung in einem kritischen sozialen Kreis geführt wird. Seine Aufgabe ist sehr speziell: wer sie lösen will, braucht in jeder anderen Beziehung weder intelligent, noch sonst interessant, kultiviert oder in irgend einem Sinn ‚hochstehend‘ zu sein, kann selbst lächerlich wirken in den sozialen Positionen, in die ihn sein Erfolg export stellt.“<sup>21</sup>

Aber den strategischen Blick benötigen die Unternehmer doch, denn „mit offeneren Augen blicken sie in die alltäglichen Vorkommnisse und eine Menge Ideen suggerieren sich ihnen wie von selbst.“<sup>22</sup> Und auch Entschlusskraft, denn: „Die neuen Kombinationen kann man immer haben, aber das Unentbehrliche und Entscheidende ist die Tat.“<sup>23</sup>

Auch ein angestellter Manager kann Unternehmer sein. Wenn er an seinem Beitrag zum Gewinn des Unternehmens nicht partizipiert, orientiert er sich am Ideal der guten Berufsleistung, strebt nach einer Steigerung seines persönlichen Ansehens. Bei diesem Streben stellt der Unternehmer häufig die Interessen der beteiligten Kapitalisten in den Hintergrund: „Die Übernahme des Risikos ist in keinem Falle ein Element der Unternehmerfunktion. Mag er auch seinen Ruf riskieren, die direkte ökonomische Verantwortung eines Mißerfolgs trifft ihn nie.“<sup>24</sup>

### *Kirzner*

Für Kirzner ist *alertness* (Wachsamkeit) die Schlüsselfähigkeit des Unternehmers – Wachsamkeit gegenüber bislang nicht wahrgenommenen Gelegenheiten.<sup>25</sup> Im einfachsten Fall ist der Unternehmer ein Arbitrageur, der Preisunterschiede zwischen verschiedenen Märkten ausnutzt. Wachsamkeit des Unternehmers bringt Kirzner in Verbindung mit (subjektiver) Unsicherheit. Kirzner konzipiert den Unternehmer auch nicht als einen Akteur, der sich in einem systematischen Suchprozess engagiert. Es ist das unternehmerische Element des Handelns, das das Individuum befähigt, besser als andere mit der Unsicherheit umzugehen: “Entrepreneurship in individual action consists in the endeavor to secure greater correspondence between the individual’s future as he envisages it and his future as it will in fact unfold [...]. Scope for entrepreneurship is provided by the uncertainty

<sup>20</sup> Schumpeter: Theorie (1926) (wie Anm. 17), S. 138.

<sup>21</sup> Schumpeter: Theorie (1912) (wie Anm. 17), S. 130.

<sup>22</sup> Ebd., S. 163.

<sup>23</sup> Ebd., S. 163.

<sup>24</sup> Ebd., S. 290.

<sup>25</sup> Israel M. Kirzner: Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process. An Austrian Approach. In: JEL 35 (1997) 1, S. 60–85.

of the future [...]. In the absence of entrepreneurial alertness it is only sheer chance that can be responsible for successful action.”<sup>26</sup> Der Kirzner'sche Unternehmer benötigt nicht, was Schumpeter so wichtig ist: Kühnheit, um Innovationen gegen sozialen Widerstand und Skeptizismus durchzusetzen. Kirzner grenzt sich explizit von Schumpeter ab: “If [the entrepreneur] has not seen that opportunity in so shining a light that it drives him to its implementation in spite of the jeering scepticism of others, and in spite of the possibility of its ultimate failure – then he has not really ‘seen’ that opportunity.”<sup>27</sup>

Allerdings räumt Kirzner ein, dass eine Vorstellung der Zukunft, die jeden Zweifel überflüssig macht, unmöglich zu erreichen ist. Das Automobil zerstörte nicht ein bestehendes Gleichgewicht. Vielmehr befand sich der Markt bereits in einem Ungleichgewicht, als Automobile auf den Markt kamen, weil zu viele Ressourcen der obsoleten Pferdekutschen-Branche gewidmet waren.<sup>28</sup> Die Korrektur dieser Fehlallokation bedeutet Wachstum, weil Wachstum in erster Linie als ein Allokationsproblem zu behandeln ist.<sup>29</sup> Die unternehmerische Entdeckung eines Ungleichgewichts löst einen sich selbst verstärkenden Wachstumsprozess aus, indem sie die Umwelt für andere Unternehmer ändert.<sup>30</sup>

In seinen späten Veröffentlichungen hat Kirzner den Begriff der Wachsamkeit (*alertness*) überfrachtet – „schumpeterisiert“<sup>31</sup> –, indem er ihn auf die Kreierung neuer Produkte und die Identifizierung von Diskrepanzen zwischen den Vorlieben verschiedener Marktteilnehmer ausdehnt: “To be a successful entrepreneur one must now possess those qualities of vision, boldness, determination and creativity.”<sup>32</sup>

### *Casson*

Für Casson ist “entrepreneurship [...] the fundamental resource with which the firm is endowed – the resource that ensures that the other resources acquired by the firm are procured at optimal levels”.<sup>33</sup> Unternehmer zeichnen sich durch überlegene Entscheidungsheuristiken (Casson spricht von „theories“) und bessere In-

<sup>26</sup> Israel M. Kirzner: *Discovery and the Capitalist Process*. Chicago 1985, S. 58.

<sup>27</sup> Israel M. Kirzner: *Creativity and/or Alertness. A Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur*. In: *Review of Austrian Economics* 11 (1999), S. 5–17, hier: S. 13.

<sup>28</sup> Kirzner: *Creativity* (wie Anm. 27).

<sup>29</sup> Israel Kirzner: *On the Premises of Growth Economics*. In: *New Individualist Review* 4 (1963), S. 20–28.

<sup>30</sup> Randall G. Holcombe: *The Origins of Entrepreneurial Opportunities*. In: *Review of Austrian Economics* 16 (2003) 1, S. 25–43.

<sup>31</sup> Keith Jakee/Heath Spong: *Praxeology, Entrepreneurship and the Market Process. A Review of Kirzner's Contribution*. In: *Journal of the History of Economic Thought* 25 (2003) 4, S. 461–486.

<sup>32</sup> Israel M. Kirzner: *Uncertainty, Discovery, and Human Action. A Study of the Entrepreneurial Profile in the Misesian System*. In: Israel M. Kirzner (Hg.): *Method, Process, and Austrian Economics. Essays in Honor of Ludwig von Mises*. Lexington, MA 1982, S. 139–160, hier: S. 155.

<sup>33</sup> Mark Casson: *Entrepreneurship: Theory, Institutions and History*. Eli F. Heckscher Lecture, 2009. In: *Scandinavian Economic History Review* 58 (2010), S. 139–170, hier: S. 134.

formationsnutzung aus: "Good judgement will be reflected in choosing theories that fit well with the evidence in a chosen field. Good judgement is also reflected in the symptoms that are observed. When information is costly, a person with good judgement will collect the most decisive information first – i. e. the information that is likely to narrow down the possibilities fastest. They will carry on collecting information until the value of the prospective improvement in the decision is no greater than the cost of collecting further information, and at that point they will stop."<sup>34</sup>

Cassons Unternehmer folgen nicht dem Trend, sie tun Überraschendes. Und sie haben genügend Selbstbewusstsein, um das Unerwartete umzusetzen. "The entrepreneur stands out as someone with the self-confidence to act upon their own opinions, and the courage to challenge prevailing popular views."<sup>35</sup> Die Fähigkeiten des Unternehmers sind *tacit*, das heißt schlecht beschreibbar. Sie können nicht in für andere nachvollziehbare Regeln gefasst werden. In einem gewissen Umfang handelt der Unternehmer instinktiv. Insofern ist Unternehmertum ein Talent.

Eine weitere Fähigkeit, die den Casson'schen Unternehmer auszeichnet, ist die des Netzwerkers: "They create new linkages between buyers and sellers, and appropriate a profit for themselves by intermediating these linkages – either by charging a brokerage fee or, more likely, by buying and reselling the asset. Everyone gains because everyone affected by a transaction is a party to it – as buyer, seller or intermediary – and as a rational agent they would not agree to participate in the trade unless they expected to be better off."<sup>36</sup> Unternehmer initiieren Innovationen, indem sie den Austausch von Wissen zwischen bislang unverbundenen lokalen Netzwerken fördern.<sup>37</sup>

### *Unternehmerisches Handeln: Persönlichkeit, Wissen, Kultur und Institutionen*

Autoren, die sich mit dem Handeln von Unternehmern beschäftigen, sehen vor allem vier Einflüsse: die Persönlichkeit, das zum Einsatz gebrachte Wissen, die Kultur und die Institutionen (Abb. 1). Ich vertrete im Folgenden die These, dass der Einflussfaktor „Persönlichkeit des Unternehmers“ an Bedeutung abgenommen hat. Im öffentlichen Diskurs und in einem gewissen Ausmaß auch im wissenschaftlichen wird er jedoch weiterhin künstlich überhöht. Je weniger wichtig die Persönlichkeit des Unternehmers wegen der fortschreitenden Bürokratisierung seiner Funktionen ist, als umso wichtiger wird sie wahrgenommen – umso eher wird sie charismatisiert.

<sup>34</sup> Ebd.

<sup>35</sup> Ebd., S. 144f.

<sup>36</sup> Ebd., S. 150.

<sup>37</sup> Lee Fleming/Charles King III/Adam I. Juda: Small Worlds and Regional Innovation. In: Organization Science 18 (2007) 6, S. 938–954; Lee Fleming/Matt Marx: Managing Creativity in Small Worlds. In: CMR 48 (2006) 4, S. 6–27.

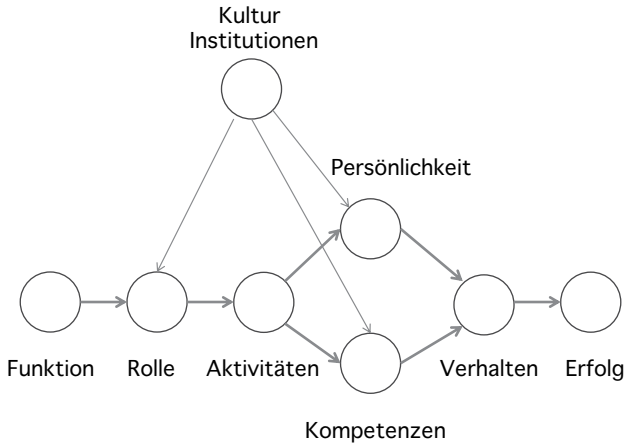


Abbildung 1: Alternative Perspektiven des Unternehmertums nach Casson: *Entrepreneurship* (wie Anm. 33), S. 160.

## Die Veralltäglichung des Unternehmertums

### *Delegation und Routinisierung unternehmerischer Entscheidungen*

Mit seiner Prognose einer zunehmenden Routinisierung und Delegation der Unternehmerfunktionen hat Schumpeter Recht behalten. Unternehmen delegieren unternehmerische Entscheidungen mehr und mehr auf untere Ebenen und betten sie dabei ein in ein immer dichteres Geflecht von Verhaltensrichtlinien und in eine „starke“ Unternehmenskultur.<sup>38</sup> Frühe Proponenten dieser Bewegung sind Peters und Waterman, die nach Champions im Unternehmen rufen, ihnen aber ironischerweise keinen allzu großen Spielraum geben wollen: „Die Manager müssen konditioniert werden, sich als potentielle Champions zu sehen, gleichzeitig muß aber an den entscheidenden Stellen eine sehr weitreichende Kontrolle erhalten bleiben.“<sup>39</sup>

Auch Pinchot<sup>40</sup> fordert den „Intrapreneur“: Unternehmertum soll „an jedem Arbeitsplatz praktiziert werden“.<sup>41</sup> Um dies zu ermöglichen, werden kleine autonome Organisationseinheiten geschaffen, die als Profit-Center – als gewinnorientierte Unternehmen im Unternehmen – auf internen Märkten agieren. „Managementgurus“ bringen einen Diskurs in Gang, in dem Beziehungen zwischen organisatorischen Einheiten als Beziehungen zwischen unternehmerischen Lieferanten und Kunden interpretiert werden.<sup>42</sup> „Defining internal organizational relations ‘as

<sup>38</sup> Thomas J. Peters/Robert H. Waterman: Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. Landsberg a. L. 1983.

<sup>39</sup> Ebd., S. 249.

<sup>40</sup> Gifford Pinchot: *Intrapreneuring*. New York 1985.

<sup>41</sup> Rolf Wunderer/Heike Bruch: *Umsetzungskompetenz*. München 2000.

<sup>42</sup> R. Duane Ireland/Jeffrey G. Covin/Donald F. Kuratko: *Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy*. In: *Entrepreneurship. Theory and Practice* 33 (2009) 1, S. 19–46.

if they were customer/supplier relations means replacing bureaucratic regulation and stability with the constant uncertainties of the market, and thus requiring enterprise from employees.”<sup>43</sup>

Bürokratische Strukturen sind aufzulösen, damit sich unternehmerische Fähigkeiten der Mitarbeiter entfalten können und sich ihre Sensitivität für die Bedürfnisse der Kunden an den jeweiligen Enden der Lieferanten-Kunden-Kette und damit letztendlich für die Bedürfnisse der Endabnehmer der Produkte und Dienstleistungen erhöht. Die Mitarbeiter als Subjekte „erfinden“ sich neu „ausgehend von und in Auseinandersetzung mit den an sie herangetragenen Selbstdeutungs- wie Selbstmodellierungsvorgaben“.<sup>44</sup> Eine solche „Selbstprogrammierung“ ist wesentlich effektiver als bürokratische Regelungen: “Reimagining the corporation through the culture of the customer means encouraging organizations and their participants to become more enterprising. [...] Through [...] techniques for reducing dependency by reorganizing management structures (‘de-layering’); for cutting across internal organizational boundaries (the creation of ‘special project teams’, for example); for encouraging internal competitiveness through small group working; and for eliciting individual accountability and responsibility through peer-review and appraisal schemes the internal world of the business organization is reconceptualized as one in which customers’ demands and desires are satisfied, productivity enhanced, quality assured, innovation fostered, and flexibility guaranteed through the active engagement of the self-fulfilling impulses of all the organization’s members.”<sup>45</sup>

Letzten Endes werden interne Unternehmer für die Sicherung ihrer eigenen Beschäftigung verantwortlich gemacht.<sup>46</sup> Mitarbeiter werden verpflichtet, ihren Nutzen für das Unternehmen nachzuweisen. Der verberuflichte Arbeitnehmer entwickelt sich zum Auftragnehmer, zum „Arbeitskraftunternehmer“.<sup>47</sup> In der

<sup>43</sup> Paul du Gay/Graeme Salaman: The Cult(ure) of the Customer. In: JMS 29 (1992), S. 615–633, hier: S. 615.

<sup>44</sup> Ulrich Bröckling: Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt a. M. 2007, S. 35.

<sup>45</sup> Du Gay/Salaman: Customer (wie Anm. 43), S. 624.

<sup>46</sup> Frost zeigt auf, dass interne Märkte opportunistisches Verhalten der internen Unternehmer und damit negative Effekte zur Folge haben können. Auch behindern sie kollektives Lernen, das erforderlich ist, damit die verschiedenen Einheiten wettbewerbsförderliches nicht-kodifizierbares Wissen sowie systemeingegebenes Kontextwissen miteinander teilen. Die Etablierung interner Märkte kann zu einer Unterversorgung mit konzernspezifischen öffentlichen Ressourcen führen. So könnte bspw. ein Konzern darauf angewiesen sein, dass verschiedene Produktdivisionen zur Ausbildung einer Dachmarke beitragen. Wenn die Divisionen diese Leistung im Transferpreissystem nicht angerechnet bekommen – und diese Anrechnung ist technisch kaum zu bewältigen – besteht die Gefahr, dass sie keine Beiträge leisten. Vgl. Jetta Frost: Märkte in Unternehmen. Organisatorische Steuerung und Theorien der Firma. Wiesbaden 2005; dies./Michèle Morner: Konzernmanagement. Strategien für Mehrwert. Wiesbaden 2010.

<sup>47</sup> Hans J. Pongratz/Günter G. Voß: Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer. In: Heiner Minssen (Hg.): Begrenzte Entgrenzung. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin 2000, S. 225–248.

Form der Ich-AG oder auch in der Form der Free-Lancer,<sup>48</sup> die, sich nur für bestimmte Projekte verpflichtend, von Unternehmen zu Unternehmen wandern, findet diese Entwicklung ihren rechtlichen Rahmen. Individuen in solchen Positionen unterliegen einer Selbstökonomisierung und Selbstrationalisierung. Arbeit und Privatleben werden durchgängig an Erwerbserfordernissen ausgerichtet. Unternehmertum wird routinisiert und veralltäglicht, „ent-heroisiert“.

Die dezentralen unternehmerischen Einheiten konkurrieren untereinander über Kosteneinsparungen, interne Gewinne und Innovationen. In der Finanzkrise zeigt sich, dass Innovationen, die über Beteiligung ihrer Schöpfer am Markterfolg angeregt werden, nicht nur „schöpferische Zerstörungen“ zur Folge haben, sondern durchaus auch „zerstörerische Zerstörungen“. Finanzielle Anreize führen zu Generierung und Vertrieb von Finanzprodukten, die in ihren Auswirkungen weder von den Schöpfern, noch von ihren Vorgesetzten, noch von Aufsichtsorganen zuverlässig eingeschätzt werden können.

Unternehmen unterhalten zentrale hochgradig routinisierte Innovationsaktivitäten. Es gibt Abteilungen – Abteilungen für *technology scouting*<sup>49</sup> oder *technology intelligence*<sup>50</sup> –, die in Kooperation mit Beratungen systematisch nach neuen technischen Entwicklungen Ausschau halten, die für das Unternehmen bedeutsam werden könnten. Die aufgespürten Informationen werden von Experten im Hinblick auf ihre strategische Bedeutung für das betreffende Unternehmen evaluiert. Vielversprechende Konzepte werden in Form interner Inkubatorenprojekte ein Stück weit exploriert, um präziser abschätzen zu können, ob sie als Entwicklungsprojekte weiter vorangetrieben werden sollen.<sup>51</sup>

Unternehmen haben auch gelernt, dass ein regelmäßiger Austausch von in Innovationsaktivitäten gewonnenem Wissen mit anderen Unternehmen ihre Innovationskapazität erheblich steigern kann. Statt Abschottung betreiben sie *Open Innovation*, das heißt sie betreiben „systematically [...] knowledge exploration, retention, and exploitation inside and outside an organization’s boundaries throughout the innovation process“.<sup>52</sup> Das *Open Innovation System* der Deutschen Telekom soll als Beispiel herangezogen werden (Abb. 2).<sup>53</sup>

Im Zentrum steht das Center for Information and Communication Technology (in der Abb.: *Joined development*), das als Plattform zur Durchführung von Ent-

<sup>48</sup> Stephen R. Barley/Gideon Kunda: *Gurus, Hired Guns, and Warm Bodies. Itinerant Experts in a Knowledge Society*. Princeton 2004.

<sup>49</sup> Ren Rohrbeck: *Harnessing a Network of Experts for Competitive Advantage. Technology Scouting in the ICT Industry*. In: *R&D Management* 40 (2010) 2, S. 169–180.

<sup>50</sup> Husam Arman/James Foden: *Combining Methods in the Technology Intelligence Process. Application in an Aerospace Manufacturing Firm*. In: *R&D Management* 40 (2010) 2, S. 181–194.

<sup>51</sup> Simon Ford/Elizabeth Garnsey/David Probert: *Evolving Corporate Entrepreneurship Strategy. Technology Incubation at Philips*. In: *R&D Management* 40 (2010) 1, S. 81–90.

<sup>52</sup> Ulrich Lichtenthaler: *Open Innovation. Past Research, Current Debates, and Future Directions*. In: *Academy of Management Perspectives* 25 (2011) 1, S. 75–93, hier: S. 77.

<sup>53</sup> Ren Rohrbeck/Katharina Hölzle/Hans Georg Gemünden: *Opening up for Competitive Advantage – How Deutsche Telekom Creates an Open Innovation Ecosystem*. In: *R&D Management* 39 (2009) 4, S. 420–430.



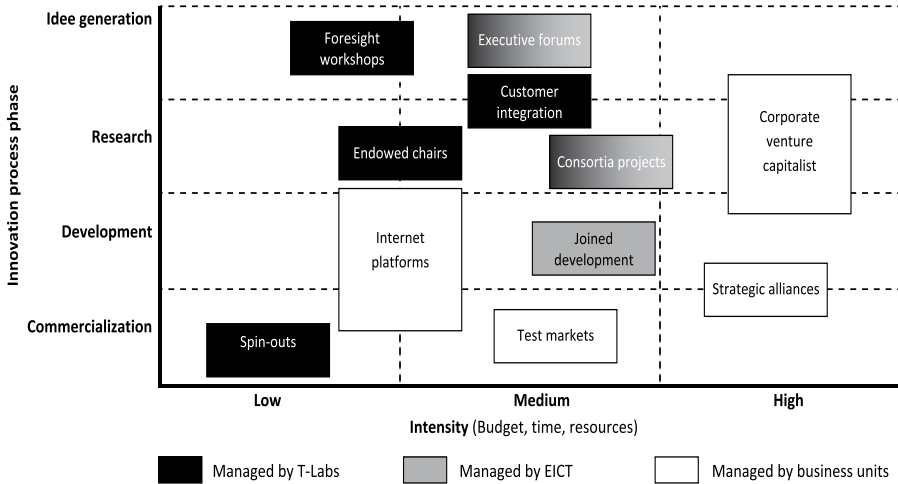


Abbildung 2: Das Open Innovation System der Deutschen Telekom; Quelle: Rohrbeck/Hölzle/Gemünden: *Opening up* (wie Anm. 53), S. 425.

wicklungsprojekten mit bevorzugten Partnern dient. Mitglieder sind unter anderem die Daimler AG, die Siemens AG, die TU Berlin und die drei Fraunhofer-Institute. Die Telekom ist kein Einzelfall: Unternehmen solcher Größe unterhalten parallel eine Vielzahl von strategischen Allianzen zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen.<sup>54</sup> *Open Development Internet platforms* bilden eine technische Basis für Kooperationen von Softwareentwicklern der Telekom mit externen. Um Anregungen für Produktinnovationen zu erhalten, kooperiert die Telekom mit Kunden. So werden beispielsweise Familien verschiedener sozialer Schichten bei der Nutzung von Telekommunikationstechnik beobachtet und in Interviews dazu angehalten, Wünsche und Fantasien zu entwickeln. Auf diese Weise werden unter Umständen Bedürfnisse aufgespürt, derer sich die Kunden noch nicht bewusst sind. In sogenannten Nutzer-Kliniken werden Kunden mit Prototypen neuer Entwicklungen bekannt gemacht und bei der Erprobung observiert. Sie generieren Vorschläge für Features, die für sie den Nutzen neuer Anwendungen erhöhen könnten.

In *Executive forums* entwickeln Topmanager von Unternehmen der Kommunikationstechnologie und auf diesem Gebiet tätige Wissenschaftler Vorstellungen zu relevanten gesellschaftlichen Entwicklungen und beurteilen deren Bedeutung für die Kommunikationstechnik. Auch sich daraus ergebende politische und rechtliche Konsequenzen werden in diesen Zirkeln angesprochen. In den *foresight*

<sup>54</sup> Andrew C. Inkpen: Learning and Knowledge Acquisition Through International Strategic Alliances. In: *Academy of Management Executive* 12 (1998), S. 69–80.

*workshops* werden zusammen mit Vertretern ausgewählter Unternehmen Prognosen zur Entwicklung der Kommunikationstechnik entwickelt. Der Austausch mit anderen Unternehmen erhöht die Qualität der Prognosen und eröffnet Chancen für kooperative Entwicklungen.

Innovationen, die nicht in die Innovationsstrategie der Telekom passen, werden *Spin-offs* zur weiteren Entwicklung und kommerziellen Nutzung überlassen. Die Telekom hält sich eine Rückkaufoption offen, weshalb sie solche *Spin-offs* auch als *Spin-alongs* bezeichnet. Zur Finanzierung solcher Gründungen unterhält die Telekom einen *venture-capital fund*. Schließlich testet die Telekom neue Produkte in Testmärkten, um Informationen für das Marketing in der Einführungsphase zu gewinnen.

Wir sehen an diesem Beispiel, wie Manager – interne Unternehmer – in solchen Systemen für eine große Zahl von Innovationsprojekten phasenbezogen unternehmerische Entscheidungen fällen. Alle diese Entscheidungen sind eingebettet in Prozeduren und Routinen, die in evolutorischen Prozessen weiterentwickelt werden. Die Organisation lernt, indem sie ihre Verfahrensrichtlinien und Routinen auf der Basis von Erfahrungen ständig verbessert.<sup>55</sup>

Systeme dieser Art tragen bei zur Herstellung einer Balance zwischen *exploitation*, der Ausbeutung bekannten Wissens, und *exploration*, der Gewinnung neuen Wissens.<sup>56</sup> Diese Balance kennzeichnet ein gravierendes Problem, weil sich viele Unternehmen in ihrer Innovationsstrategie auf diejenigen Technologien konzentrieren, denen sie ihre bisherigen Erfolge verdanken. In vielen Fällen führen Weiterentwicklungen der vertrauten Technologien für einige Zeit zu größeren Leistungssteigerungen als Versuche konkurrierender Unternehmen mit alternativen Technologien. Stellt sich jedoch eine alternative Technologie endgültig als leistungsfähiger heraus, schaffen die der konventionellen Technologie verbundenen Unternehmen häufig den Anschluss nicht mehr und scheiden aus dem Wettbewerb aus. Ein berühmtes Beispiel ist die Thomas L. Lawson, die von einem amerikanischen Segelschiffproduzenten als Antwort auf die Konkurrenz dampfgetriebener Schiffe gebaut wurde. Sie war schneller als die üblichen Segelschiffe, aber schwer zu manövrieren. Am Freitag, den 13. Dezember 1907 sank sie im Ärmelkanal.<sup>57</sup>

Weil sie zu lange an ihrer vertrauten Technologie festgehalten hatten, überstanden die Hersteller von Segelschiffen diesen Wechsel der Technologie nicht und viele Produzenten von Dampfschiffen erlitten dasselbe Schicksal, als die Motorschiffe Marktreife erlangten. Indem sie systematisch auch Informationen zu alternativen Technologien generieren, wirken Systeme eines *corporate entrepreneurship*

<sup>55</sup> Alfred Kieser/Ulrich Koch: Can Organizations Learn without Their Members Learning from Each Other? In: Management Learning 39 (2008), S. 329–347; James G. March: A Primer on Decision Making. How Decisions Happen. New York 1994.

<sup>56</sup> James G. March: Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In: Organizational Science 1 (1991), S. 71–87.

<sup>57</sup> Richard N. Foster: Innovation. Die technologische Offensive. Wiesbaden 1986, S. 23f.

der Tendenz, *exploration* zugunsten der *exploitation* zu vernachlässigen, entgegen.<sup>58</sup> Die Tendenz von Unternehmen, immer häufiger nicht mit dem technischen Basiswissen verbundene Spezialisten (Chemiker, Maschinenbauer etc.) an die Spitze zu setzen, sondern Manager mit einer generellen Ausbildung (Juristen, Betriebswirte), kann als Ausdruck der Strategie gedeutet werden, einer Bevorzugung von *exploitation* (zu der Spezialisten neigen) auf Kosten der *exploration* entgegenzuwirken.

Kleine, junge Unternehmen scheinen innovativer zu sein als große, alte.<sup>59</sup> Dabei sind sie aufgrund ihrer begrenzten Ressourcenausstattung jedoch mindestens in demselben Ausmaß auf *Open Innovation* angewiesen.<sup>60</sup> Aus Angst davor, dass große Unternehmen stärker von ihrem Wissen profitieren als sie von deren, kooperieren kleine Unternehmen in der Explorations-Phase eher mit staatlichen Forschungsinstituten sowie mit anderen kleinen und mittelgroßen.<sup>61</sup> In der Exploitations-Phase ist die Kooperation mit großen Unternehmen mit geringeren Risiken verbunden.

### *Die Institutionalisierung des Unternehmertums in der Gesellschaft*

*Corporate entrepreneurship* ist eingebettet in ein gesellschaftlich gefördertes Unternehmertum. Dieses hat sich in vielen westlichen Gesellschaften zu einer Art „Volksbewegung“ entwickelt, etwa vergleichbar mit Bildung oder Fitness. Es ist zu einer Ideologie geworden. In Anzeigen werden kaum noch Stellen im Management angeboten, für die „unternehmerisches Denken“ nicht gefordert wird. Arbeitsämter, Volkshochschulen und Industrie- und Handelskammern bieten Kurse und Beratung zur Gründung von Unternehmen an. An Universitäten und Fachhochschulen vermehren sich Professuren für Entrepreneurship wie Pilze in feuchtwarmen Sommern. So hat sich deren Anzahl im deutschsprachigen Raum im Zeitraum zwischen 2004 und 2008 von 63 auf 87 erhöht.<sup>62</sup> Die Zahl der Hochschulen, die mindestens über eine Gründungsprofessur verfügen, hat in demsel-

<sup>58</sup> Ford/Garnsey/Probert: *Evolving* (wie Anm. 51); Oliver Gassmann/Barbara Becker: *Towards a Resource-based View of Corporate Entrepreneurship*. In: *International Journal of Innovation Management* 10 (2006), S. 19–45; Susan A. Hill/Julian Birkinshaw: *Strategy-organization Configurations in Corporate Venture Units. Impact on Performance and Survival*. In: *Journal of Business Venturing* 23 (2008), S. 423–444.

<sup>59</sup> Eine Übersicht über empirische Studien zu dieser Hypothese bietet Josh Lerner: *Boulevard of Broken Dreams. Why Public Efforts to Boost Entrepreneurship and Venture Capital Have Failed – and What to Do about It*. Princeton, NJ 2009.

<sup>60</sup> Zoltan J. Acs/David B. Audretsch: *Innovation and Small Firms*. Cambridge, MA 1990; Jan Cobbenhagen: *Successful Innovation. Towards a New Theory for the Management of SMEs*. Cheltenham, UK 2000.

<sup>61</sup> Sungjoo Lee/Gwangman Park/Byungun Yoon u. a.: *Open Innovation in SMEs – An Intermediated Network Model*. In: *Research Policy* 39 (2010) 2, S. 290–300.

<sup>62</sup> Heinz Klandt/Lambert T. Koch/Jürgen Schmude u. a.: *FGF-Report 2008: Entrepreneurship-Professuren an deutschsprachigen Hochschulen. Ausrichtung, Organisation und Vernetzung*. Bonn 2008, S. 6.

ben Zeitraum von 59 auf 75 zugenommen. Ein wesentliches Element in all diesen Studienprogrammen bilden Praktiken und Routinen zur Unternehmensgründung, von der Formulierung eines Geschäftsplans über Finanzierungsmöglichkeiten bis hin zur Kooperation mit Institutionen zur Unterstützung von Gründern. Selbst im Gefängnis werden Kurse für Unternehmertum angeboten.<sup>63</sup>

Die Förderung von Unternehmertum in der Hochschule ist aber nicht nur Sache der darauf spezialisierten Professuren. In der Broschüre „Hochschule, Innovation und Unternehmertum“ der OECD ist zu lesen: „Ein breites Verständnis von Unternehmertum ist strategisches Ziel der Hochschule und wird von deren Leitung bis hin zu den einzelnen Fakultäten unterstützt. Gründerlehre/Entrepreneurship Education und Gründungsförderung zielen auf die Vermittlung unternehmerischer Einstellungen, Haltungen und Fähigkeiten sowie auf die Ausbildung einer proaktiven Einstellung zu Unternehmenswachstum (sowohl high-tech als auch low-tech). Klare Anreize und Anerkennung bestehen für ProfessorInnen und andere Mitglieder des Lehrkörpers, die Unternehmertum von Studierenden und AbsolventInnen aktiv fördern (Betreuung, Zugänglichmachen von Forschungsergebnissen, etc.). Auswahl- und Beförderungsverfahren von ProfessorInnen berücksichtigen deren unternehmerische Haltungen, Einstellungen und Erfahrungen sowie ihr Engagement in der hochschulinternen Förderung von Unternehmertum.“<sup>64</sup>

Zahlreiche Organisationen küren Unternehmer des Jahres. So zum Beispiel die Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer (ASU), der Axel Springer Verlag (der diese Auszeichnung mit dem „Goldenen Bullen“ symbolisiert) und die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young. Veuve Clicquot zeichnet die „Business Woman of the Year“ aus. Der Harvard Club of Germany, die Alumni-Vereinigung der Harvard Universität in Deutschland, vergibt einen Deutschen Unternehmerpreis<sup>65</sup> in den Kategorien Start-ups, Franchise, Mittelstand und Unternehmensnachfolge. Innovationspreise in verschiedenen Kategorien werden vom Bund und von den Ländern, von vielen Managementzeitschriften und von Unternehmensberatungen ausgelobt.

Die Heroisierung des Unternehmertums ist das Ergebnis einer Entwicklung, die wesentlich geprägt ist von Werten wie Individualismus, Rationalisierung und gesellschaftlichem Reichtum.<sup>66</sup> Der ihm verwandte protestantische Textilunternehmer, den Max Weber in „Die protestantische Ethik“ schildert, ist nicht mehr eingebunden in die kollektiven Zwänge der Zunft.<sup>67</sup> Er agiert zunächst auf einem

<sup>63</sup> Katrin Kuntz: Gründen hinter Gittern. Strafgefangene als Unternehmer. In: Karriere Spiegel, 29. 6. 2011 (<http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/0,1518,769728,00.html>, letzter Zugriff am 11. 12. 2013).

<sup>64</sup> OECD: Hochschule, Innovation und Unternehmertum. Kriterien und Beispiele Guter Praxis. o. O. 2009, hier: S. 12.

<sup>65</sup> <http://www.deutscher-unternehmer-preis.de> (letzter Zugriff am 11. 12. 2013).

<sup>66</sup> Peter L. Berger/Thomas Luckmann: Modernity, Pluralism and the Crisis of Meaning. Gütersloh 1995.

<sup>67</sup> Max Weber: Die protestantische Ethik. Eine Aufsatzsammlung, 2 Bde. Hg. v. Johannes Winkelmann. Gütersloh 1984.

Markt, auf dem Profit, Lebenshaltung, Organisation und Maß der Arbeit und Kundengewinnung traditionell geordnet sind. Bald aber strebt der „neue Unternehmer“, kaum restringiert durch traditionelle Normen, systematisch nach Mehrung von Macht, Gewinn und Vermögen. Dass solche Unternehmer für die Steigerung gesellschaftlichen Wohlstands unverzichtbar sind, wird zu einer Grundüberzeugung.<sup>68</sup> Und die Mehrung von Ressourcen ist wiederum Voraussetzung für ein verstärktes Auftreten von Unternehmern.<sup>69</sup> Steigerung des gesellschaftlichen Wohlstands kann nicht der Initiative einiger Weniger überlassen werden und deshalb sieht der Staat eine wichtige Aufgabe in der systematischen Förderung des Unternehmertums. Er kann sich dabei der Zustimmung einer großen Mehrheit seiner Bürger gewiss sein. Berichte wie der „Global Entrepreneurship Report“ liefern Daten zu „entrepreneurial attitudes, activities and aspirations of individuals around the world“ und verarbeiten diese zu Ranglisten der unternehmerischen Potenziale von Staaten.<sup>70</sup>

Allerdings: Empirisch ist nicht zu belegen, dass auf Neugründungen gerichtetes Unternehmertum positive Auswirkungen auf die Entwicklung von Volkswirtschaften zeitigt. So schlussfolgert etwa Shane nach einer gründlichen Auswertung empirischer Analysen zu den Erfolgen staatlicher Förderung von Unternehmensgründungen in den USA: „We have no evidence that in the absence of government intervention, people were creating too few businesses or that without government action the wrong firms would get started or financed. Moreover, we have no evidence that creating additional new companies is a good thing. The data do not show that creating more typical start-ups generates additional economic growth, spurs more innovation, or generates more good jobs.“

In contrast, there is ample evidence that when governments intervene to encourage the creation of new businesses, they stimulate people to start new companies disproportionately in competitive industries with lower barriers to entry and high rates of failure. Nor do the businesses in response to government intervention generate much employment or substantially enhance productivity. [...] A small number of start-up companies significantly enhance economic growth and job creation, but the typical start-up does not.”<sup>71</sup>

Lerner gelangt auf der Basis einer Analyse über mehrere Länder hinweg ebenfalls zu einer tendenziell pessimistischen Einschätzung staatlicher Programme zur Förderung des Unternehmertums, sieht aber Ansatzpunkte für eine effektivere

<sup>68</sup> Julia Brandl/Bernadette Bullinger: Reflections on the Societal Conditions for the Pervasiveness of Entrepreneurial Behavior in Western Societies. In: *Journal of Management Inquiry* 18 (2009) 2, S. 159–173.

<sup>69</sup> Yasemin Y. Kor/Joseph T. Mahoney/Steven C. Michael: Resources, Capabilities and Entrepreneurial Perceptions. In: *JMS* 44 (2007) 7, S. 1187–1212.

<sup>70</sup> Donna J. Kelley/Niels Bosma/José Ernesto Amorós: GEM Global Report 2010 (<http://www.gemconsortium.org/docs/266/gem-2010-global-report>, letzter Zugriff am 11. 12. 2013).

<sup>71</sup> Scott A. Shane: *The Illusions of Entrepreneurship. The Costly Myths that Entrepreneurs, Investors, and Policy Makers Live by.* New Haven 2008, S. 147.

Gestaltung.<sup>72</sup> Auch wenn die staatliche Unterstützung von Neugründungen in den meisten Fällen verpufft, leisten diese einen nicht unerheblichen Beitrag zum volkswirtschaftlichen Wachstum. Im Jahr 2008 erreichte der Börsenwert aller über Venture Kapital finanzierten Kapitalgesellschaften der Vereinigten Staaten 8,4 % des Börsenwerts aller Kapitalgesellschaften. Zum größten Teil sind dies aber Gründungen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit auch ohne staatliche Förderung zustande gekommen wären.

## Die Charismatisierung des veralltäglichten Unternehmertums

Trotz der Routinisierung von Unternehmerfunktionen ist die Überzeugung, dass die Persönlichkeit des Unternehmers – insbesondere sein Charisma – den Erfolg determiniert, nach wie vor weit verbreitet. Nicht nur in populären Medien, sondern auch in wissenschaftlichen Analysen.

### *Persönlichkeit und Randbedingungen in der Historiografie*

Beim Studium von Unternehmensgeschichten kann man sich häufig des Eindrucks nicht erwehren, dass es sich vor allem um Geschichten imposanter Unternehmerpersönlichkeiten handelt. Dieser Eindruck korrespondiert mit der Rolle, die großen Persönlichkeiten tendenziell in der Geschichtstheorie, vor allem in der älteren, zugeschrieben wird. Da aber Entwicklungen von Gesellschaften oder Unternehmen auch von Trends geprägt sind, muss das Wirken historischer Akteure immer auch als Handeln mit oder gegen einen Trend interpretiert werden.<sup>73</sup> Individuen sind eingebettet in Strukturen und sie rechtfertigen ihre Entscheidungen vor sich selber und anderen mit Hinweisen auf gesellschaftliche, ökonomische, kulturelle, mentale und politische Strukturen und Tendenzen. Die große historische Persönlichkeit wird bei Schieder zum „Zerstörer der Strukturen“ (man bemerke die Ähnlichkeit in der Wortwahl zu Schumpeter) oder zu deren Begründer und Entwickler, sie entscheidet über Kontinuität und Diskontinuität historischer Prozesse.<sup>74</sup>

Hoffmann wendet gegen diese Argumentation ein, dass „nur für eine quasi synoptische, ex post vorgenommene Beurteilung einzelner Personen [...] entschieden werden [kann], ob diese Individuen mit Blick auf die Ereignisse, Strukturen und Prozesse ihrer Zeit eine wesentliche oder akzidentielle Bedeutung haben: Nur in dieser allgemeinen kausalen Perspektivierung einer historischen Urteilskraft stellt sich das Problem, ob ein historisches Individuum und besonders seine Entscheidungen/Handlungen zufällig sind.“<sup>75</sup> Indem Schieder das Handeln der histori-

<sup>72</sup> Lerner: Boulevard (wie Anm. 59).

<sup>73</sup> Die folgenden Ausführungen stützen sich auf Arnd Hoffmann: Zufall und Kontingenz in der Geschichtstheorie. Frankfurt a. M. 2005.

<sup>74</sup> Theodor Schieder: Geschichte als Wissenschaft. Eine Einführung. München 1965, S. 180.

<sup>75</sup> Hoffmann: Zufall (wie Anm. 73), S. 94.

schen Person in den Mittelpunkt rückt, so Hoffmann, verstellt er den Blick auf die „vielfältigen Vermittlungen und Brechungen, die vergangene Handlungsmengelagen als das Handeln mehrerer Akteure oder gar mehrerer Handlungskollektive auszeichnet“.<sup>76</sup>

### *Leadership- versus Constraints-Schule*

Auch die Managementforschung hat sich mit der Frage beschäftigt, welchen Einfluss Unternehmer oder die Manager an der Spitze auf Erfolg und Misserfolg ihrer Organisationen haben. Zwei Lager haben sich herausgebildet: Die Leadership-Schule argumentiert, dass Manager, die an der Spitze Entscheidungen zu den Zielen, Strategien und Organisationsstrukturen der von ihnen geleiteten Organisationen treffen, auch die Organisationskultur entscheidend prägen und damit den Rahmen gestalten, in dem Entscheidungen auf allen Ebenen des Unternehmens gefällt werden. Auf diese Weise, so die Vertreter dieser Richtung, determinieren die Entscheidungen der obersten Führungsperson in einem hohen Maße den Unternehmenserfolg.

Anhänger der Constraints-Schule verweisen im Gegensatz dazu auf interne und externe Gegebenheiten, die den Einfluss der obersten Führung auf den Erfolg des Unternehmens beeinträchtigen: Mikropolitik der nachgelagerten Ebenen verhindert eine effektive Umsetzung von Entscheidungen der obersten Ebene, frühere Investitionen in Anlagegüter und Märkte wie auch die existierenden Managementsysteme erschweren radikale Strategieänderungen und schließlich stoßen kühne Strategien auf Austritts- und Eintrittsbarrieren. Carroll und Hannan, die in zahlreichen empirischen Studien nicht einzelne Unternehmen, sondern die Schicksale von Populationen von Unternehmen analysieren, kommen zu dem Ergebnis, dass Topmanager keinen statistisch signifikanten Einfluss auf den Erfolg ihrer Unternehmen haben, selbst wenn sie wesentliche strategische Änderungen initiieren: “Frequently, analysts and popular management authors collect information on a set of organizations currently performing very well and then look at the evolution of their strategies and structures. This selective, retrospective view of firms often shows that successful firms went through one or several previous transformations that led to later good performance. It is tempting – and many analysts succumb – to infer from this information that, had other organizations attempted the same changes, they too would have experienced success. Unfortunately, this inference comes from considering data that are heavily biased toward the successful firms. The information available does not justify an inference of cause-and-effect with respect to the changes. Nor does it provide the basis of generalization to other firms. Such a sample cannot support dependable analyses of the consequences of change.”<sup>77</sup>

<sup>76</sup> Ebd., S. 95.

<sup>77</sup> Glenn R. Carroll/Michael T. Hannan: *The Demography of Corporations and Industries*. Princeton, NJ 2000, S. 6f.

Auch Wasserman et al. zeigen, dass vorherrschende Bedingungen den Einfluss der obersten Führung auf die Performance amerikanischer Unternehmen stark beeinträchtigen.<sup>78</sup> In Branchen, in denen der technische Fortschritt eine große Rolle spielt, in denen der Konzentrationsgrad gering und Chancen eher dünn gesät sind, verfügt der CEO jedoch ihren Ergebnissen zufolge tendenziell über stärkere Einflussmöglichkeiten. Auch bei umfangreicherer Ressourcenausstattung seines Unternehmens ist das so.

In welchem Ausmaß organisatorische Bedingungen Aktivitäten von Managern beeinträchtigen, zeigen auch Studien von Groysberg und seinen Kollegen.<sup>79</sup> Als Stars geltende Analysten können nach einem Wechsel in ein anderes Finanzinstitut an ihre herausragenden Leistungen häufig nicht anknüpfen. Die Wahrscheinlichkeit eines Leistungsabfalls ist geringer, wenn sie ihre Analysen weiterhin in denselben Branchen durchführen wie in ihrem früheren Unternehmen oder wenn sie ihre Mitarbeiter in das neue Finanzinstitut mitnehmen können.<sup>80</sup> Nun gibt es aber kaum eine Tätigkeit, bei der die Mitnahme von Praktiken und Wissen von einem Unternehmen in ein anderes so einfach erscheint wie bei der des Analysten. Die Herstellung vergleichbarer Arbeitsbedingungen sollte sich nicht allzu schwer gestalten. In einer anderen Studie untersuchen Groysberg et al., wie sich zwanzig frühere Topmanager von General Electric (GE) nach ihrer Berufung auf CEO-Positionen in anderen Gesellschaften bewährten.<sup>81</sup> GE galt bis zur Pensionierung von Jack Welch im Jahr 2001 als die führende Kaderschmiede der USA für unternehmerische Manager. Jedoch: Nur diejenigen CEOs, die in ihren neuen Unternehmen im Prinzip die bei GE verfolgte Strategie fahren und ähnliche Managementsysteme etablieren konnten, erwiesen sich als überdurchschnittlich erfolgreich.

Streatfield, ein ehemaliger Manager, beschreibt, wie sich Manager in sozialen Konstruktionen einer Kontrolle versichern, die von ihnen erwartet wird, die sie tatsächlich aber nicht besitzen: "Mainstream thinking focuses attention on management intention, which it takes for granted, and on the systems required for staying in control. The perspective I am proposing focuses attention on the wider self-organizing dynamic in which managers participatively construct meaning and in which intention emerges."<sup>82</sup>

Kaplan et al. stellen fest, dass es die Ideen und Konzepte sind und weniger die Erfinder dieser Konzepte, die Unternehmer, die Unternehmenserfolg auf Dauer sicherstellen: "As a company grows over time, a firm's 'alienable assets' (e. g., its

<sup>78</sup> Noam Wasserman/Bharat Anand/Nitin Nohria: When Does Leadership Matter? The Contingent Opportunities View of CEO Leadership. Working Paper. Boston, MA 2001.

<sup>79</sup> Boris Groysberg: Chasing Stars. The Myth of Talent and the Portability of Performance. Princeton, NJ 2011.

<sup>80</sup> Boris Groysberg/Linda Eling Lee: Hiring Stars and Their Colleagues. Exploration and Exploitation in Professional Service Firms. In: Organization Science 20 (2009) 4, S. 740–758.

<sup>81</sup> Boris Groysberg/Andrew N. McLean/Nitin Nohria: Are Leaders Portable? In: HBR 84 (2006) 5, S. 92–100.

<sup>82</sup> Philip J. Streatfield: The Paradox of Control in Organizations. London 2001, S. 136.



patents, intellectual property, and even physical assets) become increasingly important. Indeed, the more wealthy a firm is with respect to these assets, the more likely it is that the person(s) responsible for assembling those assets will decide (or have it decided for them) that the firm will best survive without them.”<sup>83</sup>

*Die sich wandelnde Rolle des Unternehmers in der Entwicklung des Kapitalismus*

Die Einflussmöglichkeiten der obersten Führungspersonen hängen auch ab von den Governance-Strukturen, in denen sie tätig sind. Windolf argumentiert, dass *Familienunternehmer*, wie etwa Alfred Krupp, Werner Siemens, Henry Ford oder Andrew Carnegie, den Prozess der kreativen Zerstörung wenig eingeengt von institutionellen Behinderungen vorantreiben konnten.<sup>84</sup> Als sich Familienunternehmer ab einer gewissen Größe des Unternehmens veranlasst sahen, Manager mit Führungsverantwortung auszustatten, begründeten sie den *Managerkapitalismus*. Die Aktionäre als Eigentümer und *principals* tragen nun das unternehmerische Risiko für Entscheidungen, die von Managern, auf die sie nur einen begrenzten Einfluss haben, getroffen werden. Die Manager sollten als *agents* die Interessen der Eigentümer vertreten, können aber in einem gewissen Umfang ihre eigenen verfolgen und beschwören so das Problem der *moral hazards* herauf. Durch minutiöse Planung versuchen die Manager, die für sich Professionalisierung in Anspruch nehmen, Unsicherheit jedoch soweit möglich berechenbar zu machen, zukünftige Risiken auszuschalten und das Unternehmen auf einen stabilen Wachstumspfad zu setzen.<sup>85</sup> Nicht Gewinnmaximierung ist ihr Ziel, sondern ein Gewinn, der die Aktionäre zufriedenstellt. Da ihre Entlohnung nicht vom Gewinn abhängt, sind die von ihnen ausgehenden *moral hazards* in einem hohen Ausmaß kontrollierbar. Sie sind weniger stark veranlasst, den Gewinn zu ihrem Vorteil zu manipulieren.

Die in den 1990er Jahren zuerst in den USA auftretenden, dann sich aber auch in Europa verbreitenden *leveraged buyouts* können als eine Art Aushebelung des Managerkapitalismus gesehen werden. Unternehmen mit schwacher Performance werden ausschließlich oder überwiegend mit Fremdkapital, das durch die gekaufte Gesellschaft und deren Vermögensgegenstände abgesichert ist, akquiriert. Die dieses Geschäft betreibenden Manager von Equity Funds setzen innovative Finanzierungsinstrumente ein, was sie zu Schumpeter’schen Unternehmern macht. Mit der Zeit treten, nicht zuletzt als Folge der Gesetzgebung gegen feindliche Übernahmen, an die Stelle der „greedy takeover artists“<sup>86</sup> institutionelle Investoren, die sich als einflussreiche Aktionäre etablieren – in den USA allerdings in ei-

<sup>83</sup> Steven N. Kaplan/Berk A. Sensoy/Per Strömberg: Should Investors Bet on the Jockey or the Horse? Evidence from the Evolution of Firms from Early Business Plans to Public Companies. In: JF 64 (2009), S. 75-115.

<sup>84</sup> Paul Windolf: Funktionswandel des Unternehmertums. Eigentum, Risiko, Verantwortung. In: Sebastian Braun (Hg.): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Wiesbaden 2011, S. 23-36.

<sup>85</sup> Rakesh Khurana: Searching for a Corporate Savior. The Irrational Quest for Charismatic CEOs. Princeton, NJ 2003, S. 53ff.

<sup>86</sup> Ebd., S. 56.

nem höheren Ausmaß als in Europa. Sie prägen den *Finanzmarkt-* oder *Investor-kapitalismus*. Die Fondsmanager geben den großen Aktiengesellschaften hohe Renditeziele, strategische Leitlinien und Strukturen der Corporate Governance vor und setzen diese Vorgaben im Wege des Aktionärsaktivismus durch. Unternehmen, die vorgegebene Renditeziele nicht erreichen, werden mit anderen Unternehmen verschmolzen, verkauft oder liquidiert. Manager werden nach Maßgabe des Börsenwertes ihrer Unternehmen entlohnt. Um höhere Renditen zu erzielen und um ihr Einkommen zu erhöhen, müssen Manager höhere Risiken eingehen. Die *moral hazards* werden verschärft. Weder sie noch die Fondsmanager haften für die Folgen ihrer unternehmerischen Entscheidungen. Es sind die Kunden der Investment-, Pensions- und Hedgefonds, die das Risiko tragen, indem sie bei Auftreten einer Wirtschaftskrise Vermögen verlieren.

Die Möglichkeiten der Manager, Strategien zu bestimmen, sind eingeschränkt. Sie müssen diejenigen Strategien und Organisationsstrukturen wählen, welche die Fondsmanager und Analysten ihnen vorschreiben.<sup>87</sup> Eine Managementmode, der sich die Manager fügen mussten, war beispielsweise das Konzept der Diversifizierung. Nachdem Manager, dem neuen Prinzip des Shareholder Value fröndend, ihre Unternehmen de-diversifiziert hatten, mussten sie sich am OEM-Modell (Original Equipment Manufacturer-Modell) orientieren, das heißt sich auf die Verwaltung des geistigen Eigentums – Marken, Patente, Marketing, Distributions-Know-how – beschränken und sonstige Prozesse, insbesondere die der Produktion, outsourcen.<sup>88</sup> Ein Geschäft, das sich auf die Verwaltung von Eigentumsrechten und auf das Management eines Netzwerks beschränkt, erhöht die Abhängigkeit vom Finanzmarkt, wie ein Zitat eines CEO plastisch deutlich macht: “Wall Street can wipe you out. They are the rule-setters. They do have their fads, but to a large extent there is an evolution in how they judge companies, and they have decided to give premiums to companies that harbor the most profits for the least assets.”<sup>89</sup>

Der Investor-Kapitalismus wirkt sich auch auf die Rekrutierung des obersten Managers aus, allerdings in den USA wiederum in einem höheren Ausmaß als in Deutschland. Bei schlechter Performance drängen Fondsmanager auf Ablösung des CEO beziehungsweise des Vorstandsvorsitzenden.<sup>90</sup> In dieser Situation trauen die Entscheider – vor allem die Fondsmanager – internen Kandidaten nicht zu, die als notwendig erachteten drastischen strategischen Änderungen durchzusetzen, die beispielsweise Freisetzungen größeren Umfangs und radikale strategische Umorientierungen umfassen und favorisieren externe Kandidaten. Die Wahl eines externen Kandidaten bringt aber auch die Überzeugung zum Ausdruck, dass der Manager an der Spitze, wenn er über Unternehmertum verfügt, eine wesentliche

<sup>87</sup> Alexander T. Nicolai/Ann-Christine Schulz/Thomas W. Thomas: What Wall Street Wants. Exploring the Role of Security Analysts in the Evolution and Spread of Management Concepts. In: JMS 46 (2009), S. 162–189.

<sup>88</sup> Gerald F. Davis: The Rise and Fall of Finance and the End of the Society of Organizations. In: Academy of Management Perspectives 23 (2009) 3, S. 27–44.

<sup>89</sup> Ebd., S. 34.

<sup>90</sup> Khurana: Searching (wie Anm. 85), S. 60ff.

Verbesserung der Performance, unter Umständen auch gegen die Trends der Branche und der wirtschaftlichen Entwicklung bewirken kann. Wie aber erkennt man, dass ein Kandidat über ein ausreichendes Maß an Unternehmertum verfügt? Auf jeden Fall müssen die Unternehmen, in denen er bislang tätig war, zur Zeit seiner Beschäftigung eine überdurchschnittliche Performance aufweisen. Dann muss er durch sein persönliches Auftreten signalisieren, dass er über Charisma verfügt. Charismatischen Managern in Spitzenpositionen wird nachgesagt, dass sie in der Lage seien, Manager-Unternehmer auf den nachgeordneten Ebenen zu beflügeln: "Becoming a CEO is now about communicating an essential optimism, confidence and can-do attitude."<sup>91</sup>

Die bisher diskutierten Konzepte des Unternehmertums sind an einem auf Wachstum zielenden Kapitalismus ausgerichtet. Vor 39 Jahren hatte zwar der Club of Rome schon einmal prognostiziert, dass man in nicht allzu ferner Zeit an die Grenzen des Wachstums stoßen würde,<sup>92</sup> diese Prognose 20 Jahre später dramatisiert<sup>93</sup> und 12 Jahre darauf noch einmal.<sup>94</sup> In den meisten der errechneten Szenarien der letzten Studie wird ein Überschreiten der Wachstumsgrenzen und ein anschließender Kollaps des Wirtschaftssystems bis spätestens 2100 prognostiziert. Bei Fortführung des *business as usual* der letzten dreißig Jahre werde der Kollaps ab dem Jahr 2030 einsetzen. Die Diskussion von Konzepten des Unternehmertums zeigte sich lange Zeit von diesen Prognosen unbeeindruckt. In neuerer Zeit tauchen jedoch vermehrt Studien auf, in denen der Frage nachgegangen wird, wie denn ein auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Unternehmertum aussehen könne.<sup>95</sup> Es wird argumentiert, dass ein am Gewinn orientiertes Unternehmertum der Nachhaltigkeit, das etwa durch ein Kosmetik-Unternehmen, das nur natürliche Ingredienzien verwendet, repräsentiert sei, nur einen sehr begrenzten Beitrag zur Lösung der durch Wachstum verursachten Ressourcenprobleme leisten könne. Ein Unternehmertum der Nachhaltigkeit müsse sich an neuartigen Prinzipien ausrichten. Dazu stellt Parrish fest, dass auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmen durch Verfolgung folgender Prinzipien charakterisiert sind:<sup>96</sup>

<sup>91</sup> Ebd., S. 71.

<sup>92</sup> Donella H. Meadows/Dennis L. Meadows/Jørgen Randers u. a.: *The Limits to Growth*. New York 1972.

<sup>93</sup> Donella H. Meadows/Dennis L. Meadows/Jørgen Randers: *Beyond the Limits. Global Collapse or a Sustainable Future*. Oxford 1992.

<sup>94</sup> Donella H. Meadows/Dennis L. Meadows/Jørgen Randers: *Limits to Growth. The 30-Year Update*. Oxford 2004.

<sup>95</sup> Thomas J. Dean/Jeffrey S. McMullen: *Toward a Theory of Sustainable Entrepreneurship. Reducing Environmental Degradation through Entrepreneurial Action*. In: *Journal of Business Venturing* 22 (2007), S. 50–76; Desirée F. Pacheco/Thomas J. Dean/David S. Payne: *Escaping the Green Prison. Entrepreneurship and the Creation of Opportunities for Sustainable Development*. In: *Journal of Business Venturing* 25 (2010), S. 464–480; Bradley D. Parrish: *Sustainability-driven Entrepreneurship. Principles of Organization Design*. In: *Journal of Business Venturing* 25 (2010), S. 510–523; Fiona Tilley/William Young: *Sustainability Entrepreneurs. Could They Be the True Wealth Generators of the Future?* In: *Greener Management International* 55 (2009), S. 79–92.

<sup>96</sup> Parrish: *Sustainability-driven* (wie Anm. 95).

1. Ressourcen, einschließlich menschlicher, sind nur in einem Umfang zu nutzen, der Möglichkeiten ihrer späteren Nutzung nicht beeinträchtigt,
2. der Nutzen soll für so viele Stakeholders wie möglich erbracht werden, nicht nur für die Eigentümer,
3. verschiedene Zielsetzungen sind auszubalancieren,
4. qualitative Ziele haben Vorrang vor quantitativen,
5. die Entlohnung hat nach Maßgabe der Beiträge zu den Unternehmenszielen zu erfolgen.

Die Realisierung dieser Prinzipien erfordert innovative Konzepte der Corporate Governance, die zu entwickeln die eigentliche unternehmerische Aufgabe ist. Inwieweit sich diese auf einer breiteren Basis gegen eine an konventionellen Prinzipien ausgerichtete Umwelt (Wirtschaftssystem, Politik, Rechtssystem, Managementausbildung usw.) und gegen die herrschende Unternehmensideologie durchsetzen lassen, ist eine offene Frage.

Schumpeter hat mit dem ersten Teil seiner Prognose, dass der Kapitalismus den konventionellen Unternehmer routinisiert und überflüssig gemacht hat, weitgehend Recht behalten, nicht aber mit deren zweitem Teil, dass der Sozialismus an die Stelle des Kapitalismus, der sich selbst seiner wichtigsten Anreize beraubt, tritt. Es bleibt abzuwarten, ob Einsichten in die Notwendigkeit eines schonenderen Umgangs mit natürlichen Ressourcen „nachhaltiges Unternehmertum“ an die Stelle des gewinnorientierten treten lassen.

### *Unternehmer und Presse*

Der Glaube an die Gestaltungskraft der obersten Führungskraft wird in einem hohen Maße von den Medien genährt. In der Presse wird der Manager an der Spitze eines großen erfolgreichen Unternehmens häufig als Heilsbringer gefeiert – oder, bei Misserfolg, als Versager geschmäht. Ein schönes Beispiel für das Zelebrieren eines Heilsbringers findet sich in „Business Week“: Welch “has delivered extraordinary growth, increasing the market value of GE from just \$ 12 billion in 1981 to about \$ 280 billion today. No one, not Microsoft’s William H. Gates III or Intel’s Andrew S. Grove, not Walt Disney’s Michael D. Eisner or Berkshire Hathaway’s Warren E. Buffett, not even the late Coca-Cola chieftain Roberto C. Goizueta or the late Wal-Mart founder Sam Walton has created more shareholder value than Jack Welch.”<sup>97</sup>

Journalisten, die das oberste Führungspersonal für Erfolge und Misserfolge von Unternehmen verantwortlich machen, wenden ein populäres Interpretationsmuster an. Wenn eine Fußballmannschaft Erfolge feiert oder empfindlich in der Tabelle abrutscht, liegt das den Berichterstatern zufolge meist am Trainer, manchmal auch am Präsidium, die den richtigen beziehungsweise den falschen Trainer und die

<sup>97</sup> John A. Byrne: How Jack Welch Runs GE. A Close-up look at How America’s #1 Manager Runs GE. In: Business Week, 8. 6. 1998 ([www.businessweek.com/1998/23/b3581001.htm](http://www.businessweek.com/1998/23/b3581001.htm), letzter Zugriff am 11. 12. 2013).

richtigen beziehungsweise die falschen Spieler eingekauft haben. Die Wirtschafts- und Sportjournalisten schreiben so, weil ihre Leser Geschichten gut finden, in denen menschliche Akteure und nicht die Umstände über Erfolg und Misserfolg bestimmen. Analysen zeigen, dass der Einfluss eines Trainerwechsels auf den Tabellenstand eher gering ist. Auf der Basis einer sorgfältigen statistischen Analyse kommen etwa Heuer et al. zu folgendem Ergebnis: "We can show with an unprecedented small statistical error for the German soccer league that dismissing the coach within the season has basically no effect on the subsequent performance of a team. Changing the coach between two seasons has no effect either."<sup>98</sup>

Die Neigung zu einer romantisierenden und heroisierenden Darstellung des Einflusses der obersten Führung ist nach Meindl et al. darauf zurückzuführen, dass sich Menschen schwer tun mit einer umfassenden kausalen Analyse komplexer Zusammenhänge.<sup>99</sup> Mit einer schwer zu durchdringenden Komplexität konfrontiert, greifen Individuen gerne auf bewährte kognitive Muster zurück. Hinzu kommt, dass Menschen schwierige Situationen gerne als von Menschen kontrollierbar darstellen.<sup>100</sup> Es sind Menschen, die Erfolg haben – oder versagen. Diese Voreingenommenheit firmiert unter dem Begriff des „fundamentalen Attributionsirrtums“: "Imagine for a moment the problem faced by an observer who must comprehend a large and complex system: there are many causal forces to consider and they occur together in highly intricate and overlapping networks, complete with multiple inputs and outcomes, numerous feedback loops, and all existing in some dynamic state of flux. Total comprehension of the system will easily be beyond the power of the observer. In such a task, the particular understanding that is gained will depend at least as much on the characteristics of the observer as it does on the system itself. Our informal, implicitly held models and perhaps our more formal theories, as well, are limited responses to the task of comprehending the causal complexities that characterize all organizations."<sup>101</sup>

Meindl et al. zeigen, dass die Tendenz zur „Romanze der Führung“ zunimmt, wenn es um die Erklärung extrem positiver oder negativer Ergebnisse geht. Und weil das so ist, wimmelt es in journalistischen Darstellungen des Wirtschaftslebens – vielleicht auch in denen von Historikern und Strategietheoretikern – von Helden und Schurken, von Celebrities und Unholden. Darüber hinaus fügen Journalisten ihren Berichten dramatische, Werte und Emotionen mobilisierende Elemente hinzu, um sie für Leser noch attraktiver zu machen. Mit einer mitreißenden „Schreibe“ streben sie auch eine Steigerung ihres Renommées in ihrer

<sup>98</sup> Vgl. Andreas Heuer u. a.: Usefulness of Dismissing and Changing the Coach in Professional Soccer. In: PLoS ONE 6 (2011) 3, online zugänglich unter: [www.plosone.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pone.0017664](http://www.plosone.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pone.0017664) (letzter Zugriff am 11. 12. 2013).

<sup>99</sup> James R. Meindl/Sanford B. Ehrlich/Janet M. Dukerich: The Romance of Leadership. In: Administration Science Quarterly 30 (1985), S. 78–102; James R. Meindl/Sanford B. Ehrlich: The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance. In: AMJ 30 (1987) 1, S. 91–109.

<sup>100</sup> Susan T. Fiske/Shelley E. Taylor: Social Cognition. New York 1991, S. 23.

<sup>101</sup> Meindl/Ehrlich/Dukerich: Leadership (1985) (wie Anm. 99), S. 79f.

Profession an. Sie beeindruckten ihre Kollegen und werden selbst zu Berühmtheiten. Dramatische Erzählstrukturen gehen von gravierenden Änderungen aus, welche für den Protagonisten – den obersten Topmanager beispielsweise – große Herausforderungen darstellen. “Using a firm as a protagonist in a dramatic narrative leads to overattributing industry-level change processes to the actions of the firm, thereby making the firm appear to be more important in causing the change, and the outcomes resulting from the change, than it actually was.”<sup>102</sup> Journalisten verleihen den Topmanagern, über die sie berichten, eine besondere Identität, indem sie beispielsweise die von ihnen verfolgten Strategien oder die von ihnen geprägten Unternehmenskulturen als kreativ, weitsichtig, revolutionär oder verblüffend bezeichnen. Um aber überhaupt erst das Interesse der Presse zu wecken, müssen oberste Manager sich und ihre Aktivitäten als nonkonformistisch stilisieren. Dazu bieten sie ihren Aktionären und Journalisten dramatisierende Geschichten an.

Hayward und Koautoren<sup>103</sup> stellen die These auf, dass Wirtschaftsjournalisten besonders anfällig für den fundamentalen Attributionsirrtum sind: “In trying to meet deadlines [...] journalists revert to familiar and relatively simple explanations of firm performance, rather than those that would require further data collection and an in-depth analysis of the CEO’s situation. [...] Journalists who are unfamiliar with a complex subject area might also have more trouble grasping the various factors that account for firm actions. As a result, journalists consciously or subconsciously simplify their cognitive tasks [...] and [...] they may bolster the available evidence that a firm’s actions are sufficiently distinctive and consistent to be attributed to its CEO.”<sup>104</sup>

Franck und Nüesch argumentieren, dass die Presse Celebrities auch kreiert, um ihren Lesern Diskussionsstoff – sie sprechen abschätzig von „Gossip“ oder Tratsch – zu liefern. Berühmtheiten “attract audiences by providing a projection screen for all kind of rumours, judgments, or interpretations. The pleasure of gossip lies in the exchange of news, in the development of new story lines, in discussing and sharing evaluations.”<sup>105</sup> Wer sich über Presse-Berühmtheiten austauschen möchte, findet immer Gesprächspartner. Das Thema ist interessant und auch bei unterschiedlichen Meinungen unverfänglicher als etwa ein Gespräch über gemeinsame Bekannte.<sup>106</sup>

<sup>102</sup> Violina P. Rindova/Timothy G. Pollock/Mathew L. A. Hayward: Celebrity Firms. The Social Construction of Market Popularity. In: *AMR* 31 (2006) 1, S. 50–71, hier: S. 58.

<sup>103</sup> Mathew L. A. Hayward/Violina P. Rindova/Timothy G. Pollock: Believing One’s Own Press. The Causes and Consequences of CEO Celebrity. In: *SMJ* 25 (2004) 7, S. 637–653, hier: S. 641 f.; Rindova/Pollock/Hayward: Celebrity (wie Anm. 102).

<sup>104</sup> Hayward/Rindova/Pollock: Believing (wie Anm. 103), S. 641 f.; siehe auch Louise Nicholson/Alistair R. Anderson: News and Nuances of the Entrepreneurial Myth and Metaphor. Linguistic Games in Entrepreneurial Sense-making and Sense-giving. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (2005) 2, S. 153–172.

<sup>105</sup> Egon Franck/Stephan Nüesch: Avoiding “Star Wars” – Celebrity Creation as Media Strategy. In: *Kyklos* 60 (2007) 2, S. 211–230, hier: S. 225.

<sup>106</sup> Joshua Gamson: *Claims to Fame. Celebrity in Contemporary America*. Berkeley, CA 1994.

Unternehmenshistoriker haben mehr Zeit als Journalisten zur Anfertigung ihrer Analysen, aber sie sind in einem hohen Maße auf Quellen angewiesen, darunter auch Zeitungsberichte und andere zeitgenössische Quellen, die von Vorurteilen geprägt sind. Und vielleicht wecken auch sie das Interesse ihrer Leserschaft – auch das ihrer wissenschaftlichen Kollegen – in einem höheren Maße, wenn sie die Person des Unternehmers in den Mittelpunkt ihrer Erklärungen rücken.

### *Narrative des charismatischen Unternehmers*

Der fundamentale Attributionsirrtum stellt sich auch ein, wenn Historiker und Ökonomen in ihren Erklärungen der Erfolge und Misserfolge von Unternehmern mit Vorliebe auf die von Ökonomen wie Schumpeter zur Verfügung gestellten Raster zurückgreifen: “Schumpeter’s works also provide the foundation for entrepreneurial narratives whereby individuals who overcome adversity against all the odds are portrayed as heroes.”<sup>107</sup>

Nach Whelan und O’Gorman<sup>108</sup> weist Schumpeters Konzept des Unternehmers Ähnlichkeiten mit dem „Mythos der heroischen Reise“ auf – ein Erzählmuster, das in vielen Kulturen nachzuweisen ist.<sup>109</sup> Im Mythos der heroischen Reise muss der Held die Furcht vor unbekanntem Situationen überwinden, auf die er trifft, wenn er eine Grenze überschreitet, “a boundary beyond which the majority of people’ will not venture”.<sup>110</sup> “Entrepreneurs represent an everyman’s dream of the successful life. They are Columbuses, treasure-hunters and Horatio Alger’s heroes all in one. Their task is to create new worlds, often with a mainly pecuniary interest in the background. [...] They might become Macbeths if things go wrong, but also inventors like Faust, who wanted to be immortal and succeeded – indeed, it depends on very individual moral judgement as to whether we see Faust as a failure or as a total success. When successful, entrepreneurs acquire God-like (or Satan-like) properties in eyes of the rest of the people: those who can create worlds are to be both worshipped and feared.”<sup>111</sup>

Auch Hayden White argumentiert, dass Historiker nicht umhinkommen, in ihren Erklärungen auf in der Kultur angelegte Erzählmuster zurückzugreifen, denn die „im historischen Material gegebenen ‚Fakten‘ [...] enthalten ja unendlich viele [mögliche] Geschichten“. Der Historiker muss „allgemeine Vorstellungen [mitbringen] von den *Arten von Geschichten* (kinds of stories), die er möglicherweise darin [im historischen Material] finden kann, ebenso wie er für die Beschäftigung mit dem Problem der erzählerischen Darstellung irgendeine Vorstellung von der ‚prägeneri-

<sup>107</sup> Garvan Whelan/Colm O’Gorman: The Schumpeterian and Universal Hero Myth in Stories of Irish Entrepreneurs. In: *Irish Journal of Management* 28 (2007) 2, S. 79–107, hier: S. 83.

<sup>108</sup> Ebd.

<sup>109</sup> Joseph Campbell: *The Hero with a Thousand Faces*. London 1949; Edmund Leach: *Lévi-Strauss*. London 1970.

<sup>110</sup> Whelan/O’Gorman: Schumpeterian (wie Anm. 107), S. 87.

<sup>111</sup> Barbara Czarniawska-Joerges/Rolf Wolff: Leaders, Managers, Entrepreneurs on and off the Organizational Stage. In: *Organization Studies* 12 (1991), S. 529–546, hier: S. 539f.

schen Plots[t]ruktur<sup>112</sup> mitbringen muß, durch die die Geschichte, die *er* erzählt, formale Kohärenz erhält.<sup>112</sup> Das Narrativ vom charismatischen Unternehmer, der sein Unternehmen zu Erfolg und Größe führt, folgt einem solchen Muster.

Nun ist es überaus problematisch, Charisma einer Führerfigur als Eigenschaft der Person zu interpretieren. Die Zuschreibung von Charisma resultiert nach Smith häufig aus Errettungsnarrativen, die vor dem Hintergrund einer binären gut/böse-Kodierung gesponnen werden und Resonanz in breiten Bevölkerungsschichten finden.<sup>113</sup> Der charismatische Führer muss gegen das Böse ankämpfen, um seine Anhänger zu retten. Das Böse kann etwas Abstraktes sein, etwa Elend, Häresie oder Unrecht, es kann aber auch personifiziert werden. Smith exemplifiziert seine Theorie mit einer Reihe charismatischer Figuren – Hitler, Churchill und Martin Luther King –, die sämtlich erst in eine Situation geraten mussten, die einen günstigen Nährboden für ihre Errettungsnarrative bot, um Anhänger zu generieren, die ihnen Charisma zuwiesen. Er schreibt: “Hitler’s charismatic appeal arose only from the year 1920 onwards, when he was able to translate the brooding resentment of his youth into a ‘mature’ and more or less coherent world view. In his early speeches and writings, Hitler drew on widespread popular sentiments of malaise associated with Germany’s postwar social crises and funnelled these into a simplistic but powerful apocalyptic narrative. [...] Hitler’s discourses spoke of the need for national salvation from disgrace and offered a ‘spiritual haven in a hostile world’ [...]. For the mass populace this salvation was from poverty and unemployment, from national ignominy, from perceived foreign domination, from chaos, anomie and conspiracy [...]. Symbolic enemies figured strongly in the binary discourses of National Socialism. Bolsheviks, Slavs, intellectuals, dithering and decadent parliamentary systems and nebulous conspiracies provided the foils against which Hitler could promote himself as a salvation figure. It was the Jew, however, who took centre stage in the moral drama Hitler began to spin.”<sup>114</sup>

Charismatische Unternehmer bekämpfen zum Beispiel Bürokratie, Gewerkschaften, uninspirierte Mitarbeiter und eine unfähige Regierung zum Wohl der Aktionäre und der gesamten Wirtschaft. Sie bezirzen potenzielle Kapitalgeber mit Narrativen, die sie um die nackten Zahlen herumspinnen, die Annahme bestätigend, dass “every entrepreneur is a great storyteller”.<sup>115</sup> Man kann annehmen, dass Geschichten, in denen die Identität des Unternehmens, Strategien und die Person des Gründers in einen Zusammenhang gebracht werden, “help convey a more comprehensible and memorable identity for firms seeking external capital by encoding and ordering facts about their existing resource endowments within

<sup>112</sup> Hayden White: Auch Klio dichtet oder die Fiktion des Faktischen. Studien zur Tropologie des historischen Diskurses. Stuttgart 1986, S. 78; Hervorhebungen im Original.

<sup>113</sup> Philip Smith: Culture and Charisma. Outline of a Theory. In: Acta Sociologica 43 (2000), S. 101-111.

<sup>114</sup> Ebd., S. 105.

<sup>115</sup> Anita Roddick: Business as Unusual. London 2000, S. 40; siehe auch Robert Smith: The Fabrication of Entrepreneurial Fable. A Biographical Analysis. In: Journal of Private Equity 8 (2005) 4, S. 8-19.



an overarching framework".<sup>116</sup> Martens et al. ermitteln, dass Gründungsgeschichten die Einwerbung von Kapital am wirksamsten unterstützen, wenn sie eine unverwechselbare Identität des Unternehmens zum Ausdruck bringen, indem sie neue Elemente mit bekannten in Verbindung bringen und in einer nicht zu komplexen Weise darlegen, mit welchen Risiken das geplante Geschäft verbunden sein würde.<sup>117</sup>

Storytelling mobilisiert nicht nur Unterstützung für Unternehmer von Neugründungen, sondern trägt auch zum Ausbau der Legitimität etablierter Unternehmen bei.<sup>118</sup> Die Annahme ist nicht abwegig, dass die Geschichten, die sich Unternehmer ausdenken, um Investoren, Journalisten, Analysten und Anleger zu erfreuen, auch in die Annalen des jeweiligen Unternehmens eingehen.

Soziale Konstruktionen eines charismatischen Unternehmers lohnen sich: Denn Schilderungen in Aktionärsbriefen, die einen neuen CEO als charismatisch erscheinen lassen, beeinflussen die Empfehlungen von Analysten positiv, indem sie die Analysten gewissermaßen versehen "with a cognitive shortcut that allows them to reduce their evaluative uncertainty".<sup>119</sup> Unternehmen, deren CEOs in der Presse als charismatisch geschildert werden, erzielen höhere Kurse für ihre Aktien als vergleichbare Unternehmen mit einem CEO, dem diese Eigenschaft nicht zugewiesen wurde.<sup>120</sup> Dieser Effekt ist stärker ausgeprägt in Krisenzeiten, insbesondere in Zeiten, in denen die jeweiligen Branchen Rückschläge hinnehmen müssen. Die Existenz eines als charismatisch beschriebenen CEO erhöht auch die Risikobereitschaft der Investoren.

### Je stärker Unternehmerfunktionen routinisiert sind, desto stärker ist der Kapitalismus auf die Charismatisierung der erfolgreichen Unternehmer angewiesen

Dass erfolgreiche Unternehmer über Charisma verfügen, wird in der Öffentlichkeit und in wissenschaftlichen Analysen umso stärker betont, je geringer die Chancen sind, Erfolg oder Misserfolg auf Charakteristika der obersten Führungs-

<sup>116</sup> Siehe auch Michael Lounsbury/Mary Ann Glynn: Cultural Entrepreneurship. Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources. In: SMJ 22 (2001), S. 545–564; Martin L. Martens/Jennifer Jennings/P. Devereaux Jennings: Do the Stories They Tell Get Them the Money They Need? The Role of Entrepreneurial Narratives in Resource Acquisition. In: AMJ 50 (2007), S. 1107–1132, hier: S. 1110.

<sup>117</sup> Martens/Jennings/Jennings: Stories (wie Anm. 116).

<sup>118</sup> David Boje/Robert Smith: Re-storying and Visualizing the Changing Entrepreneurial Identities of Bill Gates and Richard Branson. In: Culture and Organization 16 (2010) 4, S. 307–331; Cornelia Hegele/Alfred Kieser: Control the Construction of Your Legend or Someone Else Will. An Analysis of Texts on Jack Welch. In: Journal of Management Inquiry 11 (2001), S. 28–309.

<sup>119</sup> Angelo Fanelli/Vilmos F. Misangyi: Bringing out Charisma. CEO Charisma and External Stakeholders. In: AMR 31 (2006) 4, S. 1049–1061, hier: S. 1053.

<sup>120</sup> Francis J. Flynn/Barry M. Staw: Lend Me Your Wallets. The Effect of Charismatic Leadership on External Support for an Organization. In: SMJ 25 (2004) 4, S. 309–330.

person kausal zurückzuführen. Wie lässt sich dieses Paradoxon erklären? Der Soziologe und Ökonom Thorstein Veblen weist bereits 1899 darauf hin,<sup>121</sup> dass das Vertrauen auf übernatürliche Kräfte besonders dann ausgeprägt ist, wenn die Bedingungen sich schwierig gestalten: “When special exigencies arise, that is to say, when there is peculiar need of a full and free recourse to the law of cause and effect, then the individual commonly has recourse to the preternatural agency as a universal solvent.”<sup>122</sup>

Wenn auch Charisma nicht mehr als eine Kraft interpretiert wird, die Menschen aus ihrer Verbindung mit außerirdischen Mächten schöpfen, so ist die Meinung weit verbreitet, extrem erfolgreiche Führungspersonen verfügten über außergewöhnliche Fähigkeiten. Charisma wird heute Führungskräften zugesprochen, die Erfolg haben und ihre Urheberschaft an diesem Erfolg in plausiblen Narrativen überzeugend vermitteln.<sup>123</sup> Bei der Auswahl von Kandidaten für oberste Führungspositionen können sich die Auswählenden leichter darauf einigen, dass ein Kandidat Charisma besitzt, als darauf, dass die von ihm vorgeschlagene Strategie Erfolg für das Zielunternehmen verspricht. Allerdings: Sieht man sich die zahlreichen YouTube Videos an, in denen Jack Welch erklärt, weshalb er so erfolgreich war, kommt man kaum auf die Idee, ihm, was in der Managementliteratur häufig geschieht,<sup>124</sup> Charisma zu attestieren. Cholerischer Narzissmus ist eine wesentlich näherliegende Charakterisierung.<sup>125</sup>

Die Attribuierung von Charisma resultiert auch aus der kränkenden Erfahrung, dass unternehmerischer Erfolg in der Regel in einem hohen Maße von günstigen Bedingungen abhängt. Die Systeme der offenen Innovation werden immer ausgefeilter. Im internen Wettbewerb obsiegen tendenziell die Manager mit den am stärksten ausgeprägten unternehmerischen Qualitäten (wobei nicht gesichert ist,

<sup>121</sup> Thorstein Veblen: *The Theory of the Leisure Class. An Economic Study of Institutions*. London 1949, S. 276; die erste Auflage des Werkes erschien bereits 1899.

<sup>122</sup> Ebd., S. 286.

<sup>123</sup> Auf ähnliche Weise interpretiert Braudy die Konstruktion von charismatischen Persönlichkeiten im frühen 19. Jahrhundert: “The more stress the nineteenth century placed on rational and legal authority, the more charisma and fame, along with their stepchild celebrity, became critical elements in politics and culture. [...] Charisma, most paradoxically, often seems to look away from the audience, defining itself as a rejection or transcendence of the norms that characterize mass society, even while it seeks to carry that audience along with it.” Leo Braudy: *Secular Anointings. Fame, Celebrity, and Charisma in the First Century of Mass Culture*. In: Edward Berenson/Eva Giloi (Hg.): *Constructing Charisma. Celebrity, Fame, and Power in Nineteenth-Century Europe*. New York 2010, S. 165–182, hier: S. 180.

<sup>124</sup> Vgl. z. B. David A. Nadler/Michael L. Tushman: *Beyond the Charismatic Leader. Leadership and Organizational Change*. In: *CMR* 32 (1990) 2, S. 77–97.

<sup>125</sup> Auch in der kritischen Analyse von O’Boyle bleibt nicht viel von Welchs Charisma übrig, Thomas F. O’Boyle: *At Any Cost. Jack Welch, General Electric, and the Pursuit of Profit*. New York 1998. Aufschlussreich ist auch die Analyse der Zusammenhänge zwischen der Charismatisierung Welchs in der Öffentlichkeit, Merkmalen seines tatsächlichen Führungsstils, der Vermittlung von Führung in Business Schools und der Agenturtheorie bei Dennis Tourish/Russell Craig/Joel Amernic: *Transformational Leadership Education and Agency Perspectives in Business School Pedagogy. A Marriage of Inconvenience?* In: *BJM* 21 (2010), S. s40–s59.

dass der „Unternehmerischste“ an die Spitze gelangt): „Jeder kann seine Position verbessern – sofern und solange er findiger, innovativer, selbstverantwortlicher, führungsbewusster usw. ist als die anderen.“<sup>126</sup> Alle Unternehmen werden dadurch kreativer, unternehmerischer. Warum manche besonders erfolgreich sind, lässt sich kaum auf einzelne Faktoren, besonders nicht auf das Charisma der obersten Führung, zurückführen.<sup>127</sup> Die jüngste Finanzkrise hat gezeigt, dass bei unternehmerischen Entscheidungen immer auch mit unvorhergesehenen Effekten zu rechnen ist. Tritt aber extremer Erfolg auf, wird er häufig dem Charisma der obersten Führungsperson attribuiert. Das Eingeständnis, dass unternehmerischer Erfolg den Routinen und dem Glück geschuldet ist, ringt man sich nur sehr schwer ab: „Zwischen Religiosität und Rationalität, den beiden Potentialen, an die nicht mehr geglaubt wird, tut sich eine Kluft auf, in welcher die Kitsch-Metaphysik der Managementlehren dankbar angenommen wird. Träger dieser Managementlehren, die den Illusionsbedarf der Desillusionierten decken, sind Leitfiguren, die das Schwierige auf eine einfache Formel bringen, die das Unübersichtliche in ihrem Charisma aufheben. Je degenerierter die unternehmerische Persönlichkeit ist (und das heißt manchmal auch: je ungebildeter, je rational-technokratischer), desto leichter ist sie zu verzaubern.“<sup>128</sup> Die Charismatisierung des Unternehmers kommt nicht nur den Interessen vieler Journalisten und Wissenschaftler entgegen, sie entspricht auch denen der Topmanager, die durch die Zuschreibung außergewöhnlicher Fähigkeiten (an der sie selbst mitwirken) ihren Marktwert steigern.

Vor allem in Wirtschaftskrisen greift die Angst um sich, dass dem Kapitalismus die erfolgreichen Unternehmer ausgehen könnten. Also werden noch mehr Lehrstühle für Entrepreneurship gegründet. Auch ist die Ansicht weit verbreitet, dass je mehr Unternehmer Versuche der schöpferischen Zerstörung unternehmen, desto größer die Chance ist, dass einige die Selektion des Marktes überleben. Der Kapitalismus leistet sich eine Überproduktion an Individuen, die sich zum Unternehmer berufen fühlen, hoffend, dass sich im Konkurrenzkampf einige als Typen wie Bill Gates oder Steve Jobs entpuppen. Dass man erfolgreichen Unternehmern Charisma attribuiert, bringt auch die Überzeugung zum Ausdruck, dass erfolgreiches Unternehmertum letzten Endes nicht lernbar, nicht auf „best practices“ reduzierbar ist. Dennoch setzt man alles daran, dass sich immer mehr Kandidaten im Studium, in Kursen und durch das Lesen von Fachbüchern Wissen des erfolgreichen Unternehmertums einverleiben – ein weiteres Paradoxon.

Unternehmertum ist eine Ideologie, die dafür sorgt, dass immer mehr Menschen sich in *Open Innovation Systems* engagieren, als Leiter von Profit Centern

<sup>126</sup> Bröckling: Selbst (wie Anm. 44), S. 126.

<sup>127</sup> Jerker Denrell: Vicarious Learning, Under-sampling of Failure, and the Myths of Management. In: *Organization Science* 14 (2003), S. 227–243; Alexander Nicolai/Alfred Kieser: Trotz eklatanter Erfolglosigkeit. Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: *Die Betriebswirtschaft* 62 (2002), S. 579–596.

<sup>128</sup> Manfred Prisching: Seelentraining. Über eine neue Dimension der Karrierepolitik. In: Ronald Hitzler/Michaela Pfadenhauer (Hg.): *Karrierepolitik. Beiträge zur Rekonstruktion erfolgsorientierten Handelns*. Opladen 2003, S. 53–70, hier: S. 67.

bereit sind, Arbeitsbelastung und Arbeitsplatzrisiko zu steigern, das Los von Arbeitskraftunternehmern auf sich zu nehmen oder sich in das Wagnis von Unternehmensgründungen zu stürzen. Die Charismatisierung erfolgreicher Unternehmer dient der Verbreitung dieser Ideologie. Die Leistungen von Unternehmern, die eine Charismatisierung nicht erfahren, sind immer schwerer auszumachen.

### Abstract

In their concepts of the entrepreneur, Schumpeter, Kirzner and Casson point out that apart from the entrepreneur's personality, it is also his knowledge (competence) as well as the culture of his surroundings and its institutions which are of primary importance for his success. Schumpeter made the prognosis that the development of capitalism would result in the routinisation of most of the entrepreneur's functions and thus, in their bureaucratisation, and that the entrepreneur's role would be marginalized. This prognosis has largely proven true.

Entrepreneurship is largely institutionalized within society, which is illustrated by job advertisements, courses on entrepreneurship, a large number of professorships on entrepreneurship and an even bigger number of prizes for successful entrepreneurship. In the press as well as in scientific analysis, a dominant influence on the success of companies and thus, on the overall development of the economy, is ascribed to entrepreneurs. Successful entrepreneurs are considered to be charismatic. However, it is not empirically demonstrated that charisma facilitates success, nor that the promotion of entrepreneurship by educational and economic policies fosters enduring economic growth and the creation of jobs.

However, if the bureaucratisation of the entrepreneur's functions has rendered the charismatic entrepreneurial personality largely obsolete in regard to a company's success and to economical development, why then is a massive "charismatisation" of the entrepreneur practiced? Answers to this question seem to indicate that entrepreneurship is increasingly becoming an ideological issue.

*Sebastian Fischer/Michael Frese*

## Erfolgreiche Unternehmer

In der Geschichte haben sich immer wieder Unternehmerpersönlichkeiten gezeigt, die durch ihren Einsatz aktiv Geschehnisse geprägt haben. In diesem Aufsatz wollen wir darstellen, inwiefern eigeninitiativ-aktives Handeln Unternehmertum und unternehmerischen Erfolg erklären kann. Wir verwenden dabei Daten aus verschiedenen Ländern, weil wir der Meinung sind, dass im Allgemeinen viele Erfolgsfaktoren auch in unterschiedlichen Ländern ähnliche Einflüsse aufweisen.

### Vorüberlegungen zu Unternehmertum und unternehmerischem Erfolg

#### *Definition und Beschreibung des Forschungsfeldes*

Unternehmer arbeiten häufig unter Bedingungen von Ungewissheit, Risiko, Dringlichkeit, Komplexität und Knappheit der Ressourcen.<sup>1</sup> Unternehmertum wird definiert durch Aktivitäten, die das Aufspüren, Bewerten und Ausnutzen von neuen Geschäftsgelegenheiten beinhalten.<sup>2</sup> Ziel von Unternehmertum ist die Einführung neuer Güter/Produkte oder Dienstleistungen, neuer Arten der Organisation, neuer Märkte, neuer Prozesse oder neuer Materialien. Dies geschieht durch den Aufbau von Organisationen.<sup>3</sup>

In der Forschung zum Unternehmertum existieren zwei Strömungen. Eine fokussiert hauptsächlich auf die Unternehmerperson selbst (*entrepreneurial individuals*), die andere befasst sich mit Umweltbedingungen, die den Aufbau neuer Unternehmen begünstigen.<sup>4</sup> Als Psychologen konzentrieren wir uns auf den Ein-

<sup>1</sup> Jeffery S. McMullen/Dean A. Shepherd: Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur. In: AMR 31 (2006), S. 132–152; Matthias Glaub u. a.: A Theory-based Controlled Randomized Field Intervention. Increasing Proactive Behavior (Personal Initiative) in Small Business Owners Leads to Entrepreneurial Success. Manuscript submitted for publication.

<sup>2</sup> Scott Shane/Sankaran Venkataraman: The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. In: AMR 25 (2000), S. 217–226.

<sup>3</sup> Scott Shane: A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-opportunity Nexus (= New Horizons in Entrepreneurship). Cheltenham 2005.

<sup>4</sup> Shane, ebd., unterscheidet zudem zwischen individuellen Unterschieden und psychologischen Faktoren. Erstere beziehen sich auf interindividuelle Unterschiede zwischen Personen in Alter, Geschlecht oder Bildungsgrad, zweitere auf motivationale Aspekte und solche der kognitiven Selbstbewertung.

fluss der Unternehmerperson, werden aber im Folgenden kurz den Umweltansatz skizzieren.

Makroökonomische Markttheorien zum Thema Unternehmertum basieren auf der Annahme, dass sich Märkte überall dort herauskristallisieren, wo Akteure in systematischer Beziehung zueinander stehen.<sup>5</sup> Im Bereich der Gründungsforschung lassen sich solche Märkte feststellen, wenn sich verändernde Umweltkonfigurationen zu unterschiedlichen unternehmerischen Gründungsaktivitäten führen. Zeitweise können Gleichgewichtszustände entstehen, in denen Ideen der Vergangenheit ausgebeutet werden. Hier findet wenig Gründungsaktivität statt und dominierende Akteure bestimmen den Markt. Diese Gleichgewichte werden durch innovative Unternehmer zerstört, die infolge technologischer Neuerungen, veränderter Industriedynamiken oder veränderter Marktstrukturen<sup>6</sup> neu entstehende Geschäftsgelegenheiten ausnutzen. Disäquilibrium-Zustände zwischen theoretisch vorhandenen und tatsächlich ausgebeuteten Geschäftsmöglichkeiten sind Kernbestandteil makroökonomischer Markttheorien zur Erklärung der Entstehung innovativer Unternehmen. Aus unserer Sicht können solche makroökonomischen Markttheorien jedoch Unternehmertum nicht vollständig erklären, da – unabhängig von der Frage wieso und wie lange ein Disäquilibrium besteht – es innovative Unternehmer geben muss, die versuchen, Geschäftsgelegenheiten aufzuspüren und diese durch eigene Handlung auszunutzen.<sup>7</sup>

Psychologische Forschung setzt daher an mehreren Aspekten der Unternehmerperson an: Einerseits sind persönliche Voraussetzungen des Unternehmers, zum Beispiel seine Persönlichkeit, von Interesse. Allerdings soll die psychologische Forschung zum Unternehmertum nicht auf Persönlichkeit alleine reduziert werden, sie muss diese vielmehr in ihrer Interaktion mit der Umwelt sehen. Daher richtet sich ein zweiter Fokus auf die Handlungen von Unternehmern: Unternehmerisches Handeln entsteht aus dem Vorhandensein von lukrativen Geschäftsgelegenheiten bei gleichzeitiger Existenz von Unternehmern.<sup>8</sup>

Mit seinen Handlungen verändert der Unternehmer wiederum die Umwelt. Wesentlicher Indikator für den Einfluss eines Unternehmens auf seine Umwelt ist die Innovationskraft des Unternehmens. Davidsson<sup>9</sup> diskutiert drei verschiedene Innovationsgrade: Den Einfluss eines Unternehmens auf das gesamte ökonomische System, auf einen bestimmten Markt und auf einzelne Marktteilnehmer. Im Folgenden werden wir Untersuchungen vorstellen, die Erfolg von Unternehmen nach diesen Einflussphären bewerten.<sup>10</sup>

<sup>5</sup> Israel M. Kirzner: *Discovery, Capitalism, and Distributive Justice*. Oxford 1989; Shane: *Theory* (wie Anm. 3).

<sup>6</sup> Shane: *Theory* (wie Anm. 3).

<sup>7</sup> Ebd.

<sup>8</sup> Shane/Venkataraman: *Promise* (wie Anm. 2).

<sup>9</sup> Per Davidsson: *The Entrepreneurship Research Challenge*. Cheltenham 2008.

<sup>10</sup> Hier gibt es Möglichkeiten zur weiteren, detaillierteren Untersuchung, z. B. ziehen einige Forscher die Wissenschaftsintensität als Kriterium für Innovativität heran, z. B.: Henny Romijn/Manuel Albaladejo: *Determinants of Innovation Capability in Small Electronics and Software Firms in Southeast England*. In: *Research Policy* 31 (2002), S. 1053–1068.

### *Methoden*

Unsere Untersuchungen zu psychologischen Voraussetzungen für unternehmerischen Erfolg werden in unterschiedlichen Ländern und dort im Wesentlichen bei kleinen und mittelständischen Unternehmern durchgeführt. Unternehmer haben typischerweise ihre Firma selbst gegründet oder von einem Elternteil übernommen. Weitere Mindestvoraussetzungen zur Teilnahme an den Studien sind die Beschäftigung von mindestens einem Mitarbeiter (das ist besonders für Studien in Afrika relevant) und das Bestehen des Unternehmens seit mindestens einem Jahr.

Wir arbeiten bei unserer Forschung mit Zufallsstichproben. Entsprechend der Verteilung von Unternehmensgrößen in einem Land ergeben sich Stichproben aus überwiegend Kleinunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern. Diese Unternehmen stellen die Mehrzahl von Unternehmen weltweit und sind daher eine wichtige Bezugs- und Zielgruppe wissenschaftlicher Forschung. In den USA bestanden 2008 insgesamt 5,9 Millionen Firmen mit mindestens einem beschäftigten Mitarbeiter. 5,2 Millionen dieser Firmen beschäftigten weniger als 20 Mitarbeiter. Kleine und mittlere Unternehmen mit bis zu 499 Mitarbeitern und unter 50 Millionen Euro Umsatz pro Jahr konstituierten 2009 ca. 99,7% von insgesamt 3,60 Millionen Unternehmen in Deutschland.<sup>11</sup> Diese Verteilung spiegelt sich in Untersuchungen zu Unternehmertum wider.

Grundsätzlich entsteht die Frage, ob die Forschungsergebnisse zu Kleinunternehmen auf die großen Unternehmerpersönlichkeiten, auf die sich der Fokus in diesem Band richtet, übertragbar sind. Aus unserer Sicht ergänzen die folgenden Aussagen die Literatur zu den Erfolgsfaktoren großer Unternehmerpersönlichkeiten, da wir Hinweise auf die Verallgemeinerbarkeit dieser Ergebnisse liefern:

1. Ein wesentlicher Punkt empirischer Forschung ist die Auswahl der Stichprobe. Hier gilt es, einen einseitigen Fokus auf erfolgreiche Unternehmer unter Ausschluss gescheiterter/nicht erfolgreicher Unternehmer zu vermeiden. Sonst könnten zufällige Effekte, die nur für den betrachteten Ausschnitt der Realität gelten, die Analyse verfälschen. Besteht eine Stichprobe aus ausschließlich erfolgreichen Unternehmern, können keine aussagekräftigen Korrelationen mit unternehmerischem Erfolg hergestellt werden. Dieses empirische Vorgehen entspräche einer Untersuchung zum Vergleich zwischen Männern und Frauen, die man nur an Männern durchführte. Die Arbeit mit Zufallsstichproben hat sich in den Sozialwissenschaften aus diesem Grund durchgesetzt, auch wenn es häufig schwierig ist, wirkliche Zufallsstichproben zu ziehen.<sup>12</sup> Zumindest ist es notwendig, dass die

<sup>11</sup> Brigitte Günterberg: Unternehmensgrößenstatistik – Unternehmen, Umsatz und sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2004 bis 2009 in Deutschland, Ergebnisse des Unternehmensregisters (URS 95). Daten und Fakten Nr.2. Hg. vom Institut für Mittelstandsforschung. Bonn 2012, S. 3; online zugänglich unter: <http://www.ifm-bonn.org/publikationen/daten-und-fakten> (letzter Zugriff am 7. 1. 2014).

<sup>12</sup> Michael R. Mullen/Desislava G. Budeva/Patricia M. Doney: Research Methods in the Leading Small Business–Entrepreneurship Journals. A Critical Review with Recommendations for Future Research. In: *Journal of Small Business Management* 47 (2009), S. 287–307.

Varianz in der Grundgesamtheit, also die durchschnittliche Abweichung vom Mittelwert, auch in der Untersuchungsstichprobe erhalten bleibt.

2. Dies soll nicht negieren, dass es immer Zufallsfaktoren gibt, die für Höchstleistungen eine Rolle spielen. So ist relevant, wann eine bestimmte Tätigkeit oder eine bestimmte Unternehmensgründung vorgenommen wurde oder ob zufälligerweise zum richtigen Zeitpunkt die richtige Unterstützung gewährt wurde (zum Beispiel von einer Bank oder einem Business Angel usw.). Diese Faktoren, oft als Glück bezeichnet, verzerren zusätzlich die Ergebnisse, wenn man sich nur auf die besonders Erfolgreichen bezieht.

3. Eine etablierte Methode zur Überprüfung wichtiger/strittiger Zusammenhänge ist die Meta-Analyse. Für Meta-Analysen werden Publikationsdatenbanken, aber auch weitere Datenquellen (zum Beispiel Datenbanken wichtiger Forscher) ausgewertet, um möglichst alle Untersuchungen zu sammeln, die zu einem bestimmten Zusammenhang durchgeführt wurden. Darin enthalten sind Untersuchungen, in denen keine oder unerwartete Zusammenhänge gefunden wurden. Anschließend wird eine mittlere Korrelation über alle Untersuchungen hinweg dargestellt, in die einzelne Untersuchungen gewichtet nach ihrer Stichprobengröße eingehen.<sup>13</sup> So können Zusammenhangshypothesen an größeren und diversen Gesamtstichproben überprüft werden. Meta-Analysen sind außerdem gut zur Erklärung widersprüchlicher Ergebnisse verschiedener Einzelstudien geeignet. So ist es möglich, die Methodik einzelner Studien als Erklärungsfaktor in Analysen einzu beziehen.<sup>14</sup>

## Das Erkennen von Geschäftsgelegenheiten

### *Umwelteinflüsse auf das Erkennen von Geschäftsgelegenheiten*

Unternehmerischer Erfolg basiert aus unserer Sicht auf besonderer Aufmerksamkeit einer Person für Geschäftsgelegenheiten.<sup>15</sup> Dies ist begründet in der Art der Entstehung von Geschäftsgelegenheiten. Sie entstehen, weil sich durch technologische Innovationen, regulatorische oder soziale und demografische Veränderungen neue Gelegenheiten herauskristallisieren.<sup>16</sup> Insbesondere nach tiefgreifenden Umbrüchen in der Gesellschaft (häufig als „Stunde Null“ bezeichnet) entstehen zahlreiche neue Gelegenheiten. Beispiele aus Deutschland sind das Ende des Zweiten Weltkrieges 1945 oder die deutsche Wiedervereinigung 1989/1990. Dane-

<sup>13</sup> Weiterführende Artikel: Herman Aguinis u. a.: Debunking Myths and Urban Legends about Meta-Analysis. In: *Organizational Research Methods* 14 (2011), S. 306–331; James G. Combs u. a.: Assessing Cumulative Evidence within ‘Macro’ Research. Why Meta-analysis Should Be Preferred Over Vote Counting. In: *JMS* 48 (2011), S. 178–197.

<sup>14</sup> So kann es sein, dass ein bestimmter Zusammenhang nur in spezifischen kulturellen Umwelten besteht, nur ab einem gewissen Alter der untersuchten Personen usw. Diese Herangehensweisen beeinflussen die gefundenen und berichteten Ergebnisse einzelner Studien.

<sup>15</sup> Davidsson: *Entrepreneurship* (wie Anm. 9).

<sup>16</sup> Shane: *Theory* (wie Anm. 3).



ben gibt es zyklische Veränderungen in der Wirtschaftsordnung, die Geschäftsgelegenheiten bieten.

Für solche Veränderungen aufmerksam zu sein und sie schneller zu erkennen als andere Personen, ist von besonderer Bedeutung, um als Unternehmer Erfolg zu haben. Zusätzlich zeichnen Unternehmer sich dadurch aus, dass sie erkannte Geschäftsgelegenheiten ausnutzen. Alle gewinnträchtigen Gelegenheiten für unternehmerisches Handeln beinhalten Unsicherheiten. Ob eine unsichere Gelegenheit tatsächlich eine gute Geschäftsgelegenheit ist, lässt sich erst im Falle des Erfolgs des Unternehmens und mit einigem zeitlichen Abstand endgültig bewerten.

Die Unsicherheit entsteht, weil neue Technologien nicht vollständig erprobt, Finanzierungsfragen offen und organisatorische Probleme erst zu lösen sind. Sarasvathy beschreibt den Unternehmer daher als „Macher“ im Gegensatz zu einem „Analysierer“, der versucht, differenzierte Ursache-Wirkungszusammenhänge aufzustellen, um danach zu handeln (zum Beispiel ein Manager). Erfolgreiche Unternehmer können mit Niederlagen umgehen und ihre Vorgehensweisen so anpassen, dass einmal gemachte Fehler sich nicht wiederholen. Sarasvathy nennt das US-amerikanische Umzugsunternehmen U-Haul als Beispiel für Unternehmertum dieser Art.<sup>17</sup>

Unternehmerische Aktivität ist darauf ausgerichtet, trotz dieser Unsicherheit das dauerhafte Bestehen eines Unternehmens sicherzustellen. Dies misslingt häufig: In den USA werden jährlich etwa 750 000 Unternehmen gegründet, von denen 40 % bereits im ersten Jahr ihrer Existenz wieder untergehen.<sup>18</sup>

Unternehmerischer Erfolg ist Ergebnis unternehmerischer Aktivität,<sup>19</sup> denn nur durch ihre Aufmerksamkeit für Veränderungen und die daraus abgeleiteten innovativen Handlungen erlangen Unternehmer Einfluss auf das Wirtschaftssystem und können unternehmerisch bestehen. Dies verdeutlicht, dass zumindest am Anfang monetäre Erfolgskriterien wie Profit nicht im Zentrum der Betrachtung erfolgreicher Unternehmer stehen (obwohl sie auch wichtig sind). Oft werden auch gesellschaftliche oder soziale Gelegenheiten wahrgenommen, die sich unter Umständen später zusätzlich als Geschäftsgelegenheiten entpuppen (häufig zum Missfallen der ursprünglichen „Unternehmer“, die eine Geschäftsgelegenheit schafften, ohne finanziellen Profit daraus schlagen zu wollen). Als Beispiel sei das Unternehmen Zipcar<sup>20</sup> genannt: Dieses Unternehmen überträgt das Carsharing-Modell aus Europa in die USA, dort aber mit sehr starkem Fokus auf Expansion und Interesse am finanziellen Erfolg, während Carsharing in Europa häufig noch auf der Basis von gemeinnützigen Vereinen organisiert ist. Zipcar ist kürzlich an die Börse gegangen – einer der größten vorgenommenen Börsengänge in den USA in

<sup>17</sup> Saras D. Sarasvathy: Causation and Effectuation. Toward a Theoretical Shift From Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. In: AMR 26 (2001), S. 243–263.

<sup>18</sup> Shane: Theory (wie Anm. 3).

<sup>19</sup> Michael Frese: Toward a Psychology of Entrepreneurship – An Action Theory Perspective. In: Foundations and Trends in Entrepreneurship 5 (2009), S. 437–496.

<sup>20</sup> Zum Unternehmen: [www.zipcar.com](http://www.zipcar.com) (letzter Zugriff am 7. 1. 2014).

letzter Zeit. Zipcar bezeichnet sich heute als das größte Carsharing Unternehmen der Welt mit ca. 400 000 Kunden. Es reitet auf der Erfolgswelle der „collaborative consumption“, weil es zur richtigen Zeit am richtigen Ort gegründet wurde.<sup>21</sup>

Gelegenheiten entstehen oft aus Umweltgelegenheiten. Jedoch muss, wie unser Beispiel Zipcar zeigt, immer eine Person daran interessiert sein, diese auszubeuten. Kommen wir daher nun zum Hauptgegenstand unserer Betrachtungen, dem Unternehmer. Die wesentliche Frage ist hier, warum manche Menschen Geschäftsgelegenheiten entdecken und andere nicht.

### *Umwelteinflüsse auf unternehmerisches Handeln*

Zentraler Aspekt psychologischer Ansätze zu Unternehmertum ist das Argument, dass man sich nicht zu einem Unternehmen denken kann, sondern gehandelt werden muss.<sup>22</sup> Dieses Handeln besteht in der Interaktion von Umwelt und Person. In einer außergewöhnlichen Studie zu den Effekten wirtschaftlicher Freiheiten in einem vormals sozialistischen Land untersuchten Kodithuwakku und Rosa das Verhalten von bäuerlichen Siedlern in Sri Lanka. Den Siedlern, die kein eigenes Vermögen mitbrachten, wurde 1984 pro Familie jeweils ein Stück Land derselben Größe zugewiesen. Zehn Jahre später zeigte sich ein erstaunliches Wohlstandsgefälle zwischen Familien: Es entwickelte sich eine kleine, einflussreiche und prosperierende Unternehmerpopulation von ca. 10 % sowie eine große Gruppe, die in zunehmender Armut versank. Befragungen zeigten, dass dieser Erfolg weniger auf besonderen kognitiven Fähigkeiten oder besonderer Findigkeit bei der Entdeckung von Geschäftsgelegenheiten beruhte. Vielmehr schienen erfolgreiche Unternehmer kreativer und ausdauernder bei der Mobilisierung knapper Ressourcen zu sein. Sie konnten ihre Netzwerke besser nutzen und leiteten ihr Unternehmen effizienter. Sie gründeten oft mehrere Unternehmen.<sup>23</sup>

Personen und ihre Handlungen bewirken, dass in einer gegebenen Umwelt ein optimales Ergebnis erreicht wird.<sup>24</sup> Umweltfaktoren werden in den meisten psychologischen Untersuchungen im Sinne von Produkt- oder Unternehmens-Lebenszyklusdynamiken, Hostilität der Umwelt und der Branche operationalisiert.

<sup>21</sup> Schumpeter: The Business of Sharing. In: The Economist, 14. 10. 2010, online zugänglich unter: <http://www.economist.com/node/17249322> (letzter Zugriff am 7. 1. 2014).

<sup>22</sup> Barbara Bird/Leon Schjoedt: Entrepreneurial Behavior. Its Nature, Scope, Recent Research, and Agenda for Future Research. In: Alan L. Carsrud/Malin Brännback (Hg.): Understanding the Entrepreneurial Mind. Opening the Black Box. New York 2009, S. 327–358.

<sup>23</sup> Sarath S. Kodithuwakku/Peter Rosa: The Entrepreneurial Process and Economic Success in a Constrained Environment. In: Journal of Business Venturing 17 (2002), S. 431–465.

<sup>24</sup> Z. B. Keith M. Hmieleski/Michael D. Ensley: A Contextual Examination of New Venture Performance. Entrepreneur Leadership Behavior, Top Management Team Heterogeneity, and Environmental Dynamism. In: Journal of Organizational Behavior 28 (2007), S. 865–889; Roger Koppl: Entrepreneurial Behavior as Human Universal. In: Maria Minniti (Hg.): Entrepreneurship. The Engine of Growth. Bd. 1: People. Westport, CT/London 2007, S. 1–20, online zugänglich unter: <http://de.scribd.com/doc/23839064/Entrepreneurship-The-Engine-of-Growth> (letzter Zugriff am 7. 1. 2014).

Gleichzeitig ist klar, dass im Sinne einer stärkeren Integration von Umweltgegebenheiten in psychologische Modelle in diesem Bereich weitere Erklärungspotenziale für unternehmerischen Erfolg vorhanden sind. So stellt die Kultur eines Landes eine wesentliche Umwelt dar. Untersuchungen zeigen, dass sich Populationsraten von Unternehmern weltweit stark unterscheiden und es in wirtschaftlich ähnlich erfolgreichen Nationen starke Diskrepanzen dieser Raten gibt.<sup>25</sup> Die Möglichkeit, unternehmerisch Erfolg zu haben, wird in unterschiedlichen Nationen unterschiedlich wahrgenommen.

### *Persönlichkeit*

Psychologische Forschung zum Thema Unternehmertum wurde lange vernachlässigt. Die Persönlichkeit des Unternehmers stand nicht im Fokus der Forschung. Das Feld wurde vielmehr von der Idee dominiert, dass Persönlichkeit für unternehmerischen Erfolg keine Rolle spielt.<sup>26</sup> Stattdessen standen und stehen soziale Netzwerke im Zentrum der Aufmerksamkeit. Dies ist aus psychologischer Sicht unverständlich, da Persönlichkeit in nahezu jedem anderen Bereich der Leistungsfähigkeit eine Rolle spielt. Es wäre verwunderlich, wenn Persönlichkeit gerade für Unternehmertum keine Rolle spielen würde.

Empirisch werden Unterschiede zwischen Unternehmern und Managern bezogen auf verschiedene Facetten von Persönlichkeit gefunden. Unternehmer weisen eine stärkere unternehmerische Risikoneigung<sup>27</sup> und Leistungsmotivation<sup>28</sup> auf. Auch bei vier der fünf „Big Five“-Persönlichkeitsdimensionen, nämlich „Gewissenhaftigkeit“, „Offenheit für Neues“, „emotionale Stabilität“ und „Extraversion“ besitzen Unternehmer höhere Werte als Manager.<sup>29</sup> Unternehmer sind auch die

<sup>25</sup> Donna J. Kelley/Niels Bosma/José Ernesto Amorós: Global Entrepreneurship Monitor. 2010 Global Report. 2010; online zugänglich unter: <http://cambridgempa.files.wordpress.com/2011/01/gem-2010.pdf> (letzter Zugriff am 7. 1. 2014).

<sup>26</sup> William B. Gartner: „Who Is an Entrepreneur?“ Is the Wrong Question. In: American Journal of Small Business 12 (1988), S. 11–32; Howard E. Aldrich/Gabriele Wiedenmayer: From Traits to Rates. An Ecological Perspective on Organizational Foundings. In: Jerome A. Katz/Robert H. Brockhaus (Hg.): Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth. Greenwich, CT 1993, S. 145–195.

<sup>27</sup> Wayne H. Stewart, Jr./Philip L. Roth: Risk Propensity Differences between Entrepreneurs and Managers. A Meta-analytic Review. In: Journal of Applied Psychology 86 (2001), S. 145–153.

<sup>28</sup> Wayne H. Stewart, Jr./Philip L. Roth: A Meta-Analysis of Achievement Motivation Differences between Entrepreneurs and Managers. In: Journal of Small Business Management 45 (2007), S. 401–421; Christopher J. Collins/Paul J. Hanges/Edwin A. Locke: The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior. A Meta-Analysis. In: Human Performance 17 (2004), S. 95–117.

<sup>29</sup> Hao Zhao/Scott E. Seibert/G. T. Lumpkin: The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions and Performance. A Meta-Analytic Review. In: JoM 36 (2010), S. 381–404.

Das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit nach Costa und McCrae (z. B. Paul T. Costa/Robert R. McCrae/David A. Dye: Facet Scales for Agreeableness and Conscientiousness. A Revision of the NEO Personality Inventory. In: Personality and Individual Differences 12 (1991), S. 887–898) besteht aus den fünf grundlegenden Persönlichkeitsdimensionen Neurotizismus, Extraver-

aktivsten Personen in einem Unternehmen, aktiver als „normale“ Mitarbeiter, aber auch aktiver als Manager.<sup>30</sup>

Eine detailliertere Untersuchung zur Persönlichkeit von Unternehmern liefern Rauch und Frese.<sup>31</sup> Sie bewerten verschiedene in Verbindung mit Unternehmertum diskutierte Persönlichkeitskonzepte, indem sie deren Zusammenhänge zu den Faktoren Unternehmensgründung und unternehmerischen Erfolg meta-analytisch untersuchen (Tabelle 1).

*Tabelle 1: Zusammenhang von Persönlichkeitsfaktoren mit Unternehmensgründung und unternehmerischem Erfolg nach Rauch/Frese: Person (wie Anm. 31).*

	Unternehmensgründung	Unternehmerischer Erfolg
Leistungsmotivation	.19	.23
Innovativität	.20	.20
Proaktive Persönlichkeit	(n.s.)	.20
Allgemeine Selbstwirksamkeit	.34	.21
Stresstoleranz	.09	.16
Bedürfnis nach Autonomie	.25	.13
Kontrollüberzeugungen	.16	.10
Risikobereitschaft	.09	.08

Anzahl der Studien:  $k = 5-31$ , Anzahl der Personen insgesamt in den verschiedenen Studien:  $N = 679 - 8698$ . Es werden die korrigierten Korrelationen zwischen der jeweiligen Persönlichkeitseigenschaft und der Unternehmensvariable dargestellt.

Rauch und Frese nehmen an, dass Unternehmer spezielle Aufgaben bewältigen müssen, um Erfolg zu haben. Diese Aufgaben können am ehesten von Personen gelöst werden, die die zu den Aufgaben passenden Persönlichkeitsfacetten besitzen. Unternehmensgründung und Unternehmenserfolg hängen daher mit einigen spezifischen Persönlichkeitsfaktoren zusammen, mit anderen jedoch nicht. Aufgrund dieser Überlegungen kam die in Tabelle 1 zusammengestellte Liste von Persönlichkeitsmerkmalen zustande, die von Rauch und Frese empirisch überprüft wurde. Dabei zeigte sich, dass nahezu sämtliche genannten Faktoren mit Unternehmensgründung und unternehmerischem Erfolg in Zusammenhang stehen (außer proaktive Persönlichkeit und Unternehmensgründung). Daneben fiel auf, dass nur diese Faktoren tatsächlich relativ robuste Korrelationen mit Unternehmens-

sion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Die Dimensionen sind weitverbreitet in psychologischer Forschung, weisen gute Gütekriterien auf und sind international/interkulturell relativ stabil.

<sup>30</sup> Andreas Utsch u. a.: Who Becomes a Small Scale Entrepreneur in a Post-socialist Environment. On the Differences between Entrepreneurs and Managers in East Germany. In: Journal of Small Business Management 37 (1999), S. 31-42.

<sup>31</sup> Andreas Rauch/Michael Frese: Let's Put the Person Back into Entrepreneurship Research. A Meta-Analysis on the Relationship between Business Owners' Personality Traits, Business Creation, and Success. In: European Journal of Work and Organizational Psychology 16 (2007), S. 353-385.

gründung und Unternehmenserfolg aufwiesen. Dagegen sind andere Persönlichkeitseigenschaften im Wesentlichen nicht mit Unternehmensgründung oder Unternehmenserfolg korreliert.<sup>32</sup>

Die von Vertretern makroökonomischer beziehungsweise netzwerktheoretischer Ansätze vertretene Annahme, wonach Unternehmertum nicht mit Persönlichkeit zusammenhängt, konnte so widerlegt werden. Die Ergebnisse wurden mittlerweile in einer zweiten Meta-Analyse von Zhao und Kollegen bestätigt.<sup>33</sup>

Weitere spezifische Ergebnisse lassen sich aus Tabelle 1 entnehmen: Leistungsmotivation hängt besonders stark mit unternehmerischem Erfolg zusammen, allgemeine Selbstwirksamkeit mit Unternehmensgründung. Selbstwirksamkeit beschreibt das Gefühl, Handlungen effektiv durchführen zu können. Es überrascht nicht, dass dies von besonderer Wichtigkeit für Unternehmensgründung ist. Gerade das Gefühl der selbstbestimmten Handlungsfähigkeit ist zentrales Motiv für eine Person, zum Unternehmer zu werden. Daneben enthält das Persönlichkeitsprofil erfolgreicher Unternehmer einen proaktiven Aspekt. Das heißt, Unternehmer sind langzeitorientiert und handeln, bevor sie von Anderen oder von den Gegebenheiten dazu gezwungen werden. Weiterhin sind sie innovativ, tolerant gegenüber Stress und haben ein hohes Bedürfnis nach Autonomie. Nicht zuletzt sind sie der Überzeugung, selbst für Erfolg und Misserfolg verantwortlich und nicht von anderen Personen abhängig zu sein.

Wie aus Tabelle 1 zu ersehen, ist die Risikobereitschaft als Persönlichkeitseigenschaft in dieser Untersuchung nicht signifikant mit Unternehmensgründung verbunden, jedoch mit unternehmerischem Erfolg.<sup>34</sup>

### *Fähigkeiten und Fertigkeiten*

Erfolgreiche Unternehmer haben noch weitere spezielle Voraussetzungen und Kenntnisse, die sie befähigen, Geschäftsgelegenheiten zu erkennen.<sup>35</sup> Dazu gehören eine passende Ausbildung, Expertenwissen, Erfahrung auf dem Gebiet und eine hohe Intelligenz.<sup>36</sup> Wollen Unternehmer Erfolg haben, dann müssen diese Voraussetzungen zum Unternehmensgegenstand passen. Sie helfen, die Umwelt

<sup>32</sup> Ebd.

<sup>33</sup> Hao Zhao/Scott E. Seibert/G. T. Lumpkin: The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions and Performance. A Meta-Analytic Review. In: JoM 36 (2010), S. 381–404.

<sup>34</sup> Rauch/Frese: Person (wie Anm. 31).

<sup>35</sup> Jay Barney/Mike Wright/David J. Ketchen, Jr.: The Resource-based View of the Firm. Ten Years after 1991. In: JoM 27 (2001), S. 625–641.

<sup>36</sup> Z. B. K. Anders Ericsson: The Influence of Experience and Deliberate Practice on the Development of Superior Expert Performance. In: ders. u. a. (Hg.): The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance. Cambridge 2007; Jens M. Unger u. a.: Deliberate Practice among South African Small Business Owners. Relationships with Education, Cognitive Ability, Knowledge, and Success. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology 82 (2009), S. 21–44; Gideon D. Markman/Robert A. Baron: Person-Entrepreneurship Fit. Why Some People Are More Successful as Entrepreneurs than Others. In: Human Resource Management Review 13 (2003), S. 281–302; Frese: Toward (wie Anm. 19).

zu bewerten und aus gewonnenen Informationen innovative Lösungen und Geschäftsgelegenheiten zu generieren.<sup>37</sup>

Unternehmen entstehen aus solchen Lösungen, wenn zusätzlich die Motivation besteht, unternehmerisch zu handeln.<sup>38</sup> Diese Motivation, sichtbare Geschäftsgelegenheiten unternehmerisch auszubeuten und dadurch aktiv die Umwelt zu verändern, bezeichnen wir im Folgenden als Eigeninitiative.<sup>39</sup> Eigeninitiative ist keine reine Persönlichkeitseigenschaft, sondern ein situativ verwendbares Handlungskonzept. Deshalb ist das Konzept von großem Interesse für die wissenschaftliche Forschung zu Erfolgsfaktoren von Unternehmern. In verschiedenen Studien zeigt sich, dass unternehmerischer Erfolg in hohem Maß von eigeninitiativ-aktivem unternehmerischen Handeln abhängt.<sup>40</sup>

## Aktives Handeln und unternehmerischer Erfolg

### *Ein Modell*

Im Folgenden wird das Modell der aktiven Handlungscharakteristiken beschrieben (Abbildung 1). Die zentrale Annahme ist, dass eigeninitiativ-aktive Handlungen, definiert als selbst-startend, proaktiv und Barrieren überwindend, wichtig für Unternehmertum und unternehmerischen Erfolg sind.<sup>41</sup> In diesen Handlungen besteht der wesentliche Unterschied zu bezahlten Managern: Unternehmer sind nicht vollständig durch die Arbeit in der von ihnen geschaffenen Organisation geprägt, setzen sich häufig über die normalen unternehmerischen Praktiken hinweg und beginnen dadurch Neues. Hingegen sind Manager typischerweise stark in die Organisation eingebunden und stellen deren Funktionieren sicher. Die eher

<sup>37</sup> Robert A. Baron: Cognition and Affect. Invaluable Tools for Answering “Why”, “How”, and “What”. Questions about Entrepreneurs and the Entrepreneurial Process. In: Maria Minniti (Hg.): Entrepreneurship. The Engine of Growth. Westport, CT 2007, S. 21–40; Scott Shane: Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. In: Organization Science 11 (2000), S. 448–469.

<sup>38</sup> N. F. Krueger, Jr.: What lies Beneath? The Experiential Essence of Entrepreneurial Thinking. In: Entrepreneurship Theory and Practice 31 (2007), S. 123–138; Unger u. a.: Deliberate (wie Anm. 36).

<sup>39</sup> Michael Frese u. a.: The Concept of Personal Initiative. Operationalization, Reliability and Validity of Two German Samples. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology 70 (1997), S. 139–161; Doris Fay/Michael Frese: The Concept of Personal Initiative. An Overview of Validity Studies. In: Human Performance 14 (2001), S. 97–124; Michael Frese/Doris Fay: Personal Initiative. An Active Performance Concept for Work in the 21st Century. In: Research in Organizational Behavior 23 (2001), S. 133–187; Sharon K. Parker/Uta K. Bindl/Karoline Strauss: Making Things Happen. A Model of Proactive Motivation. In: JoM 36 (2010), S. 827–856.

<sup>40</sup> Katharina Tornau/Michael Frese: Construct Clean-Up in Proactivity Research. A Meta-Analysis on the Nomological Net of Work-Related Proactivity Concepts and their Incremental Validities. In: Applied Psychology 62 (2013), S. 44–96; Sabine Koop/Tamara de Reu/Michael Frese: Sociodemographic Factors, Entrepreneurial Orientation, Personal Initiative, and Environmental Problems in Uganda. In: Success and Failure of Microbusiness Owners in Africa. A Psychological Approach. Westport, CT 2000, S. 55–76.

<sup>41</sup> Frese u. a.: Concept (wie Anm. 39); Frese/Fay: Initiative (wie Anm. 39).

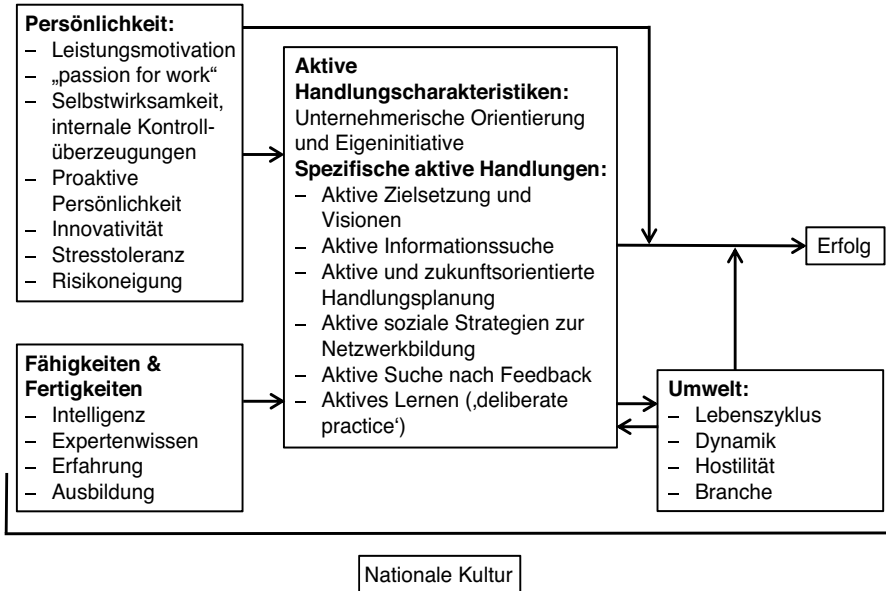


Abbildung 1: Das Modell der aktiven Handlungscharakteristiken und des unternehmerischen Erfolgs nach Frese: *Toward (wie Anm. 19), S. 459.*

organisatorischen Aufgaben eines Managers sind durch vorsichtiges Hinwegsetzen über bestehende Organisationsroutinen charakterisiert. Ein Unternehmer gründet oft gerade deswegen ein Unternehmen, weil er in solche Organisationsroutinen nicht mehr eingebunden sein und sich darüber hinwegsetzen möchte. Man denke an das Beispiel SAP: Die ehemaligen IBM-Mitarbeiter Claus Wellenreuther, Hans-Werner Hector, Klaus Tschira, Dietmar Hopp und Hasso Plattner gründeten die Firma „Systeme Anwendungen Produkte GbR“, weil sie ihre Ideen bei IBM nicht umsetzen konnten.

Aus diesem Grund ist aktives unternehmerisches Handeln im Sinne von Eigeninitiative eine wesentliche Voraussetzung für Unternehmertum. Das Modell sieht unternehmerische Orientierung und Eigeninitiative als (situativ gebrauchte) Persönlichkeitsfaktoren an, die zu außergewöhnlichen unternehmerischen Leistungen führen.

### *Unternehmerische Orientierung*

Unternehmerische Orientierung ist ein Konzept, das versucht, das Schumpeter'sche Bild des Unternehmers in ein empirisch überprüfbares Konstrukt zu übersetzen. Nach Schumpeter produzieren Unternehmer kreative Zerstörung. Das bedeutet, dass sie einerseits innovative neue Lösungen bereitstellen, andererseits damit ag-

gressiv auf Märkten auftreten. Dieses Verhalten ist wiederum proaktiv (und damit auch eigeninitiativ), risikobehaftet und verlangt vom Unternehmer einen hohen Grad an Autonomie.<sup>42</sup> Wenn man nun diese fünf Aspekte<sup>43</sup> zusammennimmt (wobei vor allem Innovativität und Proaktivität gemessen wurden), dann zeigt sich in einer Meta-Analyse ein deutlicher Zusammenhang mit dem Erfolg von Unternehmen ( $r=.19$ ).<sup>44</sup> Dieser Zusammenhang zeigt sich in der Hightech Branche stärker als in anderen Branchen, und in Asien stärker als in Europa oder den USA. Unternehmerische Orientierung mit den benannten Aspekten ist demnach wichtig für den unternehmerischen Erfolg. Es bestätigt sich, dass unternehmerisches Auftreten auf einem Markt positiv für den Erfolg des Unternehmens ist.

Ein genauerer Blick auf die angedeuteten kulturellen Unterschiede zeigt, dass unternehmerische Orientierung in China und in Deutschland ungefähr gleich wichtig ist (Grafik 1). Unternehmer, die sich selbst als hoch erfolgreich einstufen, zeigen zu 35 % (Deutschland) beziehungsweise 33 % (China) eine hohe unternehmerische Orientierung, während nur 5 % beziehungsweise 8 % der wenig erfolgreichen Unternehmer diese angeben. Das Merkmal „unternehmerische Orientierung“ differenziert somit gut zwischen erfolgreichen und wenig erfolgreichen Unternehmern. Fragt man jedoch nach den Entscheidungen, die Unternehmer treffen, so schätzen chinesische Unternehmer ihre Entscheidungen als wesentlich risikoreicher, proaktiver und innovativer ein als deutsche Unternehmer (Grafik 2). Es scheint also in diesem Zusammenhang vermittelnde Faktoren zu geben, die bestimmen, inwieweit unternehmerische Orientierung zu innovativen, risikoreichen und proaktiven unternehmerischen Entscheidungen führt.

### *Eigeninitiative*

Die Erkenntnisse zu aktivem Handeln und unternehmerischem Erfolg sind stark durch Überlegungen und Forschungen zur Eigeninitiative bestimmt. Eigeninitiatives Handeln beschreiben wir als selbst startend, proaktiv und Hindernisse auf dem Weg zum Ziel überwindend.<sup>45</sup> Dadurch verändern eigeninitiativ handelnde Personen ihre Umwelt.<sup>46</sup> Im Gegensatz dazu ist das reaktive Verhalten zu sehen:

<sup>42</sup> G. T. Lumpkin/Claudia C. Cogliser/Dawn R. Schneider: Understanding and Measuring Autonomy. An Entrepreneurial Orientation Perspective. In: *Entrepreneurship. Theory and Practice* 33 (2009), S. 47–69; G. T. Lumpkin/Gregory G. Dess: Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. In: *AMR* 21 (1996), S. 135–172.

<sup>43</sup> Das sind Innovativität, Proaktivität, Aggressivität im Wettbewerb, Eingehen von Risiken und Autonomie.

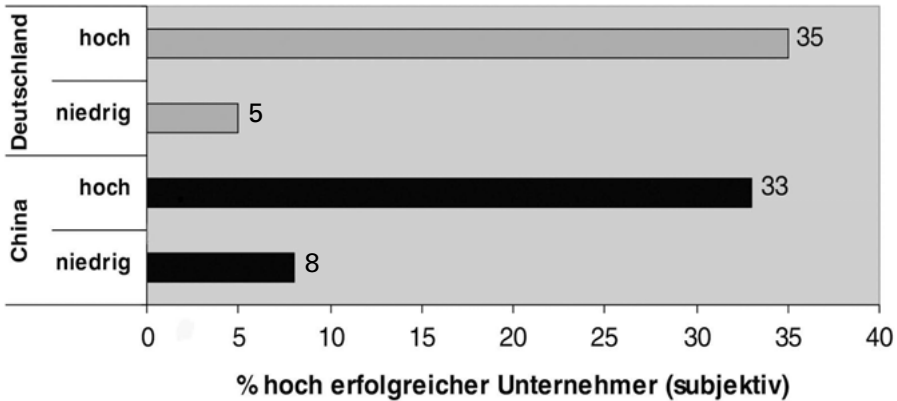
<sup>44</sup> Andreas Rauch u. a.: Entrepreneurial Orientation and Business Performance. An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. In: *Entrepreneurship. Theory and Practice* 33 (2009), S. 761–787.

<sup>45</sup> Frese/Fay: Initiative (wie Anm. 39).

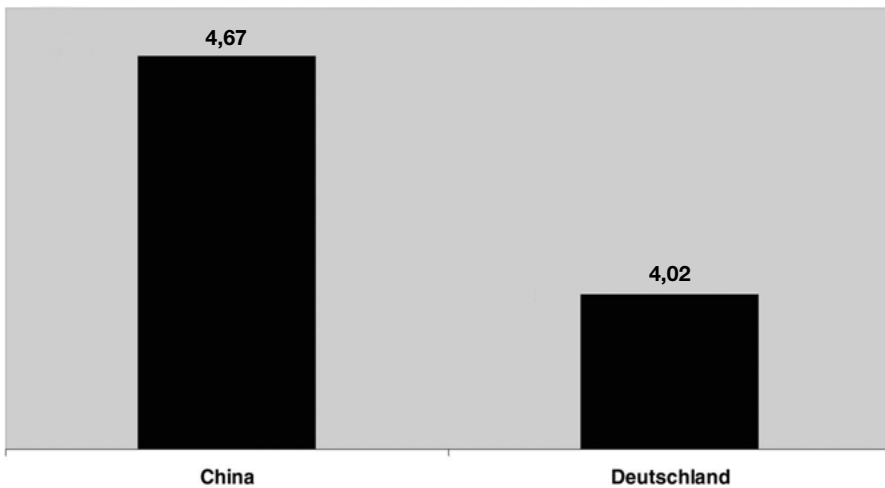
<sup>46</sup> Uta K. Bindl/Sharon K. Parker: Proactive Work Behavior. Forward-thinking and Change-oriented Action in Organizations. In: Sheldon Zedeck (Hg.): *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Bd. 2: Selecting and Developing Members for the Organization. Washington, DC 2011, S. 567–598; Parker/Bindl/Strauss: Making (wie Anm. 39).



## Unternehmerische Orientierung



Grafik 1: Unternehmerische Orientierung und Erfolg: Ein Vergleich deutscher und chinesischer Unternehmen.



Grafik 2: Wie innovativ, risikoreich und proaktiv sind Entscheidungen, die Sie treffen? Ein Vergleich deutscher und chinesischer Unternehmen (1= sehr gering bis 6= sehr hoch).

Personen tun nur das, was ihnen aufgetragen wird, sie orientieren sich ausschließlich an der Gegenwart und hören auf zu handeln, sobald Schwierigkeiten auftauchen. Dieses Handeln beeinflusst die Umwelt wenig.

Selbst startendes Handeln hingegen beinhaltet häufig eine Abkehr vom Normalen oder Offensichtlichen und geht mit einer starken Innovationsorientierung einher.<sup>47</sup> Würde zum Beispiel ein Manager eine Idee nur aufgreifen, weil diese von

<sup>47</sup> Frese/Fay: Initiative (wie Anm. 39).

den meisten anderen Managern auch schon durchgeführt wurde, dann handelte es sich trotz der Innovation, die hier angeschoben wird, nicht um eigeninitiatives, selbst startendes Verhalten.

Proaktivität im Handeln zeigt sich, wenn über in der Zukunft auftretende Probleme oder Geschäftsgelegenheiten nachgedacht wird und man sich schon im Voraus darauf vorbereitet. Schließlich werden sowohl innere als auch äußere Barrieren auf dem Weg zum Ziel überwunden. Innere Barrieren können eigene Ängste und Frustrationen sein; äußere Barrieren bestehen darin, dass relevante Personen mit Veränderungsprozessen nicht einverstanden sind – insbesondere wenn diese nicht in Mode sind – und diese Personen überzeugt werden müssen.<sup>48</sup>

Meta-analytisch zeigen sich signifikante Korrelationen von Eigeninitiative mit Innovation sowie mit erbrachter Leistung, wenn diese objektiv (zum Beispiel Bewertung durch vorgesetzte Führungskräfte) und auch wenn sie subjektiv (Selbsteinschätzung) gemessen wird.<sup>49</sup>

Es gibt gelegentlich Missverständnisse bezüglich eigeninitiativem Verhalten im Zusammenhang mit Unternehmertum. Man könnte der Meinung sein, dass auch überaktives „einfach nur viel tun“ Eigeninitiative konstituiert. In diesem Fall wird aber lediglich mehr physische Aktivität gezeigt und dies ist gerade nicht eigeninitiativ. Eigeninitiative beinhaltet vielmehr eine hohe Effizienz und zielgerichtetes Handeln.<sup>50</sup>

Ein zweites Missverständnis bezieht sich auf den Zusammenhang zwischen Eigeninitiative und Persönlichkeit: Ist das Zeigen von Eigeninitiative bereits eine Persönlichkeitseigenschaft? Natürlich spielt Persönlichkeit eine Rolle, es gibt beispielsweise empirische Zusammenhänge zwischen Eigeninitiative und den „Big Five“-Persönlichkeitsdimensionen „Extraversion“ und „Gewissenhaftigkeit“. Gleichzeitig ist Eigeninitiative aber eine Charakteristik der Handlung, die eine Person durchführt, und diese kann man im Gegensatz zu den Persönlichkeitscharakteristiken verändern. Eigeninitiatives Handeln ist ein Schlüssel für den Erfolg von Unternehmen und ist veränderbar.

Das dritte Missverständnis besteht darin, dass man Eigeninitiative mit intrinsischer Motivation gleichsetzt. Intrinsische Motivation ist definiert als in der Handlung selbst liegende Motivation. Sie ist von Eigeninitiative zu unterscheiden, da eigeninitiatives Handeln nicht intrinsisch motiviert sein muss, sondern zum Beispiel via Geld oder andere extrinsische (außerhalb der Person liegende) Motivatoren bedingt werden kann. Dieser Unterschied ist wesentlich für das Handeln als Unternehmer, da zahlreiche Tätigkeiten nicht wegen ihrer intrinsischen Qualität ausgeübt werden, sondern weil sie langfristig zu positiven Ergebnissen für das Unternehmen führen.

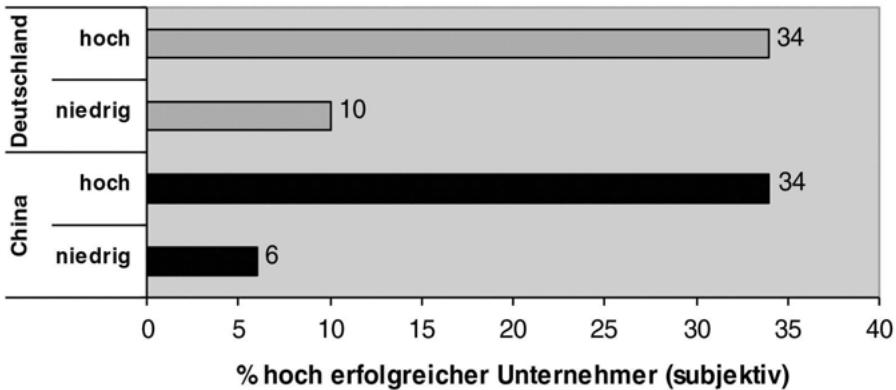
Eigeninitiatives Handeln hat Auswirkungen auf unternehmerischen Erfolg. In einer Meta-Analyse von Tornau und Frese finden sich deutliche Zusammenhänge

<sup>48</sup> Ebd.; Frese u. a.: Concept (wie Anm. 39).

<sup>49</sup> Tornau/Frese: Proactivity (wie Anm. 40).

<sup>50</sup> Frese/Fay: Initiative (wie Anm. 39); Frese: Toward (wie Anm. 19).

## Eigeninitiative



Grafik 3: Unterschiede in der Eigeninitiative zwischen hoch und niedrig erfolgreichen Unternehmern in Deutschland und China.

von Eigeninitiative mit individueller Leistungsfähigkeit.<sup>51</sup> Bezogen auf die unternehmerische Leistungsfähigkeit finden sich auch deutliche Zusammenhänge zwischen Eigeninitiative und unternehmerischem Erfolg in verschiedenen afrikanischen Ländern<sup>52</sup> und im Vergleich zwischen Deutschland und China (Grafik 3).

Besonders interessant sind in diesem Zusammenhang Daten, die sich nicht nur direkt auf den Unternehmer beziehen, sondern zusätzlich auf die Unternehmenskultur. Baer und Frese haben festgestellt, dass Mitarbeiter speziell dann einen hohen Grad an Eigeninitiative bei der Arbeit zeigen, wenn dies im Unternehmen vorgelebt und unterstützt wird. Von besonderer Bedeutung ist, ob sich Eigeninitiative als Facette der Unternehmenskultur manifestiert, denn Eigeninitiative fördernde Unternehmenskultur führt zu unternehmerischem Erfolg. Festzuhalten ist zusätzlich, dass Eigeninitiative fördernde Unternehmenskultur dann von besonderer Bedeutung war, wenn Veränderungen in den Betrieben anstanden.<sup>53</sup>

Produktivitätssteigernde Maßnahmen werden zunehmend als Standard in Betrieben eingeführt. Beispiele sind „Business Process Re-Engineering“, „Total Quality Management“ (TQM), „Lean Produktion“, „Simultaneous Engineering“ oder „Just-In-Time Produktion“. Bei der Implementierung von Organisationsveränderungsmaßnahmen wird von Mitarbeitern verlangt, Probleme festzustellen und

<sup>51</sup> Tornau/Frese: Proactivity (wie Anm. 40).

<sup>52</sup> Glaub u. a.: Intervention (wie Anm. 1); Koop/de Reu/Frese: Sociodemographic (wie Anm. 40); Michael Frese u. a.: Business Owners' Action Planning and Its Relationship to Business Success in Three African Countries. In: Journal of Applied Psychology 92 (2007), S. 1481-1498.

<sup>53</sup> Markus Baer/Michael Frese: Innovation Is Not Enough. Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance. In: Journal of Organizational Behavior 24 (2003) S. 45-68.

diese proaktiv zu lösen. Hierfür ist eigeninitiatives Handeln notwendig, aber auch ein Umfeld, das Eigeninitiative unterstützt.<sup>54</sup> Baer und Frese fanden nur in den Unternehmen einen positiven Zusammenhang zwischen einer Einführung produktivitätssteigernder Maßnahmen und dem Unternehmenserfolg, die eine die Eigeninitiative der Mitarbeiter fördernde Unternehmenskultur aufwiesen. Im Gegensatz dazu fanden sich in Unternehmen mit wenig Eigeninitiative fördernder Unternehmenskultur sogar negative Zusammenhänge zwischen dem Ausmaß der eingeführten produktivitätssteigernden Maßnahmen und der Profitabilität der Firma.<sup>55</sup> Mit anderen Worten: Die Eigeninitiative fördernde Unternehmenskultur eines Betriebes entscheidet darüber, ob Veränderungsprozesse, die mit produktivitätssteigernden Maßnahmen zusammenhängen, die Profitabilität tatsächlich steigern oder nicht. Auch in einer Studie von Staw und Epstein ließen sich keine direkten signifikanten Effekte zwischen der Implementierung von TQM-Praktiken und dem Erfolg der Unternehmen finden, jedoch solche zwischen der Einführung von TQM und der Attraktivität der Firma auf dem Arbeitsmarkt sowie der Entlohnung der Vorstände.<sup>56</sup>

Nachdem wir nun dargestellt haben, dass eigeninitiativ-unternehmerisches Handeln eine wesentliche Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg hat, wollen wir im nächsten Abschnitt genauer darauf eingehen, wie solche aktiven Handlungen aussehen können. Wir zeigen, dass die aktiven Handlungen der vermittelnde Faktor zwischen Persönlichkeit, Humankapital und dem unternehmerischen Erfolg sind. Wir orientieren uns dabei an der Handlungssequenz nach Frese und Zapf, die eine Handlung als eine Abfolge von Zielsetzung, Informationssuche, Handlungsplanung, Durchführung der Handlung und deren Überwachung sowie dem Sammeln von Rückmeldungen zu der Handlung beschreibt. Diese Schritte müssen nicht notwendigerweise in der besagten Reihenfolge ablaufen. Für aktive Handlungen sind sie jedoch alle notwendig.<sup>57</sup> Wir gehen nun die Schritte der Handlungssequenz durch und zeigen, wie Eigeninitiative bei jedem Schritt positiv wirkt.

<sup>54</sup> Sharon K. Parker/Mark A. Griffin: Understanding Active Psychological States. Embedding Engagement in a Wider Nomological Net and Closer Attention to Performance. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20 (2011), S. 60–67; Parker/Bindl/Strauss: Making (wie Anm. 39).

<sup>55</sup> Baer/Frese: Innovation (wie Anm. 53).

<sup>56</sup> Barry M. Staw/Lisa D. Epstein: What Bandwagons Bring. Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay. In: *ASQ* 45 (2000), S 523–556.

<sup>57</sup> Michael Frese/Dieter Zapf: Action as the Core of Work Psychology. A German Approach. In: Harry Charalambos Triandis/Marvin D. Dunnette/Leaetta M. Hough (Hg.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Bd. 4. Palo Alto, CA <sup>2</sup>1994, S. 271–340.

*Eigeninitiative und Handlungssequenz*

Die Art der Zielsetzung – als Ausgangspunkt einer Handlung – hat einen Einfluss auf unternehmerischen Erfolg. Ziele sind wichtige Motivatoren und stehen am Anfang einer Handlungssequenz. In einer Untersuchung stellten Baum, Locke und Kirkpatrick fest, dass Ziele, die den Wachstumsgedanken in sich tragen, sowie Ziele, die klar, kurz, überzeugend und begeisternd sind, acht Jahre später einen positiven Effekt auf den Erfolg aufzeigen. Zusätzlich kann die Wirkung der Ziele verstärkt werden, indem sie gut kommuniziert werden.<sup>58</sup>

Anschließend werden Informationen über die Ziele und mögliche Wege der Zielerreichung gesammelt. Unternehmer konkretisieren so ihre Ziele und finden passende Geschäftsgelegenheiten. Es zeigt sich, dass die Informationssuche besonders gut funktioniert, wenn sie zugleich kreativ und aktiv ist. In einer Untersuchung an südafrikanischen Unternehmern wurde deutlich, dass sich auf diese Art und Weise entdeckte Geschäftsgelegenheiten positiv auf den Erfolg der Unternehmen auswirken. Die erfolgreichen Unternehmen wiesen einen höheren Innovationsgrad auf.<sup>59</sup> Auch in westlichen Ländern spielt die aktive Suche nach Informationen über Geschäftsgelegenheiten eine wesentliche Rolle. So haben Unternehmer, die in die „Hall of Fame“ für Unternehmer der Region Chicago aufgenommen wurden, die Informationen, die sie zum Aufbau ihres Unternehmens bewogen, eher nicht aus öffentlich leicht verfügbaren Quellen erhalten. Stattdessen suchten diese Unternehmer aktiv nach einzigartigen Quellen.<sup>60</sup>

Um die aus Zielen und Information destillierten Geschäftsgelegenheiten ausbeuten zu können, müssen Handlungspläne geschmiedet werden. Es zeigt sich, dass aktives Planen, das heißt informelles Durchspielen und Probehandlungen (nicht im Sinne eines starren Businessplans), sich positiv auf das erreichte Ergebnis auswirkt.<sup>61</sup> Die erfolgreichen informellen Pläne zeichnen sich generell durch ihre Detailliertheit und Proaktivität aus. Detailliertheit bedeutet, dass viele nötige Handlungen bedacht werden, einschließlich eines Back-up-Plans für den Fall, dass die erste Handlung nicht zum gewünschten Erfolg führt. Proaktivität der Pläne bedeutet, dass diese ein Nachdenken über Langzeitfolgen und eine große Antizipations-Weite aufweisen. Ob viel oder wenig detailliert und proaktiv geplant wird, hängt sowohl von der Motivation als auch von kognitiven Ressourcen, insbesondere von schulischer Ausbildung und Intelligenz, ab. Weiterhin scheint es positive wie negative Aufschaukelungsprozesse zu geben: Wird detailliert und proaktiv geplant, sind Unternehmen erfolgreicher, was wiederum noch mehr Planung nach sich zieht. Dagegen führt wenig und reaktive Planung zu ers-

<sup>58</sup> J. Robert Baum/Edwin A. Locke/Shelley A. Kirkpatrick: A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms. In: *Journal of Applied Psychology* 83 (1998), S. 43-54.

<sup>59</sup> Michael M. Gielnik: Opportunity Identification and Exploitation. Psychological Factors for Start-up and Success in Entrepreneurship. Dissertation. Lüneburg 2010.

<sup>60</sup> Baron: Cognition (wie Anm. 37).

<sup>61</sup> Frese u. a.: Business (wie Anm. 52).

ten Unternehmensverlusten. Je stärker nun das Gefühl wird, vor einem Abgrund zu stehen und in einer Krise zu stecken, umso reaktiver werden die Herangehensweisen.<sup>62</sup>

Neben dem Effekt von informellem Planen wurde der Effekt von formalem Planen im Sinne eines Businessplans auf den Erfolg von kleineren Unternehmen lange kontrovers diskutiert.<sup>63</sup> Dieser Plan wird häufig von Beratern (mit-)verfasst und dient zunächst dazu, potenzielle Geldgeber von einer Unternehmensidee zu überzeugen. Er ist somit wenig handlungsorientiert. Neuere Meta-Analysen weisen darauf hin, dass die Situation des Unternehmens, zum Beispiel ob es gerade neu aufgebaut wird, oder ob es bereits länger am Markt besteht, einen Einfluss auf die Effektivität solch formalen Planens hat, aber auch die nationale kulturelle Umgebung eines Unternehmens.<sup>64</sup> Frese geht davon aus, dass die Art der Entstehung des Businessplans ein besserer Prädiktor für den Erfolg eines Unternehmens ist als der Plan selbst.<sup>65</sup>

Proaktive Strategien kann man nicht nur für unternehmerische Planung einsetzen, sondern auch in der Netzwerkbildung.<sup>66</sup> Inwieweit Netzwerke zu Erfolg führen, hängt wesentlich von der Umwelt eines Unternehmens ab. Ein Beispiel ist die Vergabe öffentlicher Aufträge: Werden solche Aufträge in einem nachvollziehbaren, offenen Verfahren vergeben, dann ist der Aufbau und die Pflege von Netzwerken weniger wichtig, als wenn Korruption als zulässig angesehen wird. Netzwerkbildung sollte demnach unter anderem in China wichtiger sein als in Deutschland.<sup>67</sup> Interessanterweise ist es tatsächlich so, dass in China unternehmerischer Erfolg von Netzwerken mit offiziellen Stellen abhängt, insbesondere in ländlichen Regionen.<sup>68</sup> Aktives „Netzwerken“ ist aber auch in Deutschland wichtig für Erfolg. Fragt man zum Beispiel Unternehmer, wie viele Personen sie kennen, die ihnen kurzfristig 2 500 Euro leihen würden, so zeigt sich, dass erfolgreichere Unternehmer mehr solche Personen kennen (wobei hier wiederum der Erfolg der Unternehmer eine Rolle spielen könnte: Nicht erfolgreichen Unternehmern vertraut man ungern Geld an). Auch dieser Zusammenhang ist in China stärker als in Deutschland.

<sup>62</sup> Die Studie wurde in drei verschiedenen afrikanischen Ländern durchgeführt, in Namibia, Südafrika und Simbabwe; Frese u. a.: *Business* (wie Anm. 52).

<sup>63</sup> Z. B. in Charles B. Schwenk/Charles B. Shrader: *Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms. A Meta-analysis*. In: *Entrepreneurship. Theory and Practice* 17 (1993), S. 53–64.

<sup>64</sup> Jan Brinckmann/Dietmar Grichnik/Diana Kapsa: *Should Entrepreneurs Plan or Just Storm the Castle? A Meta-analysis on Contextual Factors Impacting the Business Planning–performance Relationship in Small Firms*. In: *Journal of Business Venturing* 25 (2010), S. 24–40.

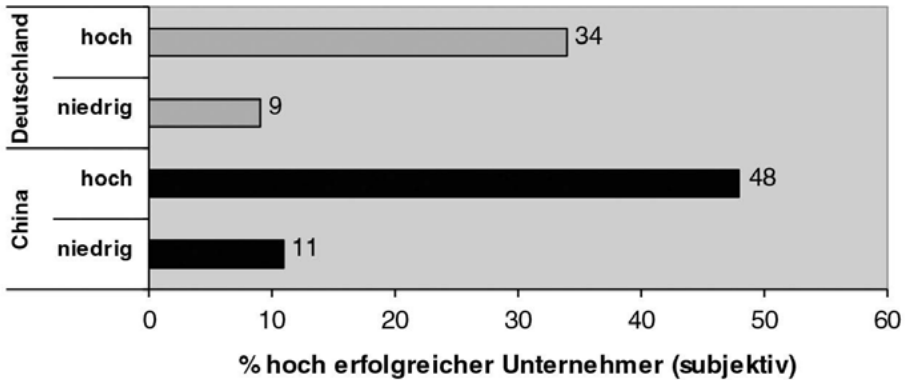
<sup>65</sup> Frese: *Toward* (wie Anm. 19).

<sup>66</sup> Z. B. beschrieben in der bereits genannten Studie zur Entwicklung der bäuerlichen Siedler in Sri Lanka von Kodithuwakku/Rosa: *Process* (wie Anm. 23).

<sup>67</sup> Xiang-yang Zhao/Michael Frese/Angelo Giardini: *Business Owners' Network Size and Business Growth in China. The Role of Comprehensive Social Competency*. In: *Entrepreneurship & Regional Development* 22 (2010), S. 675–705.

<sup>68</sup> Ebd.

## Fehlerorientierung



Grafik 4: Zusammenhang zwischen Fehlerorientierung, das heißt offenem und positivem Umgang mit Fehlern, und dem Erfolg von Unternehmern in Deutschland und in China.

Während und nach Abschluss einer zielgerichteten unternehmerischen Handlung ist die aktive Suche nach Feedback über die Zielerreichung von Bedeutung für unternehmerischen Erfolg. Die Suche nach Feedback wird in Unternehmen häufig vernachlässigt. Es besteht immer die Gefahr von negativem, eventuell selbstwertgefährdendem Feedback. Personen und Unternehmen, die aktiv Feedback von relevanten Personen einholen, die auch mit Fehlern besser umgehen können und deshalb aktiv nach ihnen suchen, sind um einiges erfolgreicher.<sup>69</sup> Dies trifft für Deutschland zu, aber insbesondere auch für China (siehe Grafik 4).

Ähnliche Effekte finden sich auch bezogen auf Aktivitäten zum Erlernen neuer Fähigkeiten und zur Weiterentwicklung von Unternehmen. Aktive Auseinandersetzung mit einem neuen Thema und aktive Suche nach Wissensquellen (sei es via Coaching, Unternehmensberatung etc.) hängen mit der späteren Leistungsfähigkeit zusammen. Wir nennen dieses Verhalten „deliberate practice“.<sup>70</sup> Fragt man Unternehmer, so nennen sie verschiedene Verhaltensweisen, die als „deliberate practices“ gelten können: Sie laufen durch ihr Geschäft und versuchen, sich in die Lage ihrer Kunden hineinzusetzen oder einen Kaufprozess aus Sicht der Kunden mental durchzuspielen. Sie bitten Kunden um Rückmeldung oder qualifizieren sich weiter. All diese Dinge steigern das Wissen, das ein Unternehmer über sein Unternehmen besitzt. In China (aber auch in Deutschland) hat dies Auswir-

<sup>69</sup> Nina Keith/Michael Frese: Self-Regulation in Error Management Training. Emotion Control and Metacognition as Mediators of Performance Effects. In: Journal of Applied Psychology 90 (2005), S. 677–691; Nina Keith/Michael Frese: Effectiveness of Error Management Training. A Meta-analysis. In: Journal of Applied Psychology 93 (2008), S. 59–69; Cathy van Dyck u. a.: Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance. A Two-Study Replication. In: Journal of Applied Psychology 90 (2005), S. 1228–1240.

<sup>70</sup> Ericsson: Influence (wie Anm. 36).

kungen auf den Erfolg von Unternehmen. Insbesondere dieser Punkt ist von den Faktoren „Intelligenz“ und „Ausbildung“ beeinflusst. Allerdings müssen auch hoch intelligente Unternehmer die richtige Einstellung zu „deliberate practice“ haben, um ihr Wissen stetig zu erweitern und um kontinuierlich Verbesserungen vornehmen zu können.<sup>71</sup>

Wir haben nun die verschiedenen Teile des Modells der aktiven Handlungscharakteristiken und des unternehmerischen Erfolgs dargestellt. Die aktiven Handlungscharakteristiken weisen starke und gut begründete Zusammenhänge zu unternehmerischem Erfolg in verschiedenen Umwelten auf. Es sind tatsächlich die aktiven Handlungen, ausgelöst durch Eigeninitiative, die Unternehmer zu erfolgreichen Unternehmern machen. Es gab jedoch bis vor kurzem keine Studie, in der tatsächlich die Kausalität dieser Effekte bestätigt werden konnte. Diesen Nachweis, dass die Eigeninitiative zu unternehmerischem Erfolg führt und nicht umgekehrt erfolgreiche Unternehmer mehr Eigeninitiative entwickeln, wollen wir im Folgenden erbringen.<sup>72</sup>

### Trainings zur Erhöhung der Eigeninitiative

Schwierigkeiten bei Nachweisen zur Kausalität von Zusammenhängen sind kein alleiniges Problem der oben genannten Forschung zu Eigeninitiative und aktiven Handlungscharakteristiken. Forschung ist häufig auf das Aufstellen von Zusammenhangshypothesen beschränkt. Die notwendige empirische Prüfung der Kausalität kann einerseits mittels Langzeituntersuchungen stattfinden (einige der oben genannten Studien machen dies bereits). Eine zweite Möglichkeit stellt die experimentelle Manipulation der unabhängigen Variable (hier: Eigeninitiative) sowie die Beobachtung der Auswirkungen der Manipulation auf abhängige Variablen (hier: Erfolg) dar. Nachdem oben genannte aktive Handlungscharakteristiken tatsächlich zu Erfolg führten, haben wir uns entschieden, dies im Rahmen von Trainingsstudien zu überprüfen. Ziel war es, durch gezielt gestaltete Interventionen die Eigeninitiative von Unternehmern zu erhöhen und anschließend Effekte auf den Erfolg der Unternehmen im Vergleich zu einer Kontrollgruppe festzustellen (Abbildung 2).<sup>73</sup>

Das angenommene Modell: Training erhöht die Eigeninitiative der Unternehmer, was wiederum den unternehmerischen Erfolg erhöht. Man ging davon aus, dass es neben diesem indirekten Effekt keine direkten Effekte von Training auf Erfolg gibt.<sup>74</sup>

<sup>71</sup> Unger u. a.: Deliberate (wie Anm. 36).

<sup>72</sup> Glaub u. a.: Intervention (wie Anm. 1); Parker/Bindl/Strauss: Making (wie Anm. 39).

<sup>73</sup> Glaub u. a.: Intervention (wie Anm. 1).

<sup>74</sup> Ebd.; Christian Friedrich u. a.: Does Training Improve the Business Performance of Small-scale Entrepreneurs? An Evaluative Study. In: *Industry and Higher Education* 20 (2006), S. 75–84.



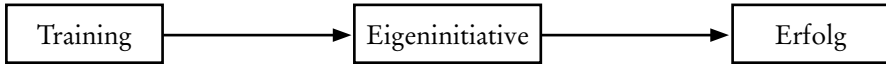


Abbildung 2: Erwartete Effekte eines Trainings in Eigeninitiative auf den Erfolg von Unternehmen.

Anknüpfend an die oben genannten Ergebnisse wurde der Aufbau von aktivem Wissen über eigeninitiatives, unternehmerisches und zielorientiertes Handeln mit all seinen praktischen Umsetzungen trainiert.<sup>75</sup> Infolge der Intervention sollen aktive Handlungen in der Untersuchungsgruppe zunehmen, welche sich wiederum langfristig positiv auf den Erfolg der Unternehmen auswirken.

Das Trainingsprogramm wurde als Handlungstraining durchgeführt. Das heißt, nicht abstraktes Wissen wird trainiert, sondern operationales Wissen, das aktiv bereits im Training angewandt wird und folglich leichter auf den Unternehmensalltag übertragen werden kann. Dazu werden Faustregeln erlernt und angewendet. Durch den wiederkehrenden Vergleich zwischen der aktuellen Situation, in der sich ein Unternehmer befindet, und einer besseren und durch Anwendung der Trainingsinhalte erreichbaren neuen Situation soll eine hohe Transfermotivation aufgebaut werden.<sup>76</sup> Insgesamt vermittelt das Training eine größere Selbstwirksamkeit für unternehmerisches Handeln durch Eigeninitiative sowie eine hohe Eigenverantwortlichkeit: Als eigeninitiativer Unternehmer übernimmt man selbst die Verantwortung, handelt aktiv und wenn irgendetwas misslungen ist, sucht man selbst nach den Fehlern und verbessert diese. Eigenverantwortlichkeit wird häufig als Schritt zu mehr Prosperität von Wirtschaftsregionen sowie in Entwicklungsländern als wichtiger Schritt zur Bekämpfung von Armut und Hunger angesehen.<sup>77</sup>

Untersuchungen mit Unternehmern in Kampala/Uganda, in Südafrika und in Deutschland zeigen, dass durch das Training in der Tat Eigeninitiative erhöht werden kann und dies für den besseren Unternehmenserfolg der trainierten Unternehmen verantwortlich ist. Unternehmenserfolg bezieht sich auf die Anzahl der Mitarbeiter (Uganda, Deutschland) und auf den Warenabsatz (Südafrika).

Bezogen auf die Anzahl der Mitarbeiter zeigen die Studien in Uganda und Deutschland einen Zuwachs von ca. zwei Mitarbeitern in den Unternehmen, in denen die Trainings durchgeführt wurden, verglichen mit der Kontrollgruppe.<sup>78</sup> In Uganda wurde dieser Zuwachs bereits nach einem Jahr erreicht, in Deutschland nach zwei Jahren. Bezogen auf den Umsatz zeigt sich in Südafrika ein Zuwachs von ca. 50 % in der Trainingsgruppe verglichen mit der Kontrollgruppe.<sup>79</sup>

<sup>75</sup> Frese/Fay: Initiative (wie Anm. 39); Frese/Zapf: Action (wie Anm. 57).

<sup>76</sup> Die verschiedenen Komponenten des Handlungstrainings werden detailliert erläutert in Michael Frese/Susanne Beimel/Sandra Schoenborn: Action Training for Charismatic Leadership. Two Evaluations of Studies of a Commercial Training Module on Inspirational Communication of a Vision. In: *Personnel Psychology* 56 (2003), S. 671–697.

<sup>77</sup> Abhijit V. Banerjee/Esther Duflo: *Poor Economics. A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty*. New York 2011.

<sup>78</sup> Glaub u. a.: Intervention (wie Anm. 1).

<sup>79</sup> Friedrich u. a.: Training (wie Anm. 74).

## Diskussion

Insgesamt haben wir Forschungsaktivitäten der Arbeitsgruppe von Professor Frese der letzten 15 Jahre beschrieben. Die Ergebnisse zeigen die große Bedeutung des Konzepts „Eigeninitiative“ für die Erklärung unternehmerischer Aktivität. Sie stehen damit in Umfang und Stringenz in einer Reihe mit Untersuchungen von David C. McClelland zur Leistungsmotivation, mit denen schon einmal die Wichtigkeit psychologischer Faktoren für unternehmerischen Erfolg festgestellt wurde.<sup>80</sup> Dabei verwenden die beschriebenen Untersuchungen moderne Methoden und arbeiten in experimentellen Studien mit randomisierten Kontrollgruppendesigns, die allgemein als wesentlich für die kausale Interpretation von Zusammenhängen angesehen werden.

Wir haben festgestellt, dass Personen, die ein Unternehmen gründen und damit Erfolg haben, eine zentrale Eigenschaft teilen: auf Umweltgegebenheiten eigeninitiativ zu reagieren und aktiv zu handeln. Dies geschieht in der Gewissheit, Hindernisse auf dem Weg zum Ziel aus dem Weg räumen zu können.

Wir haben weiterhin nachgewiesen, dass es möglich ist, dieses Verhalten zu erlernen, und so den Erfolg von Unternehmen zu verbessern. Man könnte sich überlegen, was passieren würde, wenn tatsächlich und großflächig Eigeninitiative trainiert würde, so wie wir es in kleinem Umfang getan haben. In Deutschland gibt es etwa 2 bis 3 Millionen Kleinunternehmen. Wenn nur 10 % davon an einem Training teilnehmen und, wie in unseren Untersuchungen nachgewiesen, im Durchschnitt ca. zwei zusätzliche Mitarbeiter einstellen würden, könnte man auf diese Art und Weise eine Verringerung der Arbeitslosigkeit von mindestens 400 000 Personen erreichen (bei Kosten von ca. 1 000 Euro pro Arbeitslosen). Wir halten dies selbst für eine theoretische Option. Wir gehen aber durchaus davon aus, dass unser Trainingsmodell ein sinnvolles Element zur Entwicklung unternehmerischer Kompetenz und zur Reduktion von Arbeitslosigkeit sein kann. Bezogen auf Entwicklungsländer schätzen wir die Wichtigkeit eigeninitiativer Unternehmer zur Bekämpfung von Armut und Arbeitslosigkeit – und damit auch den Wert unserer Intervention – als noch größer ein.

## Abstract

Which factors contribute to entrepreneurs' success or, respectively, to their failure? It is this article's goal to answer this question. To this end the author refers to psychological research that deals with entrepreneurship, emphasizing the results of action taken actively by entrepreneurs. As will be demonstrated, active action contributes to a company's success; it is especially action taken on one's own initiative – as defined as self-starting, proactive and overcoming obstacles – that is

<sup>80</sup> David Clarence McClelland: *Human Motivation*. Cambridge 1987; David C. McClelland/David G. Winter: *Motivating Economic Achievement*. New York 1969.

the successful entrepreneur's mark. It is concerning these issues that we present a number of studies. In addition we scrutinize studies on training to demonstrate that action taken autonomously does not only serve to identify successful entrepreneurs, but also that an entrepreneur, who formerly showed little initiative, can increase his success by means of intervention from the outside. It is against this background that we discuss possibilities to transfer this knowledge into programs to promote entrepreneurial success in developing countries and underdeveloped regions.



*Jürgen Kocka*

## Braucht der Kapitalismus erfolgreiche Unternehmer, und wenn ja, gibt es sie?

Was die vom Veranstalter gestellte Titelfrage besonders interessant, mutig und schwierig macht, ist ihr entschiedener Bezug auf den „Kapitalismus“. Denn die vorliegende wissenschaftliche Literatur zur Wirtschafts-, Sozial- und Kulturgeschichte des Unternehmers arbeitet zum überwiegenden Teil nicht mit dem Kapitalismusbegriff, mit Ausnahme der seit Jahrzehnten an Boden verlierenden marxistischen Forschungen und Darstellungen. Doch könnte es sein, dass das hier dokumentierte Kolloquium gerade daraus seine besondere Relevanz für die Gegenwart gewinnt, auf die es nicht hoffen könnte, wenn statt „Kapitalismus“ etwa „Industrialisierung“ als Fluchtpunkt gewählt worden wäre.

Zunächst möchte ich in einem ersten Teil auf die Geschichte des Unternehmerbegriffs eingehen und zeigen, wie er zwischen Kapitalismus- und Industrialisierungsbezug changiert hat. Ist im Lichte der begriffsgeschichtlichen Befunde etwas darüber zu sagen, was einen erfolgreichen Unternehmer ausmacht? In einem zweiten Teil möchte ich eine Lanze für die Wiederverwendung des Kapitalismusbegriffs brechen und ihn so umschreiben, dass er an die Unternehmensgeschichte anschlussfähig wird. Was am Unternehmer rückt vor allem in den Blick, wenn man seine Geschichte sub specie „Kapitalismus“ begreift? Schließlich folgen einige Gedanken zu der Frage, welchen Typus von Unternehmern der Kapitalismus braucht. Warum hat der, trotz aller Kritik, sich global durchsetzende Kapitalismus so wenig Schwierigkeiten, die Unternehmer zu finden, die er zu seiner Expansion braucht? Doch füge ich die Frage an, warum der krisenhaft expandierende, Dauerkritik hervorrufende Kapitalismus sich so schwer tut, *die* Unternehmer zu finden, die er bräuchte, um weniger krisenhaft, kostenreich und gefährdet zu sein. Mein Blick ist auf die letzten 200 bis 250 Jahre gerichtet, ohne Ausblicke in frühere Zeiten ganz auszuschließen. Am ehesten ist mir der deutschsprachige und der westeuropäisch-nordamerikanische Bereich bekannt, er steht empirisch im Vordergrund.

### Der Unternehmer als Gegenstand der Begriffsgeschichte

Hans Jaeger, der im Lexikon „Geschichtliche Grundbegriffe“ den Artikel über „Unternehmer“ schrieb,<sup>1</sup> erklärt die Unbestimmtheit des Unternehmerbegriffs ei-

<sup>1</sup> Hans Jaeger: Art. Unternehmer. In: Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland, Bd. 6 (1990), S. 707-732, hier: S. 707f. Zum Folgenden

nerseits aus dem ausgeprägten Wandel der Unternehmensformen und damit des unternehmerischen Handelns im Laufe der Zeit, andererseits mit der in der Alltagssprache und in den Wissenschaften verbreiteten Neigung, ihn zur Bezeichnung ganz unterschiedlicher Tätigkeiten zu benutzen. Dazu zählt Jaeger (a) die Bereitstellung von Risikokapital für wirtschaftliche Unternehmungen, (b) das Treffen von wichtigen Entscheidungen innerhalb solcher Unternehmen und (c) die Durchführung von Innovationen. Vereinzelt, wenn auch oft in ganz anderer Bedeutung kamen die Begriffe „entrepreneur“, „undertaker“ und „Unternehmer“ schon im 17. und 18. Jahrhundert vor. Aber die einschlägigen merkantilistischen Autoren handelten häufiger von Kaufleuten und Fabrikanten, Erfindern und Neuerern, Projektemachern und Kapitaleigentümern. Sie diskutierten über deren Risiken, Gewinne und Fertigkeiten. Für Klassiker wie Adam Smith und David Ricardo waren Unternehmer vor allem Kapitalisten, „Kapitalanwender“, wie es bei Adam Smith hieß, es ging ihnen primär um Märkte, Produktionsfaktoren und Einkommensarten. Unternehmer als Gestalter blieben für sie marginal. Das gilt entsprechend für die im 20. Jahrhundert dominant werdenden neoklassischen Wirtschaftstheorien, die wenig über Unternehmer zu sagen haben und bis heute viel Einfluss ausüben.

Doch mit der Erfahrung der Industrialisierung und der zunehmenden Häufigkeit großer Unternehmen begann sich der Begriff des Unternehmers als eines Gestalters, als eines Trägers marktbezogener Risiken, als eines Kombinator von Produktionsfaktoren, als einer mit Kenntnissen, Fertigkeiten und Durchsetzungskraft ausgestatteten Quelle wirtschaftlicher Dynamik herauszukristallisieren, jedenfalls seit dem frühen 19. Jahrhundert bei Autoren wie Jean-Baptiste Say, Heinrich Thünen, Friedrich List und Hans-Karl von Mangoldt, später bei Roscher, Schmoller, Sombart und Weber sowie im nicht-wissenschaftlichen Sprachgebrauch, der meist zwischen „Unternehmer“ und „Kapitalist“ nicht sauber trennte. Karl Marx sprach zumeist vom „Kapitalisten“ und sah ihn vor allem als Personifizierung sich durchsetzender „Gesetze“ des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens (der Kapitalist als bloße „Charaktermaske“ oder bloßes „Triebrad des gesellschaftlichen Mechanismus“), aber gleichzeitig – sehr anerkennend – als jemanden, der „die Menschheit zur Produktion um der Produktion willen, daher zu einer Entwicklung der gesellschaftlichen Produktivkräfte und zur Schöpfung von materiellen Produktionsbedingungen [zwingt], welche allein die reale Basis einer höheren Gesellschaftsformation bilden können, deren Grundprinzip die volle und freie Entwicklung jedes Individuums ist“.<sup>2</sup> Seit Mitte des 19. Jahrhunderts enthielten die Konversationslexika und Enzyklopädien Einträge unter dem Stichwort

außerdem: Burkhard Welzel: *Der Unternehmer in der Nationalökonomie*. Köln 1995, hier: Teile II–IV; zudem wurden ausgewählte Enzyklopädien und Konversationslexika, die zwischen 1827 und 2006 erschienen sind, durchgesehen.

<sup>2</sup> Karl Marx: *Das Kapital*, Bd. 1 (= MEW, Bd. 23). Berlin 1962, S. 618; Belege zu „Charaktermaske“: ebd., S. 100, S. 163, S. 591, S. 635 und passim; vgl. auch Erich Streissler: *Die Rolle des Unternehmers bei Marx und der Neuen Linken*. In: Günter Schmolders (Hg.): *Der Unternehmer im Ansehen der Welt*. Bergisch Gladbach 1971, S. 267–282.

„Unternehmer“, oftmals in Verbindung mit „Unternehmergewinn“ (den die entsprechenden Einträge oftmals zu erklären, auch zu rechtfertigen bemühten). In der Regel durchdrangen sich, in je nach Autor sehr unterschiedlichen Mischungsverhältnissen, im Unternehmerbegriff Aufgaben der Entscheidung, Leitung, Gestaltung, zum Teil auch der Innovation im Unternehmen *einerseits*; markt-, kapital- und gewinnbezogene Funktionen – hier besonders die Risikoübernahme und Risikogestaltung – *andererseits*; und *schließlich* die Stellung, Funktionen und Macht des Unternehmensorganisations und Arbeitgebers, der vor allem als Fabrikherr Herrschaft über Arbeitnehmer ausübte – dies zunehmend im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert, als sich Klassengegensätze zuspitzten und politische Gestalt gewannen, so in der Herausforderung der Arbeiterbewegung, im Alternativprogramm des Sozialismus und des Kommunismus seit dem Ersten Weltkrieg.

Während die dritte der genannten Funktionen, die des Arbeitgebers und Fabrikherren, nur selten zur positiven Konnotation des Unternehmerbegriffs, eher schon zur polemischen Kritik am Unternehmer, benutzt wurde, eigneten sich vor allem die erste und die zweite der genannten Funktionen – also die des kreativen Kombinator und Innovators einerseits und die des Trägers und Gestalters von Risiken andererseits – zur Begründung von Wertschätzung, zur Legitimation von Ansprüchen und zur Stilisierung des kapitalistischen Unternehmers, und zwar eben in ihrer Verbindung. *Erfolgreich*, so könnte man eine Stoßrichtung des diskursiv-sprachlichen Umgangs mit der Unternehmerrolle interpretieren, waren Unternehmer, die beide Funktionsdimensionen zu verbinden verstanden, die also kreativ, fantasievoll, produktiv, innovativ und dynamisch, zugleich aber unsicherheitsresistent und risikobereit waren und also – um eine Unterscheidung aufzunehmen, die 1921 Frank Knight populär machte – Unsicherheit in Risiko zu verwandeln und dieses zu gestalten verstanden.<sup>3</sup>

Die bis heute einflussreichste Definition des kapitalistischen Unternehmers stammt von Joseph A. Schumpeter. Er zwang beide Aspekte zusammen – den der produktionsbezogenen Gestaltung und den des Umgangs mit marktinduzierten Risiken –, indem er den Unternehmer als *die* Quelle wirtschaftlicher Dynamik ausmachte und die Essenz unternehmerischer Tätigkeit in der Innovation erst ermöglichenden Störung von Marktgleichgewichten und in der innovativen Kombination von Faktoren erblickte, dramatisch zugespitzt in der Formel von der „kreativen Zerstörung“. Wissen und Fertigkeiten, rationales Abwägen und disziplinierte Arbeit einerseits, Wagemut und Leidenschaft, Voraussicht und Visionen andererseits kennzeichneten das so gemalte Bild des Unternehmers in der wissenschaftlichen Literatur wie auch, damit oft untrennbar verbunden, bei der Legitimierung von Ansprüchen, beispielsweise von Ansprüchen auf Autorität gegenüber den Arbeitern oder auf soziales Gewicht und politischen Einfluss.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Frank Knight: Risk, Uncertainty and Profit. New York 1921.

<sup>4</sup> Joseph Schumpeter: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Leipzig 1912, S. 171; ders.: Art. Unternehmer. In: Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Bd. 8 (<sup>4</sup>1928), S. 476–487; ders.: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Tübingen <sup>8</sup>2005, S. 136f. Das letztgenannte Werk er-

Diese sprachlich-begriffliche Praxis, die nicht klar zwischen „Kapitalismus“ und „Unternehmer“ unterschied und es erleichterte, dass sich Kapitalbesitz und Unternehmensleitungsfunktionen wechselseitig legitimierten, hatte ihre realgeschichtliche Entsprechung in der ausgeprägten Dominanz des Eigentümer-Unternehmers, der – vielleicht zusammen mit einem oder einigen wenigen Partnern oder unter Hinzunahme fremden Kapitals in anderer Form – sein oft kleines oder mittelgroßes Unternehmen nicht nur leitete, sondern auch besaß und oftmals sogar gegründet hatte. Für die große Mehrheit der kleineren und mittleren Unternehmen, auch für einige große, gilt dies bis heute. Aber seit dem Aufkommen der Kreditwirtschaft im späten Mittelalter, den großen Handelskompanien der Frühneuzeit und dem Börsenhandel seit dem 17. Jahrhundert gab es minderheitliche Ansätze zur Ausdifferenzierung von Kapitalbesitz und Unternehmensleitung, die mit dem rasanten Aufstieg der Aktiengesellschaft im 19. und 20. Jahrhundert ausgeprägter, institutionalisierter, häufiger und sichtbarer wurden und den Aufstieg des kein oder nur wenig Kapital besitzenden Unternehmers – manchmal als „Manager“ oder als „angestellter Unternehmer“ bezeichnet – zum Massenphänomen werden ließen. Das hat kurz- und langfristige Legitimationsprobleme geschaffen: für den angestellten Unternehmer, der seinen Führungsanspruch nicht mehr mit dem Verweis auf das letztlich von ihm zu tragende Risiko rechtfertigen konnte, und für den Kapitalgeber, der zur Rechtfertigung seiner Gewinnerwartungen nicht mehr auf seine Arbeit als erfolgreicher Unternehmensleiter verweisen konnte und damit zum reinen Kapitalisten wurde. Doch zugleich ermöglichte diese – allerdings unvollkommen bleibende – Ausdifferenzierung größere begriffliche Klarheit: Spätestens seit den 1890er Jahren stellte sich die wissenschaftliche Literatur, seit Beginn des 20. Jahrhunderts auch die publizistische, auf dieses Phänomen ein, indem sie in verschiedenen Begrifflichkeiten zwischen „Kapitalist“ und „Unternehmer“ zu trennen versuchten. Bis in die 1920er Jahre hatte sich dies in der anspruchsvollen wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Literatur, aber nicht in der Alltagssprache durchgesetzt.<sup>5</sup> Später kam noch der Versuch dazu, in

schien zuerst 1942. Die Persönlichkeitsmerkmale, die der Unternehmer zur Wahrnehmung seiner Rolle im Prozess der wirtschaftlichen Entwicklung braucht, sind aus Schumpeters Sicht und in der Zusammenfassung durch Welzel: Unternehmer (wie Anm. 1), S. 110f.: Streben nach Selbstständigkeit und Macht, Wille zum Kräfteressen, Kämpfenwollen und Erfolghabenwollen, Freude am Gestalten und Streben nach monetärem Gewinn, Bereitschaft zum Ertragen von und Umgang mit Ungewissheit, Wirklichkeitssinn und Möglichkeitsbewusstsein, die Fähigkeit zur Voraussicht und zum Erdenken von Neuem, Autorität und Durchsetzungskraft.

<sup>5</sup> Vgl. John Bates Clark: Insurance and Business Profit. In: Quarterly Journal of Economics 7 (1892), S. 40–54, besonders: S. 45f.; Robert Liefmann: Die Unternehmervverbände. Ihr Wesen und ihre Bedeutung. Freiburg i. Br. 1897, S. 19–22; Schumpeter: Unternehmer (wie Anm. 4), S. 481. Schumpeter unterscheidet vier Fälle: erstens den alleinigen Eigentümer, zweitens den Industrieliter mit mehrheitlichen Eigentumsanteilen, drittens den angestellten Manager und viertens den Gründer. So Welzel: Unternehmer (wie Anm. 1), S. 107, Anm. 3. Klassisch: Adolf Berle/Gardiner Means: The Modern Corporation and Private Property. New York 1932. Siehe auch Jürgen Kocka: Legitimitätsprobleme und -strategien der Unternehmer und Manager im 19. Jahrhundert. In: Hans Pohl/Wilhelm Treue (Hg.): Legitimation des Managements im Wandel. Wiesbaden 1983, S. 7–21.



den Führungsetagen großer Unternehmen zwischen den eigentlichen („strategischen“) Unternehmernaufgaben und den nachgeordneten („taktischen“) Aufgaben zu unterscheiden; die letzteren wurden als Aufgaben von Administratoren („Managern“) angesehen. Diese Abgrenzung ist schwierig geblieben.

In der einschlägigen Literatur variiert der tatsächlich benutzte Unternehmerbegriff bis heute sehr. Doch hat sich im letzten halben Jahrhundert eine begriffliche Unterscheidung bewährt, gemäß der es zentrale Aufgabe des *Unternehmers* ist, wesentliche Entscheidungen über die Ziele des Unternehmens, seine Position auf dem Markt und seine Beziehungen zur Umgebung zu treffen und durchzusetzen, einschließlich der gewinnbringenden Kombination der Produktionsfaktoren. Davon sind einerseits als Funktionen des *Kapitalisten* die Bereitstellung von Kapital, die Übernahme des damit verbundenen Risikos und die Einnahme der Gewinne abzugrenzen, während andererseits die zur Durchführung der Unternehmerentscheidungen nötige Organisation im Innern der Unternehmen Sache des *Managers* ist. Doch in der Realität der Unternehmen wechseln Grad und Art der Ausdifferenzierung dieser drei Aufgaben sehr. Ihre reale Verknüpfung in ein und derselben Leitungsperson ist weiterhin häufig. Vor allem aber ist zu beachten, dass in den Großunternehmen und ihren Zusammenschlüssen die so definierte Unternehmerfunktion innerhalb arbeitsteilig strukturierter Gruppen zwischen mehreren Leitungspersonen diffundierte und auf verschiedene Stellen in den Unternehmen sowie in Netzwerken zwischen ihnen verteilt wurde. Dieser Trend fand sich bereits im späten 19. Jahrhundert, er trat im Laufe des 20. Jahrhunderts immer klarer hervor, wengleich im Wesentlichen begrenzt auf die Großwirtschaft.<sup>6</sup>

## Unternehmer in kapitalismushistorischer Perspektive

Die Herausbildung des Unternehmerbegriffs war zwar eng mit Debatten über den Kapitalismus verbunden – man denke an Werner Sombart und Joseph A. Schumpeter. Doch ist die Unternehmer- und Unternehmensgeschichte in den letzten Jahrzehnten – außerhalb des marxistischen Bereichs – weitgehend ohne den Begriff „Kapitalismus“ ausgekommen. Die meisten Historiker, Ökonomen und Sozialwissenschaftler haben um den Begriff einen großen Bogen gemacht, er erschien ihnen zu polemisch, ungenau und umfassend. Seit dem Ende des Kalten Krieges ist jedoch die nicht-polemische Verwendung des Kapitalismusbegriffs wieder häufiger geworden. Das Comeback des Begriffs ist zu beobachten, erst recht seit der letzten großen Krise, die 2008 begann, aber auch schon davor, beispielsweise in den Diskussionen über Globalisierung. Dass Werner Plumpe ihn für die hier

<sup>6</sup> Siehe Fritz Redlich: *Der Unternehmer. Wirtschafts- und Sozialgeschichtliche Studien*. Göttingen 1964, S. 97f.; zur Diffusion der Unternehmerfunktion in den Großunternehmen seit dem späten 19. Jahrhundert: Jürgen Kocka: *Unternehmer in der deutschen Industrialisierung*. Göttingen 1975, S. 14f., S. 136, S. 123ff.

dokumentierte Tagung verwendet, ist indikativ. Offenbar gibt es intellektuelle Bedürfnisse, die der Begriff „Kapitalismus“ eher zu erfüllen verspricht als Begriffe wie „Industrialisierung“ oder „Marktwirtschaft“.<sup>7</sup>

Nach der bewegten Geschichte dieses Begriffs, zu der Vagheit, Überdehnung und politische Instrumentalisierung gehörten, ist es notwendig, ihn zu definieren, wenn man ihn wissenschaftlich gebrauchen will. Ich schlage vor, Kapitalismus als eine Form des Wirtschaftens mit drei Reihen von Kriterien zu verstehen: *Erstens* gehört Dezentralisierung zum Kapitalismus. Er beruht auf individuellen Eigentumsrechten und Entscheidungen. Diese Entscheidungen – zunehmend in Unternehmen – führen zu Resultaten, sowohl Gewinnen als auch Verlusten, die Individuen zugeschrieben werden, das heißt Einzelpersonen, Firmen, Gesellschaften oder Gruppen. *Zweitens* findet im Kapitalismus die Koordinierung der verschiedenen wirtschaftlichen Akteure vor allem über Märkte und Preise, durch Wettbewerb und Zusammenarbeit, Nachfrage, Angebot und den Austausch von Waren statt. Das „zur Ware werden“ von Ressourcen und Produkten ist grundlegend, darunter die Kommodifizierung von Arbeit, vor allem in Form von vertraglicher („freier“) Arbeit für Lohn oder Gehalt. *Drittens* ist Kapital grundlegend für diese Art der Wirtschaft und damit: die Investition von Erspartem oder die Reinvestition von Erträgen in der Gegenwart mit der Aussicht auf höhere Gewinne in der Zukunft. Daraus ergeben sich die Bedeutung des Profits als die wichtigste Messlatte des Erfolgs und die zentrale Stellung von Akkumulation und Dynamik. Unsicherheiten und Risiken zu akzeptieren, gehört damit ebenso dazu wie der Gedanke der Rentabilität und ihrer systematischen Kontrolle im Zeitverlauf. So verstanden, ist Kapitalismus einerseits ein sozialökonomisches System mit eigenen Institutionen und Regeln, ein gesellschaftliches Teilsystem mit gewisser Autonomie und Logik, so sehr man andererseits in Rechnung stellen muss, dass der Kapitalismus vielfältige soziale, kulturelle und politische Voraussetzungen und Bedingungen, Folgen und Wirkungen hat, also eingebettet ist in sich wandelnde Kontexte, deren Untersuchung Historiker besonders interessiert. Eine solche Arbeitsdefinition umreißt „Kapitalismus“ als einen Idealtypus, als ein Modell, das verwendet werden kann, obwohl man weiß, dass die historische Realität damit nie vollkommen identisch ist, sondern ihm vielmehr auf sich wandelnde Weise und in unterschiedlichen Ausmaßen entspricht.

Was ändert sich in der Unternehmensgeschichte, wenn sie als Teil der Geschichte des Kapitalismus thematisiert wird? Einerseits ist die Geschichte der Unternehmer in den letzten Jahrzehnten wirtschaftsgeschichtlich als Teil der Geschichte von Unternehmen betrieben worden, genauer: als Teil der Geschichte der Gründung und Leitung von Unternehmen, sowohl in Bezug auf einzelne Unterneh-

<sup>7</sup> Dies genauer und mit Belegen – auch zum Folgenden – bei Jürgen Kocka: Der Kapitalismus und seine Krisen in historischer Perspektive. In: ders.: Arbeiten an der Geschichte. Gesellschaftlicher Wandel im 19. und 20. Jahrhundert (= Kritische Studien zur Geschichtswissenschaft, Bd. 200). Göttingen 2011, S. 307–322, S. 390–395, besonders: S. 307–311; sowie ders.: Geschichte des Kapitalismus. München 2013.

men, als auch systematisch in Bezug auf Gruppen von Unternehmen bestimmter Art. Andererseits hat die historische Unternehmerforschung Unternehmer als Angehörige einer sozialen Gruppe thematisiert, sie nach wechselnden Gesichtspunkten (Region, Branche, ethnische Zugehörigkeit, Nation, Geschlecht, Unternehmensgröße etc.) abgegrenzt und unter zahlreichen Aspekten – wie Herkunft, Ausbildung, Familienzugehörigkeit, Vereinstätigkeit und lokale Einbindung, Geschäftsstrategien, Belegschafts- und Personalpolitik, Verhältnis zu anderen sozialen Gruppen, Verhalten in der Politik usw. – analysiert. Beide Zugriffe lassen sich verbinden.<sup>8</sup> Eine stärker kapitalismushistorische Orientierung würde an diesen Schwerpunkten nichts Grundlegendes ändern. Denn das Interesse an miteinander konkurrierenden und kooperierenden Unternehmen als Orten der wirtschaftlichen Entscheidung und sozialökonomischen Gestaltung muss für jede historische Kapitalismusanalyse zentral sein. Und das Interesse am Kapitalismus drängt zur Verknüpfung wirtschafts- und sozialgeschichtlicher Befunde und damit auch zur Thematisierung der Unternehmer in ihrem Gruppenzusammenhang. Doch in anderen Hinsichten würde eine kapitalismushistorische Orientierung zu Akzentverschiebungen führen: Sie würde die herkömmliche, vom Industrialisierungsparadigma geprägte Konzentration der Unternehmensgeschichte auf den gewerblich-industriellen Unternehmer durchbrechen und beispielsweise verstärkt Kaufleute, Bankunternehmer und Dienstleister einbeziehen. Sie würde den Blick auf die Unternehmer in ihren marktbezogenen Relationen richten, sie als Beschaffer, Investoren und Vermehrer von Kapital thematisieren und es nahelegen, der Verbindung, Ausdifferenzierung und Interdependenz von Unternehmensleitungs- und Kapitalistenrollen besondere Aufmerksamkeit zu widmen – bis hin zur Untersuchung jener wirtschaftlichen Akteure, die ausschließlich Kapital sammeln und investieren, spekulieren und auf Profit zielen, ohne zugleich Unternehmensleitungsfunktionen auszuüben. Rentiers, Aktionäre und Investoren, Banker, Makler, Fondsmanager und Spekulanten kämen verstärkt in den Blick und mit ihnen die Geschichte des Finanzkapitalismus.<sup>9</sup>

In dem Maße, in dem Unternehmensgeschichte als Teil der Unternehmensgeschichte betrieben wurde, ist in den letzten Jahrzehnten oftmals die Frage nach den typischen Einstellungen, Dispositionen und Persönlichkeitsmerkmalen der Unternehmer weit in den Hintergrund getreten.<sup>10</sup> Wenn man dagegen Unterneh-

<sup>8</sup> Geoffrey Jones/R. Daniel Wadhvani: *Entrepreneurship*. In: Geoffrey Jones/Jonathan Zeitlin (Hg.): *The Oxford Handbook of Business History*. Oxford 2007, S. 501–528; Hartmut Berghoff: *Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung*. Paderborn 2004; Toni Pierenkemper: *Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse*. Stuttgart 2000.

<sup>9</sup> Vgl. etwa Richard Coopey: *Venture Capital and Enterprise*. In: Youssef Cassis/Ioanna Pelpelis Minoglou (Hg.): *Entrepreneurship in Theory and History*. London 2005, S. 127–148; David Kynaston: *The City of London. A Club No More*. London 2002; Karen Ho: *Liquidated. An Ethnography of Wallstreet*. Durham 2009; Paul Windolf: *Eigentümer ohne Risiko. Die Dienstklasse des Finanzmarkt-Kapitalismus*. In: *ZfS* 37 (2008), S. 516–535.

<sup>10</sup> Dies gilt bspw. für den einflussreichen Ansatz von Alfred D. Chandler, Jr.; vgl. ders.: *Strategy and Structure*. Cambridge, MA 1962; ders.: *Scale and Scope*. Cambridge, MA 1990; vgl. dagegen

mergeschichte im Kontext der Kapitalismusgeschichte betreibt, wird sich dies vermutlich ändern. Zwar halte ich es für wenig produktiv, sich in Anlehnung an Schumpeter auf die Innovationsfähigkeit und -praxis des Unternehmers zu konzentrieren. Innovationen im Schumpeter'schen Sinn waren zu selten, zu sehr Ausnahmephänomene, durchweg nur temporär zu beobachten, überdies in den Unternehmen auf sehr unterschiedliche Personen und Personengruppen verteilt und eingebettet in andere, regelmäßige, nachhaltigere Dispositionen und Handlungsmuster der Unternehmensleiter. Auch die verfügbaren Quellen erschweren eine isolierte Behandlung des innovatorischen Potenzials und der innovatorischen Praxis von Unternehmern im Sinne Schumpeters.<sup>11</sup>

Tragfähiger und machbarer dürfte es sein, sich der Geschichte anderer kapitalismusauffiner Dispositionen von Unternehmern zu widmen. Im weit gespannten historischen und transkulturellen Vergleich mag es lohnend sein, auf die keineswegs selbstverständliche Existenz von kontinuierlichem Akquisitionsstreben zu blicken, also auf die Entstehung, Verbreitung und unterschiedliche Ausprägung des Strebens nach Verbesserung des eigenen Status, auf deren Möglichkeit man vertrauen und die man sich als erreichbar zutrauen muss, wenn man zum kapitalistischen Unternehmer taugen will. Vielleicht kann auch die gegenwärtig viel Rückenwind verspürende Geschichte der Emotionen<sup>12</sup> etwas zur Entstehung, Entwicklung und – trotz weitgehend erfüllter persönlicher Lebensbedürfnisse – fortbestehender Wirksamkeit von Gier beitragen, die man besser verstehen möchte, wenn man sich für die psychischen Antriebskräfte des Kapitalismus und seiner Hauptakteure, der kapitalistischen Unternehmer, interessiert.

Zu den kapitalismusauffinen Dispositionen von Unternehmern scheint mir weiterhin ein spezifischer Umgang mit der Zeit im Spannungsverhältnis von Gegenwart und Zukunft zu gehören. Weil das Investieren ein zentrales Moment des kapitalistischen Wirtschaftens ist, und weil Investieren bedeutet, auf den Genuss gegenwärtiger Vorteile in der Erwartung größerer Vorteile in der Zukunft zu verzichten – im Sinne von *deferred gratification* –, ist dem kapitalistischen Verhalten ein spezifisches Verhältnis von Gegenwart und Zukunft eigen: Man setzt auf die Zukunft, arbeitet, um sie zu gewinnen, und nimmt gleichzeitig an, dass sie keine bloße Fortschreibung der Gegenwart, vielmehr anders sein wird als diese. Wie und aus welchen Ressourcen gewannen und gewinnen kapitalistische Unternehmer in verschiedenen Epochen und Kulturen diese Zukunftsfähigkeit? Sie brauchten und brauchen dazu Vertrauen, nicht zuletzt in sich selbst, in die Gestaltbarkeit

aus der älteren Literatur: Kurt Wiedenfeld: Das Persönliche im modernen Unternehmertum. Leipzig 1911; aus der jüngeren Literatur: Mark C. Casson: Der Unternehmer. Versuch einer historisch-theoretischen Deutung. In: GG 27 (2001), S. 524–544; Jan-Otmar Hesse: „Der Kapitalismus ist das Werk einzelner hervorragender Männer“. Unternehmensgeschichte zwischen Personen und Strukturen. In: GWU 56 (2005), S. 148–158, besonders: S. 153.

<sup>11</sup> Schumpeter sah das selbst. Vgl. ders.: Konjunkturzyklen, Bd. 1. Göttingen 1961, S. 111; zur Kritik an der empirischen Einlösbarkeit des Schumpeter'schen Unternehmerbegriffs vgl. Redlich: Unternehmer (wie Anm. 6), S. 300ff.; Welzel: Unternehmer (wie Anm. 1), S. 111f.

<sup>12</sup> Vgl. Ute Frevert: Emotions in History – Lost and Found. Budapest 2011.

der Verhältnisse und in ihre prinzipielle Kalkulierbarkeit. Sie brauchten und brauchten Motivation zu und Interesse an Langfristigkeit, wobei religiöse Überzeugungen, Familieneinbindung und andere Einbettungen in überindividuelle Zusammenhänge wie Stadt, Region, Ethnie oder Nation ins Gewicht fallen. Dies könnte ein zentraler Zugriff zur Geschichte der Unternehmer im Kapitalismus sein, denn in der für ihn zentralen Zukunftsorientierung wird man eine der großen Stärken des kapitalistischen Wirtschaftens sehen. Umgekehrt erkennt man die eklatante Kurzatmigkeit des hochspekulativen heutigen Finanzmarktkapitalismus als Verlust und Zeichen des kapitalistischen Niedergangs.<sup>13</sup>

Entsprechend könnte sich eine an der Kapitalismusproblematik interessierte Unternehmensgeschichte verstärkt mit den Phänomenen „Unsicherheit“ und „Risiko“ befassen, mit der (begrenzten) Offenheit (Nichtfestgelegtheit) der Zukunft nicht nur als Gefahr, sondern auch als Chance. Auch wenn man anders als Schumpeter die Innovationsleistung nur als charakteristisch für einen kleinen Teil der Unternehmertätigkeit hält und weiß, dass sich ein erheblicher Teil unternehmerischen Handelns auf ausgetretenen Pfaden der Routine mit bewährten Traditionen bewegt, ergibt sich doch aus dem spezifischen, dem Kapitalismus eigenständigen Verhältnis von Gegenwart und Zukunft, wie auch aus der Allgegenwart des Wandels, aus der Dezentralität der Märkte und den für sie typischen Entscheidungsprozessen, ein hohes Maß an konstitutiver Unvoraussagbarkeit und Unsicherheit, die der kapitalistische Unternehmer akzeptiert, in überschaubare Risiken umzuwandeln sucht und zu seinem Nutzen gestalten will. Mit welchen mentalen Ressourcen, mit welchen Techniken, mit welchen Folgen für Lebensführung, Selbstbewusstsein und Umwelt in sozialer, kultureller und politischer Hinsicht konnte dies gelingen? Angesichts des für die unterschiedlichsten Zeitepochen, Kulturen und Praxisfelder typischen und weit verbreiteten Strebens nach Sicherheit hilft diese Überlegung, um zu verstehen, warum kapitalistische Unternehmer in ihren Gesellschaften wohl immer eine Minderheit dargestellt haben.

Der Frage nach kapitalismusaffinen Dispositionen von Unternehmern historisch, etwa in Individual- oder Kollektivbiografien, nachzugehen, wird im Fall von Unternehmensgründern und Eigentümerunternehmern in kleinen und mittleren Geschäften eher vielversprechend sein als im Hinblick auf die arbeitsteiligen Leitungen von Großunternehmen. In Bezug auf diese wird eher zu fragen sein, ob und wie es gelang und gelingt, die arbeitsteilige Leitung der Unternehmen, seiner

<sup>13</sup> Max Webers These vom engen Zusammenhang zwischen protestantischer Ethik und dem Geist des Kapitalismus behält ihre intellektuelle Faszination, auch wenn sie empirisch vielfach infrage gestellt worden ist. Vgl. nur die Hinweise bei Jones/Wadhvani: *Entrepreneurship* (wie Anm. 8), S. 508; zuletzt zum Zusammenhang zwischen Familienorientierung und langfristiger Unternehmerrmotivation Gunilla Budde: *Das wechselvolle Kapital der Familie*. In: dies. (Hg.): *Kapitalismus. Historische Annäherungen*. Göttingen 2011, S. 97–115. Zur Beschleunigung der finanzkapitalistischen Praktiken heute: Caitlin Zaloom: *Out of the Pits. Trading Technologies from Chicago to London*. Chicago 2006; zuletzt: Sighard Neckel: *Der Gefühlskapitalismus der Banken. Vom Ende der Gier als „ruhiger Leidenschaft“*. In: *Leviathan* 39 (2011), S. 39–53.

Abteilungen und seiner Zusammenschlüsse mit anderen Unternehmen so zu organisieren, dass die Dynamik, das dauernde Streben nach mehr, die Suche nach Neuem und der Kampf um relative Vorteile im Wettbewerb auch in gewisser Unabhängigkeit von den Motiven der beteiligten Einzelnen zu Funktionsimperativen der Organisation, gewissermaßen strukturell werden. Doch auch dann bleibt die Frage nach den Motiven, Einstellungen und Dispositionen der an den Leitungsfunktionen beteiligten Personen im Unternehmen interessant.

Schließlich sei auf die Chancen sozial-, kultur- und politikgeschichtlicher „Einbettung“ verwiesen, die der kapitalismushistorische Ansatz der Unternehmensgeschichte bietet. Denn wenn man unternehmerisches Handeln historisch sub specie „Kapitalismus“ untersucht, wird man auf seine vielfachen nicht-ökonomischen Voraussetzungen und Folgen gestoßen: auf kulturelle Bedingungen kapitalistischen Handelns (dazu gehört wohl auch die gesellschaftliche Akzeptanz eines Minimums an Individualisierung und sozial-ökonomischer Ungleichheit als legitim), auf Recht und Staat (meist in engster Symbiose mit den Märkten), immer wieder auf die Familie und Verwandtschaft (erfolgreiche Unternehmer des 19. Jahrhunderts waren selten alleinstehend), oft auch auf den sozialen Zusammenhalt einer ethnischen, religiösen oder nationalen Minderheit (aber nicht überall und immer prädestiniert die Zugehörigkeit zu einer solchen Minderheit für kapitalistisch-unternehmerisches Engagement). Und was die nicht-ökonomischen Folgen und Wirkungen unternehmerischen Handelns angeht, so lenkt der kapitalismushistorische Zugriff die Aufmerksamkeit auf vieles: auf die Befreiung von alten und die Herausbildung von neuen Ungleichheiten, auf soziale Konflikte und Klassenbildung, auf das Verhältnis von wirtschaftlicher und politischer Macht, auf die Kommodifizierung der unterschiedlichsten Lebensbereiche bis, in Anlehnung an Schumpeter, zu der Frage, ob nicht expansives kapitalistisch-unternehmerisches Verhalten jene Voraussetzungen aushöhlt, denen es sich verdankt. Es kann hier nur kurz darauf hingewiesen werden, dass in solchen Hinsichten der kapitalismushistorische Ansatz vorzüglich dazu geeignet ist, unternehmerisches Handeln in unterschiedlichen Kulturen zu erforschen, was angesichts der mit guten Gründen stattfindenden Öffnung des Fachs für globalgeschichtliche Perspektiven unzweifelhaft auf der Tagesordnung steht. Die Ergebnisse einschlägiger Forschungen scheinen zu zeigen, dass kapitalistisch-unternehmerisches Handeln in außerordentlich unterschiedlichen sozialen, kulturellen und politischen Zusammenhängen möglich ist. Wie der Vergleich europäischer Erfahrungen mit dem Kapitalismus in der Volksrepublik China heute zeigt, sind die dortigen Unternehmer nur schwer als Wirtschaftsbürger und damit als Bestandteil eines kulturell dominant werdenden Bürgertums im uns bekannten Sinn zu verstehen. Auch scheint der chinesische Fall zu zeigen, dass erfolgreiches Unternehmerverhalten in engster Verbindung zu Haushalt und Familie möglich ist, und auch unter autoritär-illiberalen Politikbedingungen ohne garantierte Rechts- und Verfassungsstaatlichkeit florieren kann. Der globalgeschichtliche Vergleich ist dabei, fest verwurzelte Annahmen zu erschüttern, die sich der Konzentration auf rein westliche Erfahrungen verdanken und beispielsweise in Max Webers Be-

griffligkeit einflussreich festgeschrieben sind. Dies ist ein Fortschritt. Die Verwendung des Kapitalismus-Begriffs als eines strukturierenden Kerns des Vergleichs macht ihn möglich.<sup>14</sup>

### Kriterien des Unternehmererfolgs im Kapitalismus

Abschließend sei die Frage des Titels aufgenommen: Braucht der Kapitalismus erfolgreiche Unternehmer, und wenn ja, gibt es sie? Man kann bekanntlich erfolgreich Wirtschaftsgeschichte betreiben, ohne auf Unternehmer einzugehen. Die neue „Cambridge Economic History of Europe“ führt die Begriffe „entrepreneur“ und „business“ weder im Inhaltsverzeichnis noch im ausführlichen Register auf.<sup>15</sup> Dies entspricht dem bereits erwähnten Desinteresse der neoklassischen Wirtschaftstheorie für den Unternehmer. Wenn dieses Ignorieren der wirtschaftlichen Akteure, dieses Ablenden der Handlungsebene, bewusst und gezielt geschieht, dann vermutlich aus der Überzeugung heraus, dass sich das für die Realisierung von Angebot und Nachfrage, für die Wahrnehmung von Chancen und Opportunitäten, für die Verwirklichung von Produktivitätsgewinnen und Profiten nötige Personal hinreichend und regelmäßig in den jeweiligen Gesellschaften findet und es im Endeffekt keinen so großen Unterschied macht, wer – mit welcher Herkunft, welchen Präferenzen, welchen Kenntnissen und welchen Motiven – die Gesetzmäßigkeiten der Märkte realisiert. Völlig abstrus ist dieser Denkansatz nicht, das zeigen die analytischen Erfolge solcher Untersuchungen, die das Problem des Verhältnisses von Struktur und Handlung ganz zu Lasten der letzteren lösen. Ein wenig zeigt sich dieses Desinteresse für die historisch variable Handlungsebene auch bei Karl Marx, wenn er von Kapitalisten als „Charaktermasken“ spricht und damit unterstellt, dass unterhalb der Oberfläche unterschiedlicher Persönlichkeitszüge kapitalistische Unternehmer sich bei Strafe des Untergangs so verhalten, wie sie sich als agierende Bestandteile des kapitalistischen Systems eben verhalten müssen. Und in Webers Aufsatz „Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“ heißt es gegen Ende, dass der aufsteigende Kapitalismus zwar in seiner Anfangsphase den Antrieb religiöser Überzeugungen zur Motivierung von Unternehmern benötigt habe, dass aber der als System voll etablierte Kapitalismus – etwa zu Webers Zeit um 1900 – gewissermaßen selbstläufig

<sup>14</sup> Vgl. besonders den weiterführenden Band: Werner Abelshausen u. a. (Hg.): *Kulturen der Weltwirtschaft* (= GG, Sonderheft, Bd. 24). Göttingen 2012; darin u. a.: Susanne Rühle: Ein neuer „traditioneller“ Kapitalismus? Die sozialen und kulturellen Bedingungen des chinesischen Wirtschaftswunders im Vergleich zur europäischen Entwicklung, S. 134–155; die Kategorie der „Einbettung“ nach Karl Polanyi: *The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen*. Frankfurt a.M. 81973. Polanyi publizierte seine Überlegungen zuerst 1944 unter dem Titel „The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Time“.

<sup>15</sup> Stephen Broadberry/Kevin H. O'Rourke (Hg.): *The Cambridge Economic History of Modern Europe*. 2 Bde. Cambridge 2010.

geworden sei und sich das Personal, das er brauche, selbst heranbilde – ohne die Krücke religiöser Überzeugungen oder ähnlicher kultureller Ressourcen noch wirklich nötig zu haben.<sup>16</sup>

Einem derart strukturalistischen Ansatz wird man als Historiker nur ungern folgen, denn als Historiker interessiert man sich geradezu professionell für das Zusammenspiel von Strukturen und Prozessen mit Handlungen. Selbst wenn Strukturen sich zwangsläufig durchsetzen, täten sie dies durch die Handlungen von Menschen hindurch, nicht ohne diese oder um sie herum. Der Vergleich zwischen Zeitphasen, Regionen, Ländern und Kulturen scheint überdies zu zeigen, dass beobachtbare Unterschiede in der Ausformung des Wirtschaftens sich nicht ohne Rekurs auf unterschiedliche Traditionen, Einstellungen und Handlungsdispositionen von Unternehmern in ihren institutionellen, sozialen und kulturellen Kontexten erklären lassen. Allerdings ist es extrem schwierig, vermutlich sogar unmöglich, das Ausbleiben oder Zurückbleiben kapitalistischer Modernisierung des Wirtschaftssystems beispielsweise in großen Teilen Afrikas oder an den Peripherien Europas aus dem Fehlen oder der Knappheit erfolgsfähiger Unternehmer zu erklären. Denn zu unauflösbar ist deren mangelnde Verfügbarkeit mit dem Mangel, der Unterentwicklung oder auch nur der Andersartigkeit der ökonomischen, sozialen, kulturellen, rechtlichen und politisch-institutionellen Verhältnisse verknüpft, als dass sie analytisch isoliert und kausal haftbar gemacht werden könnte.

Im Unterschied zu neoklassischen Theorien ist die klassische Tradition der Kapitalismusanalyse – man denke an Marx, Sombart, Weber und Schumpeter, aber auch an Tawney und Braudel – entschieden am Wechselspiel zwischen strukturellen und handlungshistorischen Dimensionen interessiert. Sie verführt kaum zur Vernachlässigung der Kapitalisten beziehungsweise Unternehmer. In diesen Denktraditionen liegt es nahe, die Titelfrage zu bejahen und zu argumentieren, dass der Kapitalismus erfolgreiche Unternehmer braucht, und zwar in dreifachem Sinn.

Er braucht *erstens* Unternehmer, die über ihren jeweiligen Status quo hinausdrängen, auf mehr und anderes aus sind, nach Bereicherung und Verbesserung streben, die hinreichend gierig, auch neugierig, wagemutig und dynamisch sind. Diese Qualifikationen sind kulturell mitbedingt, überall in ausgeprägter Weise nur in Minderheiten wirksam, aber doch meistens in hinreichendem Maße vorhanden und überdies mit der Entwicklung zunehmend, um nicht zum begrenzenden, bremsenden Faktor zu werden. Aber die historische Variabilität ist groß. Es gab und gibt sicherlich Gesellschaften mit sehr geringem dynamischen Potenzial dieser Art, und was zukünftig sein wird, kann man nicht wissen. Derzeit besteht kein Anlass zur Sorge, dass es dem Kapitalismus weltweit an unternehmerischem Potenzial dieser Art fehle.

<sup>16</sup> Karl Marx: Kapital (wie Anm. 2); Max Weber: Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. In: ders.: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Bd. 1. Tübingen 1920, S. 17–206, hier: S. 203.



Der Kapitalismus braucht *zweitens* Unternehmer mit unterschiedlichen Wissensbeständen und Fertigkeiten organisatorischer, leitungsmethodischer, ökonomischer und wohl auch technischer Art. Sind sie unterentwickelt, können sie zum Scheitern unternehmerischer Initiativen beitragen. Solches Scheitern ist häufig, es verdient auch historisch genauer untersucht zu werden.<sup>17</sup> Gier und Wagemut allein sind jedenfalls nicht genug. Qualifikationen anderer Art müssen hinzukommen. In diesen Hinsichten unterscheiden sich die *varieties of capitalism* erheblich. Auf diesem Gebiet ist viel Wandel möglich, der durch politisches Engagement, etwa durch den Ausbau des Ausbildungswesens, beeinflusst werden kann. Hier wird über Vorsprünge und Rückstände entschieden.

Schließlich braucht der Kapitalismus *drittens* wenigstens einige Unternehmer, die bereit sind, Systemverantwortung mitzutragen. Dies scheint das Schwierigste zu sein. Hier besteht Knappheit. Was ist gemeint? Es gehört zur Definition des kapitalistischen Unternehmers, dass er durchaus eigensüchtig seine partikularen Vorteile verfolgt und, in Konkurrenz wie in Kooperation mit anderen, auf den Märkten so viel an Umsatz, Gewinn und Vorsprüngen herausholt wie nur immer möglich. Diese dynamische Gier gehört zu den Definitionsmerkmalen des Unternehmers, ich sehe sie als unaufgebbare Quelle des Neuerungsstrebens und der Neuerungsfähigkeit kapitalistischer Wirtschaftssysteme, durch die sie allen bisher bekannten überlegen sind. Aber diese Gier tritt im modernen Finanzmarktkapitalismus schärfer und ungebremster hervor als beispielsweise im Industriekapitalismus des 19. Jahrhunderts. Sie tritt schärfer und ungebremster hervor, weil die soziale, kulturelle und politische Einbettung der Kapitalistenrolle – aufgrund fortschreitender Ausdifferenzierung, gesellschaftlicher Veränderungen anderer Art und bewusst durchgesetzter Deregulierung – in den letzten Jahrzehnten zurückgegangen beziehungsweise zurückgedrängt worden ist. In diesem Zusammenhang fällt ins Gewicht, dass, wie erwähnt, die Kapitalbesitzerfunktion und die Unternehmensleitungsfunktion oft nicht mehr in ein und derselben Person oder Personengruppe verknüpft sind. Es fällt ins Gewicht, dass die – oft mäßigend wirkende – familiäre Einbettung des kapitalistischen Unternehmers jedenfalls in vielen westlichen Ländern seltener geworden ist. Auch die für den Kaufmann und Fabrikunternehmer des 19. Jahrhunderts typische zivilgesellschaftliche Einbettung ins jeweilige städtische Milieu, in Vereine, Nachbarschaftsnetze, kommunale Selbstverwaltung, Kirche und Kultur der Gemeinde ist nicht mehr typisch für die Lebensweise der hochmobilen, gewissermaßen abstrakt lebenden Praktiker des Finanzkapitalismus heute, die Investitionsentscheidungen großen Stils treffen. Die Deregulierung seit den 1980er Jahren tat ein Übriges, indem sie die gesetzlich-ad-

<sup>17</sup> Vgl. Gerhard Hahn: Untersuchungen über die Ursachen von Unternehmensmißerfolgen (besonders im Rheinischen Industriebezirk). Diss. (wirtschafts- und sozialwissenschaftlich) Köln 1956. Der Autor identifizierte Unerfahrenheit und v. a. kaufmännische Unfähigkeit als wichtige Ursachen des Scheiterns (S. 88ff.). Vgl. auch Horst Beau: Das Leistungswissen des frühindustriellen Unternehmertums im Rheinland und Westfalen. Köln 1959.

ministrative Einbettung der Akteure und Institutionen des kapitalistischen Marktes scharf reduzierte.<sup>18</sup>

Die kaum eingeschränkte Vorteilsverfolgung ohne Rücksicht auf moralische Bedenken (wenngleich in der Regel im Rahmen des Rechts, aber auch dies nicht immer) gehört, wie gesagt, zu den Prinzipien des Kapitalismus und bedingt seine Dynamik und damit seinen Erfolg, in Konkurrenz zu nicht-kapitalistischen Systemen, wie sich im späten 20. Jahrhundert gezeigt hat. Aber diese wenig eingeschränkte Vorteilsverfolgung fast um jeden Preis hat auch selbstzerstörerische Züge, zuletzt beobachtbar an der großen Krise seit 2008. Sie kann zu immensen Verlusten führen, die in der Wirkung außerordentlich ungleich verteilt sind und oft nicht von denen getragen werden, deren Entscheidungen zu ihnen geführt haben; sie macht das Leben für viele unsicher und unkalkulierbar; sie widerspricht den Grundsätzen der Nachhaltigkeit, vor allem in Bezug auf den Verbrauch nicht erneuerbarer Ressourcen und bringt die Gefährdung der natürlichen Umwelt mit sich. Sie verursacht sozialökonomische Ungleichheit in einem Ausmaß, das in unseren Kulturen als unerträglich gilt. Sie widerspricht verbreiteten Vorstellungen der Moral und der Gerechtigkeit, in einigen Gesellschaften mehr, in anderen weniger.<sup>19</sup> In der Folge kommt es zur Unterminierung der Legitimationsbasis, die kapitalistische Systeme und Unternehmer langfristig zum Überleben brauchen. Es ist unwahrscheinlich, dass die kapitalistischen Akteure allein in der Lage sind, sich aus dieser Falle zu befreien. Dazu brauchen sie Kritik, Regulierung und Hilfe von außen, Anstöße aus Öffentlichkeit, Staat und Politik.<sup>20</sup> Doch damit dieser Korrektur- und Einbettungsmechanismus – mit Augenmaß und gebotener Vorsicht – greifen kann, braucht es ein Minimum an Zustimmung aus der *business community* selbst, seitens der kapitalistischen Akteure. Es ist zu hoffen, dass eine genügend große Anzahl von ihnen diesen Zusammenhang durchschaut und bereit ist, ihrer eigenen Einbettung nicht zu widersprechen, sondern sie zu unterstützen – im Interesse am Überleben des eigenen Systems, aus systemischer Verantwortung, über die resolute Wahrnehmung des eigenen, partikulären Vorteils hinaus. Der Kapitalismus braucht diese Art von Unternehmern im Interesse seiner eigenen Nachhaltigkeit.

## Abstract

The modern history of key concepts like “entrepreneur”, “businessman”, “manager” etc. oscillates between references to capitalism and references to industria-

<sup>18</sup> Dazu jetzt Kocka: Geschichte des Kapitalismus (wie Anm. 7), S. 84–99.

<sup>19</sup> Vgl. zum Thema „Kapitalismuskritik“: Kocka: Kapitalismus (wie Anm. 7), S. 321 f. mit weiteren Belegen; Werner Plumpe: Konjunkturen der Kapitalismuskritik. In: Merkur. Deutsche Zeitschrift für europäisches Denken 66 (2012), S. 523–529; Roman Köster: Transformationen der Kapitalismusanalyse und Kapitalismuskritik in Deutschland im 20. Jahrhundert. In: Abelshäuser u. a. (Hg.): Kulturen (wie Anm. 14), S. 284–303.

<sup>20</sup> Dieser Gedanke ausführlicher in Jürgen Kocka: Krisen und Kritik des Kapitalismus. Was heute neu ist. In: Neue Gesellschaft. Frankfurter Hefte 2011, Heft 9, S. 32–35.

lization. From this perspective, it was the mutually reinforcing combination of different qualifications which made business leaders successful. – The article argues in favor of applying a well defined concept of “capitalism” in business and entrepreneurial history. Within this field the use of capitalism as a core concept would lead to new questions, potentially productive changes of emphasis and other research foci. – In contrast to the strictly structuralist approaches of many economists historians are interested in the interplay between structures and agency, in this case: in entrepreneurs in contexts. Yes, capitalism needs successful entrepreneurs with specific qualifications: motivation and ambition, skills and connections, but also with insight in and responsibility for the interrelatedness of economic success and social plus political contexts, i. e. the embeddedness of capitalism. The availability of successful entrepreneurs varies over time and space.



*Boris Gehlen*

## Vom „kleinen Brentano“ zum „kleinen Stinnes“?

Paul Silverberg (1876–1959)

### Einleitung

Als am 15. März 1925 Albert Vögler, Fritz Thyssen, Otto Wolff und Peter Klöckner sowie wenige Monate später, am 10. Juli 1925, Carl Bosch und Carl Duisberg den Hoverhof im rheinischen Schlebusch aufsuchten,<sup>1</sup> um – neben anderem – über die anstehenden Großfusionen zur Vereinigten Stahlwerke AG (Vestag) und zur I.G. Farben zu sprechen, war dies ganz nach dem Geschmack des Hausherrn Paul Silverberg. Die Spitzenvertreter der deutschen Montan- und Chemieindustrie machten ihm persönlich die Aufmerksamkeit, um seine Meinung zu hören und seinen Rat einzuholen. Silverberg schwebte gleichsam über den Dingen, war den Niederungen unternehmerischer Kärnerarbeit entrückt und konnte sich den übergeordneten Zeitfragen zuwenden – der Zukunft deutscher Unternehmen, der Zukunft des deutschen Kapitalismus, ja der Zukunft Deutschlands überhaupt.

Der Unternehmer als Gestalter der Gesellschaft, als antizipierender Akteur – dieses Bild hätte Silverberg wohl gefallen. Mehr als mutmaßen kann der Biograf dies indes nicht, da Silverberg kaum Ego-Dokumente hinterlassen hat, die es erlaubten, sein Selbstbild umfassend zu analysieren. Auch das Fremdbild ist aus den Quellen kaum unmittelbar zu rekonstruieren. Nahezu seine gesamte persönliche Korrespondenz ist vernichtet worden,<sup>2</sup> lediglich die geschäftlichen Unterlagen sind überliefert. Die Fakten über den Unternehmer Silverberg sind daher detailliert darstellbar,<sup>3</sup> die Fiktionen lassen sich hingegen weit schwieriger beschreiben. Gleichwohl erlaubt die Kenntnis über sein konkretes Handeln, seine geschäftliche

<sup>1</sup> Gästebuch des Hoverhofs, Einträge, 15. 3. 1925, 10. 7. 1925, Biblioteca Engiadinaisa, Sils Baselgia (Schweiz).

<sup>2</sup> Verzeichnis „Vernichtete Akten“, RWE-Power, Abt. PFM-IB Zentralarchiv 210/201.

<sup>3</sup> Boris Gehlen: Paul Silverberg (1876–1959). Ein Unternehmer. Stuttgart 2007. Sofern nicht anders angegeben, beruhen die folgenden Ausführungen auf dieser Darstellung. Zum Unternehmer Silverberg ferner: Franz Mariaux: Paul Silverberg. Reden und Schriften. Köln 1951; Hermann Kellenbenz: Paul Silverberg (1876–1959). In: RWWB, Bd. 9. Münster 1967, S. 103–132; Werner E. Mosse: Zwei Präsidenten der Kölner Industrie- und Handelskammer: Louis Hagen und Paul Silverberg. In: Jutta Bohnke-Kollwitz u. a. (Hg.): Köln und das rheinische Judentum. Festschrift Germania Judaica 1959–1984. Köln 1984, S. 308–340.

Korrespondenz und seine öffentlichen Äußerungen zumindest eine retrospektive Annäherung an Motivationen und Triebkräfte, an Techniken und Fähigkeiten sowie an Erfolgsfaktoren und Limitationen des Unternehmers Silverberg. Der vorliegende Beitrag ist daher weniger empirische Beschreibung als charakterisierende Deutung und als solcher ein Versuch, aus Fakten Fiktionen zu ermitteln.

### Nicht zielgerichtet, doch planvoll: Die Ausbildung des Unternehmers Silverberg

Kindheit, Jugend und Bildungsweg Silverbergs unterschieden ihn bei rein formaler Betrachtung kaum von anderen Unternehmern seiner Generation. Sein Vater, Adolf Silverberg, war selbst Unternehmer im rheinischen Bedburg und hatte dort mit beachtlichem Erfolg und eigenem (finanziellen) Risiko Unternehmen in der Textil- und Linoleumherstellung sowie im Braunkohlenbergbau (mit)begründet und geleitet.<sup>4</sup> Der wirtschaftliche Erfolg Adolf Silverbergs ermöglichte seinem einzigen Sohn – Paul Silverberg hatte noch drei Schwestern, von denen die jüngste aber bereits als Kind verstarb – den Besuch höherer Bildungsanstalten. Nach dem Abitur und der Ausbildung zum Reserveoffizier studierte Paul Silverberg Rechtswissenschaft in München und Bonn; es folgte das Referendariat und 1902 wurde Silverberg zum Dr. iur. in Bonn promoviert.

Silverberg war zunächst ein schwacher Schüler gewesen, doch der Privatunterricht bei Hermann Worbs, einem promovierten Oberlehrer aus Koblenz, war offensichtlich so stimulierend, dass Silverberg bald intellektuelles Interesse zeigte. Worbs kümmerte sich bei diesen Nachhilfestunden nicht um die „Niederungen“ schulischer Lehre, sondern war bestrebt, dem fünfzehnjährigen Silverberg das „große Ganze“ zu erklären: Er dozierte und monologisierte, deutete die Gegenwart aus der Vergangenheit und umriss die Aufgaben der künftigen Generationen. Worbs war „Enthusiast, ein Liberaler, ein Verehrer Preußens, Bismarcks“.<sup>5</sup> Diese Kombination mutet etwas seltsam an, doch verdichtete sie im Kern bereits die Denk- und Handlungsmuster, die Silverberg als Unternehmer kennzeichneten. Die Frage nach dem Woher, dem Geschichtlichen, war ihm genauso wichtig wie die Frage nach dem Wohin, dem Zukünftigen. Das Liberale, die freie Entfaltung natürlicher Kräfte und ihre Förderung, war stets Silverbergs übergeordnetes Ziel. Doch der Faktor, um diesen Kräften durch Organisation zum Durchbruch zu verhelfen, war einzig der Mensch. Niemand verkörperte diese Vorstellung besser als Bismarck. Die Reichseinheit verdichtete sich in seiner Person zum Werk des Einzelnen, der mit Tatkraft und klarem Ziel die natürlichen Kräfte bündelte und organisch zu etwas Großem zusammenführte. Dem modernen Historiker mag

<sup>4</sup> Vgl. Gerd Friedt: Beitrag zur rheinischen Wirtschaftsgeschichte. Familie Kommerzienrat Adolf Silverberg in Bedburg an der Erft. Woher sie kamen, wohin sie gingen. Versuch einer Darstellung. o. O. [Bedburg/Elsdorf] 1996.

<sup>5</sup> Mariaux: Silverberg (wie Anm. 3), S. XLIV.

das befremdlich vorkommen, in Silverbergs Vorstellungswelt war hingegen der Glaube allgegenwärtig, das Gemeinwohl hänge von starken Führern ab. Die Nachhilfestunden bei Worbs – dreimal pro Woche etwa dreistündige Spaziergänge zwischen der Festung Ehrenbreitstein und der Kartause – waren gewissermaßen das intellektuelle Erweckungserlebnis für den jungen Silverberg.

Sein größter Mentor im Studium war mit dem frankophilen Bonner Juraprofessor Ernst Landsberg zugleich sein Schwager. Dieser stammte selbst aus einer Unternehmerfamilie: Sein Vater war der langjährige Generaldirektor der AG für Bergbau, Blei- und Zinkfabrikation zu Stolberg und in Westfalen (Stolberger Zink), Elias Landsberg. Ernst Landsberg war 16 Jahre älter als Paul Silverberg und avancierte zu dessen Vorbild. Ihm und nicht dem leiblichen Vater wollte es der junge Silverberg gleichtun und als Unternehmersohn den Weg in die Wissenschaft beschreiten. Das Bonner Gelehrtenleben des Schwagers, an dessen Gesellschaften Kölner und Bonner Größen aus Wissenschaft und Kunst teilnahmen, prägten Silverberg gewiss nicht weniger als das leistungsorientierte Klima im wirtschaftsbürgerlichen Elternhaus.<sup>6</sup> In der Oberstufe, beim folgenden Offiziersdienst, im Studium und bei der späteren Promotion überzeugte Silverberg stets durch gute Leistungen, galt als interessiert, ordentlich und fleißig, und erfüllte somit – keineswegs nur in den Augen seiner Prüfer – zentrale bürgerliche Tugenden.

Die Ausbildung hatte nicht nur die Aufgabe, zu sozialisieren und Pflichten und Werte zu vermitteln, sondern auch inhaltliche Ziele. Hierbei prägte – neben Worbs und dem Schwager Landsberg – besonders der Nationalökonom Lujo Brentano Silverbergs Verständnis von Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltig. Silverberg selbst erwähnte ihn retrospektiv als einflussreichen Lehrer,<sup>7</sup> bei dem er im Sommersemester 1895 die zweistündige Vorlesung über die „Geschichte der wirtschaftlichen Revolution in England seit 1760“ gehört hatte und in den beiden folgenden Semestern die jeweils fünfstündigen gebührenpflichtigen Seminare „Allgemeine Volkswirtschaftslehre“ und „Finanzwissenschaft“ besuchte.<sup>8</sup>

Silverbergs Ausbildungsweg blieb letztlich unvollendet, da er die angestrebte Habilitation nicht mehr in Angriff nehmen konnte. Er führte seine wissenschaftliche Karriere nicht fort, weil er 1903 Unternehmer wurde – und sein Biograf Franz Mariaux, der ihn noch persönlich kannte, sah seine Persönlichkeitsentwicklung zu diesem Zeitpunkt als abgeschlossen an.<sup>9</sup> Damit stand am Beginn der Unternehmerkarriere ein 27-jähriger Mann aus dem Bürgertum, bestens theoretisch ausgebildet, zudem als Reserve-Offizier mit militärischer Führungserfahrung

<sup>6</sup> Zu Landsberg siehe Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität in Bonn (Hg.): Ernst und Anna Landsberg-Stiftung. Gedächtnisschrift für Prof. Dr. Ernst Landsberg (1860–1927), Frau Anna Landsberg geb. Silverberg (1878–1938), Dr. Paul Ludwig Landsberg (1901–1944). Bonn 1953.

<sup>7</sup> Aktennotiz über die Geburtstagsfeier Dr. Silverbergs am 6. 5. 1951 in Lugano, Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv (RWVA), 1-111/13.

<sup>8</sup> Stud-BB-52 (Sommersemester 1895), Stud-BB-59 (Wintersemester 1895/96), Stud-BB-66 (Sommersemester 1896), UA München.

<sup>9</sup> Mariaux: Silverberg (wie Anm. 3), S. XLVI.

ausgestattet, einen Lebensentwurf als Wissenschaftler vor Augen, standesgemäß verheiratet. Nichts deutete darauf hin, dass dieser Mann einer der bedeutendsten Unternehmer seiner Zeit werden sollte, obwohl er nahezu alle Voraussetzungen dafür mitbrachte.

### Entschulden und Entschuldigen: Motive für den Berufseinstieg

Adolf Silverberg starb unerwartet 1903. Kurze Zeit später berief der Aufsichtsrat der Fortuna AG für Braunkohlenbergbau und Brikettfabrikation dessen Sohn als Generaldirektor. Paul Silverberg arbeitete sich nicht hoch; er begann an der Spitze. Nie hat er in einem Unternehmen eine andere als eine Spitzenposition eingenommen. Selbst Unternehmer, die designierte Nachfolger im Familienunternehmen waren, hatten sich im Ausbildungsweg unterordnen müssen: sei es bei den Visiten befreundeter Unternehmen im Ausland wie etwa bei August Thyssen, sei es bei der Übernahme von Managementpositionen im väterlichen Unternehmen wie bei den Söhnen Thyssens, sei es auch bei „zufälligen“ Unternehmerkarrieren wie bei Carl Duisberg. Lediglich Gründer-Unternehmer standen permanent an der Spitze eines Unternehmens. Doch diese Unternehmen hatten zu Beginn weit bescheidener Ausmaße als die mittelgroße Fortuna AG, die Silverberg zwischen 1903 und 1908 durch Fusionen zum Großunternehmen Rheinische AG für Braunkohlenbergbau und Brikettfabrikation (RAG) ausbaute.

Er hatte sich allerdings erst nach reiflicher Überlegung dafür entschieden, seinem Vater in diesem Unternehmen nachzuzufolgen. Adolf Silverberg war zusätzlich noch in den Rheinischen Linoleumwerken und bei der Bedburger Wollindustrie AG tätig gewesen. Bei letzterem Unternehmen aber hatte er die Bilanzen gefälscht, um bei der schlechten Konjunkturlage zu Beginn des 20. Jahrhunderts Gewinne auszuweisen. Da ein Teil seiner Vorstandsvergütung aus Gewinnbeteiligungen bestand, erzielte er durch den Betrug selbst ein höheres Einkommen. Dies wurde erst nach seinem Tod öffentlich bekannt. Die folgenden Entschädigungszahlungen in Höhe von etwa 750 000 Mark belasteten die Familie Silverberg finanziell, bedeuteten aber keinesfalls ihren Ruin, verfügte sie doch über beträchtliche Anteile an den Unternehmen Adolf Silverbergs.<sup>10</sup>

Der promovierte Erbrechtler Paul Silverberg trat das Erbe schließlich vollumfänglich an. Er stand für die Schulden ein und übernahm die Leitung der Fortuna AG. Er entschuldete die Familie und entschuldigte damit seinen Vater. Denn Silverbergs Entscheidung, Unternehmer zu werden, war in erster Linie moralisch begründet. Er musste den Ruf der Familie und damit seinen eigenen retten. Bilanzfälschungen waren ohnehin kein Kavaliersdelikt, aber Bilanzfälschungen aus dem eigensüchtigen Motiv der Bereicherung, dazu durch einen jüdischen Unternehmer, stellten in der wilhelminischen Gesellschaft eine erhebliche Belastung dar. Schließlich war es um die Jahrhundertwende keineswegs unüblich, die Begriffe

<sup>10</sup> Gehlen: Silverberg (wie Anm. 3), S. 69ff.



„Kapitalismus“, „Börse“ und „Judentum“ synonym für das Verderbliche moderner Gesellschaften schlechthin zu verwenden.<sup>11</sup>

Silverberg war anders als die meisten Zeitgenossen und er war sich dessen bewusst. Er konvertierte 1895 zum Protestantismus, weil er Offizier werden wollte und ihm diese Laufbahn als Jude verschlossen war. Da in Preußen auch für Konvertierte keine Möglichkeit bestand, diesen Weg einzuschlagen, ging er nach Bayern. Ob ihn dies geschmerzt hat oder ob er rein analytisch damit umging, muss offen bleiben. Doch es spielte für ihn immer eine Rolle, dass er einer jüdischen Familie entstammte. Daraus zog er durchaus eine trotzigte Kraft. Bevor er sich für die Wissenschaft entschied, hatte er eine Anstellung im preußischen Staatsdienst angestrebt: Es hätte für ihn gewiss leichtere Karrierewege gegeben als ausgerechnet das ständische preußische Beamtentum anzuvisieren.

Mit seinem Einstieg bei der Fortuna AG galt es nun zu beweisen, dass ein Silverberg korrekt und zum Wohle aller ein Unternehmen leiten kann. Dies war im Kern eine negative Motivation. Er wollte nicht – wie es dem Selbstbild der meisten Unternehmer entspricht – unbedingt gestalten und so verfolgte er auch keine dezidiert eigene unternehmerische Strategie, sondern die seines Vaters. Dieser hatte sowohl das Größenwachstum als auch den Einstieg in die Elektrizitätsproduktion bereits ins Auge gefasst; beides setzte Paul Silverberg in raschen Schritten bis 1910/12 um.

Die Ziele hatte der Vater vorgezeichnet, den Weg nicht. Hier grenzte sich Paul Silverberg vom Vater ab, der stets Eigentümerunternehmer gewesen war. Silverberg hingegen folgte gewissermaßen dem Brentanoschen Idealtyp des Unternehmers, um das Bild des selbstsüchtigen Adolf Silverberg zu revidieren. Brentanos Unternehmer ist dem Schumpeter'schen durchaus verwandt, aber Brentano sah Unternehmerhandeln nicht als Selbstzweck, sondern plädierte – jedenfalls implizit – für eine soziale Einbindung seines Wirkens. Nicht das Gewinnstreben per se, sondern dessen Beitrag zur Bedürfnisbefriedigung sei der Maßstab guten Unternehmertums.<sup>12</sup>

### Der „lange Schatten Brentanos“ oder das akademisch-theoretisch fundierte Unternehmertum Silverbergs

„Er wollte keine Wirtschaft, die den Staat dominiert, aber auch keinen Staat, der die Wirtschaft dominiert, sondern eine freie Wirtschaft in einem freien Staat, eine Wirtschaft, in der das Konsuminteresse das letzte Wort sprach – im Parlament –,

<sup>11</sup> Vgl. am Beispiel des Börsengesetzes Knut Borchardt: Einleitung. In: ders. (Hg.): Max Weber. Börsenwesen. Schriften und Reden 1893–1898. Abt. I: Schriften und Reden, Bd. 5,1. Tübingen 1999, S. 1–111, hier: S. 27.

<sup>12</sup> Lujo Brentano: Der Unternehmer. Vortrag gehalten am 3. Januar 1907 in der Volkswirtschaftlichen Gesellschaft in Berlin. In: Volkswirtschaftliche Zeitfragen. Vorträge und Abhandlungen. Jg. 29, Nr. 225, Heft 1, Berlin 1907, S. 3–30.

das aber den Produzenten, soweit sie das Gesamtinteresse nicht verletzen, freie Hand ließ. [...] Er sah alles im Fluß und wußte es so darzustellen, daß das Dauernde, was dem Nachfolgenden Richtung und Bestimmtheit gab, sich scharf von dem bloß Vorübergehenden abhob.“<sup>13</sup> So schrieb 1953 Moritz Julius Bonn über Lujo Brentano. Eine Würdigung Silverbergs als „Volkswirt“ sähe ähnlich aus. Wenn Silverberg, der permanente Verfechter einer „staatsfreien“ Wirtschaft, in seiner berühmten Dresdner Rede 1926 – wie schon etliche Male zuvor – ausführte, Unternehmer sollten Arbeitnehmer und Gewerkschaften als Gesprächspartner akzeptieren und in einem evolutorischen Prozess ihre Beziehungen gestalten,<sup>14</sup> reproduzierte er im Grunde nur Brentanos Forderungen aus den Jahren vor dem Großen Krieg.<sup>15</sup> Wenn Silverberg die Kohlensyndikate dafür kritisierte, dass sie den Handel ausschalteten, begründete er dies damit, dass nur der Handel wisse, was der Verbraucher wolle,<sup>16</sup> und wies diesem damit eine ähnlich zentrale Rolle im Wirtschaftsleben zu wie Brentano dies getan hatte.<sup>17</sup>

Bedürfnisbefriedigung und Gemeinwohlorientierung waren nicht nur zentrale Aspekte der Unternehmerkonzeption Brentanos, sondern auch Orientierungsgrößen im Handeln Silverbergs. Ferner lesen sich Brentanos Ausführungen wie eine Blaupause des unternehmerischen Selbstverständnisses seines Schülers: „Was aber ist der Faktor, der diese verschiedenen Produktionselemente zu einem neuen Produkte verbindet? Das ist einzig und allein der menschliche Geist. [...] Wer aber ist der Träger dieses Geistes, dieses Erkennens und Wollens, der sich uns als der einzige Produktionsfaktor ergeben hat? In unserer heutigen Wirtschaftsorganisation ist dies der Unternehmer.“<sup>18</sup>

Der Unternehmer als gestaltendes Element in Wirtschaft und Gesellschaft war auch in Silverbergs Vorstellungen präsent.<sup>19</sup> Doch stets war sein Unternehmertum in übergeordnete Prozesse – den Lauf der Dinge – eingebunden, zum eigentlichen Maßstab wurden daher das Unternehmen und seine Stellung im Markt. Silverberg vertrat in vergleichsweise radikaler Prononcierung die Lehre vom „Unternehmen an sich“, die er rückblickend in seiner Abschiedsrede von der RAG auf den Punkt brachte: „Sie werden mir aber zugute halten, wenn ich nach dreißigjähriger Aufbauarbeit in dem Unternehmen eine andere Einstellung, nämlich die zu dem Unternehmen an sich, habe. Für mich war die Rheinische Braunkohle keine Addition von Gruben und Brikettfabriken, Beteiligungen und liquiden Vermögensanlagen,

<sup>13</sup> Moritz Julius Bonn: So macht man Geschichte. Bilanz eines Lebens. München 1953, S. 59f.

<sup>14</sup> Paul Silverberg: Das industrielle Unternehmertum Deutschlands in der Nachkriegszeit. In: Mariaux: Silverberg (wie Anm. 3), S. 49–73.

<sup>15</sup> Vgl. exemplarisch Lujo Brentano: Die liberale Partei und die Arbeiter. In: Richard Bräu/Hans G. Nutzinger (Hg.): Lujo Brentano. Der tätige Mensch und die Wissenschaft von der Wirtschaft. Schriften zur Volkswirtschaftslehre und Sozialpolitik (1877–1924). Marburg 2006, S. 205–218.

<sup>16</sup> Silverberg an IHK Köln, 9. 3. 1925, Bundesarchiv Koblenz (BAK), N 1013/107, Bl. 47; Silverberg an Reusch, 2. 8. 1933, RWWA, 130-400101290/35b, Bl. 247.

<sup>17</sup> Vgl. Lujo Brentano: Ist der Handel an sich Parasit? In: Bräu/Nutzinger (Hg.): Brentano (wie Anm. 15), S. 339–343.

<sup>18</sup> Brentano: Unternehmer (wie Anm. 12), S. 15f.

<sup>19</sup> Gehlen: Silverberg (wie Anm. 3), S. 81–85.

sondern ein Unternehmen mit eigener selbständiger Lebensführung und Lebensberechtigung. [...] Ich habe dieses Unternehmen nie kapitalistisch beherrscht, sondern meine Tätigkeit war immer nur begründet auf das Vertrauen der Aktionäre.“<sup>20</sup>

Für deren Vertrauen bedankte er sich abschließend ebenso wie für das der Beamten und der Arbeiterschaft. Das war kein Lippenbekenntnis, sondern die Leitlinie seines gesamten unternehmerischen Handelns.

Silverberg proklamierte nicht nur einen Unternehmer, der Stakeholder-Interessen moderieren und dessen Entscheidungen sich an den Bedürfnissen des gesamten Unternehmens ausrichten sollten, sondern setzte dieses dogmatische Unternehmerverständnis mit bemerkenswerter Konsequenz um. Er verfolgte gewissermaßen ein akademisches oder zumindest akademisch inspiriertes Konzept von Unternehmertum in der Praxis. Die Konstruktion „seines“ Unternehmers als Moderator war dabei keineswegs demokratisch ausgerichtet, sondern individualistisch-elitär. Sie implizierte eine Unternehmensorganisation, die auf den Unternehmer als Letztentscheider zugeschnitten war und dem entsprechend umfangreiche Entscheidungskompetenzen zugewiesen wurden. Die Organisation „Unternehmen“ lieferte das „Wissen“, aber die Entscheidung oblag in dieser Konzeption der Person des Unternehmers.

Aus diesem Grundverständnis leiteten sich die stets wiederkehrenden Problemlösungsmechanismen Silverbergs ab – gleich ob bei der RAG oder bei den zahlreichen Unternehmen, in denen er im Laufe seines Arbeitslebens Unternehmerfunktionen ausübte. Die Verfügungsrechte sollten weitgehend dem Unternehmer zufallen und seine Entscheidungsfreiheit nicht durch unternehmensfremde Interessen beschränkt werden.<sup>21</sup> Ganz im Sinne Schumpeters spielte dabei für Silverberg die Organisation des Kredits die herausragende Rolle.<sup>22</sup> Seine engen Beziehungen zu den „heiß geliebten Banken und Bankfirmen“ waren allseits bekannt,<sup>23</sup> und bei den zahlreichen Sanierungstätigkeiten war es stets sein vorrangiges Ziel gewesen, die Unternehmen wieder kreditfähig zu machen.<sup>24</sup> Besonders pikiert, wenngleich im Ton beherrscht, zeigte sich Silverberg, als die „Frankfurter Zeitung“ seine Arbeit als Aufsichtsratsvorsitzender der Bedburger Wollindustrie AG dadurch erschwerte, dass sie auf die Bilanzfälschungen seines Vaters verwies, die beinahe ein Vierteljahrhundert zurücklagen.<sup>25</sup> Kredit war damit nicht nur finanziell, sondern auch sozial konnotiert.

<sup>20</sup> Schlusswort in der Generalversammlung der RAG, 31. 3. 1933. In: Mariaux: Silverberg (wie Anm. 3), S. 237–240, hier: S. 237, S. 239f.

<sup>21</sup> Zu Silverbergs Unternehmerkonzeption Gehlen: Silverberg (wie Anm. 3), S. 81–85.

<sup>22</sup> Joseph Schumpeter: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. Berlin <sup>9</sup>1997, S. 105–110.

<sup>23</sup> Warburg an Silverberg, 26. 1. 1932, BAK, N 1013/700, Bl. 21.

<sup>24</sup> Exemplarisch am Beispiel der Sanierung des Stinnes-Konzerns: Silverberg an Hoeck, 10. 10. 1925, BAK, N 1013/551, Bl. 163–167; Silverberg an Cläre Stinnes, 14. 9. 1925, BAK, N 1013/551, Bl. 56–63.

<sup>25</sup> Silverberg an Oeser. In: Frankfurter Zeitung, 8. 2. 1926, BAK, N 1013/75, Bl. 236.

Wenn man es verdichtet, lässt sich Silverbergs unternehmerisches Leitbild auf die beiden Punkte Entscheidungsfreiheit und Kreditwürdigkeit reduzieren. In einem programmatischen Artikel hatte er dies bereits 1910 formuliert und besonders die institutionellen Verflechtungen von Industrieunternehmen und Banken begrüßt: „Dass nun die Bankdirektoren Mitglieder vieler Verwaltungen industrieller Gesellschaften sind, das ist m. E. nur zu begrüßen. Eine grosse industrielle Gesellschaft kann heute nicht mehr abstrakt und konkret für sich existieren und in irgendeinem Winkel ein Sonderdasein führen. Unsere ganze wirtschaftliche und finanzielle Entwicklung hat es mit sich gebracht, und musste auch notwendig dahin führen, dass das industrielle Einzelunternehmen viel mehr zu einem Teil des Ganzen geworden und sich dessen auch bewusst ist. Das erfordert aber notwendig auch eine Konzentration der Leitung, nicht was Detailfragen anlangt, sondern damit gesamtwirtschaftliche Fragen und Gesichtspunkte auch in den Maßnahmen des Einzelunternehmens ihren Ausdruck finden.“<sup>26</sup>

In diesen Ausführungen wird ein Motiv deutlich, das Silverberg stets besonders hervorhob: Das Einzelunternehmen war „Teil des Ganzen“ und stand im Zentrum wirtschaftlich-gesellschaftlicher Entwicklung. Daraus erwuchs dem Unternehmer eine besondere Verantwortung über die eigene Organisation hinaus – erneut eine Anlehnung an Brentano. In diesem Zusammenhang ist bezeichnend, dass Silverberg sich selbst selten als „Unternehmer“, häufig aber als „Industrieller“ (oder „Großindustrieller“) bezeichnete.<sup>27</sup> Dies steht keineswegs im Gegensatz zum Verständnis vom Unternehmen als Kern wirtschaftlicher Entwicklung, sondern bindet es vielmehr in die übergeordneten Entwicklungen der gesamten Industrie ein. Ein zweites Narrativ, das Silverbergs unternehmerische und wirtschaftspolitische Konzeptionen durchzog, war die Vorstellung „organischer Entwicklungen“.<sup>28</sup> Silverberg ging von einer gleichsam naturgegebenen Ordnung der Dinge aus, die allerdings für Störungen anfällig war. Beseitigte man die Störungen, ließ sich die natürliche Ordnung wiederherstellen. Damit verband Silverberg das Natürliche, im Fluss Befindliche, Evolutorische – den Organismus – mit der menschlich gestalteten Organisation. Sie war das Instrument, um die natürliche Ordnung herzustellen. „Organisch“ hieß daher für Silverberg nichts anderes, als dass der Mensch durch geeignete Gestaltung natürlichen Kräften zum Durchbruch verhilft – eine Vorstellung, wie sie sich auch im Werk Brentanos häufig findet.<sup>29</sup>

<sup>26</sup> Bankdirektoren als Aufsichtsräte. In: *Plutus. Kritische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Finanzwesen*, Nr. 17, 23. 4. 1910, BAK, N 1013/701.

<sup>27</sup> Exemplarisch Silverberg an Wegmann, 17. 8. 1929, BAK, N 1013/20, Bl. 140.

<sup>28</sup> Silverberg an Reichskanzler Marx, 30. 3. 1924, BAK, N 1013/405, Bl. 137–143; Niederschrift über die Sitzung des Grossen Ausschusses des Reichskohlenrates am Freitag, 8. 8. 1930, BAK, N 1013/155, Bl. 121–134, besonders Bl. 130.

<sup>29</sup> Besonders bei Lujo Brentano: *Die Arbeitergilden der Gegenwart*. 2 Bde. Leipzig 1871/72; vgl. Michael Seewald: *Lujo Brentano und die Ökonomie der Moderne. Wissenschaft als Erzählung, Empirie und Theorie in der deutschen ökonomischen Tradition (1871–1931)*. Marburg 2010, S. 197–203.

Die zumindest auffälligen Parallelen in den theoretischen Ausführungen Brentanos und den praxisorientierten Darlegungen Silverbergs deuten auf eine gleichsam reißbrettartige Ausbildung des letzteren hin, und damit auf ein eher theoretisch als praktisch erlerntes Unternehmertum. Doch so prägend Brentano auch auf seinen Schüler gewirkt hat, war dieser sicher nicht bloß Exekutor der Ideen seines akademischen Lehrers. Dennoch kann Silverberg gleichsam als der Akademiker unter den zeitgenössischen Unternehmern gelten: Erläuterungen unternehmerischer Entscheidungen und wirtschaftspolitischer Positionen verband er häufig mit volkswirtschaftlichen Exkursen, in denen er ökonomische Kausalitäten aufzeigte – mal ausführlich,<sup>30</sup> mal pointiert: „Herr Dr. Silverberg gibt den Herren des Vorstandes nochmals die Weisung, dass sie der Gesellschaft angebotene Zuschüsse der öffentlichen Hand grundsätzlich abzulehnen haben mit der Begründung, dass die Gesellschaft sich nicht in die Reihe der Betriebe, die Staatshilfe annehmen, stelle aus der prinzipiellen Erwägung heraus, dass unwirtschaftliche, unrentable Betriebe nicht gestützt werden sollten im Interesse des Staates, der Staatsordnung, der Staatsfinanzen und einer vernünftigen Wirtschaftsführung.“<sup>31</sup>

Obwohl Silverbergs Herkunft und Ausbildung gängigen Mustern entsprach und er fast wie selbstverständlich in die Lebenswelt des Bürgertums hineinfand, hob ihn doch seine Intellektualität vom Durchschnitt der Großunternehmer seiner Zeit ab, die ihm zwar in Fachkenntnis und formaler Bildung mitunter in nichts nachstanden. Doch Silverbergs demonstrative Intellektualität diente zum einen der Selbstvergewisserung: Er begründete sein unternehmerisches Handeln den Zeitgenossen und vor allem sich selbst mit betont wissenschaftlich-rationalen Argumenten, weil er bisweilen auch zu irrationalen Vorstellungen neigte, die eher persönlich als unternehmerisch motiviert waren. Zum anderen nutzte er den akademischen Habitus als Mittel der Distinktion. Es ist zwar nicht anzunehmen, dass er sich (permanent) bewusst abgrenzte, aber seine Kontrahenten und Mitstreiter hatten durchaus diesen Eindruck. Am drastischsten formulierte Reichsfinanzminister Dietrich diese Empfindung, als er preisgab, Silverberg sei ihm mit seiner Überintelligenz auf die Nerven gegangen.<sup>32</sup> Wenig subtil war auch Carl Friedrich von Siemens' Umschreibung, Silverberg verfüge zwar über außergewöhnliche Intelligenz, sei aber keineswegs „frei von dem Fehler, hiervon selbst überzeugt zu sein“.<sup>33</sup>

Derartige Charaktereigenschaften scheinen bereits beim Studenten Silverberg ausgeprägt gewesen zu sein – jedenfalls, wenn man einem grafologischen Gutachten Glauben schenkt, das Siemens' Einschätzung über Silverbergs analytische Fähigkeiten und sein Selbstbewusstsein gleichsam vorwegnahm: „Gebildeter, geistig

<sup>30</sup> Exemplarisch Paul Silverberg: Steuer- und Finanzpolitik (1929). In: Mariaux: Silverberg (wie Anm. 3), S. 107–136.

<sup>31</sup> Aktennotiz betr. Stolberger Zink, 17. 1. 1930, BAK, N 1013/475, Bl. 17–20.

<sup>32</sup> Brüning an Mariaux, 8. 11. 1950, Stiftung Bundeskanzler-Adenauer-Haus, Korrespondenz Hans Peter Mensing.

<sup>33</sup> Siemens an die Regierung des Fürstentums Liechtenstein, 3. 8. 1936, Landesarchiv Liechtenstein, V 004/1936/07.

selbständiger Mann, nicht ohne Originalität – ein klein wenig sogar zu Absonderlichkeiten neigend. Selbstbewusst, aber innerlich unruhig – leicht in gereizter Stimmung, gerät in Konflikte, strebt nach Selbstbeherrschung u. Zurückhaltung. Kritisch veranlagt, oppositionslustig, besserwissend, – gern diskutierend, mitunter rechthaberisch. Im Zorn wohl auch einmal verletzend u. rücksichtslos heftig. Ungleiche Betätigung der Kräfte u. Fähigkeiten, mitunter Verabsäumung körperlicher Bewegung. Scharfsinniger Kopf, originelle Logik. – Starkes Selbstgefühl. Nicht ganz ohne Empfänglichkeit für Äußeres u. ein gewisses Wohlleben. – Künstlerische und literarische Interessen. Die Zurückhaltung, der Selbstzwang kann bei Ihnen unter Umständen bis zur Verstellung gehen. – In Stimmung, Gefühlsäußerungen etc. verschieden.“<sup>34</sup>

Die Lust an Diskurs und Kritik und ein nicht immer zu zügelndes, bisweilen streitlustiges Temperament finden sich in ähnlicher Form bei Lujo Brentano. Michael Seewald attestiert ihm, sich „mit Bedacht in der Position des kritischen Kommentators“ eingerichtet zu haben, „der im Zentrum des sozialpolitischen Geschehens steht und der trotzdem die Unabhängigkeit seines Urteils gegenüber den Zeitläuften bewahrt“. Er erkennt ferner ein „Muster von Annäherung und Rückzug“, das auf eine permanente Sinnsuche hindeutet, möglicherweise hervorgerufen durch seinen Minderheitenstatus als katholischer Gelehrter.<sup>35</sup>

Es mag bloß Zufall sein, dass sich die Beschreibungen des Katholiken Brentano und des zum Protestantismus konvertierten Juden Silverberg ähneln; die Parallelen in ökonomisch-analytischen Ausführungen und in den Charaktereigenschaften sind aber auffällig. Wenn man auch nicht davon ausgehen kann, dass Silverberg Brentano als Wissenschaftler und Persönlichkeit kopiert oder adaptiert hat, so waren sie doch Brüder im Geiste.

Neben Brentano prägte Adolf Silverberg das unternehmerische Verständnis seines Sohnes, wenn auch in anderer Form: Zwar hatte er als tatkräftiger Wirtschaftsorganisator in Bedburg die positiven Anforderungen an einen Unternehmer erfüllt, doch bei der Bilanzfälschung auch erhebliche Schwächen gezeigt. Dies bestärkte Paul Silverberg zum einen, für eine klare Trennung zwischen Kapitaleigentum und Leitung im Großunternehmen einzutreten, zum anderen sensibilisierte es ihn für eine wissenschaftliche (und damit transparente) Betriebsführung. Anders als etwa Friedrich Flick hatte er zwar nicht selbst Betriebswirtschaft studiert, aber betriebswissenschaftliche Fragen dennoch stets im Blick. Dies legen auch die zahlreichen Kontakte zu Vertretern der Handelshochschule in Köln nahe, an der mit Eugen Schmalenbach einer der Begründer der deutschen Betriebswirtschaftslehre dozierte. Besonders häufig tauschte sich Silverberg mit dem Nationalökonom Christian Eckert auf dem Hoverhof aus. Eckert war zunächst an der Kölner Handelshochschule tätig gewesen, hatte ihre Umwandlung in die

<sup>34</sup> Graphologisches Urteil Nr. 10411 für Paul Silverberg von S. B. Wieland, Tübingen, 15. 9. 1897, Biblioteca Engiadinaisa, Sils-Baseglia (Schweiz).

<sup>35</sup> Seewald: Brentano (wie Anm. 29), S. 164–171, Zitate: S. 170.

Universität zu Köln vorangetrieben und 1919/20 als deren Gründungsrektor fungiert.<sup>36</sup>

Bereits 1909 hatte Silverberg sich zur „für einen gut organisierten industriellen Betrieb wichtigsten Frage der Selbstkostenberechnung“ geäußert und weitere generelle Überlegungen zur Bilanzierung angestellt.<sup>37</sup> Unternehmen mussten für Silverberg im Wortsinne berechenbar sein. Wiederholt hat er – etwa bei der Reichsbahn<sup>38</sup> oder auch als Material für Lohnverhandlungen<sup>39</sup> – aussagekräftige statistische Daten eingefordert und strengsten Wert auf kaufmännische Kostenrechnungen gelegt. Die RAG galt nicht von ungefähr als organisatorisch einwandfreies Unternehmen.<sup>40</sup> Sie war letztlich das Ergebnis einer „organischen“ Kapitalismus-Vorstellung, die Silverbergs praktische Tätigkeit nachhaltig beeinflusste.

### „Organischer“ Kapitalismus: Der Unternehmer Silverberg in der Praxis

An markigen Charakterisierungen des Unternehmers Silverberg fehlt es nicht. Viel davon ist – natürlich – retrospektive Zuschreibung, doch im Kern ähneln sich die Merkmale. Bezeichnungen wie „Beherrscher der Braunkohle“<sup>41</sup> und „Braunkohlenkönig“<sup>42</sup> zeugen gleichermaßen von der überragenden Bedeutung in seiner Branche wie von monarchischen Zügen seines Wirkens. Einerseits wurden seine unternehmerischen und organisatorischen Fähigkeiten mit solchen Zuschreibungen anerkannt, doch andererseits vermitteln diese zugleich auch ein gewisses Unbehagen gegenüber Silverbergs ökonomisch-politischer Macht. Diese Janusköpfigkeit kennzeichnete ihn nicht nur zu seiner aktiven Zeit, sondern prägte lange das Bild seines Wirkens überhaupt. So schrieb Kurt Pritzkolet noch 1963: „Paul Silverberg [...] war nicht nur ein hervorragender Unternehmer, sondern auch ein Industrieführer von hohen Graden, ein Mann mit Ideen und mit der Initiative, sie in die Wirklichkeit umzusetzen, ein Organisator, der vorauszublicken verstand, andererseits freilich ein Herr im eigenen Haus, der nicht nur keine Einmischung in das weitgespannte Netz der Unternehmensführung

<sup>36</sup> Vgl. Gästebuch des Hoverhofs, Biblioteca Engiadinaisa, Sils-Baselgia (Schweiz); Anton Felix Napp-Zinn: Eckert, Christian Laurenz Maria. In: NDB 4 (1959), S. 290f.

<sup>37</sup> Bestandsaufnahme. In: Plutus. Kritische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Finanzwesen, Nr. 27, 3. 7. 1909, BAK, N 1013/701.

<sup>38</sup> Organisation der Eisenbahn. Ausführungen Silverbergs in der Hauptausschusssitzung des RDI, 2. 7. 1924, BAK, N 1013/355, Bl. 66–82.

<sup>39</sup> Siehe etwa Niederschrift über die Ausschuss-Sitzung der Fachgruppe Bergbau am Freitag, 11. 6. 1920, Bergbau-Archiv (BBA), 15/27; Silverberg an Müser, 13. 12. 1925, BAK, N 1013/203, Bl. 40.

<sup>40</sup> Gustav Brecht: Erinnerungen. [Privatdruck]. München o. J., S. 40.

<sup>41</sup> Paul Silverberg. Der Beherrscher der Braunkohle. In: Sonntag, Nr. 9, 3. 3. 1929, BAK, N 1013/702.

<sup>42</sup> Felix Pinner [Frank Faßland]: Deutsche Wirtschaftsführer. Charlottenburg <sup>15</sup>1925, S. 308.

duldete, sondern der sich auch den breiten Strömungen der sozialpolitischen Entwicklung verschloß.<sup>43</sup>

Über den letzten Halbsatz lässt sich trefflich streiten. Dies zeigt allein die anlässlich der sogenannten Dresdner Rede im Jahr 1926 ausgetragene „Silverberg-Kontroverse“,<sup>44</sup> die nicht nur von den Zeitgenossen geführt, sondern auch von zahlreichen Historikern aufgegriffen wurde. Silverberg hat sich sozialpolitischen Entwicklungen gewiss nicht verschlossen, sofern sie mit den Bedürfnissen der Unternehmen in Einklang zu bringen waren. Dies war freilich in der Weimarer Republik besonders schwierig. Bei aller Taktik, die den wiederholten Kooperationsangeboten an Gewerkschaften und SPD innewohnte, war er doch stets bestrebt, den Ausgleich von Arbeit und Kapital zu fördern – ohne dabei allerdings den Führungsanspruch der Unternehmer aufgeben zu wollen.<sup>45</sup>

Dies korrespondiert mit den unstrittigen Passagen in Pritzkolets Charakterisierung: Unternehmer, Industrieführer, Organisator – und stets Herr im eigenen Haus. Kompakter lassen sich Silverbergs Selbstverständnis und seine praktische Unternehmenspolitik kaum zusammenfassen. Im eigenen Haus, der RAG, war er der Patriarch, möglicherweise tatsächlich gar der „Monarch“, der für seine „Untertanen“ sorgte. Vieles mag dabei Symbolpolitik gewesen sein, doch die Lohnverhandlungen im rheinischen Revier verliefen verhältnismäßig konfliktfrei – der einzige Streik in Silverbergs Amtszeit fiel 1923/24 in die Ausnahmesituation der Rheinlandbesetzung – und die Mitwirkung der Arbeitnehmer an der Unternehmenspolitik war in Grenzen möglich. Diese setzte Silverberg freilich selbst – nicht nur den Arbeitnehmern, sondern auch den Kapitalgebern. Von 1903 bis 1933 entschied er in strategischen Fragen im Wesentlichen allein – oder behielt sich zumindest das Recht vor, dies zu tun. Als er 1926 in den Aufsichtsrat wechselte, um sich stärker seinen zunehmenden Verpflichtungen als Großindustrieller und Verbandspolitiker zu widmen, ließ er sich eine Vollmacht geben, jederzeit und überall rechtsverbindlich für das Unternehmen handeln zu können – im Zweifel auch am Generaldirektor des Unternehmens, Gustav Brecht, vorbei.<sup>46</sup> Dazu kam es zwar nie,<sup>47</sup> dennoch ist diese Vollmacht bezeichnend für die Art der Unternehmensführung Silverbergs: Nichts sollte gegen seinen Willen geschehen.

In den 23 Jahren vor seinem Wechsel in den Aufsichtsrat hatte Silverberg derart eines der modernsten, am besten geführten und rentabelsten Unternehmen seiner Zeit aufgebaut. Dafür waren nicht viele strategische Entscheidungen nötig gewesen. 1908 baute er durch Fusion mit dem Gruhl'schen Braunkohlen- und Briketwerk, Station Kierberg-Köln, und der Gewerkschaft Brühl-Kölner Braunkohlenbergwerk Donatus die Fortuna AG zum Großunternehmen RAG aus, 1910

<sup>43</sup> Kurt Pritzkolet: *Männer – Mächte – Monopole. Hinter den Türen der westdeutschen Wirtschaft*. Frankfurt a. M./Wien/Zürich 1963, S. 400.

<sup>44</sup> Silverberg: *Unternehmertum* (wie Anm. 14).

<sup>45</sup> Gehlen: *Silverberg* (wie Anm. 3), S. 104–111; dort auch Verweise auf die weitere Literatur.

<sup>46</sup> Weidmann an Silverberg, 2. 7. 1925; Weidmann an den Vorstand der RAG, 28. 7. 1926; beide: *Biblioteca Engiadinaisa, Sils-Baseglia* (Schweiz).

<sup>47</sup> Brecht: *Erinnerungen* (wie Anm. 40), S. 48.



schloss das Unternehmen einen Stromlieferungsvertrag mit der Stadt Köln, der nach dem Aufbau der Kraftwerke 1912 wirksam wurde, und seit 1924 stieg die RAG sukzessive (beziehungsweise „organisch“) bei der Harpener Bergbau AG mit dem Ziel ein, einen rheinisch-westfälischen braun- und steinkohlebasierten Energiewirtschaftsverbund aufzubauen, was bis 1932 auch gelang.

Zuvor schon hatte Silverberg sämtliche Spitzenpositionen in den Gemeinschaftsunternehmen der Braunkohle – Syndikate, Interessenverband, Betriebsgemeinschaften – auf seine Person vereinigt. Ohne ihn ging im rheinischen Braunkohlenbergbau und der boomenden Elektrizitätswirtschaft der Region nichts mehr. Insofern trifft das Bild vom Monarchen und seinem Reich sicherlich zu.

Das alles entsprang einem langfristigen Plan, der aber nicht sein eigener, sondern der seines Vaters war. Paul Silverberg führte ihn durch, organisierte ihn. Die Bedingungen waren dafür äußerst günstig gewesen, denn der Absatz von Braunkohlenbriketts befand sich bereits im Aufschwung, als Silverberg das Unternehmen übernahm, die Braunkohlenverstromung war erprobt und hatte sich aufgrund der Abbauverhältnisse im Tagebau als kostengünstige Alternative zur Steinkohleverstromung erwiesen. Diese vorteilhaften Voraussetzungen nutzte Silverberg, indem er maßgeblich die Organisationen schuf und weiterentwickelte, die unter den gegebenen Bedingungen für den ökonomischen Erfolg notwendig waren. Darin liegt seine zentrale unternehmerische Leistung: Vom Unternehmen ausgehend, strukturierte er eine ganze Branche neu und stieg in zwei benachbarte – Elektrizitätswirtschaft und Steinkohlenbergbau – ein; er war eben nicht nur Unternehmer, sondern Industrieller. Dieses Organisationsgeschick, die Verbindung von Kohlenbergbau und Elektrizität und sein seit dem Ende des Ersten Weltkriegs immer stärker ausgeprägtes politisches Engagement erinnerten nicht wenige Zeitgenossen an einen Unternehmer, der in der Praxis Silverbergs Vorbild wurde: Hugo Stinnes, im Kaiserreich mit „seinem“ RWE Konkurrent um Einflussphären in der Elektrizitätsversorgung, seit 1918 unternehmerischer und politischer Kooperationspartner sowie verehrter Freund. Bei keinem Anderen trat Silverberg von sich aus so in den Hintergrund wie bei Hugo Stinnes.<sup>48</sup> Er vermittelte damit das Bild eines „knappenhaften Verhältnis[ses]“<sup>49</sup> und galt den Zeitgenossen als der „kleine Stinnes“.<sup>50</sup> Silverberg hätte dieses Lob, so es als solches gemeint war, sicher zurückgewiesen – nicht weil es ihn zu klein gemacht hätte, sondern weil Hugo Stinnes in seinen Augen der Inbegriff modernen Unternehmertums war, der Wirtschaftsführer schlechthin: „Seine Verehrung für Stinnes hat einen schwärmerischen, spätsommerlichen, an Barockepitaph gemahnenden Zug.“<sup>51</sup>

Diese Überhöhung von Hugo Stinnes ist ebenso wie Silverbergs wiederholte Versuche, mit den Ruhrindustriellen generell auf Augenhöhe zu gelangen, nur mit

<sup>48</sup> Vgl. auch Gerald D. Feldman: Hugo Stinnes. Biographie eines Industriellen 1870–1924. München 1998.

<sup>49</sup> Mariaux: Silverberg (wie Anm. 3), S. LXV.

<sup>50</sup> Pinner: Wirtschaftsführer (wie Anm. 42), S. 309.

<sup>51</sup> Mariaux: Silverberg (wie Anm. 3), S. LXV; Ansprache Silverbergs zu Anlass der Ehrungen zu seinem 75. Geburtstag, RWE-Power, Abt. PFM-IB Zentralarchiv 210/201.

der anderen, der irrationalen Seite des Unternehmers erklärbar: Hier vermischte sich in ganz eigenartiger Form Silberbergs persönliche innere Unruhe, seine latente Ängstlichkeit mit seiner Vorstellung von Unternehmertum, traten sein Ehrgeiz und sein starker Wille nach Anerkennung bisweilen an die Stelle unternehmerischer-rationalen Handelns. Hugo Stinnes war in seinen Augen der größte unter den Ruhrindustriellen, die Silberberg ebenso wie ihre Organisationen, namentlich das Rheinisch-Westfälische Kohlensyndikat (RWKS), immer als vorbildlich angesehen hatte.<sup>52</sup>

Somit trat neben die recht mechanische, nahezu perfektionistisch umgesetzte Organisierung des Braunkohlenbergbaus mit persönlichem Ehrgeiz eine zutiefst irrationale, wenngleich keine unternehmer-atypische Motivation. Irrational war sie besonders im Vergleich zu den technokratisch-rationalen wissenschaftlichen Begründungen seines Unternehmertums. Der Wunsch, zu den „ganz Großen“ zu gehören und im Ruhrgebiet Fuß zu fassen, war bei Silberberg stark ausgeprägt und beeinträchtigte seine sonst klare Urteilsfähigkeit. Mehrfach wagte er beispielsweise Vorstöße, deren unternehmerischer Nutzen zumindest zweifelhaft war. Eine Fusion mit dem von Stinnes geleiteten Mülheimer Bergwerksverein scheiterte 1905 am Veto der RAG-Aktionäre.<sup>53</sup> Seine sozialpolitischen Vorschläge für die künftige Zusammenarbeit von Arbeitnehmern und Arbeitgebern riefen bei den Ruhrindustriellen 1917 bestenfalls Unverständnis hervor. Schließlich war sein Vorschlag, die RAG mit dem Thyssen-Konzern zusammenzuschließen, 1920/21 gleichermaßen unsinnig wie verwegen, „schon weil fast keine gemeinsamen Interessen vorliegen, was schließlich maßgeblich ist“, wie August Thyssen seine mit Recht ablehnende Haltung auf den Punkt brachte.<sup>54</sup> Erst mit dem Einstieg bei der Harpener Bergbau AG seit 1924 hatte Silberberg sein Ziel erreicht. Die Einladung, 1926 als Gründungsmitglied in die Ruhrlade einzutreten, der Vereinigung von zwölf herausgehobenen Unternehmern aus dem Ruhrrevier, war für ihn wie ein Ritterschlag.<sup>55</sup>

Obwohl damit im (vermeintlichen) Zentrum unternehmerischer Macht angekommen, blieb er an der Ruhr doch in einer Außenseiterposition. Er war wie der Harpen-Generaldirektor Erich Fickler „nur“ Kohlenindustrieller und vertrat nicht wie alle übrigen Ruhrlade-Mitglieder integrierte Montankonzerne. Seine

<sup>52</sup> Mariaux: Silberberg (wie Anm. 3), S. LIIf.

<sup>53</sup> Weidmann an Stinnes, 2.11.1905, Archiv für Christlich-Demokratische Politik (ACDP), I-220, 193/1.

<sup>54</sup> Thyssen an Stinnes, 27.5.1922, ACDP, 01-723, 39/2, abgedruckt bei: Manfred Rasch/Gerald D. Feldman (Hg.): August Thyssen und Hugo Stinnes. Ein Briefwechsel 1898-1922. Bearbeitet und annotiert von Vera Schmidt. München 2003, S.581; vgl. Jeffrey Fear: Organizing Control. August Thyssen and the Construction of German Corporate Management. Cambridge, MA/London 2005, S. 475f.

<sup>55</sup> Vgl. ausführlich zu Silberbergs Ruhrorientierung Boris Gehlen/Tim Schanetzky: Die Feuerwehr als Brandstifter. Silberberg, Flick und der Staat in der Weltwirtschaftskrise. In: Ingo Köhler/Roman Rossfeld (Hg.): Pleitiers und Bankrotteure. Geschichte des ökonomischen Scheiterns vom 18. bis 20. Jahrhundert. Frankfurt a. M. 2012, S.217-250, hier: S. 236-239.

sozialpolitische Haltung war aber gerade in der krisengeschüttelten Stahlindustrie umstritten, und weil Silverberg sich zudem als Querdenker durchaus gefiel, galt er bei den „Granden der Ruhr“ als unsicherer Kantonist. Doch auch umgekehrt entsprach die reale Lage an der Ruhr keineswegs mehr Silverbergs Idealbild. Dieses gründete auf Unternehmern wie Emil Kirdorf, dem Initiator des Rheinisch-Westfälischen Kohlsyndikats, Hugo Stinnes, August Thyssen und Alfred Krupp. Die Mitglieder der Ruhrlade mussten im Vergleich dazu in Silverbergs Augen nachgerade kümmerlich wirken: Er hielt Fritz Thyssen nicht für einen gleichwertigen Nachfolger seines Vaters August, Gustav Krupp von Bohlen und Halbach war eher Repräsentant als Unternehmer, die Haniels hatten sich auf ihre Position als Kapitaleigner zurückgezogen, die Klöckners wandten sich der Politik zu, Arthur Klotzbach, Ernst Poensgen, Fritz Winkhaus und Fritz Springorum waren gewiss gute Manager, aber weit davon entfernt, Gestalter der Gesellschaft zu sein; eher schon waren sie in ihren Organisationen erstarrt. Dies galt wohl besonders für den Vestag-Vorsitzenden Albert Vögler, der in Silverbergs Augen als Stinnes-Adlatus noch am ehesten eine Führungsrolle hätte übernehmen können. Die Vereinigten Stahlwerke waren aber ein riesiger Konzern mit überdimensionierten Leitungsstrukturen, unklaren Machtverhältnissen und zunächst schwer steuerbar,<sup>56</sup> das RWKS hatte spätestens seit 1915 seine Integrationskraft verloren und die Syndikatsverträge konnten nur noch mit erheblichen Mühen verlängert werden. Weder Personal noch Organisationen waren folglich noch das, was Silverberg einst an der Ruhr so fasziniert hatte. Das Gründungsziel der Vestag, als Rationalisierungskonzern zu fungieren, hatte Silverberg zwar stets anerkannt, aber doch so große Probleme mit der ökonomischen Machtballung, dass er die Übernahme der Gutehoffnungshütte AG (GHH) durch die Vestag hintertrieb.<sup>57</sup>

Nicht von ungefähr erblickte Silverberg im Generaldirektor der GHH, Paul Reusch, den einzig legitimen Nachfolger von Hugo Stinnes.<sup>58</sup> Wie er selbst hatte sich der Schwabe Reusch im Revier hochgearbeitet und keine Position geerbt. Wie er selbst war Reusch angestellter Unternehmer, der das Vertrauen der Aktionäre – besonders der Familie Haniel – stets aufs Neue durch Leistung gewinnen musste. In Reusch erkannte sich Silverberg – bei allen politischen Differenzen – in gewisser Weise selbst wieder.

So sehr ihn also einerseits die Ruhr faszinierte, so wenig angetan war Silverberg andererseits von ihrem Zustand in den 1920er Jahren. Die „Überorganisation der Wirtschaft“ – so beschrieben Zeitgenossen die zunehmende Ausschaltung von Wettbewerb durch Staatseingriffe und private Bürokratisierung (Kartellierung, Konzentration) – schien ihm eben nicht mehr „organisch“, die Konzerne zu groß zu sein, der beliebige An- und Verkauf von Unternehmensteilen durch Akteure wie Otto Wolff oder Friedrich Flick jeder produktiven Idee zu wider-

<sup>56</sup> Alfred Reckendrees: Das „Stahltrust“-Projekt. Die Gründung der Vereinigten Stahlwerke AG und ihre Unternehmensentwicklung 1926–1933/34. München 2000.

<sup>57</sup> Gehlen: Silverberg (wie Anm. 3), S. 411 f.

<sup>58</sup> Mariaux: Silverberg (wie Anm. 3), S. LXXVf.

sprechen, jedenfalls mit echtem, ehrlichem Unternehmertum nichts gemein zu haben. Die Unternehmer reagierten kurzfristig, kannten aber weder Ziel noch Maß – so schien es jedenfalls Silverberg, der namentlich Flick als Prototypus' des „rücksichtslosen Effekthändler[s]“ kritisierte, „der ohne jede Einstellung für das Unternehmen lediglich die Aktie handelt, um Agiotage zu treiben oder Vorteile sich zu verschaffen, die dem Unternehmen an sich vollkommen fremd sind.“<sup>59</sup> Der Kölner Industrielle hatte mit seiner gesicherten Position bei der RAG freilich gut reden (und tat dies zum Missfallen der Belehrteten auch gerne).

Silverberg beklagte nicht nur an der Ruhr, sondern im gesamten Deutschen Reich den Mangel an unternehmerischer Führung. So gut er konnte, versuchte er Abhilfe zu schaffen. Der Kölner Braunkohlenindustrielle war seit Mitte der 1920er Jahre ein gefragter Mann. Er saß in bis zu 61 Aufsichtsräten (im Jahr 1931), bekleidete Spitzenpositionen in allen maßgeblichen Unternehmerverbänden und wurde schließlich gar Wirtschaftsberater des Kanzlers Heinrich Brüning, an dem er bezeichnenderweise „den Willen zum Primat der Sachkunde“ schätzte.<sup>60</sup> Stets hatte Silverberg sich als loyaler, der jeweiligen Organisation verpflichteter Funktionär erwiesen und persönliche Interessen hinter die Sachpolitik zurückgestellt. Er konnte sich das leisten, weil die RAG ihn als Unternehmer im Grunde nicht brauchte. Seine Arbeit dort war spätestens mit der Übernahme der Harpener Bergbau AG abgeschlossen – der Energieverbund war nach den Vorstellungen Silverbergs für die Dauer eines knappen Jahrhunderts ausgelegt. Trotz der Rationalisierungsinvestitionen bei Harpen, die mit Bankkrediten und Mitteln der RAG finanziert wurden, blieb die Muttergesellschaft stets in der Gewinnzone und zahlte auch in der Weltwirtschaftskrise Dividenden von 10 %.

Diese „Luxusposition“ nutzte Silverberg nun, um – ganz im Sinne des gemeinwohlorientierten Unternehmerselbstbilds – der Volkswirtschaft zu dienen. Weitgehend ohne eigene (oder jedenfalls ohne eigensüchtige) unternehmerische Interessen agierte Silverberg in zahlreichen Unternehmen als Berater und nahm etliche Unternehmerfunktionen außerhalb seines Energieverbundes wahr. Er wurde zum Mann insbesondere für die schwierigen Fälle wie die Sanierungen des gigantischen Stinnes-Konzerns, der kleinen Bedburger Wollindustrie in der kriselnden Textilindustrie, der traditionsreichen Stolberger Zink im umkämpften Metallmarkt, der fallierten Großreedereien Hapag und Norddeutscher Lloyd, des heruntergewirtschafteten Bankhauses A. Levy sowie bei der Umwandlung der Bank für deutsche Industrieobligationen (Bafio, heute: IKB deutsche Industriebank AG) mitten in der Weltwirtschaftskrise. Sieben Sanierungen beziehungsweise Restrukturierungen in den Jahren von 1925 bis 1932 stehen somit zusätzlich in Silverbergs Unter-

<sup>59</sup> Beitrag Silverberg in der 12. Sitzung des Aktienrechtsausschusses des Vorläufigen Reichswirtschaftsrats, 11.1.1933. In: Werner Schubert/Peter Hommelhoff (Hg.): Die Aktienrechtsreform am Ende der Weimarer Republik. Die Protokolle der Verhandlungen im Aktienrechtsausschuss des Vorläufigen Reichswirtschaftsrats unter dem Vorsitz von Max Hachenburg. Berlin/New York 1986, S. 636–686, hier: S. 662.

<sup>60</sup> Mariaux: Silverberg (wie Anm. 3), S. LXXXI.

nehmerbilanz. Das passt ins Bild: Bei einer Sanierung reagiert der Mensch idealerweise auf den Wandel der Bedingungen beziehungsweise auf die Unterbrechung des gleichsam natürlichen Flusses, passt die Organisation bestenfalls „organisch“ an, bringt sie wieder auf Kurs und macht sie damit zukunftsfähig. Es war hier erneut Silverbergs Motivation, zu organisieren beziehungsweise die Organisation den Zeitläuften anzupassen, ohne sich freilich deren Diktat zu unterwerfen. Auch er gab damit strukturell dem „Nachfolgenden Richtung und Bestimmtheit“ und trennte es vom „bloß Vorübergehenden“ etwa kurzfristiger konjunktureller Wechsellagen. Dazu brauchte es Handlungsfähigkeit und Kreditwürdigkeit, aber kein eigenes Gewinnstreben oder Kapitalinteresse: An keinem der Unternehmen war er finanziell nennenswert beteiligt und keines der Unternehmen gehörte zum Kernbereich seines Schaffens. Lediglich am achten Sanierungsfall, Harpen, hatte er ein eigenes unternehmerisches Interesse gehabt.<sup>61</sup>

Dies ist an sich schon ein ansehnliches Portefeuille unternehmerischer Leistungen, viele weitere kleinere Tätigkeiten kamen hinzu, manche Routinemandate, manche punktuelle Eingriffe, aber auch einige strukturelle und konzeptionelle Beiträge auf unternehmerischer wie wirtschaftspolitischer Ebene sind zu verzeichnen – unter anderem die einleitend erwähnten Ratschläge im Vorfeld der Gründung der Vestag und der I.G. Farben. Im Aufsichtsrat der Deutschen Bank, als stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender des RWE und im Verwaltungsrat der Reichsbahn profilierte er sich als Ratgeber und Vermittler gleichermaßen. Wenn auch in der abschließenden Würdigung der Deutschen Bank angesichts der Zeitumstände etwas zuviel Pathos mitschwingt, so zeugt sie doch von einer Wertschätzung, die über das Normalmaß hinausgeht. Die Bank hob namentlich den Wert hervor, den seine „beratende Mitarbeit hatte, die aus einer umfassenden Kenntnis von Menschen und Dingen auf dem Gebiete unseres Wirtschaftslebens floss“.<sup>62</sup>

Silverberg beeinflusste nicht nur die Sachpolitik mit Ratschlägen und Konzeptionen, sondern hatte auch bei so mancher wegweisenden Personalentscheidung seine Finger im Spiel: Carl Duisberg wäre ohne Silverbergs Drängen (und seine Bereitschaft, einen Großteil der Arbeit zu erledigen) möglicherweise nicht Präsident des RDI geworden,<sup>63</sup> Robert Pferdenges hätte vielleicht nicht zu Sal. Oppenheim gewechselt.<sup>64</sup> Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats der Bank für deutsche Industrieobligationen 1932 war maßgeblich auf seine Vermittlung zurückzuführen; die Besetzungsliste des Gremiums liest sich daher wie das „Who is Who“ der deutschen Großunternehmer.<sup>65</sup> Umso mehr grämte es ihn, dass er am

<sup>61</sup> Gehlen: Silverberg (wie Anm. 3), S. 167–189, S. 297–304, S. 310–324, S. 341–346.

<sup>62</sup> Urbig an Silverberg, 23. 3. 1934, RWE-Power, Abt. PFM-IB Zentralarchiv 210/201.

<sup>63</sup> Ausführungen Silverbergs auf der Vorstandssitzung des RDI, 14. 1. 1925, Bayer Archiv Leverkusen (BAL), 62/10. 4 (Nr. 28), Bl. 78–188, hier: Bl. 93.

<sup>64</sup> Silverberg an den Chefredakteur der Basler Nationalzeitung, 16. 1. 1947, RWE-Power, Abt. PFM-IB Zentralarchiv 210/201.

<sup>65</sup> Boris Gehlen: Hilfe zur Selbsthilfe. Paul Silverberg, der RDI und die Bank für deutsche Industrieobligationen 1929 bis 1933. Ein Beitrag zur Wirksamkeit persönlicher Vernetzung. In: VSWG 94 (2007), S. 1–26, hier: S. 16f.

Vorabend der Bankenkrise 1931 zwar ein Gespräch zwischen Heinrich Brüning und Hjalmar Schacht initiierte, ihm aber selbst nicht beiwohnte, sodass sein Vorhaben scheiterte, den „Esel [Hans] Luther“<sup>66</sup> an der Reichsbankspitze durch Schacht zu ersetzen. Dies sei schlicht und ergreifend der größte Fehler seines Lebens gewesen.<sup>67</sup>

Silverberg war es dabei nicht um Parteipolitik gegangen, wie es angesichts der Annäherung Schachts an die politische Rechte denkbar schien und aufgrund der Nähe zwischen Schacht und Silverberg auch nachträglich konstruiert wurde.<sup>68</sup> Es ging ihm um nichts weniger als um Kreditwürdigkeit. Er hielt Luther für unfähig (und ließ kaum eine Gelegenheit aus, dies kundzutun) und nur Schacht schien ihm in der Lage, die Reichsfinanzen wieder in Ordnung zu bringen, Kredit wiederherzustellen.

Nie war Silverberg näher an der politischen Macht als 1931. Brüning erwog gar, ihn als Verkehrsminister ins Kabinett zu berufen. Silverberg war von dem Gedanken durchaus angetan, verhinderte aber seine Berufung schließlich mit der nahezu grotesken Forderung, nur ins Kabinett einzutreten, wenn neben ihm noch drei weitere Unternehmer berufen würden.<sup>69</sup> Er wollte im ungebrochenen Glauben an die gesellschaftliche Gestaltungskraft der Unternehmer eine Regierung der Wirtschaft bilden. Selten hat jemand die Kategorie „Wirtschaftsführer“ so weit ausgedehnt wie Silverberg mit diesem politisch völlig undurchführbaren Vorhaben. Das war wahlweise konsequent oder naiv – wie so viele seiner politischen Vorschläge. Sein Unternehmertum war sein Erfahrungsraum, daraus leitete er seine (wirtschafts-)politischen Konzeptionen ab. In seinen Reden, politischen Einschätzungen und kausalen Schlüssen zeigte sich wiederholt seine nachgerade wissenschaftliche Fähigkeit zur präzisen Analyse. Insbesondere seine finanzpolitischen Konzeptionen standen kaum hinter dem nationalökonomischen Diskurs zurück. Und dennoch kann man sie auf exakt den einen Punkt zurückführen, der auch Handlungsmaßstab bei seiner Unternehmenspolitik oder der Episode um Schacht war: Kreditwürdigkeit.<sup>70</sup>

Die größte Leistungen in Silverbergs Unternehmerkarriere waren nicht etwa die Gründung und der Ausbau der RAG, sondern, schenkt man ihm selbst Glauben, sein Beitrag zur Abwendung der Sozialisierung von Kohle und Elektrizität 1918/20 und die Umwandlung der Bafio zu einem Kreditinstitut für notleidende landwirtschaftliche und gewerbliche Betriebe 1931/32.<sup>71</sup> Der Fortbestand indivi-

<sup>66</sup> Christian von Heusinger an den Verfasser, 19. 12. 2008.

<sup>67</sup> Mariaux an Brüning, 3. 11. 1950, Stiftung Bundeskanzler-Adenauer-Haus, Korrespondenz Hans Peter Mensing.

<sup>68</sup> Vgl. besonders Reinhard Neebe: *Großindustrie, Staat und NSDAP 1930–1933*. Paul Silverberg und der Reichsverband der Deutschen Industrie in der Krise der Weimarer Republik. Göttingen 1981.

<sup>69</sup> Gehlen: Silverberg (wie Anm. 3), S. 358 ff.

<sup>70</sup> Vgl. ebd., S. 377–403.

<sup>71</sup> Ansprache Silverbergs zu Anlass der Ehrungen zu seinem 75. Geburtstag, RWE-Power, Abt. PFM-IB Zentralarchiv 210/201.

duellen Unternehmertums und der Marktwirtschaft einerseits sowie Solidarität in der Wirtschaftskrise andererseits stehen freilich symbolisch auch für Silverbergs Selbstinszenierung als Unternehmer, der dem öffentlichen Wohl verpflichtet war, und als selbstloser Patriot, der zwar konsequent nach eigenen Maßstäben handelte, aber das „große Ganze“ stets im Blick hatte. Damit gerieten seine Ausführungen, 1951 auf der Feier zu seinem 75. Geburtstag vorgetragen, zugleich zur Abrechnung mit Friedrich Flick, Albert Vögler und Fritz Thyssen, die er für sein Karriereende verantwortlich machte, weil sie ihn „unter Ehrenwort-Bruch [...] aus Geldgier und Politik abgewürgt“ hätten.<sup>72</sup>

Sie hatten ihn in der Tat um die Jahreswende 1932/33 mit einer Intrige aus der RAG gedrängt und den Energieverbund mit Harpen zerschlagen, kurz: sein unternehmerisches Lebenswerk zerstört. Die ursprüngliche RAG wurde samt der Elektrizitätswerke vom RWE übernommen, die Harpener Bergbau AG wurde in den Flick-Konzern integriert. Silverberg war keineswegs unschuldig an der Übernahme, sondern hatte ihr selbst den Weg geebnet, weil er gehofft hatte, Friedrich Flick, der durch mehrere Transaktionen Großaktionär der RAG geworden war, würde auch wie die übrigen Aktionäre im Sinne dieses Unternehmens handeln. Das war eine Fehleinschätzung. In diesem Fall taugte der Erfahrungsraum nicht zur Konstruktion des Erwartungshorizonts. Flick ließ sich nicht durch ein – rechtlich unwirksames – Gentleman's Agreement einhegen, sondern verfolgte kühl und erfolgreich eigene Ziele. Das war insofern besonders tragisch aus Sicht des strikten Subventionsgegners Silverberg, weil damit ein Unternehmer seine Karriere beendete, der erst ein Jahr zuvor durch staatliche Unterstützung im fragwürdigen Gelsenberg-Geschäft überhaupt noch tätig sein konnte und der auch sonst wenig mit Silverbergs Unternehmertypus gemein hatte.<sup>73</sup>

Der Vorgang der RAG-Übernahme war zwar deutlich vielschichtiger und wechselfoller als dies hier geschildert werden kann, doch im Grunde lässt er sich darauf reduzieren, dass alles, was bis dahin für den Unternehmer Silverberg funktioniert hatte, nicht mehr funktionierte. Er verließ die RAG, er verließ die übrigen Unternehmen, er verließ die Verbände, er verließ schließlich zum Jahresende 1933 Deutschland für immer. Nicht er, sondern die Verhältnisse hatten sich geändert – das ließ er seine Umwelt auch wissen. Als stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender des RWE stimmte er im dortigen Aufsichtsrat für den Erwerb der RAG. Er war der Meinung, das RWE habe gar kein besseres Geschäft machen können und er sei als Mitglied des Aufsichtsgremiums des Unternehmens nun einmal dessen Interessen verpflichtet, nicht seinen persönlichen.<sup>74</sup> Selbst in der vollkommenen Niederlage folgte er der eigenen Unternehmerfiktion. Opportunismus, verstanden als willfähige Anpassung an die Zeitläufte, war seine Sache jedenfalls nicht.

<sup>72</sup> Silverberg an Reusch, 18.9.1948, RWWA, 130-400101290/35b, Bl. 12ff. Silverberg erwähnte Albert Vögler, der mit den beiden anderen kooperiert hatte, vermutlich deshalb in diesem Schreiben nicht namentlich, weil er bereits 1945 Selbstmord begangen hatte.

<sup>73</sup> Zur Doppelgeschichte Flicks und Silverbergs am Ende der Weimarer Republik siehe Gehlen/Schanetzky: Feuerwehr (wie Anm. 55).

<sup>74</sup> Mariaux: Silverberg (wie Anm. 3), S. LXXXVI.

Auch seine letzte Ansprache in der Hauptversammlung des Unternehmens, das er maßgeblich geprägt hatte und das nun übernommen worden war, nutzte Silverberg nicht etwa, um mit seinen Kontrahenten abzurechnen oder um seinen Anteil an der überaus erfolgreichen Entwicklung des Unternehmens übermäßig herauszustellen, sondern referierte sachlich über Wegmarken, Strategien und seine unternehmerischen Prinzipien. Trotz oder gerade wegen ihrer demonstrativen Sachlichkeit war diese Abschiedsrede eine typische Selbstinszenierung des Unternehmers Silverberg. Der Unternehmer als Moderator von Kapital- und Arbeiterinteressen, das Unternehmen nicht nur als Ansammlung von Produktionsfaktoren, sondern als zweckgerichteter Organismus – dies waren wiederkehrende Narrative Silverbergs. Die Selbstständigkeit der RAG – so ließ Silverberg durchblicken – sei aus „finanzkapitalistischen“ Motiven geopfert worden, die privatwirtschaftliche RAG werde nunmehr in das kommunal dominierte RWE integriert. Beides – die Überbetonung von Renditeerwägungen und das Eindringen der öffentlichen Hand – ließ ihm keine andere Wahl, als sich aus dem Unternehmen zurückzuziehen, zumal er sich weigere, die Entwicklung zu größerer Staatstätigkeit als zwangsläufig anzusehen.<sup>75</sup>

Unternehmertum und Marktwirtschaft gehörten für Silverberg wie selbstverständlich zueinander und die RAG war nun Teil eines öffentlichen Unternehmens, das maßgeblich von Vögler und Thyssen beeinflusst wurde; mit Flick hatten die beiden zudem als Triumvirat die Vereinigten Stahlwerke geleitet, als diese im Zuge des Gelsenberg-Geschäfts vom Fiskus übernommen worden waren. Eine Gesellschaft, in der selbst die Unternehmer im Zweifel die Hilfe des Staates annahmen oder gar einforderten statt eigeninitiativ Lösungen zu suchen, eine Gesellschaft also, in der der Unternehmer nicht voranging und die der Unternehmer nicht gestalten wollte oder konnte, entsprach nicht mehr Silverbergs Erwartungshorizont. Das hatte er im August 1932, kurz nach Bekanntwerden des Gelsenberg-Geschäfts, Albert Vögler, Fritz Thyssen und Ernst Poensgen, ebenfalls im Vorstand der Vereinigten Stahlwerke, auf seine eigene Art mitgeteilt. Überliefert sind seine Ausführungen nicht, aber ein krisen- und kritikerprobter Wirtschaftsführer wie Albert Vögler zeigte sich im Nachgang immer noch schockiert von Silverbergs Ausführungen.<sup>76</sup> Er hatte offenbar den Ruhrlade-Kollegen eine Lektion sondergleichen erteilt – und damit den Bogen überspannt. Der 1932 ohnehin fragile Zusammenhalt der Industriellen an Rhein und Ruhr war nun dauerhaft gestört und dieser Vorgang hat wahrscheinlich die Haltung Thyssens und Vöglers bei der Übernahme der RAG nachhaltig zuungunsten Silverbergs beeinflusst. Dabei waren Silverbergs Ausführungen zwar extrem, aber nicht ungewöhnlich für ihn. In normativer Perspektive hatte er durchaus recht: Vögler, Thyssen und Poensgen waren fortan (wenn auch nicht auf Dauer) Manager beziehungsweise Anteilseigner eines Staatsunternehmens und konnten nicht mehr im Wortsinne als Interessenvertreter privaten Unternehmertums gelten. Ihr Rücktritt aus den industriellen

<sup>75</sup> Schlusswort in der Generalversammlung der RAG (wie Anm. 20).

<sup>76</sup> Vögler an Krupp, 10. 8. 1932, Historisches Archiv Krupp, FAH 23/793.



Interessenverbänden, den Silverberg gefordert hatte, wäre daher eine logische Konsequenz gewesen. Doch so einfach lagen die Dinge nicht, waren alle drei doch selbst vom Gelsenberg-Geschäft überrascht worden oder hatten dies im vertraulichen Kreis der Ruhrlade zumindest so überzeugend dargelegt, dass außer Silverberg niemand sie kritisierte; der Unmut richtete sich gegen den Urheber der Aktion, Friedrich Flick.<sup>77</sup>

Silverberg waren die Personen letztlich gleichgültig. Deutschlands größter Stahlproduzent war verstaatlicht worden. Ein Teil der Unternehmen, die bei ihrer Gründung in der Vestag aufgegangen waren, stammte zudem aus der Insolvenzmasse des Stinnes-Konzerns. Der „kleine Stinnes“ konnte aber kaum zulassen, dass das Werk des „großen Stinnes“, mit dem er Seite an Seite gegen Sozialisierung und Verstaatlichung gekämpft hatte, nun doch in die Hände des Staates überging. Silverbergs Haltung war dogmatisch, logisch und in nahezu absurder Weise wertfrei. Silverberg hatte bei seinen Ausführungen im Kern volks- beziehungsweise finanzwissenschaftliche Gesetzmäßigkeiten im Blick, nicht die handelnden Personen und ihre Motivationen. Das war typisch für ihn. Es ging um die Sache, nicht um die Personen.<sup>78</sup>

### Der Mensch als Unternehmer oder doch der Unternehmer als Mensch? Der „private“ Paul Silverberg

Werner Sombart resümierte in seiner Betrachtung zum modernen Wirtschaftsmenschen: „Unternehmernaturen [...] sind Menschen mit einer ausgesprochenen intellektuell-voluntaristischen Begabung, die sie in übernormaler Stärke besitzen müssen, um Großes zu leisten, und einem verkümmerten Gefühls- und Gemütsleben.“<sup>79</sup> Als Sombart dies formulierte, hatte er gewiss nicht Paul Silverberg vor Augen. Dennoch beschrieb er ihn damit treffend. Gerade die letzte Episode um seine Lehrstunde für Vögler und andere deutet auf einen Mangel an Empathie hin. Menschlich sympathisch, einnehmend oder gar gewinnend hat Silverberg auf die Menschen nicht gewirkt, eher rational, kühl, analytisch.<sup>80</sup>

Damit charakterisiert man den Unternehmer Silverberg sicher angemessen, aber nicht das Individuum. Als Unternehmer verstellte sich der Braunkohlenindustrielle zu einem gewissen Grade. Der Drang, sein Handeln zu erklären und gleichsam volkswirtschaftlich zu legitimieren, und die Orientierung an gleich- oder höherrangigen Persönlichkeiten – Worbs, Landsberg, Brentano, Adolf Silverberg, Stinnes, Kirdorf, Reusch, Bismarck, Stresemann, Brüning, Adenauer –, mithin an

<sup>77</sup> Gehlen/Schanetzky: Feuerwehr (wie Anm. 55).

<sup>78</sup> Vgl. auch Franz Mariaux: Paul Silverberg – ein „Letzter Mann“. In: Der Volkswirt 13 (1959), Nr. 42, S. 2280–2284, hier: S. 2282.

<sup>79</sup> Werner Sombart: Der Bourgeois. Zur Geistesgeschichte des modernen Wirtschaftsmenschen. München <sup>3</sup>1923, S. 258.

<sup>80</sup> Gehlen: Silverberg (wie Anm. 3), S. 129ff.

„Führern im Geiste“, zeugen auch von der latenten inneren Unsicherheit jenes Mannes, der nach außen so häufig eigene Stärke demonstrierte. Wenn man es böswillig formulierte, hatte Silverberg keine einzige eigene Idee. Die Maßstäbe seines Handelns hatte er adaptiert. Stets gab es eine Referenzperson für ihn. Das Unternehmen baute er nach den Plänen seines Vaters auf, die Gemeinschaftsorganisationen nach dem Vorbild der Ruhr, bei der Abwendung der Sozialisierung arbeitete er Stinnes zu, selbst die Idee für die Umwandlung der Bafio stammte nicht von ihm, sondern vom Vorstandssprecher der Deutschen Bank, Oscar Wassermann.<sup>81</sup> Im Langnamverein, also dem Verein zur Wahrung der gemeinsamen wirtschaftlichen Interessen in Rheinland und Westfalen, stand er hinter Reusch zurück, im RDI hinter Duisberg und Krupp, in der IHK Köln hinter Louis Hagen. Politische Verantwortung als Reichsverkehrsminister wollte er nur mit unternehmerischem „Geleitschutz“ übernehmen.

Ein Streben nach Selbstbeherrschung und Zurückhaltung hatte ihm das grafologische Gutachten attestiert, gar Selbstzwang bis zur Verstellung. In Kenntnis seiner Biografie kann man diesen Annahmen nur beipflichten. Selbstbewusst trat Silverberg nur dann auf, wenn er sich sicher war, sei es durch gleichsam wissenschaftliche Fundierung, sei es durch guten Rat oder Unterstützung geschätzter Persönlichkeiten. Sein Sicherheitsbedürfnis ließ ihn nach Perfektion in Argumentation und Organisation streben. Er wollte durch Leistung anerkannt werden und arbeitete nahezu besessen daran. In der manisch-perfektionistischen Hülle des Unternehmers blieb der Mensch Silverberg zeitlebens gefangen.

Es mag dafür psychologische Ursachen geben, denen sich der Historiker allenfalls tastend nähern kann und doch kommt man nicht umhin, die jüdische Herkunft Silverbergs als eine Erklärung heranzuziehen. Er wäre beileibe nicht der Erste gewesen, der sich „über-assimilierte“, bei dem „Selbsthass“ und „Selbstzwang“ korrespondierten.<sup>82</sup> Die wenigen Quellen und Andeutungen lassen zumindest den Schluss zu, dass ihm bewusst war, dass seine Umwelt ihn als „anders“ wahrnahm. Weitere Erklärungen kommen über Küchenpsychologie kaum hinaus: Silverberg war von geringer Körpergröße und möglicherweise auch deshalb ungemein ehrgeizig. Dies lässt sich feststellen, nicht aber wissenschaftlich fundiert belegen. Doch das diffuse Gefühl, sich beweisen zu müssen, war sicherlich nicht die geringste Motivation Silverbergs.

Sein Drang, sich zu verändern, war nicht besonders ausgeprägt. Er passte sich an, ohne sich substanziell verändern zu wollen: Die natürlichen Kräfte galt es nur zu organisieren, nicht aber zu zweckentfremden. So wenig man aus einem Juden einen Christen machen könne, indem man ihm etwas Wasser über den Kopf gieße, wie Silverberg dies einmal formulierte,<sup>83</sup> so wenig ließ sich offenbar auch die

<sup>81</sup> Gehlen: Hilfe (wie Anm. 65), S. 5f.

<sup>82</sup> Vgl. etwa Christian Schölzel: Waltherr Rathenau. Eine Biographie. Paderborn u. a. 2006.

<sup>83</sup> Zit. nach Mosse: Präsidenten (wie Anm. 3), S. 327, unter Verweis auf ein Schreiben von Marix an Mosse, 10. 1. 1983.

„Mentalität des Gewerkes“<sup>84</sup> verändern. Wenn Franz Mariaux schreibt, Silverberg „bleibt in Köln ein Bedburger, sensibel und sentimental den Leuten, der Landschaft, dem Gehaben des Braunkohlenreviers zugetan“,<sup>85</sup> ist dies keineswegs überspitzt. Silverberg war im neutralen Sinne provinziell: Der Bergbau als ortsgebundene industrielle Unternehmung war für Silverberg in vielem Sinnbild für gutes Unternehmertum, gleichsam auch eine Symbiose von Arbeit, Kapital und Organisation vor Ort. Eine solche Bodenständigkeit und Volkstümlichkeit hatte er auch an Stinnes geschätzt.<sup>86</sup> Möglicherweise resultierte aus dieser Grundhaltung auch Silverbergs Skepsis gegenüber dem überaus mobilen Unternehmertypus, den Friedrich Flick verkörperte, der mal im Siegerland, mal an der Ruhr, mal in Mitteldeutschland, mal in Berlin und mal in der Oberpfalz seine Unternehmertätigkeit zentrierte.<sup>87</sup> Silverberg hingegen schien schon Köln zu weit vom Zentrum seines Unternehmens entfernt. Dort hatte es lediglich aus pragmatischen Erwägungen seit 1908 seinen Verwaltungssitz. Silverberg blieb die urbane Welt fremd, besonders das Berlin der 1920er Jahre. Er sprach lieber rheinischen Dialekt und bevorzugte die deftige rheinische (Bauern-)Küche.<sup>88</sup>

Es fiel ihm einerseits leicht, abstrakte Unternehmensstrategien oder ökonomische Ideen zu adaptieren, andererseits jedoch schwer, andere Gepflogenheiten als die bekannten zu übernehmen. Freilich gab auch er Gesellschaften auf seinem Landsitz Hoverhof, organisierte Jagden auf dem Felderbesitz der RAG, nahm an den Festbanketten des RDI und anderer Verbände teil, bewegte sich im Club von Berlin und anderen hochrangigen Gesellschaften – aber dies jeweils mehr aus Verpflichtung als aus Überzeugung. Es wäre ihm sicher nie eingefallen, wie Carl Duisberg eine Weltreise zu machen. Die Stationen seines Privatlebens waren Bedburg, Köln und Schlebusch – alle in einem Umkreis von weniger als 50 km im Rheinland. Verkehrsminister in Berlin wurde er nicht, aber Abgeordneter im rheinischen Provinziallandtag. Beruflich war er zudem noch im Ruhrgebiet und in Berlin tätig, seine Kuren führten ihn nach Bad Kissingen oder in die Schweizer Alpen. Dort, in Lugano, nahm er schließlich – erzwungenermaßen – seinen Alterssitz, seine Immobilien in Köln und Schlebusch gab er nur unter dem Druck der Verhältnisse auf.

Die Zeit in Lugano ist am dichtesten belegt. Sie war zunächst geprägt vom Verlust der RAG und der Heimat. Von Mitte 1932 bis Ende 1933 verlor Silverberg alles, wofür er sich seit 1903 eingesetzt hatte, seinen Lebensinhalt. Die Schilderun-

<sup>84</sup> Wassermann an Adenauer (persönlich!), 17.2.1933, Historisches Archiv der Stadt Köln, 902/219, Bl. 293ff. „Gewerken“ sind Anteilseigner einer bergrechtlichen Gesellschaft (Gewerkschaft), denen gemeinhin eine engere Verbindung zum Unternehmen zugeschrieben wurde als etwa den Aktionären einer Aktiengesellschaft.

<sup>85</sup> Mariaux: Silverberg (wie Anm. 3), S. XLVIII.

<sup>86</sup> Ebd., S. LXVf.

<sup>87</sup> Kim Christian Priemel: Flick. Eine Konzerngeschichte vom Kaiserreich bis zur Bundesrepublik. Göttingen 2007; Norbert Frei u. a.: Flick. Der Konzern. Die Familie. Die Macht. München 2009.

<sup>88</sup> Heusinger an den Verfasser (wie Anm. 66).

gen aus dieser Zeit sind resignativ; Silverberg begab sich in ärztliche Behandlung.<sup>89</sup> Daran mag man erkennen, worin Silverberg selbst seinen Lebenssinn gesehen hat – im eigenen Unternehmertum. Das ist für einen Unternehmer zwar eine nahezu triviale Feststellung, aber Silverberg hatte auch kaum etwas anderes. Ihm fehlte insbesondere die familiäre Anbindung. Seine 1903 geschlossene Ehe war 1917 wieder geschieden worden, die einzige Tochter war als homosexuelle, eigenwillige und unkonventionelle Frau zwar eine starke Persönlichkeit, aber als „höhere Tochter“ eine Fehlbesetzung – und ungeeignet, der durchaus angestrebten Dynastiebildung in der RAG zuzuarbeiten.<sup>90</sup>

Das Verhältnis zu Frau und Tochter war offensichtlich pragmatisch. Der bürgerliche Haushalt war für Silverberg ein Ort der Arbeitsteilung, die Ehe lediglich seine Organisationsform. Liebe und Zuneigung spielten, wenn überhaupt, nur eine untergeordnete Rolle. Komplementär war die Beziehung nur insofern, als die Rollen klar verteilt waren. Silverberg kümmerte sich um das Unternehmen, seine Frau Johanna um den Haushalt. Die Konflikte verliefen jedenfalls entlang dieser Linien: Sie beklagte sich darüber, dass er selbst bei seinen seltenen Fronturlauben im Ersten Weltkrieg die Zeit fast ausschließlich im Unternehmen verbrachte, er machte ihr für Versäumnisse des Personals Szenen.<sup>91</sup>

Silverberg organisierte sein Unternehmen perfekt und erwartete von seiner Frau, dass sie den Haushalt ebenso im Griff hatte. Folglich war sie auch für die Fehler des Personals verantwortlich: Der Wirtschaftsführer verlangte nach Haushaltsführung. Dies entsprach zwar der traditionellen Rollenverteilung des großbürgerlichen Haushalts, doch Silverbergs perfektionistische Vorstellungen und sein Hang zur Kontrolle gingen weit über das übliche Maß partnerschaftlicher Arbeitsteilung hinaus. Unternehmen und Privatleben waren eins und hatten fehlerlos strukturiert zu sein. Sein Tagesablauf war noch als Rentier klar gegliedert, wenn auch mit der eigenartigen Ausprägung, dass er erst nachmittags aufstand. Er trank Tee, besprach mit seiner Haushälterin das Abendessen und las bis in den Abend hinein Zeitung. Nach den 19.30 Uhr-Nachrichten des Schweizer Radios gab es ein reichhaltiges Abendessen, anschließend – und für die Gäste auch bereits zuvor – Cognac bester Qualität. Erst zu diesem Zeitpunkt kümmerte er sich um die Gäste seines Hauses und diskutierte mit ihnen das Tagesgeschehen und die Wirtschaftspolitik der Zwischenkriegszeit. Alternativ widmeten sich Silverberg und seine Besucher der Lektüre von Büchern aus der umfangreichen Bibliothek. Die Organisation des Haushalts war – wie die des Unternehmens – auf ihn zugeschnitten und er ging seinen Weg konsequent: Seine Villa am Hang des Luganer Sees verließ er selten und nur für Spaziergänge oder eine Partie Golf – beides nicht

<sup>89</sup> Gehlen: Silverberg (wie Anm. 3), S. 511–516.

<sup>90</sup> Boris Gehlen: Die Rheinische Aktiengesellschaft für Braunkohlenbergbau und Brikettfabrikation (RAG) – ein Familienunternehmen? In: Susanne Hilger/Ulrich S. Soénius (Hg.): Netzwerke – Nachfolge – Soziales Kapital. Familienunternehmen im Rheinland im 19. und 20. Jahrhundert. Köln 2009, S. 121–138.

<sup>91</sup> Beglaubigte Abschrift vom 5. 3. 1918 des Urteils vom 7. 5. 1917, Landesarchiv Düsseldorf, Gerichte Rep. 181/93, Bl. 46f.

gerade kommunikative Tätigkeiten. Der Tagesablauf blieb bis ins hohe Alter ritualisiert. Da passt es ins Bild, dass Silverberg auch nach der Scheidung – Johanna Silverberg war zwischenzeitlich eine außereheliche Beziehung eingegangen – ihren Einsatz für das „Unternehmen Ehe“ würdigte, zeitlebens Kontakt hielt, sie finanziell unterstützte und ihrem zweiten Ehemann, Wilhelm Umann, sogar eine Anstellung im Flick-Konzern vermittelte.<sup>92</sup> Den Zusammenhalt, den er im Unternehmen propagierte, forderte er auch für die funktionalen persönlichen Beziehungen. Neben das „Unternehmen an sich“ trat die „bürgerliche Familie an sich“. Dieser Familienbegriff schloss das Personal wie selbstverständlich ein. Sein persönlicher Sekretär etwa, Johann Heinrich Berndgen, hatte diese Funktion von 1903 bis zu Silverbergs Tod inne und wurde im Testament ebenso bedacht wie ein Großteil des übrigen Dienstpersonals.<sup>93</sup>

Innige emotionale Beziehungen hatte Silverberg indes kaum, am ehesten wohl noch zu seiner Schwester Anna Landsberg. Ihr Selbstmord war 1938 – die Nationalsozialisten hatten ihr die Ausreise verweigert – der Anlass gewesen, seinen rheinischen Rückzugsort, den Hoverhof, endgültig aufzugeben, nachdem er bereits zwei Jahre zuvor zum eigenen Schutz liechtensteinischer Staatsbürger geworden war.<sup>94</sup> Silverberg lehnte es ab, nach 1945 zur RAG zurückzukehren, weil es ihn nach wie vor schmerzte, 1933 aus dem Unternehmen gedrängt worden zu sein. Er starb 1959 in Lugano. Für seine Beerdigung hatte er eine schlichte Zeremonie ohne große Trauerreden bestimmt. RAG-Arbeiter sollten seinen Sarg tragen und ihn dort niederlassen, wo seine (unternehmerische) Heimat gewesen war: in die Erde des rheinischen Braunkohlenreviers beziehungsweise des Friedhofs Bedburg. Den Lauf der Dinge organisierte er bis zum Schluss selbst.

## Fazit

Paul Silverberg war weder ein gewöhnlicher noch ein außergewöhnlicher Unternehmer. Die meisten Persönlichkeitsmerkmale und (zugeschriebenen) Eigenschaften teilte er mit anderen Unternehmern seiner Zeit: Leistungsbereitschaft, Zielstrebigkeit, Pflichtbewusstsein, Sparsamkeit, Gemeinsinn und vieles mehr, was man als „bürgerlichen Wertehimmel“ bezeichnen kann. Aus dem Durchschnitt sticht er deshalb heraus, weil er intellektueller, prinzipientreuer, ängstlicher und trotz allem zugleich freier in seinen Entscheidungen war als die meisten seiner Standesgenossen. Er lernte nicht „Unternehmer“, er entschied sich dafür, Unternehmer zu werden. Er stieg an der Spitze eines Unternehmens ein, das den Begriff „Unternehmenskrise“ oder „Verlust“ nie kennenlernte. Entsprechend erntete der Unternehmer keinen Widerspruch. Das brachte ihm eine ungeheure Freiheit. Er

<sup>92</sup> Zum Vorstehenden: Heusinger an den Verfasser (wie Anm. 66); Aktennotiz über die Geburtstagsfeier Dr. Silverbergs am 6. 5. 1951 in Lugano, RWWA, 1-111/13.

<sup>93</sup> Testament Paul Silverberg, 20. 1. 1956, Biblioteca Engiadinaisa, Sils Basaglia (Schweiz).

<sup>94</sup> Gehlen: Silverberg (wie Anm. 3), S. 511–533.

musste nicht reagieren, er konnte agieren, gestalten, organisieren. Sobald er auf Widerspruch traf – zum Beispiel bei der Stinnes-Sanierung, in den Verbänden, in der Politik – konnte er sein Mandat zurückgeben (auch wenn er dies nur in den seltensten Fällen tat). Ihm wurde nur ein einziges Mandat genommen, an dem aber alle anderen Positionen hingen: das bei der RAG.

Die Freiheit war sein persönliches Aktivum und zugleich sein unternehmerischer Kompass. Die zwei zentralen Prinzipien seines unternehmerischen Wirkens waren Entscheidungsfähigkeit und Kreditwürdigkeit. Im Grunde ist aber Kredit nur ein Instrument, um Entscheidungsfähigkeit herzustellen, um Entscheidungs*-freiheit* zu ermöglichen. Ein gleichrangiges Motiv findet sich bei Silverbergs zahlreichen Unternehmertätigkeiten nicht. Es gründete auf die feste, erlernte Überzeugung vom Unternehmer als Gestalter der Gesellschaft. Allerdings war damit letztlich sein unternehmerisches Instrumentarium erschöpft: Er war kein Initiator, sondern Organisator, seine Risikobereitschaft war überschaubar, die realisierten Strategien waren rational begründet und nie intuitiv. Silverberg war kein Instinkt-unternehmer, der jede sich bietende Gelegenheit zwingend für den eigenen ökonomischen Erfolg nutzen wollte. Er konnte seine Handlungen stets analysieren, herleiten, rechtfertigen – im Unternehmen, in Verbänden, in volkswirtschaftlichen Fragen. Zugleich war er unsicher, rückversicherte sich inhaltlich und erstrebte die Anerkennung einzelner Persönlichkeiten, was – wie im Falle Stinnes beziehungsweise der Ruhrorientierung – bisweilen seltsame Blüten trieb.

Obwohl er mit dem Braunkohlensyndikat neue Absatzwege schuf und mit dem Einstieg in die Elektrizitätswirtschaft eine innovative Produktionskombination durchsetzte, war er weniger kreativer Zerstörer als kreativer Bewahrer. Er wollte nicht unbedingt Neues schaffen, sondern das Tradierte dem Wandel anpassen. Silverberg sah sich als Organisator mit einer zutiefst desorganisierten, ihm anarchisch anmutenden Welt konfrontiert. Die Relationen hatten sich zu schnell, zu unorganisch, verschoben: Konzerne waren zu rasch zu groß geworden, Kartelle zu mächtig, der Sozialstaat zu umfassend, Finanztransaktionen zu willkürlich. Silverberg scheiterte im Selbstbild 1932/33 nicht an sich, sondern an den Zeitläuften. Daher war es schließlich eine autobiografisch essenzielle Aussage, wenn der Rentier Silverberg dem jungen Studenten Christian von Heusinger die Werke Wilhelm Röpkes anempfahl, der – verkürzt gesagt – den Kapitalismus organisieren wollte. Konkret legte Silverberg Heusinger ein Buch ans Herz, dessen Titel nahezu selbstreferenziell anmutet: „Maß und Mitte“.<sup>95</sup>

## Abstract

Paul Silverberg was one of the most renowned German entrepreneurs during the first Third of the 20<sup>th</sup> Century. He started his career 1903 in the Rhenish lignite industry but soon expanded his activities to other branches and corporations as

<sup>95</sup> Heusinger an den Verfasser (wie Anm. 66).

well. Moreover, he became one of the politically most influential industrialists in the 1920s. This article does not outline his near all-embracing activities in detail but analyzes his character, motivation and self-perception.

Silverberg studied law and – in particular influenced by Lujo Brentano – economics and was about to start an academic career, when his father, an entrepreneur as well, died in 1903. For family commitment reasons, Paul Silverberg decided to succeed him – by starting at the top and staying there until 1933.

As an entrepreneur, Silverberg successfully adapted strategies, and as a businessman he always acted beyond his own firm trying to improve the institutional framework of both, economy and society – somewhat becoming a human copy of Brentano's ideal-typical entrepreneur. Nevertheless, he had always been an outsider (not least due to his Jewish origins) of which he was well aware about. Although Silverberg's advice was highly recommended in the business elite he was rather respected than admired. What he thought to be selfless often irritated his business peers, for Silverberg acted too meticulous and principled and he too often demonstrated his intellect by elevating his politics by academic analyses, which, however, always had the function as self-assurance as well. Finally, his lack of empathy and his personal deficits in general fostered the end of his career – caused by an intrigue of former business partners.





*Roman Köster*

## Alfred Colsman und der deutsche Luftschiffbau

Die Geschichte der deutschen Luftschiffahrt, also von Fahrzeugen, die nach dem Prinzip „leichter als Luft“ funktionierten, wird von zwei Gestalten dominiert. Das ist zum einen Graf Zeppelin, der seit den 1880er Jahren mit enormer Hartnäckigkeit und großem finanziellen Einsatz das Projekt eines Starrluftschiffes verfolgte. Zum anderen ist es Hugo Eckener, der Anfang der 1920er Jahre zum bestimmenden Mann bei dem Unternehmen Zeppelin wurde und zugleich ein hochberühmter Pilot war, der die Luftschiffe auf der Fahrt nach Amerika 1924 oder auf der „Weltfahrt“ 1929 navigierte. Sowohl Graf Zeppelin wie auch Eckener waren zu ihrer Zeit prominente Figuren. Zeppelin, zunächst oftmals belächelt, wurde nach dem Echterdinger Unglück 1908 zu einer deutschen Ikone, massenhaft verewigt auf Tassen, Zigarrenkisten etc.<sup>1</sup> Eckener galt in den 1920er Jahren als dessen Erbe, der wie kein anderer für die Förderung und Propagierung der Luftschiffahrt stand. Nach der Atlantiküberquerung 1924 und dem begeisterten Empfang in New York wurde Eckener zu einem deutschen Helden stilisiert, welcher der durch den verlorenen Krieg gedemütigten Nation Stolz und Ansehen zurückgab.<sup>2</sup>

Gegenüber diesen beiden Persönlichkeiten steht Alfred Colsman (1873–1955) im Schatten. Dabei wirkte dieser von 1908 bis 1929, also über zwanzig Jahre, als Generaldirektor des Luftschiffbaus. Er formte den Konzern, repräsentierte ihn nach außen, ohne jedoch auch nur annähernd die Popularität seiner Mitstreiter zu erreichen. Trotzdem ist Colsmans Beitrag zum Aufbau des Zeppelin-Konzerns kaum zu gering einzuschätzen. Im Folgenden wird zunächst die Herkunft Colsmans aus dem sauerländischen Werdohl beschrieben, anschließend wird sein Werdegang im Unternehmen dargestellt. Das meint zunächst seine Tätigkeit als kaufmännischer Geschäftsführer beziehungsweise Generaldirektor des Konzerns seit 1908 unter der Ägide des Grafen Zeppelin. Nach dessen Tod 1917 und den revolutionären Unruhen in Friedrichshafen war Colsman unbestritten die bestimmende Person innerhalb des Unternehmens. Sein strategischer Kurs, auf die Diversifizierung des Konzerns zu setzen und sich vom Luftschiffbau zu lösen, traf jedoch insbesondere bei den ehemaligen Weggefährten des Grafen Zeppelin auf massiven

<sup>1</sup> Zur „Kulturwirkung“ des Zeppelins siehe Karl Clausberg: *Zeppelin. Geschichte eines unwahrscheinlichen Erfolges*. München 1979.

<sup>2</sup> Ebd., S. 13–20.

Widerstand. Aus dieser Konstellation ist es erklärlich, dass die Zeppelin-Stiftung im Jahr 1922 Hugo Eckener als neuen „starken Mann“ installierte, der Colsmans in die Schranken weisen sollte. Abschließend wird knapp auf Colsmans Leben nach seinem Abschied aus dem Unternehmen im Jahr 1929 eingegangen.

## Herkunft

Alfred Colsmann wurde 1873 in dem sauerländischen Industriestädtchen Werdohl als dritter Sohn des Metallwarenfabrikanten Johann Friedrich Colsmann und seiner Frau Constanze geboren.<sup>3</sup> Bei den Colsmans aus Werdohl handelte es sich um den sauerländischen Zweig einer Familie von Textilproduzenten aus dem Elberfelder Raum, die es dort seit dem 16. Jahrhundert zu Wohlstand und Ansehen gebracht hatte.<sup>4</sup> Nach der Volksschule in Werdohl besuchte Alfred das Gymnasium in Barmen bis zur Mittleren Reife. Danach leistete er seinen Wehrdienst als Einjährig-Freiwilliger ab und studierte anschließend Maschinenbau an der Königlich Technischen Hochschule zu Berlin. Das war nicht ungewöhnlich, wurde eine akademische Ausbildung doch spätestens seit den 1890er Jahren für den westfälischen Führungsnachwuchs immer wichtiger.<sup>5</sup> Sein Studium musste Alfred Colsmann jedoch bereits ein Jahr später (1896) wieder beenden und nach Werdohl zurückkehren. Grund dafür war der Tod seines Vaters, nach dem die Söhne den Familienbetrieb übernahmen.<sup>6</sup> Hier machte Colsmann erste praktische Erfahrungen in der Leitung eines Industriebetriebs, auch wenn die Kompetenzverteilung zwischen seinen Brüdern und ihm nicht eindeutig geregelt war.

Einen weiteren Bezug zu industrieller Tätigkeit ergab sich durch seine Heirat mit Helene Berg im Jahr 1899, Tochter des Lüdenscheider Metallwarenfabrikanten Carl Berg. Colsmann musste von nun an nicht nur im väterlichen Betrieb mit-helfen, sondern auch in den verschiedenen Unternehmen seines Schwiegervaters.

Carl Berg hatte neben anderen originellen Ideen (etwa die Herstellung von Spezialdrähten für die Elektroindustrie) bereits in den 1890er Jahren den potenziellen Geschäftswert des Leichtmetalls Aluminium erkannt, das von der Aluminium-Industrie AG in Neuhausen in der Schweiz mit dem Elektrolyse-Verfahren sehr viel billiger hergestellt werden konnte als zuvor. Berg nutzte das Aluminium, um

<sup>3</sup> Rudolf Kaefers: Alfred Colsmann. Ein ungewöhnlicher Unternehmer (1873–1955). Friedrichshafen 2001, S. 8; zu Colsmanns Biografie siehe weiter Tanja Bessler-Worbs: Alfred Colsmann (1873–1955). Veteran des Luftschiffbaus. In: Karl-Peter Ellerbrock/Tanja Bessler-Worbs: Industriepioniere, Wirtschaftsbürger und Manager. Historische Unternehmerpersönlichkeiten aus dem Mär-kischen Südwestfalen. Dortmund 2007, S. 154–158; Horst-Oskar Swientek: Alfred Colsmann (1873–1955). Ein Leben für die deutsche Luftfahrt. In: Tradition 10 (1965), S. 112–126.

<sup>4</sup> Siehe Carola Groppe: Der Geist des Unternehmertums. Eine Bildungs- und Sozialgeschichte. Die Seidenfabrikantenfamilie Colsmann (1649–1840). Köln 2004.

<sup>5</sup> Vgl. Jörg Lesczenski: August Thyssen 1842–1926. Lebenswelt eines Wirtschaftsbürgers. Essen 2008, S. 119.

<sup>6</sup> Kaefers: Colsmann (wie Anm. 3), S. 11f.

Heeresaufträge zu bekommen, die zu einer raschen Ausweitung seiner Betriebe in Lüdenscheid führten.<sup>7</sup>

Einer derjenigen, die sich für den nun leichter verfügbaren Werkstoff Aluminium interessierten, war Graf Zeppelin. Seit seiner Entlassung aus dem württembergischen Militär 1891 tüftelte dieser an seinem Plan eines lenkbaren Starrluftschiffes, für den er nahezu sein gesamtes Vermögen einsetzte. Im technischen Bereich sicherlich kein genialer Kopf, verfolgte Zeppelin seine Idee doch mit großem Enthusiasmus und einer allem Anschein nach unübertroffenen Fähigkeit, andere Menschen für sein Projekt zu begeistern. 1897 war er an Carl Berg herangetreten und überzeugte ihn, das Aluminiumgerippe für das erste Luftschiff zu konstruieren.<sup>8</sup> Obwohl dessen kurzer Erstflug über den Bodensee im Jahr 1900 kein großer Erfolg war, ließ Berg sich überreden, auch die Aluminiumteile für die Gerippe der nächsten beiden Luftschiffe zu liefern, die dann bereits in Friedrichshafen zusammengebaut wurden.<sup>9</sup>

Carl Berg starb bald darauf im Jahr 1906, jedoch waren über seine Vermittlung Colsman und Graf Zeppelin miteinander bekannt geworden. Hatte schon Colsmans Hochzeitsreise unter anderem zu dem Geburtshaus des Grafen, dem Inselhotel in Konstanz, geführt, wo die beiden sich das erste Mal begegneten, kam es bei der Beerdigung Carl Bergs zu einem weiteren Zusammentreffen. Graf Zeppelin trug Colsman hier seinen Plan vor, eine Luftschiffbau-Gesellschaft zu gründen. Colsman zeigte sich von dieser Idee begeistert, ohne dass dies unmittelbare Konsequenzen nach sich zog. Bis zu diesem Zeitpunkt war Colsmans Karriere in vergleichsweise geordneten Bahnen verlaufen und er bereitete sich auf eine Laufbahn als Industrieller in seiner sauerländischen Heimat vor. Dann jedoch führte ein tragisches Unglück zu einer entscheidenden Wendung in seinem Leben, wie insgesamt in der Geschichte des Zeppelinbaus.<sup>10</sup>

## Colsman und Graf Zeppelin (1908–1917)

Wie bereits erwähnt hatte Graf Zeppelin sehr viel eigenes Geld in die Konstruktion eines Luftschiffs gesteckt. Da die Mittel rasch zur Neige gingen, war man händierend auf der Suche nach alternativen Finanzierungsmöglichkeiten. Zur Lösung dieses Problems versuchte Graf Zeppelin in erster Linie, das Militär für sein Projekt zu interessieren. Dies verlangte jedoch eine pannenfreie 24 Stunden-Fahrt eines Luftschiffs, um dessen Leistungsfähigkeit sicherzustellen. Bei einem solchen Versuch machte der Zeppelin 1908 einen Zwischenstopp in dem württembergi-

<sup>7</sup> Ebd., S. 12–14.

<sup>8</sup> Jürgen Oellers: Von den unternehmerischen Anfängen bis zur Zeppelin-Stiftung 1898–1919. In: Stadt Friedrichshafen, Zeppelin 1908 bis 2008. Unternehmen und Stiftung. München 2008, S. 31–70, hier: S. 33–38.

<sup>9</sup> Kaefler: Colsman (wie Anm. 3), S. 14.

<sup>10</sup> Alfred Colsman: Luftschiff voraus! Arbeiten und Erleben am Werke Zeppelins. Stuttgart 1933, S. 18–32.

schen Ort Echterdingen, wo er sich während eines Sturmes von den Halteseilen losriss und zerstört wurde. Nun schien das Projekt Zeppelin endgültig gescheitert zu sein. Es kam jedoch zu einer wundersamen Rettung: Eine Welle der Anteilnahme ergriff die Bevölkerung des Deutschen Reiches und eine groß angelegte Spendenaktion erbrachte sechs Millionen Reichsmark.<sup>11</sup> Das war genug Geld, um den Bau und Betrieb von Luftschiffen weiterzuführen.

Nur kurze Zeit später schrieb Graf Zeppelin einen Brief an Colsman, in dem er ihn darum bat, als kaufmännischer Geschäftsführer bei ihm anzufangen. Nach anfänglichen Querelen – Graf Zeppelin hatte diesen Posten anscheinend auch seinem alten Weggefährten Ernst Uhland versprochen – siedelte Colsman mit seiner Familie nach Friedrichshafen über.<sup>12</sup> Hier war er wesentlich damit beschäftigt, das Geld aus der Spendensammlung dazu zu verwenden, ein Unternehmen aufzubauen und zu organisieren, das sich mit der Entwicklung, dem Bau und dem Betrieb von Luftschiffen befassen sollte.

Das war alles andere als eine banale Aufgabe, denn von Beginn an handelte es sich bei dem Projekt um ein genuines Erfinderunternehmen, also eine Unternehmung, der es nicht in erster Linie um das Erzielen von Profiten gehen sollte, sondern um die Förderung und Realisierung von Erfinderleistungen im Bereich der Luftfahrt. Angesichts dessen befand sich Colsman als kaufmännischer Leiter in einer komplizierten Stellung, die er gleichwohl rasch für sich als Rolle akzeptierte: Als „rationaler“ Kaufmann musste er den Erfindern und Konstrukteuren das Machbare aufzeigen, ihre Ideen und Visionen in praktikable Strukturen einbinden.

Dabei war die Zahl der Erfinder und Konstrukteure, die sich in den Folgejahren in Friedrichshafen versammelten, durchaus beeindruckend. Neben Ludwig Dürr, der einen wesentlichen Beitrag zur Konstruktion des Zeppelins leistete, kam bereits 1909 Karl Maybach zu dem Unternehmen, der die Hochleistungsmotoren für den Antrieb entwickelte.<sup>13</sup> Während des Ersten Weltkrieges, als das Unternehmen durch Heeresaufträge expandierte, stieß auch noch Alfred Graf Soden als Entwickler leistungsfähiger Getriebe hinzu, der am Aufbau der Zahnradfabrik Friedrichshafen (ZF, heute ein international renommierter Getriebeproduzent) entscheidenden Anteil hatte,<sup>14</sup> sowie 1910 der Flugzeugpionier Claude Dornier.<sup>15</sup> Nach seiner eigenen Darstellung holte Colsman überdies Hugo Eckener zu dem Unternehmen, der ab 1909 die Deutsche Luftschiffahrts-Aktiengesellschaft (DeLAG) leitete, die den kommerziellen Fahrbetrieb mit Luftschiffen organisieren sollte – gewissermaßen die erste Fluglinie der Welt.<sup>16</sup>

<sup>11</sup> Oellers: Anfängen (wie Anm. 8), S. 43–46.

<sup>12</sup> Kafer: Colsman (wie Anm. 3), S. 16f.

<sup>13</sup> Wilhelm Treue/Stefan Zima: Hochleistungsmotoren. Karl Maybach und sein Werk. Düsseldorf 1992, S. 19–31.

<sup>14</sup> Rudolf Herzfeldt: Geschäft und Aufgabe. 50 Jahre Zahnradfabrik Friedrichshafen. Wiesbaden 1965, S. 79f.

<sup>15</sup> Roman Köster: Der lange Abschied vom Luftschiff. Die Diversifizierung des Zeppelin-Konzerns nach dem Ersten Weltkrieg. In: ZUG 54 (2009) 1, S. 73–99, hier: S. 80f.

<sup>16</sup> Colsman: Luftschiff (wie Anm. 10), S. 112.

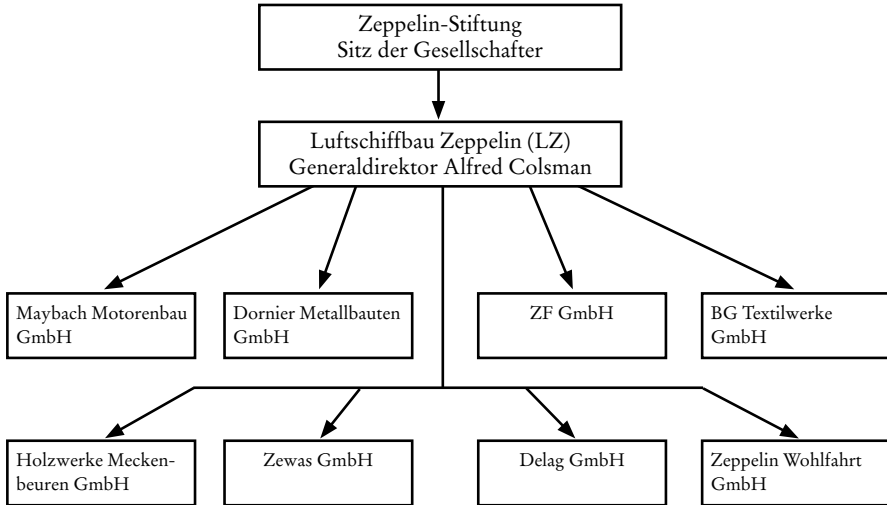


Abbildung 1: Der Zeppelin-Konzern 1918 (stark vereinfachte Darstellung).

Der Konzern, den Colsman in den Jahren nach dem Echterdinger Unglück aufbaute, war jedoch nicht nur aufgrund der in Friedrichshafen wirkenden Konstrukteure und der dort entwickelten technischen Lösungen bemerkenswert, sondern auch wegen seiner organisatorischen Struktur.

Colsman wählte diese Holding-Struktur sicherlich nicht, weil er bewusst die Unternehmensorganisation revolutionieren wollte. Erstere war vielmehr auf die bereits erwähnten, spezifischen Erfordernisse eines Erfinderunternehmens zugeschnitten. Sie trug der Tatsache Rechnung, dass der Bau eines Luftschiffs die verschiedensten Bereiche zusammenbrachte, die produktionstechnisch zunächst wenig miteinander gemein hatten: vom Bau des Aluminiumgerüsts über die Textiltechnik für die Außenhaut, die Hochleistungsmotoren für den Antrieb, die Wasserstoffproduktion für die Füllung bis hin zu einer Reederei für den kommerziellen Fahrtbetrieb. Die Holding-Struktur sollte helfen, diese eigentlich heterogenen Aktivitäten organisatorisch im Hinblick auf den Bau von Zeppelinen zusammenzubinden und kaufmännisch zu verwalten.

Als Generaldirektor des Unternehmens, wie Colsman seit 1915 bezeichnet wurde,<sup>17</sup> war er die zentrale Figur innerhalb der Verwaltung des Konzerns. Das stellte sicher, dass sich Graf Zeppelin mit dem Tagesgeschäft des Unternehmens nicht durchgehend zu beschäftigen brauchte. Dennoch war das Gremium, das in dem Unternehmen das letzte Wort hatte, nicht der Luftschiffbau, sondern die Stiftung, der Graf Zeppelin vorstand (siehe Abbildung 1). Die Autonomie von Colsmans Machtstellung innerhalb des Unternehmens hing somit einerseits davon

<sup>17</sup> Kaefers: Colsman (wie Anm. 3), S. 32.

ab, wie stark sich die Stiftung in die Unternehmenspolitik einmischte. Andererseits bot die Aufsicht über das Tagesgeschäft innerhalb des äußerst komplizierten Geflechts an Tochtergesellschaften und Beteiligungen ein beachtliches Machtpotenzial sui generis.

Mit den Geldern aus der Spendensammlung war es möglich gewesen, ein Unternehmen aufzubauen. Die eigentliche Expansionsphase des Unternehmens Zeppelin sollte jedoch mit dem Ersten Weltkrieg kommen. Hier galt der Zeppelin zunächst als eine Art „Wunderwaffe“, die den Deutschen besonders gegenüber den Engländern einen Vorteil bringen sollte. In der Tat gelang es 1915 sogar, London mit Luftschiffen zu bombardieren.<sup>18</sup> Dann erwies sich die Konstruktion jedoch als zu anfällig, und englischen Flugzeugen gelang es immer häufiger, die Zeppeline mit Hilfe von Leuchtspurnmunition abzuschießen. Nach anfänglicher Euphorie begann die Armee spätestens ab 1917, den militärischen Wert der Luftschiffe sehr viel skeptischer zu beurteilen. In diesem Jahr wurden aber immerhin noch 23 Zeppeline an den beiden Produktionsstandorten Friedrichshafen und Berlin-Staaken gebaut (1915: 26, 1916: 24). Danach versiegte der Geldstrom des Militärs beziehungsweise wurde in andere Projekte umgeleitet.

Zu diesem Zeitpunkt waren jedoch bereits wichtige Weichen in der Konzernentwicklung gestellt. 1915 war beispielsweise die ZF unter Leitung des Entwicklers Graf Soden gegründet worden. In den letzten beiden Kriegsjahren avancierte das Unternehmen darüber hinaus zu einem Pionier des Flugzeugbaus, vor allem durch die Aktivitäten Claude Dorniers und Adolf Rohrbachs.<sup>19</sup> Zudem verstand es Colsmans, die Gewinne der Kriegszeit sinnvoll in Rohstoffe und Grundstücke zu investieren, was dem Unternehmen in den schwierigen 1920er Jahren mehrfach das Überleben sichern sollte.<sup>20</sup> Wenn Eckener Colsmans später vorwarf, dieser rühme sich zu Unrecht der hohen Gewinne während des Krieges, weil angesichts der militärischen Nachfrage jedes Kind sie hätte erzielen können, übersah er vielleicht bewusst diesen wichtigen Punkt.<sup>21</sup>

Bis zum Tode Graf Zeppelins 1917 war Colsmans Stellung im Unternehmen wesentlich durch die Zusammenarbeit zwischen den beiden geprägt. Folgt man Colsmans eigener Darstellung, war das Miteinander von Anerkennung und Respekt geprägt, auch wenn Konflikte nicht ausblieben. Diese kreisten in den meisten Fällen um die Frage, wie kommerziell das Unternehmen sein sollte. So lehnte Graf Zeppelin beispielsweise die Gründung der Delag 1909 zunächst vehement mit dem Argument ab, auf diese Weise würde sein Lebensprojekt in eine „Krämerge-

<sup>18</sup> Dietmar Süß: *Tod aus der Luft. Kriegsgesellschaft und Luftkrieg in Deutschland und England*. München 2011, S. 28f.

<sup>19</sup> Lutz Budraß: *Rohrbach und Dornier. Zwei Unternehmen aus dem Zeppelin-Flugzeugbau in der Weimarer Republik und im Nationalsozialismus*. In: Wolfgang Meighörner (Hg.): *Zeppelins Flieger. Das Flugzeug im Zeppelin-Konzern und seinen Nachfolgebetrieben*. Tübingen 2006, S. 202-235.

<sup>20</sup> Köster: *Abschied* (wie Anm. 15), S. 97.

<sup>21</sup> Vgl. Rolf Italiaander: *Ein Deutscher namens Eckener. Luftfahrtpionier und Friedenspolitiker. Vom Kaiserreich bis in die Bundesrepublik*. Konstanz 1981, S. 201.

sellschaft“ verwandelt.<sup>22</sup> Die Tatsache, dass sich Colsman in diesem Fall durchsetzen konnte, zeigt indes, dass Graf Zeppelin keineswegs immer stur seinen Willen durchsetzte, was nicht zuletzt mit seinem fortgeschrittenen Alter zu tun gehabt haben dürfte. Dass er und Colsman sich gegen Ende des Ersten Weltkrieges einander zunehmend entfremdeten, dürfte den Anspannungen der Kriegszeit geschuldet gewesen sein. Colsman war aufgrund der zunehmenden Altersschwäche des Grafen Zeppelin immer häufiger gezwungen, eigenmächtige Entscheidungen zu treffen, was letzterer keineswegs goutierte.<sup>23</sup>

Hinsichtlich der Führung des Unternehmens entwickelte Colsman rasch eine Art Arbeitsteilung mit dem Grafen Zeppelin. Letzterer neigte als leutseliger Projektentwickler und populäres „Maskottchen“ des Luftschiffbaus mitunter zu allerlei Zugeständnissen und Versprechungen, die Colsman später mehr oder weniger diskret zurücknehmen musste. Colsman war es auch, der die harten Lohnverhandlungen mit den Arbeitern führte, die am Ende wiederum häufig durch das versöhnende Eingreifen des Grafen beendet wurden.<sup>24</sup> Der Konzern benötigte insofern den knorrigen Sauerländer Colsman, der mit seiner beeindruckenden Körpergröße von 1,90 m die meisten seiner Untergebenen auch physisch überragte, um den leutseligen Führungsstil des Grafen Zeppelin zu kompensieren, und nicht zuletzt auch, damit letzterer sein „Image“ nicht durch Konflikte innerhalb seines Unternehmens zu gefährden brauchte. Dass diese Aufgabenverteilung Colsman bei der Arbeiterschaft nicht gerade populär machte, steht allerdings auf einem anderen Blatt und sollte sich nicht zuletzt im Zuge der Revolution 1918 deutlich zeigen.

### „Alleinherrschaft“ (1918–1922)

Die idyllisch am Bodensee gelegene Stadt Friedrichshafen hatte seit der Jahrhundertwende eine rapide Industrialisierung erlebt. Während die Aktivitäten der Stadt vor allem auf die Stärkung des Fremdenverkehrs zielten, hatte das Unternehmen sich darum bemüht, Arbeitskräfte in das weit von urbanen Ballungszentren entfernte Friedrichshafen zu ziehen und ihnen Wohnraum bereitgestellt.<sup>25</sup> Diese Entwicklung verstärkte sich während des Ersten Weltkrieges, als die Zahl der Arbeitskräfte bis 1918 auf ca. 10 000 anwuchs. Innerhalb von etwas mehr als zehn Jahren war aus dem beschaulichen Seort, der vor allem auf den Fremdenverkehr als zu-

<sup>22</sup> Colsman: Luftschiff (wie Anm. 10), S. 112.

<sup>23</sup> Ebd., S. 139.

<sup>24</sup> Kaefer: Colsman (wie Anm. 3), S. 42f.

<sup>25</sup> Zum Verhältnis des Unternehmens zur Stadt Friedrichshafen siehe Raimund Hug-Biegelmann: Die Stadt als Objekt ihrer Industrialisierung. Friedrichshafens Entwicklung zur Industriestadt wider Willen. In: Matthias Frese/Burkhard Zeppenfeld (Hg.): Kommunen und Unternehmen im 20. Jahrhundert. Wechselwirkungen zwischen öffentlicher und privater Wirtschaft. Essen 2000, S. 69–90.

künftige Einnahmequelle setzte, eine Industriestadt mit einer selbstbewussten und stark politisierten Facharbeiterschaft geworden.<sup>26</sup>

Daraus lässt sich erklären, dass Friedrichshafen zu einem Zentrum der revolutionären Unruhen wurde, die im November 1918 das Ende des Kaiserreiches herbeiführten. Bereits am 5. November kam es zu einer Arbeitsniederlegung und der Besetzung der Produktionshallen.<sup>27</sup> Colsman war zu diesem Zeitpunkt, nach dem Tod des Grafen Zeppelin, die bestimmende Figur im Friedrichshafener Unternehmen. Das bedeutete jedoch keineswegs, dass er besonderes Ansehen bei den Arbeitern genoss. Das Kräftegleichgewicht, das durch die „Arbeitsteilung“ zwischen Graf Zeppelin und Colsman bestanden hatte, war gestört. Zumindest bei Teilen der Arbeiterschaft besaß Colsman den Ruf eines Leuteschinders und Reaktionärs, und das trotz seines ausgeprägten politischen und ökonomischen Liberalismus.<sup>28</sup> In den Belegschaftsversammlungen schlug ihm mitunter offener Hass entgegen.<sup>29</sup>

Gerade die angespannte Lage in Friedrichshafen führte jedoch dazu, dass Colsman seine Machtposition im Unternehmen zunächst ausbauen konnte. Das hing wesentlich damit zusammen, dass er den Mut besaß, sich den Arbeitern offen zu stellen, und es ihm dadurch gelang, die Stimmung zu beruhigen. Seiner eigenen Schilderung nach war das keineswegs eine einfache Aufgabe. Am Rande der emotional aufgeheizten Versammlungen kamen ihm beispielsweise Gerüchte zu Ohren, er solle einem Mordkomplott zum Opfer fallen.<sup>30</sup> Seine Reden an die Arbeiterschaft wurden von feindseligen Ausbrüchen begleitet. Nachdem er diese brenzlige Situation jedoch überstanden und die Lage sich wieder beruhigt hatte, konnte er von seiner Standhaftigkeit profitieren. Das war umso mehr der Fall, da sich all die anderen, die bislang gerne im Unternehmen mitgeredet hatten (in erster Linie die in der Zeppelin-Stiftung versammelte Adelsentourage), ängstlich verkrochen und die Konfrontation mit der aufgebracht Belegschaft nicht gewagt hatten. Graf Zeppelins Tod hatte ihnen offensichtlich den Bezugspunkt genommen und sie ratlos zurückgelassen.

All dies führte dazu, dass der Konzernpolitik Colsmans in den ersten Jahren nach dem Ersten Weltkrieg kein ernsthafter Widerstand erwuchs. Colsman konnte so die Umstellung des Unternehmens leichter durchsetzen. Notwendig war eine Neuorientierung, da nun keine staatliche Stelle mehr den Luftschiffbau finanzierte; darüber hinaus verboten das Waffenstillstandsabkommen und der Versailler Vertrag den Bau von Luftschiffen mit mehr als 30 000 cbm Gasfüllung.<sup>31</sup> In dieser Situation galt es, nicht nur die Belegschaft abzubauen, ohne den labilen sozialen Frieden auf die Probe zu stellen, sondern auch neue Betätigungsfelder für die verschiedenen Tochtergesellschaften des Unternehmens zu finden.

<sup>26</sup> Siehe dazu Elmar Kuhn: Friedrichshafen in der Weimarer Republik. Friedrichshafen 1986.

<sup>27</sup> Ebd., S. 55 ff.

<sup>28</sup> Kaefer: Colsman (wie Anm. 3), S. 7 f.

<sup>29</sup> Colsman: Luftschiff (wie Anm. 10), S. 211 f.

<sup>30</sup> Ebd.

<sup>31</sup> Lutz Budraß: Flugzeugindustrie und Luftrüstung in Deutschland 1918–1945. Düsseldorf 1998, S. 28 f.



Für Colsman war das jedoch nicht allein eine Frage des Augenblicks. Es ging ihm um eine fundamentale Neuausrichtung des Unternehmens, nicht um eine kurzfristige Überbrückung. Bereits während des Krieges war er zu der Einsicht gelangt, dass der Bau und Betrieb von Luftschiffen in Zukunft nicht rentabel zu gestalten sei.<sup>32</sup> Diese Meinung hatte durchaus ihre Berechtigung, denn in der Tat stellte sich die Frage, wer den Bau von Zeppelin finanziert sollte, nachdem sie sich für militärische Zwecke als untauglich erwiesen hatten. Die Bilanzen der Delag wiesen seit ihrer Gründung fast durchgängig Verluste aus, und dabei war darin ein durchaus wichtiger Posten noch nicht einmal ausgewiesen, nämlich die Kosten des Luftschiffs.<sup>33</sup> Selbst der Fahrbetrieb allein ließ sich also nicht rentabel gestalten. Zwar unternahm Colsman 1920 eine längere Reise in die USA, um Kooperationsmöglichkeiten mit amerikanischen Firmen, in erster Linie der Goodyear Corporation, auszuloten. Zu diesem Zeitpunkt, kurz nach dem Krieg, blieben die Verhandlungen jedoch erfolglos.<sup>34</sup>

Angesichts dieser Tatsachen sprach viel für die von Colsman favorisierte Diversifizierungsstrategie: Er wollte das in dem Unternehmen versammelte Know-how nutzen, um sich auf neuen Geschäftsfeldern zu etablieren. Die Gesellschaften, bei denen das nicht funktionierte, sollten nach Möglichkeit abgewickelt werden. Angesichts der unsicheren ökonomischen Bedingungen der Nachkriegszeit war es jedoch auch klar, dass eine solche Umstellung Zeit beanspruchen würde. Bevor er sich an aufwendigeren Industriegüssen versuchte, stellte der stolze Luftschiffbau Zeppelin 1919 beispielsweise eine Zeit lang Kochgeschirr aus Aluminium her, was Eckener später in seiner Kritik an Colsmans Unternehmenspolitik polemisch ausschaltete.<sup>35</sup>

Kernstück der Diversifizierungsstrategie sollten vor allem drei Tochtergesellschaften sein, nämlich die ZF, Maybach sowie die Dornier-Metallbauten. Allen diesen Gesellschaften gelang die Umstellung jedoch zunächst mehr schlecht als recht. Maybach erlangte zwar Berühmtheit als Hersteller sündhaft teurer Automobile, die sich aber nur Wenige leisten konnten und die bei dem enormen Entwicklungstempo in der Branche zudem rasch veralteten. Das eigentliche Hauptgeschäft war indes die Herstellung von leistungsfähigen Motoren für Automobile, Omnibusse etc. Hohe Entwicklungskosten, die geringe Produktivität der Fertigung sowie Karl Maybachs Weigerung, betriebswirtschaftlichem Rentabilitätsdenken den Vorrang vor der technischen Weiterentwicklung seiner Motoren einzuräumen, führten dazu, dass der Motorenbau bis 1928 durchgängig Verluste machte und innerhalb des Unternehmens beständig quersubventioniert werden musste.<sup>36</sup>

Etwas freundlicher gestaltete sich die Lage bei der ZF – allerdings erst, nachdem 1921 eine gravierende finanzielle Krise einhergehend mit einer grundlegen-

<sup>32</sup> Treue/Zima: Hochleistungsmotoren (wie Anm. 13), S. 32f.

<sup>33</sup> Helmut Braun: Aufstieg und Niedergang der Luftschiffahrt. Eine wirtschaftshistorische Analyse. Weiden 2007, S. 307–321.

<sup>34</sup> Köster: Abschied (wie Anm. 15), S. 82.

<sup>35</sup> Guillaume de Syon: Zeppelin! Germany and the Airship 1900–1939. Baltimore 2002, S. 128.

<sup>36</sup> Alfred Colsman an Hubert Inden, 28.10.1927, Archiv der Luftschiffbau Zeppelin GmbH (LZ-Archiv), LZA 06/0112.

den Umstrukturierung überstanden war, in deren Zuge die ZF in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurde. Wie der Maybach-Motorenbau litt auch die ZF darunter, dass die potenziellen Abnehmer der Produkte, vor allem die junge Automobilindustrie, ihre Getriebe und Motoren lieber selbst herstellten. Erst nach einem gravierenden Konzentrationsprozess in der Branche stellte sich die Lage Mitte der 1920er Jahre besser dar.<sup>37</sup>

Die Dornier-Metallbauten schlussendlich hatten mit dem Problem zu kämpfen, dass die Alliierten nach dem Krieg die Produktion von Flugzeugen stark einschränkten; die Produktion der von Dornier entworfenen Großflugzeuge war somit strikt untersagt. Ein Ausweg wurde durch die Verlagerung der Produktion ins Ausland gefunden.<sup>38</sup> Nach dem wenig erfolgreichen Versuch, ein Werk in Rohrschach in der Schweiz zu eröffnen, konnte 1921 im italienischen Marina di Pisa eine Fabrikhalle erworben werden. In den folgenden Jahren wurden hier unter dem Gesellschaftsnamen CMASA (Costruzioni Meccaniche Aeronautiche S.A.) Riesenflugboote wie der „Dornier-Wal“ und Flugzeuge wie die „Libelle“ oder der „Komet“ gebaut, die weltweit Absatz fanden.<sup>39</sup> Auch aufgrund staatlicher Subventionen konnte sich das Unternehmen einigermaßen über Wasser halten, machte jedoch auch keine großen Gewinne. Im Vergleich zu den Problemen bei Maybach und der ZF war das jedoch schon eine Leistung.

Dass seiner Unternehmenspolitik kein sofortiger Erfolg beschieden war, das Unternehmen vielmehr von der Substanz leben musste, machte Colsmann intern angreifbar. Darüber hinaus waren bei Zeppelin keineswegs alle davon überzeugt, dass der Bau von Luftschiffen nach dem Krieg Geschichte sein sollte. Es war bis zum Ende des Krieges ein wesentlicher Bestandteil der Corporate Identity des Unternehmens gewesen, an einem einzigartigen Projekt beteiligt zu sein. Keine der Ausweichproduktionen konnte in dieser Weise große Gefühle wecken, weder bei der Belegschaft noch bei der deutschen Öffentlichkeit generell, die ihre Hoffnungen und Fantasien auf die Zeppeline projizierte.<sup>40</sup> Solange Colsmanns Strategie aufgrund politischer und finanzieller Rahmenbedingungen jedoch alternativlos war, konnte sich eine ernstzunehmende Opposition vorerst nicht formieren.

### Die Rückkehr zum Luftschiffbau: Colsmann in der Ära Eckener (1922–1929)

In zahlreichen Darstellungen zur Geschichte des Zeppelins erscheint der Aufstieg von Hugo Eckener (1868–1954) zur bestimmenden Figur des Luftschiffbaus als

<sup>37</sup> Vgl. Reiner Flik: *Von Ford lernen? Automobilbau und Motorisierung in Deutschland bis 1933*. Köln 2001, S. 204–220.

<sup>38</sup> Budraß: *Rohrbach und Dornier* (wie Anm. 19), S. 207.

<sup>39</sup> Monatsbericht März 1923 der LZ GmbH, LZ-Archiv, LZA 05/0198; Monatsbericht Mai 1923 der LZ GmbH, LZ-Archiv, LZA 05/0200.

<sup>40</sup> Peter Fritzsche: *A Nation of Flyers. German Aviation and Popular Imagination*. Cambridge, MA 1992.

natürlicher Vorgang, der keiner besonderen Erklärung bedarf. Eckener hatte als Journalist zunächst Zeppelin-kritische Artikel verfasst, sich dann jedoch gewissermaßen vom Saulus zum Paulus gewandelt. Rasch wurde er zu einem der fähigsten Führer von Luftschiffen und war vor dem Ersten Weltkrieg maßgeblich für den Aufbau der Delag innerhalb des Konzerns verantwortlich. Häufig wird jedoch übersehen, dass Eckeners Aufstieg zum führenden Mann bei dem Unternehmen keineswegs zwangsläufig war, sondern letztlich das Resultat des Konflikts zwischen der Zeppelin-Stiftung und dem mächtigen Generaldirektor Colsman.

Wie oben bereits angedeutet, war Colsmans Diversifizierungsstrategie innerhalb des Unternehmens keineswegs unumstritten. Am klarsten drückte die Gegenposition wohl das Stiftungsmitglied Max von Gemmingen aus, der im Mai 1919 in einem Brief formulierte: „Nach Beendigung des Krieges, der aus dem Gesamtunternehmen des Grafen Zeppelin lediglich eine Bauwerft gemacht hatte, die sich noch die für ihren Betrieb nötigen Tochtergesellschaften gründete, ist der eigentliche Zweck des Zeppelin-Unternehmens, die Entwicklung und Förderung der Luftfahrt, wieder in den Vordergrund getreten, während die wirtschaftliche Seite als Mittel zum Zweck zurücktreten wird.“<sup>41</sup> Zeppelin würde seinen Charakter als Erfinderunternehmen bald wieder zurückgewinnen.<sup>42</sup> Wie sich dann jedoch zeigen sollte, betrachtete Colsman die Diversifizierung des Unternehmens keineswegs als Übergangslösung. Hinzu kam sein kantiger, teilweise herrischer Führungsstil, der die gebotene Höflichkeit gegenüber den Mitgliedern der Stiftung häufig vermissen ließ.<sup>43</sup> Kein Wunder also, dass in der Korrespondenz der Stiftung bald nur noch von „Herrn C“ beziehungsweise „Herrn X“ die Rede war, und sich ausgerechnet einige Aristokraten über den gewaltigen Koffer mokierten, den der bürgerliche Colsman für seine Reise in die USA packen ließ.<sup>44</sup>

Die Position der Stiftung, formal eigentlich das bestimmende Gremium des Konzerns, war jedoch aus verschiedenen Gründen zunächst zu schwach, als dass deren Mitglieder gegen Colsman hätten opponieren können: So hatte das ausschließlich aus Aristokraten bestehende Gremium mit dem Tod des Grafen Zeppelin ihren zentralen Bezugspunkt verloren. An eine Fortführung des Luftschiffbaus war nach dem Krieg ohnehin nicht zu denken. Es fehlte der Stiftung auch schlicht an einer geeigneten Persönlichkeit, die Colsmans Führungsanspruch infrage stellen konnte. Neben dem zumeist fortgeschrittenen Alter der Gremiumsmitglieder war dabei auch ein fundamentaler Mangel an Sachkompetenz das Problem. Graf von Brandenstein-Zeppelin klang zum Beispiel eher ratlos, wenn er 1920 angesichts zunehmender Verluste des Unternehmens an den Aufsichtsrat der Stiftung schrieb: „Ob wir zu dem Mittel der Arbeiterentlassung greifen dürfen,

<sup>41</sup> Freiherr von Gemmingen an N. N., 30. 5. 1919, Stadtarchiv Friedrichshafen, Fr. 3/Nr. 347.

<sup>42</sup> Ebd.

<sup>43</sup> Kaefer: Colsman (wie Anm. 3), S. 57f.

<sup>44</sup> Graf von Brandenstein-Zeppelin an Max von Gemmingen, 28. 9. 1920; Graf von Brandenstein-Zeppelin an den Vorstand der Zeppelin-Stiftung, 3. 6. 1920; beide: Stadtarchiv Friedrichshafen, Fr3/Nr. 364.

wenn wir in einigen Monaten in der Lage sein sollen ein hochwertiges Produkt, ein Luftschiff zu erzeugen, vermag ich nicht zu beurteilen.“<sup>45</sup>

Diese Konstellation war zunächst die Voraussetzung für Eckeners Aufstieg innerhalb des Konzerns. 1922 wurde er in den Vorstand der Stiftung gewählt und es dürfte keineswegs zufällig genau der Zeitpunkt gewesen sein, als die Restriktionen des Zeppelin-Baus nach dem Weltkrieg eigentlich auslaufen sollten. Dass diese erst 1926 auf der Pariser Luftkonferenz aufgehoben wurden, war noch nicht zu ahnen. Darum stellte sich zu diesem Zeitpunkt grundsätzlich die Frage, ob der Luftschiffbau in dem Unternehmen fortgeführt werden sollte. Eckeners Opposition gegenüber Colsman hatte allerdings den Nachteil, dass er eine echte Alternative bieten musste. Wie aber sollte er das Unternehmen zum Zeppelinbau zurückführen, wenn der Bau von größeren Luftschiffen weiterhin verboten blieb, das Unternehmen finanziell keineswegs rosig dastand und nirgendwo ein williger Finanzier in Sicht war, der ein Luftschiff bezahlte? Der Ausweg, auf den Eckener verfiel, sollte sich schließlich zur entscheidenden Machtprobe zwischen ihm und Colsman entwickeln.

Ansatzpunkt war, dass das Deutsche Reich den USA noch ein Luftschiff als Reparationsleistung schuldete, nachdem die deutschen Luftschiffer nach dem Krieg einen dafür vorgesehenen Zeppelin absichtlich zerstört hatten.<sup>46</sup> Eckener bot dem Reich nun an, diesen Zeppelin zu bauen und in die USA zu überführen. Als Sicherheit musste er allerdings das gesamte Vermögen des Konzerns einsetzen. Das hieß im Klartext, dass im Falle eines Absturzes des Luftschiffs über dem Atlantik das Unternehmen an das Reich fiel. Eckener ging also ein enormes Risiko ein, dass er später damit rechtfertigte, das Unternehmen habe sonst ohnehin keine Zukunft gehabt.<sup>47</sup> Es ist allerdings ziemlich wahrscheinlich, dass das nicht der Wahrheit entsprach, denn gerade die kluge Politik Colsmans, die Kriegsprofite in Grundstücke zu investieren, hatte zur Folge, dass das Unternehmen auch später in den 1920er Jahren noch Reserven besaß. Vielmehr ging es um die grundsätzliche Frage, ob das Unternehmen wieder Luftschiffe bauen sollte (und nicht zuletzt auch um Eckeners Karriere). Sollte das Vorhaben gelingen, würde das Geschäft mit dem Reparationsluftschiff die Lage des Unternehmens deutlich erleichtern.

Wie sich denken lässt, erwies sich Colsman als ein scharfer Gegner des Geschäfts. In der entscheidenden Sitzung der Stiftung 1923 argumentierte er vehement dagegen, während Eckener auf § 3 der Stiftungssatzung verwies, der die Förderung der Luftfahrt als Stiftungszweck festschrieb. Nach einer hoch emotionalen Debatte genehmigte die Stiftung schließlich den Deal.<sup>48</sup> Der Zeppelin

<sup>45</sup> Graf von Brandenstein-Zeppelin an den Vorstand der Zeppelin-Stiftung, 3. 6. 1920, Stadtarchiv Friedrichshafen, 3/Nr. 364.

<sup>46</sup> Köster: Abschied (wie Anm. 15), S. 85.

<sup>47</sup> Hugo Eckener: Im Zeppelin über Länder und Meere. Erlebnisse und Erinnerungen. Flensburg 1949, S. 42.

<sup>48</sup> Herzfeldt: Geschäft und Aufgabe (wie Anm. 14), S. 109f.

LZ 126 wurde gebaut und überquerte im Oktober 1924 mit Eckener im Führerstand den Atlantik. Nach der Landung in Lakehurst wurden er und die Besatzung in New York begeistert empfangen, sodass er schließlich zu einem nationalen Heros aufstieg.<sup>49</sup> Damit war klar, dass der Luftschiffbau im Konzern fortgeführt werden würde, allerdings nicht mehr als Hauptgeschäft, sondern nur noch dann, wenn es eine externe Finanzierung gab. Die Vision eines rentablen Fahrbetriebs mit Zeppelin auf Langstrecken gab Eckener zwar nicht auf, jedem nüchtern denkenden Menschen musste aber klar sein, dass die Zeppeline auch hier langfristig gegenüber den Flugzeugen keine Chance haben würden.<sup>50</sup>

Trotz seiner Niederlage im Machtkampf mit Eckener blieb Colsman Generaldirektor des Konzerns. Ein Grund dafür dürfte ein Mangel an Alternativen gewesen sein. Zudem hatte er sich mit seiner Frau und seinen drei Töchtern in Friedrichshafen gut eingerichtet. In die städtische Gesellschaft war er integriert, sein Wohnhaus stand direkt am Fabrikgelände des Luftschiffbaus.<sup>51</sup> Überdies engagierte er sich in der Lokalpolitik für die DDP. Darüber hinaus dürfte die spezielle Konstruktion des Unternehmens zu seiner Entscheidung beigetragen haben. Nach wie vor hatte er den besten Überblick über das komplizierte Konzerngeflecht, weil er selbst es geschaffen hatte. Eckener war sicherlich kein Mann für das Tagesgeschäft, häufig in Berlin und anderswo unterwegs, um Kontakte zu knüpfen und Geld für den Luftschiffbau einzuwerben.<sup>52</sup> Auf den wichtigen Fahrten navigierte er den Zeppelin selbst und war auch deshalb häufig aus Friedrichshafen fort. Aus diesen Gründen begnügte er sich damit, dem Konzern die grobe Richtung vorzugeben und Colsman gegebenenfalls in die Schranken zu weisen. Der Konflikt um das Reparationsluftschiff bedeutete darum keineswegs Colsmans vollständige Entmachtung.

Eckener formte Zeppelin in einem Maße zu einem öffentlichen Konzern, der von staatlichen Subventionen und Spenden der Öffentlichkeit abhängig war, wie es für kaum ein anderes Unternehmen der 1920er Jahre galt. Er gehörte zu den bekanntesten Deutschen und wurde 1932 sogar für eine Kandidatur zum Amt des Reichspräsidenten ins Spiel gebracht. Seine Popularität geschickt nutzend gelang es ihm, einen substanziellen Teil der staatlichen Förderung der Luftfahrt für das Unternehmen zu gewinnen, wofür er allerdings immer wieder spektakuläre Fahrten unternehmen musste, um die öffentliche Anteilnahme aufrechtzuerhalten. Daneben gab es aber auch noch das „andere“ Unternehmen Zeppelin, das sich Geschäftsfelder jenseits des Luftschiffbaus erschließen musste. Aus diesem Grund hatten Eckener und die Stiftung, trotz aller persönlichen Konflikte, ein Interesse daran, Colsman im Unternehmen zu halten. Denn mit der Entscheidung zur Rückkehr zum Luftschiffbau war die Diversifizierung des Konzerns keineswegs

<sup>49</sup> Clausberg: Zeppelin (wie Anm. 1), S. 13–21.

<sup>50</sup> Anders Braun: Aufstieg und Niedergang (wie Anm. 33), S. 609–623.

<sup>51</sup> Kaefer: Colsman (wie Anm. 3), S. 61.

<sup>52</sup> Claude Dornier: Aus meiner Ingenieurslaufbahn. Zug (Schweiz) 1966, S. 198f.; Köster: Abschied (wie Anm. 15), S. 94f.

zu den Akten gelegt. Ganz im Gegenteil: In Zeiten, in denen nur alle paar Jahre ein Luftschiff gebaut werden konnte, war es unumgänglich, dass die Tochtergesellschaften nicht allein vom Zeppelin abhängig waren.

Allerdings war die Neuausrichtung auch in der zweiten Hälfte der 1920er Jahre immer noch mit Schwierigkeiten belastet. Während die ZF mittlerweile erfolgreich wirtschaftete und einige leistungsfähige Getriebe zur Serienreife brachte, hatte der Maybach-Motorenbau weiterhin Probleme. Anders als der ZF gelang es der größten Tochtergesellschaft des Konzerns mit fast 900 Mitarbeitern lange Zeit nicht, ihre strukturellen Probleme zu lösen.<sup>53</sup> Das hatte unter anderem damit zu tun, dass Karl Maybach als Anteilseigner und unverzichtbarer Entwickler sehr viel schwerer kontrolliert werden konnte als die Führung der ZF. Die fortwährenden Verluste drohten schließlich, die letzten Reserven des Unternehmens aufzuzehren.<sup>54</sup>

Für Colzman stellte Maybachs Misere in besonderer Weise ein Problem dar, war diese Gesellschaft doch das eigentliche Herzstück seiner Diversifizierungsstrategie. Das hatte zur Folge, dass er unmittelbar mit deren Verlusten identifiziert wurde. Schlimmer noch: Er musste sich von Eckener nun Vorhaltungen machen lassen, obwohl die betriebswirtschaftliche Unternehmensführung eigentlich sein Metier war und diese für Eckener beim Luftschiffbau kaum an erster Stelle stand.<sup>55</sup> Ab 1926 wurden jedoch durchgreifende Maßnahmen zur Umstrukturierung ergriffen<sup>56</sup> und in den Jahren 1928 und 1929 erwirtschaftete Maybach einen kleinen Gewinn, nachdem die Belegschaft deutlich reduziert worden war. Die Weltwirtschaftskrise führte dann allerdings erneut zu gravierenden Belastungen.<sup>57</sup>

Nichtsdestotrotz wurde das Verhältnis von Colzman und Eckener, die vor dem Konflikt zu Beginn der 1920er Jahre gut miteinander ausgekommen waren, wieder harmonischer.<sup>58</sup> 1927 schrieb Colzman beispielsweise einem Vertrauten „auch die Verhältnisse, über die wir sonst im Allgemeinen nicht sprechen“, hätten sich deutlich entspannt.<sup>59</sup> Wenn nicht gerade der gesamte Konzern ans Reich verpfändet wurde, vertrugen sich Diversifizierung und Luftschiffbau grundsätzlich gar nicht schlecht. Colzman nahm jetzt wieder verstärkt Repräsentationsaufgaben für das Unternehmen wahr, welche er sich relativ lange versagt hatte. Dass die internen Konflikte allerdings keineswegs vollständig bereinigt waren, sollte sich nach Colsmans Abschied zeigen.

<sup>53</sup> Treue/Zima: Hochleistungsmotoren (wie Anm. 13), S. 115.

<sup>54</sup> Bericht und Bilanz von 1928 der LZ GmbH, LZ-Archiv, LZA 05/0253.

<sup>55</sup> Vgl. Hugo Eckener an Graf Brandenstein-Zeppelin, 23. 12. 1926, Stadtarchiv Friedrichshafen, Fr. 3/Nr. 351.

<sup>56</sup> Alfred Colzman an Generaldirektor von der Porten, 8. 6. 1927, LZ-Archiv, LZA 06/0113; Geschäftsbericht Maybach Motorenbau GmbH für das Geschäftsjahr 1927, LZ-Archiv, LZA 05/0246.

<sup>57</sup> Treue/Zima: Hochleistungsmotoren (wie Anm. 13), S. 121–131.

<sup>58</sup> Italiaander: Ein Deutscher namens Eckener (wie Anm. 21), S. 135–140.

<sup>59</sup> Alfred Colzman an Karl Arnstein, 18. 4. 1927, LZ-Archiv, LZA 06/0117.

## Rückzug und Alter (1929–1955)

Ende der 1920er Jahre schienen die grundlegenden strukturellen Probleme des Unternehmens weitgehend gelöst. Trotzdem nahm Colsman im Jahr 1929 endgültig seinen Abschied. Darüber, warum dieser Schritt genau zu diesem Zeitpunkt erfolgte, wurde in der Presse eifrig spekuliert. Ein entscheidender Grund mag gewesen sein, dass nach dem Tod des Grafen Bassus Eckener als Vorsitzender des Aufsichtsrates der ZF gewählt wurde und nicht Bassus' Stellvertreter, nämlich Colsman. Desweiteren wurde in den Blättern gemutmaßt, dass Colsman nach Subventionskürzungen des Verkehrsministeriums das finanzielle Risiko des Baus neuer Luftschiffe als zu groß erachtete.<sup>60</sup> Vor seinem Abschied tätigte Colsman noch ein Geschäft, das die Zukunft des Unternehmens für die nächste Zeit absicherte und wesentlich dazu beitrug, dass Zeppelin die Weltwirtschaftskrise einigermaßen unbeschadet überstehen konnte. Nach zähen Verhandlungen kaufte die Stadt Berlin das im Besitz des Unternehmens befindliche Flugplatzgelände in Staaken für 8,5 Millionen Reichsmark. Ein gewichtiger Teil des Geldes wurde dafür verwendet, Kredite des Maybach-Motorenbaus zu tilgen.<sup>61</sup>

Alfred Colsman war seit dem Ende des Ersten Weltkrieges mehr und mehr als Skeptiker und Gegner des Luftschiffes wahrgenommen worden. Der Konflikt mit Eckener verstärkte diese Sichtweise noch zusätzlich. Ein Großteil der Ablehnung, die seine Person im Unternehmen erfuhr, hing wesentlich damit zusammen. Vor diesem Hintergrund erstaunt es, dass Colsmans bereits 1933 erschienene Memoiren den sprechenden Titel „Luftschiff voraus!“ trugen. Darin behandelte er bezeichnenderweise hauptsächlich die Jahre, während derer er gemeinsam mit dem Grafen Zeppelin den Konzern aufgebaut und geführt hatte. Die explizite Auseinandersetzung mit Eckener vermied er weitgehend, wies lediglich darauf hin, er sei es gewesen, der Eckener damals in das Unternehmen geholt habe.<sup>62</sup> Davon abgesehen ging es Colsman in den Memoiren sicherlich darum, seinen Anteil an der Geschichte der Luftfahrt zu betonen und damit gewissermaßen ein Fernduell um die Deutungsmacht über das Leben Graf Zeppelins auszufechten. Dementsprechend behandelte das Werk auch nur die Zeit bis kurz nach Colsmans Amerikareise im Jahr 1919. Vielleicht erschien Colsman die folgende Zeit als nicht mehr darstellbar, ohne schmutzige Wäsche zu waschen. Möglicherweise war es aber auch einfach Colsmans Anliegen, seinen Anteil am Luftschiffbau herauszustellen, ohne die Gräben der Vergangenheit wieder aufzureißen.

Konnte man aus Colsmans Memoiren – mit etwas gutem Willen – durchaus eine versöhnliche Absicht herauslesen, so war er trotzdem im Unternehmen nach seinem Abschied nicht wohl gelitten. Gerüchten zufolge war es zeitweilig im Un-

<sup>60</sup> Stuttgarter Neues Tageblatt, 13. 6. 1929, Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv (RWVA), Bestand Gutehoffnungshütte, Nr. 404121/31.

<sup>61</sup> Angebot der LZ GmbH an die Stadt Berlin, verhandelt Berlin, 13. 3. 1929, Landesarchiv Berlin, A Rep. 038-08, Nr. 6020.

<sup>62</sup> Colsman: Luftschiff (wie Anm. 10), S. 112.

nehmen sogar untersagt, seinen Namen in den Mund zu nehmen.<sup>63</sup> Hier lebten offensichtlich die Konfliktlagen der 1920er Jahre weiter fort, zumal sich nach Colsmans Abschied die Sichtweise Eckeners durchgesetzt hatte. Das war umso mehr der Fall, als auch der zweite Konfliktherd innerhalb des Unternehmens „bereinigt“ worden war, indem man die Dornier-Metallbauten 1931 aus dem Konzernverbund entlassen hatte. Auch der Konflikt zwischen den Luftschiffern und den Flugzeugbauern hatte das Unternehmen in den 1920er Jahren geprägt. Dass sich jetzt, zu einem Zeitpunkt, an dem die Luftschiffer weitgehend unter sich waren, eine ablehnende Haltung gegenüber Colsmann durchsetzte, erscheint aus dieser Konstellation heraus erklärlich.

Nach seinem Abschied blieb er mit seiner Familie noch eine Zeit lang in Friedrichshafen, zog dann aber bald zurück in seine Heimat Werdohl, wo er die Leitung des Familienunternehmens Colsmann & Co. übernahm.<sup>64</sup> Er hing jedoch durchaus weiterhin am Unternehmen und der Stadt Friedrichshafen, die beide in gewisser Weise sein Lebenswerk darstellten. Schließlich hatte er auch das Erscheinungsbild der Stadt nicht unwesentlich geprägt durch die Entscheidung für den Bau von Arbeitersiedlungen der Zeppelin-Wohlfahrt oder die Betrauung des Architekten Paul Bonatz mit einigen Projekten.<sup>65</sup> Auch im Ruhestand blieb er nicht untätig. Im Frühjahr 1945 wirkte er an der kampflosen Übergabe seiner Heimatstadt an die US-Armee mit und wurde – für drei Tage – als Bürgermeister von Werdohl eingesetzt. Nach dem Krieg engagierte er sich in der FDP, seine Kandidatur für die Bundestagswahl 1949 blieb allerdings erfolglos. 1953 bekam er das Bundesverdienstkreuz, 1955 verstarb er in seiner Heimatstadt Werdohl.

## Resümee

„Die Organisationen, welche den Talenten Raum zur Entfaltung bieten, pflegen meist wertvoller als die Talente zu sein, die viel zu oft unter persönlichen Hemmungen leiden und zum Aufbau solider Organisationen selbst nicht immer in der Lage sind. Selbstverständlich gibt es auch Ausnahmen. Aber auch der Bau von Schiffen, Lokomotiven und Kraftwagen wurde mit Erfolg noch nie längere Zeit auf Konstrukteure gestützt.“<sup>66</sup> Mit diesem Satz brachte Colsmann in seinen Erinnerungen sein Selbstverständnis als Kaufmann auf den Punkt und definierte die Rolle, die er über 20 Jahre bei Zeppelin eingenommen hatte. Diese Rolle bestand wesentlich darin, die unterschiedlichsten Aktivitäten der Konstrukteure und Erfinder im Unternehmen organisatorisch zusammenzubinden und kaufmännisch zu verwalten. Der Luftschiffbau Zeppelin, dem Colsmann vorstand, war dabei

<sup>63</sup> Kaefer: Colsmann (wie Anm. 3), S. 71.

<sup>64</sup> Bessler-Worbs: Alfred Colsmann (wie Anm. 3), S. 158.

<sup>65</sup> Hug-Biegelmann: Stadt als Objekt (wie Anm. 25), S. 70–79.

<sup>66</sup> Colsmann: Luftschiff (wie Anm. 10), S. 184.



organisatorisches Bindeglied und nicht zuletzt auch Clearingstelle der Unternehmensfinanzen.

Aus dieser Rolle erklärt sich sicherlich Vieles von Colsmans Art das Unternehmen zu führen, wenn es nicht schon im Persönlichen angelegt war. In gewissem Maße kultivierte er den kantigen, knorrigen Sauerländer, der die ökonomische Vernunft über alles andere stellte. Auf diese Weise ergänzte er sich hervorragend mit Graf Zeppelin, dessen leutselige und freigiebige Art das Unternehmen dauerhaft wohl kaum verkraftet hätte. Nach dessen Ableben fehlte indes das Gegengewicht. In Colsmans Phase der Alleinherrschaft vom Ersten Weltkrieg bis 1922 zeigte sich unter anderem, dass Belegschaft und Teilhaber des Unternehmens nicht bereit waren, ohne Widerstände vom Luftschiffbau zu lassen. Im Erfinderunternehmen Zeppelin, in dem technische Entwicklung stets vor betriebswirtschaftlicher Rentabilität gehen sollte, musste er sich zahlreiche Feinde machen. Das zeigte sich besonders, als Colsman gegen Ende des Ersten Weltkrieges zu der Einsicht gelangte, der Bau von Luftschiffen sei nicht mehr zu finanzieren. Dass der kommerzielle Charakter des Unternehmens jetzt so in den Vordergrund trat, behagte vielen alten Weggefährten Graf Zeppelins, aber auch vielen Beschäftigten des Unternehmens überhaupt nicht. Da es nach dem Ende des Ersten Weltkrieges dazu keine Alternative gab, konnte Colsman lange Zeit jedoch nichts entgegengesetzt werden. Letztlich sollte sich das Erbe des Luftschiffbaus aber als zu mächtig und Colsmans Diversifizierungsstrategie anfänglich als zu wenig erfolgreich erweisen, um den Widerstand dauerhaft in Schach zu halten. Seine Autoritätsstellung wurde durch die Installierung Hugo Eckeners Anfang der 1920er Jahre nachhaltig erschüttert.

Unter Eckeners Ägide repräsentierte Zeppelin letztlich zwei Unternehmen in einem. Auf der einen Seite gab es das öffentliche Unternehmen, das Staat und Gesellschaft in die Pflicht nahm, um weiter Luftschiffe bauen zu können. Eckener hatte erkannt, dass das „Heranhängen“ an den Staat in den 1920er Jahren eine Erfolg versprechende Strategie war, was Colsman als überzeugtem Wirtschaftsliberalen innerlich widerstrebt haben mag. Auf der anderen Seite gab es aber die zahlreichen Tochtergesellschaften, die sich abseits des Luftschiffbaus auf häufig neuen und unsicheren Märkten wie dem Automobilbau behaupten mussten. Auch wenn das nicht auf Anhieb funktionierte, so sollte sich die Diversifizierung langfristig als erfolgreich erweisen. Insofern ist es nicht zu viel gesagt, dass Colsman die Nachfolgesellschaften Zeppelins sicherlich stärker geprägt hat, als Eckener und selbst Graf Zeppelin das vermochten.

Der bei Zeppelin so drastisch ausgeprägte Konflikt zwischen technologischer und ökonomischer Rationalität lässt sich für zahlreiche Unternehmen beobachten. Viele scheiterten trotz großer technischer Innovationskraft, anderen gelang hingegen die Professionalisierung. In seiner Rolle als Kaufmann und Organisator, umgeben von Technikern und Ingenieuren, ist Colsmans Stellung vielleicht am ehesten mit der von Frank Josef Popp bei BMW zu vergleichen.<sup>67</sup> Beide bezogen

<sup>67</sup> Christian Pierer: Die bayerischen Motorenwerke bis 1933. Eine Unternehmensgründung in Krieg, Inflation und Weltwirtschaftskrise. München 2011, S. 233.

aus ihr ihre Autorität. Vonnöten sind dafür letztlich nüchterne Eigenschaften, die für eine Firma unverzichtbar sind, gerade in Bereichen der Hochtechnologie aber kaum große Gefühle wecken. Das mag der eigentliche Grund für das so unterschiedliche Ansehen der Friedrichshafener Luftfahrtpioniere sein.

### Abstract

The article deals with Alfred Colsman, who was between 1908 and 1929 the managing director of the Zeppelin-Company in Friedrichshafen, the firm that developed and manufactured the famous Zeppelin. Different from other pivotal figures of the company, Colsman was neither an inventor nor an engineer, but a salesman who tried to create an organizational scheme to interconnect the diverse activities inside the company.

In the first ten years of his work, Colsman acted as Count Zeppelin's right hand man that did the "dirty work" and had to solve the conflicts with engineers and workers. After the latter's decease in 1917 Colsman acted for a few years as the firm's sole ruler. He tried to diversify the company and to open up new business segments, when the manufacturing of airships turned out to be problematic because of financial strains and clauses in the Treaty of Versailles. It was exactly this business policy, however, that caused his disempowerment in 1922 when Hugo Eckener became chairman of the Zeppelin foundation, the firm's decisive body. He led the company back to airship production without totally giving up diversification. Colsman finally left the firm in 1929.

The article's main theme is the relationship between technical and economical rationality inside an "inventor's enterprise". Right from the start, Colsman accepted the role as the firm's salesman. However, the reason for his eventual failure was that Zeppelin was not just a firm, but a public project as well.

## *Jürgen Finger/Sven Keller*

### Erhalt als Erfolg

Richard Kaselowsky an der Spitze des Familienunternehmens  
Dr. Oetker

„Sobald ich ihn [den Führerschein] gemacht hatte, schenkte mir meine Großmutter einen BMW zu Weihnachten. Ich weiß nicht, was ich ihr diesmal alles erzählt habe, um sie um den Finger zu wickeln. Jedenfalls bekam ich [...] ein[en] BMW 327 Sportwagen, mit dem ich Autorennen im Teutoburger Wald fahren wollte. Dazu kam es aber nicht. Ich war mit einem von unseren Chauffeuren als Beifahrer im Training gefahren. Das stand am nächsten Morgen in der Zeitung. An diesem Tag bat mich mein Vater, ihn mittags nach der Schule in der Firma abzuholen. [...] Als ich zu ihm ins Büro kam, saß er da und klebte Briefmarken ein. Ich fragte ihn, was er machte und er antwortete: ‚Ja, wenn du Autorennfahrer werden willst, brauche ich das Unternehmen nicht für dich zu verwalten. Dann kann ich in aller Ruhe Briefmarken einkleben.‘ Ich bin danach nie wieder Training gefahren. Wenn mir etwas zugestoßen wäre, hätte mein Vater das Gefühl gehabt, gescheitert zu sein in seiner Lebensaufgabe: das Unternehmen mir zu übergeben.“<sup>1</sup>

An diese Anekdote erinnerte sich der 1916 geborene Rudolf-August Oetker kurz vor seinem Tod im Jahr 2007 in seinen Erinnerungen. Er charakterisierte damit seinen Stiefvater Dr. Richard Kaselowsky (1888–1944), der 1919 seine verwitwete Mutter geheiratet und in den Folgejahren an die Spitze des Bielefelder Familienunternehmens Dr. August Oetker getreten war.<sup>2</sup> Bis zu seinem Tod im

<sup>1</sup> Rudolf-August Oetker: Vom Glück verwöhnt. Rudolf August Oetker erzählt aus seinem Leben. Aufgezeichnet auf Wunsch seiner Kinder von Gina Thomas. Bielefeld <sup>2</sup>2009, S. 49. Das Buch war für die Familie bestimmt und wurde nur in kleiner Auflage gedruckt. Es liegt den Verfassern vor.

<sup>2</sup> Vgl. insgesamt Jürgen Finger/Sven Keller/Andreas Wirsching: Dr. Oetker und der Nationalsozialismus. Geschichte eines Familienunternehmens 1933–1945. München 2013. Als Gesamtdarstellung bis zum Ende des 20. Jahrhunderts außerdem: Rüdiger Jungbluth: Die Oetkers. Geschichte und Geheimnisse der bekanntesten Wirtschaftsdynastie Deutschlands. Bergisch Gladbach 2006. Die Arbeit ist in weiten Teilen zuverlässig, obwohl der Autor keinen Zugriff auf das Firmenarchiv hatte und nur aus öffentlich zugänglichen Quellen schöpfen konnte. Leider verzichtet Jungbluth auf einen wissenschaftlichen Apparat. Zu vernachlässigen ist Bettina Jung: August Oetker. Berlin 1999. Mit Fokus auf das NS-Regime Czesław Sawicki: Das Unternehmen Oetker in der Zeit des Nationalsozialismus. In: Wolfgang Emer u. a. (Hg.): Provinz unterm Hakenkreuz. Diktatur und Widerstand in Ostwestfalen-Lippe. Bielefeld 1984, S. 153–163; knapp aus der Feder eines Mitglieds der Geschäftsführung: Guido Sandler: Unternehmensgeschichte und Unterneh-

September 1944 leitete Kaselowsky die Firma und verstand sich dabei als Treuhänder seines Stiefsohnes Rudolf-August, des eigentlichen und einzigen männlichen Oetker-Erben, der zu gegebener Zeit die Führung übernehmen sollte. Kern seiner Aufgabe, wie er sie interpretierte, war in erster Linie der Erhalt des Unternehmens für die nächste Generation. Die Quintessenz der Anekdote trifft bei aller Stilisierung und theatralischen Zuspitzung doch das Selbstverständnis sowohl des Unternehmers als auch des Privatmannes Richard Kaselowsky. Als Sonderfall des generationellen Übergangs, der gerade in Familienunternehmen eine zentrale Herausforderung darstellt und nicht selten zur existenziellen Bedrohung wird, eröffnet die sehr spezifische Situation der Familiendynastie der Oetkers ungewöhnliche Perspektiven auf die Frage nach dem Erfolg des Unternehmers.<sup>3</sup>

Im engeren betriebswirtschaftlichen Sinne musste sich der Erfolg Richard Kaselowskys zweifellos nach der positiven Entwicklung der Kennzahlen bemessen, nicht zuletzt nach der Ausweisung von Gewinn. Dieser materielle Erfolg war jedoch Funktion des größeren „Lebensprojektes“, das Richard Kaselowsky angenommen hatte:<sup>4</sup> Es ging nicht nur und nicht in erster Linie um Expansion und

menkultur Dr. August Oetker. In: ZUG 39 (1994), S. 46–52. Im Umfeld des Streits um die Benennung der Bielefelder Kunsthalle 1968 und nochmals in den 1990er Jahren entstand eine Reihe von Texten, die Richard Kaselowskys Verwicklung in das NS-Regime betonen: Vgl. z. B. Karl A. Otto: Der Fabrikdirektor Kaselowsky. Bielefeld und die bürgerliche Last der Vergangenheit. In: Arno Klönne u. a. (Hg.): Fluchtpunkte. Das soziale Gedächtnis der Arbeiterbewegung. Hamburg 2003, S. 74–86; Irene Below: Die Kunsthalle Bielefeld ... ein ‚großer Gedenkstein‘ für Opfer und Täter. In: Kunst und Politik. Jahrbuch der Guernica-Gesellschaft 2 (2000), S. 175–196. Eine zentrale Quelle für die Geschichte der Firma Oetker im Allgemeinen und im „Dritten Reich“ im Besonderen ist eine anlässlich des 50. Gründungsjubiläums 1941 von Kaselowsky in Auftrag gegebene, repräsentative Festschrift, die sich – soweit überprüfbar – als verlässlich erweist: Hermann Hartwig: Das Buch der Gefolgschaft. Aus der Geschichte der Firma Dr. August Oetker. Bielefeld [1941].

<sup>3</sup> Eine allgemein anerkannte Definition von Familienunternehmen liegt angesichts der heterogenen und divergenten Erscheinungsformen nach wie vor nicht vor; Konsens besteht indes darüber, dass der wie auch immer geartete maßgebliche Einfluss einer oder mehrerer Eigentümerfamilien eine eigene, analytisch weiterführende Kategorie konstituiert. Vgl. zusammenfassend Susanne Hilger: „Under Reconstruction“. Familienunternehmen als Gegenstand der jüngeren wirtschaftshistorischen Forschung. In: dies./Ulrich S. Soénius (Hg.): Familienunternehmen im Rheinland im 19. und 20. Jahrhundert. Netzwerke – Nachfolge – soziales Kapital. Köln 2009, S. 9–22, hier: S. 9–11, S. 17–19; zur Nachfolgefrage als eine der größten Herausforderungen für Familienunternehmen vgl. insbesondere Isabel Stamm u. a.: Von Generation zu Generation. Der Nachfolgeprozess im Familienunternehmen. In: Hilger/Soénius (Hg.): Familienunternehmen, S. 177–187, die weiteren Beiträge in diesem Sammelband sowie Gert Kollmer-von Oheimb-Loup/Clemens Wischermann (Hg.): Unternehmensnachfolge in Geschichte und Gegenwart. Ostfildern 2008. Auch für die betriebswirtschaftliche Konzeptualisierung ist die Nachfolgefrage von zentraler Bedeutung, vgl. Robert H. Brockhaus: Family Business Succession. Suggestions for Future Research. In: Family Business Review 17 (2004), S. 165–177; Max Wortmann: Theoretical Foundations for Family-owned Business. A Conceptual and Research-based Paradigm. In: Family Business Review 7 (1994), S. 3–27, hier: S. 3; Shaker A. Zahra/Pramodita Sharma: Family Business Research. A Strategic Reflection. In: Family Business Review 14 (2004), S. 331–346, hier: S. 334.

<sup>4</sup> Zum Unternehmen als „Lebensprojekt“ des Unternehmers vgl. Stamm u. a.: Von Generation zu Generation (wie Anm. 3), S. 185f.

Wachstum, sondern zuallererst um den Erhalt des Unternehmens während einer – sich über ein Vierteljahrhundert erstreckenden – Phase des generationellen Übergangs.<sup>5</sup>

Ausgangspunkt der Überlegungen ist die dynastische Krise der Familie und der Firma Oetker am Ende des Ersten Weltkriegs, die Richard Kaselowskys Eintritt zur Folge hatte. Seine wirtschaftsbürgerliche Herkunft und Ausbildung waren ebenso Voraussetzung für seine neue Rolle wie eine bis dahin noch offene Biografie und die Überwindung einer existenziellen Bedrohung für die Firma Dr. Oetker zu Beginn der 1920er Jahre. Danach war Kaselowsky an der Spitze des Unternehmens etabliert. Seine Aufgabe als Treuhänder erstreckte sich sowohl auf den privaten als auch auf den unternehmerischen Bereich. Durch seinen wirtschaftlichen Erfolg erwarb er persönlich soziales Prestige, das im „Dritten Reich“ keineswegs unpolitisch war. Dabei ging der Privatmann Kaselowsky nicht vollständig in der Unternehmensführung auf – möglicherweise eine Grundvoraussetzung dafür, dass er bereit war, sich als „Unternehmer auf Zeit“ in noch vergleichsweise jungen Jahren zugunsten des Oetker-Erben zurückzuziehen.

## Die dynastische Krise der Familie Oetker

Im letzten Jahrzehnt des 19. Jahrhunderts begründete der Apotheker und spätere Kommerzienrat Dr. August Oetker (1862–1918) in Bielefeld das nach ihm benannte Markenunternehmen, das schon bald im ganzen Deutschen Reich mit seinen praktischen, in Haushaltsmengen portionierten Back- und Puddingpulvern gute Geschäfte machte.<sup>6</sup> Aus seiner Ehe mit Karoline Jacobi (1867–1945, genannt „Lina“) erreichte nur ein Kind das Erwachsenenalter: Rudolf Oetker (1889–1916). Dieser schloss 1914 sein Studium der Chemie mit der Promotion ab und trat anschließend in die Firmenleitung ein. Einen Tag vor Ausbruch des Ersten Weltkrieges heiratete er die Bielefelder Kaufmannstochter Ida Meyer (1891–1944); wenige Tage später musste der Reserveoffizier einrücken. Im März 1916 fiel er an der Spitze seiner Kompanie bei einem Sturmangriff vor Verdun. Seine Frau Ida war zu diesem Zeitpunkt schwanger; der gemeinsame Sohn Rudolf-August kam am 20. September 1916 als zweites Kind nach seiner Schwester Ursula posthum zur Welt.<sup>7</sup> Etwas mehr als ein Jahr später, im Januar 1918, starb auch der Firmengründer August Oetker im Alter von nur 56 Jahren.

<sup>5</sup> Für die Bedeutung des Unternehmenserhalts als unternehmerische Leistung per se angesichts „permanente[r] Bestandsbedrohung“ vgl. Werner Plumpe: Die Unwahrscheinlichkeit des Jubiläums – oder: warum Unternehmen nur historisch erklärt werden können. In: *JWG* 44 (2003), S. 143–156, insbesondere: S. 154–156, Zitat: S. 155.

<sup>6</sup> Vgl. Sidney Pollard/Roland Möller: Dr. August Oetker (1862–1918). In: Jürgen Kocka/Albert Vogelsang (Hg.): *RWWB*. Bd. 14: Bielefelder Unternehmer des 18. bis 20. Jahrhunderts. Münster 1991, S. 356–377.

<sup>7</sup> Ursula Oetker war zwar hinsichtlich der Anteile am Unternehmen gleichberechtigte Erbin; für die Führung des Unternehmens kam sie als Frau jedoch nicht infrage.

Damit hatte das Familienunternehmen innerhalb von nicht einmal zwei Jahren mitten im Krieg sowohl den Erben als auch den Firmenlenker verloren. Zwar gab es mit dem Enkel Rudolf-August einen Stammhalter, der langfristig die gerade erst begründete Dynastie und die Tradition des Namens Oetker fortsetzen könnte; bis dahin galt es jedoch, eine Interimslösung zu finden, die die angestrebte familiäre Kontinuität nicht infrage stellte. Dazu war es notwendig, eine generationelle Brücke zwischen der Gründer- und der Enkelgeneration zu schlagen: Lina Oetker, die „Kommerzienrätin“, war nun im Besitz des Unternehmens,<sup>8</sup> der Enkel, Rudolf-August, noch zu klein. Dazwischen stand als Schwiegetochter und Mutter Ida Oetker.

Die Witwe war damals 27 Jahre alt und zweifelsohne eine gute Partie – es galt also, kluge Heiratspolitik zu betreiben. Damit eine zweite Ehe die fragile familiäre Situation nicht gefährdete, musste der neue Gatte bereit sein, die Interessen der Familie Oetker zu den seinen zu machen; er musste den Kindern Ursula und Rudolf-August ein guter Vater sein, ohne sie aus dem Oetkerschen Familienverband herauszulösen; er musste dem Stiefsohn die nötigen Grundlagen für die Führung eines Unternehmens vermitteln können; er musste schließlich in der Lage sein, selbst eine Führungsrolle in der Nahrungsmittelfirma einzunehmen. Kurzum: Der Kandidat musste zum Unternehmer geeignet sein und über die notwendigen Anlagen, nicht jedoch über eigene geschäftliche Interessen und Ambitionen verfügen, die mit denen der Firma Oetker konkurrieren würden. Als Ida Oetker am 14. August 1919 den besten Freund ihres Mannes Rudolf heiratete, konnte die Familie hoffen, in Richard Kaselowsky einen Kandidaten gefunden zu haben, der diese Bedingungen erfüllen würde.

## Herkunft und Ausbildung

Richard Kaselowsky kam aus einer noch nicht lange in Bielefeld ansässigen Unternehmerfamilie. Sein Großonkel Ferdinand (1816–1877) stammte aus dem Potsdamer Handwerkerstand und hatte nach dem Abitur das Königliche Gewerbeinstitut absolviert. Der junge Maschinenbauingenieur erregte durch die Konstruktion einer Flachsbearbeitungsmaschine die Aufmerksamkeit der preußischen Regierung und wurde zum Studium der Maschinenspinnerei mehrfach ins Ausland entsandt. Seit 1842 war er technischer Direktor eines staatlichen Musterbetriebs, wechselte dann jedoch in die Privatwirtschaft und erwarb sich europaweit einen Ruf als hervorragender Experte auf seinem Gebiet. 1855 gehörte er zu den Gründungsaktionären der Ravensberger Spinnerei AG in Bielefeld und wirkte dort

<sup>8</sup> Vgl. Hiltrud Böcker-Lönnendonker: Ehrenbürgerin. Karoline Friederike Oetker, geb. Jacobi. In: Ravensberger Blätter (2009), S. 18–48; dies.: „Meine geliebte Heimatstadt“. Die Unternehmerin Karoline Friederike Oetker (1867–1945). In: Bärbel Sunderbrink (Hg.): Frauen in der Bielefelder Geschichte. Bielefeld 2010, S. 43–53, dem folgt fast wörtlich aber ohne Belege die kleine Monografie: dies.: Karoline Oetker. Die Ehrenbürgerin. Bielefeld 2010.

zwei Jahrzehnte lang als technischer Direktor. Er starb kinderlos und vermachte sein bedeutendes Vermögen, das seit 1876 zum größten Teil bei der Dürkopp-Werke AG, einer Bielefelder Nähmaschinen- und Fahrradfabrik, investiert war, seinem in Berlin geborenen Neffen Richard Kaselowsky (1852–1921).<sup>9</sup> Dieser amtierte seit 1876 als kaufmännischer Direktor, nach seinem Ausscheiden 1896 als stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats bei den Dürkopp-Werken, die sich in diesen zwei Jahrzehnten zur größten Maschinenfabrik am Ort mit über 3000 Arbeitern und Angestellten entwickelten.<sup>10</sup> Wie sein Onkel Ferdinand gehörte Richard senior als Vertreter der nationalliberalen Partei dem Preußischen Abgeordnetenhaus an.<sup>11</sup> Mit Elise Delius heiratete er eine Tochter aus dem Bielefelder „Leinenpatriziat“.<sup>12</sup> Aus dieser Ehe gingen zwei Söhne und eine Tochter hervor: Richard, sein jüngerer Bruder Theo Kaselowsky sowie die Schwester Marie. Die Familie Kaselowsky war also bei Richard juniors Geburt am 14. August 1888 in Bielefeld etabliert und verfügte über Vermögen, das gewinnbringend investiert war.

Die Ausbildung Richard Kaselowskys folgte einem wirtschaftsbürgerlichen Bildungsideal. Er besuchte zunächst das Realgymnasium und legte 1907 zusammen mit Rudolf Oetker in Bielefeld die Reifeprüfung ab. Im Anschluss begann er ein juristisches Studium mit dem Ziel, als Justiziar im Bankwesen zu arbeiten. Bereits ein Jahr später unterbrach er seine Universitätsausbildung, um eine Banklehre bei der Rheinisch-Westfälischen Disconto-Gesellschaft in Bochum aufzunehmen. Im Herbst 1910 trat er seinen Militärdienst als Einjährig-Freiwilliger beim 7. Feldartillerie-Regiment in München an, an dessen Ende er gesundheitsbedingt als dauernd untauglich entlassen wurde. Im Anschluss arbeitete er beim Berliner Bankhaus Delbrück, Schickler & Co., ehe er 1913 nach London wechselte.<sup>13</sup> Auch dort arbeitete er bei einer Bank, entdeckte in England jedoch bald die Geflügelzucht als berufliche Alternative für sich, für die er schon von Kindheit an eine Neigung

<sup>9</sup> Vgl. Peter Lundgren: Ferdinand Kaselowsky (1816–1877). In: Kocka/Vogelsang (Hg.): RWWB (wie Anm. 6), S. 163–187; Barbara Gerstein: Art. Kaselowsky, Ferdinand. In: NDB, Bd. 11 (1977), S. 315. Richard Kaselowsky sen. hatte außerdem fünf Schwestern. Vgl. Erinnerungen von Hedwig und Luise Kaselowsky an ihre Kindheit, 1932/33 [Abschrift], PA Ingeborg von Schubert.

<sup>10</sup> Vgl. Andreas Beaugrand/Regine Krull: Nikolaus Dürkopp (1842–1918). In: Kocka/Vogelsang (Hg.): RWWB (wie Anm. 6), S. 307–320, hier: S. 310f.; Die Familie Kaselowsky. Ein Motor der vielfältigen Wirtschaftsentwicklung in Bielefeld. In: Radmarkt 97 (1986), S. 65f.

<sup>11</sup> Vgl. Thomas Kühne: Handbuch der Wahlen zum preußischen Abgeordnetenhaus 1867–1918. Wahlergebnisse, Wahlbündnisse und Wahlkandidaten. Düsseldorf 1994, S. 391–395.

<sup>12</sup> Vgl. Josef Mooser: Maschinensturm und Assoziation. Wirtschaftliche und politische Mentalitäten der Spinner und Weber in der Krise des Leinengewerbes in Ravensberg, 1840–1870. In: Karl Ditt/Sidney Pollard (Hg.): Von der Heimarbeit in die Fabrik. Industrialisierung und Arbeiterschaft in Leinen- und Baumwollregionen Westeuropas während des 18. und 19. Jahrhunderts (= Forschungen zur Regionalgeschichte, Bd. 5). Paderborn 1992, S. 290–358, hier: S. 295; vgl. auch Jürgen Kocka/Reinhard Vogelsang: Einleitung. In: Kocka/Vogelsang (Hg.): RWWB (wie Anm. 6), S. 1–6.

<sup>13</sup> Zur Biografie Richard Kaselowskys vor seinem Eintritt in die Firma Oetker vgl. Eigenhändiger Lebenslauf Richard Kaselowsky, 3. 9. 1940, Oetker Firmenarchiv (OeFA), P15/6; Hartwig: Gefolgschaft (wie Anm. 2), S. 231–233.

besessen hatte. Er besichtigte den bekannten Zuchtbetrieb von William H. Cook in Orpington; mit der Erlaubnis seines Vaters sattelte er um und absolvierte dort eine Lehre als Geflügelzüchter, die er nach seiner Rückkehr nach Deutschland an einer Lehranstalt in Erlangen fortsetzte. 1914 begründete er in Bad Nauheim einen „Mustergeflügelhof als Zucht- und Lehranstalt“.<sup>14</sup>

1916 wurde er trotz seiner Ausmusterung zum Stellvertretenden Generalkommando des XVIII. Armee-Korps nach Frankfurt am Main eingezogen; seine Dienstpflichten ließen ihm genügend Zeit, um nebenbei Vorlesungen an der Universität zu besuchen und die kaufmännische Diplomprüfung abzulegen; 1919 promovierte er mit einer Arbeit zum rheinisch-westfälischen Kuxenmarkt.<sup>15</sup> Nichtsdestotrotz kehrte er nach Kriegsende nach Bad Nauheim zurück und zeigte sich entschlossen, seinen weiteren Lebensunterhalt durch Geflügelzucht zu bestreiten.<sup>16</sup>

### Eine neue Rolle

Der Weg ins Bankfach, den die zunächst konventionelle, wenn auch etwas unstat verlaufene Ausbildung – unterbrochenes Studium der Rechte, Ausbildung bei einer renommierten Privatbank – wies, wäre eine plausible Berufswahl für den Spross einer vermögenden Familie gewesen. Kaselowskys Vorfahren waren zwar geschäftlich äußerst erfolgreich, hatten jedoch kein eigenes Familienunternehmen aufgebaut, das dem Erben den Karriereweg vorgezeichnet hätte. Die Hinwendung des 26-jährigen Kaselowsky zur Geflügelzucht überrascht: Es scheint, als hätte Richard den Rollenmodellen seines Großonkels und seines Vaters nicht folgen wollen, die durch technische beziehungsweise kaufmännische Expertise und mit dem von Ferdinand begründeten Kapitalstock in den Wachstumsbranchen ihrer Zeit erfolgreich investiert und unternehmerische Führungsverantwortung übernommen hatten.

Leider liegen kaum Ego-Dokumente vor, die näheren Aufschluss über diese Entscheidung geben; man wird jedoch nicht fehlgehen in der Annahme, dass Richard Kaselowsky fürs Erste keine weitergehenden unternehmerischen Ambitionen hegte.

Allerdings war er eine folgenschwere Verpflichtung eingegangen. Seinem besten Freund Rudolf Oetker hatte er bei dessen letztem Besuch in der Heimat das Versprechen gegeben, sich um dessen junge Familie zu kümmern, sollte er nicht heimkehren.<sup>17</sup> Als Rudolf 1916 tatsächlich fiel, spielte dies möglicherweise bereits

<sup>14</sup> Eigenhändiger Lebenslauf Richard Kaselowsky, 3. 9. 1940, OeFA, P15/6.

<sup>15</sup> Richard Kaselowsky: Der rheinisch-westfälische Kuxenmarkt. Berlin 1920.

<sup>16</sup> Vgl. Erinnerungen von Richard Kaselowsky an die ersten 15 Jahre seiner Zeit als Teilhaber der Firma Dr. August Oetker, 1. 3. 1936, OeFA, P1/62, S. 2; Gespräch Hans-Joachim Kaselowskys mit Andreas Wirsching, 1. 2. 2011.

<sup>17</sup> Vgl. Lina Oetker an Ernst Oetker [Abschrift], 14. 1. 1941, PA Ingeborg von Schubert; Oetker: Glück (wie Anm. 1), S. 7.



eine Rolle bei Richard Kaselowskys Entscheidung, erneut ein Studium aufzunehmen – nun jedoch mit dem Ziel, Diplomkaufmann zu werden. Allerdings betonte Kaselowsky in der Rückschau, 1919 sei ihm angesichts der Revolutionswirren die zwar „bescheidene“, aber autarke Existenz in Bad Nauheim attraktiv erschienen: „Da meine Hühner mich mit Eiern, meine Schweine mich mit Fleisch und meine Ziegen mich mit Milch und Käse versorgten, glaubte ich, meiner Braut und den kleinen Kindern meines besten Freundes dadurch am sichersten zu helfen.“<sup>18</sup> Diese Darstellung enthielt jedoch ein gehöriges Maß an Selbststilisierung. Im Mai 1919 berichtete der Vater deutlich nüchterner von den Studienfortschritten seines Sohnes, der hoffe, als „Dr. rerum politicarum [...] eine leitende Stellung in der Industrie einnehmen zu können“.<sup>19</sup>

Wann und unter welchen Umständen die Entscheidung fiel, dass Kaselowsky die Witwe seines Freundes Rudolf heiraten würde, lässt sich anhand der Quellen nicht nachvollziehen – insbesondere muss die Frage offen bleiben, welche Rolle dabei die gegenseitige Zuneigung spielte; die spätere Entwicklung der Ehe schließt sie jedenfalls nicht aus. Dass Richard Kaselowsky sich seinem Freund und dem gegebenen Versprechen zutiefst verpflichtet fühlte, wies den Weg aus der tiefen Krise, in der sich die Familie und die Firma Oetker bei Kriegsende befanden.

Mit einer Existenz als Geflügelzüchter bei Frankfurt am Main wäre vielleicht der bürgerlichen Kleinfamilie gedient gewesen – für die Unternehmerfamilie Oetker stellte sie keine akzeptable Alternative dar. Der Plan stieß „auf den energischen Widerstand“ der Kommerzienrätin wie auch der Braut; vor allem wollte Lina Oetker, „dass der Mann ihrer Schwiegertochter und der zukünftige Vater ihrer Enkelkinder ‚in der Fabrik mit nach dem Rechten sehen möchte“.<sup>20</sup> Damit war die Entscheidung gefallen. Zwei Wochen nach der Hochzeit trat Richard Kaselowsky am 1. September 1919 in die Firma ein.

Kaselowsky war zu diesem Zeitpunkt 31 Jahre alt und verfügte – abgesehen von seiner kurzen Tätigkeit im Bankfach – über keine nennenswerte Berufserfahrung. Ihm selbst war es „sehr zweifelhaft, ob [er] einer solchen Aufgabe besonders gewachsen sein würde“; immerhin, so kokettierte er im Rückblick, verlieh ihm seine Ausbildung „eine gewisse theoretische Eignung“.<sup>21</sup> Angesichts der oben formulierten Anforderungen an einen zweiten Ehemann der Witwe Ida Oetker versprach Richard Kaselowsky geradezu eine Idealbesetzung zu sein: Er war gut ausgebildet, stammte aus dem wohlhabenden Bielefelder Wirtschaftsbürgertum, war gleichwohl in seiner Karriere noch nicht festgelegt und noch dazu der Familie bereits freundschaftlich verbunden. Freilich musste er sich in seiner neuen Rolle erst bewähren.

<sup>18</sup> Erinnerungen von Richard Kaselowsky an die ersten 15 Jahre seiner Zeit als Teilhaber der Firma Dr. August Oetker, 1. 3. 1936, OeFA, P1/62, S. 2

<sup>19</sup> Richard Kaselowsky sen. an Maria, 15. 5. 1919, PA Ingeborg von Schubert.

<sup>20</sup> Erinnerungen von Richard Kaselowsky an die ersten 15 Jahre seiner Zeit als Teilhaber der Firma Dr. August Oetker, 1. 3. 1936, OeFA, P1/62, S. 2.

<sup>21</sup> Ebd.

## Bewährung

Kaselowsky brachte also neben der familiären Verbindung und einem Vertrauensvorschuss vonseiten der Kommerzienrätin, die 90 % der Firmenanteile hielt, durchaus fachliche Qualitäten in das Unternehmen Oetker ein. Gleichwohl war die Anfangsperspektive alles andere als einfach: Er hatte eine fünfjährige Probezeit zu absolvieren und durchlief gleichsam eine zweite Lehrzeit in den verschiedenen Abteilungen der Fabrik. Zwar wurde ihm eine spätere Teilhaberschaft in Aussicht gestellt, zuerst musste er sich aber in einer wirtschaftlich schwierigen Übergangssituation durchsetzen und mit den bewährten Führungskräften ein auskömmliches Miteinander finden. Richard Kaselowsky, der bisher keine wirtschaftsbürgerliche Berufslaufbahn vorzuweisen hatte, hatte 1919 eine Karriere geheiratet; nun musste er Erfolg haben.

Zu Fritz Behringer, den der 1918 verstorbene Firmengründer August Oetker zum Geschäftsführer und Teilhaber erhoben hatte, entwickelte sich anfangs ein zufriedenstellendes Verhältnis. Behringer, der selbst 10 % am Unternehmen hielt, akzeptierte seine spätere Teilhaberschaft, der Umgang blieb jedoch insgesamt respektvoll-distanziert. In seinem ersten Jahr wurde Kaselowsky als Assistent des Betriebsleiters eingesetzt. Er lernte durch eigene Anschauung die Produktion kennen und betrachtete die eingeschliffenen Abläufe und Organisationsstrukturen kritisch. Er monierte, dass die Unternehmensleitung die Abläufe häufig änderte und die Produktionsmenge allein an der – auch nach 1918 noch eingeschränkten – Verfügbarkeit der Rohstoffe orientierte, ohne auf die konkrete Nachfrage zu achten. Behringer jedoch hielt den jungen Aspiranten wohlweislich von der Geschäftsführung fern und beließ ihn in der Produktion.

Die Rohstoffe für Back- und Puddingpulver waren während des Ersten Weltkriegs schwer zu beschaffen gewesen. Behringer hatte durch die Gründung eines Trocknungswerkes für Obst und Gemüse reagiert, das sich nach Kriegsende als Fehlinvestition erwies. Er ging außerdem eine Überkreuzbeteiligung von 20 % mit dem Rohstofflieferanten Goldenberg, Geromont & Cie. ein, der den zur Produktion von Backpulver benötigten K-Weinstein aus den USA importierte. Als die Nachfrage nach Backpulver 1919 sprunghaft stieg, verpflichtete sich der Oetker-Geschäftsführer langfristige Abnahme erheblicher Mengen. 1920 brach der Absatz jedoch wieder ein und Dr. Oetker geriet in gefährliche finanzielle Abhängigkeit. Die Geschäftsführung von Goldenberg suchte die Gunst der Stunde zu nutzen: Oetker sollte in eine Aktiengesellschaft umgewandelt werden, an der Goldenberg eine Mehrheit von 51 % halten würde. Das hätte das Ende von Dr. Oetker als Familienunternehmen bedeutet.

Der phasenweise dramatische Verlauf der Krise, die unter anderem den Suizid Behringers zur Folge hatte, braucht hier nicht näher ausgeführt zu werden.<sup>22</sup> Im

<sup>22</sup> Ausführliche Schilderung Kaselowskys, ebd. Alle anderen Schilderungen sind quellenmäßig von Kaselowskys Erinnerungen abhängig und bringen keine neuen Informationen. Dies gilt auch für Jungbluth: Oetkers (wie Anm. 2), S. 109–119; vgl. außerdem: Hartwig: Gefolgschaft (wie

Ergebnis gelang es Kaselowsky, durch geschicktes Taktieren den Übernahmeversuch der Firma Goldenberg abzuwehren. Zu Hilfe kam dabei die fortschreitende Inflation; die Gegenseite hatte Dr. Oetker Kredit gewährt, dabei auf eine Stabilisierung der Mark spekuliert und sich damit verrechnet. Parallel dazu bahnte Kaselowsky eine Geschäftsverbindung mit der Chemischen Fabrik Budenheim AG an, um die Abhängigkeit von Goldenberg bei der Belieferung mit Weinstein zu brechen. Bis zum 8. Juni 1923 hatte sich die Verhandlungsposition von Oetker so stark verbessert, dass Kaselowsky die Entflechtung der beiden Firmen durchzusetzen vermochte.<sup>23</sup> Bei der Krisenbewältigung gegen innere (Behringer) und äußere Widerstände (Goldenberg) offenbarte sich der „Tatwille des Unternehmers“.<sup>24</sup>

Der Selbstmord des Oetker-Geschäftsführers Behringer im Februar 1921 hatte das Nachfolgeproblem von Neuem verschärft. Richard Kaselowsky, der sich massiv gegen die Umwandlung der Firma in eine Aktiengesellschaft gestemmt hatte, hatte sich in der weiterhin andauernden Krise bewährt: Er hatte bewiesen, dass er es als seine „Lebensaufgabe ansähe, die Firma in unveränderter Form [s]einem Sohn Rudolf[-August] Oetker zu erhalten“.<sup>25</sup> Lina Oetker, inzwischen Alleininhaberin, berief ihn 1921 – ungeachtet der anfangs vereinbarten Probezeit – in die Geschäftsführung und nahm ihn als Gesellschafter in die offene Handelsgesellschaft, als die die Firma Oetker organisiert war, auf. Gleiches galt für Louis Oetker, einen Bruder des Firmengründers, der seit 1912 eine Tochterfirma geleitet hatte, nun nach Bielefeld zurückkehrte und zusammen mit Kaselowsky die Geschicke des Familienunternehmens lenkte.<sup>26</sup> Die beiden harmonierten und arbeiteten reibungslos zusammen: Oetker kümmerte sich um Verkauf und Werbung, während Kaselowsky den Rohstoffeinkauf, die Produktion und die Finanzen besorgte.<sup>27</sup> Kaselowsky wurde zur unumstritten festen Größe der Geschäftsleitung und in der Firma mehr und mehr zur dominanten Figur, die das operative Geschäft souverän leitete; nach Louis Oetkers Tod Ende 1933 stand er allein an der Spitze, auch wenn Lina Oetker als Haupteigentümerin bei strittigen Fragen

Anm. 2), S. 224–226; Oetker: Glück (wie Anm. 1), S. 7f.; vgl. zur Goldenberg-Affäre insgesamt: OeFA, P15/295–309 und 312; Finger/Keller/Wirsching: Dr. Oetker (wie Anm. 2), S. 46–59.

<sup>23</sup> Oetker beschuldigte Goldenberg außerdem des Preiswuchers, vgl. OeFA, P15/306, hier: Aussage Richard Kaselowsky vor dem Untersuchungsrichter beim Landgericht Wiesbaden, 11. 3. 1927; zum darauffolgenden Niedergang der Firma Goldenberg siehe auch Kurt Heinig: Querschnitt durch die industriellen Selbstkosten. In: Die Arbeit. Zeitschrift für Gewerkschaftspolitik und Wirtschaftskunde 4 (1927), S. 759–769, hier: S. 764–766.

<sup>24</sup> Werner Plümpe: Funktionen der Unternehmerschaft. Fiktionen, Fakten, Realitäten. In: Ludger Heidbrink/Peter Seele (Hg.): Unternehmertum. Vom Nutzen und Nachteil einer riskanten Lebensform. Frankfurt a. M./New York 2010, S. 43–60, hier: S. 46.

<sup>25</sup> Erinnerungen von Richard Kaselowsky an die ersten 15 Jahre seiner Zeit als Teilhaber der Firma Dr. August Oetker, 1. 3. 1936, OeFA, P1/62, S. 14f.

<sup>26</sup> Louis Oetker brachte als Einlage sein in der Firma stehendes Guthaben ein, Richard Kaselowsky 50 000 Mark. Neben einer Verzinsung von 6 % vorab stand Louis Oetker ein Gewinnanteil von 10 % zu; Richard Kaselowsky wurden zunächst 5 % vom Gewinn zugebilligt, die bis 1926 schrittweise auf 10 % erhöht wurden. Vgl. Gesellschaftsvertrag der Firma Dr. August Oetker, 21. 3. 1921, OeFA, P1/265.

<sup>27</sup> Vgl. Hartwig: Gefolgschaft (wie Anm. 2), S. 232; Oetker: Glück (wie Anm. 1), S. 8.

das letzte Wort behielt und sich Kaselowsky bei strategischen Entscheidungen ihrer Zustimmung versichern musste.<sup>28</sup>

## Familienvater und Mentor

Die generationelle Brückenfunktion, die Kaselowsky einnahm, beschränkte sich indes nicht nur auf die Firma. Dort füllte er in der Tat die Lücke, die Rudolf Oetkers Tod hinterlassen hatte. Dies galt auch für die familiäre Sphäre, wo er die Rolle des Vaters für dessen Kinder Ursula und Rudolf-August übernahm. Zugleich gründete er eine neue Familie mit der verwitweten Ida, die wie auch die gemeinsamen Kinder den Namen Kaselowsky trug. Doch Kaselowsky war der „falsche“ Name: Rudolfs Kinder aus Idas erster Ehe behielten den Namen Oetker. Dies verweist auf die komplexe Binnenstruktur der Familie und auf die Existenz zweier Familiensphären. Dies mochte im Alltag problemlos sein und keine Auswirkung auf die Zuneigung der Eltern gehabt haben, gleichwohl dokumentiert es einen fundamentalen Statusunterschied zwischen den Oetker- und den Kaselowsky-Kindern. Die Enkel der Kommerzienrätin waren die unbestrittenen Erben des Familienunternehmens, während die Kinder aus Idas zweiter Ehe genaugenommen nicht einmal mit Lina Oetker verwandt waren; ihr Anspruch beschränkte sich auf das Vermögen der Familie Kaselowsky.<sup>29</sup>

Darüber hinaus kam Rudolf-August Oetker eine Sonderrolle zu. Von Kindheit an wurde ihm gesagt: „Du mußt Deinem Vater würdig nachfolgen.“ Die Familie lebte in ständiger Angst, Geschichte könnte sich wiederholen und dem einzigen männlichen Erben erneut etwas zustoßen. Besondere Sorge und Fürsorge – die Großmutter verwöhnte ihn „maßlos“ – prägten Kindheit und Jugend des jungen Oetker.<sup>30</sup> Das Streben, diesen auf die Nachfolge vorzubereiten, bestimmte das Verhältnis zwischen Richard Kaselowsky und seinem Stiefsohn, das eine besondere „Nähe“ kennzeichnete.<sup>31</sup> Rudolf-August Oetker betrachtete Kaselowsky sein Leben lang „nicht als Stiefvater, sondern als Vater, und wenn ich [...] von meinem Vater rede, meine ich ihn“.<sup>32</sup>

Seit dem Jugendalter erzählte Kaselowsky ihm auf langen sonntäglichen Spaziergängen von den Vorgängen und Ereignissen im Geschäft. Schon im Alter von

<sup>28</sup> Vgl. Richard Kaselowsky an Alexander Becker, 30.9.1936, OeFA, P15/13; das galt etwa für größere Investitionen, wie die Erweiterung der Werke in Hamburg und Danzig: Walter Schell an Geschäftsleitung Bielefeld, 3.6.1927; Kaselowsky an Walter Schell, 9.6.1927; beide: OeFA, P15/78; Kaselowsky an C. U. Meyer, [1927], OeFA, P15/128.

<sup>29</sup> Vgl. Oetker: Glück (wie Anm. 1), S. 27, S. 49. Aus der Ehe von Ida und Richard Kaselowsky gingen vier Kinder hervor: Ilse (1920–1944), Richard (\*1921), Theodor (1922–1930) und Ingeborg (1927–1944).

<sup>30</sup> Die Zitate ebd., S. 17, S. 27.

<sup>31</sup> Vgl. ebd., S. 49.

<sup>32</sup> Rudolf Oetker bezeichnete er dagegen ausdrücklich als seinen „leiblichen Vater“, wenn eine Abgrenzung notwendig war. Ebd., S. 5, S. 11.

16 Jahren besuchte Rudolf-August Oetker mit seinem Stiefvater Zweigniederlassungen des Unternehmens im Ausland.<sup>33</sup> Eingedenk seiner eigenen, ihm offenbar nützlichen Ausbildung ließ Kaselowsky ihn eine Banklehre bei der Vereinsbank in Hamburg absolvieren, zu der er gute Geschäftsbeziehungen unterhielt.<sup>34</sup> Auch studierte der junge Oetker einige Semester Wirtschaftswissenschaften. Wichtiger war jedoch die Einführung in die Praxis der Geschäftsführung und des unternehmerischen Entscheidens. Kaselowsky entsandte ihn ins Berliner Büro der Firma, das sich vor allem um die im „Dritten Reich“ zentralen Fragen der Rohstoffbeschaffung und des Lobbyismus kümmerte. Rudolf-August Oetker saß im Aufsichtsrat des Bankhauses Hardy & Co., einer Kommandite der Dresdner Bank, und vertrat die Interessen Oetkers bei einem Joint Venture mit dem Verpflegungsamt beim Oberkommando des Heeres (OKH). Die bestehenden Verbindungen zum OKH erwiesen sich auch als nützlich, als es darum ging, den Oetker-Erben fernab der Front als Heeresbeamten im Verwaltungsdienst unterzubringen – eine Karriere, die er später in der Waffen-SS fortsetzte.<sup>35</sup> In dieser Zeit korrespondierten Vater und Sohn häufig miteinander, und Kaselowsky bemühte sich, seinen Sohn in die Führung des Unternehmens einzubeziehen und seinen Rat bei wichtigen Entscheidungen einzuholen.<sup>36</sup>

Der „Welt am Sonntag“ sagte Oetker 1998 in einem Interview, „einen besseren Vater als Richard Kaselowsky könnte ich mir nicht vorstellen, einen besseren Lehrherrn für mich auch nicht“.<sup>37</sup> Auch in seinen Erinnerungen betonte er, die schrittweise Einführung in die Unternehmensinterna seit seiner Jugend sei die Grundlage für den geglückten Übergang der Verantwortung in seine Hände im Jahr 1944 gewesen, umso mehr, als dieser nach dem Bombentod des (Stief-)Vaters unerwartet und improvisiert erfolgen musste.<sup>38</sup> Dabei spielten freilich auch andere Faktoren eine Rolle – etwa, dass der 28-jährige Firmenerbe sich auf einen Kreis erfahrener Mitarbeiter stützen konnte, denen er vertraute und deren Ratschläge er annahm.<sup>39</sup> Nimmt man den trotz widriger Umstände im letzten Kriegsjahr ge-

<sup>33</sup> Vgl. Richard Kaselowsky an Walter Schell, 20. 7. 1932, OeFA, P15/81.

<sup>34</sup> Vgl. Vereinsbank in Hamburg an Richard Kaselowsky, 11. 9. 1936; Richard Kaselowsky an Vereinsbank in Hamburg, 26. 9. 1936; Richard Kaselowsky an Wilhelm Huth, 6. 10. 1936; alle: OeFA, P15/197; Richard Kaselowsky an Otto Stürken, 3. 8. 1937; Vereinsbank in Hamburg an Richard Kaselowsky, 31. 8. 1937; Richard Kaselowsky an Vereinsbank in Hamburg, 1. 9. 1937; Vereinsbank in Hamburg an Richard Kaselowsky, 20. 9. 1937; alle: OeFA, P15/23.

<sup>35</sup> Detaillierte Angaben und Belege zur Biografie Rudolf-August Oetkers bietet: Finger/Keller/Wirsching: Dr. Oetker (wie Anm. 2), S. 339–369.

<sup>36</sup> Vgl. z. B. Korrespondenz Richard Kaselowsky mit Rudolf-August Oetker, 6. 8. 1940, 8. 8. 1940, 30. 1. 1941, 4. 2. 1941, 2. 4. 1941, 20. 5. 1941, 11. 6. 1941, 21. 6. 1941; alle Schreiben: OeFA, P15/2.

<sup>37</sup> Einen besseren Vater könnte ich mir nicht vorstellen [Interview mit Rudolf-August Oetker]. In: Welt am Sonntag, 22. 11. 1998.

<sup>38</sup> Dabei vermittelte Kaselowsky Oetker auch eine Reihe von geschäftlichen und allgemeinen Lebensweisheiten, die Oetker in seiner Autobiografie ausführlich thematisiert – erkennbar mit dem Ziel, seinerseits die nachfolgenden Generationen darauf zu verpflichten. Vgl. Oetker: Glück (wie Anm. 1), S. 8–10, S. 49–53.

<sup>39</sup> Namentlich waren dies besonders der Prokurist Theodor Delius und Ilse Plücker, die als rechte Hand bzw. Privatsekretärin Richard Kaselowskys tiefgreifende Kenntnis der Geschäfte

glückten Übergang als Maßstab, hatte Richard Kaselowsky seinen Sohn tatsächlich gut auf die Nachfolge vorbereitet.

Damit löste Richard Kaselowsky einen wichtigen Aspekt des Versprechens ein, das er seinem Jugendfreund Rudolf Oetker 1914 gegeben hatte, und aus dem sich sein Selbstverständnis als Treuhänder speiste. Die Ausrichtung auf den künftigen Erben war nicht nur ein Lippenbekenntnis; sie fand ihren Niederschlag in konkreten unternehmerischen Entscheidungen. So befürwortete Kaselowsky eine Altersgrenze für leitende Herren, Vorstände und Aufsichtsräte, die bei 60 Jahren lag. Dahinter stand auch die Erwartung, „dass ein junger Inhaber der Firma Oetker, der den dringenden Wunsch hätte, überalterte Verwaltungsmitglieder [...] durch jüngere Herren ersetzt zu sehen, dann selbst die alten Herren bitten müsste, auszuscheiden und auf diese Weise in den Ruf der Rigorosität oder Unliebenswürdigkeit kommen würde. Es wird ihm sehr viel angenehmer sein, einen alten verdienten Herren zu bitten, doch noch weiter in der Verwaltung zu bleiben, wenn ihm dies erwünscht erscheint.“<sup>40</sup> Die Anfrage eines befreundeten Unternehmers, ob sein Sohn bei Oetker in kaufmännisch leitender Position tätig werden könne, beschied Kaselowsky abschlägig. Er wolle die spätere souveräne Betriebsführung seines Sohnes nicht beschränken; es gebe bei Oetker kein Gremium leitender Herren, das wichtige Entscheidungen gemeinsam treffe: „Ich frage höchstens meine Schwiegermutter, und wenn Rudolf einmal Inhaber der Firma wird, darf man annehmen, dass er überhaupt niemand zu fragen braucht.“<sup>41</sup>

## Unternehmenslenker

Voraussetzung für den Erfolg als Treuhänder war nicht nur die Vorbereitung des eigenen Nachfolgers, sondern auch die günstige Entwicklung des verwalteten Unternehmens. Das Wachstum der Firma Oetker in der Zwischenkriegszeit und im Zweiten Weltkrieg sicherte den Bestand des Erbes. Wie erfolgreich Kaselowsky das Unternehmen lenkte, zeigen die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen: Seit Mitte der 1920er Jahre verzeichnete Dr. Oetker ein stetiges Wachstum bei Warenabsatz und Reichsmarkumsatz, das erst mit der Weltwirtschaftskrise ein – vorläufiges – Ende fand. Selbst während der Krisenjahre musste die Firma verhältnismäßig geringe Einbußen hinnehmen: Der Warenumsatz sank zwischen 1928 und 1933 um insgesamt 6,5 %, der RM-Umsatz im gleichen Zeitraum um 16 %. Danach ging es wieder aufwärts: Bereits zwischen 1934 bis 1939 hatte sich letzterer mehr als verdoppelt, ehe er 1941 mit 71 Millionen Reichsmark seinen Höchst-

hatten. Dies war auch eine zentrale Voraussetzung dafür, dass die Firma Dr. Oetker auch während der Internierung Rudolf-August Oetkers (Mai 1945 – Januar 1946) und unter britischer Treuhänderschaft (November 1945 – September 1947) keinen Schaden nahm.

<sup>40</sup> Richard Kaselowsky an Fritz von Kuhlmann, 23. 2. 1939, OeFA, P15/277; vgl. auch Richard Kaselowsky an Wilhelm Hoffmann, 20. 1. 1934, OeFA, P15/274.

<sup>41</sup> Richard Kaselowsky an Alexander Becker, 30. 9. 1936, OeFA, P15/13.

stand erreichte, das entsprach 227 % des Umsatzes von 1934. Im Jahr der Kriegswende setzte Oetker insgesamt 1,25 Milliarden Päckchen ab – gerechnet in der firmeninternen wichtigsten Kennzahl, die unabhängig von Faktoren wie der Geldwertstabilität oder Währungsschnitten war. Danach verzeichnete Oetker parallel zur Verschlechterung der Kriegslage und der Rohstoffversorgung zwar einen Rückgang, noch 1944 wurden jedoch annähernd so viele Päckchen abgesetzt wie 1937. Erst 1945/46 brachen die Geschäfte ein – im ersten Nachkriegsjahr wurden nicht einmal mehr 200 000 Päckchen verkauft.<sup>42</sup>

Wie bereits vor dem Ersten Weltkrieg wurden die Gewinne auch in den 1920er Jahren zunächst im Kerngeschäft reinvestiert; es entstanden Zweigwerke und Niederlassungen in Hamburg und einer Reihe von Nachbarländern.<sup>43</sup> Parallel dazu wurde überschüssiges Kapital vor allem in der Region investiert (Druckerei und Verlag E. Gundlach AG, Bielefeld; Koch's Adler Nähmaschinenwerke AG, Bielefeld; Vogt & Wolf AG, Gütersloh), teils auch um den eigenen Rohstoffbedarf abzusichern (Chemische Fabrik Budenheim AG, Mainz; Hoffmann's Stärke AG, Bad Salzuffeln; Deutsche Maizena Werke AG, Hamburg). Oetker war der größte Marktteilnehmer in dem engen Segment der Back- und Puddingpulverindustrie, gefolgt von der Firma Reese KG, Hameln, einem Scheinkonkurrenten, dessen Zugehörigkeit zur Oetker-Gruppe Kaselowsky zu kaschieren wusste. Keiner der zahlreichen regionalen und lokalen Mitbewerber erreichte annähernd Oetkers nationale und internationale Marktposition.<sup>44</sup>

Nach außen mochte der Eindruck entstehen, Kaselowsky habe „überevorsichtig“ agiert,<sup>45</sup> tatsächlich erwies er sich jedoch als erfolgreicher Vermögensverwalter. Ab Ende der 1920er Jahre, dann verstärkt in den 1930ern erweiterten die Familien Oetker und Kaselowsky ihren Investitionshorizont. Damals wurden unter anderem erste Beteiligungen in den Sektoren Brauerei und Reederei erworben, die nach dem Krieg zu zentralen Säulen des Familienkonzerns wurden und noch heute erheblich zum Gesamtumsatz beitragen.<sup>46</sup>

<sup>42</sup> Markumsätze siehe Umsatzübersicht 1911–1947 und Jahresübersichten, OeFA, P13/4568. Bereits 1950 übertraf Dr. Oetker den bisherigen Höchststand beim Päckchenabsatz aus dem Jahr 1941.

<sup>43</sup> Hartwig: Gefolgschaft (wie Anm. 2), S. 197–205; zur Gründung der Niederlassung in Hamburg vgl. OeFA, P15/128.

<sup>44</sup> Vgl. Vorschläge über die Ausgestaltung der Zusammenarbeit der Firmen Dr. August Oetker, Bielefeld und Reese-Gesellschaft, Hameln, 10. 6. 1938, OeFA, P1/429, Anlagenband, Nr. 46. 1933 spiegelten sich die Kräfteverhältnisse auch bei der Gründung des Reichsverbands der Back- und Puddingpulverindustrie, dessen Gründungsmitglieder lediglich die Firmen Oetker, Reese, Karl Fr. Töllner GmbH, Bremen, und die Mondamin-Gesellschaft mbH, Berlin, waren – wobei Töllner seit 1930 ebenso wie Reese verdeckt zu Oetker gehörte. Wenig überraschend wurde Richard Kaselowsky zum Vorsitzenden gewählt. Vgl. Protokoll der Gründungssitzung des Reichsverbandes der Back- und Puddingpulverindustrie, 20. 7. 1933, OeFA, P15/175.

<sup>45</sup> Diesen Vorwurf erinnerte sein Sohn: Oetker: Glück (wie Anm. 1), S. 49.

<sup>46</sup> Den Investitionshorizont zeigen im Überblick die Vermögensaufstellungen, die zum Stichtag 1. 1. 1945 für den Treuhänder der britischen Militärregierung angefertigt wurden: Aufstellung des Aktien- und Beteiligungsbesitzes, [12/1945], Aufstellung Mehrheits- und Minderheitsbeteili-

Grundlage von Kaselowskys Geschäftspolitik war der Schutz der Marke und des guten Namens „Oetker“, an den das Vertrauen der Kunden in die Produkte geknüpft war. Oberstes Ziel war die Sicherung der Qualität, selbst unter den schwierigen Bedingungen der NS-Mangelwirtschaft.<sup>47</sup> Gleichzeitig sollte der Eindruck eines mittelständischen Familienunternehmens gewahrt bleiben: Die Kontrolle von Konkurrenzfirmen oder bedeutende Kapitalinvestments außerhalb der Kernbranche wurden nachhaltig verschleiert.<sup>48</sup> In den 1930er Jahren verbat sich Kaselowsky vehement, selbst intern vom „Oetker-Konzern“ zu sprechen.<sup>49</sup> Hugo Henkel bescheinigte dem Bielefelder Nahrungsmittelfabrikanten 1934, er habe es „mit Geschick verstanden“, dafür zu sorgen, „dass Ihre Firma ein Veilchen ist, was im verborgenen blüht“ und sei in der Lage, Beteiligungen „so zu lenken, dass die Aufmerksamkeit nicht ungebührlich erregt wird“.<sup>50</sup>

### Politik und Prestige im Nationalsozialismus

Diese Verschleierungsstrategie trug auch der nationalsozialistischen Mittelstands-ideologie und deren Vorbehalten gegen Großkonzerne Rechnung. Kaselowsky zeigte deutliche Affinität zum Nationalsozialismus. Als „Märzgefallener“ trat er zum 1. Mai 1933 in die NSDAP ein.<sup>51</sup> Eine gewisse Nähe scheint es jedoch bereits vor der Machtübernahme gegeben zu haben: Der Gauleiter von Westfalen-Nord, Alfred Meyer, attestierte Kaselowsky später öffentlich, dass er schon vor 1933 „Verständnis für die NSDAP und ihre Ziele gezeigt und bewiesen“<sup>52</sup> habe; Kaselowsky habe sich schon zur Partei bekannt, als „es nicht populär und auch nicht zweckdienlich war“.<sup>53</sup>

Den wichtigsten Anknüpfungspunkt zur NS-Weltanschauung bot die betriebliche Sozialpolitik, in der Kaselowsky und seine Frau Ida – in der Tradition August und Lina Oetkers – seit jeher besonders engagiert waren. Das bestehende Spektrum sozialer Angebote und Leistungen der Firma wurde weiter ausgebaut: Es reichte von jährlichen „Einkellerungszuschüssen“ im Herbst über Siedlungsdar-

gungen, [12/1945], beide: OeFA, P15/55; sowie die graphische Darstellung in: Finger/Keller/Wirsching: Dr. Oetker (wie Anm. 2), S. 424f.

<sup>47</sup> Vgl. Richard Kaselowsky an Hans Crampe, 28. 1. 1943, OeFA, P15/107.

<sup>48</sup> Vgl. Richard Kaselowsky an Otto Künne, 9. 2. 1937, OeFA, P15/277; Richard Kaselowsky an Konstantin Brückner, 28. 11. 1936, OeFA, P15/167.

<sup>49</sup> Vgl. Richard Kaselowsky an Geschäftsleitung Danzig-Oliva, 7. 5. 1935, OeFA, P15/83; Richard Kaselowsky an Hans Crampe, 12. 2. 1941, OeFA, P15/105.

<sup>50</sup> Hugo Henkel an Richard Kaselowsky, 13. 3. 1934, OeFA, P15/311.

<sup>51</sup> Vgl. Reichskartei der NSDAP, Bundesarchiv Berlin (BAB), Film 3100/L0043; Ortsgruppenkartei der NSDAP, BAB, Film 3200/D0010.

<sup>52</sup> Westfälische Neueste Nachrichten, 26. 6. 1937, zit. nach: Otto: Fabrikdirektor (wie Anm. 2), S. 75.

<sup>53</sup> Rede des Gauleiters Alfred Meyer, 13. 1. 1941. In: Hartwig: Gefolgschaft (wie Anm. 2), S. 281–285, hier: S. 281. Worin sich dieses Verständnis und Bekenntnis vor 1933 zeigte, ist aus den Quellen nicht ersichtlich.



lehen bis hin zu mehreren Ferienheimen für die Belegschaft.<sup>54</sup> Darüber hinaus beteiligte sich Dr. Oetker seit Ende der 1920er Jahre maßgeblich an einer konzeptionellen Innovation: Die „Soziale Betriebsarbeiterin“ sollte die weiblichen – im Bedarfsfall aber auch die Ehefrauen und Familien der männlichen – Belegschaftsmitglieder betreuen. Dahinter verbargen sich freilich nicht nur Angebote und Hilfestellungen, sondern auch die in der betrieblichen Sozialpolitik zeittypischen Aspekte von sozialer Kontrolle und Disziplinierung, die bis ins Privatleben hineinreichten.<sup>55</sup> Dr. Oetkers erste „Soziale Betriebsarbeiterin“, Lotte Jahn, war maßgeblich an der Entwicklung beteiligt und bildete zahlreiche Praktikantinnen für andere Firmen aus, ehe sie ins Frauenamt der Deutschen Arbeitsfront (DAF) wechselte; dort hatte man das Konzept adaptiert und betrieb nun seine reichsweite Umsetzung.<sup>56</sup> Kaselowsky zeigte sich davon begeistert und verlieh seiner Hoffnung Ausdruck, dass dadurch „der Erziehung zur Volksgemeinschaft ein Dienst geleistet“ werde.<sup>57</sup> Er selbst engagierte sich entsprechend im Arbeitskreis Soziale Betriebsarbeiterin der Reichsgruppe Industrie.<sup>58</sup>

Dieses Engagement wurde vom NS-Regime honoriert: Dr. August Oetker gehörte zu den ersten Firmen, die 1937 als NS-Musterbetriebe ausgezeichnet wurden. Dem Stolz, den Kaselowsky deswegen empfand, gab er in einem Zeitungsbeitrag Ausdruck, in dem er den Firmengründer als „Nationalsozialisten des Herzens“ bezeichnete – und dabei sicherlich auch sich selbst im Sinn hatte.<sup>59</sup> Die Anerkennung der Firma Oetker durch das NS-Regime spiegelte sich in den häufi-

<sup>54</sup> Vgl. ebd., S. 115–132; Aufstellung Soziale Leistungen, o. D., OeFA, P15/52; vgl. auch: Ein Tag der Ehre und Freude. Gauleiter Dr. Meyer bei der 50-Jahrfeier der Firma Dr. August Oetker. In: Westfälische Neueste Nachrichten, 14. 1. 1941.

<sup>55</sup> Vgl. Denkschrift betr. Soziale Betriebsarbeit, Anlage zu einem Schreiben an Ernst Trendelenburg, 31. 8. 1935, BAB, R 12-I/252; Die Entwicklung der Sozialarbeit im Betrieb, 1936, BAB, R 12-I/253; Ilse Ganzert: Was ist soziale Betriebsarbeit?, 1936, BAB, R 12-I/253; vgl. zum „Bielefelder Modell“: Carola Sachse: Hausarbeit im Betrieb. Betriebliche Sozialpolitik unter dem Nationalsozialismus. In: dies. u. a.: Angst, Belohnung, Zucht und Ordnung. Herrschaftsmechanismen im Nationalsozialismus. Opladen 1982, S. 209–274, hier: S. 222–231, zum Begriff: S. 222.

<sup>56</sup> Bis 1941 hatten rund 300 „Soziale Betriebsarbeiterinnen“ aus dem ganzen Reich ein Praktikum bei Oetker absolviert. Vgl. Hartwig: Gefolgschaft (wie Anm. 2), S. 241 f.; vgl. Bericht über mein Praktikum bei der Firma Dr. August Oetker, 31. 12. 1942, OeFA, P13/8529; Manuskript eines Vortrags Richard Kaselowskys vor den Mitgliedern des Arbeitskreises Soziale Betriebsarbeiterin in der Reichsgruppe Industrie, [1934], OeFA, P1/168b; Die Soziale Betriebsarbeit der Firma Dr. August Oetker, Bielefeld, 12. 1. 1934, OeFA, P1/168b.

<sup>57</sup> Richard Kaselowsky an Ilse Ganzert, 26. 10. 1933, Landesarchiv Nordrhein-Westfalen, Abteilung Westfalen (LAV NRW W), NS-Frauenschaft Westfalen Nord, Nr. 214.

<sup>58</sup> Unter den zehn Mitgliedern waren u. a. Siemens, die I. G. Farben, die Chemische Fabrik E. Merck und Osram vertreten. Vgl. Mitglieder des Arbeitskreises Soziale Betriebsarbeiterin in der Reichsgruppe Industrie, 10. 7. 1944, BAB, R 12-I/136.

<sup>59</sup> Die soziale Aufgabe des Unternehmers. In: Deutsche Allgemeine Zeitung, 31. 12. 1937, Westfälisches Wirtschaftsarchiv (WWA), K3, Nr. 1115. Einen repräsentativen Band über die Musterbetriebe, der auch sog. Raumbildaufnahmen enthielt, erwarb er in größerer Anzahl, um ihn u. a. an die Zweigwerke und Tochterunternehmen weiterzureichen. Vgl. z. B. Richard Kaselowsky an Fa. Vogt & Wolf AG, 3. 12. 1938, OeFA, P15/151; gleichlautend an Fa. Reese KG, 3. 12. 1938, OeFA, P15/171.

gen Besuchen von Parteiführern im Werk wider: 1934 besichtigte die Reichsfrauenführerin Getrud Scholtz-Klink die Fabrik und zeigte sich besonders an der „Sozialen Betriebsarbeit“ interessiert; 1937 folgte Robert Ley, der im neuen „Gefolgschaftsraum“ eine Rede hielt, die reichsweit im Rundfunk übertragen wurde. Daneben wohnten Gauleiter Alfred Meyer und die regionale Parteiprominenz mehrfach Betriebsappellen und Festveranstaltungen bei, etwa 1937 zur Einweihung eines modernen Neubaus und 1941 zum 50-jährigen Firmenjubiläum.<sup>60</sup>

Gesellschaftliche Anerkennung und Auszeichnung erfuhr Richard Kaselowsky auch ganz persönlich. In Bielefeld amtierte er seit 1934 als stellvertretender Vorsitzender der Industrie- und Handelskammer, 1935 wurde er zum Ratsherrn berufen.<sup>61</sup> Er pflegte Verbindungen in die lokale und regionale Parteihierarchie. Mit Gauleiter Alfred Meyer verband ihn ein gutes Verhältnis, spätestens seitdem Richard Kaselowsky der Partei weit entgegengekommen war, als er die „Westfälischen Neuesten Nachrichten“, die im von der Familie Oetker/Kaselowsky kontrollierten E. Gundlach-Verlag erschienen, an die NSDAP abgab.<sup>62</sup> Meyer dankte es dem Unternehmer, indem er ihm eine Einladung als „Ehregast des Führers“ zum Reichsparteitag 1936 besorgte.<sup>63</sup> Auch in den Folgejahren war Kaselowsky regelmäßig Ehregast in Nürnberg.

<sup>60</sup> Vgl. Im Kreise der Arbeitskameradinnen. In: Westfälische Neueste Nachrichten, 21.9.1934; Richard Kaselowsky an Bösche, 17.6.1937, OeFA, P15/62; Festfolge für die Einweihungsfeier des Neubaus der Firma Dr. August Oetker, Bielefeld, 2.3.1937, OeFA, P1/168b, Nr.177; Ein Tag der Ehre und der Freude. Gauleiter Dr. Meyer bei der 50-Jahrfeier der Firma Dr. August Oetker. In: Westfälische Neueste Nachrichten, 14.1.1941; Hartwig: Gefolgschaft (wie Anm.2), S.246, S.271-292. Das hier zitierte, aufwändig gestaltete „Buch der Gefolgschaft“ ließ Kaselowsky anlässlich des Firmenjubiläums herstellen.

<sup>61</sup> Vgl. Preußischer Minister für Wirtschaft und Arbeit an IHK Bielefeld, 1.8.1934, WWA, K3, Nr.990; nachdem der Präsident der Kammer 1942 hatte zurücktreten müssen, rückte Kaselowsky für einige Monate als amtierender Präsident an deren Spitze, ehe sein Bruder Theo Kaselowsky das Amt übernahm. Vgl. Heinrich Oberschelp an Reichswirtschaftsministerium, 11.7.1942, und Vermerk betr. Abberufung des IHK-Präsidenten Oberschelp, 24.7.1942, BAB, R 3101/9424; Theo Kaselowsky an Richard Kaselowsky, 12.4.1943, WWA, K3, Nr.990. Vorschlagsliste des Oberbürgermeisters der Stadt Bielefeld für die Ratsherrn, 9.5.1934, Stadtarchiv Bielefeld (SAB), 103,02/Hauptamt, Nr.57; 1938 trat Kaselowsky aus gesundheitlichen Gründen als Ratsherr zurück; vgl. Richard Kaselowsky an Oberbürgermeister Fritz Budde, 15.11.1938; Budde an Kaselowsky, 9.12.1938; beide: SAB, 103,02/Hauptamt, Nr.476.

<sup>62</sup> Vgl. u. a. die Aufsichtsratsprotokolle der Jahre 1935 bis 1940, Gundlach-Firmenarchiv, G12 und G22; vgl. auch: OeFA, P15/141; vgl. außerdem die zusammenfassende, Kaselowsky in den höchsten Tönen lobende Darstellung von Oberbürgermeister und Kreisleiter Budde: Budde an Alfred Meyer, 27.7.1939, OeFA, P15/140.

<sup>63</sup> Vgl. Ein Tag der Ehre und Freude. Gauleiter Dr. Meyer bei der 50-Jahrfeier der Firma Dr. August Oetker. In: Westfälische Neueste Nachrichten, 14.1.1941; vgl. außerdem: Hartwig: Gefolgschaft (wie Anm.2), S.282; Finger/Keller/Wirsching: Dr. Oetker (wie Anm.2), S.486f., Anm.288. Für die Annahme von Jungbluth: Oetkers (wie Anm.2), S.142f., Kaselowsky habe bereits 1935 den Reichsparteitag besucht, an die er Ausführungen zu den Nürnberger Gesetzen knüpft, fehlt es an Belegen. Eine solche Teilnahme ist im Gegenteil sehr unwahrscheinlich; die Fusion zwischen den Westfälischen Neuesten Nachrichten und dem NS-Volksblatt wurde zum 15. August vollzogen, Ende Juli wurde noch verhandelt. Archivalisch nachweisbar ist eine Teilnahme

Zwischen Anfang 1937 und Ende 1938, spätestens Anfang 1939 fand Kaselowsky außerdem Aufnahme in einen illustren Kreis: Er wurde in den Freundeskreis Reichsführer-SS aufgenommen.<sup>64</sup> Als Familienunternehmer wie auch als Vertreter der Konsumgüterindustrie war Kaselowsky dort ein Solitär. Diese Mitgliedschaft bedeutete zweifelsohne eine hohe Auszeichnung. Voraussetzung waren „Loyalität und politische Zuverlässigkeit“ ebenso wie gesellschaftliche Kompatibilität; Aufnahmekandidaten sollten den Altmitgliedern „kongenial“ sein.<sup>65</sup> Außergewöhnlicher politischer Einfluss oder allzu intimer Zugang zur Machtelite des „Dritten Reiches“ waren mit der Mitgliedschaft freilich nicht verbunden; Heinrich Himmler nahm nur selten an den Zusammenkünften teil. Die Treffen hatten primär geselligen Charakter, gelegentlich mit kulturellem Rahmenprogramm, boten aber gleichzeitig Gelegenheit zur Vernetzung der Mitglieder, zu denen nicht nur Wirtschaftsführer, sondern auch hochrangige Vertreter von Staat und SS gehörten. Zuletzt ist in der Forschung die politische Dimension des Freundeskreises betont worden, der sowohl den ökonomischen Interessen der SS als auch denen der vertretenen Unternehmer diene. Dabei erhielten die Mitglieder auch – allerdings wohl dosierten und eng begrenzten – Einblick in die verbrecherische Politik des Regimes.<sup>66</sup>

Moralische Bedenken gegen die Expansionspolitik des NS-Regimes hatte Kaselowsky nicht. Dies zeigt etwa seine Reaktion auf die Reden Hermann Görings und Adolf Hitlers, die am 17. Dezember 1936 die Vertreter der Wirtschaft auf den

Kaselowskys für die Reichsparteitage 1937 und 1938; 1939 war der Besuch geplant, die Veranstaltung wurde jedoch kriegsbedingt abgesagt.

<sup>64</sup> Der genaue Zeitpunkt ebenso wie die Umstände der Aufnahme lassen sich nicht mehr exakt klären. Jungbluth: Oetkers (wie Anm. 2), S. 143, mutmaßt, Kaselowsky sei bereits 1935 oder 1936 Mitglied geworden; dafür gibt es jedoch keinen Hinweis in den Quellen. Am Freundeskreis-Treffen vom 8./9. 2. 1937, für das eine Teilnehmerliste überliefert ist, nahm er nachweislich nicht teil. Es ist davon auszugehen, dass Kaselowsky zu diesem Zeitpunkt noch kein Mitglied war, und nicht etwa nur verhindert war. Er galt nach seiner Aufnahme als „immer bemüht“, an den monatlichen „Zusammenkünften teilzunehmen“; am 8./9. Februar scheint Kaselowsky jedoch nicht besonders beansprucht oder gar verreist gewesen zu sein, sondern erledigte normale Korrespondenz. Der früheste Nachweis einer Mitgliedschaft ist die Teilnahme Kaselowskys an einem „Kameradschaftsabend beim Reichsführer-SS“ am 10. 5. 1939. Damals bat er wegen des Termins eigens darum, eine Aufsichtsratssitzung der Firma C.H. Knorr zu verschieben. Auf einer Adressenliste der Mitglieder vom 30. 11. 1939 ist Kaselowsky verzeichnet. Vgl. Michael Wildt: Himmels Terminkalender aus dem Jahr 1937. In: VfZ 52 (2004), S. 671–691, hier: S. 579f.; Fritz Kranefuß an Rudolf Brandt, 14. 10. 1944, BAB, PK F-292; Richard Kaselowsky an Otto Künne, 9. 2. 1937, OeFA, P15/277; Richard Kaselowsky an Firma C.H. Knorr, 29. 4. 1939, OeFA, P15/154; Adressliste der Mitglieder des Freundeskreises, 30. 11. 1939, Archiv des IfZ, Nürnberger Dokumente, NI-9971, abgedruckt in: Reinhard Vogelsang: Der Freundeskreis Himmler. Göttingen 1972, S. 139–141.

<sup>65</sup> Oswald Pohl: Nachtrag zur Eidesstattlichen Erklärung, Archiv des IfZ, Nürnberger Dokumente, NI-399.

<sup>66</sup> Zum Freundeskreis Reichsführer-SS vgl. nach wie vor grundlegend: Vogelsang: Freundeskreis (wie Anm. 64); aktueller und die politische Bedeutung stärker akzentuierend Tobias Bütow/Franka Bindernagel: Ein KZ in der Nachbarschaft. Das Magdeburger Außenlager der Brabag und der „Freundeskreis Himmler“. Köln 2003, S. 45–57.

Vierjahresplan eingeschworen. Es beunruhigte Kaselowsky nicht weiter, dass Göring „sozusagen die wirtschaftliche Mobilmachung“ verkündete und Hitler „betonte, dass wir uns im Kampf befänden, wenn auch allerdings noch [sic!] nicht geschossen würde“.<sup>67</sup> Die „Erschließung des Ostraums für unsere Industrie“ verstand Kaselowsky als Aufgabe und Chance.<sup>68</sup> Auch gegen die Maßnahmen zur sozialen und ökonomischen Ausgrenzung und Ausplünderung der Juden hatte er keine Einwände. Die Möglichkeiten, die die „Arisierung“ im Reich und in den besetzten Gebieten eröffnete, sah Kaselowsky als günstige Gelegenheiten; genutzt hat sie die Firma Oetker in begrenztem Umfang.<sup>69</sup> Letztlich offenbarte Kaselowsky eine in Wirtschaftskreisen verbreitete Bereitschaft zu profitieren.

Die Kombination von wirtschaftlichem Erfolg, aus nationalsozialistischer Sicht vorbildlicher Unternehmensführung und gewollter politischer Nähe verschaffte ihm soziale Anerkennung und einen herausgehobenen Status im Gau Westfalen-Nord und in begrenztem Maße darüber hinaus, ohne dass die damit verbundenen politischen Einflussmöglichkeiten überschätzt werden dürfen.

### Privatmann

Das Engagement Kaselowskys blieb nicht auf die Firma Oetker und den unternehmerischen Erfolg beschränkt, er pflegte vielfältige private Interessen. Von einer einseitigen Ausrichtung auf das Unternehmen, gar von „Bereitschaft zur Monomanie“, kann in seinem Fall nicht die Rede sein.<sup>70</sup> Richard Kaselowsky war zweifellos ein Familienmensch, den sein Sohn Rudolf-August nach der Schule oft in der Firma zum Mittagessen abholte.<sup>71</sup> Der Erzieher des jungen Oetker, der Student und spätere Pfarrer Gerhard Spellmeyer, erinnerte sich gerne an die behaglichen Abende in der Villa auf dem Bielefelder Johannisberg.<sup>72</sup> Kaselowsky gestand gegenüber Hugo Henkel nicht ohne Augenzwinkern einen „angeborenen Hang zur Beschaulichkeit“ ein;<sup>73</sup> dem entsprach seine Vorliebe für pittoreske Sujets der

<sup>67</sup> Vgl. Bericht über die Teilnahme an der Sitzung im Preußenhaus, 17. 12. 1936, OeFA, P1/66; vgl. auch: J. Adam Tooze: *Ökonomie der Zerstörung. Die Geschichte der Wirtschaft im Nationalsozialismus*. München 2007, S. 267; Max Domarus: *Hitler. Reden und Proklamationen 1932–1945*, Bd. 1. Würzburg-Aumühle 1962, S. 658.

<sup>68</sup> Richard Kaselowsky an Erwin Dircks, 14. 12. 1942, OeFA, P15/332.

<sup>69</sup> Die Beteiligung der Firma Oetker an „Arisierungen“ kann hier nicht ausführlich thematisiert werden. Vgl. dazu: Finger/Keller/Wirsching: *Dr. Oetker* (wie Anm. 2), S. 209–250.

<sup>70</sup> Plumpe: *Funktionen der Unternehmerschaft* (wie Anm. 24), S. 56.

<sup>71</sup> Oetker: *Glück* (wie Anm. 1), S. 44.

<sup>72</sup> Vgl. *Einführung Nachlass Spellmeyer*, Landeskirchliches Archiv der Evangelischen Kirche von Westfalen, Bielefeld, Best. 3.54, Nachlass Gerhard Spellmeyer, Bd. 19; vgl. auch Bernd Hey: *Fabrikant und Pfarrer. Rudolf-August Oetker und Gerhard Spellmeyer, Ratsgymnasium und Kunsthalle*. In: *Archivmitteilungen der Evangelischen Kirche von Westfalen* 20 (2010), S. 59–65.

<sup>73</sup> Richard Kaselowsky an Hugo Henkel, 16. 10. 1930, OeFA, P15/310.

Malerei des 19. Jahrhunderts, nicht zuletzt für die ironisch gebrochene Genremalerei Carl Spitzwegs.<sup>74</sup>

Skat- und Doppelkopfabende in unterschiedlicher Besetzung boten Gelegenheit zur Entspannung – sei es mit befreundeten Familienunternehmern wie Wilhelm Hoffmann von der Firma Hoffmann's Stärke in Bad Salzuflen, den Brennelei-Besitzern Herbert und Werner Schlichte aus Steinhagen und dem alten Generalfeldmarschall August von Mackensen<sup>75</sup> oder mit dem nationalsozialistischen Oberbürgermeister von Bielefeld, Friedrich Budde, und dem Gundlach-Vorstand Friedrich Schaarschmidt.<sup>76</sup>

Seit Anfang der 1920er Jahre machte Kaselowsky alljährlich mit Ida und den Kindern mehrere Wochen auf der Nordseeinsel Juist Urlaub, wo er und sein Bruder Theo seit 1924 ein Ferienhäuschen ihr Eigen nannten.<sup>77</sup> Ein weiteres Reiseziel war Meran,<sup>78</sup> und Anfang der 1930er Jahre war Kaselowsky mindestens einmal in der Pension Platterhof am Obersalzberg zu Gast – 1935 konnte sich einer seiner leitenden Herren bei der Reservierung erfolgreich auf ihn berufen.<sup>79</sup>

Dass er sich im operativen Tagesgeschäft nicht für unentbehrlich hielt, zeigen die Familienurlaube wie auch regelmäßige mehrwöchige Kuraufenthalte. Während dieser „Auszeiten“ erledigte Kaselowsky kaum geschäftliche Korrespondenz, die stattdessen in seinem Privatsekretariat in Bielefeld aufrief.<sup>80</sup> Nach einer schweren Nierenkolik im Frühjahr 1932, die ihn über mehrere Monate außer Gefecht setzte, verbrachte er einen Kuraufenthalt in Bad Kreuznach.<sup>81</sup> Nachdem ihm eine Grippe Anfang 1933 aufs Herz geschlagen war, nahm sich Kaselowsky vor, „etwas weniger autokratisch zu lenken“.<sup>82</sup> Ab diesem Jahr kurte er regelmäßig in

<sup>74</sup> Vgl. etwa die Korrespondenz zwischen Richard Kaselowsky und der Galerie Heinemann, München, wegen Leihgaben einiger hochwertiger Spitzweg-Gemälde aus dem Besitz Kaselowskys für eine Spitzweg-Ausstellung, 19. 7.–8. 10. 1935, Germanisches Nationalmuseum/Deutsches Kunstarchiv, Nachlass Heinemann, Galerie, Nr. 92c.

<sup>75</sup> Vgl. verschiedene Korrespondenz zwischen Richard Kaselowsky und Wilhelm Hoffmann (Fa. Hoffmann's Stärke), Januar/August 1934, OeFA, P15/274.

<sup>76</sup> Vgl. Friedrich Schaarschmidt an Richard Kaselowsky, 23. 3. 1942, OeFA, P15/142.

<sup>77</sup> Vgl. Richard Kaselowsky an Konstantin Brückner, 10. 8. 1935, OeFA, P15/138; Oetker: Glück (wie Anm. 1), S. 37–39, S. 50–52.

<sup>78</sup> Richard Kaselowsky an Walter Schell, 2. 3. 1926; Walter Schell an Richard Kaselowsky, 5. 3. 1926; beide: OeFA, P15/77; Richard Kaselowsky an Walther Naumann zu Königsbrück, 1. 4. 1927, OeFA, P15/166; Oetker: Glück (wie Anm. 1), S. 69.

<sup>79</sup> Vgl. Alfred Wittrich an Richard Kaselowsky, 23. 4. 1935, OeFA, P15/83. Die Pension wurde 1936 Hitlers Berghof-Komplex einverleibt und als Gästehaus zum „Volkshotel“ umfunktioniert.

<sup>80</sup> Lediglich während einer mehrwöchigen „Siedlungs-Besichtigungsfahrt“ im Osten des Deutschen Reiches lässt sich nachweisen, dass in nennenswertem Umfang Korrespondenz nachgesandt wurde und Entscheidungen von Kaselowsky eingeholt wurden. Zu diesem Zeitpunkt im Sommer 1935 traten die Verhandlungen wegen der Übernahme der Westfälischen Neuesten Nachrichten durch die NSDAP in ihre kritische Phase. Vgl. OeFA, P15/138.

<sup>81</sup> Vgl. Hugo Henkel an Richard Kaselowsky, 13. 2. 1932; Kaselowsky an Henkel, 18. 5. 1932; beide: OeFA, P15/311; Korrespondenz Fräulein Zippe und Richard Kaselowsky mit Walter Schell und Louis Oetker, 16. 2.–27. 4. 1932, OeFA, P15/81.

<sup>82</sup> Richard Kaselowsky an Heinrich Heidinger, 1. 2. 1933, OeFA, P15/223.

Glotterbad im Schwarzwald. 1938 blieb er dort mindestens zwei Monate, von Mitte September bis Mitte November.<sup>83</sup>

Richard Kaselowsky nahm sich außerdem den notwendigen Freiraum für eine durchaus zeitintensive „Passion“: die Pferdezucht.<sup>84</sup> Bereits vor dem Ersten Weltkrieg hatte er Anteile an einer Mutterstute erworben. Ida Oetker setzte vor der Heirat jedoch durch, dass ihr zukünftiger Gatte auf die Pferdezucht und den Rennsport verzichtete: Er müsse seine „ganze Arbeitskraft dem Geschäft widmen“; die „Gedanken“ des Heiratskandidaten sollten „nicht durch irgendwelche Liebhabereien abgelenkt werden“ – und genauso hätte die Familie Oetker einen Bräutigam mit eigenen unternehmerischen Interessen nicht goutieren können. Kaselowsky zeigte Einsicht. Als die Krise des Unternehmens jedoch – nicht zuletzt dank seiner Hilfe – überwunden war, konnte und wollte er nicht weiter seine Leidenschaft seit Kindertagen, „aktiv irgendwelches Getier zu züchten“, hintanstellen. Seinen Geflügelhof in Bad Nauheim hatte er aufgeben müssen, in Sachen Pferdezucht setzte er sich durch. Seit 1922 kaufte er mehrere Pferde und erzielte erste Erfolge bei verschiedenen Rennen – Ida erfuhr von solchen Käufen meist erst im Nachhinein. 1926 erwarb er Gut Ebbesloh, während sie mit den Kindern verreist war. Obwohl nach derlei Alleingängen kurzzeitig „Wolken“ den „sonst so sonnigen Eehimmel“ bedeckten, akzeptierten Ida – und wohl auch die Kommerzienrätin – mit der Zeit die Passion Kaselowskys.<sup>85</sup>

Die Sonntagnachmittage pflegte Kaselowsky regelmäßig auf seinem Gestüt Ebbesloh zu verbringen.<sup>86</sup> Die Vollblutzucht betrieb er durchaus professionell: Wiederholt erzielten seine Pferde Erfolge auf der Rennbahn, die 1937 im Gewinn der „Goldenen Peitsche“ in Hoppegarten gipfelten – überreicht von Hermann Göring.<sup>87</sup> Wirtschaftlich legte er hier freilich andere Maßstäbe an als im Geschäfts-

<sup>83</sup> Vgl. das humoristische Gedicht „März im Glotterbad“ aus der Feder Richard Kaselowskys, o. D., OeFA, P13/9435. Aufenthalte sind nachgewiesen für die Jahre 1933, 1934, 1938, 1941, 1942: Richard Kaselowsky an Heinrich Heidinger (Chemische Fabrik Budenheim AG, Mainz), 20. 2. 1933, OeFA, P15/223; Kaselowsky an Walter Schell, 8. 3. 1934, OeFA, P15/82; Kaselowsky an Hugo Henkel, 8. 3. 1934, OeFA, P15/160; Korrespondenz Ilse Plücker mit der Fachgruppe Nahrungsmittelindustrie, 17. 9.–24. 9. 1938, OeFA, P15/181; Richard Kaselowsky an OB Friedrich Budde, 15. 11. 1938, SAB, 103,2/Hauptamt, Nr. 476; Konstantin Brückner an Kaselowsky, 5. 4. 1941, OeFA, P15/167; Friedrich Schaarschmidt (E. Gundlach AG) an Kaselowsky, 23. 3. 1942, OeFA, P15/142; Oetker: Glück (wie Anm. 1), S. 13.

<sup>84</sup> Richard Kaselowsky, Manuskripte über die Pferdezucht, 1938–1942, OeFA, P13/3787–3789; als Fragment gedruckt: Die Leidensgeschichte einer Passion. „Ebbesloh“. Bielefeld 1994, Zitat: S. 3. Die Pferdezucht hatte in Kaselowskys Familie Tradition: Schon sein Großonkel Ferdinand hatte Kutsch- und Reitpferde gehalten und die Pferderennbahn besucht. Sein Vater Richard hatte diese Leidenschaft übernommen. Vgl. Erinnerungen von Hedwig und Luise Kaselowsky an ihre Kindheit [Abschrift], 1932/33, PA Ingeborg von Schubert, S. 8, S. 11.

<sup>85</sup> Richard Kaselowsky, Manuskripte über die Pferdezucht, 1938–1942, OeFA, P13/3787–3789.

<sup>86</sup> Vgl. Oetker: Glück (wie Anm. 1), S. 52f.

<sup>87</sup> Vgl. Heinz Oetker an Richard Kaselowsky, 14. 6. 1937; Kaselowsky an Heinz Oetker, 21. 6. 1937; Kredel (Dresdner Bank Mannheim) an Kaselowsky, 22. 6. 1937; alle: OeFA, P15/228; vgl. etwa für 1934: Ebbesloher Stute siegt in Baden-Baden. In: Westfälische Neueste Nachrichten, 1. 9. 1934; und noch 1942: Hanns Hesse (in Fa. Knorr) an Richard Kaselowsky, 26. 5. 1942, OeFA,

alltag; Gewinn musste seine Leidenschaft unter dem Strich nicht erwirtschaften, auf „plus minus null“ sollte die Bilanz aber schon lauten.<sup>88</sup> Im Laufe der Jahre erwarb Kaselowsky weitere Rennställe.<sup>89</sup> Seine häufigen, rennbedingten Aufenthalte in Baden-Baden führten letztlich auch zum Kauf von Brenners Parkhotel in der Kurstadt.<sup>90</sup>

Kaselowskys Ehrgeiz als Züchter hatte mit der Pferdeleidenschaft einen neuen Schwerpunkt gefunden; gänzlich aufgegeben hatte er auch die Geflügelzucht nicht. Dass er diese zumindest in kleinem Umfang weiterhin betrieb, belegt die Korrespondenz mit Hugo Henkel, mit dem er Bruteier tauschte.<sup>91</sup> Offenbleiben muss freilich, ob das geteilte Interesse am Geflügel auch Richard Kaselowsky und Heinrich Himmler eine gemeinsame Grundlage für Gespräche bei Treffen des Freundeskreises Reichsführer-SS bot.<sup>92</sup>

### Unternehmer auf Zeit

Richard Kaselowsky hatte also Interessen jenseits der Firma Oetker, und die Existenz als Firmenlenker an der Spitze eines Industrieunternehmens war für ihn nicht ohne Alternative. Dies passte hervorragend zu seinem Selbstverständnis als Treuhänder; ihm war bewusst, dass ihm die Leitungsposition lediglich auf Zeit anvertraut war – er war gewissermaßen ein Unternehmer mit Verfallsdatum. Dies war von Anfang an die Prämisse seiner Tätigkeit; schon der Gesellschaftsvertrag von 1921 verpflichtete ihn dazu, seine „ganze Kraft dem Ausbau des Geschäftes zu widmen und dafür einzutreten, dass die Firma Dr. A. Oetker in ihrer jetzigen Form den Enkelkindern ihres Begründers erhalten bleibt“.<sup>93</sup> Das Alleinentscheidungsrecht bis hin zur Auflösung oder Umgründung verblieb bei Lina Oetker; bereits 1926 wurde für den Fall ihres Todes explizit festgelegt, dass die Gesellschaft mit ihren Enkelkindern, die bereits stille Gesellschafter waren, fortgesetzt werde und diese in ihre Vorrechte einträten.<sup>94</sup> 1941 wurden Ursula und Rudolf-

P15/157. Allein der Hengst „Fritz Fromm“ gewann rund 100 000 RM für den Kaselowsky-Stall. Vgl. Richard Kaselowsky, Manuskripte über die Pferdezucht, 1938–1942, OeFA, P13/3787–3789, sowie die umfangreiche Korrespondenz zwischen Richard Kaselowsky und Alexander Becker (Metallgesellschaft AG), OeFA, P15/12, 13a.

<sup>88</sup> Oetker: Glück (wie Anm. 1), S. 52.

<sup>89</sup> Vgl. ebd., S. 58; Richard Kaselowsky an Max Brings, 7. 11. 1932, OeFA, P15/119.

<sup>90</sup> Vgl. Jungbluth: Oetkers (wie Anm. 2), S. 180–185.

<sup>91</sup> Vgl. Schriftwechsel Hugo Henkel/Richard Kaselowsky, 27. 5. 1929, 28. 5. 1929, 17. 6. 1929, alle: OeFA, P15/310.

<sup>92</sup> Himmler war diplomierter Landwirt und hatte sich zu Anfang der 1920er Jahre ebenfalls auf Geflügelzucht spezialisiert. Vgl. Peter Longerich: Heinrich Himmler. Biographie. München 2008, S. 117f.

<sup>93</sup> Gesellschaftsvertrag der Firma Dr. August Oetker, 21. 3. 1921, OeFA, P1/265. Die Klausel fand sich wörtlich noch einmal im geänderten Gesellschaftsvertrag von 1926: Gesellschaftsvertrag der Firma Dr. August Oetker, 13. 12. 1926, OeFA, P13/93.

<sup>94</sup> Vgl. Gesellschaftsvertrag der Firma Dr. August Oetker, 13. 12. 1926, OeFA, P13/93.

August als persönlich haftende Gesellschafter aufgenommen, und nun kannte Kaselowsky auch das genaue Datum seines Rückzugs von der Verantwortung: Nach Beendigung seiner Ausbildung sollte Rudolf-August Oetker in der Geschäftsführung an die Seite seines Stiefvaters treten. Kaselowsky, so die Festsetzung, würde am 28. Februar 1946 aus der Firmenleitung und aus der Gesellschaft ausscheiden. Dass dieser Zeitplan noch einmal geändert wurde, war dem Krieg geschuldet: Rudolf-August Oetker stand seit Juni 1940 bei der Wehrmacht und seit Sommer 1942 bei der Waffen-SS. Die Kriegsdauer, die man 1941 offenbar unterschätzt hatte, führte dazu, dass 1943 der Stichtag für die endgültige Stabübergabe auf den 31. Dezember 1950 nach hinten verlegt wurde.<sup>95</sup>

Kaselowsky wusste also Jahre im Voraus, dass er im Alter von 57 beziehungsweise 62 Jahren seine Aufgabe als Treuhänder niederlegen würde. Zweifelsohne hätte er, der auch aus eigenem Recht über Vermögen verfügte, weiterhin Posten in Aufsichtsräten wahrgenommen; es spricht aber wenig gegen die Annahme, dass er als wohlhabender Privatier bei seinen Pferden auf Ebbesloh Erfüllung gefunden hätte. Möglicherweise hätte er seinem Sohn weiterhin mit Rat und Tat zur Seite gestanden, und manches spricht dafür, dass sich daraus keine grundlegenden Konflikte ergeben hätten. In den Kriegsjahren hatten Geschäftsführer und Erbe über Fragen der Firmenpolitik vertrauensvoll korrespondiert; dies war auch in einer dann umgekehrten Konstellation denkbar, zumal Kaselowsky sich darüber im Klaren war, dass sein Sohn als Inhaber „überhaupt niemand zu fragen braucht“.<sup>96</sup>

Wie sich das Leben Kaselowskys als Rentier entwickelt hätte und ob der generationelle Übergang tatsächlich ohne größere Brüche verlaufen wäre, muss freilich Spekulation bleiben: Am 30. September 1944 ließ ein britischer Bombenangriff auf Bielefeld alle Planungen Makulatur werden. Die Familie Kaselowsky suchte in ihrem Keller Schutz, und genau das wurde ihr zum Verhängnis. Ein Volltreffer legte die Villa in Schutt und Asche, alle im Keller Anwesenden kamen ums Leben. Richard Kaselowsky starb im Alter von 56 Jahren zusammen mit seiner Frau Ida und ihren beiden Töchtern.<sup>97</sup> Die generationelle Brücke, die Rudolf Oetkers Tod im Ersten Weltkrieg notwendig gemacht hatte, wurde nun im Zweiten Weltkrieg gewaltsam zerstört. Die Ausgangssituation Ende 1944 glich damit der Lage 25 Jahre

<sup>95</sup> Vgl. Gesellschaftsvertrag der Firma Dr. August Oetker, 31. 5. 1943, OeFA, P13/93. Rudolf-August Oetker meinte, Kaselowsky habe sich vertraglich verpflichtet, auszuschcheiden, sobald sein Stiefsohn das 27. Lebensjahr erreicht habe – in diesem Alter war sein leiblicher Vater Rudolf Oetker gefallen. Ein zeitgenössischer Quellenbeleg für diese in der Familie tradierte symbolische Zuspitzung liegt indes nicht vor. Die Regelung in den Gesellschaftsverträgen orientierte sich nicht am Lebensalter, sondern am Ende der Ausbildung, und zum Zeitpunkt der zunächst vorgesehenen Übergabe wäre Oetker 29 Jahre alt gewesen. Vgl. Einen besseren Vater könnte ich mir nicht vorstellen [Interview mit Rudolf-August Oetker]. In: Welt am Sonntag, 22. 11. 1998; Oetker: Glück (wie Anm. 1), S. 7f.

<sup>96</sup> Vgl. Anm. 41.

<sup>97</sup> Zusammen mit der Familie kam eine Hausangestellte ums Leben. Vgl. Todesanzeige. In: Völkischer Beobachter (Norddeutsche Ausgabe), 18. 10. 1944; Kriminalpolizei Bielefeld, Liste der Luftkriegsopfer, Oktober 1944, SAB, 108,14/Garten-, Forst- und Friedhofsamt; Oetker: Glück (wie Anm. 1), S. 96.



zuvor. Der entscheidende Unterschied war, dass mit dem 28-jährigen Rudolf-August Oetker nun ein junger Firmenerbe bereitstand, der die Unternehmensführung zwar im Zeitpunkt überraschend, in der Sache jedoch gut vorbereitet übernehmen konnte. Wenngleich der 30. September 1944 eine Tragödie für die Familie markierte, bewahrheitete sich die Furcht, Geschichte könne sich wiederholen, nicht. Rudolf-August überlebte den Zweiten Weltkrieg; zudem war die Kontinuität des Namens Oetker in vierter Generation gesichert: Seine zweite Ehefrau Susanne und ihr gerade sechs Monate alter Sohn August hatten sich durch Zufall während des Bombenangriffs nicht in Bielefeld befunden.<sup>98</sup>

Die Kommerzienrätin Lina Oetker war nach dem Bombenangriff nach Ebbesloh gebracht worden, wo die alte Dame am 7. April 1945 starb.<sup>99</sup> Damit blieb von der Doppelfamilie Oetker-Kaselowsky nur die dritte Generation: Rudolf-August und seine Schwester Ursula übernahmen das Erbe der Familie Oetker; Richard Kaselowsky junior, das einzige überlebende von vier Kindern aus Idas zweiter Ehe, das Erbe der Familie Kaselowsky.

## Fazit

Mit dem Tod Kaselowskys und der Nachfolge Rudolf-August Oetkers an der Spitze des Familienunternehmens fand eine generationelle Übergangsphase ihr gewaltsames Ende, die fast ein Vierteljahrhundert gedauert hatte. Nach dem Ersten Weltkrieg hatte Richard Kaselowsky im Alter von 31 Jahren die Rolle gefunden, die die nächsten Jahrzehnte seines Lebens ausfüllen sollte. Im Rückblick mochte er die Aufgabe seiner Existenz als Geflügelzüchter und den Eintritt in die Firma Oetker zum Verzicht stilisieren. Tatsächlich erwuchs aus der Verpflichtung, die er seinem Freund Rudolf Oetker gegenüber eingegangen war, sein künftiges Lebensprojekt.

Da Richard Kaselowsky biografisch noch nicht festgelegt war, konnte er die Rolle des Treuhänders übernehmen und innerhalb der Firma an die Stelle des verstorbenen Rudolf Oetker treten. Im Zuge dieses Prozesses erfolgte gewissermaßen der Ritterschlag: Kaselowsky – obwohl kein Oetker – wurde in Anspielung auf das bekannte Markenzeichen zum „Hellkopfvater“.<sup>100</sup> Bei dem Titel handelte es sich sowohl um eine Fremd- als auch um eine Selbstzuschreibung, die seman-

<sup>98</sup> Vgl. ebd. Rudolf-August Oetker hatte bereits 1940 eine Tochter aus erster Ehe, Rosely Oetker, verh. Schweizer; die 1939 geschlossene Ehe wurde 1941 geschieden, die Tochter wuchs bei der Mutter auf. Vgl. Lebenslauf Rudolf-August Oetker, 1942, BAB, SSO 356A; Oetker: Glück (wie Anm. 1), S. 101–103.

<sup>99</sup> Vgl. ebd., S. 105f.; Böcker-Lönnendonker: Ehrenbürgerin (wie Anm. 8), S. 44–46.

<sup>100</sup> Beim „Hellkopf“ handelt es sich um die noch heute von Dr. Oetker als Markenzeichen geführte, hell vor einem dunklen Oval abgesetzte Silhouette eines Frauenkopfes. Das Warenzeichen wurde 1899 von August Oetker angemeldet und im Laufe der Jahrzehnte mehrfach modernisiert. Vgl. Hans-Gerd Conrad: Werbung und Markenartikel am Beispiel der Firma Dr. Oetker von 1891 bis 1975 in Deutschland. Berlin 2002, S. 100–108.

tisch den Statusunterschied von Unternehmer oder „Betriebsführer“ und Arbeitnehmer überdeckte.<sup>101</sup> Die (Selbst-)Titulation als Vorstand der „Hellkopf-Familie“ diente nicht zuletzt der Legitimation: Sie stellte den „Schwipp-Schwiegersohn“ in die Nachfolge August Oetkers.<sup>102</sup> Dies ging so weit, dass Kaselowsky zuletzt selbst traditionsbildend wirkte und dabei sogar den gefallenen Rudolf Oetker überlagerte: Nach dem Tod seines Vaters und Mentors konstruierte Rudolf-August Oetker bei Antritt seines Erbes im Oktober 1944 gegenüber der „Gefolgschaft“ eine Sukzessionslinie, die vom Gründer August Oetker über Kaselowsky lief – der leibliche Vater blieb unerwähnt.<sup>103</sup>

Kaselowsky sah sich nicht als Eigentümer des Familienunternehmens Oetker, wenngleich er als Gesellschafter daran beteiligt war. Ebenso wenig beschränkte sich sein Selbstbild auf das eines „Managers“.<sup>104</sup> Als Treuhänder-Unternehmer identifizierte er sich mit der Firma, die er mit großer Souveränität leitete; gleichzeitig akzeptierte er, dass seine Aufgabe zeitlich begrenzt war. Kaselowsky arbeitete von Anfang an auf seine Nachfolge hin, auf die sein unternehmerisches Handeln maßgeblich ausgerichtet war. Er selbst setzte als übergeordnetes, auf Nachhaltigkeit zielendes Kriterium seines Erfolgs den Erhalt des Unternehmens und die Übergabe an Rudolf-August Oetker.

Legt man dieses selbstgesteckte Ziel zugrunde, war Richard Kaselowsky in der Tat erfolgreich – auch wenn es durch den Bombentod nicht mehr zur geplanten Etappe der „Kohabitation“ vor der endgültigen Übergabe kam.<sup>105</sup> Nicht nur bewahrte er das Unternehmen unter wechselnden politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen, unter seiner Ägide wuchs die Firma auch deutlich; die Inte-

<sup>101</sup> Vgl. Hartwig: Gefolgschaft (wie Anm. 2), S. 115f.; Bericht über mein Praktikum bei der Firma Dr. August Oetker in der Zeit vom 1. September – 31. Dezember 1942, o. D., OeFA, P13/8529, hier: S. 8f.; Gedicht Richard Kaselowskys zu Weihnachten 1941 [gez. „Euer Hellkopfvater“], Dezember 1941, eingelegt in: Chronik der Werkfrauengruppe der Fa. Dr. August Oetker, 1935–1943, OeFA, P1/336; Rede des Betriebsobmanns Krüger zum 50-jährigen Jubiläum der Firma Dr. August Oetker, abgedruckt in: Hartwig: Gefolgschaft (wie Anm. 2), S. 285–287; Schreiben der Werkfrauengruppe für die Soldatenbetreuung, November 1943, OeFA, P1/168b, Nr. 189; Dankschreiben von „Kurkindern“ aus Niendorf an den „lieben Hellkopfvater“, 25. 5. 1940, OeFA, P15/67.

<sup>102</sup> Der Begriff der „Hellkopf-Familie“ fand, wie auch der des „Hellkopf-Vaters“, sowohl in internem Schrifttum als auch bei offiziellen Anlässen Verwendung. Vgl. Richard-Kaselowsky: Die soziale Aufgabe des Unternehmers. In: Deutsche Allgemeine Zeitung, 31. 12. 1937, WWA, K3, Nr. 1115, abgedruckt in: Hartwig: Gefolgschaft (wie Anm. 2), S. 248–250; der Begriff etwa auch in: Richard Kaselowsky an Hans Crampe, 29. 12. 1943, OeFA, P15/107; in der Variante als „Hellkopf-Staat“ in: Richard Kaselowsky an Gisela Vogelsang, 22. 8. 1944, OeFA, P15/1; Rede unseres Herrn Dr. Kaselowsky anlässlich des Betriebs-Appells am 3. Januar 1938, OeFA, P1/168b, Nr. 66.

<sup>103</sup> Vgl. Rundschreiben Rudolf-August Oetkers an die Gefolgschaft, 18. 10. 1944, OeFA, P1/125; zur Relevanz der narrativen Konstruktion des Unternehmers vgl. Plumpe: Funktionen (wie Anm. 24), S. 48.

<sup>104</sup> Vgl. Georg Kohler: Händler, Unternehmer, Kapitalist und Manager. Zur Typologie des Wirtschaftsmenschen. In: Heidbrink/Seele (Hg.): Unternehmertum (wie Anm. 24), S. 27–42.

<sup>105</sup> Vgl. Franz Breuer: „Kohabitation“. Die Etappe der Doppelherrschaft von Vorgänger und Nachfolger bei der Weitergabe/Übernahme von Familienunternehmen. In: Kollmer-von Oheimb-Loup/Wischermann (Hg.): Unternehmensnachfolge (wie Anm. 3), S. 39–64, insbesondere: S. 51–55.

ressen der Familie entwickelten sich über den engen Nahrungsmittelsektor hinaus – wengleich die Nahrungsmittelbranche eines der zentralen Tätigkeitsgebiete der Oetker-Gruppe blieb. Die bestehenden punktuellen Investments der Zwischenkriegszeit (Schifffahrt, Hotel, Bankwesen, Brauereien) entwickelte Rudolf-August Oetker nach dem Zweiten Weltkrieg zu Standbeinen eines diversifizierten Familienkonzerns weiter.

Kaselowskys Nachfolger, den dieser selbst über zwei Jahrzehnte hinweg aufgebaut hatte, war der Überzeugung, dass sein Vater ihn auf seine Aufgabe bestens vorbereitet hatte. Zwischenzeitlich füllte Kaselowsky seine Rolle als „Unternehmer auf Zeit“ voll aus. Die nur wenige Jahre nach seinem Tod vorgesehene Übergabe der Verantwortung an seinen Sohn hätte zweifelsohne einen tiefen biografischen Einschnitt markiert. Da Kaselowsky aber als Person nie völlig im Unternehmen aufgegangen war und eine Reihe von eigenen Interessen gepflegt hatte, spricht einiges dafür, dass er nach der erfolgreichen Erfüllung seiner Verpflichtung seinen Ruhestand, gleichsam ein „Leben danach“, genossen hätte.

### Abstract

At the end of the First World War, after the sole heir's death, the family enterprise of Dr. August Oetker found itself in the midst of a fundamental crisis, a crisis that was compounded by entrepreneurial mismanagement. It was in this situation that Richard Kaselowsky joined the family as well as the company by marrying the widow. The 31-year-old had been a friend of the deceased and had the necessary business skills, but had not yet decided on a professional career. It was exactly this biographical openness which allowed him to assume responsibility for firm and family, and to act as custodian for the posthumously born son and as the company's "trustee". This arrangement set limits and entailed requirements for entrepreneurial decisions; it also brought with it specific criteria for success. The task was limited in time, and the goal of the "entrepreneurial trustee" was a dual one: on the one hand, to educate and train the actual heir, on the other, to preserve the company for about a quarter of a century, until the heir was ready to take over.



*Jörg Lesczenski*

„Im Reich der Industrie lebt ein Mann [...],  
der ein Unikum ist“

August Thyssen (1842–1926)

Nach den persönlichen Eigenschaften erfolgreicher Unternehmer im wilhelminischen Zeitalter zu fragen, war bereits für die Presse zwischen Jahrhundertwende und Weimarer Republik eine ausgesprochen reizvolle Aufgabe.<sup>1</sup> Nicht ohne Grund bot gerade der Aufstieg August Thyssens zu einem der bedeutendsten Großunternehmer seiner Zeit den Auguren reichlich Stoff für gewissenhafte Analysen, aber auch für hitzige Spekulationen und Legenden, schien Thyssen doch in vieler Hinsicht ein Leben als ein verschwiegenes, schwer durchschaubares „Unikum“ zu führen. Im „Reich der Industrie“ lebe, so die „Kölnische Zeitung“ im Mai 1915, „nur dies eine Exemplar, und voraussichtlich wird sein Seltenheitswert durch neue Auflagen nicht verringert werden. Diese einzigartige Persönlichkeit ist im Sinne des Wortes ein Individuum, ein unteilbares.“<sup>2</sup> Seine äußere Erscheinung – ein „kleiner unansehnlich gekleideter Mann mit [...] streng zugespitzter Nase“,<sup>3</sup> der überdies mit einer Körpergröße von 1,58 m und einer hohen Fistelstimme daherkam – verstärkten dabei noch das Gefühl, einen außergewöhnlichen Unternehmer zu beobachten.

In den Augen der Zeitgenossen, die sich an einer Deutung seiner Persönlichkeit und seiner Karriere gleichwohl versuchten, verkörperte August Thyssen den „Typus des industriellen Geschäftsmannes“, einen „wahren Mann der Tat“, einen „homo oeconomicus“, der „alle Konjunkturen kalt ausnutzte“ und mit „Wagemut, wider den Strom zu schwimmen“ und der „Nervenkraft, auch Rückschläge auszuhalten“, seinen Geschäften nachging. Daneben habe er Eigenschaften bewiesen, wie etwa eine „geniale Voraussicht“, die ein Unternehmer „entweder hat oder nicht hat“.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Siehe August Thyssen im Spiegel der Presse, Heft 1–5, 1900–1927, ThyssenKrupp-Konzernarchiv (=TKA).

<sup>2</sup> August Thyssen im Spiegel der Presse, 1900–1927, Heft 1: Allgemeine Aufsätze: Kölnische Volkszeitung, 16. 5. 1915, TKA.

<sup>3</sup> August Thyssen im Spiegel der Presse, 1900–1927, Heft 4: Tod, deutsche Presse. 1926, Teil 1: Vossische Zeitung, 6. 4. 1926, TKA.

<sup>4</sup> August Thyssen im Spiegel der Presse, 1900–1927, Heft 1: Allgemeine Aufsätze: Handels-Zeitung des Berliner Tageblatts, 20. 9. 1904; Heft 4: Tod, deutsche Presse. 1926, Teil 1: Kölnische Volkszeitung, 6. 4. 1926, Vossische Zeitung, 6. 4. 1926; alle: TKA.

Wie alle Darstellungen über die Lebenswege von Unternehmern, beschreiben auch die Printmedien August Thyssen zugleich als „empirische Figur“ und als „theoretische Fiktion“.<sup>5</sup> Das Zusammenspiel von historischen Fakten und von jenen Eigenschaften, die dem Unternehmer, abhängig von den Leitsemantiken der Beobachter, zugeschrieben werden, verdichtet sich zu einer historischen Erzählung über den ökonomischen Akteur. Nun, wer war August Thyssen, welche individuellen Fähigkeiten, welche persönlichen Talente trugen zu seinem Aufstieg in den Kreis der mächtigsten Großunternehmer um 1900 bei? Welche persönlichen Umstände führte er selbst ins Feld, um seine Karriere zu erklären? Welche Eigenschaften hinderten ihn aber auch daran, Lebensziele zu verwirklichen?<sup>6</sup>

### Ein Kind der Frühindustrialisierung

Es gehört zum Privileg des Historikers, im Rückblick manches genauer zu wissen als die Zeitgenossen. So lässt sich die Vermutung der „Vossischen Zeitung“ kurz nach Thyssens Tod, dass sich die Gründe für seinen beruflichen Erfolg wohl kaum in seinem Elternhaus und wohl auch nicht in seiner „Vorbildung“ finden ließen, guten Gewissens als Irrtum bezeichnen.<sup>7</sup> Als August Thyssen in seinen letzten Lebensjahren auf die ersten Schritte seiner Karriere zurückblickte, stand für ihn außer Frage, wem er seinen Aufstieg zu einem der erfolgreichsten Industriellen vor dem Ersten Weltkrieg maßgeblich mit zu verdanken hatte: Ohne den Rückhalt, ohne die vielfältige Förderung seiner Eltern wäre seine Laufbahn von vornherein zum Scheitern verurteilt gewesen.<sup>8</sup> Die Deutung Thyssens trifft in der Tat

<sup>5</sup> Dazu v. a.: Werner Plumpe: Funktionen der Unternehmerschaft. Fiktionen, Fakten, Realitäten. In: Ludger Heidbrink/Peter Seele (Hg.): Unternehmertum. Vom Nutzen und Nachteil einer risikanten Lebensform. Frankfurt a. M./New York 2010, S. 43–60, hier: S. 57.

<sup>6</sup> Zur Biografie August Thyssens und der Unternehmensgeschichte des Thyssen-Konzerns sind mehrere Veröffentlichungen erschienen: Jeffrey R. Fear: Organizing Control. August Thyssen and the Construction of German Corporate Management. Cambridge u. a. 2005; Jörg Lesczenski: August Thyssen 1842–1926. Lebenswelt eines Wirtschaftsbürgers. Essen 2008; ders./Werner Plumpe: Die Thyssens. In: Volker Reinhardt (Hg.): Deutsche Familien. Historische Portraits von Bismarck bis Weizsäcker. München 2005, S. 208–243; Manfred Rasch: August Thyssen. Der katholische Großindustrielle der wilhelminischen Epoche. In: ders./Gerald D. Feldman (Hg.): August Thyssen und Hugo Stinnes. Ein Briefwechsel 1898–1922. München 2003, S. 13–107; Manfred Rasch: August Thyssen und sein Sohn Heinrich Baron Thyssen-Bornemisza. Die zweite und dritte Unternehmergegeneration Thyssen. In: ders. (Hg.): August Thyssen und Heinrich Thyssen-Bornemisza. Briefe einer Industriellenfamilie 1919–1926. Essen 2010, S. 9–78; Stephan Wegener (Hg.): August und Joseph Thyssen. Eine Familie und ihre Unternehmen. Essen 2008. Populärwissenschaftliche Darstellungen im reißerischen Reportage-Stil bieten: David Litchfield: Die Thyssen-Dynastie. Die Wahrheit hinter dem Mythos. Oberhausen 2008; Thomas Rother: Die Thyssens. Tragödie der Stahlbarone. Frankfurt a. M./New York 2003.

<sup>7</sup> August Thyssen im Spiegel der Presse 1900–1927, Heft 4: Tod, deutsche Presse. 1926, Teil 1: Vossische Zeitung, 6. 4. 1926, TKA.

<sup>8</sup> August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Mülheim/Ruhr, 6. 11. 1921, TKA, A/15805; August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Mülheim/Ruhr, 19. 8. 1925, TKA, A/15806.

ins Schwarze, gehört er doch zu jenen zahlreichen Unternehmern des 19. Jahrhunderts, die ihre Kinder- und Jugendjahre in gesicherten, ja durchaus privilegierten sozialen und materiellen Verhältnissen erlebten. Seine soziale und regionale Herkunft ließen ihn gewiss nicht notgedrungen zu einem erfolgreichen Unternehmer werden, bildeten aber gleichwohl einen fruchtbaren Boden für eine Laufbahn als ökonomischer Akteur.

Am 17. Mai 1842 in Eschweiler bei Aachen geboren, wurde August Thyssen in einer katholischen Familie groß, die seit ihren Anfängen im späten 17. Jahrhundert zunächst zu den Kleinbürgern zählte und in den Jahren des Vormärz schließlich zu den angesehenen Wirtschaftsbürgern der Stadt Eschweiler gehörte. Der Aufstieg der Familie in das gut situierte Bürgertum war vor allem der Beharrlichkeit und Willensstärke seines Vaters Friedrich (1804–1877) geschuldet, fünftes Kind des gelernten Bäckers Nikolaus Thyssen und seiner Ehefrau Christine Nellesen, dem es gelang, persönlichen Schicksalsschlägen zu trotzen. Nach dem frühen Tod seiner Eltern wurde er schon in jungen Jahren zur Selbstständigkeit gezwungen. Friedrich musste seinen Besuch der Höheren Bürgerschule in Aachen vorzeitig abbrechen und schloss anschließend eine kaufmännische Ausbildung und eine Banklehre erfolgreich ab. Sein eigentlicher beruflicher Wirkungskreis lag seit den 1820er Jahren in der Gemeinde Eschweiler, die sich dank reichhaltiger Kohlen- und Erzvorkommen in der Region und dank einer boomenden Eisenindustrie und -verarbeitung bereits zu einem Zentrum der Frühindustrialisierung entwickelt hatte.

Friedrich Thyssen nutzte die Chancen, die das heraufziehende Industriezeitalter bot und beteiligte sich an der Gründung der Draht-Fabrik-Compagnie mit Gesellschaftssitz in Aachen, die im März 1822 mit einem Stammkapital von 12 000 Talern aus der Taufe gehoben wurde, fortan Walzdraht produzierte und ihn zu Kratzendraht weiterverarbeitete. In den nächsten Jahren blieb er nicht nur Miteigentümer des Unternehmens, sondern übernahm zwischen 1834 und 1859 als Direktor die technische und kaufmännische Leitung des Drahtwalzwerks. Ferner gehörte er zum Gesellschafterkreis der im März 1838 gegründeten Metallurgischen Gesellschaft zu Stolberg, aus der die Aktiengesellschaft für Bergbau, Blei- und Zinkfabrikation zu Stolberg und in Westfalen hervorging. Im gleichen Jahr entschloss sich Friedrich Thyssen zur Heirat mit seiner Cousine ersten Grades Katharina, die als Mitgift unter anderem 600 Taler mit in die Ehe brachte. In fortgeschrittenen Jahren gründete er schließlich 1859 ein privates Bankhaus in Eschweiler, das – in einer grenznahen Region gelegen – vor allem auch als Wechselstube für die verschiedenartigen deutschen und ausländischen Münzen diente.

Seine familiäre und regionale Herkunft beeinflussten den Lebensweg August Thyssens gleich in mehrfacher Hinsicht. Bei seinen Eltern, die mit ihren insgesamt neun Kindern (August war das dritte Kind) zunächst in einem kleinen Ziegelhaus direkt auf dem Werksgelände der Draht-Fabrik-Compagnie wohnten, erlebte er, dass eine Lebensführung, die sich auf die Arbeit für das Unternehmen konzentrierte und Fleiß, Sparsamkeit, Gewissenhaftigkeit, Pflichttreue und persönliche Zurückhaltung in den Vordergrund rückte, offenkundig mit materiellem Erfolg

und hoher gesellschaftlicher Reputation korrespondierte. Der berufliche Werdegang seines Vaters sorgte überdies dafür, dass er bereits in jungen Jahren mit zahlreichen wirtschaftsbürgerlichen Familien gut bekannt und mit ihren Umgangsformen vertraut wurde. In seinem Elternhaus ging mit Albert Poensgen ein Mitgründer der deutschen Röhrenindustrie ein und aus, der zahlreiche Geschäfte mit der Draht-Fabrik-Compagnie abwickelte und in ständigem persönlichen Kontakt mit den Thyssens stand. Gerade die engen Geschäftsbeziehungen zu Unternehmen der Röhrenindustrie sollten für August Thyssen in den krisengeschüttelten 1870er Jahren noch von herausgehobener Bedeutung werden. Ganz unmittelbar wirkten schlussendlich die finanziellen Ressourcen der Familie auf seine Laufbahn als Unternehmer zurück – davon wird später noch ausführlicher zu berichten sein. Auch der Einfluss der regionalen Herkunft ist keineswegs zu unterschätzen. Nicht nur, dass er in einem Umfeld groß wurde, in dem der Takt des beginnenden Industriekapitalismus den Rhythmus des Alltagslebens vorgab. Die Nähe Eschweilers zu Belgien ermöglichte darüber hinaus Transferprozesse personeller und technologischer Art, die auch August Thyssen zugute kamen, der aus seinen engen verwandtschaftlichen und geschäftlichen Beziehungen zu belgischen Industriellen bei seinen ersten Schritten als Unternehmer, im wahrsten Sinne des Wortes, Kapital schlagen sollte.

### Techniker und Kaufmann

Wie die familiäre Herkunft bot auch die Schul- und Ausbildung keinen Garantieschein für eine erfolgreiche Unternehmerkarriere. Kaum zu bezweifeln ist freilich, dass sich Thyssen nützliches Wissen aneignete, um auch komplexe technische und kaufmännische Herausforderungen identifizieren und adäquat beurteilen zu können. Er besuchte zunächst die Rektoratsschule in Eschweiler und setzte seine Schulzeit anschließend wohl nicht zufällig auf der Höheren Bürgerschule in Aachen fort – einer Schulform, die bereits andere Familienmitglieder vor ihm gewählt hatten, die sich zusehends auf Lerninhalte in den naturwissenschaftlichen Fächern, der Mathematik sowie den modernen Fremdsprachen konzentrierte und sich immer deutlicher zu einer Schule vor allem für das Wirtschaftsbürgertum entwickelte. Bemerkenswert ist darüber hinaus, dass auf den Höheren Bürgerschulen der Anteil der Absolventen, die den Beruf ihres Vaters anstrebten, auffällig hoch ausfiel.

August Thyssen setzte nach den Schuljahren in Aachen seine Ausbildung an der Polytechnischen Schule in Karlsruhe fort, womöglich auf Rat seines Vaters, der seine eigene ungenügende technische Fachausbildung wiederholt beklagt hatte. Bei seinem Ratschlag bewies Friedrich Thyssen ein hervorragendes Gespür, gehörte die 1825 gegründete Polytechnische Schule in Karlsruhe doch zu den besten Adressen ihrer Art. In seinem ersten Studienjahr 1859/60 gehörte August Thyssen zu den Schülern der „II. mathematischen Klasse“ und bekam in seinem Zeugnis „gute“ bis „mittelmäßige“ Leistungen bei regelmäßiger Anwesenheit und „gutem Betragen“



attestiert. Im darauffolgenden Jahr besuchte er die Bauschule, wo er Unterricht in Konstruktion, Statik und technischem Zeichnen erhielt. In allen Kursen wurden ihm „guter Fleiß“, „gute Fortschritte“ und „gutes Betragen“, im Fach Baustatik auch „ziemlich gute“ Leistungen bescheinigt. Die Ausbildung in der Bauschule umfasste ferner Lektionen in Mineralogie, allgemeiner anorganischer Chemie, Metallurgie und Maschinenbau. In allen Fächern legte er abermals gute Leistungen ab.<sup>9</sup> Viel spricht dafür, dass sich Thyssen früh auf eine Karriere in der freien Wirtschaft festlegte und alternative Berufswege nicht ernsthaft erwog: Um etwa im Staatsdienst zu reüssieren, hätte er in Karlsruhe ein staatliches Examen ablegen müssen, was er allerdings nicht tat. Ohne eine Abschlussprüfung verließ er Karlsruhe und ließ 1861 stattdessen ein weiterführendes Studium im Ausland folgen.

August Thyssen besuchte für ein Jahr in Antwerpen das 1853 gegründete *Institut Supérieur du Commerce de l'État*, eine bis dahin einzigartige Handelshochschule. Welche kaufmännischen und handelsrechtlichen Kompetenzen er hier genau erwarb, lässt sich nur vermuten. Möglicherweise beeindruckte ihn – so die Vermutung von Manfred Rasch – das 1855 publizierte betriebswirtschaftliche Lehrbuch des Franzosen Jean Gustave Courcelle-Seneuil, das nicht nur fachspezifische Inhalte vermittelte, sondern außerdem Sparsamkeit und Fleiß, einem zurückhaltenden privaten Konsum und bescheidenen Repräsentationsformen das Wort redete.<sup>10</sup> Außer Frage dürfte hingegen stehen, dass gerade in Antwerpen als bedeutendem Handelszentrum sein internationaler Blick und seine Fähigkeit, den wachsenden Stellenwert weltwirtschaftlicher Verflechtungen zu erkennen, geschult wurden.

Wie in Karlsruhe verzichtete Thyssen auch in Antwerpen auf Examina. Für ihn stand nun der Militärdienst an, den er als Einjährig-Freiwilliger in Aachen ableistete. Der Zeit beim 28. Infanterieregiment folgten die Rückkehr nach Eschweiler und der Eintritt in das väterliche Bankhaus (Teilhaber der Bank oder Generalbevollmächtigter seines Vaters wurde er aber wohl nicht). Dass er seine theoretischen Kenntnisse gleichsam einem Praxistest unterzog und täglich mehr Einblicke in Finanzierungsgeschäfte gewann, dürfte seinem Werdegang gewiss nicht geschadet haben. Seine Mitarbeit in der Bank wurde durch den preußisch-österreichischen Krieg von 1866 jäh unterbrochen, den er – ohne unmittelbar in Kampfhandlungen verstrickt zu sein – als Bataillonsadjutant erlebte.

Alles in allem ließen Friedrich und Katharina ihrem Sohn August eine ausgesprochen umfassende und fachlich fundierte Bildung zukommen, was zumindest nicht immer die Regel war. Das „gewisse Etwas“ seiner Ausbildung lag in der umfassenden Kombination von technischer und kaufmännischer Kompetenz, die er

<sup>9</sup> Jahresberichte für August Thyssen, Generallandesarchiv Karlsruhe, Reg. 448/1466, 448/993, abgedruckt in: Stephan Wegener: Die Familie Thyssen. Aachen – Eschweiler – Mülheim an der Ruhr. In: Horst A. Wessel (Hg.): Thyssen & Co. Mülheim an der Ruhr. Die Geschichte einer Familie und ihrer Unternehmung. Stuttgart 1991, S. 13–52, hier: S. 23.

<sup>10</sup> Jean Gustave Courcelle-Seneuil: Theorie und Praxis des Geschäftsbetriebs in Ackerbau, Gewerbe und Handel. Stuttgart 1868 (franz. Ausgabe: Paris 1855); Rasch: August Thyssen (wie Anm. 6), S. 22.

sich seit den ausgehenden 1850er Jahren erwarb und die ihn von der Mehrheit der Schwerindustriellen des Rheinlands und Westfalens unterschied, die der kaufmännischen Bildung gegenüber dem technischen Fachwissen häufig einen geringeren Stellenwert einräumten.

### Bewährung an der Ruhr

Am Anfang stand der Ortswechsel: Die erste Sprosse der Karriereleiter nahm August Thyssen nicht in seiner Geburtsstadt, sondern im rund 80 Kilometer nordöstlich gelegenen Ruhrgebiet. Gemeinsam mit dem Belgier Noel Fossoul gründete er am 1. April 1867 in Duisburg das Puddel- und Bandeisenwalzwerk Thyssen, Fossoul & Co. Seine Entscheidung, an der Ruhr sein berufliches Glück zu suchen, hing gleich in mehrfacher Hinsicht eng mit seiner regionalen und familiären Herkunft zusammen.

Wie er die Blütezeit der Wirtschaftsregion Aachen-Eschweiler miterlebt hatte, so sah er nun, wie ihre Bedeutung als Zentrum der Frühindustrialisierung langsam verloren ging. Im Indetal neigten sich die Kohlevorräte ihrem Ende zu, die Preise für Steinkohle, Energie und Transport zogen merklich an. Gleichzeitig gehörte um 1866 das Ruhrgebiet mit seinen reichen Vorkommen an Steinkohle und seiner günstigen Verkehrslage bereits zu einer herausragenden Führungsregion, die Deutschlands Aufbruch in das Industriezeitalter kraftvoll vorantrieb. Das Ruhrgebiet bot sich auch aus einem anderen Grund als Sprungbrett für seine Karriere an. Thyssens Schwester Balbina heiratete mit Désiré Bicheroux am 18. Juni 1867 einen Sohn Franz Bicheroux's, der mit seiner Familie seit 1840 in Eschweiler ansässig war und bereits 1855 in Duisburg ein Puddel- und Walzwerk aus der Taufe gehoben hatte (Bicheroux, Marcotty & Co.). Hier, im Puddel- und Walzwerk der Bicheroux stand höchstwahrscheinlich auch der Techniker Noel Fossoul – 1830 in der Nähe Lüttichs geboren – in Lohn und Brot. Anschließend sammelte er beim Aachener Hütten-Aktien-Verein weitere berufliche Erfahrungen, um sich schließlich an der Firma Thyssen, Fossoul & Co. zu beteiligen. Das enge Verhältnis von August Thyssen und Noel Fossoul zur Familie Bicheroux fand auch in der Gesellschafterstruktur seinen Ausdruck. Neben den beiden persönlich haftenden Kommanditisten gehörten unter anderem Désiré Bicheroux und seine Brüder Toussaint und Lambert zu den Gesellschaftern, die – ebenso wie August Thyssen – jeweils 4 000 Taler in die Firma einbrachten. Schließlich sind auch die ganz unmittelbaren familiären Einflüsse auf seinen Karrierestart nicht zu vergessen. August Thyssen verlegte sich zu Beginn kaum zufällig auf die Gründung eines Puddel- und Walzwerks – die technischen Grundlagen waren ihm aus der Drahtfabrik seines Vaters von Jugend an gut bekannt. Von erheblicher Bedeutung wurden zu guter Letzt die finanziellen Ressourcen seiner Eltern, die ihm auf dem Weg in das Ruhrgebiet ein Startkapital von insgesamt 8 000 Talern an die Hand gaben.

Der kaufmännische Leiter August Thyssen und der Betriebsführer Noel Fossoul arbeiteten über rund vier Jahre erfolgreich zusammen. Die Firma überstand

die konjunkturbedingten Rückschläge in den ersten Monaten und entwickelte sich in den späten 1860er Jahren zu einem florierenden Unternehmen. Das Bandeisen erfreute sich im Waggon- und Schiffbau, im Brücken- und Dächerbau, aber auch in den Schlossereien einer hohen Nachfrage, die Produktion von Band-, Stab- und Winkeleisen nahm jährlich zu, die Zahl der Arbeitskräfte stieg von 75 (1867) auf 133 (1869). Trotz erfreulicher Bilanzen, trotz aller gemeinsamen Erfolge trennten sich die Wege der Gesellschafter im Frühjahr 1871. Im Rückblick führte Thyssen das Ende von Thyssen, Fossoul & Co. explizit auf seinen Drang nach Selbstständigkeit zurück: Da er „nicht genügend Freiheit“ für seine „Geschäftsbetätigung“ besessen habe, sei er es gewesen, der es vorgezogen habe, „das Vertragsverhältnis zu lösen“.<sup>11</sup> Ob tatsächlich der von ihm behauptete Freiheitsdrang oder eher unterschiedliche Vorstellungen über die zukünftige Unternehmensstrategie das Ende des Unternehmens heraufbeschworen, lässt sich nicht zweifelsfrei beantworten. Darüber hinaus deutete er die Trennung von Noel Fossoul als ein Ergebnis eigener Arbeit und eigenen Fleißes. Seit 1867 habe er sich genügend Reputation erarbeitet, um als Unternehmer auf eigenen Beinen zu stehen. Durch seinen Fleiß habe er sich „ein gewisses Ansehen verschafft“, das ihm die Möglichkeit eröffnet habe, „in Mülheim ein neues Eisenwerk auch ohne die Herren Bicheroux zu errichten“.<sup>12</sup>

Wo auch immer die Ursachen für die Entscheidung Thyssens, das Unternehmen zu verlassen, gelegen haben – seine Bereitschaft, von Fachkräften zu lernen, aber auch das Glück, überhaupt ausgezeichnete personelle Ressourcen an seiner Seite zu haben, trugen gewiss dazu bei, den Berufseinstieg zu erfolgreichen Jahren werden zu lassen. Es sei „ein seltenes Glück“ gewesen, dass er „als junger Kaufmann gleich in ein neues Geschäft kam, welches von ganz tüchtigen, weitsehenden Leuten geleitet wurde“. Für seine weitere Laufbahn seien „die Herren Bicheroux von außerordentlicher Wirkung“ gewesen.<sup>13</sup> Bei seinem Schritt in die Selbstständigkeit kam ihm die vierjährige Zusammenarbeit mit belgischen Fachkräften noch aus einem anderen Grund sehr zugute: Im März 1871 ließ sich August Thyssen seine Kapitaleinlage auszahlen, die sich seit 1867 nahezu vervierfacht hatte. Für seinen weiteren Werdegang standen ihm nunmehr nach eigener Erinnerung 35 000 bis 40 000 Taler zur Verfügung.<sup>14</sup>

August Thyssen meldete sich im März 1871 in Duisburg als Einwohner ab und ging die Gründung des ersten eigenen Unternehmens in der Bürgermeisterei Styrum an, einem benachbarten, noch kaum industrialisierten Gemeinwesen. Mit seiner Entscheidung bewies Thyssen, der erneut die Absicht hatte, ein Walzwerk zu errichten, sein gutes Gespür für Marktbedingungen und Standortvorteile.

<sup>11</sup> Ehrenbürger Dr. ing. August Thyssen an die Mülheimer Zeitung, Mülheim/Ruhr, 3. 3. 1922, abgedruckt in: Wilhelm Helmrich: August Thyssen. Ein Unternehmer des Ruhrreviers. In: Tradition 3 (1958), S. 141–150, hier: S. 143.

<sup>12</sup> August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Mülheim/Ruhr, 6. 11. 1921, TKA, A/15805.

<sup>13</sup> Ebd.

<sup>14</sup> August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Mülheim/Ruhr, 13. 10. 1925, TKA, A/15806.

Während er in Duisburg bereits mit vier Walzwerken konkurrierte und obendrein drei weitere Anlagen kurz davor standen, in Betrieb genommen zu werden, stellte sich die Wettbewerbssituation im Handelskammerbezirk Mülheim an der Ruhr noch ganz anders dar, wo er lediglich die Firma Haniel, Jacobi & Huysen, die in Oberhausen Walzwerke betrieb, als weiteren Anbieter auf der Rechnung haben musste. Daneben bot die Gemeinde Investoren genügend günstigen Grund und Boden, ausreichend Arbeitskräfte und gefiel außerdem durch ihre verkehrsgünstige Lage zwischen der Bergisch-Märkischen und der Köln-Mindener Eisenbahnlinie.

Seine ersten Erfahrungen als Unternehmer, sein Wille, auf eigenen Beinen zu stehen, und seine Fähigkeit, Märkte gewissenhaft zu beobachten, hätten jedoch nicht ausgereicht, um in Styrum mit einem Walzwerk Fuß zu fassen. Unverzichtbar blieb die finanzielle Hilfe aus dem Kreis der Familie, namentlich die Unterstützung seines Vaters. Beide unterzeichneten am 16. April 1871 einen Gesellschaftsvertrag, der das Bandeisenwalzwerk Thyssen & Compagnie, Styrum als Kommanditgesellschaft mit August Thyssen als persönlich haftendem Gesellschafter an der Spitze begründete. Dabei brachten Vater und Sohn jeweils 35 000 Taler in die neue Firma ein.

Im Fahrwasser des gesamtwirtschaftlichen Wachstums nach der Reichsgründung liefen die Geschäfte von Thyssen & Co. bereits in den ersten Monaten sehr gut an. Im ersten Geschäftsjahr 1872 wurde mit 2 000 Tonnen Flach- und Bandeisen sowie 1 000 Tonnen Luppeneisen ein Produktionsausstoß erreicht, der sich nicht nennenswert von den Kennziffern anderer, ähnlich großer Bandeisenwalzwerke unterschied. Auch der Börsenkrach in Wien im Mai 1873 und die Konjunkturflaute der nächsten Jahre, die besonders die Eisenindustrie mit Wucht traf, warf das Unternehmen keinesfalls zurück. Vielmehr gelang es August Thyssen ausgerechnet in Zeiten der wirtschaftlichen Depression, die Produktionskapazitäten kontinuierlich auszubauen. Die Erzeugung von Flach-, Band-, Stab- und Luppeneisen schnellte bei Thyssen & Co. von 3 000 Tonnen (1872) über 7 409 (1875) bis auf 10 300 (1877). Die Zahl der Arbeiter stieg von 70 im Gründungsjahr 1871 über 210 (1874) bis auf 360 (1877).

Die Expansion von Thyssen & Co. lässt sich zunächst auf die Fähigkeit August Thyssens, Trends zu erkennen, und auf sein Selbstbewusstsein, den eigenen Marktanalysen zu vertrauen und potenzielle Chancen zu nutzen, zurückführen. Bereits vor der Reichsgründung nahm er einen steigenden Bedarf an Rohren wahr. Die rasch wachsenden Städte benötigten eine leistungsfähige Gas- und Wasserversorgung, Eisenbahnen und Schiffe waren auf Siederrohre angewiesen, und im Maschinenbau gab es ebenso ein Interesse an hochwertigen Rohren wie in der noch jungen Chemieindustrie. Entsprechend standen die Röhrenproduzenten als Kunden schnell weit oben auf seiner Rechnung. Besonders der Bau der dritten und vierten Walzenstraße 1874/75, die Bandeisen in einer Breite bis zu 260 mm produzierten, zielte darauf ab, den Bedarf der Röhrenwerke an Vormaterialien zu befriedigen. Einiges spricht dafür, dass Thyssen im Röhrengeschäft auch seine regionale Herkunft zugute kam. Zahlreiche Abnehmer, die er im Großraum Düsseldorf

fand (wie Albert Poensgen, der seine Handelsgesellschaft 1872 mit der Oberhausener Firma Smith & Co. zur Düsseldorfer Röhren- und Eisenwalzwerke AG zusammenschloss), dürfte er schon länger persönlich gekannt haben. Nachdem sich Thyssen anfangs darauf beschränkt hatte, lediglich Vormaterialien an die Röhrenproduzenten zu liefern, ging er bald einen Schritt weiter und entschloss sich, selbst Röhren herzustellen. Zu Beginn des Jahres 1878 liefen die Planungen für die neuen Werksanlagen an, die alsbald Gasrohre, deutlich verbesserte überlappt geschweißte Siederohre mit hoher Druckfestigkeit, Fittings und Gewindemuffen (1879), Flanschenrohre (1880) und verzinkte Rohre produzierten. Der Schritt hinein in die eigene Röhrenfabrikation erwies sich als richtiger Schachzug. Bereits 1883 nahm Thyssen & Co. in der Rangliste der größten Röhrenwerke im Kaiserreich den zweiten Platz ein.

Überdies hielten betriebsinterne Maßnahmen das Unternehmen während der „Großen Depression“ auf Kurs. Im Rückblick hob Thyssen – wie Geschäftsberichte Mitte der 1870er Jahre zeigen, nicht zu Unrecht – die „äußerste Sparsamkeit [...] im Einkauf und Verkauf“ hervor, die es ermöglicht habe, „den Verdienst im Geschäft zu belassen, um damit die Betriebsmittel zu stärken. Dadurch war es möglich, die Ersparnisse zu machen und die Mittel zu gewinnen, um die vorhandenen Anlagen zu vergrößern und Neuanlagen zu bauen.“<sup>15</sup> Als unschätzbare Vorteil erwies sich außerdem der zwar noch überschaubare, nichtsdestoweniger ausgesprochen leistungsfähige Verwaltungsapparat. Albert Killing führte die kaufmännische Abteilung umsichtig, während Franz Wilke die Produktionsabläufe fortlaufend optimierte.

Den Aufstieg von Thyssen & Co. in den krisengeschüttelten 1870er Jahren führte August Thyssen vor allem auch auf seinen eigenen Fleiß und sein ausgeprägtes Arbeitsethos zurück. Seine Deutung, er habe sich „mit den kleinsten Mitteln“ beharrlich „emporgearbeitet“, ist gewissermaßen Fakt und Fiktion zugleich.<sup>16</sup> Die Expansion des ersten eigenen Unternehmens wäre ohne sein persönliches Engagement wohl schwerlich möglich gewesen. In einem noch wenig ausdifferenzierten Organisationsgefüge hatte er in den frühen 1870er Jahren als „sein eigener Buchhalter, Einkäufer, Verkäufer und Korrespondent“ gleich mehrere Funktionen zu erfüllen.<sup>17</sup> Seine Interpretation, mit sehr „geringen Mitteln“ in Styrum seine Unternehmensgründung bestritten zu haben, hält auch insoweit einer Überprüfung stand, als sich nach der Reichsgründung zahlreiche neue Firmen in der Eisenindustrie bereits als Aktiengesellschaft mit erheblich mehr Startkapital den Märkten stellten (zum Beispiel stand den Rheinischen Stahlwerken in Ruhrort zu Beginn ein Aktienkapital von 80 000 Talern, dem Stahl- und Walzwerk der

<sup>15</sup> Ehrenbürger (wie Anm. 11), S. 146.

<sup>16</sup> August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, o.O., 6. 11. 1924; August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Mülheim/Ruhr, 19. 8. 1925; beide: TKA, A/15806; Ehrenbürger (wie Anm. 11), S. 143.

<sup>17</sup> Lutz Hatzfeld: Thyssen & Co., Mülheim an der Ruhr. Werks- und Familiengeschichte einer Familienunternehmung. In: Wessel (Hg.): Thyssen (wie Anm. 9), S. 53–178, hier: S. 61.

Familie Hoesch eines von 800 000 Talern zur Verfügung). Allerdings ist die Einlage, die Vater und Sohn 1871 aufbrachten, auch nicht gering zu schätzen. Die 70 000 Taler entsprachen ungefähr der Summe, die für den Aufbau einer Maschinenfabrik mittlerer Größe veranschlagt werden musste (60 000 Taler) und lagen deutlich über den 15 000 bis 50 000 Talern, die eine mechanische Spinnerei oder eine Weberei bei ihrer Gründung bedurften.

Für seine Bewährung als Unternehmer blieb insbesondere die Unterstützung der Familie von außerordentlicher Bedeutung. Nachdem die gemeinsame Einlage von 70 000 Talern rasch nahezu aufgebraucht worden war, dürfte es einmal mehr sein Vater gewesen sein, der neue Gelder aufbrachte und Kredite absicherte. Bankdarlehen hatten für Thyssen noch nicht die Bedeutung späterer Jahre und wurden ihm von regionalen Instituten wie der Essener Creditanstalt oder dem Schaaffhausen'schen Bankverein in Köln „anfangs [...] nur in bescheidenem [...] Maße zur Verfügung gestellt“.<sup>18</sup> Als 1875 sein Schwager Désiré Bicheroux verstarb, wurden ihm dank seines ausgezeichneten Verhältnisses zu seiner Schwester Balbina weitere Mittel aus der Familie zuteil, die ihr Erbe ihrem Bruder uneigennützig überließ (über die genaue Höhe der Gelder ist nichts bekannt). Der Tod seines Vaters Friedrich brachte Thyssen im Mai 1877 eine Erbschaft an 230 000 Talern ein. Daneben stellten ihm erneut Balbina, sein Bruder Joseph und womöglich auch seine Mutter Katharina ihre Erbanteile zur Verfügung.

Die Loyalität der Familie fand nicht nur in „Finanzspritzen“, sondern nun auch in der Entscheidung Joseph Thyssens ihren Ausdruck, seinen beruflichen Werdegang, der in der Bank seines Vaters begonnen hatte, nach dem Tod Friedrichs an der Seite seines älteren Bruders fortzusetzen. Die Firma Thyssen & Co. firmierte seit dem Ableben Friedrichs als offene Handelsgesellschaft, an der August mit 75 % und Joseph mit 25 % beteiligt waren. Gleichzeitig übernahm Joseph Thyssen die Liquidation des Bankinstituts in Eschweiler und zog 1880 nach Mülheim an der Ruhr, um bei Thyssen & Co. das Alltagsgeschäft der kaufmännischen Abteilung zu koordinieren und die Verantwortung für die Entwicklung des Röhrenwalzwerks und des Stahlrohrhandels zu tragen.

Neben der Expansion der eigenen Firma stand bei Thyssen in den 1870er und frühen 1880er Jahren auch die Beteiligung an anderen Unternehmen weit oben auf der Agenda. Vor Ort war er zum Beispiel an der Mülheimer Actien-Baugesellschaft, dem Mülheimer Hafen-Actien-Verein, der Styrumer Eisenindustrie AG und der Mülheimer Actiengesellschaft für Kunstwollfabrikation beteiligt. Ein besonderes Interesse brachte er dem Bergbau entgegen. Thyssen hielt seit 1876 Beteiligungen an der Gewerkschaft ver. Gladbeck und gehörte dem Grubenvorstand der Gewerkschaft Graf Moltke seit 1882/83 als Vorsitzender an. Als überaus wichtig für seinen weiteren Werdegang sollten sich jene Erfahrungen erweisen, die er bei der AG Schalker Gruben- und Hüttenverein sammelte. Hier, in dem von Friedrich Grillo 1872 gegründeten Unternehmen, erlebte er unerlässliche „Lehr-

<sup>18</sup> Ehrenbürger (wie Anm. 11), S. 146.

jahre“.<sup>19</sup> Seit März 1877 Mitglied im Grubenvorstand, machte er sich mit der Arbeit in einem integrierten Hüttenwerk vertraut. Nach dem Tod Grillos übernahm er 1889 den Vorsitz im Grubenvorstand und trug maßgeblich dazu bei, den einst „notleidenden“ zu einem „mustergültigen“<sup>20</sup> Betrieb zu entwickeln.

### Heirat, Scheidung, Familienzwist

Wie in den Lebensläufen anderer Unternehmer seiner Generation folgte auch bei August Thyssen dem erfolgreichen Berufseinstieg die Familiengründung. Ganz davon abgesehen, dass eine Heirat zu den konstitutiven Elementen des wirtschaftsbürgerlichen Wertekanons gehörte – da er seit seiner Jugendzeit die herausgehobene Bedeutung eines solidarischen Familienverbands für die Entfaltung seiner individuellen Talente und seiner beruflichen Ziele zur Genüge erfahren hatte, gab es keinen Grund, nicht auch der eigenen Familiengründung mit Zuversicht entgegenzusehen. Am 29. November 1872 heiratete er die 18-jährige Hedwig Pelzer, Tochter einer alteingesessenen protestantischen Mülheimer Textilindustriellenfamilie. Ob beide aus Liebe heirateten, sei dahingestellt; dem Unternehmer August Thyssen bot die Ehe zweifellos gewisse strategische Vorteile. Mit der Heirat forcierte der Katholik Thyssen seine Integration in die protestantisch geprägte lokale Gesellschaft. Daneben eröffnete sich die Möglichkeit, mit der Mitgift seiner Frau, die ohne Hinweis auf ihre genaue Summe gemeinhin als „beträchtlich“ umschrieben wird, den Ausbau seiner Werke zu beschleunigen. Der Eheschließung folgte alsbald die Geburt der Nachkommen: Zwischen 1873 und 1878 brachte Hedwig Thyssen mit Fritz, August junior, Heinrich und Hedwig vier Kinder zur Welt.

August Thyssen ging mit einer klar umrissenen Erwartung die Ehe ein. Seine Frau sollte ihm den Rücken frei halten und solidarisch seine Laufbahn als Unternehmer unterstützen. Gleiches verlangte er letztlich seinen Kindern ab. Thyssen klagte jene Solidarität ein, die er selbst über Jahre von seinen engsten Angehörigen erfahren hatte und die ihm für die weitere Existenz eines Familienunternehmens unverzichtbar erschien. Je länger ihre Ehe fort dauerte, desto deutlicher klafften jedoch die unterschiedlichen Hoffnungen und Lebensentwürfe auseinander. Thyssens Wunsch, das gemeinsame Leben in den Dienst des Unternehmens zu stellen, stieß bei seiner Ehegattin, die sich vergeblich einen repräsentativeren Lebensstil wünschte, auf immer weniger Gegenliebe. Als Hedwig eine Beziehung mit Georg Carl Freiherr von Rotsmann (1836–1891), Kavalleriemajor und Großherzoglicher Badekommissar zu Nauheim, einging, später eine Fehlgeburt erlitt und Thyssen die Vaterschaft von sich wies, wurde die Ehe auf seinen Antrag hin im Dezember 1885 geschieden.

<sup>19</sup> Rasch: August Thyssen (wie Anm. 6), S. 36.

<sup>20</sup> Wilhelm Treue: Die Feuer verlöschen nie. Bd. 1: August Thyssen-Hütte 1890–1926. Düsseldorf/Wien 1966, S. 29.

Im fortgerückten Alter deutete August Thyssen die Scheidung mit guten Gründen als verhängnisvolle familienbiografische Zäsur, die unermesslich „viel Unheil“ angerichtet habe und ein „entsetzliches Unglück für unsere Kinder“ gewesen sei.<sup>21</sup> Die Betreuung der Kinder lag nun in den Händen der Erzieherin Minna Schömann, die vormals eine Nähsschule der Thyssen-Werke geleitet hatte. Dass der Familie die ständige Gegenwart der fürsorgenden Mutter Hedwig fehlte, schwächte ihren Zusammenhalt wesentlich und verlangte August Thyssen nunmehr Eigenschaften ab, die er nicht besaß. Die Fähigkeit, Emotionen und Empathie auf- und einzubringen, um das Familienleben harmonisch zu gestalten, war bei ihm wenig ausgeprägt. So lassen sich seine rückblickenden Betrachtungen als selbstkritisches Eingeständnis lesen, sich zeitlebens nicht mit genügend emotionaler Nähe um seine Kinder gekümmert zu haben. Die, so Thyssen rund ein Jahr vor seinem Tod, „Erziehung der Kinder mit *großer Liebe*“ sei „das Notwendigste, auch das Erstrebenswerteste“. Die Eltern müssten letztlich auch zu persönlichen Opfern bereit sein, um eine innige Beziehung zu ihren Nachkommen aufzubauen.<sup>22</sup>

Die schwierigen familiären Verhältnisse taten zunächst der erfolgreichen schulischen und beruflichen Sozialisation seiner Nachkommen keinen Abbruch. Fritz sammelte nach seinem Abitur rasch Erfahrungen im Ausland, studierte am Londoner *Imperial College of Science and Technology* Maschinenbau, in Lüttich für zwei Semester Chemie sowie für zwei weitere Semester an der Technischen Universität Berlin Eisenhüttenkunde. Als Erstgeborener von vornherein in der Rolle des Kronprinzen, stellte er sich anschließend in den Dienst der Thyssen-Werke. August Thyssen berief ihn 1897 in den Grubenvorstand der Gewerkschaft Deutscher Kaiser, bis zum Ausbruch des Ersten Weltkriegs trat er in die Aufsichtsräte verschiedener Gesellschaften ein (unter anderem bei der AG Schalker Gruben- und Hüttenverein, der Gelsenkirchener Bergwerks AG und der AG für Hüttenbetrieb) und bewies zum Beispiel im Stahlwerksverband oder auch im Roheisen- und Kohlensyndikat seine Qualitäten als Verbandspolitiker. In den ersten Jahren nach dem Kriegsende fiel ihm schließlich vor allem die Aufgabe zu, die Modernisierung der August Thyssen-Hütte auf den Weg zu bringen.

Während sich Fritz auf Studiengänge verlegte, die in erster Linie technisches Wissen vermittelten, konzentrierte sich Heinrich auf die Naturwissenschaften und studierte Chemie, Physik und Mineralogie in München, Berlin, Bonn und schließlich in Heidelberg, wo er im Juni 1899 promoviert wurde. Einer Laufbahn im diplomatischen Dienst zunächst nicht abgeneigt, entschloss er sich schließlich doch zu einer beruflichen Karriere im Thyssen-Konzern. In der Vorkriegszeit gehörte er gleichfalls dem Grubenvorstand der Gewerkschaft Deutscher Kaiser, später dem Aufsichtsrat der AG für Hüttenbetrieb sowie den Grubenvorständen der August Thyssen-Hütte (Gewerkschaft), Friedrich Thyssen, Lohberg und Rhein I

<sup>21</sup> August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Berlin, 26. 10. 1919, TKA, A/15805; August Thyssen an Hedwig de Neuter, o. O., 18. 7. 1925, TKA, A/15806.

<sup>22</sup> August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Schloß Landsberg, 29. 4. 1925, TKA, A/15806; „großer Liebe“ im Original unterstrichen.



an. Ferner zeichnete er nach dem Ersten Weltkrieg vor allem für die Auslandsgeschäfte des Konzerns verantwortlich.

Die Bemühungen August Thyssens, auch seinen Sohn August junior im Konzern zu platzieren, liefen hingegen regelmäßig ins Leere. Nach seiner Schulzeit auf einem Mülheimer Gymnasium delegierte ihn sein Vater 1897 in die Berliner Filiale des Stammwerkes Thyssen & Co. und erteilte ihm die Kollektivprokura. Der verantwortungsvollen Aufgabe wurde er in den Augen seines Vaters allerdings in keiner Weise gerecht. August junior habe seine Aufgaben als Unternehmer zutiefst vernachlässigt, Schulden über Schulden angehäuft und sich auch noch auf die falschen Freunde eingelassen. Auch die Versuche, August junior in den Grubenvorstand der Gewerkschaft Deutscher Kaiser einzubinden oder ihm Aufgaben in kleineren Unternehmen zu übertragen, erwiesen sich stets nur als kurzfristige Experimente, die wiederholt – so die Deutung August Thyssens – an der ungenügenden Disziplin August juniors, ein tadelloses Leben als Unternehmer zu führen, scheiterten.<sup>23</sup>

Die spezifische Sozialisation der „Scheidungskinder“, die Erwartungen Thyssens samt seiner „Aufträge“, die er seinen Nachkommen erteilte, die Ansprüche und Bedürfnisse seiner vier Kinder, die ihren Platz im Familienverband suchten, der Generationenwandel um 1900 und die zunehmenden Diskussionen über die Leitbilder der bürgerlichen Welt machten nunmehr den Zündstoff aus, der über Jahrzehnte den Dissens zwischen August Thyssen und seinem Nachwuchs befeuerte. Zeitlebens stritt er mit seinen Söhnen respektive mit seiner Tochter über das Verhältnis zum Adel und seiner Lebenswelt, über seinen familiären Führungsanspruch, über die Wahl der Lebenspartnerinnen und -partner sowie schließlich über die brisante Frage nach der angemessenen Platzierung der Söhne im Thyssen-Konzern und ihren persönlichen Voraussetzungen für eine Unternehmerlaufbahn.

Welche Rückschlüsse auf das Selbstverständnis und die Eigenschaften Thyssens als Unternehmer lassen die partiell mit großer Emotionalität geführten Streitigkeiten zu? Zunächst zeigt sich seine Fähigkeit, längerfristige Ziele zu formulieren und so lange wie möglich daran festzuhalten. Konkret ging es bei den Streitigkeiten immer wieder um sein Bestreben, das Unternehmen auch in der nächsten Generation als Familienunternehmen zu führen und seine Nachfahren auf seine Absicht einer industriellen Dynastiebildung einzuschwören. Seine Söhne sollten „nach besten Kräften [...] helfen, das halbfertige Werk zu vollenden, zu ihrem Heil und zum Segen unserer Angestellten und Arbeiter“. Allerdings befürchtete er, dass sich seine Kinder von der „großen Aufgabe“, sein Lebenswerk fortzuführen und auf Dauer zu erhalten, „mehr und mehr entfernen“.<sup>24</sup>

Der Familienzweist zeigt ferner seine Fähigkeit, Konflikte an mehreren Fronten mit beträchtlicher Energie zu führen und auszuhalten, denn die jahrzehntelangen Auseinandersetzungen, die er mit „Kummer und Schmerz“ ertrug, lasteten schwer

<sup>23</sup> Siehe etwa August Thyssen an Carl Klönne, o. O., 10. 3. 1900, TKA, A/9570.

<sup>24</sup> August Thyssen an Carl Klönne, o. O., 11. 7. 1902, 16. 7. 1902, 27. 8. 1902, TKA, A/9570.

auf ihm.<sup>25</sup> Seine „Nervenkraft, auch Rückschläge auszuhalten“,<sup>26</sup> trug indes wesentlich dazu bei, dass der kräftezehrende Familienstreit seinen beruflichen Schaffensdrang offenbar zu keiner Zeit einengte. Auch in Lebensabschnitten größter familiärer Turbulenzen, wie etwa in den Monaten der Scheidung, behielt August Thyssen in der Regel einen kühlen Kopf mit dem Blick für das betriebswirtschaftlich Notwendige. Vor der Ehescheidung im Dezember 1885 übertrugen August und Hedwig Thyssen ihr gesamtes Vermögen an ihre Kinder. Die Vermögensübertragung erfolgte allerdings unter einer weitreichenden Einschränkung: Die „ausschließliche Dispositionsbefugnis, die Verwaltung und kautionsfreie Nießbrauch“ sollten bis auf Weiteres in den Händen Thyssens liegen.<sup>27</sup> Damit hatte August Thyssen sein Ziel, als ökonomischer Akteur auch nach der Scheidung voll handlungsfähig zu bleiben, erreicht. Zudem blieb es ihm selbst überlassen, den genauen Zeitpunkt der Vermögensübergabe an die Nachkommen zu bestimmen.<sup>28</sup>

Zu Nüchternheit und Nervenstärke gesellten sich allerdings auch die Bereitschaft, bei der Wahl der Mittel nicht kleinlich zu sein, sowie die Neigung, an Positionen, die ihm subjektiv richtig erschienen, mit dem sprichwörtlich „dicken Fell“ und mit einer gehörigen Portion Starrsinn festzuhalten. Beide Eigenschaften dokumentieren die Versuche in den Jahren 1904 bis 1906, seinen Sohn August junior zu entmündigen, in fast schon tragischer Weise. Mit seinem letztlich gescheiterten Versuch, diesem eine von Kindheit an krankhafte Geistesschwäche zu unterstellen, reizte er die Grenzen des guten Geschmacks aus und nahm nebenbei auch noch eine fast vernichtende öffentliche Meinung in Kauf.

Schließlich verweisen die Streitigkeiten auf zwei weitere Eigenschaften Thyssens: Seine Aversion gegen unternehmerischen Misserfolg sowie seine Neigung, die Frage nach den Bedingungen für eine erfolgreiche Unternehmerlaufbahn zu einer Frage des „richtigen“ Charakters zu deklarieren. Seinen Sohn Fritz hielt er in den Jahren nach 1900 für einen „unberechenbaren Charakter“, der „fremden Einflüssen leicht zugänglich“ sei und sein Verhalten kaum selbstkritisch reflektiere. Darüber hinaus sei er in seinem unternehmerischen Denken zu wankelmütig, zu sehr von sich eingenommen und trete viel zu hochmütig auf. Außerdem fehle ihm die „Ruhe und der eiserne Fleiß, wie das bei reichen Kindern leider üblich“ sei.<sup>29</sup> Der wahre Sinn des Lebens erschließe sich so seinen Söhnen nicht. Wiederholt sah sich Thyssen aufgefordert, an jene Tugenden der Lebensführung zu erinnern, die einen Menschen erst „wahrhaft glücklich“ werden ließen: Sich ausschließlich der Arbeit zu widmen, um „kein zweckloses Dasein“ zu führen.<sup>30</sup>

<sup>25</sup> August Thyssen an Carl Klönne, o. O., 20. 6. 1900, 29. 6. 1900, 9. 7. 1900, 17. 8. 1902, TKA, A/9570; August Thyssen an August Thyssen junior, o. O., 13. 12. 1901, TKA, A/934.

<sup>26</sup> August Thyssen im Spiegel der Presse 1900–1927, Heft 4: Tod, deutsche Presse. 1926, Teil 1: Vossische Zeitung, 6. 4. 1926, TKA.

<sup>27</sup> Archiv für Christlich-Demokratische Politik (ACDP), I 220–294–3.

<sup>28</sup> Ebd.

<sup>29</sup> August Thyssen an Carl Klönne, o. O., 16. 7. 1902, 17. 8. 1902, 27. 8. 1902, 30. 8. 1902, TKA, A/9570.

<sup>30</sup> August Thyssen an Carl Klönne, o. O., 16. 7., 17. 8., 27. 8. 1902, TKA, A/9570.

## Der „Herr der Dreiheit: Eisen, Kohle, Stahl“<sup>31</sup> auf dem Weg zum Zenit

Seit den ausgehenden 1890er Jahren konzentrierte August Thyssen seine Energien in erster Linie auf drei Aufgaben: auf die Modernisierung und den Ausbau der Gewerkschaft Deutscher Kaiser sowie auf die Internationalisierung des Konzerns. Unter dem Eindruck seiner ersten rund zwanzig Berufsjahre, namentlich unter dem Eindruck seiner Erfahrungen beim Schalker Hüttenverein formte sich bei ihm die Vision aus, einen großen vertikalen Montankonzern zu betreiben – aus seiner Sicht ein naheliegender und konsequenter Schritt: „Die Hauptsache war, daß ich in Mülheim nicht nur große Fortschritte in der Produktion machte, ich baute fast jedes Jahr eine neue Walzenstraße oder eine neue Abteilung, ich kam als ganz selbstständiger Mann auch mit Hochofenwerken, mit Zechen, mit dem Bergbau in Berührung, was mir in Duisburg fehlte, wodurch ich mir die Bedürfnisse vor Augen führte, die für ein großes Hüttenwerk, später für einen großen gemischten Betrieb erforderlich waren.“<sup>32</sup>

Er legte sich 1883 erste Kuxe der Gewerkschaft Deutscher Kaiser zu, trat mit fünf Anteilsscheinen in den Grubenvorstand ein und initiierte eine umfassende Modernisierung der technisch veralteten Anlagen. Er vermehrte seine Anteile an der Gewerkschaft kontinuierlich, um schließlich 1891 gemeinsam mit seinem Bruder alle Kuxe zu besitzen. Bereits zwei Jahre zuvor wählte ihn die Generalversammlung zum Vorsitzenden des Grubenvorstandes, dem mit Joseph Thyssen und Franz Burgers auch zwei enge Vertraute angehörten. Die eigene Kohlebasis, die guten Verkehrsanbindungen und der boomende Stahlmarkt veranlassten ihn schließlich, die in Duisburg-Bruckhausen direkt am Rhein gelegene Gewerkschaft erheblich auszubauen. Am 14. August 1890 entschied sich der Grubenvorstand, in Bruckhausen ein Stahl- und Walzwerk zu errichten und die Gewerkschaft in Zukunft als Hüttenwerk mit eigener Rohstoffbasis zu betreiben. Im Dezember 1891 nahm der Siemens-Martin-Ofen, einen Monat später das erste Walzwerk den Betrieb auf. In den folgenden drei Jahren wurden vier weitere Walzstraßen errichtet. Die Hoffnungen, die August Thyssen in den Ausbau der Gewerkschaft setzte, erfüllten sich allerdings zunächst nicht. Die konjunkturelle Flaute sowie manche technische Mängel der Walzanlagen sorgten zwischen 1892 und 1894 für rote Zahlen. Auf die wenig erfreulichen Bilanzen antwortete Thyssen mit der weiteren Expansion der Gewerkschaft, um sich vor allem auch aus der Abhängigkeit von Vorlieferanten und Syndikaten zu befreien. 1895 ließ er in Duisburg-Bruckhausen eine eigene Hochofenanlage mit zwei Öfen, eine Hüttenkokerei und ein Thomasstahlwerk errichten und gestaltete mit den neuerlichen Investitionen die einst sanierungsbedürftige Zechenanlage endgültig in ein modernes integriertes Hüttenwerk um, das zum Epizentrum des bis zum Ersten Weltkrieg weitverzweigten Konzerns wurde.

<sup>31</sup> August Thyssen im Spiegel der Presse 1900–1927, Heft 5: Tod, deutsche Presse. 1926, Teil 2: Berliner Zeitung am Mittag, 6. 4. 1926, TKA.

<sup>32</sup> August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Mülheim/Ruhr, 6. 11. 1921, TKA, A/15805.

Eine seiner wichtigsten unternehmenspolitischen Aufgaben sah Thyssen nach der Jahrhundertwende darin, die Erzversorgung seiner Werke auf Dauer sicherzustellen. Da die meisten Großunternehmen im Deutschen Reich ihr Terrain auf den begehrten Erzfeldern bereits abgesteckt hatten, nahm er nun die Vorkommen im Ausland ins Visier und erwarb Felder in Deutsch- und Französisch-Lothringen, in der Normandie, an der Lahn und hielt Konzessionen an Gruben in Tschiatir und Nikolajeff (Russland), in Marokko, Algier, Britisch Indien und Norwegen. Mit den Erzkäufen im Ausland begann die Internationalisierung des Konzerns, die gleichzeitig durch den Aufbau eines eigenen Handels- und Transportnetzes erheblich voranschritt.

Im Sommer 1914 nahmen die Thyssen-Werke innerhalb des Ruhrgebiets den dritten Rang bei der Erzeugung von Roheisen, Platz zwei bei der Produktion von Rohstahl und gleichfalls den zweiten Rang beim Walzen von Stahl ein. Die herausgehobene Position Thyssens im Kreis der wilhelminischen Wirtschaftselite spiegelten auch seine persönlichen Vermögensverhältnisse wider. Der unternehmerische Erfolg katapultierte ihn in den Kreis der reichsten Wirtschaftsbürger des Deutschen Reiches: Mit einem nominellen Aktienbesitz von rund 122 Millionen Mark (1912) stand er in der Liste der reichsten Deutschen hinter Bertha Krupp und sechs schlesischen Großunternehmern auf dem achten Rang.

Die Expansion des Konzerns trieb Thyssen weniger als großer „Erfinder“, sondern eher als „bauender Industrieller“<sup>33</sup> voran. Zwar brachte er keine großen bahnbrechenden Innovationen auf den Weg, die – im Sinne Joseph A. Schumpeters – tief in herkömmliche Produktionsprozesse eingriffen und die gesamte Volkswirtschaft in eine neue Richtung drängten. Gleichwohl lässt sich Thyssen, der sich selbst in der Rolle eines „Schöpfers“ sah, als „Innovator“<sup>34</sup> beschreiben, der auf die Adaption bereits erprobter neuer technischer Verfahren setzte, um der Produktion innerhalb der Verbundwirtschaft „die vollkommene Form zu geben“.<sup>35</sup> Neue technische Lösungen (wie auch neue Lösungen bei der Organisation seines Konzerns) setzte er nach Auffassung der „Rhein-Mainischen Volkszeitung“ entschlossener um als seine Mitbewerber: „Statt Puddelbetrieb im Stahlwerk das Siemens-Martin-Verfahren, statt Schweißeisen- die Flusseisenverarbeitung, statt der alten, unrationellen Walzenstraßen neue elektrisch betriebene Schnellstraßen. Die Durchgestaltung aller drei Produktionsstadien zu denkbar vollkommener Normalisierung und Spezialisierung hatte Thyssen längst erreicht, als seine Konkurrenten noch auf ihren veralteten Methoden saßen.“<sup>36</sup>

Die Absicht, seine Werke stets auf dem neuesten technischen Stand zu halten, bestimmte insbesondere die Entwicklung des Bruckhausener Hüttenwerks nach

<sup>33</sup> August Thyssen im Spiegel der Presse 1900–1927, Heft 4: Tod, deutsche Presse. 1926, Teil 1: Berliner Tageblatt, 6. 4. 1926, TKA.

<sup>34</sup> Rasch: August Thyssen (wie Anm. 6), S. 16.

<sup>35</sup> Felix Pinner [Frank Faßland]: Deutsche Wirtschaftsführer. Charlottenburg <sup>15</sup>1925, S. 66–74, hier: S. 68.

<sup>36</sup> August Thyssen im Spiegel der Presse 1900–1927, Heft 4: Tod, deutsche Presse. 1926, Teil 1: Rhein-Mainische Volkszeitung, 9. 4. 1926, TKA.

der Jahrhundertwende. Dabei stützte sich die Modernisierung des Hochofenwerks auch auf technische Innovationen, die Fritz Thyssen und Franz Dahl während einer Reise in die USA studiert hatten. Die Gestelldurchmesser der Hochöfen wurden ausgedehnt, der Gichtstaub brikketiert und eine weitere Brech- und Siebanlage in Betrieb genommen. Organisatorische und technische Innovationen, wie verbesserte Kontrollen des Betriebsablaufs und des Materialverbrauchs oder der Einsatz neuer Regenerativöfen (anstelle der überholten Abhitzeöfen), sorgten mit dafür, dass die Hütte in Bruckhausen 1914 geradezu als „Wahrzeichen des technischen Fortschritts“<sup>37</sup> galt.

Um im Tagesgeschäft zu bestehen, kam ihm eine weitere persönliche Eigenschaft zu Hilfe. In der Kommunikation mit seinen leitenden Angestellten zeigte sich bei August Thyssen immer wieder eine bemerkenswerte Gedächtniskraft und die Fähigkeit, Detailwissen verlässlich abzurufen. Ob es um die Preisentwicklung von Rohstoffen, aktuelle Kurse von Wertpapieren, Immobilienpreise oder um Produktionsziffern der eigenen Werke sowie die der Konkurrenz ging – Thyssen bewies bis ins hohe Alter eine „glänzende Detailkenntnis und eine ungewöhnliche Kombinationsgabe“, die seine Autorität gegenüber den leitenden Angestellten zusätzlich untermauerten.<sup>38</sup>

Welche Gründe führte August Thyssen selbst ins Feld, um das außerordentliche Wachstum seiner Unternehmen zu erklären? Ihre Expansion und ihren Erfolg brachte er in erster Linie mit seiner eigenen Arbeit und seinem Leistungswillen in Verbindung. Er sei es gewesen, der das „Haus Thyssen zu einem empfohlenen Welthause in der ganzen Welt gemacht“ habe und nur folgerichtig „von der ganzen industriellen Welt als der Schöpfer des Thyssen-Concerns angesehen“ werde.<sup>39</sup> Sein Lebensrhythmus wurde zweifelsohne maßgeblich durch seine Aufgaben als Unternehmer strukturiert, die bereits in den frühen Morgenstunden begannen: Gegen sechs Uhr zog er ihn an den heimischen Schreibtisch, um die ersten Briefe zu verfassen. Der Arbeitstag endete in der Regel erst in den Abendstunden, oft auch erst spät in der Nacht.<sup>40</sup>

Die hohe Orientierung an den Werten „Arbeit“ und „Leistung“ lässt sich zunächst als ein Ergebnis seiner wirtschaftsbürgerlichen Herkunft und der spezifischen Sozialisationsformen in einer Unternehmerfamilie lesen und bringt darüber hinaus seine Fähigkeit zur Selbstdisziplinierung zum Ausdruck. Die Hingabe an das Unternehmen erfuhr durch seinen Status als Eigentümer-Unternehmer zusätzlich an Intensität, fühlte er sich als Gründer des Unternehmens doch in besonderer Weise für seine weitere Geschichte verpflichtet. Schließlich ist nicht zu vergessen, dass Thyssen wie jedes Individuum vor der Notwendigkeit stand, die

<sup>37</sup> Treue: Feuer (wie Anm. 20), S. 100.

<sup>38</sup> Ebd., S. 124.

<sup>39</sup> August Thyssen an Fritz Thyssen, Mülheim/Ruhr, 15. 1. 1924; August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Bad Gastein, 20. 6. 1925; August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Mülheim/Ruhr, 19. 8. 1925; alle: TKA, A/15806; Ehrenbürger (wie Anm. 11), S. 148f.

<sup>40</sup> Notizen von Walther Däbritz nach einem Gespräch mit Else Frisch auf Schloß Landsberg, 2. 9. 1958, TKA, A/1771.

eigene Biografie im Rückblick schlüssig zu erklären. Da für eine stabile identitätsstiftende Selbstinterpretation, nach der Scheidung mehr denn je, andere Orientierungspunkte fehlten (Familie, Mäzenatentum etc.), stand ihm mit dem permanenten Bezug auf das Arbeits- und Leistungsethos eine adäquate Möglichkeit zur Verfügung, das eigene Handeln plausibel zu legitimieren.

Zu den Eigenschaften, die Thyssen selbst als persönlichen Vorzug ins Feld führte, gehört ferner das Vermögen, Herausforderungen anzunehmen, risikobereit anzugehen und notfalls im Alleingang auch mit ungewöhnlichen Entscheidungen zu bewältigen. Seit den ausgehenden 1880er Jahren verfolgte er die Absicht, ausgerechnet am Niederrhein mit seinem ungünstigen geologischen Profil neue Kohlenschächte abzuteufen. Die zunächst gescheiterten Versuche deutete Thyssen im Rückblick als „wirklich schwere Zeiten, wo man immer wieder auf neue unüberwindlich erscheinende Schwierigkeiten“ gestoßen sei, „die täglich viel Sorge brachten und in denen man wohl den Mut hätte verlieren können“.<sup>41</sup> Die „schweren Zeiten“ interpretierte er aber vor allem als Chance, seine Qualitäten als willensstarker Unternehmer zu beweisen. Trotz aller technischen Probleme habe er sich entschlossen, die Erschließung der Kohlenfelder nicht aufzugeben. Mit Hilfe des Gefrierverfahrens sei es am Ende gelungen, einen dritten Tübbingschacht zu bauen.<sup>42</sup> Als eine Form des gelungenen persönlichen Krisenmanagements stellte er etwa auch sein Verhalten während der wirtschaftlichen Flaute in den späten 1890er Jahren dar, die dem Konzern erhebliche finanzielle Engpässe bescherte. Mit dem Verkauf der Kuxe der Gewerkschaft ver. Gladbeck für rund 35 Millionen Mark an den preußischen Staat sei es ihm aber gelungen, die Finanzen des Konzerns zu konsolidieren. Die Transaktion, zu der er sich schweren Herzens durchgerungen habe, sei entscheidend dafür gewesen, „Vertrauen wieder herzustellen und [...] die Krisis zu überwinden“.<sup>43</sup>

Wie über zentrale Entscheidungen wird diskutiert worden ist und ob Thyssen seinem Selbstbild entsprechend große Weichenstellungen gegen Widerstände leitender Angestellte durchsetzte und gleichsam „einsam“ vornahm, lässt sich im Einzelfall nur schwer rekonstruieren. Auf den regen Meinungsaustausch mit leitenden Angestellten (unter anderem mit Fritz Sültemeyer, zwischen 1898 und 1904 technischer Generaldirektor der Gewerkschaft Deutscher Kaiser, und mit Conrad Verlohr, kaufmännische Direktor der AG für Hüttenbetrieb) legte er durchaus größeren Wert. Er griff auf ihre Fachkompetenz zurück und wünschte ihren Rat. Thyssen wusste zwar, dass die Expansion des Konzerns auch in dem „Glück“ begründet lag, „immer tüchtige Mitarbeiter zu finden“, die ihm „mit Rat und Tat [...] auch in schlechten Zeiten treu zur Seite gestanden“ hätten.<sup>44</sup> Letztlich verfolgte er gegenüber seinem Führungspersonal allerdings ein Modell der „begrenzt

<sup>41</sup> Ehrenbürger (wie Anm. 11), S. 146.

<sup>42</sup> Ebd.

<sup>43</sup> August Thyssen an Carl Klönne, o. O., 16. 7. 1902, TKA, A/9570.

<sup>44</sup> Ehrenbürger (wie Anm. 11), S. 146.

selbständigen Mitarbeit“<sup>45</sup> in dem er es war, der Handlungsspielräume gewährte, absteckte, aber auch wieder entzog, wenn sie nicht in seinem Sinne genutzt wurden.

Vergleichbaren Prinzipien folgte auch die Organisation der Stammfirma Thyssen & Co., wo er um 1880 eine Führungsstruktur institutionalisierte, die „zentrale Überwachung und dezentrale Entscheidungsfreiheit“ kombinierte.<sup>46</sup> Thyssen räumte den einzelnen kaufmännisch-technischen Abteilungen, die er als „profit-centers“<sup>47</sup> verstand, Selbstständigkeit ein, übertrug ihren Leitern die Verantwortung für Produktion und Verkauf, ohne allerdings über die monatlichen Bilanzen die persönliche Kontrolle der Betriebsergebnisse und der Leistungen seiner Führungskräfte aus der Hand zu geben. Seine Position im Organisationsgefüge lässt sich trefflich als „strong executive in a constitutional government“<sup>48</sup> beschreiben, die sich auf seinen Anspruch stützte, trotz aller Selbstständigkeit der einzelnen Abteilungen (die nicht mit Unabhängigkeit zu verwechseln ist) in betriebliche und personelle Fragen jederzeit einzugreifen. Wie auch immer die Debatten über die Linien der Unternehmenspolitik konkret verlaufen sein mögen, summa summarum dürfte gerade in jenen Jahren bis zum Ersten Weltkrieg, als sich die Thyssen-Werke zu einem Großkonzern von Weltformat entwickelten, am letzten Wort August Thyssens kein Weg vorbeigegangen sein.

Die vielleicht augenfälligste Eigenschaft, die in seinem Selbstbild, aber auch in der Wahrnehmung der Zeitgenossen und in der konkreten Alltagspraxis eine exponierte Position einnahm, machte sein Drang nach Unabhängigkeit aus. Das Urteil der „Essener Volkszeitung“, dass sich bei ihm ein „seltener Unabhängigkeits-sinn“ Bahn schlage, hält einer kritischen Überprüfung mühelos stand. Zu den unverzichtbaren Voraussetzungen für den Aufstieg seiner Unternehmen zu einem Weltkonzern gehörte für Thyssen das Vertrauensverhältnis zu seinen Geldgebern. Potenzielle Gläubiger für seine Interessen einzuspannen betrachtete er gar als die eigentliche „Hauptkunst“ bei der Expansion seiner Werke.<sup>49</sup> Dabei zeichnete sich sein Verhalten gegenüber den Bankhäusern über Jahrzehnte durch eine unverrückbare Maxime aus: Er wollte unter keinen Umständen in einem Abhängigkeitsverhältnis zu seinen Kreditgebern stehen. Dass es ihm auch mit bemerkenswertem Erfolg gelang, seine Unabhängigkeit zu behaupten, lag neben dem „Primat der Eigenfinanzierung“,<sup>50</sup> der personellen Struktur der Führungsgremien (zum Beispiel gehörten dem Grubenvorstand der Gewerkschaft Deutscher Kaiser über Jahre ausschließlich er persönlich und engere Familienangehörige, aber kein

<sup>45</sup> Treue: Feuer (wie Anm. 20), S. 121.

<sup>46</sup> Jeffrey R. Fear: Thyssen & Co., Mülheim an der Ruhr: Blaupause für die Umorganisation der Vereinigten Stahlwerke A.G. In: Zeitschrift des Geschichtsvereins Mülheim an der Ruhr 66 (1993), S. 405–431, hier: S. 411.

<sup>47</sup> Ebd., S. 410.

<sup>48</sup> Ebd., S. 418.

<sup>49</sup> August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Mülheim/Ruhr, 13. 10. 1925, TKA, A/15806.

<sup>50</sup> Volker Wellhöner: Großbanken und Großindustrie im Kaiserreich. Göttingen 1989, S. 201f.

einzigster Bankier an) und der „hochvirulenten Konkurrenz“<sup>51</sup> der Bankhäuser untereinander, die sich regelrecht um den namhaften Kunden stritten, auch in den Persönlichkeitsmerkmalen Thyssens begründet. Er verstand es vorzüglich, die Konkurrenz unter den Bankinstituten anzufachen und in seinem Sinne zu nutzen. Überaus selbstbewusst gab er die Spielregeln von Finanzgeschäften vor und behandelte seine Gläubiger mitunter als bloße Befehlsempfänger, wie die Bayerische Handelsbank im Mai 1909 erfahren musste. Im Namen der Gewerkschaft Deutscher Kaiser ließ er das bayerische Institut über einen Vermittler wissen: „Wir sind bereit[,] eine Anleihe von 2–4 Millionen bei dieser Bank aufzunehmen unter der Bedingung, daß der Zinsfuß auf 41,4 Prozent p. a., der Emissionskurs auf 99 Prozent und der Tilgungssatz auf 2 Prozent festgesetzt wird. Provisionen irgendeiner anderen Art kommen nicht in Frage. Falls die Bayrische Handelsbank auf diese Bedingungen nicht eingehen sollte, bedauern wir, von weiteren Verhandlungen Abstand nehmen zu müssen und zeichnen hochachtungsvoll.“<sup>52</sup> Im Übrigen war es auch den Banken nur zu bewusst, dass sich an der unabhängigen Stellung Thyssens kaum rütteln ließ und sich ihr Einfluss in sehr überschaubaren Grenzen hielt.<sup>53</sup>

Die Absicht, sich keine Fesseln anlegen zu lassen, sowie die Furcht, in der Freiheit seiner Entscheidungen eingeschränkt zu werden, bestimmten auch seine Strategien gegenüber den einflussreichen industriellen Interessenvertretungen seiner Zeit. Dem 1876 gegründeten „Centralverband Deutscher Industrieller zur Beförderung und Wahrung nationaler Arbeit“ als dem ersten großen industriellen Spitzenverband blieb er ebenso fern wie der „Nordwestlichen Gruppe des Vereins Deutscher Eisen- und Stahlindustrieller“, die sich 1874 konstituierte. Vergeblich buhlten namhafte Repräsentanten um eine Mitgliedschaft Thyssens, der allerdings glaubte, dass in einem größeren Organisationsgefüge die eigenen Interessen untergingen, und befürchtete, Handlungsspielräume zu verlieren. Ein Bedürfnis nach Autonomie kam auch in seiner Einstellung gegenüber Kartellen und Syndikaten zum Ausdruck, die er in wirtschaftlich schwierigen Zeiten durchaus als hilfreiche, die Montanindustrie stabilisierende Institutionen interpretierte. Alles in allem kollidierte die Idee größerer Kartelle jedoch eher mit seinem Wunsch nach Unabhängigkeit. Seine Überlegungen im Mai 1903, „eine gute Kokskohlenzeche mit dem Hüttenwerk in Meiderich [zu] fusionieren“, zielten etwa genauso wie der Aufbau neuer Zechenanlagen im Dezember 1906 darauf ab, größere Freiräume gegenüber dem Kohlensyndikat zu gewinnen.<sup>54</sup>

In den Augen Thyssens war es schließlich seine Bereitschaft, große Verantwortung zu übernehmen, die ihn von anderen Berufsgruppen – gerade auch von der

<sup>51</sup> Ebd., S. 210.

<sup>52</sup> Zit. nach: ebd., S. 207. Es wird lediglich die Fundstelle des Dokuments – TKA, A/815/4 – angegeben; genauere Hinweise auf den konkreten Adressaten etc. fehlen.

<sup>53</sup> Notiz Carl Klönnes für Arthur Gewinner, o. D., TKA, A/9569.

<sup>54</sup> August Thyssen an Conrad Verlohr, o. O., 24. 5. 1902, TKA, A/9578; August Thyssen an Arthur Jacob, Schloß Landsberg, 15. 12. 1906, TKA, A/12609; „gute“ im Original unterstrichen.



Arbeitnehmerschaft – unterschied. Sein Selbstbild als verantwortungsbewusster Unternehmer speiste sich dabei aus drei Quellen: Er sah sich, erstens, in Verantwortung gegenüber der Familientradition und dem Auftrag seines Vaters Friedrich, den Einfluss der Familie auf den Konzern auf Dauer zu erhalten. Er sah sich, zweitens, in Verantwortung gegenüber „40 000 Arbeiter[n], Meister[n] und Beamte[n]“, die eine „ernste, gewissenhafte, erfahrene“ Konzernleitung erwarteten.<sup>55</sup> Die ständige Sorge um seine Unternehmen sei dem herkömmlichen Arbeiter vollständig fremd. Thyssen habe „oft Zeiten durchmachen müssen, in denen der einfachste und bescheidenste“ seiner Werksangehörigen „gewiss nicht“ mit ihm „hätte tauschen mögen, wenn er die Sorgen hätte mit übernehmen müssen, die den Werksbesitzer nicht tagelang, sondern monatelang und jahrelang drückten“.<sup>56</sup> Ferner sah er sich, drittens, in einer nationalen Verantwortung. Sein Selbstverständnis als „Diener des Geschäfts“ komme nicht nur dem eigenen Konzern, sondern dem gesamten Vaterland zugute.<sup>57</sup> Wichtige unternehmerische Aufgaben überhöhte er bisweilen zu einer Angelegenheit von nationaler Bedeutung. Die „Erzfrage“ nach der Jahrhundertwende zu lösen, war für ihn einerseits unabdingbar, um die Gewerkschaft Deutscher Kaiser und die Hüttenwerke in Meiderich wettbewerbsfähig zu halten. Daneben verstand er die Sicherung der Erzbasis andererseits aber auch als einen Dienst an dem volkswirtschaftlichen Wohl der gesamten Nation.<sup>58</sup>

Auf eine öffentliche Würdigung seiner unternehmerischen Leistung legte Thyssen im Übrigen keinen größeren Wert. Mit welchen grundsätzlichen Überlegungen er dem System staatlicher Auszeichnungen begegnete, wurde kurz nach der Jahrhundertwende deutlich, als im Frühjahr 1903 die Frage seiner Nobilitierung auf der Tagesordnung stand. Thyssen warf hier sein Selbstverständnis als Wirtschaftsbürger, der sich strikt dem Leistungsethos verpflichtet fühlte, in die Waagschale und erinnerte daran, dass der Mensch „im allgemeinen nach seinen Leistungen und nicht nach seinem Titel beurteilt“ werde. Darüber hinaus betrachte er eine Standeserhöhung gerade nicht als geschäftsfördernd, sondern eher als ein Hindernis für die Leitung des Konzerns. Thyssen lehnte die Nobilitierung ab, die er gar für „verhängnisvoll“ hielt, da sie von den eigentlichen Pflichten nur abhalte. Vor allem die nachwachsende Generation würde durch eine Nobilitierung wohl die „Hauptsache vergessen“, sich „nur als Diener des Geschäftes“ zu verstehen.<sup>59</sup>

<sup>55</sup> August Thyssen an Carl Klönne, o. O., 17. 8. 1902, TKA, A/9570.

<sup>56</sup> August Thyssen an Fritz Thyssen, Mülheim/Ruhr, 15. 1. 1924; August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Bad Gastein, 20. 6. 1925; August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Mülheim/Ruhr, 19. 8. 1925; alle: TKA, A/15806; Ehrenbürger (wie Anm. 11), S. 148f.

<sup>57</sup> August Thyssen an Carl Klönne, o. O., 19. 4. 1903, TKA, A/9570.

<sup>58</sup> August Thyssen an Carl Klönne, o. O., 16. 7. 1902, TKA, A/9570.

<sup>59</sup> August Thyssen an Carl Klönne, o. O., 19. 4. 1903, TKA, A/9570; „nur“ im Original unterstrichen.

„Solange ich lebe, bleibe ich auf meinem Posten“<sup>60</sup> –  
Der schwere Abschied von der Macht

Nachdem August Thyssen von einem weltweiten militärischen Konflikt im Sommer 1914 zunächst nichts wissen wollte und ein globales Säbelrasseln eher als eine beträchtliche Gefahr für den international aufgestellten Konzern betrachtet hatte, gab er mit den ersten Erfolgen der deutschen Armee im nationalen Taumel seine Zurückhaltung auf. Alsbald stand er im Lager der Annexionisten, glaubte bis zuletzt an einen erfolgreichen Kriegsverlauf und hoffte vor allem darauf, mittels territorialer Gewinne die Erzversorgung seiner Werke ein für alle Mal sicherzustellen. Umso stärker musste ihn das Kriegsende treffen. Die Erzfelder und die zahlreichen Beteiligungen an ausländischen Erzgruben gingen verloren. Besonders schwer wog der Verlust des im ehemaligen Deutsch-Lothringen liegenden Hagedinger Stahlwerks, das kurz vor dem Ersten Weltkrieg mit allen Hochöfen in Betrieb genommen worden war und den schöpferischen Höhepunkt seiner Laufbahn symbolisiert hatte.

Es überrascht wenig, dass August Thyssen den Zusammenbruch des Kaiserreichs als eine tiefe Zäsur empfand. Das „Schicksal“, die Niederlage im Ersten Weltkrieg habe „Deutschland sehr schwer getroffen“ und dafür gesorgt, dass für den Thyssen-Konzern „der Krieg erst von 1918 bis 1925 eingetreten“ sei. Der verlorene Krieg habe seine Leistung, „die größten deutschen Unternehmen geschaffen“ zu haben, nahezu ganz vernichtet.<sup>61</sup> Wenn es bei ihm bisweilen auch Momente der Zuversicht gab und der Konzern die politischen und ökonomischen Erschütterungen der Nachkriegszeit alles in allem gut bewältigte – die Jahre bis zu seinem Tod 1926 nahm er als eine Zeit permanenter Krisen wahr, zumal nun auch die dringend werdende Suche nach einer tragfähigen Nachfolgeregelung ausgesprochen zäh verlief.

Für Thyssen stand außer Zweifel, wie und wo er seinen Lebensabend verbringen wollte. Fast schon programmatisch erklärte er im Juli 1919: „Solange ich lebe, bleibe ich auf meinem Posten [...]. Ich will solange für die Erhaltung u[nd für die] Unternehmungen kämpfen, bis m[eine] Kraft ganz aufgebraucht ist.“<sup>62</sup> Er wolle, so seine Gedanken vier Jahre später im Herbst 1923, „bis zuletzt“ seine Pflicht erfüllen, „nicht von der Stelle weichen“ und sein „Lebenswerk in der schwierigsten Zeit nicht verlassen“.<sup>63</sup> Ohne ihn sei der Konzern geradezu „kopflös“ und

<sup>60</sup> August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Schloß Landsberg, 17.7.1919, TKA, A/15805.

<sup>61</sup> August Thyssen an Hedwig de Neuter, o. O., 18.7.1925; August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Mülheim/Ruhr, 19.8.1925; August Thyssen an August Thyssen junior, Mülheim/Ruhr, 17.12.1925; August Thyssen an Margareta Thyssen-Bornemisza senior, o. O. [Heerdt], o. D. [31.12.1925]; alle: TKA, A/15806; August Thyssen an Geheimrat Franz von Schönebeck, Baden-Baden, 22.8.1919, TKA, NJT/028.

<sup>62</sup> August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Schloß Landsberg, 17.7.1919, TKA, A/15805.

<sup>63</sup> August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Schloß Landsberg, 15.7.1923; August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Mülheim/Ruhr, 27.11.1923; beide: TKA, A/15805.

müsse „sehr an Ansehen“ verlieren.<sup>64</sup> Thyssen hielt – je länger er lebte, desto bestimmter – an seinem Selbstverständnis als eigentliche Autorität und „Schaltzentrale“ der Werke fest. Auf dem Papier ging in der Tat kein Weg an ihm vorbei. Er übertrug 1919 und 1921 seine Anteile an den Kernunternehmen des Konzerns (der Thyssen & Co AG und der August Thyssen-Hütte, Gewerkschaft) zwar Fritz und Heinrich, die mit der Vermögensregelung zu Eigentümern der Unternehmen wurden. Gleichzeitig erklärten sich seine Söhne aber bereit, ihm eine Vollmacht einzuräumen, die es ihm erlaubte, in den Generalversammlungen die Konzernpolitik maßgeblich mitzugestalten.

Der Status und die Position Thyssens in der Geschäftspraxis lassen sich nicht so einfach auf einen Nenner bringen. Die großen Weichenstellungen in der Konzernpolitik nach dem Kriegsende sind gewiss nicht gegen seinen Willen getroffen worden. Der Entschluss, die Gewerkschaft Deutscher Kaiser am 1. Januar 1919 aufzulösen, in der August Thyssen-Hütte, Gewerkschaft den Betrieb der Bruckhausener Hütte und des Dinslakener Walzwerks fortzusetzen sowie in der Gewerkschaft Friedrich Thyssen die Bergbau- und Zechenbetriebe organisatorisch zusammenzuführen, trug seine persönliche Handschrift. Auch bei der schwierigen Aufgabe, die Erzversorgung der August Thyssen-Hütte zu sichern, brachte er sich aktiv ein.

Der Versuch, unverändert ein Leben als aktiver Unternehmer zu führen, war allerdings nur die eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite wurde sein Lebensabend von ständigen Selbstzweifeln bestimmt. Er war sich nicht mehr sicher, ob seine Kenntnisse und Einsichten noch ausreichten, um den Konzern in einer Zeit ständiger politischer und ökonomischer Krisen adäquat zu führen.<sup>65</sup> Noch mehr befürchtete er allerdings, dass er den anspruchsvollen Herausforderungen gesundheitlich nicht mehr standhalte. Nach dem Ersten Weltkrieg sah er sich als einen „alten, verschlissenen Mann“, der in einer täglichen Arbeitszeit „von vier bis sechs Stunden“ das „Maximum“ dessen betrachtete, was seine körperliche Leistungsfähigkeit noch hergebe.<sup>66</sup> Geistig und körperlich gehe es mit ihm unwiderruflich „bergab“.<sup>67</sup>

Darüber hinaus bestimmten nun Ängste vor einem Status- und Autoritätsverlust seinen Alltag. Er lebte – trotz der festgeschriebenen Vollmacht – in der stän-

<sup>64</sup> August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, o. O., o. D. [vor dem 15. 7. 1923]; August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Mülheim/Ruhr, 16. 7. 1923; August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Schloß Landsberg, 30. 7. 1923; August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Mülheim/Ruhr, o. D. [zwischen dem 29. 8. und 1. 11. 1923]; alle: TKA, A/15805; August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Mülheim/Ruhr, 26. 7. 1925, TKA, A/15806.

<sup>65</sup> August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Mülheim/Ruhr, 17. 12. 1924, 25. 12. 1925; August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Schloß Landsberg, 18. 12. 1924; August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, o. O., o. D. [zwischen dem 4. und 11. 1. 1925]; alle: TKA, A/15806.

<sup>66</sup> August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Mülheim/Ruhr, 16. 7. 1923, 26./28. 8. 1923, 18. 11. 1923, TKA, A/15805.

<sup>67</sup> August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Schloß Landsberg, 15. 7. 1924, TKA, A/15806.

digen Furcht, bei unternehmenspolitischen Entscheidungen übergangen zu werden. Fortwährenden Kränkungen sah er sich etwa in den Gremiensitzungen der August Thyssen-Hütte und der Gewerkschaft Friedrich Thyssen ausgesetzt, wo er vollständig ausgeschaltet worden sei. In Bruckhausen, so seine Diagnose im Frühjahr 1923, zähle das Wort des Konzern-Justitiars Carl Härle mittlerweile mehr als seine Meinung. Überhaupt hörten die leitenden Angestellten ausschließlich auf Fritz, während er selbst nur noch dafür da sei, einmal getroffene Entscheidungen per Unterschrift zu bestätigen.<sup>68</sup> Fritz erkenne seine Position als „Vorsitzender und Vater“ nicht an und mische sich in geschäftliche Details ein, obwohl er es doch sei, der an der Konzernspitze stehe.<sup>69</sup>

In der Tat kollidierte seine ausgeprägte Neigung, nicht von der Macht im Unternehmen zu lassen, nahezu zwangsläufig mit den Wahrnehmungen und Zielen Fritz Thyssens, der sich im Schatten des beruflich schier übermächtigen Vaters behaupten musste. Fritz klagte in der Nachkriegszeit wiederholt darüber, dass sein Vater ihm das Gefühl vermittele, im Konzern lediglich als „Unternehmer zweiter Klasse“ den Geschäften nachzugehen, und dass er stets „wie ein dummer Junge behandelt“ werde.<sup>70</sup> Er wolle endlich eine „uneingeschränkte Vertrauenserklärung“ erhalten sowie seinen Aufgaben selbstständig und ohne Querschüsse seines Vaters nachgehen.<sup>71</sup>

Kurzum: Der Streit in der Familie gehörte weiterhin zum Tagesgeschäft, zumal August Thyssen seine Söhne nur bedingt für geeignet hielt, seine Nachfolge anzutreten. Die Leistungen, die Fritz etwa bei der Modernisierung der August Thyssen-Hütte erbrachte, erkannte er zwar ebenso an, wie die Qualitäten Heinrichs als Finanzexperte. Und dennoch traute Thyssen ihnen kaum zu, in seine Fußstapfen zu treten, da sie seiner Meinung nach unverändert zu charakterschwach ihren Geschäften nachgingen. Fritz umschrieb er als einen launischen und sprunghaften Charakter, der seine Entschlüsse nicht selten unüberlegt treffe. Außerdem fehle ihm die nötige Zähigkeit und Ausdauer, um längere Verhandlungen zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen.<sup>72</sup> Zu allem Überfluss gehe er seinem Tagwerk im Stil eines „Allein-Herrschers“ nach.<sup>73</sup> Seinem Sohn Heinrich, dem er das nötige Verständnis für industriepolitische Zusammenhänge absprach, warf er schließ-

<sup>68</sup> August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Schloß Landsberg, 29./30.6.1923, 15.7.1923, TKA, A/15805; August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Mülheim/Ruhr, 26.7.1924, TKA, A/15806.

<sup>69</sup> August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Schloß Landsberg, 30.7.1919, 3.4.1923, 15.7.1923, 30.7.1923, TKA, A/15805.

<sup>70</sup> Fritz Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Mülheim/Ruhr-Speldorf, 28.7.1919; Fritz Thyssen an August Thyssen, Partenkirchen, 27.8.1923; beide: TKA, A/15805.

<sup>71</sup> Fritz Thyssen an August Thyssen, Mülheim/Ruhr-Speldorf, 16.7.1923; Fritz Thyssen an August Thyssen, München, 1.8.1923; beide: TKA, A/15805.

<sup>72</sup> August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Schloß Landsberg, 30.7.1919, TKA, A/15805; August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Schloß Landsberg, 18.7.1925, TKA, A/15806.

<sup>73</sup> August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, o. O. [Mülheim/Ruhr], o. D. [vermutlich zwischen dem 30.6. und 2.7.1924], TKA, A/15806.

lich vor, mit zu großem Starrsinn eine rigide Finanzpolitik zu betreiben, die wenig dazu beitrage, den Konzern in Krisenzeiten zu stabilisieren.<sup>74</sup>

Letztlich trug das Verhalten August Thyssens, der überdies einmal die Söhne seines Bruders Joseph Hans und Julius, einmal seinen Enkel Stephan Thyssen-Bornemisza angemessen bei der Nachfolgeregelung berücksichtigen wollte, wenig dazu bei, Familien- und Unternehmensinteressen auf Dauer auszusöhnen. Stattdessen hebelte er mit der Entschiedenheit, seinen Einfluss im Konzern zu behaupten, und dem Unvermögen, besonders Fritz und Heinrich im Geschäftsalltag auf gleicher Augenhöhe zu begegnen und ihren Kompetenzen ohne Vorbehalte zu vertrauen, seine Idee der Dynastiebildung recht eigentlich selbst aus.

Die endgültige Konstituierung der Vereinigten Stahlwerke AG im Mai 1926 erlebte August Thyssen, der am 4. April 1926 verstorben war, nicht mehr. Die Thyssen-Gruppe war insgesamt mit 26 % am Stammkapital des neuen Großkonzerns beteiligt, in den Fritz Thyssen als entschiedener Verfechter des Trusts die von ihm geführten Werke einbrachte. Heinrich übernahm jene Unternehmen des (ehemaligen) Thyssen-Konzerns, die nicht in den Stahlwerken aufgingen (unter anderem die Rotterdamer Bank, die Handels-, Transport- und Schifffahrtsunternehmen in Holland, die Press- und Walzwerk AG und die Niederrheinische Gas- und Wasserwerke GmbH).

### Fähigkeiten, Erfolge und Misserfolge eines „Unikums“

Eine Interpretation, die den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmern oder von Unternehmen allein über den biografischen Faktor samt den persönlichen Eigenschaften und individuellen Praktiken der ökonomischen Akteure erklärt, müsste sich notgedrungen den Vorwurf gefallen lassen, schlichtweg methodisch unredlich zu argumentieren und die historische Komplexität zu negieren. Auch der Lebensweg August Thyssens lässt sich nur im Kontext der Frühindustrialisierung in der Region Aachen-Eschweiler, der Reichsgründung, der stürmischen Industrialisierung im Ruhrgebiet, der wachsenden Reputation des aufstrebenden Wirtschaftsbürgertums, der Katastrophe des Ersten Weltkriegs sowie der politischen und ökonomischen Umbrüche und Krisen der Weimarer Republik angemessen deuten. Und dennoch hat der Befund Wilhelm Treues, dass „schöpferische Menschen nie aus dem Milieu allein begriffen werden können“, nichts an Aktualität verloren.<sup>75</sup>

Technisch und kaufmännisch überdurchschnittlich ausgebildet, zeigte sich bei Thyssen früh das Talent, Marktentwicklungen zu erkennen und zu nutzen (etwa

<sup>74</sup> August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Bad Gastein, 20. 6. 1925; August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Schloß Landsberg, 7. 7. 1925; August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Mülheim/Ruhr, 19. 8. 1925; August Thyssen an Heinrich Thyssen-Bornemisza, Mülheim/Ruhr, 13. 10. 1925; alle: TKA, A/15806.

<sup>75</sup> Treue: Feuer (wie Anm. 20), S. 259.

bei der Entscheidung, mit seiner ersten eigenen Firma Thyssen & Co. in den 1870er Jahren auf den Röhrenbau zu setzen); eine Fähigkeit, die sich freilich in den ersten rund zwei Jahrzehnten nur dank der großzügigen finanziellen Unterstützung seiner Eltern und seiner Geschwister mit Erfolg ausspielen ließ. Aus seinen ersten Erfahrungen als selbstständiger Unternehmer und aus seiner Arbeit als Vorstandsmitglied im Grubenvorstand der AG Schalker Gruben- und Hüttenverein kristallisierte sich in den 1880er Jahren das langfristige Ziel heraus, einen großen vertikalen Montankonzern zu formen. Aus seinem Selbstverständnis als „Schöpfer“ und seinem ausgesprochenen Drang nach Unabhängigkeit zog Thyssen beträchtliche Energien. Seit 1890 setzte er mit seinem Enthusiasmus für technische Innovationen, mit einem hohen Arbeitsethos sowie mit der Bereitschaft, sich der „Totalität des Unternehmer-Seins“<sup>76</sup> hinzugeben und über alle Konflikte in der Familie und Rückschläge im Geschäftsleben hinweg gleichsam zu ertragen, seine Vision in die Praxis um. Bei der Komposition der vertikalen Verbundwirtschaft erwies sich August Thyssen allerdings weniger als „kreativer Zerstörer“, sondern eher als „Frühaufsteher“,<sup>77</sup> der die Potenziale neuer technischer Verfahren rechtzeitig erkannte und mit Mut zum Risiko auch anwandte. Mit fortschreitendem Lebensalter stellte er ferner immer deutlicher sein Selbstverständnis als Träger hoher Verantwortung heraus, die er gegenüber der Familientradition, seinen Arbeitern und Angestellten und auch gegenüber dem wilhelminischen Reich empfand.

Ob er es am Ende alleine war, der (seinem Selbstbild gemäß) die großen unternehmenspolitischen Entscheidungen traf und im Zweifelsfall gegen interne Widerstände durchsetzte, ob er bei der Suche nach tagesaktuellen oder strategischen Antworten realiter häufig jene von der zeitgenössischen Presse unterstellten individuell-egoistischen Wege einschlug, lässt sich im Einzelfall schwer beantworten. Zumindest in formaler Hinsicht lag etwa auf der Gewerkschaft Deutscher Kaiser Risiko und Verantwortung unternehmerischer Entscheidungen in letzter Instanz auf seinen Schultern sowie auf denen seines Bruders, die beide 1891 alle Kuxe der Gewerkschaft erworben hatten.

Im Spiegel seiner Selbstbilder, die im Großen und Ganzen auch seine Praktiken als Unternehmer bestimmten, erscheint August Thyssen indes nicht als ein „Unikum“. Die Neigung, die unternehmerische Existenz als eine umfassende Lebensform zu begreifen, „die den Menschen (fast) total ergreift“ und Hingabe sowie Arbeitsbesessenheit geradezu voraussetzt, der „Mut zum Risiko“, die „Lust zum Wagnis“, der „Gestaltungswille“, ein ausgeprägter Unabhängigkeitssinn oder auch sein Eifer, sich selbst einen tadellosen Charakter und eine einwandfreie „sittliche Haltung“ zu attestieren, gehörten vielmehr zum Kanon der eigenen Wahrneh-

<sup>76</sup> Peter Brückner: Das Selbstbild des Unternehmers. Eine empirisch-sozialpsychologische Untersuchung für die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeber-Verbände. Köln/Heidelberg 1966, S. 12.

<sup>77</sup> August Thyssen im Spiegel der Presse 1900–1927, Heft 4: Tod, deutsche Presse. 1926, Teil 1: Essener Volkszeitung, 6. 4. 1926, TKA.

mungen, die das Selbstverständnis von Unternehmern bis in die 1960er Jahre der Bundesrepublik hinein im Kern mitbestimmten.<sup>78</sup>

Seine persönlichen Eigenschaften führten Thyssen allerdings auch an empfindliche Grenzen. Die mangelhafte Kompetenz, sich auf die Bedürfnisse der nachwachsenden Generation mit Vaterliebe einzulassen, die Vorbehalte gegenüber den beruflichen und vor allem charakterlichen Fähigkeiten seiner Söhne Fritz, August junior und Heinrich, sein Unvermögen, von der Macht zu lassen und seine Ängste vor einem Autoritätsverlust trugen mit dazu bei, dass es nicht gelang, den Thyssen-Konzern auf Dauer alleine in Familienhand zu halten und eine Dynastie zu begründen.

### Abstract

Even though it is insufficient to interpret August Thyssen's (1842–1926) rise to one of the most powerful entrepreneurs of his time and the establishment of an international conglomerate acting on a global scale solely by his personal character traits, it is nevertheless true that it were his individual capabilities which enabled him to become a successful entrepreneur: His pronounced need for independence, his creative will, his ability to pursue long-term goals with commitment and self-discipline, his openness towards technical innovation, and his willingness to carry the burden of entrepreneurial risk and responsibility. However, an inability to forsake power and a fear of losing authority were also part of his character – an attitude which contributed to his inability to keep the Thyssen Company in his family's sole possession in the long term.

<sup>78</sup> Siehe dazu ausführlich: Brückner: Selbstbild (wie Anm. 76), S. 9–14, S. 18f., S. 26, S. 39.





## *Johannes Bähr*

# Robert Bosch – Paul Reusch – Jürgen Ponto

### Vorbemerkung

Unternehmerbiografien sind en vogue, auch in der wirtschaftshistorischen Forschung, die sich seit ihren Anfängen mit den Unternehmern als Akteuren der Wirtschaft beschäftigt, wobei der biografische Ansatz allerdings oft zu kurz gekommen ist. Erfolge und Misserfolge von Unternehmern sind nicht allein durch ihr ökonomisches Handeln zu erklären. Es bedarf dazu auch, wie schon Felix Pinner gezeigt hat, der „Schilderung dieser Persönlichkeiten“.<sup>1</sup> In drei Fallstudien soll im Folgenden versucht werden, den Einfluss persönlicher Eigenschaften, Wahrnehmungen, Erfahrungen und Werdegänge auf das unternehmerische Handeln zu verdeutlichen. Solche Fallbeispiele können nicht in dem Sinne repräsentativ sein, dass sie beliebig übertragbar wären, zumal es sich hier um ungewöhnlich erfolgreiche und prominente Unternehmer handelt. Über den Einzelfall hinaus zeigen sie aber, dass solche Erfolge an bestimmte, nicht austauschbare Personen gebunden sind.

Die Auswahl der Fallbeispiele mag auf den ersten Blick verwundern. Sie ergibt sich aus laufenden beziehungsweise abgeschlossenen Untersuchungen des Verfassers und damit aus dem Quellenzugang. Robert Bosch und Paul Reusch waren Zeitgenossen und miteinander befreundete Industrielle, während Jürgen Ponto nicht nur in einer anderen Zeit, sondern auch in einem anderen Sektor der Wirtschaft tätig war. Bosch wiederum war im Unterschied zu Reusch und Ponto Unternehmensgründer und Eigentümerunternehmer. Diese drei Unternehmer waren auch von jeweils unterschiedlichen Epochen geprägt. Paul Reusch blieb stets der Welt des Kaiserreichs verhaftet, Robert Bosch war ein Mann der Demokratie von Weimar und Jürgen Pontos Karriere verband sich mit einer Phase des Wandels in der Bundesrepublik. Im Fazit des Beitrags wird schließlich auch danach zu fragen sein, welche Gemeinsamkeiten sich bei einem Vergleich der drei Biografien zeigen.

### „Seine eigenen Wege gegangen“: Robert Bosch (1861–1942)

Kaum einem der bekannten Unternehmensgründer war eine so nachhaltige Wirkung beschieden wie Robert Bosch. Ihm ist es nicht nur gelungen, ein Unterneh-

<sup>1</sup> Felix Pinner [Peter Faßland]: Deutsche Wirtschaftsführer. Berlin 1924, Vorwort.

men aufzubauen, das zum führenden Kraftfahrzeugausrüster der Welt wurde. Seine Person und seine Prinzipien haben auch die Kultur dieses Unternehmens geprägt. Zu Lebzeiten genoss Robert Bosch eine große Popularität, die darauf beruhte, dass er im Gegensatz zu den meisten Standesgenossen als ein sozial aufgeschlossener Unternehmer galt. Auch Pinner sah in ihm deshalb „eine gloriose Ausnahmererscheinung“ und einen „Gegentypus gegen den zeit- und landläufigen Unternehmer“.<sup>2</sup> Zugleich war Bosch in dieser Zeit einer der wenigen deutschen Großindustriellen, die sich vorbehaltlos zur Demokratie bekannten und für die Völkerverständigung eintraten.

Vergegenwärtigt man sich, dass Robert Bosch als elftes von zwölf Kindern eines Gast- und Landwirtsehepaars in Albeck, einem Ort auf der Schwäbischen Alb bei Ulm, auf die Welt gekommen ist, dann scheint es auf den ersten Blick nicht so, als wäre er von seinem Elternhaus entscheidend geprägt worden. Und doch war dies der Fall. Seine Eltern, Servatius und Maria Margaretha Bosch, vermittelten ihm nicht nur Geschäftssinn, Arbeitsdisziplin und Liebe zur Landwirtschaft. Der Vater beeinflusste auch die politische und soziale Einstellung seines Sohnes und gab ihm einen ausgeprägten Sinn für Gerechtigkeit weiter. Dass Bosch „bäuerlicher Herkunft“ gewesen wäre, wie sein Biograf Heuss schreibt, ist eine Legende. Seine Eltern hatten beträchtlichen Grundbesitz und waren durchaus vermögende Mittelständler.<sup>3</sup> Der Vater, Servatius Bosch, war eine gebildete Persönlichkeit, ein Freimaurer mit festen Grundsätzen, der sich den Ideen von 1848 verbunden fühlte und den linksliberalen Demokraten der Württembergischen Volkspartei nahe stand. Von ihm wird berichtet, dass er einen seiner Meinung nach zu Unrecht eingesperrten Besenbinder eigenmächtig aus der Zelle befreit hat, was ihm eine zweimonatige Haft im Staatsgefängnis Hohenasperg eintrug.<sup>4</sup> Die technisch-industrielle Entwicklung seiner Zeit dürfte der Albecker Kronenwirt aufmerksam verfolgt haben, da er dem örtlichen Eisenbahnkomitee angehörte. Überhaupt waren in der Familie vielfältige Interessen vereint. Von Robert Boschs älteren Brüdern wurde einer Landwirt und ein anderer Architekt. Sein Bruder Karl schlug einen kaufmännischen Beruf ein und eröffnete in Köln eine Installationshandlung. Dessen ältester Sohn, Carl Bosch, wurde später Vorstandsvorsitzender der I.G. Farben und erhielt 1931 den Nobelpreis für Chemie – eine Karriere, die Robert Bosch mit Stolz darüber erfüllte, dass „aus dem Bauernlande auf der Ulmer Alb zwei Männer hervorgegangen sind, die eine Zierde des deutschen Volkes sind“.<sup>5</sup>

<sup>2</sup> Ebd., S. 206. Das Standardwerk zur Biografie Robert Boschs ist immer noch das von ihm selbst in Auftrag gegebene Werk: Theodor Heuss: Robert Bosch. Leben und Leistung. ND Stuttgart/Leipzig 2008 (erste Auflage Tübingen 1946). Vgl. auch Johannes Bähr/Paul Erker: Bosch. Geschichte eines Weltunternehmens. München 2013, v. a. S. 19–32; Hans-Erhart Lessing: Robert Bosch. Reinbek bei Hamburg 2007.

<sup>3</sup> Heuss: Bosch (wie Anm. 2), S. 23; vgl. dagegen Lessing: Bosch (wie Anm. 2), S. 14.

<sup>4</sup> Robert Bosch: Lebenserinnerungen [1921], Robert Bosch GmbH, Historische Kommunikation (RB), 1 014 006; Heuss: Bosch (wie Anm. 2), S. 23.

<sup>5</sup> Robert Bosch an Margarete Bosch, 28. 5. 1940, RB, 1 014 019.

Geprägt wurde Robert Bosch auch von seiner Heimatregion. Zeit seines Lebens verstand er sich durch und durch als Schwabe. Auch in seinem Unternehmen sprach er schwäbisch und wie sein Vater hatte er eine Abneigung gegen das „Preußische“. Bosch verkörperte geradezu die Eigenschaften, die den Schwaben gerne zugeschrieben werden: Gründlichkeit, Solidität, Sparsamkeit und Eigensinn. Zu seinem 70. Geburtstag schrieb sein Freund und Landsmann Paul Reusch: „Robert Bosch ist als aufrechter und echter Schwabe immer seine eigenen Wege gegangen.“<sup>6</sup>

Als Robert Bosch acht Jahre alt war, verkauften seine Eltern den Gasthof Krone und ihren Grundbesitz in Albeck. Die Familie zog nach Ulm, wo Servatius und Maria Margaretha Bosch dann als Rentiers lebten.<sup>7</sup> In Ulm ging Robert Bosch auf die Realschule, die ihm nicht leicht fiel. Seine Leistungen blieben hinter denen der älteren Brüder zurück. Auf das Gymnasium wechselte er nach dieser Erfahrung gar nicht erst. Auf Rat seines Vaters begann er eine Feinmechanikerlehre. Die dreijährige Lehre, die er bei einem Mechaniker und Optiker in Ulm absolvierte, wurde zu einer tiefen Enttäuschung. In seinen Lebenserinnerungen beklagte Bosch, damals „nicht einmal zum Lernen angehalten“ worden zu sein.<sup>8</sup> Diese Erfahrung prägte sich ihm so nachhaltig ein, dass er später damit sein Engagement für den Aufbau einer vorbildlichen Lehrwerkstätte in der eigenen Firma begründete.

Nach der Lehre ging Bosch im Alter von 18 Jahren auf Wanderschaft und „jobbte“ in verschiedenen Berufen und Städten. In der Firma seines Bruders Karl in Köln montierte er eine Zeit lang Installationsmaterial, anschließend arbeitete er bei einem elektrotechnischen Unternehmen in Stuttgart und in einer Bijouteriefabrik in Hanau. Nach dem Tod seines Vaters im Herbst 1880 trat er bei einem Pionierbataillon in Ulm den Militärdienst an. Am Ende der Dienstzeit entschied sich Bosch gegen die angebotene Offizierslaufbahn und setzte die berufliche Orientierungsphase fort, erst bei den Schuckert-Werken in Nürnberg, dann bei einem Mechaniker in Göppingen. Offenbar unentschlossen, ob er sich mehr der Feinmechanik oder der Elektrotechnik zuwenden sollte, schrieb er sich für ein Studium an der Technischen Hochschule Stuttgart ein. Nachdem er sich ein Semester lang mit den theoretischen Grundlagen der Elektrotechnik vertraut gemacht hatte, zog es ihn im Frühjahr 1884 weiter, dieses Mal nach Amerika.

In New York fand Bosch eine Anstellung in der Firma des deutsch-amerikanischen Unternehmers Sigmund Bergmann, doch wurde er bei der nächsten, schon bald eintretenden Wirtschaftskrise entlassen. Obwohl er rasch eine neue Anstellung in den Edison Machine Works fand, war die Arbeitslosigkeit für ihn eine prägende Erfahrung. Er schloss sich einer Arbeiterorganisation, den Knights of Labour, an und bekannte sich in einem Brief an seine spätere Gattin Anna Kayser, mit der er sich schriftlich verlobt hatte, als Sozialist. Nach einem Jahr in New York kehrte Bosch nach Europa zurück, um bei Siemens Brothers in London zu

<sup>6</sup> Zit. nach: Erich Maschke: Es entsteht ein Konzern. Paul Reusch und die GHH. Tübingen 1969, S. 35.

<sup>7</sup> Bähr/Erker: Bosch (wie Anm. 2), S. 20.

<sup>8</sup> Robert Bosch: Lebenserinnerungen [1921], RB, 1 014 006.

arbeiten. Ende 1885 kam er wieder nach Deutschland und fand eine Anstellung bei einer Firma in Magdeburg.

Seit dem Abschluss der Lehre waren inzwischen sieben Jahre vergangen. Bosch war nun entschlossen, eine eigene Firma aufzubauen und eine Familie zu gründen. Er entschied sich, nach Stuttgart zu ziehen, da seine Verlobte Anna Kayser im benachbarten Obertürkheim wohnte und er wohl auch damit rechnete, dort genügend Aufträge zu bekommen. Keine entscheidende Rolle spielte dagegen die Bedeutung Stuttgarts als Industriestandort, die noch nicht so groß war, und die Kraftfahrzeugtechnik konnte er noch gar nicht im Blick haben, weil sie damals erst entstand.

Am 15. November 1886 gründete Bosch in Stuttgart eine Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik mit zunächst zwei Mitarbeitern, einem Mechaniker und einem Laufburschen. Als Startkapital brachte er das von seinem Vater ererbte Vermögen in Höhe von 10 000 Mark ein. Eine besondere Geschäftsidee hatte Bosch nicht. Er war bereit, wie sein Biograf Theodor Heuss schreibt, „jeden Auftrag, dessen man habhaft werden konnte, zu übernehmen“.<sup>9</sup> Der Firmengründer reparierte Schreibmaschinen, baute Gasanzünder, richtete Telefonanlagen ein und verlegte Leitungen für Klingeln. Doch sollte es noch einige Zeit dauern, bis auch in Stuttgart der Elektrizitätsboom begann, da hier noch kein Elektrizitätswerk bestand. Bosch erwirtschaftete in den ersten fünf Jahren als Unternehmer Verluste, die das Kapital seiner Firma aufzeherten. Nur durch Darlehen der Verwandtschaft, vor allem seiner Mutter, blieb er vor der Insolvenz bewahrt.<sup>10</sup> So hielt er diese Durststrecke durch, bis die Inbetriebnahme eines Elektrizitätswerks dann die Existenz seiner Firma sicherte.

Durch den Auftrag einer kleinen Maschinenfabrik hatte Bosch begonnen, sich mit elektrischen Zündungen an Benzinmotoren zu beschäftigen. Sein Mechaniker Arnold Zähringer entwickelte einen neuen Magnetzündler, den Bosch 1897 patentieren ließ. Da sich der deutsch-britische Unternehmer Frederick Simms für diese Neuerung interessierte, übertrug ihm Bosch ein Jahr später die Vertretung für Großbritannien. Es folgten Vertretungen in Frankreich und Österreich. Einen weiteren steilen Aufstieg erfuhr das Unternehmen durch die Erfindung des Hochspannungsmagnetzünders, die Boschs Mitarbeiter Gottlob Honold 1902 gelang. Kraftfahrzeugmotoren konnten mit einem derartigen Zünder höhere Drehzahlen erreichen und wurden zugleich sicherer. Bosch war kein Erfinderunternehmer, er hat auch den Hochspannungsmagnetzündler nicht selbst erfunden, aber er verstand es, fähige Mitarbeiter an sich zu binden, hatte ein sicheres Gespür für die technischen Zusammenhänge und vermochte es, die Patente seiner Firma im In- und Ausland gewinnbringend zu vermarkten.

Die Bosch-Zündungen genossen schon bald in vielen Ländern einen legendären Ruf, auch in den USA, wo das Unternehmen seit 1906 vertreten war und hohe

<sup>9</sup> Heuss: Bosch (wie Anm. 2), S. 90.

<sup>10</sup> Otto Fischer: Geschichte der Firma Bosch 1886–1901 aus ihren Geschäftsbüchern, RB, 1 003 062.

Umsatzsteigerungen erzielte. Die starke Nachfrage aus den USA, aber auch aus Frankreich und aus Großbritannien, führte zu einem sprunghaften Wachstum der Firma Bosch, die sich innerhalb eines Jahrzehnts von einem handwerksähnlichen Betrieb zu einem Großunternehmen entwickelte. 1912 wurde ein modernes Werk in Springfield/Massachusetts eröffnet. Über Handelsvertreter war das Unternehmen nun in zahlreichen Ländern am Markt, auch in Australien, China und Japan. 1913 erzielte die Firma Bosch 88,7 % ihres Umsatzes im Ausland.<sup>11</sup>

Entsprechend hart wurde das Unternehmen vom Ausbruch des Ersten Weltkriegs getroffen. Durch die Hereinnahme von Rüstungsaufträgen konnte zwar die Produktion weitergeführt werden, doch eröffneten sich dadurch keine längerfristigen Perspektiven. Nach dem Krieg baute Bosch die Produktionspalette aus. Das Unternehmen stellte nun auch Scheibenwischer, Hupen und andere Kfz-Ausrüstungen her. Relativ rasch gelang es, auf den Weltmarkt zurückzukehren. In den USA und in Frankreich wurden neue Tochtergesellschaften gegründet.

In einer breiteren Öffentlichkeit wurde Robert Bosch dadurch bekannt, dass er 1906 als einer der ersten deutschen Industriellen in seiner Firma den Achtstundentag einführte – eine zentrale Forderung der damals erstarkenden Arbeiterbewegung. Bei seinen Standesgenossen in Stuttgart handelte er sich damit den Spitznamen „der rote Bosch“ ein. In diesen Kreisen war Bosch vielen auch deshalb suspekt, weil er mit dem sozialistischen Theoretiker Karl Kautsky eine Zeit lang im selben Haus wohnte und zwischen beiden Familien freundschaftliche Beziehungen bestanden. In der Arbeiterschaft und bei den Sozialreformern genoss „der rote Bosch“ als sozial eingestellter Unternehmer, der höhere Löhne zahlte als die Konkurrenz, großes Ansehen. Tatsächlich verband Bosch mit den Lohnregelungen in seiner Firma ein nüchternes unternehmerisches Kalkül, das er auf die Formel brachte: „Ich zahle nicht gute Löhne, weil ich reich bin, sondern ich bin reich, weil ich gute Löhne zahle.“<sup>12</sup> Bosch war wegen der starken Expansion seines Unternehmens und seiner hohen Qualitätsansprüche mehr als andere Industrielle auf Fachkräfte angewiesen. Hohe Löhne erleichterten es ihm, geeignete Arbeiter zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Ähnlich verhielt es sich mit der Einführung des Achtstundentags. Bosch hielt diese Regelung für effizienter, weil er so im Zweischichtsystem produzieren konnte.<sup>13</sup> Gleichwohl gehörte Bosch damals zu den wenigen Unternehmern, die Sympathien für die SPD hatten und sozialdemokratisch wählten.<sup>14</sup> Dass sein Verständnis für die Arbeiterbewegung aber auch Grenzen hatte, mussten die Gewerkschaften anlässlich eines wilden Streiks im Jahr 1913 erkennen, auf den „der rote Bosch“ mit einer Aussperrung reagierte.<sup>15</sup>

<sup>11</sup> Bähr/Erker: Bosch (wie Anm. 2), S. 58ff., S. 73f.

<sup>12</sup> Zit. nach: Heuss: Bosch (wie Anm. 2), S. 403.

<sup>13</sup> Bähr/Erker: Bosch (wie Anm. 2), S. 65f.

<sup>14</sup> Heuss: Bosch (wie Anm. 2), S. 286.

<sup>15</sup> Marlis Prinzing: Der Streik bei Bosch im Jahre 1913. Ein Beitrag zur Geschichte von Rationalisierung und Arbeiterbewegung (= ZUG, Beiheft 61). Stuttgart 1989.

Unstrittig war Boschs Ruf, ein Unternehmer zu sein, der sich um das Wohl seiner Mitarbeiter kümmerte. Im Unterschied zu manchen anderen Pionieren der betrieblichen Sozialpolitik vertrat er den Grundsatz, das Unternehmen solle für seine Beschäftigten sorgen, sie aber ihre Angelegenheiten selbst entscheiden lassen. So lehnte Bosch den Bau von Werksiedlungen als Eingriff in die private Freizügigkeit ab. Lieber zahlte er hohe Löhne. Diese fürsorgliche, aber nicht bevormundende Einstellung beeindruckte die Mitarbeiter. Für sie war er „Vater Bosch“. Diese Bezeichnung war im Unternehmen bis weit über seinen Tod hinaus gebräuchlich. Tatsächlich hatte Bosch eine natürliche, nicht an bestimmte Positionen gebundene Autorität. Er stellte hohe Ansprüche an die Belegschaft, belohnte großzügig, konnte aber auch hart durchgreifen, und wenn ihm etwas missfiel, hatte seine Umgebung unter jähzornigen Ausbrüchen zu leiden. Bosch sah sich in einer Art „Identität“ mit seinem Unternehmen, das sich ganz nach seinen Vorstellungen entwickeln sollte und dessen Leitungsstruktur auch dann noch ganz auf ihn zugeschnitten blieb, als aus der Werkstatt ein Weltmarktführer geworden war. Das Management, das sich seit der Jahrhundertwende nach und nach herausbildete, bestand durchweg aus Mitarbeitern, die sein besonderes Vertrauen genossen und zum Teil mit ihm verwandt waren, wie der langjährige kaufmännische Leiter Hugo Borst.

Die Familie war für Bosch Gegenstand größter Hoffnungen und auch größten Leids. Mit seiner Frau Anna, die er ein Jahr nach Gründung des Unternehmens geheiratet hatte, bekam er drei Kinder: Margarete (geb. 1888), Paula (geb. 1889) und Robert (geb. 1891). Der äußere Rahmen des Familienlebens veränderte sich mit dem Aufstieg des Unternehmens. Bis 1902 lebten die Boschs in Wohnungen, dann zogen sie in eine kleine Villa um und 1910 ließ Robert Bosch, nunmehr vermögend geworden, eine repräsentative Villa in der Heidehofstraße im Stuttgarter Osten bauen. Schon bald darauf wurde das Familienleben von der schweren Krankheit des Sohnes überschattet. Robert Bosch junior, den sein Vater als Firmenerbe vorgesehen hatte, erkrankte an multipler Sklerose und wurde zum Pflegefall. Er starb 1921 im Alter von dreißig Jahren. Inzwischen hatten sich die Eltern entfremdet. Die Ehe wurde sechs Jahre nach dem Tod des Sohnes geschieden. Die Töchter waren schon frühzeitig zu ihrem Vater auf Distanz gegangen. Die jüngere von ihnen, Paula Bosch, ging eine Beziehung mit dem verheirateten Maler Friedrich Zundel ein, die dazu führte, dass sich dieser von seiner Frau, der Sozialistin und späteren KPD-Abgeordneten Clara Zetkin, trennte, doch erst nach fünfzehn Jahren konnte das Paar heiraten.

Die schwere Erkrankung seines Sohns hatte Bosch gezwungen, eine andere Nachfolgeregelung zu finden. Eine Zeit lang sah er in Gustav Klein, einem umtriebigen und höchst erfolgreichen Mitarbeiter, den geeigneten Nachfolger. Nachdem Klein 1917 bei einem Flugzeugabsturz ums Leben gekommen war, wandelte Bosch das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft um, an der er seine leitenden Angestellten beteiligte. Nach und nach geriet der Unternehmensgründer in eine persönliche Krise. Neben der Krankheit des Sohnes, dem sich abzeichnenden Scheitern der Ehe und dem Tod Kleins trug auch die bedrückende Erfahrung des

Kriegs dazu bei. Bosch entschloss sich, seine Kriegsgewinne für eine Stiftung zu spenden, die dem Ausbau der Neckarschiffahrt diene. 1921 gründete er die Vermögensverwaltung Bosch, die später einmal seine Anteile an der Firma übernehmen sollte.

Als das Unternehmen Mitte der 1920er Jahre in eine schwere Krise geriet, ergriff sein Gründer wieder die Initiative. Die Firma litt unter der Schwäche des deutschen Automobilmarkts und dem Vordringen preisgünstiger US-Produkte, lief aber auch Gefahr, den Anschluss an die technische Entwicklung zu verlieren. Bosch entließ drei Vorstandsmitglieder und vorübergehend auch einen großen Teil der Belegschaft. Ein neuer Vorstand um Hans Walz, den langjährigen Privatsekretär Robert Boschs, der dessen besonderes Vertrauen genoss, brachte das Unternehmen mit einer stärkeren Kostenorientierung und durch Rationalisierungsmaßnahmen wieder in die schwarzen Zahlen. Um die Abhängigkeit vom Fahrzeugmarkt zu verringern, wurde die Produktpalette erweitert. Die Robert Bosch AG stellte nun auch Hausgeräte und Elektrowerkzeuge her. In der Weltwirtschaftskrise wurde die Diversifizierung mit der Übernahme des Rundfunkgeräteherstellers Ideal-Werke (später Blaupunkt) und der Gasgerätefertigung von Junkers vorangetrieben. Aus dem Unternehmen wurde nun ein Konzern.

Auch privat erlebte Robert Bosch einen Neubeginn. Nach der Scheidung ging er 1927 eine zweite Ehe mit der Sängerin und Förstertochter Margarete Wörz ein, die er kennengelernt hatte, als sie sich bei ihm um ein Stipendium bewarb. Bosch bekam im folgenden Jahr einen Sohn, der gleichfalls den Namen Robert erhielt. Einige Jahre wurden die Tochter Eva und der Enkel Georg Zundel geboren. Dieses späte, unverhoffte Glück eröffnete erneut die Perspektive, dass die Firma nach dem Tod ihres Gründers als Familienunternehmen weitergeführt werden könnte. Seine Töchter aus erster Ehe kamen dafür aus Boschs Sicht nicht in Betracht. Nachdem nun wieder ein männlicher Erbe vorhanden war, wurden die Nachfolgeregelungen überdacht, zumal Bosch mit der Beteiligung leitender Mitarbeiter am Kapital der Aktiengesellschaft keine guten Erfahrungen gemacht hatte. Vor diesem Hintergrund wurde die Robert Bosch AG 1937 in eine GmbH umgewandelt.

Bosch war – wie schon sein Vater – sehr belesen. Der Geschichte galt sein Interesse ebenso wie den Naturwissenschaften. Abstand vom Geschäftsbetrieb suchte er aber vor allem, indem er seinen beiden großen Leidenschaften nachging, der Landwirtschaft und der Jagd. Schon 1912 hatte er bei Mooseurach in Oberbayern Anteile an einer Moorverwertungsgesellschaft erworben. Auf diesem Gelände errichtete er später den Boschhof – eine nach industriellen Maßstäben angelegte Großlandwirtschaft mit rund dreihundert Beschäftigten. Seine Begeisterung für die Landwirtschaft wurde nur noch von seiner Passion als Jäger übertroffen. Bosch besaß gleich mehrere Jagden, die „Bosch-Jagd“ bei Pfronten im Allgäu, ein Revier auf der Schwäbischen Alb bei Urach und ein weiteres in Tirol. Er beschäftigte sich mit allen Details des Jagens und stellte auch als Jäger höchste Ansprüche an sich selbst wie an andere. Einige seiner engsten Freunde waren Jagdfreunde. Dazu zählten der Oberforstrat Georg Escherich, ein bayerischer Monarchist, der

Anfang der 1920er Jahre als Kommandant der bayerischen Einwohnerwehren (Organisation Escherich) eine fragwürdige Rolle gespielt hatte, aber auch die Industriellen Hermann Bücher (AEG) und Paul Reusch (Gutehoffnungshütte). Offenbar begründeten gemeinsame Jagderlebnisse für Bosch eine persönliche Nähe, wie er sie in gesellschaftlicher Umgebung nicht finden konnte. Selbst Menschen, die ihn gut kannten, gewannen den Eindruck, dass der erfolgreiche und populäre Unternehmer „im tiefsten Grunde einsam und unglücklich war“.<sup>16</sup>

Anders als sein Freund Paul Reusch war Robert Bosch kein „Verbandsmensch“. Auch die üblichen Veranstaltungen und Treffpunkte der Prominenz aus Wirtschaft, Politik und Kultur – Bälle, Clubs, Vernissagen und exklusive Urlaubsdomizile – zogen ihn nicht an. Die Familie Bosch verbrachte die Ferien auf dem Boschhof und mit Wanderungen auf der Schwäbischen Alb oder in den Alpen, später auch einige Male mit Badeurlaube in Rimini. Bosch verstand es, seinen eigenen Stil zu pflegen und diesem treu zu bleiben, zum Beispiel indem er sich zur Lebensreformbewegung bekannte, als Anhänger der Homöopathie hervortrat, Wollkleidung und Vollbart trug.<sup>17</sup> Wie eine britische Fachzeitschrift einmal schrieb, war er „trotz all seines Reichtums eher nach Art eines Hyde-Park-Sozialisten und Wanderpredigers gekleidet als nach Art eines Millionärs“.<sup>18</sup> Während Bosch Geldverschwendung hasste und anprangerte, war er ein ausgesprochen großzügiger Förderer von Projekten, die ihm sinnvoll erschienen. Dies belegen seine zahlreichen Großspenden für Hochschulen, Bildungsvereine und karitative Einrichtungen.<sup>19</sup> Eine der großen Kliniken Stuttgarts, das Robert-Bosch-Krankenhaus, wurde von ihm anlässlich des 50-jährigen Firmenjubiläums im Jahr 1936 in Form einer Stiftung als homöopathisches Krankenhaus gegründet.

Während der Weimarer Republik bezog Bosch häufig zu politischen Fragen Stellung. Er stand nun der Deutschen Demokratischen Partei (DDP) nahe, hatte aber auch nach wie vor Sympathien für die Sozialdemokraten. Mit Aufrufen in der Presse unterstützte er bei den Reichspräsidentenwahlen 1925 den Zentrumspolitiker Marx gegen Hindenburg und 1932 Hindenburg gegen Hitler. Gegenüber dem zunehmenden Rechtsextremismus setzte Bosch auf internationale Verständigung. Er schloss sich der Paneuropa-Bewegung Coudenhove-Kalergis an und engagierte sich für einen Ausgleich zwischen Frankreich und Deutschland, der ihm ein besonderes Anliegen war. In einer Ende 1932 in mehreren Zeitungen veröffentlichten Neujahrsbetrachtung glaubte er, eine „neue Morgenröte“ zu er-

<sup>16</sup> Theodor Bäuerle: Robert Bosch. Persönliche Erinnerungen, RB, 1 014 001.

<sup>17</sup> Margarete Fischer-Bosch: Jugenderinnerungen an meinen Vater Robert Bosch. Stuttgart 1953, S. 20ff.

<sup>18</sup> Zit. nach: Hans-Erhard Lessing: Robert Bosch: Aufsteiger, Netzwerker und sozialer Unternehmer, online zugänglich unter: <http://www.ingenieur.de/Themen/Automobil/Robert-Bosch-Aufsteiger-Netzwerker-sozialer-Unternehmer> (letzter Zugriff am 3. 12. 2013).

<sup>19</sup> Claus-Michael Allmendinger: Struktur, Aufgabe und Bedeutung der Stiftungen von Robert Bosch und seiner Firma. Ein Beitrag zur Geschichte des Stiftungswesens in Württemberg von 1900 bis 1964. Stuttgart 1977. Eine Liste der mehr als dreißig Stiftungen und Großspenden Boschs findet sich in: Lessing: Bosch (wie Anm. 2), S. 138.



kennen, „die Morgenröte einer besseren Zukunft eines geeinten und befriedeten Europa“.<sup>20</sup>

Dass er sich damit gründlich geirrt hatte, wollte Bosch lange nicht wahrhaben, auch nicht nach einem enttäuschend verlaufenen Gespräch mit Hitler, den er von den Vorteilen einer deutsch-französischen Verständigung überzeugen wollte. Der Nationalsozialismus war so ziemlich das Gegenteil von allem, wofür der Demokrat und Europäer Robert Bosch eintrat. Ebenso wie sein Vertrauter Hans Walz, der das Unternehmen in der NS-Zeit leitete, gehörte er dem Verein zur Abwehr des Antisemitismus bis zu dessen Auflösung an. Von den Direktoren der Robert Bosch AG war kein einziger vor 1933 in die NSDAP eingetreten. Nach der Machtübernahme der Nationalsozialisten in Württemberg wurde das Unternehmen deshalb durch den Stuttgarter Gauleiter und Reichsstatthalter Wilhelm Murr massiv bedrängt. Zeitweise rechnete Bosch sogar damit, „daß es einem meiner Freunde gelingt, mich in ein Konzentrationslager zu bringen, wenn auch nur für kurze Zeit“.<sup>21</sup>

Die Unternehmensleitung beugte sich dem Druck, indem mehrere Direktoren, darunter auch Walz, die NSDAP-Mitgliedschaft beantragten. Zwei Jahre später trat Walz auch in die SS ein. Innerhalb der Firma folgte man weiterhin dem „Bosch-Geist“ und nicht den Vorgaben der Partei, was immer wieder zu heftigen Konflikten führte, auch anlässlich des 50-jährigen Firmenjubiläums im Herbst 1936. Etwa ab diesem Zeitpunkt waren Bosch und sein Umfeld davon überzeugt, dass Hitlers Politik zum Krieg führen würde. Carl Goerdeler erhielt nun bei der Robert Bosch GmbH einen Vertrag als Berater, um unter dem Deckmantel einer geschäftlichen Tätigkeit im Ausland vor Hitler zu warnen. Walz und andere Vertraute Boschs unterstützten mit geheimen Zahlungen verfolgte Juden. Gleichzeitig beteiligte sich der Bosch-Konzern jedoch an der Aufrüstung. Es entstanden neue Werke für den Bedarf der Luftwaffe und des Heeres. Bei einigen Fertigungen hatte die Bosch-Gruppe hier eine führende, zum Teil dominante Marktposition.<sup>22</sup>

Robert Bosch war darüber verbittert, dass sich niemand Hitler entgegenstellte. Seine Appelle an die Generalität und an das westliche Ausland fanden kein Gehör. Gegenüber seinen Vertrauten machte er keinen Hehl daraus, was er inzwischen von Hitler hielt: „Meine Herrê, der Kerle isch e Verbrecher.“<sup>23</sup> In enger Verbin-

<sup>20</sup> Zit. nach: Joachim Scholtyseck: Robert Bosch, die deutsch-französische Verständigung und das Ende der Weimarer Republik. In: Rolf Becker/ders.: Robert Bosch und die deutsch-französische Verständigung. Politisches Denken und Handeln im Spiegel der Briefwechsel. Stuttgart o. J., S. 44–116, hier: S. 70.

<sup>21</sup> Bosch an Rümelin, 12. 4. 1933, zit. nach: Joachim Scholtyseck: Robert Bosch und der liberale Widerstand gegen Hitler 1933–1945. München 1999, S. 120.

<sup>22</sup> Vgl. Bähr/Erker: Bosch (wie Anm. 2), S. 187 ff., S. 193 ff.

<sup>23</sup> Zit. nach: Felix Olpp: Unser unvergesslicher Herr Bosch, S. 12, RB, 1 014 003. Eva Madelung, Boschs jüngste Tochter, erinnert sich, wie ihr Vater sagte: „Ja, warum bringt denn den Kerle niemand um?“ Zit. nach: Susanne Preuss: Warum bringt denn den Kerle niemand um? In: FAZ.NET, 16. 8. 2011, online zugänglich unter: <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/medien/2.1756/heute-im-fernsehen-robert-bosch-warum-bringt-denn-den-kerle-niemand-um-11106831.html> (letzter Zugriff am 3. 12. 2013).

dung mit dem Kreis um Bosch wurde Goerdeler zum Kopf des zivilen Widerstands gegen Hitler.<sup>24</sup>

Seit Anfang der 1930er Jahre hatte sich Bosch aus dem operativen Geschäft zurückgezogen, doch blieb er bis zu seinem Lebensende Vorsitzender der Geschäftsführung, und bis zuletzt sah er sich in der Verantwortung für sein Unternehmen. Noch wenige Tage vor seinem Tod hat er in seinem Büro gearbeitet. Am 12. März 1942 starb Robert Bosch im Alter von achtzig Jahren an einer Mittelohrvereiterung. Die Geschäftsführung und die Familie konnten nicht verhindern, dass die Nationalsozialisten das Begräbnis des populären Unternehmers zu einem propagandistisch inszenierten Staatsakt missbrauchten.

Sein Erbe hatte Bosch mit einem Testament geregelt, das detaillierte Vorgaben für die Verfassung und Führung seines Unternehmens enthielt. Die Geschäftsanteile gingen an eine aus den Kindern und dem Enkel bestehende Erbengemeinschaft über, wurden aber von einem Testamentsvollstreckerghremium verwaltet, das für die Dauer von dreißig Jahren eingesetzt worden war und sich dabei an von Bosch verfasste Richtlinien zu halten hatte. 1964 erklärten sich die Erben Boschs bereit, die meisten ihrer Geschäftsanteile an die Vermögensverwaltung Bosch GmbH zu verkaufen, die fünf Jahre später in Robert Bosch Stiftung GmbH umbenannt wurde.<sup>25</sup> Die Stimmrechte gingen getrennt davon an die neu gegründete Robert Bosch Industriebeteiligung GmbH (heute Robert Bosch Industrietreuhand KG) über. Seitdem hat die Robert Bosch GmbH faktisch zwei Holdinggesellschaften, von denen eine die Dividenden erhält, während die andere das Leitungsorgan der Unternehmensgruppe ist. Die Robert Bosch Stiftung gehört zu den großen unternehmensverbundenen Stiftungen Deutschlands. Im Sinne des Firmengründers ist sie der Förderung von gemeinnützigen Projekten auf den Gebieten Völkerverständigung, Bildung, Gesundheit, Gesellschaft, Kultur und Wissenschaft verpflichtet.

Robert Bosch war der Gründer und die stets unbestrittene Führungsfigur eines Unternehmens, das sich unter seiner Leitung innerhalb weniger Jahrzehnte von einem Kleinbetrieb zu einem der führenden Kraftfahrzeugausrüster der Welt entwickelte. Er war aber auch ein Unternehmer, der die Mitarbeiter in seinen Bann zog, indem er Inspirationen und Werte vermittelte. Begriffe wie Vertrauen, Qualität, Kundenorientierung und internationale Verständigung waren für Bosch keine Worthülsen, sondern Werte, für die er stand und die er in der Kultur seines Unternehmens verankerte. Über seine geschäftlichen Grundsätze schrieb er 1919: „Immer habe ich nach dem Grundsatz gehandelt, lieber Geld verlieren als Vertrauen. Die Unantastbarkeit meiner Versprechungen, der Glauben an den Wert meiner Ware und de[r] an mein Wort standen mir stets höher als ein vorübergehender Gewinn.“<sup>26</sup> Boschs Ausstrahlungskraft beruhte vor allem darauf, dass er seine Prinzipien und seinen Stil glaubwürdig verkörperte. Seine Grundsätze sind von

<sup>24</sup> Scholtyssek: Bosch (wie Anm. 21), S. 195ff.

<sup>25</sup> Bähr/Erker: Bosch (wie Anm. 2), S. 276ff.

<sup>26</sup> „Lieber Geld verlieren als Vertrauen“. In: Der Bosch-Zünder 1 (1919) 2, S. 21.

geradezu zeitloser Aktualität und dienen der Robert Bosch GmbH heute als Wertorientierung. Für Bosch waren damit freilich auch feste Vorstellungen von der Gestaltung seines Lebenswerks verbunden. Dass sich das Unternehmen einmal anders entwickeln könnte, war ihm ein unerträglicher Gedanke.

### „Keine Kompromissnatur“: Paul Reusch (1868–1956)

Anders als Robert Bosch ist Paul Reusch, der in den 1920er und 1930er Jahren einer der bekanntesten, aber auch umstrittensten deutschen Industriellen war, heute weitgehend in Vergessenheit geraten. Dies dürfte nicht nur dadurch zu erklären sein, dass das Unternehmen, das sich mit seinem Namen verbindet, die Gutehoffnungshütte, 1986 in der MAN aufgegangen ist. Bis vor kurzem lag auch noch keine Biografie über Paul Reusch vor und außer einer umfangreichen Korrespondenz sind von ihm nur wenige Selbstzeugnisse überliefert. Erst in den letzten Jahren wurde er als einer der einflussreichsten deutschen Großindustriellen in der Zeit zwischen den Weltkriegen wiederentdeckt. Mittlerweile sind zwei umfangreiche Biografien erschienen, die sich mit diesem Unternehmer aus verschiedenen Perspektiven und mit unterschiedlichen Bewertungen auseinandersetzen.<sup>27</sup>

Paul Reusch wurde am 9. Februar 1868 in Königsbronn bei Heidenheim an der Brenz geboren, einer beschaulichen Gemeinde, in der sich damals ein Hüttenwerk des württembergischen Staats befand. Sein Vater, Hermann Karl Reusch, war fünfzehn Jahre lang Verwalter dieses Hüttenwerks.<sup>28</sup> Die Mutter, Marie Reusch, geb. Recke, war die Tochter eines Juristen, der aus einer angesehenen württembergischen Beamtenfamilie stammte und sich zunächst als Universitätsamtman, dann als Justizrat und Hofkammerdirektor einen Namen gemacht hatte. Paul Reusch stammte also aus ausgesprochen staatsnahen Verhältnissen, doch war sein Vater nicht nur Beamter, sondern in erster Linie ein erfolgreicher Werksleiter. Hermann Karl Reusch gelang es, das älteste Hüttenwerk Württembergs grundlegend zu modernisieren. Als erstes Hüttenwerk des Landes erhielt der Betrieb in Königsbronn unter seiner Leitung Maschinen aus den USA. Durch eine rechtzeitige Spezialisierung auf Hartgusswalzen konnte sich das Werk trotz der Standort-

<sup>27</sup> Christian Marx: Paul Reusch und die Gutehoffnungshütte. Leitung eines deutschen Großunternehmens. Göttingen 2013; Peter Langer: Macht und Verantwortung. Der Ruhrbaron Paul Reusch. Essen 2012. Während Marx das unternehmerische Handeln Reuschs analysiert, geht es Langer um die politische Rolle dieses Industriellen. Aus der neueren Literatur vgl. ferner Johannes Bähr: Paul Reusch und Friedrich Flick. Zum persönlichen Faktor im unternehmerischen Handeln der NS-Zeit. In: Hartmut Berghoff/Jürgen Kocka/Dieter Ziegler (Hg.): Wirtschaft im Zeitalter der Extreme. Beiträge zur Unternehmensgeschichte Österreichs und Deutschlands. Im Gedenken an Gerald D. Feldman. München 2010, S. 275–297. Aus der älteren Literatur vgl. Edgar Salin: Paul Reusch. In: ders.: Lynkeus. Gestalten und Probleme aus Wirtschaft und Politik. Tübingen 1963, S. 51–57; Maschke: Konzern (wie Anm. 6).

<sup>28</sup> Gottfried Plümpe: Die württembergische Eisenindustrie im 19. Jahrhundert (= ZUG, Beiheft 26). Wiesbaden 1982, S. 72, S. 259ff., S. 382.

nachteile gegen die übermächtige Konkurrenz der Konzerne an Rhein, Ruhr und Saar behaupten. Sein unternehmerisches Talent führte Hermann Karl Reusch vorübergehend auch in die Leitung privater Montanunternehmen, doch kehrte er schließlich wieder in den württembergischen Staatsdienst zurück, nun als Oberbergat.

Über die Kindheit Paul Reuschs ist wenig bekannt. Doch lässt sich schon aus seinem Werdegang erschließen, wie sehr er durch sein Elternhaus geprägt worden ist. Das Interesse für die Hüttenindustrie wurde ihm praktisch in die Wiege gelegt. Geprägt wurde auch er von seiner Heimatregion. Reusch hat sich stets als Schwabe verstanden und sich – ähnlich wie Bosch – durch Charakterzüge ausgezeichnet, die den Schwaben häufig zugeschrieben werden, besonders durch eine Prinzipientreue, auf der er bis zum Starrsinn beharren konnte. Zeitgenossen beschrieben ihn als „zähe, kantig, aber zuverlässig und persönlich anspruchslos“ und als „keine Kompromißnatur“.<sup>29</sup>

Reusch ging zunächst in Aalen zur Schule, später in Stuttgart, wo er das Realgymnasium absolvierte. Anschließend studierte er, wie schon sein Vater, an der Technischen Hochschule Stuttgart Hüttenwesen. Noch vor dem Abschluss verließ er die Hochschule, um 1899 als Assistent bei den Jenbacher Berg- und Hüttenwerken anzufangen, die damals von seinem Vater geleitet wurden. Doch während der Vater später zum königlich württembergischen Oberbergamt zurückkehrte, blieb Paul Reusch in der Privatwirtschaft. Er wechselte 1891 zur Firma Ganz & Co. in Budapest, einer renommierten Eisengießerei und Maschinenfabrik. Vier Jahre später übernahm er erstmals eine leitende Position als Oberingenieur bei der Witkowitz Bergbau- und Eisenhüttengesellschaft in Mährisch-Ostrau.<sup>30</sup> Die Witkowitz Eisenwerke, die mehrheitlich der Familie Rothschild gehörten, waren eines der größten Montanunternehmen Ostmitteleuropas. Über seine Tätigkeit dort ist nichts bekannt, doch muss er sich so bewährt haben, dass man nun auch im Ruhrgebiet auf ihn aufmerksam wurde. Angeblich war es Friedrich Alfred Krupp, der ihn 1901 dorthin holte, und zwar in die Direktion des Bergwerksvereins Friedrich-Wilhelms-Hütte AG in Mülheim an der Ruhr.<sup>31</sup> War Reusch bis dahin eher am Rand der europäischen Montanindustrie tätig gewesen, in Tirol und Mähren, so rückte er jetzt in deren Zentrum auf.

Reuschs weiterer beruflicher Werdegang ist rasch beschrieben. 1905 wurde er in den Vorstand der Gutehoffnungshütte in Oberhausen berufen, eines der größten Unternehmen der Ruhrindustrie, das der weitverzweigten Familie Haniel gehörte. Dort fand er eine Konstellation vor, die es ihm ermöglichte, innerhalb weniger Jahre in die Führungszirkel der rheinisch-westfälischen Schwerindustrie aufzusteigen. Die Haniels hatten wegen unterschiedlicher Interessen in ihrem Familienverband beschlossen, sich aus der Geschäftsführung zurückzuziehen. Dadurch erlangte das Management bei der Gutehoffnungshütte mehr Macht als etwa bei

<sup>29</sup> Zit. nach: Maschke: Konzern (wie Anm. 6), S. 35.

<sup>30</sup> Marx: Reusch (wie Anm. 27), S. 46ff.

<sup>31</sup> Salin: Reusch (wie Anm. 27), S. 51.

Krupp oder Thyssen, bei denen die Eigentümer weiterhin die Geschäftspolitik bestimmten. Reusch erwies sich als der tatkräftige Vorstand, der diese, für viele andere Direktoren noch ungewohnte, Rolle auszufüllen verstand und dafür von den Eigentümern freie Hand bekam. 1909, im Alter von 41 Jahren, wurde er Vorstandsvorsitzender der Gutehoffnungshütte. In dieser Position blieb er 33 Jahre lang, bis 1942. Mitunter wurde Reusch als der „erste große Manager“ Deutschlands bezeichnet.<sup>32</sup> Zumindest für die rheinisch-westfälische Schwerindustrie dürfte dies gelten und so unterschied sich Reusch, wie Salin schreibt, gleich in mehrerlei Hinsicht von den typischen „Kohlebaronen“ des Ruhrgebiets: „Es war nicht nur die angeborene Unabhängigkeit seiner Natur, sondern auch die Unabhängigkeit der Stellung, welche er, ein ‚homo novus‘ in jedem Betracht, ein Schwabe inmitten der Ruhr-Barone, ein Generaldirektor inmitten lauter Eigentümer-Unternehmer einnahm.“<sup>33</sup>

Von Anfang an war Reusch entschlossen, die Gutehoffnungshütte auf ein neues Fundament zu stellen, um das Unternehmen für die zukünftigen Herausforderungen besser zu wappnen. Er hatte dafür ein klares Konzept, das er Schritt für Schritt umsetzte. Nach einer Modernisierung der Betriebsanlagen und dem Erwerb neuer Erzfelder konzentrierte er sich darauf, die Gutehoffnungshütte durch die Übernahme von Unternehmen der weiterverarbeitenden Industrie zu einem vertikalen Konzern auszubauen. Davon erwartete sich Reusch nicht nur eine Sicherung des Absatzes an Eisen und Stahl. Er konnte auf diese Weise auch die Produktion der Hüttenwerke im Rahmen der bestehenden Kartellregelungen erhöhen, da der Bedarf der weiterverarbeitenden Tochtergesellschaften als Selbstverbrauch galt und nicht auf die Kartellquote der Gutehoffnungshütte angerechnet wurde.<sup>34</sup> Mit dem Erwerb des Drahtwerks Boecker & Comp. in Gelsenkirchen und der Altenhundemer Walz- und Hammerwerk GmbH leitete Reusch diese Form der Konzernbildung schon vor dem Ersten Weltkrieg ein.

In großem Stil konnte er sein Konzept ab 1918 umsetzen, weil sich nun auch Möglichkeiten zum Einstieg in Großunternehmen der weiterverarbeitenden Industrie eröffneten. Im Juni 1918 erwarb die Gutehoffnungshütte eine Mehrheitsbeteiligung an der Deutschen Werft in Hamburg. In den folgenden Jahren zielte Reuschs Expansion hauptsächlich auf die süddeutsche Metallindustrie, die durch die Nachkriegsgrenzen wichtige Bezugsquellen verloren hatte und stärker denn je auf die Ruhrindustrie angewiesen war. Mit der Übernahme des Eisenwerks Nürnberg (1919) und der Maschinenfabrik Esslingen (1920) fasste die Gutehoffnungshütte als erster Ruhrkonzern südlich des Mains Fuß. In einer wahren Übernahmeschlacht erwarb Reusch 1921 eine Beteiligung an der MAN, dem damals größten Unternehmen Bayerns. Innerhalb weniger Jahre gelang es ihm, die Gute-

<sup>32</sup> Ebd., S. 52.

<sup>33</sup> Ebd.

<sup>34</sup> Marx: Reusch (wie Anm. 27), S. 67ff.; Ralf Banken: Die Gutehoffnungshütte: Vom Eisenwerk zum Konzern (1758–1920). In: Johannes Bähr/Ralf Banken/Thomas Flemming: Die MAN. Eine deutsche Industriegeschichte. München 2008, S. 13–129, hier: S. 117ff.

hoffnungshütte zu einem Konzern auszubauen, der vom Bergbau bis zum Fahrzeug- und Druckmaschinenbau alle Fertigungsstufen abdeckte.<sup>35</sup>

Dabei verstand es Reusch, Mittelsmänner einzusetzen und sich eines ganzen Netzwerks an Verbindungen zu bedienen. In seinen Methoden war er nicht wählerisch. So setzte er sich bei der Übernahme der MAN zunächst im Zusammenspiel mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden Cramer-Klett über den Vorstand des Unternehmens hinweg, der lieber mit der Stinnes-Gruppe zusammengegangen wäre, und erwarb anschließend gegen den Willen des Aufsichtsratsvorsitzenden die Majorität. Es fehlte nicht an kritischen Stimmen, die in diesem Vorgehen eine Art „Vergewaltigung“ der süddeutschen Wirtschaft durch die Ruhrindustrie sahen.<sup>36</sup> Um dem entgegenzuwirken und eine weitere Expansion des Hugenberg-Konzerns zu verhindern, brachte Reusch mit Unterstützung von Karl Haniel mehrere Zeitungen in Süddeutschland durch Kapitalbeteiligungen unter seine Kontrolle, darunter die „Münchener Neuesten Nachrichten“, die damals auflagenstärkste Tageszeitung der bayerischen Metropole.<sup>37</sup> Eine persönliche Komponente hatte für Reusch die 1921 erfolgte Gründung der Schwäbischen Hüttenwerke GmbH, an der die Gutehoffnungshütte gemeinsam mit dem württembergischen Staat beteiligt war. Dieses Unternehmen, das dem Oberhausener Konzern eine gewisse Kompensation für den Verlust der Erzgruben in Lothringen sichern sollte, pachtete die einstmals von Reuschs Vater geleiteten Hüttenwerke in Königsbronn und Wasseraffingen.<sup>38</sup>

Mit dem Konzernausbau veränderten sich Reuschs Aufgaben als Unternehmer. Er musste nun die recht disparaten Interessen innerhalb einer Unternehmensgruppe zusammenhalten, deren Werke zu unterschiedlichen Branchen gehörten und deren Standorte von Hamburg bis Augsburg reichten. Diese Aufgabe erforderte ein hohes Maß an Koordination und verlangte ihm auch ein großes Reiseum ab. Durch eine dezentrale Konzernstruktur band Reusch die traditionsreichen Tochterunternehmen an die Holding Gutehoffnungshütte, ohne sie gegen die Zentrale aufzubringen.<sup>39</sup> Die Tochtergesellschaften behielten ihr eigenes Profil und eine weitgehende Eigenständigkeit, wurden aber durchweg von Männern geleitet, denen Reusch vertraute und die er zumeist auch selbst eingesetzt hatte. Trotz des dezentralen Konzernaufbaus waren die Entscheidungsstrukturen auf Reusch zugeschnitten und letztlich vermittelte er ein Zusammengehörigkeitsgefühl, das stark an seine Person gebunden war. Seinem Willen ordneten sich die Vorstände der Tochterunternehmen ebenso unter wie die Eigentümer und der Aufsichtsrat der Gutehoffnungshütte, was vielleicht auch damit zusammenhing,

<sup>35</sup> Marx: Reusch (wie Anm. 27), S. 127ff.; Johannes Bähr: GHH und M.A.N. in der Weimarer Republik, im Nationalsozialismus und in der Nachkriegszeit (1920–1960). In: ders./Banken/Flemming: MAN (wie Anm. 34), S. 229–371, hier: S. 231–239.

<sup>36</sup> Bähr: GHH (wie Anm. 35), S. 242ff.

<sup>37</sup> Marx: Reusch (wie Anm. 27), S. 267ff.; Langer: Macht (wie Anm. 27), S. 241 ff., S. 260ff.

<sup>38</sup> Uwe Fliegau: Die Schwäbischen Hüttenwerke zwischen Staats- und Privatwirtschaft. Zur Geschichte der Eisenverarbeitung (1893–1945). Ostfildern 2007.

<sup>39</sup> Marx: Reusch (wie Anm. 27), S. 227ff.

dass Reusch, wie Salin schreibt, eine Aura umgab, „die Gehorsam gebot und Ehrfurcht weckte“.<sup>40</sup>

Das Privatleben stand für Reusch stets in einem engen Zusammenhang mit der unternehmerischen Tätigkeit. Gleichwohl heiratete er nicht in eine Industriellenfamilie ein. Seine Frau Gertrude Reusch, geb. Zimmer, war die Tochter eines Amtsgerichtsrats in Breslau und hatte ein Lehramtsstudium abgeschlossen. Die Hochzeit fand 1895 statt, nachdem Reusch bei der Witkowitz Bergbau- und Eisenhüttengesellschaft seine erste leitende Stellung erhalten hatte. Das Ehepaar bekam vier Kinder, die Söhne Hermann und Paul und die Töchter Barbara und Bozena. Obwohl er ein angestellter Unternehmer war und sich gegenüber den Eigentümern der Gutehoffnungshütte, der Familie Haniel, auch immer so verstand, hatte Reusch schon frühzeitig eine Art Dynastiebildung im Sinn. Seine Söhne sollten innerhalb des von ihm geleiteten Konzerns Karriere machen. Besonders den älteren Sohn Hermann baute er dafür, wie Cornelia Rauh-Kühne schreibt, „mit erzieherischer Energie und Ausdauer“ auf.<sup>41</sup> Hermann Reusch verfügte über das erforderliche Talent und enttäuschte seinen Vater nicht. Er wurde Bergassessor, nachdem er in Tübingen, Berlin und Aachen Rechtswissenschaften und Bergbau studiert hatte. Nach mehreren Auslandsaufenthalten übernahm er die Leitung einer Zeche im Ruhrgebiet, trat 1935 in den Vorstand der Gutehoffnungshütte ein und wurde nach dem Krieg Vorstandsvorsitzender dieses Unternehmens.<sup>42</sup> Sein jüngerer Bruder Paul Reusch jr. schlug eine Laufbahn in der weiterverarbeitenden Industrie ein. Er brachte es zum Vorstandsmitglied der Hackethal-Werke in Hannover, die zum Konzern der Gutehoffnungshütte gehörten. Zwischenzeitlich hatte Paul Reusch wohl auch seinen Neffen Hermann Saemann als Nachfolger im Blick, der längere Zeit Vorstandsmitglied der Gutehoffnungshütte war.<sup>43</sup>

Generationenkonflikte gab es in dieser Familie offenbar nicht. Ähnlich wie Paul Reusch einst in die Fußstapfen seines Vaters getreten war, orientierten sich seine Söhne an den Erwartungen ihres Elternhauses. Dabei zeigen die wenigen Einblicke in das Familienleben der Reuschs, die sich der Literatur entnehmen lassen, dass hier ein strenges Patriarchat herrschte. Paul Reusch gängelte seine Söhne auch noch, als sie längst erwachsen waren, mischte sich in deren Partnerwahl und sogar

<sup>40</sup> Salin: Reusch (wie Anm. 27), S. 56.

<sup>41</sup> Cornelia Rauh-Kühne: Zwischen „verantwortlichem Wirkungskreis“ und „häuslichem Glanz“. Zur Innenansicht wirtschaftsbürgerlicher Familien im 20. Jahrhundert. In: Dieter Ziegler (Hg.): Großbürger und Unternehmer. Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert (= Bürgertum. Beiträge zur europäischen Gesellschaftsgeschichte, Bd. 17). Göttingen 2000, S. 215–248, hier: S. 221 f.

<sup>42</sup> Zur Biografie von Hermann Reusch vgl. ebd., S. 215–248; Gerhard Hetzer: Unternehmer in Umbruchzeiten: Paul und Hermann Reusch. In: Paul Hoser/Reinhard Baumann (Hg.): Kriegsende und Neubeginn. Die Besatzungszeit im schwäbisch-alemannischen Raum. Konstanz 2003, S. 463–496. Ein Dissertationsprojekt über Hermann Reusch und den Gutehoffnungshütte (GHH) Aktienverein 1945–1966 wird derzeit von Benjamin Obermüller an der Ruhr-Universität Bochum bearbeitet.

<sup>43</sup> Marx: Reusch (wie Anm. 27), S. 50 f., S. 260 f.; Rauh-Kühne: Innenansicht (wie Anm. 41), S. 238, Anm. 70.

in die Familienplanung ein.<sup>44</sup> „Du trinkst das, was es bei Tisch gibt“, soll er noch im hohen Alter seinem Sohn Hermann vorgeschrieben haben.<sup>45</sup> Die Töchter scheinen zumindest bei der Wahl ihrer Partner nicht unter einem ähnlichen Erwartungsdruck gestanden zu haben wie die Söhne. Beide heirateten nicht in Unternehmerfamilien ein.

Seiner schwäbischen Heimat wollte Reusch auch als Ruhrindustrieller nahe sein. So erwarb er 1916 als Landgut das Schloss Katharinenhof bei Backnang, rund 40 km nordöstlich von Stuttgart. Hier verbrachte er fortan nicht nur einen großen Teil seiner knapp bemessenen Freizeit. Er nutzte den Katharinenhof auch geschäftlich und für repräsentative Zwecke, führte dort vertrauliche Gespräche und Besprechungen mit den Vorständen der süddeutschen Tochtergesellschaften. Mitunter fanden selbst Vorstandssitzungen der Gutehoffnungshütte auf dem Katharinenhof statt. Als ehemaliges Jagdschloss eines württembergischen Prinzen bot er sich auch für die Jagd in den nahe gelegenen Revieren des Schwäbischen Walds an und Reusch war ein passionierter Jäger. Das Gebäude war zwar repräsentativ, wirkte aber im Vergleich mit den Wohnsitzen mancher Ruhrmagnaten eher schlicht. Reusch richtete sich auf dem Landgut im bürgerlichen Stil ein. Als Manager hatte er natürlich auch nicht das Vermögen, das die Krupps und die Thyssens besaßen. Dietrich Wilhelm von Menges, der ihn dort häufiger besucht hat, erschien der Katharinenhof als der „etwas steife, großbürgerliche Rahmen, den sich Paul Reusch geschaffen hatte“.<sup>46</sup>

Die Jahre 1918 bis 1923 waren für Reusch in mehrerer Hinsicht eine Schlüsselphase. Durch die dynamische Expansion des Gutehoffnungshütte-Konzerns erreichte er damals den Höhepunkt seines unternehmerischen Erfolgs. Zugleich war er über die politische Entwicklung in Deutschland zutiefst verstört und zunehmend erbittert. Mit dem Ende des Kaiserreichs war für ihn die Welt untergegangen, die er Zeit seines Lebens als Maßstab ansah. Die Demokratie von Weimar lehnte er ebenso ab wie die sozialen Errungenschaften der Revolution von 1918/19. Im Kaiserreich hatte Reusch dem Alldeutschen Verband angehört, sich aber politisch nicht betätigt. Dies begann sich nun zu ändern. Er trat in die rechtsliberale, unternehmernahe Deutsche Volkspartei (DVP) ein. Geradezu ein Trauma wurde für ihn die Ruhrbesetzung von 1923. Reusch sah seinen Konzern in Gefahr, gründete eine Holdinggesellschaft im unbesetzten Nürnberg und gab die Auslandsbeteiligungen der Gutehoffnungshütte an eine niederländische Tochtergesellschaft ab. Als Stresemann den passiven Widerstand gegen die Besetzung des Ruhrgebiets abbrach, hatte Reusch dafür kein Verständnis und trat aus der DVP aus. Aus seiner Ablehnung der Weimarer Demokratie wurde offene Gegnerschaft.

<sup>44</sup> Rauh-Kühne: Innenansicht (wie Anm. 41), S. 233.

<sup>45</sup> Zit. nach: Dietrich Wilhelm von Menges: Unternehmensentscheide. Ein Leben für die Wirtschaft. Düsseldorf/Wien 1976, S. 149.

<sup>46</sup> Ebd., S. 148. Dietrich Wilhelm von Menges trat 1938 in die Ferrostaal AG, eine Tochtergesellschaft der Gutehoffnungshütte, ein und wurde 1949 Vorstandsvorsitzender dieses Unternehmens. Von 1966 bis 1975 war er Vorstandsvorsitzender der Gutehoffnungshütte.



Reusch suchte nun neue Herausforderungen, da er den Konzernausbau der Gutehoffnungshütte weitgehend abgeschlossen hatte. Er wollte nicht mehr „nur“ der Leiter eines großen Unternehmens sein, sondern als Repräsentant der Ruhrindustrie die Interessen der Unternehmerschaft vertreten. 1924 wurde er Vorsitzender des einflussreichen Vereins zur Wahrung der gemeinsamen wirtschaftlichen Interessen in Rheinland und Westfalen, des sogenannten Langnamvereins, und der Nordwestlichen Gruppe des Vereins deutscher Eisen- und Stahlindustrieller. Damit war er nun eine Art „Sprecher“ der rheinisch-westfälischen Schwerindustrie. Über sein Berliner Büro, das der DVP-Abgeordnete Erich von Gilsa leitete, knüpfte Reusch die Fäden zur Politik. 1928 gründete er die Ruhrlade, einen Club der mächtigsten Ruhrindustriellen, dem immer etwas Ominöses anhaftete, und wurde Mitbegründer des antidemokratisch ausgerichteten Bundes zur Erneuerung des Reichs. Im selben Jahr profilierte sich Reusch während des sogenannten Ruhreisenstreits als Scharfmacher des Arbeitgeberlagers und Gegner der Gewerkschaften. Es ging wesentlich auf ihn zurück, dass der Arbeitgeberverband Nordwest im November 1928 in einem großen Tarifkonflikt eine bindende Entscheidung des Reichsarbeitsministeriums missachtete und über mehrere Wochen hinweg eine Massenaussperrung durchführte, was allgemein als Machtprobe mit dem Staat verstanden wurde.<sup>47</sup>

Mit dem Interventionsstaat von Weimar wollte sich Reusch nicht abfinden. Seine wirtschaftsliberalen Grundsätze lesen sich wie ein Gegenprogramm zur damaligen Wirtschafts- und Sozialverfassung. „Lasst die Wirtschaft doch endlich einmal in Ruhe“, forderte er 1926 in der „Deutschen Wirtschaftszeitung“.<sup>48</sup> Der „Löwe von Oberhausen“, wie Reusch mitunter genannt wurde, hielt sich aber auch im eigenen Lager nicht mit Kritik zurück. Er lehnte die Bildung des Trusts Vereinigte Stahlwerke ab und kritisierte den Verkauf der Gelsenkirchener Bergwerks AG an das Reich, durch den Friedrich Flick 1932 auf Kosten des Steuerzahlers vor dem Bankrott gerettet wurde, als „Staatskapitalismus“.<sup>49</sup>

Den Nationalsozialisten, die er anfangs verachtet hatte, brachte Reusch nach der Reichstagswahl vom September 1930 Sympathien entgegen. Er versuchte jetzt, in der Staats- und Wirtschaftskrise, auf die Politik unmittelbaren Einfluss zu nehmen und eine antidemokratische Allianz der Rechtsparteien zu schmieden. Im Herbst 1931 war Reusch maßgeblich daran beteiligt, dass sich die Wirtschaftsverbände gegen die Regierung Brüning stellten.<sup>50</sup> Vor der Reichspräsidentenwahl 1932 traf er mit Hitler eine Absprache über die Berichterstattung in den „Münchener Neuesten Nachrichten“. Doch ließen ihn die Erfahrungen mit Hitler zunehmend auf Distanz gehen. Reusch hielt an seinen Prinzipien dann auch gegen die Natio-

<sup>47</sup> Johannes Bähr: Staatliche Schlichtung in der Weimarer Republik. Tarifpolitik, Korporatismus und industrieller Konflikt zwischen Inflation und Deflation 1919–1932. Berlin 1989, S. 252ff.

<sup>48</sup> Paul Reusch: Laßt die Wirtschaft doch endlich einmal in Ruhe. In: Deutsche Wirtschaftszeitung, 18. 11. 1926.

<sup>49</sup> Paul Reusch: Gelsenkirchen. In: Frankfurter Zeitung, 6. 7. 1932.

<sup>50</sup> Langer: Macht (wie Anm. 27), S. 467ff.

nalsozialisten fest. An Hjalmar Schacht schrieb er Anfang 1933: „Ich werde jedenfalls für meine Person, solange ich lebe, gegen Planwirtschaft und Kollektivismus und für den Individualismus eintreten.“<sup>51</sup> Mit dieser Haltung geriet Reusch im Dritten Reich schon bald in Konflikte. Unter politischem Druck musste er 1934 den Süddeutschen Zeitungsverlag an die NSDAP abgeben und vier Jahre später musste er die Beteiligung der Gutehoffnungshütte an der Bayerischen Volksbank verkaufen, weil er sich weigerte, ein jüdisches Vorstandsmitglied der Bank zu entlassen. Als einziger Vertreter der Ruhrindustrie bezog Reusch kompromisslos gegen die Gründung der Reichswerke Hermann Göring Stellung. Obwohl der Gutehoffnungshütte-Konzern von der Aufrüstung sehr profitierte, ging der Unternehmer gegenüber dem Regime zunehmend auf Distanz.<sup>52</sup>

Bei Kriegsbeginn war Reusch über siebzig Jahre alt. Er hätte sich jederzeit in den Ruhestand zurückziehen können, doch wollte er vorher noch seinem Sohn Hermann die Nachfolge in der Leitung des Konzerns sichern und bald zeichneten sich auch neue Konflikte ab, vor denen Reusch nicht auswich. Es kam zu einem Machtkampf zwischen dem Konzernchef und dem nationalsozialistischen Vorstandsvorsitzenden einer Tochtergesellschaft, in den mehrere Ministerien und Parteidienststellen eingeschaltet waren. Eine in der NSDAP-Zentrale eingefädelte Intrige brachte Reusch schließlich zu Fall. Am 21. Februar 1942 musste er von allen Ämtern zurücktreten.<sup>53</sup> Besonders erbittert war Reusch darüber, dass die Ruhrindustrie in diesem Konflikt nicht zu ihm gehalten hatte. Er zog sich auf sein Gut Katharinenhof zurück und beriet gelegentlich seinen Sohn Hermann, der 1947 Vorstandsvorsitzender der Gutehoffnungshütte wurde. Aus Enttäuschung über seinen erzwungenen Rücktritt und die Entwicklung Nachkriegsdeutschlands lehnte er es ab, das Ruhrgebiet noch einmal zu betreten.<sup>54</sup> Im Alter von 88 Jahren starb Reusch am 21. Dezember 1956 auf Schloss Katharinenhof.

Es wäre verkürzt, in Reusch nur einen streitbaren Schwerindustriellen alten Schlags zu sehen. Der „Löwe von Oberhausen“ war belesen, verfügte über eine große Bibliothek und interessierte sich für Geschichte und Kunst. Wie Salin berichtet, hat er häufig „zu Hause der Gattin aus Geschichtswerken vorgelesen“.<sup>55</sup> Sein Geschichtsinteresse und seine Neigung, Bilder und Plastiken zu sammeln, verband sich freilich mit einem nationalen Heldenkult, was dazu führte, dass in

<sup>51</sup> Reusch an Schacht, 3.1.1933, Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv (RWVA), 130-400101290/33a, Bl. 94.

<sup>52</sup> Marx bezeichnet das Verhältnis zwischen Reusch und dem Nationalsozialismus als „ambivalent“. Marx: Reusch (wie Anm. 27), S. 505. Langer suggeriert hingegen eine Art „Interessenidentität“ zwischen Reusch und den Nationalsozialisten; Langer: Macht (wie Anm. 27), zusammenfassend auf S. 709ff.

<sup>53</sup> Marx: Reusch (wie Anm. 27), S. 483ff., S. 499ff.; Bähr: GHH (wie Anm. 35), S. 306ff. Langer bestreitet, dass Reusch persönlich bedroht war und sieht seinen Rücktritt als Teil eines Generationenwechsels an der Spitze der deutschen Industrie, stützt sich dabei aber nur auf Mutmaßungen. Langer: Reusch (wie Anm. 27), S. 727.

<sup>54</sup> Marx: Reusch (wie Anm. 27), S. 564.

<sup>55</sup> Salin: Reusch (wie Anm. 27), S. 55.

der Bildergalerie auf Schloss Katharinenhof „neben erlesen schönen Italienern reine Repräsentationsbilder von Bismarck und Wilhelm II. hingen“.<sup>56</sup> Im Park von Katharinenhof legte er eine Art „persönliche Walhalla“ mit Büsten großer Deutscher an. Eng befreundet war Reusch mit Oswald Spengler, den er verehrte und finanziell unterstützte.<sup>57</sup> Spengler, der durch sein Werk „Der Untergang des Abendlandes“ in den 1920er Jahren eine Kultfigur der Rechtskonservativen wurde, war vermutlich der einzige Zeitgenosse, von dem sich Reusch beeinflussen ließ. Zum Freundeskreis des Unternehmers zählten auch so unterschiedliche Persönlichkeiten wie Hjalmar Schacht und Paul Silverberg. Die alte Freundschaft mit Robert Bosch blieb trotz aller politischen und weltanschaulichen Gegensätze bis zu Boschs Tod bestehen, nicht zuletzt wegen der landsmannschaftlichen Verbundenheit, die beide empfanden.

Reuschs Bezugsrahmen war der Nationalstaat, auch wenn er Geschäftsverbindungen in viele Länder hatte und über die Gutehoffnungshütte die bedeutende Stahlhandels-gesellschaft Ferrostaal kontrollierte. In vielem blieb er der Welt des Kaiserreichs verbunden. So hielt er an dem Titel „Kommerzienrat“ fest, der ihm 1910 verliehen und in Deutschland neun Jahre später abgeschafft worden war. Für sein Umfeld blieb Paul Reusch stets „der Kommerzienrat“. Die Hauptversammlungen der Gutehoffnungshütte fanden noch zu Hermann Reuschs Zeit am 27. Januar statt, dem Tag, der einst als „Kaisers Geburtstag“ gefeiert worden war. Das politische und soziale System der Bundesrepublik lehnte Paul Reusch ab.<sup>58</sup> Für seine Prinzipien wurde er von den Zeitgenossen je nach Standpunkt verklart und gehasst. Als Unternehmer war er sehr erfolgreich, weil er an seinen Grundsätzen auch gegen Widerstände festhielt. In der Öffentlichkeit und in der Politik eckte er damit hingegen an. Er war nicht nur bei den Gewerkschaften verhasst, auch viele Standesgenossen rückten später von ihm ab und die Nationalsozialisten haben ihm sein Engagement gegen die Demokratie von Weimar nicht gedankt.

### „Ein Mann des Geistes“: Jürgen Ponto (1923–1977)

Als Jürgen Ponto 1969 Vorstandssprecher der Dresdner Bank wurde, der damals zweitgrößten Geschäftsbank der Bundesrepublik, war er in der Öffentlichkeit weitgehend unbekannt. Sechs Jahre später wurde er in der Presse als Primus unter den deutschen Bankiers gehandelt und das amerikanische Nachrichtenmagazin „Newsweek“ porträtierte ihn als einen von sechs Westdeutschen, die für die Stabilität ihres Landes eine wichtige Rolle spielten.<sup>59</sup> Pontos untypischer Werdegang verband sich mit persönlichen Eigenschaften, die für den Leiter einer Großbank nicht weniger ungewöhnlich waren. Wie Jürgen Eick in einem Nachruf in der

<sup>56</sup> Ebd.

<sup>57</sup> Zur „Männerfreundschaft Reusch-Spengler“ vgl. Langer: Macht (wie Anm. 27), S. 287ff.

<sup>58</sup> Marx: Reusch (wie Anm. 27), S. 564f.

<sup>59</sup> Who's Really Who in West Germany. In: Newsweek, 7. 7. 1975, S. 10.

„Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ schrieb, konnte man sich ihn ebenso gut als Botschafter, Fernsehintendant oder Universitätsrektor vorstellen.<sup>60</sup> Gleichwohl ist dieser bedeutende Bankier heute fast nur noch durch seinen tragischen Tod im historischen Gedächtnis präsent. Auf dem Höhepunkt seiner Karriere wurde er 1977 von der Roten Armee Fraktion (RAF) ermordet.<sup>61</sup>

Jürgen Ponto stammte aus einer hanseatischen Kaufmannsfamilie, die eher mittelständisch geprägt und nicht besonders vermögend war. Sein Urgroßvater hatte in Lübeck eine Kurzwarenhandlung gegründet, die in der nächsten Generation aufgegeben werden musste. Der Vater, Robert Ponto, war als Kaufmann bei einer deutschen Handelsgesellschaft in Ecuador tätig. Die Familie zeichnete sich durch künstlerische Neigungen aus, die über die Generationen hinweg ihren Mitgliedern gemeinsam waren, wenn auch in unterschiedlicher Form. Schon die Großeltern Jürgen Pontos hatten ein leidenschaftliches Interesse an Musik, Theater und Literatur. Der jüngere Bruder seines Vaters, Erich Ponto, war einer der bekanntesten Schauspieler seiner Zeit. Durch Filmrollen, die zu den Klassikern des deutschsprachigen Kinos gehören – etwa als Professor Cray („Schnauz“) in der „Feuerzangenbowle“ –, wurde er in einer breiten Öffentlichkeit bekannt.<sup>62</sup> Durch ihn wurde der Name der Familie lange Zeit mit dem Theater und mit Kinofilmen assoziiert. So ist es nicht verwunderlich, dass Jürgen Ponto kulturelle Interessen hatte, wie sie bei Managern der Finanzbranche nur selten anzutreffen sind. Mit Spielplänen von Theatern und Opernhäusern soll er sich nach Angaben seiner Tochter besser ausgekannt haben als mit Aktienkursen.<sup>63</sup>

Die ersten Jahre seines Lebens wuchs Jürgen Ponto in Ecuador auf. Geboren ist er zwar in Deutschland – am 17. Dezember 1923 in Bad Nauheim –, doch reiste die Familie wenige Wochen später nach Ecuador zurück, wo Robert Ponto in Bahía de Caráquez, einer damals noch recht idyllischen Hafenstadt an der Pazifikküste, einen Stützpunkt für deutsche Händler leitete. Schon 1927 gingen für Jürgen Ponto und seine Schwester die Kindheitsjahre in den Tropen zu Ende. Die Familie zog nach Hamburg, das nun zu ihrer Heimat wurde, auch wenn der Vater mehrfach für längere Zeit nach Ecuador zurückging. Jürgen Ponto wuchs in einem großbürgerlichen Umfeld im Stadtteil Harvestehude auf, besuchte das humanistische Wilhelm-Gymnasium und wurde vom hanseatischen Lebensstil nachhaltig geprägt.

<sup>60</sup> Jürgen Eick: Es traf einen der besten. In: FAZ, 1. 8. 1977.

<sup>61</sup> Zum Werdegang Jürgen Pontos und seiner Bedeutung als Bankier: Ralf Ahrens/Johannes Bähr: Jürgen Ponto. Bankier und Bürger. Eine Biografie. München 2013. Vgl. ferner die Erinnerungen der Tochter Jürgen Pontos an ihren Vater und dessen Ermordung in: Julia Albrecht/Corinna Ponto: Patentöchter. Im Schatten der RAF – ein Dialog. Köln 2011; Die Ermordung von Jürgen Ponto. „Er wollte nie ein Mittel für Erpressung werden“. Corinna Ponto über ihren Vater. In: Anne Siemens: Für die RAF war er das System, für mich der Vater. Eine andere Geschichte des deutschen Terrorismus. München 2007, S. 106–126.

<sup>62</sup> Zur Biografie Erich Pontos vgl. Hansjörg Schneider: Erich Ponto. Ein Schauspielerleben. Berlin 2000.

<sup>63</sup> Corinna Ponto über ihren Vater. In: Siemens: RAF (wie Anm. 61), S. 108.

Nachdem Ponto im März 1942 das Abitur bestanden hatte, wurde er zur Wehrmacht eingezogen und bald darauf an die Ostfront versetzt. Sein Leben wäre im Alter von 19 Jahren fast zu Ende gegangen, nachdem er in der Kesselschlacht bei Woronesch einen Kopfschuss erlitten hatte. Schwer verletzt kam Ponto nach Deutschland zurück. Nach einer langen Rekonvaleszenz konnte er sich 1944 an der Universität Göttingen immatrikulieren. Ponto entschied sich für ein Studium der Rechtswissenschaften, Philosophie und Kunstgeschichte. Nach dem Krieg setzte er das Studium in Hamburg fort. Dort schloss er sich dem Kreis um die „Hamburger Akademische Rundschau“ an, zu dem unter anderen auch Ralf Dahrendorf und Conrad Ahlers gehörten, trat in einem Studententheater auf und beeindruckte seine Kommilitonen in nächtelangen Diskussionen.<sup>64</sup> Dass dieser schöngestig interessierte Mann einmal eine der größten Banken des Landes leiten würde, hätte damals wohl kaum jemand für möglich gehalten.

Doch schloss Ponto sein Jurastudium zielstrebig ab und begann neben dem Referendariat ein Volontariat in der Rechtsabteilung der Hamburger Kreditbank, einer Nachfolgebank der von den Alliierten entflochtenen Dresdner Bank. Der Abteilungsleiter bescheinigte ihm in einer Beurteilung „sehr gewandte und verbindliche Umgangsformen, verbunden mit einem sicheren Auftreten“.<sup>65</sup> Nach dem zweiten juristischen Staatsexamen wurde er 1952 von der Hamburger Kreditbank als Syndikus eingestellt.

Während des Studiums hatte sich Ponto mit Iignes von Hülsen, seiner späteren Frau, liiert. Sie stammte aus einer alten schlesischen Adelsfamilie, ihre Großmutter war eine geborene von Moltke, und hatte durch den Krieg die Eltern verloren. Nun begann die junge Frau ein Klavierstudium an der Hamburger Musikhochschule, das sie später mit einem Konzertexamen bei der legendären Klavierpädagogin Eliza Hansen abschloss.<sup>66</sup> Nach Pontos erstem Staatsexamen heiratete das Paar. Ein Jahr später bekamen Iignes und Jürgen Ponto ihr erstes Kind, den Sohn Stefan. Die junge Familie lebte zunächst in eher beengten Verhältnissen. Doch schon bald konnte man ein kleines Haus in Othmarschen beziehen. 1957 wurde das zweite Kind, die Tochter Corinna, geboren. Durch Iignes Ponto war das Familienleben musikalisch geprägt. Mit den Pianisten Christoph Eschenbach und Justus Frantz war die Familie eng befreundet. Beide gingen auch später, in der Frankfurter Zeit, bei den Pontos ein und aus.

Ponto arbeitete insgesamt zwölf Jahre lang als Banksyndikus in Hamburg. Sein Arbeitgeber, die Hamburger Kreditbank, ging im Rahmen der Großbanken-Rezentralisierung von 1957 in der neu gegründeten Dresdner Bank auf. Zwei Jahre später wurde Ponto Chefsyndikus der Dresdner Bank in Hamburg. Für einen

<sup>64</sup> Hans-Joachim Lang: Hamburger Akademische Rundschau: Balanceakt zwischen Hoffnung und Illusion. In: Hamburger Akademische Rundschau, Begleitband. Berichte, Dokumentation, Register. Hg. von Angela Bottin. Berlin/Hamburg 1991, S. 9-34; Sonja Marjasch: Erinnerungen an einen Freundeskreis. In: ebd., hier: S. 53f.; Ponto Nummer 2. In: Der Spiegel, 9. 12. 1968, S. 102.

<sup>65</sup> Entzian an Personalabteilung betr. Referendar Jürgen Ponto, 8. 9. 1951, Historisches Archiv der Commerzbank AG (HAC), 500/1343-2002.P, Bd. 2.

<sup>66</sup> Albrecht/Ponto: Patentöchter (wie Anm. 61), S. 46, S. 61 ff.

35-Jährigen war dies eine beachtliche Karriere, aber nicht unbedingt eine, die in den Vorstand führen musste. Rechtsabteilungen sind im Allgemeinen nicht gerade das Sprungbrett für eine Bankkarriere. Doch Ponto galt schon bald als Kandidat für den Vorstand. Er erhielt neben der Tätigkeit als Chefsyndikus eine kaufmännische Ausbildung, hospitierte in mehreren Filialen und nahm an Kreditsitzungen teil. 1964 wurde er in den Vorstand der Dresdner Bank berufen, zunächst als stellvertretendes Mitglied. Drei Jahre später stieg er zum ordentlichen Vorstandsmitglied auf. Im Aufsichtsrat wurde er nun als Nachfolger des damals 66-jährigen Vorstandssprechers Erich Vierhub gehandelt.<sup>67</sup>

Dass Ponto im April 1969 mit 46 Jahren Vorstandssprecher der Dresdner Bank wurde, war bis zur Bekanntgabe seiner Nominierung auch für viele Fachleute eine Überraschung. Vertrat doch der Gekürte damals selbst die Ansicht, er hätte bisher „keine signifikanten Leistungen“ vollbracht.<sup>68</sup> Den Aufstieg zum Vorstandssprecher hatte Ponto denn auch weniger seinen Leistungen als seinen Fähigkeiten, seinem Alter und seinem Image zu verdanken. Die Erträge der Bank waren seit Längerem rückläufig und an der Spitze war ein Generationenwechsel überfällig. In der Presse wurde die Dresdner Bank als „Bank der alten Herren“ bezeichnet.<sup>69</sup> Es gab aber noch ein weiteres Imageproblem. Das Geldinstitut hatte bei mehreren aufsehenerregenden Konkursen und Skandalen eine fragwürdige Rolle gespielt, bei der Insolvenz von Borgward, beim Zusammenbruch der Stinnes-Gruppe und beim Krages-Skandal. Imagefragen gewannen bei den Banken aber gerade zu diesem Zeitpunkt an Bedeutung, da die Zukunft des Kreditgewerbes im Privatkundengeschäft gesehen wurde und sich in der Bundesrepublik eine kritische Medienöffentlichkeit herausbildete. Die Dresdner Bank reagierte darauf, indem sie junge, akademisch ausgebildete und kommunikativ versierte Manager in Führungspositionen holte. Ponto war vor diesem Hintergrund die Idealbesetzung für das Amt des Vorstandssprechers: ein gebildeter Sympathieträger mit großem kommunikativen Talent und dazu noch ein „unbeschriebenes Blatt“.

Schon bald zeigte sich, dass der Aufsichtsrat mit der Entscheidung für Ponto die Weichen richtig gestellt hatte. Der neue Vorstandssprecher brachte einen anderen Stil in die Dresdner Bank und veränderte sowohl die Organisation als auch das Image dieses Geldinstituts innerhalb weniger Jahre gründlich. Die Reformen waren keineswegs das alleinige Werk Pontos. Er konnte auf bereits vorhandene Konzepte zurückgreifen und viele der damaligen Veränderungen fanden in ähnlicher Form auch bei der Deutschen Bank und der Commerzbank statt. Doch mit seiner Person verband sich eben der Wandel der Dresdner Bank von einer Händlerbank alten Stils zu einem Institut, das Trends setzen konnte. Er gab der „neuen“ Dresdner Bank ein Gesicht, mit dem sie bald auch in der Öffentlichkeit identifiziert wurde.

Gestützt auf die Konzepte von Karl Friedrich Hagenmüller, eines renommierten Bankbetriebswirts, der von seinem Lehrstuhl an der Universität Frankfurt

<sup>67</sup> Ahrens/Bähr: Ponto (wie Anm. 61), S. 50ff.

<sup>68</sup> Zit. nach: Ponto Nummer 2. In: Der Spiegel, 9. 12. 1968, S. 102.

<sup>69</sup> Drei Kollegen. In: Der Spiegel, 16. 12. 1964, S. 50.

am Main in den Vorstand der Dresdner Bank gewechselt war, setzte Ponto überfällige organisatorische Reformen um. Die noch aus der Zeit vor 1957 stammende Dezentralisierung der Zentrale wurde aufgegeben, der Vorstand vollständig in Frankfurt konzentriert und innerhalb des Vorstands wurden die Ressortzuständigkeiten neu geordnet. Die Niederlassungen erhielten größere Kompetenzen und hatten das Privatkundengeschäft nun vom Firmenkundengeschäft zu trennen. Erstmals wurde die Bank von einer Unternehmensberatung durchleuchtet. Hagemüller führte in Zusammenarbeit mit McKinsey ein Planungssystem und neue Kontrollmechanismen ein.<sup>70</sup> Zugleich ging die Dresdner Bank dazu über, sich neuer Marketinginstrumente zu bedienen und ihre Unternehmenskommunikation zu professionalisieren. Zu diesem Wandel gehörte auch eine Veränderung des äußeren Erscheinungsbildes: Die Einrichtungen der Filialen wurden einheitlich in einem zeitgemäßen Design gestaltet und durch Sitzgruppen mit Kundenberatungstischen auf das Privatkundengeschäft ausgerichtet. Zu ihrem hundertjährigen Jubiläum im Jahr 1972 erhielt die Dresdner Bank ein neues, als „Ponto-Auge“ bekannt gewordenes Logo in Form eines weißen Dreiecks in einem grünen Sechseck. Vier Jahre später wurde der Werbeslogan „ein grünes Band der Sympathie“ eingeführt und erstmals machte die Dresdner Bank nun auch Fernsehwerbung, was im Kreditgewerbe lange Zeit als „unseriös“ gegolten hatte.<sup>71</sup>

Ponto selbst nahm die veränderten Erwartungen der Öffentlichkeit an den Chef einer Großbank wahr und erfüllte sie wie kein anderer deutscher Bankier dieser Zeit mit Ausnahme von Ludwig Poullain, dem Vorstandsvorsitzenden der Westdeutschen Landesbank. Ein Bankchef, der im Fernsehen diskutierte, war damals nicht selbstverständlich. Doch für Ponto gehörte es zu den Aufgaben eines Bankiers, Stellung zu beziehen, um das in ihn gesetzte Vertrauen zu rechtfertigen und „die oft gespensterhaften Vorstellungen der Öffentlichkeit von unserem Beruf an eine lebendige Wirklichkeit heranzuführen“.<sup>72</sup> Seinem eigenen Berufsstand warf er vor, durch Schweigen das Misstrauen gegenüber den Banken gefördert zu haben. Freilich war auch nicht jedem Bankier die rhetorische Begabung des Schauspielers-Neffen Ponto gegeben, der mit seiner Bildung glänzen konnte und über den die „Bild“-Zeitung schrieb, dass er „wie ein Hohenzollern wirkt und nicht wie ein Frankfurter Geldkaufmann“.<sup>73</sup>

Ponto klagte häufig über seinen vollen Terminkalender. In einem Brief an den befreundeten Diplomaten Claus von Kameke heißt es: „Diese eigentlich nur tagesweise Ferien sind unser Schicksal geworden; keiner bereut dieses Versagen aller

<sup>70</sup> Ahrens/Bähr: Ponto (wie Anm. 61), S. 82ff. Vgl. auch Ralf Ahrens: Identitätsmanagement und Kontrolle. Die Reform der Dresdner Bank um 1970. In: ders./Harald Wixforth (Hg.): Strukturwandel und Internationalisierung im Bankwesen seit den 1950er Jahren (= Geld und Kapital, Bd. 10). Stuttgart 2010, S. 71–95.

<sup>71</sup> Ahrens/Bähr: Ponto (wie Anm. 61), S. 68ff.

<sup>72</sup> Jürgen Ponto: Die Rolle der Banken in der Welt von morgen. In: ders.: Wirtschaft auf dem Prüfstand. Düsseldorf/Wien 1975, S. 9–31, hier: S. 31.

<sup>73</sup> Das war das Leben von Jürgen Ponto. In: Bild, 31. 7. 1977.

unserer Pläne so sehr wie ich.“<sup>74</sup> Doch wirklich gelitten hat er darunter nicht. Er verstand es, zu delegieren und das Wichtige vom Unwichtigen zu trennen. Innerhalb der Bank pflegte er einen kollegialen Führungsstil, beschränkte sich auf die großen Linien der Geschäftspolitik und vertraute darauf, dass die Vorstandskollegen ihre Ressorts sachkundig leiteten.

Als Vorstandssprecher der Dresdner Bank hatte Ponto auch eine Schlüsselposition innerhalb der damals bestehenden Deutschland AG. Er gehörte den Aufsichtsräten einiger der größten Unternehmen der Bundesrepublik an und erhielt in mehreren dieser Gremien den Vorsitz ad personam angetragen. Zuletzt war Ponto unter anderem Aufsichtsratsvorsitzender der AEG, der Bilfinger + Berger Bauaktiengesellschaft, der Münchener Rück und des RWE sowie stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Fried. Krupp GmbH und der HAPAG. Am Zustandekommen der Fusion zwischen den Bauunternehmen Julius Berger und Grün & Bilfinger war Ponto maßgeblich beteiligt gewesen, nachdem er sich bereits als Sanierer der Julius Berger AG bewährt hatte. Bei der AEG war er ebenfalls als Sanierer gefragt. Das überschuldete Unternehmen geriet 1974 durch hohe Verluste im Kernkraftwerksbau an den Rand des Zusammenbruchs. Hier blieb Ponto aber der Erfolg versagt. Er konnte den Niedergang der AEG nicht aufhalten und auch unter seinem Nachfolger zeigte sich, dass die Banken mit dieser Aufgabe überfordert waren.<sup>75</sup>

Seinem ehrgeizigen Ziel, den Rückstand der Dresdner Bank gegenüber dem Branchenprimus Deutsche Bank zu verringern, kam Ponto vor allem im Auslandsgeschäft näher, das in seiner Zeit stark ausgebaut wurde. 1972 gründete die Dresdner Bank gemeinsam mit Partnerbanken aus mehreren Ländern die europäische Bankengruppe ABECOR. Im gleichen Jahr errichtete sie, noch vor der Deutschen Bank, erstmals seit dem Krieg wieder Auslandsfilialen und Anfang 1973 eröffnete sie als erstes Kreditinstitut der Bundesrepublik eine Repräsentanz in Moskau. Dass die Dresdner Bank im Ostgeschäft eine Vorreiterrolle übernahm, war Ponto ein persönliches Anliegen. Besonders engagiert betrieb er auch den Ausbau des Geschäfts mit den ölexportierenden Ländern, in denen sich durch den raschen Anstieg des Ölpreises für die Banken neue Möglichkeiten eröffneten. Als Pontos „Meisterstück“ wurde in der Presse der Verkauf einer 14-prozentigen Kapitalbeteiligung bei der Daimler-Benz AG aus dem Besitz der Industriellenfamilie Quandt nach Kuwait im Dezember 1974 kommentiert.<sup>76</sup> Die Transaktion löste in der deutschen Öffentlichkeit aber auch „Überfremdungsängste“ aus und wurde als „Ausverkauf“ an die Scheichs kritisiert. Ponto trat demgegenüber vehement für das Prinzip der internationalen Kapitalfreiheit ein.<sup>77</sup> Auch im Ausland war die Dresdner Bank nun als die Bank Pontos bekannt, während sie dort früher wegen ihres Namens mitunter für eine ostdeutsche Bank gehalten worden war.

<sup>74</sup> Ponto an von Kameke, 22. 7. 1970, HAC, 500/17803-2000, Bd. 2.

<sup>75</sup> Ahrens/Bähr: Ponto (wie Anm. 61), S. 161 ff., S. 165 ff.

<sup>76</sup> Claus Dertinger: Der Bankier und sein Meisterstück. In: Die Welt, 4. 12. 1974.

<sup>77</sup> Ahrens/Bähr: Ponto (wie Anm. 61), S. 181 ff.



Ihr Vorstandssprecher gehörte inzwischen zur Prominenz der internationalen Finanzwelt und hatte in vielen Ländern hochrangige Kontakte. „Der Spiegel“ schrieb im August 1976 über Ponto: „Mit Russen-Premier Kossygin fachsimpelte er im Kreml, mit Schah Resa in der kaiserlichen Sommer-Residenz am Kaspischen Meer. Ägyptens Anwar el-Sadat plauderte ebenso interessiert mit ihm wie Südafrikas Regierungschef B. J. Vorster.“<sup>78</sup>

Dabei blieb Ponto in seinem persönlichen Lebensstil authentisch und unpräntiös. Es war bekannt, dass er mit Linienmaschinen flog, während andere Größen der deutschen Wirtschaft längst im Firmenjet reisten. Die Familie hatte ein Ferienhaus auf Gran Canaria. Dort traf man sich mit Justus Frantz, Christoph Eschenbach und auch einige Male mit Leonard Bernstein und Helmut Schmidt, aber Jet-Set-Allüren lagen dem Chef der Dresdner Bank fern.

Eine Freizeitbeschäftigung, der auch Ponto gerne nachging, war die Jagd. Allerdings scheint er sie weniger im gesellschaftlichen Rahmen betrieben zu haben, wie dies bei vielen Industriellen dieser Zeit noch üblich war, sondern mehr im kleinen Kreis und um Abstand vom Bankbetrieb zu gewinnen. In seiner Hamburger Zeit hatte Ponto ein kleines Wochenendhaus bei Mölln erworben, in das er sich häufig zurückzog und wo er auch der Jagd nachging. Später wurde für ihn die Jagdhütte der Dresdner Bank in Obersensbach im Odenwald ein Ort, an den er sich zurückziehen konnte. Ponto freundete sich mit dem Jagdaufseher an und soll sich mit den dortigen Landwirten gut verstanden haben.

Das Familienleben Pontos war auch in der Frankfurter Zeit mehr von Kultur geprägt als von Statussymbolen. Wie sich seine Tochter erinnert, war es „ein angenehmes, lebendiges, fast leicht-lässiges Frankfurter Bürgertum, das bei uns zu Hause gelebt wurde – mit Gästen aus Politik und Kultur“.<sup>79</sup> Das Haus in Bad Homburg, in dem die Familie seit Anfang 1966 wohnte, wurde nach Pontos Aufstieg zum Vorstandssprecher zu klein. 1971 erwarb er eine Villa in Oberursel, die auch für Einladungen im großen Stil geeignet war. Ponto war ein glänzender Gastgeber, der es verstand, Minister und Botschafter mit Künstlern, Bankiers und Industriellen zusammenzuführen. Durch Igenes Ponto spielte die Musik auch in der Frankfurter Zeit eine wichtige Rolle im Leben der Familie. Die Eheleute luden zu Hauskonzerten mit renommierten Ensembles ein, wie sie in der Gesellschaft des Vordertaunus nicht alltäglich waren. Zu Pontos 50. Geburtstag gab seine Frau im Schlosshotel Kronberg ein Konzert mit dem Zürcher Kammerorchester unter der Leitung von Edmond de Stoutz. Der Besuch der Festspiele von Salzburg und Bayreuth gehörte für die Eheleute zum Pflichtprogramm. Im Haus der Familie waren Musiker aus aller Welt zu Besuch, auch Stardirigenten wie Arturo Benedetti Michelangeli und Zubin Mehta. Viele Verbindungen ergaben sich dadurch, dass sich die Eheleute stark in der Musikförderung engagierten. Ponto gehörte dem Kuratorium der Deutschen Stiftung Musikleben an und leitete das von Hermann Josef Abs begründete Gremium Musik im Kulturkreis der deutschen Wirtschaft

<sup>78</sup> Stellt was dar. In: Der Spiegel, 2. 8. 1976, S. 50.

<sup>79</sup> Corinna Ponto über ihren Vater. In: Siemens: RAF (wie Anm. 61), S. 107.

im BDI, während seine Frau in den Vorstand der Deutschen Stiftung Musikleben eintrat.<sup>80</sup>

Im großen Rahmen begann Pontos Engagement für die Musikförderung anlässlich des hundertjährigen Jubiläums der Dresdner Bank im September 1972. Die damaligen Jubiläumsfeiern trugen ganz die Handschrift des Vorstandssprechers und sagen viel über seinen Stil aus. Sie fanden nicht am Finanzplatz Frankfurt statt, sondern in Berlin. Nach dem Festakt in der Kongresshalle gab es ein Konzert in der Philharmonie, dirigiert von Herbert von Karajan. Die von Karajan geplante Orchesterakademie zur Förderung junger, hochbegabter Musiker erhielt anlässlich dieses Jubiläums eine Spende der Dresdner Bank in Höhe von 1 000 000 DM. Ponto verstand sich hier nicht nur als Mäzen. Er wirkte auch bei der Gründung der Orchesterakademie mit und wurde Vorsitzender ihres Beirats.

In den politischen Auseinandersetzungen der 1970er Jahre hielt sich Ponto zurück, sofern es nicht um Fragen der Wirtschafts- und Finanzpolitik ging. Er gehörte keiner Partei an, war der Richtung nach liberal-konservativ,<sup>81</sup> hatte aber auch zur Sozialdemokratie gute Kontakte, besonders zu Helmut Schmidt, den er schon aus der Hamburger Zeit kannte. Ponto gehörte zu den Vertretern der Wirtschaft, von denen sich Schmidt beraten ließ, und war kurze Zeit auch als Bundesbankpräsident im Gespräch. Ein politisches Amt hat er nie angestrebt, aber er verstand es, sich in Finanzfragen Gehör zu verschaffen, auch in einer breiteren Öffentlichkeit. So kritisierte er wie kaum ein anderer Bankier in den Jahren 1974/75 die restriktive Geldpolitik der Bundesbank. Entschieden wandte er sich gegen die damals bis in die bürgerlichen Parteien hineinreichende Kritik an der „Macht der Banken“ und verteidigte das in der Bundesrepublik bestehende Universalbankensystem.<sup>82</sup>

Den entscheidenden Vorteil der Universalbank sah Ponto darin, dass sie nicht darauf angewiesen war, „unter allen Umständen und zu jeder Zeit Wertpapiere zu verkaufen“.<sup>83</sup> Der Bankier hatte nach seinem Verständnis „Treuhand der Kundenvermögens“ zu sein. So stand es auch in den Leitlinien, die für die Mitarbeiter der Dresdner Bank 1973 zur Argumentation in der Debatte um die Macht der Banken erstellt wurden: „Sie fungieren als Treuhänder für die zinsbringende Anlage von Geld und Kapital ihrer Kunden.“<sup>84</sup> Dies entspricht dem klassischen Selbstverständnis der Kreditbanken, deren Geschäfte auf langfristigen, beständigen Beziehungen zu den Kunden beruhen, nicht auf dem raschen Deal. Dieses Verständnis von den Aufgaben eines Bankiers bedeutete für Ponto auch, dass man in der Finanzbranche nicht „das Maß aller Dinge“ sieht.<sup>85</sup>

<sup>80</sup> Zu Pontos musischen Interessen und seinem Engagement in der Musikförderung vgl. Ahrens/Bähr: Ponto (wie Anm. 61), S. 223ff.

<sup>81</sup> Albrecht/Ponto: Patentöchter (wie Anm. 61), S. 47.

<sup>82</sup> Jürgen Ponto: Die Macht der Banken. In: ders.: Wirtschaft (wie Anm. 72), S. 51-73.

<sup>83</sup> Ebd., S. 72.

<sup>84</sup> Argumentarium zur Diskussion mit Kritikern des deutschen Universalbankensystems, September 1973, S. 5, HAC, 500/7211-2002, MS.

<sup>85</sup> Jürgen Ponto: Internationale Aspekte der Kreditwirtschaft (November 1975). In: ders.: Mut zur Freiheit. Gedanken zu Politik und Wirtschaft. Düsseldorf/Wien 1977, S. 45-58, hier: S. 48.

Pontos Ausstrahlungskraft beruhte nicht zuletzt darauf, dass er anders sprach, als man dies von Bankiers gewohnt war, ohne deshalb überheblich zu wirken. So eröffnete er zum Beispiel einen Vortrag über „Perspektiven der Energiefinanzierung“ vor der Mitgliederversammlung der Vereinigung Deutscher Elektrizitätswerke mit den Worten: „Besinnen wir uns auf den Ursprung. Am Anfang war der Diebstahl. Prometheus, der Titan, stahl aus dem Kreise der Götter das Feuer.“<sup>86</sup> Es dürfte nicht viele Bankiers gegeben haben, die so anregend und geistreich wie Ponto Reden über die „Grundlagen Europas“ oder über die „Begegnung von Kunst und Wirtschaft in unserer Zeit“ halten konnten.<sup>87</sup>

Am 30. Juli 1977 wurde Jürgen Ponto in seinem Haus in Oberursel ermordet – als erstes Opfer der RAF aus dem Kreis der Wirtschaft. Die Täter hatten sich auf besonders heimtückische Weise Zugang verschafft. Susanne Albrecht, mit deren Familie die Pontos durch eine Überkreuzpatenschaft verbunden waren, hatte sich zu Besuch angemeldet. Dass sie inzwischen der RAF angehörte, wusste Ponto nicht. Mit Albrecht kamen die Terroristen Christian Klar und Brigitte Mohnhaupt als ihre Begleiter getarnt ins Haus, wo sie den schutzlosen Gastgeber erschossen. Angeblich hatte die RAF geplant, Ponto zu entführen, ähnlich wie dies fünf Wochen später mit Hanns Martin Schleyer geschah.<sup>88</sup> Am 5. August fand für den ermordeten Bankier eine Trauerfeier in der Frankfurter Paulskirche statt. Bereits einen Tag zuvor war Ponto im Kreis der Familie auf dem Waldfriedhof von Obersensbach bestattet worden. Dort, in der Nähe der Jagdhütte der Dresdner Bank, hatte er sich wenige Monate vorher ein Grab gekauft.

Die Weichenstellungen, die unter Ponto in der Dresdner Bank vorgenommen worden waren, hatten über seinen Tod hinaus Bestand, wenn auch manche Entscheidung später in anderem Licht erschien und die Krise, in die diese Bank am Ende der 1970er Jahre geriet, wohl auch von Ponto nicht hätte verhindert werden können. Die Biografie dieses Bankiers bietet Erkenntnisse, die nach wie vor aktuell sind. Dazu gehört, dass Banken gut beraten sind, sich dem Dialog in der Öffentlichkeit zu stellen, dass sie Vertrauen gewinnen, wenn sie ihr Geschäftsmodell offen kommunizieren und dass sich der Erfolg eines Bankchefs nicht unbedingt an seinem Expertenwissen bemisst, wohl aber an seiner Glaubwürdigkeit.

## Vergleich und Fazit

Die drei Biografien haben zunächst gemeinsam, dass das Elternhaus eine wichtige Rolle spielte. Keiner dieser Unternehmer ist in ein Familienunternehmen hineingeboren worden und keiner von ihnen stammte aus reichen Verhältnissen, doch

<sup>86</sup> Jürgen Ponto: Perspektiven der Energiefinanzierung. In: ders.: Mut (wie Anm. 85), S. 157–175, hier: S. 157.

<sup>87</sup> Ders.: Von den Grundlagen Europas. In: ebd., S. 177–196; ders.: Begegnung von Kunst und Wirtschaft in unserer Zeit. In: ebd., S. 197–221.

<sup>88</sup> Albrecht/Ponto: Patentöchter (wie Anm. 61), S. 20ff.

alle hatten ein wohlsituiertes Elternhaus mit wirtschaftlichem Hintergrund und Geschäftssinn. Neben der sozialen Herkunft waren auch spezifische, innerhalb der Familien tradierte Werte und Interessen von großem Einfluss. Für Boschs ausgeprägten Gerechtigkeitsinn und sein Bekenntnis zur Demokratie gilt dies ebenso wie für Pontos Interesse an Literatur, Kunst und Musik. Davon blieb auch ihr unternehmerischer Stil nicht unberührt. Bosch war der festen Überzeugung, dass ein Unternehmer sich als Arbeitgeber wie als Geschäftspartner gerecht zu verhalten habe. Ponto wiederum umgab eine Aura, wie sie Künstler leichter schaffen können als Geschäftsleute.

Eine weitere Gemeinsamkeit ist die Bandbreite der persönlichen Interessen, die über die jeweilige Branche und den gesamten Bereich der Wirtschaft hinausging. Zweifellos gab es hier große Unterschiede. Reuschs Hohenzollernromantik und seine Begeisterung für Spengler waren weit vom Niveau eines kenntnisreichen Musik- und Kunstliebhabers wie Ponto entfernt und Bosch war zwar belesen und in zweiter Ehe mit einer ausgebildeten Sängerin verheiratet, interessierte sich aber weder für Kunst noch für Musik. Dennoch bleibt festzuhalten, dass keiner der hier behandelten Unternehmer ein engstirniger Geschäftsmann war, interessiert nur an Aktienkursen, Bilanzen und Kapitalverflechtungen, oder besondere buchhalterische Neigungen hatte. Alle drei Persönlichkeiten waren darüber hinaus jeweils auf eigene Weise öffentlichkeitsbewusst und verstanden es, die Medien ihrer Zeit zu bedienen.

Einen luxuriösen Lebensstil hat keiner von ihnen geführt. Allein Bosch wäre als Eigentümerunternehmer dazu auch finanziell in der Lage gewesen und die Bosch-Villa in der Stuttgarter Heidehofstraße war als Wohnsitz zumindest imposanter als Reuschs Landgut Katharinenhof. Wenn es eine gemeinsame Leidenschaft dieser so unterschiedlichen Charaktere gab, war das die Jagd, doch für Reusch war sie eine standesgemäße Geselligkeit, während Bosch auch hier nach Perfektion strebte und Ponto in ihr vor allem eine Rückzugsmöglichkeit sah.

Bosch und Reusch haben über Jahrzehnte hinweg ein Unternehmen geleitet. Der Gedanke, sich daraus zu verabschieden, lag ihnen fern. Für Bosch war das Unternehmen sein Lebenswerk und Reusch gab seine Ämter auch im Alter nicht freiwillig auf. Ponto hatte diese Wahl nicht. Es ist gut vorstellbar, dass er sich später für andere Aufgaben entschieden hätte. Für alle drei Karrieren gilt, dass sie an ein bestimmtes Unternehmen gebunden waren. Bei einem Eigentümerunternehmer wie Robert Bosch gab es dazu keine Alternative, aber auch Reusch und Ponto haben als Manager nie einen Wechsel in Erwägung gezogen.

Dass die geschilderten Biografien ein hohes Arbeitsethos erkennen lassen, ist nicht überraschend, sondern bei Industriellen und Bankiers dieses Rangs eher *self-evident*. Auffällig ist dagegen, wie sehr diese drei Unternehmer, jeder auf seine Art, außerökonomischen Werten verpflichtet waren. Bei Bosch waren es ethische Werte, Gerechtigkeit und Menschenwürde, die sich auch in seinen geschäftlichen Grundsätzen niederschlugen. Er war der festen Überzeugung, dass sich „gutes Verhalten“ wirtschaftlich auszahlt. Reusch hielt eisern an Überzeugungen fest, die er einmal gewonnen hatte. Dabei handelte es sich mehr um Ordnungsmodelle wie

das der „Freiheit der Wirtschaft“, die er in der Öffentlichkeit beschwören konnte, jedoch nicht als Geschäftsprinzip geeignet waren. Ponto wiederum lag eine dogmatische Weltanschauung fern, aber Vernunft und Vertrauen waren für ihn Maßstäbe seines Handelns, denen er sich auch als Bankier verpflichtet fühlte. Das unternehmerische Handeln der Protagonisten dieses Beitrags wurde von ihrer Persönlichkeit also recht unterschiedlich beeinflusst, doch ihr unternehmerischer Erfolg gründete nicht zuletzt darauf, dass sie ihre jeweiligen Prinzipien glaubwürdig vertraten und authentisch kommunizierten.

### Abstract

In three biographical case studies, this article scrutinizes the influence of personal character traits, perceptions, experience, and career backgrounds on business conduct. The focus is on company founder Robert Bosch, whose company, founded in 1886, is today the world's leading automotive supplier; captain of heavy industry Paul Reusch, who served as CEO of Gutehoffnungshütte from 1906 until 1942; and Jürgen Ponto, Spokesman of the Board of Dresdner Bank, and murdered in 1977. The three biographies do not only have in common that the upbringing played a major role. They also illustrate a great scope of personal interests which transcended by far each respective line of trade and the entire world of business. What also strikes the eye is the extent to which these three felt committed to extra-economic values. For Bosch these values were all about ethics, justice and human dignity, which also manifested themselves in his entrepreneurial principles. Reusch stubbornly stuck to convictions once he had gained them, even if they were not suited as business principles. For Ponto sensibility and trust were the criteria for his actions which he felt committed to even as a banker. The entrepreneurial behavior of the three protagonists of this article was influenced in different ways by their personality; however, their success as businessmen was not least based on their credibly adhering to and authentically communicating their respective principles.



*Kim Christian Priemel*

Friedrich Flick

Freies Unternehmertum im 20. Jahrhundert

Das erste Jahrzehnt des neuen Millenniums wird schwerlich als eines der guten für die Privatwirtschaft in die Geschichtsbücher eingehen, insbesondere nicht in die deutschen. Nicht allein BP und Goldman Sachs, sondern auch Siemens und Volkswagen, Telekom und Hamburg Mannheimer, HypoVereinsbank und Deutsche Bahn machten negative Schlagzeilen: Eine ungekannte Flut von Affären und Skandalen, von operativem Fehlverhalten und moralischem Versagen sowie zuletzt die tiefe Krise der Finanzbranche mit ihren weitreichenden, noch immer kaum verlässlich absehbaren Folgen haben das Bild von Unternehmen und Unternehmern, gleich ob in privatem oder Staatsbesitz, schwer in Mitleidenschaft gezogen. Von den *masters of the universe*<sup>1</sup> an den Börsenplätzen und in den Vorstandsetagen multinationaler Konzerne, in denen viele nach dem Ende der Blockkonfrontation bereits die eigentlichen Epizentren der neuen globalen Machtpolitik erkannt hatten, schien zwischenzeitlich wenig mehr geblieben als Bittsteller und Leisetreter, sorgsam bemüht, nicht noch mehr Missfallen zu erregen als ohnehin schon geschehen. Einige geschichtsbeflissene – nicht notwendig auch entsprechend belesene – Stimmen wie der damalige Minister- und spätere Bundespräsident Christian Wulff meinten gar, vor einer aufziehenden „Pogromstimmung“ gegen die wirtschaftliche Elite warnen zu müssen.<sup>2</sup>

Doch sorgen musste man sich nicht um Firmen und Manager und dies nicht nur, weil rasch schon das Ende von Reue und innerer Einkehr ausgerufen wurde.<sup>3</sup> Wichtiger noch war der Umstand, dass sich nahezu alle diskutierten Regulierungsinitiativen innerhalb der bestehenden institutionellen Ordnung bewegten: der auf Privateigentum, Kapitalverwertung und Gewinnerzielungsinteresse basierenden Marktwirtschaft. Ein ordnungspolitischer Paradigmenwechsel hingegen

<sup>1</sup> Richard Wachmann: Investment Banks. Reborn Masters of the Universe. In: The Observer, 18. 7. 2009. Der Begriff geht zurück auf den Roman von Tom Wolfe: The Bonfire of the Vanities. New York 1987, besonders: S. 9–11.

<sup>2</sup> Managerschelte. Empörung über Wulffs Pogromvergleich. In: FAZ, 7. 11. 2008.

<sup>3</sup> Stefan Stern: Behind Corporate Walls, the Masters of the Universe Weep. In: The Independent, 16. 6. 2011, <http://www.independent.co.uk/opinion/commentators/stefan-stern-behind-corporate-walls-the-masters-of-the-universe-weep-2297910.html> (letzter Zugriff am 21. 10. 2013).

stand praktisch zu keiner Zeit ernsthaft zur Debatte.<sup>4</sup> Dass eben diese Gewähr zugleich notwendige und hinreichende Bedingung dafür ist, auch Wechselfälle wie jene der letzten Dekade zu überstehen, mag der Blick in das an Brüchen nicht eben arme zurückliegende Jahrhundert zeigen. Sein paradigmatischer Unternehmer war – zumindest für den deutschen Fall – Friedrich Flick.

## Falltüren

Öffentlich ausgetragene Kontroversen wirken mitunter – so hat es Hans Günter Hockerts treffend formuliert – „wie Falltüren in eine Vergangenheit, deren historische Klärung und Einordnung zu den großen Aufgaben der Zeitgeschichtsforschung zählen“.<sup>5</sup> Der historische Boden tat sich in der Tat auf, als der Berliner Senat im Jahr 2003 zustimmte, die Sammlung zeitgenössischer Kunst Friedrich Christian Flicks im Hamburger Bahnhof auszustellen. Unmittelbar nach der Entscheidung entflammte eine Auseinandersetzung, die bis auf die Titelseiten der überregionalen Zeitungen brandete und in der Begriffe wie „Blutgeld“ und „Sippenhaft“ einander unversöhnlich gegenüberstanden.<sup>6</sup> Erst mit der Ausstellungseröffnung durch den damaligen Bundeskanzler Gerhard Schröder im September 2004 überschritt das öffentliche Interesse seinen Höhepunkt, dies jedoch mit einem markanten Schlussakkord. War der „staatszeremonielle Aufwand“<sup>7</sup> für sich genommen schon ungewöhnlich, so legte die Warnung Schröders an alle Kritiker, nicht in die „Falle der Selbstgerechtigkeit“ zu tappen,<sup>8</sup> auch einen „Klimawandel in der erinnerungspolitischen Großwetterlage“ nahe. Das Personal der soeben erst konstituierten Berliner Republik, so eine verbreitete Deutung, begegnete der deutschen Geschichte offenbar mit einer neuen Leichtigkeit. Wie sonst war es zu erklären, „dass der schwerreiche Erbe eines verurteilten Kriegsverbrechers [...] zum Darling des Berliner Establishments“ hatte werden können?<sup>9</sup>

Dass sich derartig weitreichende Überlegungen an eine Vernissage knüpften, dass sich der mediale Erregungsgrad über einen langen Zeitraum auf hohem

<sup>4</sup> Unter der jüngeren Literatur siehe vor allem die programmatischen Beiträge: Tony Judt: *Ill Fares the Land*. New York 2010; Wolfgang Streeck: *Gekaufte Zeit. Die vertagte Krise des demokratischen Kapitalismus*. Berlin 2013.

<sup>5</sup> Hans Günter Hockerts: *Die Entschädigung für NS-Verfolgte in West- und Osteuropa. Eine einführende Skizze*. In: ders./Claudia Moisel/Tobias Winstel (Hg.): *Grenzen der Wiedergutmachung. Die Entschädigung für NS-Verfolgte in West- und Osteuropa 1945–2000*. Göttingen 2006, S. 7–58, hier: S. 9.

<sup>6</sup> Offener Brief Solomon Korn an Friedrich Christian Flick, 17. 5. 2004, <http://www.hagalil.com/archiv/2004/05/flick.htm> (letzter Zugriff am 21. 10. 2013); [Heinz Berggruen]: „Flick ist ungerrecht angegriffen worden“. In: *die tageszeitung*, 6. 7. 2004.

<sup>7</sup> Patrick Bahners: *Der Midas-Effekt*. In: *FAZ*, 23. 09. 2004.

<sup>8</sup> „Kunst ist kein Mahnmal“. Rede von Bundeskanzler Gerhard Schröder zur Eröffnung der Friedrich Christian Flick Collection am 21. September 2004 in Berlin. In: *Blätter für deutsche und internationale Politik* 49 (2004), S. 1398–1400.

<sup>9</sup> Heinrich Wefing: *Große Koalition des Wohlwollens*. In: *FAZ*, 18. 9. 2004.



Niveau hielt und dass der Stein des Anstoßes zugleich zum Prüfstein bundesdeutscher Geschichtspolitik zu werden vermochte, verdankte sich der historischen Aufladung eines Namens: *Flick*. Von seiner besonderen Brisanz zeugen nicht zuletzt zehn „Spiegel“-Titelgeschichten in vierzig Jahren und eine veritable Flut weltweit erschiebener Zeitungsartikel, die sich Firma und Familie widmen. Der Streit des Jahres 2004 entzündete sich denn auch keineswegs an den ausgestellten Kunstobjekten, vielmehr ging es von Beginn an um jene Gelder, mit denen sie erstanden worden waren, und um die Symbolfunktion des Unternehmers, der diese Mittel angehäuft hatte. Als Enkel und Erbe des Industriellen Friedrich Flick sah sich der Sammler Friedrich Christian Flick mit dem Vorwurf konfrontiert, den Familiennamen mithilfe des schönen Scheins der Kunst reinwaschen zu wollen – vom Ruch nationalsozialistischen Unrechts ebenso wie von den Altlasten der Parteipendenaffäre der achtziger Jahre. Im Kern ging es somit um die Chiffre „Flick“, in der beispielloser ökonomischer Erfolg und tiefe Krisen, Unternehmensskandale und die Kontinuitätslinien (west-)deutscher Eliten über zeitgeschichtliche Zäsuren hinweg zusammenfallen. Dass die Geschichte des Flick-Konzerns zudem fast deckungsgleich mit dem von Eric Hobsbawm benannten „Zeitalter der Extreme“ verlief,<sup>10</sup> ließ den Namen Flick wie ein Menetekel über der deutschen Wirtschaftsgeschichte des 20. Jahrhunderts stehen. Der historische Kenntnisstand indes fiel lange Zeit weit hinter die Streitintensität zurück. Zum Zeitpunkt der Kontroverse füllten journalistische, oft kolportageartige und sich bisweilen wechselseitig plagiierte Erzählungen über Firma und Familie zwar ohne Weiteres ein kleines Regal, doch konnte dies nicht darüber hinwegtäuschen, dass Mutmaßungen und Verzerrungen, Halbwissen und Überhöhungen das Bild bestimmten.<sup>11</sup> Vor diesem Hintergrund bot sich entsprechend viel Raum für geschichtswissenschaftliche Arbeiten, die Vehemenz der Debatte um inhaltliche Aufklärung, Versachlichung und analytische Präzisierung zu ergänzen und, wo nötig, zu korrigieren.<sup>12</sup>

Hat die Funktion als empirische Bestätigungs- beziehungsweise Falsifikationsmaschine unbestritten ihre Vorzüge, nicht zuletzt als Arbeitsbeschaffungsmaßnahme für Historiker, so genügt sie doch schwerlich, um die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Gegenstand zu legitimieren, insbesondere wenn dies

<sup>10</sup> Eric J. Hobsbawm: *The Age of Extremes. A History of the World, 1914–1991*. New York 1996.

<sup>11</sup> Aus der Masse an Publikationen ebenso unterschiedlichen analytischen Gehalts wie politischer Motivation: Günter Ogger: *Friedrich Flick der Große*. Bern <sup>3</sup>1971; Joachim Feyerabend: *Die leisen Milliarden. Das Imperium des Friedrich Karl Flick*. Düsseldorf 1984; Manfred Ohlsen: *Milliarden für den Geier oder Der Fall des Friedrich Flick*. Berlin (Ost) <sup>3</sup>1985; Kurt Bachmann/Emil Carlebach: *Kauf' Dir einen Minister. Flick in Weimar, im Dritten Reich und in Bonn*. Frankfurt a. M. 1985; Thomas Ramge: *Die Flicks. Eine deutsche Familiengeschichte über Geld, Macht und Politik*. Frankfurt a. M. 2004.

<sup>12</sup> Alle drei Arbeiten, die schließlich zur Geschichte des Flick-Konzerns entstanden, gingen auf die Initialzündung der Debatte um die Flick Collection zurück. Zur Kontroverse vgl. Peter Kessen: *Von der Kunst des Erbens. Die „Flick-Collection“ und die Berliner Republik*. Berlin/Wien 2004, S. 115–136.

gleich dreifach und auf vierstelliger Seitenzahl geschieht.<sup>13</sup> Und doch wurde die Frage nach dem historiografischen Sinn einer solch ausgedehnten Beschäftigung mit der Karriere Friedrich Flicks und des von ihm geschaffenen Konzerns zumindest von den Rezensenten nicht negativ beantwortet.<sup>14</sup> Dies liegt insbesondere daran, dass die unternehmensgeschichtliche Perspektive erhebliches Potenzial birgt, über den feuilletonistischen „Flick-Boom“<sup>15</sup> hinausreichende Fragen aufzuwerfen, vor allem jene nach den Motiven, Methoden und Zielen unternehmerischen Handelns. Die verwundert geäußerte Feststellung, dass die privatwirtschaftliche Praxis sich allzu oft nicht mit den (öffentlichen) Erwartungen deckt,<sup>16</sup> findet dabei einen einfachen Grund im nach wie vor unzureichenden Kenntnisstand über Unternehmen und ihr Personal jenseits der betriebswirtschaftlichen Lehrpläne.<sup>17</sup> Bereits 1962 bezeichnete Ralf Dahrendorf in einer bekannten Wendung die Unternehmerschaft als „unbekannteste Führungsgruppe der deutschen Gesellschaft“.<sup>18</sup> Eine Reihe prosopografischer<sup>19</sup> und biografischer<sup>20</sup> Arbeiten hat das Desiderat

<sup>13</sup> Die Buchveröffentlichungen sind: Ralf Ahrens u. a.: *Flick. Der Konzern, die Familie, die Macht*. München 2009; Johannes Bähr u. a.: *Der Flick-Konzern im Dritten Reich*. München 2008; Kim Christian Priemel: *Flick. Eine Konzerngeschichte vom Kaiserreich bis zur Bundesrepublik*. Göttingen 2007. Hinzu kommt eine größere Zahl wissenschaftlicher Artikel, Zeitungsveröffentlichungen sowie Radio- und TV-Sendungen, die im Nachgang und teils im Zusammenhang mit den wissenschaftlichen Publikationen entstanden.

<sup>14</sup> Vgl. aber die frühe Kritik Reinhard Rürups und Götz Alys, die Projekte würden in ihrem Schwerpunkt auf das nationalsozialistische Deutschland Altbekanntes zu Tage fördern respektive irreführende Akzente auf herausstechende Einzelpersonen setzen; Jan Hendrik Wulf: *Große Verdrängung*. In: *die tageszeitung*, 15. 11. 2004.

<sup>15</sup> Sebastian Preuss: *Der Flick-Boom*. In: *Berliner Zeitung*, 15. 11. 2004.

<sup>16</sup> Vgl. etwa: *Krach zwischen Regierung und Industrie*. In: *FAZ*, 23. 3. 2004; Christian Ramthun/Julia Leendertse: *Deutsche Firmen: Verantwortungslos, unsozial, unpatriotisch?* In: *Wirtschaftswoche*, 18. 3. 2005.

<sup>17</sup> Vgl. zur Disziplin- und Berufsgeschichte von Betriebswirtschaftslehre und ihren Praktikern die Arbeit von Heike Franz: *Zwischen Markt und Profession. Betriebswirte in Deutschland im Spannungsfeld von Bildungs- und Wirtschaftsbürgertum (1900-1945)*. Göttingen 1998.

<sup>18</sup> Ralf Dahrendorf: *Eine neue deutsche Oberschicht? Notizen über die Eliten der Bundesrepublik*. In: *Die Neue Gesellschaft* 9 (1962), S. 18-31, hier: S. 25.

<sup>19</sup> Vgl. u. a. Hervé Joly: *Patrons d'Allemagne. Sociologie d'une élite industrielle 1933-1989*. Paris 1996; Michael Hartmann: *Top-Manager. Die Rekrutierung einer Elite*. Frankfurt a. M. 1996; Dieter Ziegler (Hg.): *Großbürger und Unternehmer. Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert*. Göttingen 2000; Volker R. Berghahn/Stefan Unger/Dieter Ziegler (Hg.): *Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität*. Essen 2003; Michael Schäfer: *Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte der sächsischen Unternehmer 1850-1940*. München 2007; Christiane Eifert: *Deutsche Unternehmerinnen im 20. Jahrhundert*. München 2011.

<sup>20</sup> Beispielhaft: Michael Dormmann: *Eduard Arnhold (1849-1925). Eine biographische Studie zu Unternehmer- und Mäzenatentum im Deutschen Kaiserreich*. Berlin 2002; Avraham Barkai: *Oscar Wassermann und die Deutsche Bank. Bankier in schwieriger Zeit*. München 2005; Jeffrey Fear: *Organizing Control. August Thyssen and the Construction of German Corporate Management*. Cambridge, MA/London 2005; Lothar Gall: *Der Bankier Hermann Josef Abs. Eine Biographie*. München 2005; Michael Epkenhans/Ralf Stremmel (Hg.): *Friedrich Alfred Krupp. Ein Unternehmer im Kaiserreich*. München 2011; sowie die Beiträge in diesem Band.

zwar fühlbar verringert, doch gerade mit Blick auf die Rolle von Unternehmen als gesellschaftliche Akteure wie auch als soziale Orte scheint das Dahrendorf'sche Diktum noch immer nicht überholt.<sup>21</sup>

Kaum ernsthafte Zweifel bestehen unterdessen an der großen gesellschaftlichen Prägekraft, die privatwirtschaftliche Entscheidungen entfalten, wie nicht zuletzt aktuelle Diskussionen zeigen. Dabei geht es keineswegs nur um Korruption, Günstlings- und Misswirtschaft wie in den Fällen von RWE, Volkswagen und Siemens,<sup>22</sup> sondern auch um die Konzentration unter den europäischen Großunternehmen,<sup>23</sup> Standort- und Subventionspolitik,<sup>24</sup> nationale Beharrungskräfte gegenüber vermeintlicher ausländischer „Überfremdung“<sup>25</sup> oder um die Zukunft von Familienfirmen.<sup>26</sup> Debatten wie diese werfen dieselben Fragen auf, die auch die Flick'sche Konzerngeschichte stellt: Es geht um die Entscheidungs- und Führungsstrukturen privater Unternehmen, um die Diskrepanzen zwischen rechtlicher und tatsächlicher Kompetenzverteilung, um Motive und Methodik arkan anmutender feindlicher Übernahmen sowie um die Triebfedern der allgegenwärtigen Standortentscheidungen. Und immer wieder stellt sich die Frage nach den Interaktionsmustern privater und politischer Entscheidungsträger, mithin, welche Einfluss- und Steuerungsmöglichkeiten staatliche Akteure haben – systemtheoretisch gesprochen: welche Kommunikations- oder Steuerungsmedien ihnen zur Verfügung stehen – und in welchen Aushandlungsprozessen unternehmerisches Handeln letztlich Gestalt annimmt.<sup>27</sup>

Dass sich diese Fragen am Exempel Flick besonders gut studieren lassen, hat drei Gründe, deren erster schlicht der Chronologie geschuldet ist. Die Unternehmensgeschichte erstreckt sich von Flicks Karrierebeginn am Vorabend des Ersten Weltkrieges bis zur vollständigen Auflösung des Konzerns im Jahr 1985. Beispiels-

<sup>21</sup> Dahrendorf: Oberschicht (wie Anm. 18), hier: S. 25; vgl. zum sozialen Raum „Unternehmen“ die Beiträge in: Karl Lauschke/Thomas Welskopp (Hg.): Mikropolitik im Unternehmen. Arbeitsbeziehungen und Machtstrukturen in industriellen Großbetrieben des 20. Jahrhunderts. Essen 1994.

<sup>22</sup> Peter Schilder: Gegenseitige Abhängigkeiten. In: FAZ, 22. 12. 2004; Stefan Willeke: Aus Angst vor den Damen. In: Die Zeit, 11. 1. 2007; Heribert Prantl: Siemens, feste Burg. In: SZ, 25. 1. 2008.

<sup>23</sup> Josef Hofmann: Ferdinand Piëch. Rendite mit 70. In: Handelsblatt, 17. 4. 2007.

<sup>24</sup> Nokia. Manchester-Kapitalismus in Reinkultur. In: SZ, 18. 1. 2008.

<sup>25</sup> So etwa der Fall Mannesmann/Vodafone 1999. Zum Überfremdungs-Topos siehe Gerald D. Feldman: Foreign Penetration of German Enterprises after the First World War. The Problem of Überfremdung. In: Alice Teichova/Maurice Lévy-Leboyer (Hg.): Historical Studies in International Corporate Business. Cambridge 1989, S. 87–110.

<sup>26</sup> Our Company Right or Wrong. In: The Economist, 17. 3. 2007.

<sup>27</sup> Vgl. dazu, in Anlehnung an Luhmanns Theorie der Kommunikationsmedien, die Skizze von Werner Plumpe: Die Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte des Nationalsozialismus. Überlegungen aus systemtheoretischer Perspektive. In: JWG 2 (2004), S. 241–244; zu Kommunikationsmedien allgemein und insbesondere zu „Macht“: Niklas Luhmann: Macht. Stuttgart <sup>3</sup>2003, S. 7–15; zu „Geld“ als Medium des ökonomischen Teilsystems: ders.: Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt a. M. 1994, S. 230–271. Vgl. jetzt auch Stefanie Middendorf/Kim Christian Priemel: Jenseits des Primats. Kontinuitäten der nationalsozialistischen Finanz- und Wirtschaftspolitik. In: Beiträge zur Geschichte des Nationalsozialismus 29 (2013), S. 94–120.

haft lässt sich somit eine Fülle gravierender Wandlungsprozesse unternehmer- und unternehmensbiografisch beobachten und analysieren. Dies gilt zunächst in ökonomischer Hinsicht: Zwei Kriegswirtschaften, die Große Inflation, mehrere (Welt-)Wirtschaftskrisen, aber auch der Nachkriegsboom und schließlich der Wandel industrieller Märkte seit den sechziger Jahren geraten im konkreten Fall ins Blickfeld. Nicht minder kennzeichnen politische Transformationen den Beobachtungszeitraum. Da die Konzerngeschichte ihren Ausgang im Wilhelminischen Kaiserreich nimmt, um dann Weimar, NS-Diktatur, alliierte Besatzungsherrschaft sowie die Nachkriegsjahre zu durchlaufen, wird es möglich, unternehmerisches Handeln unter wechselnden politischen und staatsorganisatorischen Bedingungen zu analysieren. Die zentralen Fragen einerseits nach den privaten Entfaltungsmöglichkeiten und Handlungsspielräumen in fünf politisch deutlich unterschiedenen Systemen, andererseits nach Anspruch, Potenzial und Praxis staatlicher Steuerung lassen sich im konkreten Fall nachvollziehen und erklären.

Dabei kommt der Analyse ein zweites Moment entgegen: das hohe Maß an personeller Kontinuität. In den sieben Jahrzehnten der Konzernhistorie kam es lediglich zu einem, zumal sehr späten personellen Umbruch, dem Generationswechsel vom Vater Friedrich zum jüngsten Sohn Friedrich Karl Flick 1972. Damit bleibt eine der beiden Variablen in der Konstellation von Unternehmensrepräsentanten und staatlichen Institutionen nahezu konstant, sodass sich Reaktionsmuster und Anpassungsleistungen vor dem Hintergrund politischer Umbrüche scharf abzeichnen. Eng verbunden mit der Dominanz der Gründergestalt sowie einiger Weggefährten, die über Jahrzehnte hinweg dem engsten Führungskreis angehörten, ist eine Kontinuitätslinie struktureller Art. Seit den 1920er Jahren war der Konzernaufbau gekennzeichnet durch Kapitalbeteiligungen an juristisch unabhängigen oder nur lose zusammengehaltenen Einzelfirmen, die von einer Holding gelenkt wurden. Dies erlaubte dem Entrepreneur Flick, unabhängig von offiziellen Funktionen und gesellschaftsrechtlichen Vorgaben die strategische Führung dauerhaft in seiner Hand zu bündeln. Der Fall Flick illustriert daher nachdrücklich, dass die Frage, wie Unternehmen geleitet werden – jener Komplex, der unter dem Schlagwort der *corporate governance* firmiert<sup>28</sup> –, überzeugend nur historisch-empirisch beantwortet werden kann.

Verfassung und Verfasstheit von Unternehmen betreffen jedoch nicht allein die internen Strukturen und Akteure. Abseits der Eigentümer und ihrer beauftragten Manager, welche die unternehmerischen Verfügungsrechte unter sich aufteilen, sind auch jene Anspruchsberechtigte zu berücksichtigen, die ihre Mitsprachekompetenzen aus Partikularinteressen ableiten, die eng an das Unternehmen gebunden sind: Arbeitnehmer und Geschäftspartner, Konkurrenten und öffentliche Einrichtungen. Das Spektrum dieser sogenannten Stakeholder ist vielfältig und

<sup>28</sup> Vgl. einführend: Jean Jacques du Plessis/James McConvill/Mirko Bagaric: *Principles of Contemporary Corporate Governance*. Cambridge u. a. 2005, S. 3–18; in historischer und internationaler Perspektive: Randall K. Morck (Hg.): *A History of Corporate Governance around the World. Family Business Groups to Professional Managers*. Chicago 2005.

oft nur ausschnittartig zu erfassen.<sup>29</sup> Hier eröffnet die Flick-Geschichte dank eines dritten grundlegenden Motivs, der Konzernausdehnung, einen breiten Zugriff. Das schiere Ausmaß des Flick'schen Einflussbereiches und der mehrfache Wechsel von Branchen, Revieren und Standorten bedeutet, dass der Konzern nahezu überall innerhalb (und oft auch außerhalb) der deutschen Grenzen aktiv war, er gewissermaßen das komplette Feld bespielte. Angesichts der in unterschiedlichen Graden föderal organisierten politischen Strukturen von Reich und Republik wie auch im alliierten Interregnum tritt ein weitgefächerter, repräsentativer Kreis an Verhandlungspartnern auf: Kommunalverwaltungen und Regierungspräsidien, Landeskabinette und Kanzlerämter. In diesem Beziehungsgeflecht kann die Geschichte des Flick-Konzerns ein Fenster öffnen, um Praxis und Eigenrationalität unternehmerischer Betätigung nachzuzeichnen und zu erklären, Wandlungsfähigkeit und -zwang zu vermessen sowie die schwierige – zumal leicht dem Vorwurf der Naivität ausgesetzte – Frage nach dem ethischen Gehalt der kapitalistischen Wirtschaftsordnung zu stellen. Dies ist durchaus ein Wagnis, stellt doch die historisch-genetische Erklärung von Unternehmen gerade auf ihre Einzigartigkeit ab.<sup>30</sup> Gegen das Generalisierungspotenzial der Fallstudie muss dies indes nicht sprechen: Im größeren Puzzle „Staat und Unternehmen“ mag Flick eines der Eckstücke sein.

### Fast Forward: Die Karriere Friedrich Flicks

Ihren Ausgangspunkt nahm die Karriere Friedrich Flicks im kleinunternehmerischen Milieu des Wilhelminischen Kaiserreichs. Im siegerländischen Ernsdorf bei Kreuztal wurde Flick 1883 als zweiter Sohn des Landwirts und Holzhändlers Ernst Flick geboren. Flick senior verfügte nicht nur über Grundbesitz, sondern hielt darüber hinaus auch Anteile an den regionalen Eisenerzgruben, die traditionell die Basis der siegerländischen Schwerindustrie bildeten.<sup>31</sup> Aussagen über das Elternhaus Flicks wie über seine Jugend stellen indes aufgrund der außerordentlich dünnen Quellengrundlage überwiegend eher Vermutungen als belegbare Fakten dar. Ebenso unklar ist, ob die protestantische Prägung des Siegerlandes, insbesondere in der nationalistisch-antiliberalen Spielart Adolph Stoeckers, die Soziali-

<sup>29</sup> Zum Stakeholder-Ansatz vgl. du Plessis/McConvill/Bagaric: Principles (wie Anm. 28), S. 20–35.

<sup>30</sup> Dazu Werner Plumpe: Die Unwahrscheinlichkeit des Jubiläums – oder: warum Unternehmen nur historisch erklärt werden können. In: JWG 1 (2003), S. 143–156.

<sup>31</sup> Dass Ernst Flick im örtlichen Wirtschaftsleben durchaus eine beachtenswerte Größe war, deutet die Korrespondenz mit den kommunalen Behörden in einer Streitsache mit dem ungleich größeren Dresler'schen Drahtwerk in Kreuztal an; Auszug aus dem Schreiben des Ernst Flick zu Ernsdorf, 20. 6. 1899, Westfälisches Wirtschaftsarchiv (WWA), F 17/285; Amtmann Schmitt an Fa. H. A. & W. Dresler, 22. 7. 1899, WWA, F 17/285. Unklar ist, ob auch die im benachbarten Lahn-Dill-Kreis gelegene Eisenerzgrube Gewerkschaft Flick zum Familienbesitz zählte.

sation Flicks färbte.<sup>32</sup> Und auch die Frage, ob Friedrich als einziger der drei Söhne auf einen Beruf außerhalb des elterlichen Betriebs vorbereitet wurde und daher als „Fahrschüler“ zum – vergleichsweise großstädtischen – Realgymnasium nach Siegen geschickt wurde, lässt sich nicht abschließend beantworten. Sicher ist indes, dass Flick 1901 nach elf Schuljahren seinen Abschluss machte und dies mit höchst mittelmäßigen Noten, die kaum ein Indiz dafür boten, dass ihm eine bemerkenswerte Karriere bevorstand. Im Gegenteil, die wenig beeindruckenden Leistungen, die Flick unter anderem in Mathematik und angesichts eines nach wie vor stark auf reproduktives Lernen ausgerichteten Lehrplans zeigte,<sup>33</sup> wecken wenigstens Zweifel an jenen Begabungen, die ihm von Zeitgenossen gerne nachgesagt und seither stetig wiederholt wurden – insbesondere sein phänomenales Zahlengedächtnis.<sup>34</sup>

Als Absolvent des Realgymnasiums – im Unterschied zum klassischen humanistischen Bildungsweg – ging Flick ebenso mit dem zunehmenden Trend im wirtschaftsbürgerlichen Milieu Westfalens wie mit der Entscheidung, den Militärdienst als selbst zahlender Einjährig-Freiwilliger zu leisten und die Zeit im preußischen Heer somit um die Hälfte zu verkürzen.<sup>35</sup> In Kassel, wo er beim Infanterie-Regiment 167 Dienst tat, legte er zudem den Grundstein für die enge, lebenslange Zusammenarbeit mit seinem um einige Jahre jüngeren Cousin Konrad Kaletsch, dessen Familie dort einen Gasthof und einen Eisenhandel betrieb.<sup>36</sup>

<sup>32</sup> Allerdings geht Tim Schanetzky: Ein Konzern entsteht. In: Ahrens u. a.: Flick (wie Anm. 13), S. 13–254, hier: S. 17, von einem „protestantischen Kaufmannshaushalt“ aus, geprägt von „Bescheidenheit“ und ‚eiserner[m] Fleiß‘. Von „einer Art säkularisierten protestantischen Arbeitsethik“ Flicks spricht Bernhard Gotto, ohne indes kirchliche Neigungen auszumachen; ders.: Information und Kommunikation: Die Führung des Flick-Konzerns 1933–1945. In: Bähr u. a.: Flick-Konzern (wie Anm. 13), S. 165–294, hier: S. 183. Zum regionalen Einfluss Stoeckers: Helmut Busch: Die Stoeckerbewegung im Siegerland. Ein Beitrag zur Siegerländer Geschichte in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts. Siegen 1968, S. 61–65, S. 80–87, der argumentiert, Stoeckers antisemitische Überzeugungen seien ohne Bedeutung für seine Wahl in den Reichstag gewesen. Vgl. Günther Brakelmann/Martin Greschat/Werner Jochmann: Protestantismus und Politik. Werk und Wirkung Adolf Stoeckers. Hamburg 1982.

<sup>33</sup> Zur Reformdebatte im preußischen Schulwesen, u. a. mit Blick auf das Realgymnasium, vgl. Margret Kraul: Das deutsche Gymnasium 1780–1980. Frankfurt a. M. 1984, S. 90–94, S. 105–111; Hans-Georg Herrlitz u. a.: Deutsche Schulgeschichte von 1800 bis zur Gegenwart. Eine Einführung. Weinheim/München <sup>5</sup>2009, S. 65–81.

<sup>34</sup> Etwa: Flick-Konzern/Industrie. Wo stecken die Millionen? In: Der Spiegel, 3. 8. 1955; Ogger: Flick (wie Anm. 11), S. 26; Kessen: Kunst (wie Anm. 12), S. 92; Ramge: Flicks (wie Anm. 11), S. 25, S. 50, S. 124; Flicks Abgangszeugnis im Faksimile: Kim Christian Priemel: Die Wiege des Flick-Konzerns. Friedrich Flick und das Siegerland 1907–1920. In: Siegerner Beiträge 11 (2006), S. 147–170, hier: S. 149. Eine nüchterne Erklärung für Flicks Fähigkeit, jederzeit mit Detailwissen aufzuwarten, mag in dem von ihm mitgeführten Oktavheft zu suchen sein, in das er eine Vielzahl von Preisen, Produktions- und Verbrauchszahlen, Quoten und andere Kennziffern seiner Unternehmen notierte; die Ausgabe von 1937 ist überliefert in: Columbia Law School, Diamond Law Library, Josef Marcu Papers, Series 1, Sub-series A, Box 1, Folder „General“.

<sup>35</sup> Vgl. die Erhebungen bei Toni Pierenkemper: Die westfälischen Schwerindustriellen 1852–1913. Soziale Merkmale und unternehmerischer Erfolg. Göttingen 1979, S. 49–54, S. 74f.

<sup>36</sup> Schanetzky: Konzern (wie Anm. 32), S. 17.

Auch die wachsende Bedeutung formaler Qualifikationen spiegelte sich in Flicks Werdegang. Nach einer dreijährigen kaufmännischen Lehrzeit bei der AG Bremer Hütte in Kirchen an der Sieg sowie der Unterbrechung durch den Militärdienst nahm Flick – offenbar als einziger der Brüder – das Studium an der erst wenige Jahre zuvor errichteten Kölner Handelshochschule auf. Stilisierte sich Flick später gerne als Schüler Eugen Schmalenbachs,<sup>37</sup> so ist der tatsächliche Einfluss, den der Nestor der Betriebswirtschaftslehre auf den Werdegang des Industriellen hatte, kaum zu bewerten. Schmalenbachs Bilanzlehre befand sich zu diesem Zeitpunkt noch in der Phase der Erarbeitung, und das Kölner Studium war vor allem durch seine Breite gekennzeichnet: Grundlagen in Ökonomie und Recht gingen einher mit Fremdspracherwerb und praktischen Fertigkeiten wie Stenografie und Schreibmaschinenschreiben – Fähigkeiten, die man im mittleren Management gut gebrauchen konnte.<sup>38</sup> Gleichwohl verfestigte sich in Flicks Studienjahren ersichtlich seine Karriereperspektive, wie die beiden Abschlussarbeiten dokumentieren, die er 1907 vorlegte: Im betriebswirtschaftlichen Examen teil befasste sich Flick mit der Bilanzbuchhaltung und Selbstkostenabrechnung eines Siegerländer Hüttenwerkes, allerdings nicht irgendeines Werkes, sondern seines Lehrbetriebs, der AG Bremer Hütte. Die volkswirtschaftliche Aufgabenstellung bestand in einem Abriss über die „Neuere Geschichte und gegenwärtige Lage des Siegerländer Eisensteinbergbaus“.<sup>39</sup> In ihrem Zusammenspiel illustrieren die beiden Arbeiten zum einen die Karriereorientierung auf den vertrauten Rahmen der Siegerländer Montanindustrie, trotz oder wegen ihrer erheblichen Probleme, dem Wettbewerb der großen Reviere standzuhalten.<sup>40</sup> Zum anderen deuten Flicks Ausarbeitungen an, dass ein stark kaufmännisch und finanziell geprägtes Konzept vom Unternehmen überwog, das gleichwohl mit profunder Sachkenntnis der Produktionsbedingungen einherging, die ihrerseits den im Bilanz- und Buchhaltungswesen implizierten Kontrollanspruch komplettierte.

Noch ehe die sehr gute Bewertung der Examensarbeiten zu den Akten gelegt wurde, trat Flick bereits als kaufmännischer Bürovorstand in die AG Bremer Hütte ein, mit deren Kennziffern er erwiesenermaßen vertraut war, und erhielt dort schon nach nur kurzer Zeit Prokura. Weitere Posten bei mittelgroßen, durchweg Eisen erzeugenden Firmen im Siegerland und in Westfalen folgten, in denen

<sup>37</sup> Hermann Josef Abs erinnerte sich später daran, Flick habe Schmalenbachs Lehre von der dynamischen Bilanz stets einen maßgeblichen Einfluss auf sein Verständnis von Aufbau und Funktionsweise von Unternehmen zugeschrieben; vgl. Friedrich Flick zum Gedenken. o. O. [1972], S. 21 f.; kritisch dazu: Schanetzky: Konzern (wie Anm. 32), S. 17.

<sup>38</sup> Vgl. Franz: Markt (wie Anm. 17), S. 74 f., S. 96 f.; zu Schmalenbach auch David A. R. Forrester: Eugen Schmalenbach and German Business Economics. New York/London 1994, besonders: S. 55–60.

<sup>39</sup> Schanetzky: Konzern (wie Anm. 32), S. 17 f.

<sup>40</sup> Vgl. Harald Witthöft/Bernd D. Plaum/Thomas Bartolosch: Phasen montangewerblicher Entwicklung im Siegerland. Erzbergbau, Hütten- und Hammerwesen im 18. und 19. Jahrhundert. In: Ekkehard Westermann (Hg.): Vom Bergbau- zum Industrieviertel. Stuttgart 1995, S. 85–111, sowie die ältere Darstellung von Ulrich Haas: Wandlungen der wirtschafts- und sozialgeographischen Struktur des Siegerlandes im zweiten Viertel des 20. Jahrhunderts. Remagen 1958, S. 22–25.

sich Flick – zumindest in der eigenen Rückschau – als Sanierer profilierte.<sup>41</sup> Doch erst mit der Berufung in den Vorstand der Charlottenhütte 1915 gelangte der Manager in eine Position, die ihm nennenswerten gestalterischen Spielraum bot. Unter Flicks Führung expandierte die Charlottenhütte dank der kriegsbedingten Stahlkonjunktur sowie eines privilegierten Rohstoffzuganges in vor- und nachgelagerte Produktionsstufen und stieg zum regional führenden Montanunternehmen auf.<sup>42</sup> Unterdessen ging das äußere Wachstum mit Verschiebungen im Aktionärsgefüge einher. Von der Öffentlichkeit weitgehend unbemerkt, erwarb der leitende Angestellte Flick Anteile seines Arbeitgebers und avancierte binnen weniger Jahre zum Großaktionär. Die erforderlichen Mittel akquirierte er aus familiären Quellen – durch die Heirat mit seiner Frau Marie verfügte er über Verbindungen zur Siegener Industriellenfamilie Weiss –, aus Krediten sowie durch ein Schrotthandelsgeschäft, das er neben seiner Tätigkeit für die Charlottenhütte und mit einiger Wahrscheinlichkeit auch auf deren Kosten unterhielt.<sup>43</sup> Und nicht zuletzt war es die Kriegswirtschaft selbst, die sowohl das private Schrottggeschäft befeuerte als auch die Charlottenhütte mit Mitteln für ihren Wachstumskurs versorgte.<sup>44</sup>

Diesem zunächst von nur wenigen Beobachtern bemerkten Aufstieg Flicks vom Managertalent zum regional maßgeblichen Eigentümerunternehmer eigneten drei Charakteristika, die fortan die weitere Karriere des Industriellen prägen sollten: Erstens unterlag dem Expansionsmuster eine Konzeption, die auf die Zusammenfassung des gesamten Siegerländer Reviers in einer Hand baute, mit entsprechenden Konsequenzen für die Stimmmacht in Kartellen und die Verhandlungsposition gegenüber Geschäftspartnern und Behörden; zweitens erfolgten externes Wachstum und interne Majorisierung nicht nur parallel, sondern waren in Finanzierung und Taktik eng miteinander verwoben; drittens sollte sich die bewusste Manipulation, derer sich Flick bediente, wenn er Aktienkapitalerhöhungen mit vermeintlich drohenden feindlichen Übernahmen begründete, als Dauerbrenner im Rechtferigungsarsenal Flicks und seiner Mitarbeiter entwickeln.

Bei Kriegsende erwies sich das Expansionspotenzial vor der Haustür indes als ausgeschöpft, zumal mit den in der Zwischenzeit um ihre lothringischen Zweigwerke verkleinerten Ruhrkonzernen erhebliche Konkurrenz auf den Plan trat.<sup>45</sup> In diesem Moment nutzte Flick die Gunst der Stunde und wich mit der Charlottenhütte nach Osten aus. Im infolge der Versailler Beschlüsse politisch und wirtschaftlich destabilisierten oberschlesischen Abstimmungsgebiet erkannte Flick,

<sup>41</sup> [Unbetiteltetes Typoskript], o. D. [August 1945], WWA, S 8/84; vgl. Schanetzky: Konzern (wie Anm. 32), S. 18.

<sup>42</sup> Dazu ausführlich Schanetzky: Konzern (wie Anm. 32), S. 20–22.

<sup>43</sup> Vgl. Johannes Bähr: Der Aufstieg eines Außenseiters: Der Unternehmer Friedrich Flick und die Anfänge des Flick-Konzerns. In: ders. u. a.: Flick-Konzern (wie Anm. 13), S. 3–12, hier: S. 5–7, sowie die sorgsam abwägende Schilderung bei Schanetzky: Konzern (wie Anm. 32), S. 19–21, S. 27–35.

<sup>44</sup> Details bei Schanetzky: Konzern (wie Anm. 32), S. 23–32; Bähr: Aufstieg (wie Anm. 43), S. 5f.

<sup>45</sup> Dazu Bähr: Aufstieg (wie Anm. 43), S. 7f.; Harald Wixforth: Die Expansion nach Oberschlesien. In: Bähr u. a.: Flick-Konzern (wie Anm. 13), S. 12–21, hier: S. 13f.



dass nicht wenige der dortigen Eigentümer verkaufswillig waren und dass die Kapitalsummen, die unter normalen Bedingungen die Kapazitäten der viel kleineren Charlottenhütte weit überstiegen hätten, dank der galoppierenden Inflation leichter zu refinanzieren waren. Hinzu kam sein ausgeprägtes Gespür für die Kunst der Verschachtelung von Unternehmensbeteiligungen, die er besonders in einem Schachzug perfektionierte, der sich als archetypisches „Flick-Manöver“ beschreiben lässt: Vereinbarungen über Fusionen wurden wiederholt über Aktientausche finanziert, die gerade so viele Anteilsscheine in Flicks Hände spülten, dass er – meist dank parallel und ohne Wissen seiner Geschäftspartner aufgekaufter Aktien – im Ergebnis beide Unternehmen beherrschte und folglich seine Verfügungsgewalt mit minimalem Aufwand auszuweiten vermochte. Auf diese Weise erwarb die Charlottenhütte drei Montangesellschaften, die sie nach Kapitalisierung, Kapazitäten und Personal jeweils um ein Vielfaches übertrafen. Ziel dieser und weiterer Zukäufe im polnischen Teil Oberschlesiens war es, wie zuvor im Siegerland einen geschlossenen und regional dominanten Unternehmensverbund zu errichten sowie einzelne Standorte zusammenzulegen.<sup>46</sup>

Ende der 1920er Jahre hielt Flick die bei Weitem stärkste Position in beiden oberschlesischen Revieren, ohne aber selbst das volle unternehmerische Risiko zu tragen. Zum einen hatte er, der revisionistischen Weimarer Außenpolitik gewahr, für seine Akquisitionen hohe staatliche Beihilfen eingeworben. Zum anderen hatte Flick die prekären Investments in der vielstufigen Beteiligungstreppe seines Imperiums von der Charlottenhütte zu den parallel eroberten Vereinigten Stahlwerken AG (Vestag) verschoben, dem weltweit zweitgrößten Stahlproduzenten. Eine marginale direkte Beteiligung an dem „Stahltrust“, die auf die Einbringung seines Beteiligungsbesitzes im Siegerland, in Oberschlesien und Mitteldeutschland im Jahr 1926 zurückging, hatte Flick bis 1930 in eine indirekte Majorität verwandelt und die angestammten Machtverhältnisse an Rhein und Ruhr kräftig durcheinandergewirbelt.<sup>47</sup> Dass Flick Ende der 1920er Jahre einen ersten Höhepunkt seiner Karriere erklommen hatte, entging zu diesem Zeitpunkt keinem aufmerksamen Beobachter mehr. Den einen erschien er als der „neue Stinnes“,<sup>48</sup> andere stellten fest, „eine solche Persönlichkeit hatten wir in der deutschen Montan-Industrie noch nicht“.<sup>49</sup>

Der Vergleich mit Hugo Stinnes mochte achtbar sein, unzweideutig war er nicht. Denn ebenso wie dessen Imperium 1924 spektakulär zusammengebrochen war, überschritt nun auch Flicks rasanter Aufstieg zum ersten, jedoch nicht zum letzten Mal seinen Zenit. Die frühe, alsbald kanonisierte Einschätzung des Wirt-

<sup>46</sup> Vgl. Wixforth: *Expansion* (wie Anm. 45), S. 13–21; Schanetzky: *Konzern* (wie Anm. 32), S. 38–43, S. 47f.; Priemel: *Flick* (wie Anm. 13), S. 94–98.

<sup>47</sup> Vgl. hierzu v. a. Alfred Reckendrees: *Das „Stahltrust“-Projekt. Die Gründung der Vereinigten Stahlwerke A.G. und ihre Unternehmensentwicklung 1926–1933/34*. München 2000, S. 280–291, S. 491f.; Schanetzky: *Konzern* (wie Anm. 32), S. 66–85.

<sup>48</sup> Flick – der ‚neue Stinnes‘. In: *Berliner Börsen-Berichte*, 29. 1. 1930.

<sup>49</sup> Georg Tischert: *Männer und Werke. Altes und Neues aus Industrie, Bank- und Börsenwelt*. Berlin 1930, S. 150.

schaftsjournalisten Felix Pinner, Flick habe „als Industrieller angefangen und wird schließlich als Spekulant enden“,<sup>50</sup> schien sich in der Weltwirtschaftskrise zu betätigen. Binnen kürzester Zeit versiegten die Dividendenflüsse fast aller Unternehmen, an denen Flick Beteiligungen hielt. Dass er mit diesen Einnahmen fest gerechnet hatte, ließ den vorausgegangenen, mit hohen Krediten finanzierten Expansionskurs nun als waghalsige Wette auf die Konjunktur erscheinen. Ohne die Amortisierung der angelegten Gelder vermochte die Charlottenhütte ihre Verpflichtungen nicht mehr zu bedienen und stand am Rande der Zahlungsunfähigkeit. Flicks Konzerngebäude erwies sich als ein auf Sand gebautes Haus.<sup>51</sup>

Dass er dem drohenden Konkurs entging, verdankte sich sowohl Flicks Neigung zu mobilen Beteiligungsstrategien und unsentimentalen Krisenlösungen als auch der geschickten Indienstrategie politischer Interessen. Mit der doppelten Drohung, seine Mehrheit an der Vestag an ausländische Investoren abzugeben und die brisanten oberschlesischen Beteiligungen offenzulegen, gelang es Flick 1932, den Reichsfiskus zur Übernahme seines westdeutschen Besitzes zu bewegen. Das Spiel mit der „Überfremdungs“-Angst und das Wissen um den internationalen Reputationsverlust, welcher der Reichsregierung in Oberschlesien drohte, erwiesen sich als skandalträchtig, aber erfolgreich. Flick verschaffte sich ausreichend Liquidität, um den dringendsten Verpflichtungen nachzukommen, und sicherte sich darüber hinaus wertvollen Beteiligungsbesitz. Die berüchtigte, sogenannte Gelsenberg-Affäre sanierte somit nicht nur die Charlottenhütte, sie legte zugleich den Grundstein für den neuerlichen Konzernbau der folgenden Jahre.<sup>52</sup>

Auch wenn sie unternehmerisch lebensrettend war, so bedeutete die Verkaufsentscheidung doch zweifelsohne einen herben Rückschlag und zwang Flick zur Neuorientierung. Einen vollständigen Neuanfang implizierte sie aber keineswegs. Mit den verbliebenen Unternehmen – namentlich die bayerische Eisenwerksgesellschaft Maxhütte und die Mitteldeutschen Stahlwerke, die ihre jeweiligen regionalen Märkte unangefochten dominierten – verfügte die Charlottenhütte über eine beträchtliche, wenngleich in ihren Produktionsstufen nicht integrierte Werksbasis, die in der nun einsetzenden zweiten Karriere Flicks rasch ausgebaut wurde. Binnen weniger Jahre steckte er eine neue montanindustrielle Interessenssphäre in Mittel- und Süddeutschland ab und expandierte in die vor- und nachgelagerten Industrien der Rohstoffgewinnung und -weiterverarbeitung. Bis Kriegsbeginn avancierte sein Unternehmensverbund „zum allumfassenden mitteldeutschen Stahlkonzern“.<sup>53</sup> Darüber hinaus gelang es Flick in zwei wiederum hoch umstrit-

<sup>50</sup> Felix Pinner [Frank Faßland]: Deutsche Wirtschaftsführer. Charlottenburg 1924, S. 104.

<sup>51</sup> Reckendrees: „Stahltrust“-Projekt (wie Anm. 47), S. 493–495; Schanetzky: Konzern (wie Anm. 32), S. 103–106; Harald Wixforth: Wachstum auf Kredit: Flick und seine Finanzierungsmethoden. In: Bähr u. a.: Flick-Konzern (wie Anm. 13), S. 35–43.

<sup>52</sup> Reckendrees: „Stahltrust“-Projekt (wie Anm. 47), S. 500–505; ders./Kim Christian Priemel: Politik als produktive Kraft? Die Gelsenberg-Affäre und die Krise des Flick-Konzerns (1931/32). In: JWG 2 (2006), S. 63–93.

<sup>53</sup> Döhlen bei Flick. In: Der deutsche Volkswirt, 24. 11. 1939; vgl. Schanetzky: Konzern (wie Anm. 32), S. 92f., S. 117.

tenen Winkelzügen, sich den zweitgrößten Zechenbesitz an der Ruhr und somit ein Standbein im montanindustriellen Kernland des Reiches sowie einen exponierten Platz in den einflussreichen schwerindustriellen Verbänden und Kartellen zu sichern. Schon 1933/34 verschaffte er RWE die Mehrheit bei der von Paul Silverberg geführten Rheinischen AG für Braunkohlenbergbau und Brikettfabrikation und erhielt im Gegenzug die Harpener Bergbau AG.<sup>54</sup> Drei Jahre später nutzte er mit erneut massiver, mitunter regelrecht nötiger Lobbyarbeit bei den Reichsbehörden die von ihm selbst dirigierte Reprivatisierung der Vereinigten Stahlwerke, um die Essener Steinkohlenbergwerke AG hinzuzuerwerben, zum zweitgrößten Kohleproduzenten der Ruhr aufzusteigen und die Brennstoffseite seines „rohstofforientierten Mischkonzern[s]“ abzurunden.<sup>55</sup> Am Ende der Dekade, nur wenige Jahre nach dem „Beinahekonkurs“, stritt Flick schon wieder mit Krupp um den zweiten Rang unter den deutschen Stahlerzeugern, und mancher sah ihn bereits als Alleinherrscher „von der Nordsee bis zu den Alpen“.<sup>56</sup>

Der Monopolanspruch fand auch Ausdruck in der veränderten Beteiligungsstrategie, die Flick nach 1932 einschlug. Anders als im vorangegangenen Jahrzehnt, als er sich über Schachtelbeteiligungen mit minimalem Kapitaleinsatz maximale Verfügungsrechte gesichert hatte, aber auf Kooperationen angewiesen geblieben war, legte er nun Wert auf exklusive Eigentumsverhältnisse bei seinen Kernunternehmen. Außenstehende Aktionäre wurden verdrängt, die Öffentlichkeit mithilfe einer restriktiven, nicht selten manipulativen Pressearbeit nur selektiv und im Konzernsinne informiert. Einblick in und insbesondere Einfluss auf Strukturen und Strategien blieben allein dem Eigentümer und seinen engsten Mitarbeitern vorbehalten. Was der Konzern sein sollte, verhiess die Ersetzung der Charlottenhütte durch die 1937 gegründete Friedrich Flick KG schon dem Namen nach: Familiensache.<sup>57</sup> Dass bis Kriegsende das Eigentum sukzessive in den Besitz der Söhne Otto-Ernst und Friedrich Karl – der zweitgeborene Sohn Rudolf fiel 1941 an der Ostfront – umgeschichtet wurde, unterstrich die Absicht, ein Familienunternehmen zu errichten, ebenso wie die Berufung seines Cousins Konrad Kaletsch, seit 1923 in Flicks Diensten, und des Neffen Bernhard Weiss (1940) zu Generalbevollmächtigten des Konzerns. Gleichwohl hatte die Dynastiebildung auch Grenzen: Zwar fungierten die Flick-Söhne formal als Mehrheitseigentümer,

<sup>54</sup> Vgl. dazu Boris Gehlen: Paul Silverberg (1876–1959). Ein Unternehmer. Stuttgart 2007, S. 430–465, sowie Gehlens Beitrag in diesem Band; siehe auch: Johannes Bähr: Erweiterung und strategische Ausrichtung des Flick-Konzerns nach 1933. In: ders. u. a.: Flick-Konzern (wie Anm. 13), S. 63–163, hier: S. 66–69; Schanetzky: Konzern (wie Anm. 32), S. 119–129.

<sup>55</sup> Bähr: Erweiterung (wie Anm. 54), S. 70–77, S. 91–96, Zitat: S. 70.

<sup>56</sup> Jakob Reichert: Nürnberger Berichte, o. D. [Oktober 1946], Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv (RWWA), 130-40010145/165. Reichert war langjähriger Hauptgeschäftsführer erst des Vereins Deutscher Eisen- und Stahlindustrieller, dann der Nachfolgeorganisation Wirtschaftsgruppe Eisen schaffende Industrie.

<sup>57</sup> Zum Aufbau des Flick-Konzerns in den 1930er und 1940er Jahren ausführlich: Bähr: Erweiterung (wie Anm. 54), S. 108–122, sowie zur inneren Kompetenzverteilung Gotto: Information (wie Anm. 32), S. 180–202.

faktisch erhielten sie aber durch ein gewundenes juristisches Regelwerk nahezu keine Verfügungsrechte zugesprochen.<sup>58</sup> Und auch die Anstellung Verwandter im Topmanagement war keineswegs Selbstzweck, sondern in erster Linie den Talenten Kaletschs und Weiss' geschuldet, die zudem die einzigen Familienangehörigen in der Konzernspitze blieben.<sup>59</sup>

Die neue räumliche und strategische Ausrichtung ging maßgeblich auf die im Zuge der Gelsenberg-Affäre entworfene Blaupause zurück und wurde nach 1933 politisch kaum überformt. Gleiches lässt sich allerdings nicht für Geschwindigkeit und Vehemenz der Flick'schen Expansion sagen. Insbesondere war es die Sonderkonjunktur der nationalsozialistischen Aufrüstung, deren Potenzial Flick frühzeitig erfasste und für seine Ziele zu nutzen wusste. Der massive, mit großem Nachdruck und persönlichem Einsatz des Konzernherrn betriebene Einstieg ins Kriegsgerätegeschäft sowie der stetig wachsende Bedarf an rüstungsrelevanten Stahlprodukten spülten jene finanziellen Mittel in die Kasse, die für die Ausdehnung benötigt wurden.<sup>60</sup> Selbst diese Erlöse hätten aber allein schwerlich genügt, um Angliederungen jenen Ausmaßes zu meistern, wie sie Ende der 1930er Jahre gelangen; hier erwies sich die rassistische „Arisierungs“-Politik als Katalysator für den Konzernausbau. Das Flick-Management, allen voran Flicks langjährige rechte Hand Otto Steinbrinck, erkannte die Chance, enormen Industriebesitz zu Preisen weit unterhalb des Marktniveaus zu erwerben, und beteiligte sich rücksichtslos an der Verdrängung jüdischer Unternehmer. Dennoch stießen derartige Bemühungen auch an Grenzen, etwa wenn staatliche und Parteiinteressen den privaten zuwiderliefen wie im Streit mit den Reichswerken Hermann Göring um den Braunkohlenbesitz der Petschek-Familien Ende der 1930er Jahre. Am zweifelhaften Status Flicks als größter privater „Arisieur“ auf industriellem Terrain änderte dies freilich wenig.<sup>61</sup>

<sup>58</sup> Bähr: Erweiterung (wie Anm. 54), S. 117f.; Ralf Ahrens: Krieg und Prozess. In: ders. u. a.: Flick (wie Anm. 13), S. 255–441, hier: S. 280–283.

<sup>59</sup> Vgl. Gotto: Information (wie Anm. 32), S. 182f., S. 189–193.

<sup>60</sup> Zur strategischen Ausrichtung auf das Rüstungsgeschäft und zum rüstungs- und autarkieinduzierten Boom: Bähr: Erweiterung (wie Anm. 54), S. 133–163. Die Steuerbilanzgewinne der Mitteldeutschen Stahlwerke AG bei Mark Spoerer: Von Scheingewinnen zum Rüstungsboom. Die Eigenkapitalrentabilität der deutschen Industrieaktiengesellschaften 1925–1941. Stuttgart 1996, S. 202.

<sup>61</sup> Die Literatur zu den „Arisierungen“ durch den Flick-Konzern ist besonders breit; die älteren Arbeiten u. a. von Genschel, Thieleke und Stallbaumer schildern die Abläufe in den Grundzügen korrekt, sind aber in ihren Einschätzungen und Bewertungen durch die zuletzt erschienenen Studien erheblich ergänzt und korrigiert worden; Karl-Heinz Thieleke: Die Arisierungen des Flick-Konzerns. In: ders. (Hg.): Fall 5. Anklageplädoyer, ausgewählte Dokumente, Urteil des Flick-Prozesses. Mit einer Studie über die ‚Arisierungen‘ des Flick-Konzerns. Berlin (Ost) 1965, S. 353–451; Helmut Genschel: Die Verdrängung der Juden aus der Wirtschaft im Dritten Reich (= Göttinger Bausteine zur Geschichtswissenschaft, Bd. 38). Göttingen u. a. 1966, S. 99–104, S. 218–235; Lisa M. Stallbaumer: Strictly Business? The Flick Concern and 'Aryanizations'. Corporate Expansion in the Nazi Era. Diss. phil. Madison 1995; dies.: Big Business and the Persecution of the Jews. The Flick Concern and the Aryanization of Jewish Property Before the War. In: Holocaust and Genocide Studies 13 (1999), S. 1–27. Die neueren Arbeiten stimmen in einer Viel-

Dass sich die überdurchschnittlichen Profite, welche der Flick-Konzern aus den „Arisierungen“ zog, am Ende als flüchtig erweisen würden, war 1939 noch nicht abzusehen. Von vornherein unsicherer, da vom Kriegsglück abhängig, war hingegen die Zukunft jener Unternehmen und Werke, die im Weltkrieg unter Flicks Kontrolle gelangten. Dank effektiver Lobbyarbeit – die sich zwar im Erfolg, nicht aber im Gehalt von den Strategien anderer deutscher Firmen abhob – sicherte sich die Friedrich Flick KG mehrere Objekte im besetzten Europa, unter anderem in Frankreich, Lettland und der Ukraine. Der europäische Großwirtschaftsraum blieb jedoch nicht nur für die nationalsozialistischen Planer bloße Vision, auch den Ambitionen Flicks und seiner Mitarbeiter, einen Montankonzern zu errichten, der über die Reichsgrenzen hinaus- und Weltformat erreichte, war nur ein kurzes Leben beschieden, als sich 1943/44 die deutsche Niederlage abzeichnete. Mochten sich die in die gewaltsame Expansion gesetzten Hoffnungen am Ende auch nicht erfüllen, so blieben die entstandenen Verluste dennoch überschaubar: Das finanzielle Risiko hatte das Flick-Management wo immer möglich verstaatlicht und damit letztlich auf die Haushalte der besetzten Länder abgewälzt; Eigenmittel wurden insgesamt nur in geringem Maße und lediglich in Lothringen in substanzieller Höhe investiert. Die am Ende erforderlichen Abschreibungen von Konzerngeldern, namentlich in Frankreich, entsprachen somit dem verspielten Einsatz einer Wette auf den deutschen „Endsieg“.<sup>62</sup>

Auch mit Blick auf das dritte große Feld, in dem die Privatwirtschaft die nationalsozialistische Unrechtspolitik mittrug, fügte sich der Flick-Konzern in das Bild der Masse deutscher Unternehmen ein. Die Beteiligung am millionenfachen Zwangsarbeitsprogramm des „Dritten Reiches“ ermöglichte Flicks Firmen, ihre Produktionszahlen bis weit in den Krieg hinein zu steigern und an den sich bietenden Absatzchancen teilzuhaben. Zwar stellten die ausländischen Zivilarbeiter und Kriegsgefangenen sowie die KZ-Häftlinge wegen ihrer meist geringeren Arbeitsleistung nur eine Notlösung auf dem leergefegten einheimischen Arbeitsmarkt dar. Diese Vorbehalte waren indes rein betriebswirtschaftlicher Natur und standen dem später als angeblich alternativlos gerechtfertigten Zwangseinsatz nicht entgegen. Der Verzicht auf erzwungene Arbeit wurde in keinem Fall erwogen, weder von den einzelnen Vorständen noch von der über Ausmaß und

zahl von Punkten überein, differieren aber in der Bewertung, insbesondere bei Gotto, der die Bereitschaft des Flick-Managements zur Teilhabe an der nationalsozialistischen Enteignungspolitik als Ausdruck einer durch Anpassungs- und Lernprozesse bewirkten Veränderung im moralischen Horizont der „Ariséure“ interpretiert. Kurz, Flick und seine Manager hätten unter den gegebenen Bedingungen kein Unrechtsbewusstsein entwickelt; Bernhard Gotto: Adaption und Kooperation: Neue Geschäftspraktiken im Dritten Reich. In: Bähr u. a.: Flick-Konzern (wie Anm. 13), S. 295–378, besonders: S. 297f., S. 322f., S. 377f.; vgl. Schanetzky: Konzern (wie Anm. 32), S. 206–252; Priemel: Flick (wie Anm. 13), S. 349–352, S. 371–383, S. 390–430; Harald Wixforth: Ein „stiller Teilhaber“ – die „Arisierung“ des Bankhauses Simon Hirschland und der Flick-Konzern. In: Bankhistorisches Archiv 33 (2007 [2008]), S. 63–77.

<sup>62</sup> Dazu detailliert: Ahrens: Krieg (wie Anm. 58), S. 285–323, und Harald Wixforth/Johannes Bähr: Die Expansion im besetzten Europa. In: Bähr u. a.: Flick-Konzern (wie Anm. 13), S. 379–469.

Umstände des Zwangsarbeitereinsatzes gut unterrichteten Berliner Zentrale, zumal sich auch mit den „schlechteren“ Kräften überwiegend rentabel wirtschaften ließ. Zur Jahresmitte 1944 rekrutierten sich die Belegschaften der Konzernunternehmen zu durchschnittlich mehr als 40 % aus ausländischen und Zwangsarbeitern. Ihre Lebens- und Arbeitsbedingungen waren – bestimmt durch die rassistischen Vorgaben des Regimes – durchweg diskriminierend, regelmäßig menschenunwürdig und vor allem für die Männer, Frauen und Jugendlichen aus der Sowjetunion sowie aus den Konzentrationslagern mörderisch. Nennenswerte Bemühungen, das Los dieser Menschen zu bessern, unternahmen weder die jeweiligen Direktorien noch das Management der Friedrich Flick KG und bestätigten damit das Gesamtbild des Zwangsarbeitereinsatzes.<sup>63</sup> Das in den Konzernwerken herrschende Elend war der unbarmherzige Regelfall, nicht die Ausnahme.<sup>64</sup>

Der Anklagepunkt „slave labor“ rangierte prominent neben jenen von „Arisierung“ und Plünderung, welche die US-Staatsanwaltschaft 1947 gegen Flick und fünf seiner engsten Mitarbeiter – Kaletsch, Steinbrinck, Weiss sowie Odilo Burkart und Hermann Terberger – erhob. In einem von drei Nürnberger „Industrie-Prozessen“ wurde Flick zu sieben Jahren Haft verurteilt, Steinbrinck und Weiss erhielten kürzere Strafen, Kaletsch, Burkart und Terberger wurden freigesprochen.<sup>65</sup> Fielen die Urteile somit gerade im Vergleich zu jenen im Fall Krupp glimpflich aus, so bedeutete das Verfahren doch den zweiten Abstieg Flicks nach 1932/33: zum einen aufgrund des biografischen Bruchs, der ihn zu mehrjähriger (wenngleich nicht vollständiger) Untätigkeit zwang, und der Schmach der Gefängnishaft, zum anderen in Gestalt der materiellen Verluste, die der Industrielle infolge der vollständigen Enteignung in der sowjetisch besetzten Zone sowie durch Demontagen im Westen erlitt. Die Strategie des mitteleutschen Imperiums – in den Jahren der Aufrüstung bewährt und angesichts der im Vergleich zur Ruhr weit geringeren Schäden des Luftkrieges doppelt belohnt – wirkte sich nun fatal aus.<sup>66</sup>

Noch vor Verbüßung der vollen Haftstrafe gelangte der Konzernherr bereits 1950 wieder auf freien Fuß: Unter den veränderten Vorzeichen des Kalten Krieges

<sup>63</sup> Vgl. Ahrens: Krieg (wie Anm. 58), S. 306–309, S. 316f., S. 321, S. 327–329, S. 334–342, S. 354–368; Axel Drecol: Zwangsarbeit im Flick-Konzern. In: Bähr u. a.: Flick-Konzern (wie Anm. 13), S. 511–557, hier: S. 556, sieht den Konzern als eine jener „Unternehmensgruppen [...], die die meisten Zwangsarbeiter im Deutschen Reich beschäftigten“.

<sup>64</sup> Der konziseste Überblick bei Mark Spoerer: Zwangsarbeiter unter dem Hakenkreuz. Ausländische Zivilarbeiter, Kriegsgefangene und Häftlinge im Deutschen Reich und im besetzten Europa 1939–1945. Stuttgart/München 2001.

<sup>65</sup> Zu „Fall 5“ ausführlich: Ahrens: Krieg (wie Anm. 58), S. 402–441; Priemel: Flick (wie Anm. 13), S. 616–649; Axel Drecol: Flick vor Gericht. Die Verhandlungen vor dem alliierten Militärtribunal 1947. In: Bähr u. a.: Flick-Konzern (wie Anm. 13), S. 559–645; vgl. zur Verbindung von Verfahren und Enteignungen in der SBZ jetzt: Jörg Osterloh: „Diese Angeklagten sind die Hauptkriegsverbrecher“. Die KPD/SED und die Nürnberger Industriellen-Prozesse 1947/48. In: ders./Clemens Vollnhals (Hg.): NS-Prozesse und deutsche Öffentlichkeit. Besatzungszeit, frühe Bundesrepublik und DDR. Göttingen 2011, S. 107–129, besonders: S. 115–121.

<sup>66</sup> Eine ausführliche Schilderung findet sich bei Jörg Osterloh: Rückkehr und Auflösung. In: Ahrens u. a.: Flick (wie Anm. 13), S. 443–697, hier: S. 448–462.

setzten die Westalliierten auf Integration und Versöhnung. Das Abgrenzungsbedürfnis der amerikanischen Ankläger von der in ihren Augen pervertierten deutschen Form der marktwirtschaftlichen Ordnung und das Bestreben, die Definitionshoheit über den „richtigen“, liberalen und staatsfernen Kapitalismus zu wahren,<sup>67</sup> traten rasch in den Hintergrund oder wurden vom Gerichtssaal an den Grünen Tisch verlegt. Ersichtlich wurde dies in den Verhandlungen, die Flick und sein Stab bis 1952 mit den Besatzungsmächten über die Neuordnung der westdeutschen Schwerindustrie führten. Im Ergebnis verzichteten die Westalliierten auf die anfangs beabsichtigte vollständige Verbannung Flicks aus der Montanbranche. Stattdessen verblieben ihm, auch dank der Intervention von Bundes- und Landesregierungen, seine bayerischen und schleswig-holsteinischen Betriebe.<sup>68</sup> Weniger Erfolg war der unmittelbar nach Kriegsende noch angestrebten Zusammenarbeit mit den neuen Autoritäten in der sowjetischen Zone beschieden. In einem Gesellschaftssystem, in dem Privateigentum an den Produktionsmitteln nicht vorgesehen war, gab es auch nichts zu verhandeln.<sup>69</sup>

Es entbehrt indes nicht der Ironie, dass Demontagen und Enteignungen im Osten sowie die Entflechtung im Westen zwar den Konzernbesitz um fast drei Viertel schrumpfen ließen, zugleich aber jenen Raum schufen, in dem sich Flicks dritte Karriere entfalten konnte. Nicht nur zwang die Zerschlagung des Montanverbundes die Firmenspitze dazu, nach neuen Tätigkeitsfeldern Ausschau zu halten. Vielmehr war es just die alliierte Auflage, den Steinkohlenbesitz abzustoßen, die Flicks Konzern vor der bald darauf einsetzenden Bergbaukrise<sup>70</sup> bewahrte und eine Viertelmilliarde D-Mark in die Kasse spülte. Gemeinsam mit der verbliebenen Werksbasis stellte dies eine glänzende Ausgangsposition für einen wiederum nicht vollständigen, diesmal jedoch sehr weitgehenden Neuanfang dar.<sup>71</sup> Die erlösten Gelder investierte Flick zum einen in französische und belgische Stahlunternehmen, was ihm – nicht ohne eigenes Zutun – den Ruf eines Pioniers der europäischen Integration eintrug.<sup>72</sup> Entscheidender aber war zum anderen Flicks

<sup>67</sup> Dazu Ahrens: Krieg (wie Anm. 58), S. 403–407; Priemel: Flick (wie Anm. 13), S. 624.

<sup>68</sup> Anordnung Nr. 10, 13. 12. 1952, Bundesarchiv Koblenz (BAK), B 102/60711; Die Neuordnung der Eisen- und Stahlindustrie im Gebiet der Bundesrepublik Deutschland. Ein Bericht der Stahltruhändlervereinigung, München. Berlin 1954, S. 857; vgl. Isabel Warner: Steel and Sovereignty. The Deconcentration of the West German Steel Industry 1949–54. Mainz 1996, S. 122f., S. 177, S. 205f.; Osterloh: Rückkehr (wie Anm. 66), S. 478–504.

<sup>69</sup> Zu den erfolglosen Bemühungen Burkart, dennoch eine Kooperation anzubahnen, vgl. Osterloh: Rückkehr (wie Anm. 66), S. 442–456; Andreas Thüsing/Agatha Kobuch (Hg.): Das Präsidium der Landesverwaltung Sachsen. Die Protokolle der Sitzungen vom 9. Juli 1945 bis 10. Dezember 1946. Göttingen 2010, S. 188f., S. 209f.

<sup>70</sup> Dazu grundlegend: Werner Abelshauser: Der Ruhrbergbau seit 1945. Wiederaufbau, Krise, Anpassung. München 1984; Christoph Nonn: Die Ruhrbergbaukrise. Entindustrialisierung und Politik 1958–1969. Göttingen 2001.

<sup>71</sup> Osterloh: Rückkehr (wie Anm. 66), S. 506–518.

<sup>72</sup> „Harpen Française“. In: Die Zeit, 7. 5. 1953; vgl. auch die Bemerkung Heinrich Dinkelbachs, Kopf der mit der Entflechtung der deutschen Schwerindustrie beauftragten Stahltruhändlervereinigung, Flick habe „als Westeuropäer gedacht und als solcher gehandelt“; H. Dinkelbach an W. Huber, 20. 5. 1953, ThyssenKrupp-Konzernarchiv (TKA), NDI/37.

Hinwendung zu den westdeutschen Wachstumsbranchen wie Gusstechnik, Kunststoffproduktion und Fahrzeugbau, darunter eine – einmal mehr im Stillen erworbene – gut vierzigprozentige Beteiligung an Daimler-Benz. In Flicks drittem und finalem Aufstieg entstand der größte persönlich kontrollierte Industriekomplex der Bundesrepublik mit zeitweise über 216 000 Beschäftigten. Der Konzernherr selbst avancierte zu einem der reichsten Menschen der Welt. Dass die Konzerngröße auf Kosten einer unvollständigen vertikalen Integration (Stahl, Gusstechnik, Fahrzeuge) und einer ebenso partiellen Diversifizierung (Chemie, Papier) ging, dass also der Firmenverbund keinen konsequent umgesetzten Bauplan verriet, deutete indes die späteren Probleme bereits an.<sup>73</sup>

Eine gewisse Affinität zur Stahlindustrie wahrte Flick somit auch in seiner dritten Karrierephase und sah es durchaus nicht ungern, wenn er als „Eisenmann“ titulierte, als lebende Legende aus den „Rauhreiterjahren des deutschen Kapitalismus“ gefeiert oder gar in den „Rang eines Staatsmanns“ erhoben wurde.<sup>74</sup> An dieser Mythenbildung hatten prominente Politiker der jungen Bundesrepublik keinen geringen Anteil, oft im Gegenzug für großzügige finanzielle Unterstützung, die der Konzern und seine Tochterfirmen Bundes- wie Landespolitikern angedeihen ließen: Thomas Dehler und Robert Pferdmenges unterstützten Flicks Bemühungen um juristische Rehabilitation und Milderung der Entflechtungsaufgaben,<sup>75</sup> Franz-Josef Strauß half in Bayern und im Bund, wo er konnte,<sup>76</sup> und Adenauers Kanzleramtschef Otto Lenz pries Bundespräsident Heuss den Konzernherrn gar als „größten Industriellen Deutschlands“ an, um seinem Mandanten – wenngleich zunächst erfolglos – das Bundesverdienstkreuz zu verschaffen.<sup>77</sup>

<sup>73</sup> Vgl. Osterloh: Rückkehr (wie Anm. 66), S. 554f., S. 586; Priemel: Flick (wie Anm. 13), S. 726–728.

<sup>74</sup> In der Reihenfolge der Zitate: Der Eisenmann. In: Der Spiegel, Nr. 38, 17. 9. 1958 (der Artikel war ersichtlich mit Informationen und Bildmaterial aus dem Konzern unterfüttert worden); Ferdinand Fried: Der letzte große Konzernherr. In: Die Welt, 9. 7. 1963; Peter Waller: Der Einzelgänger und seine Unternehmen. In: FAZ, 10. 7. 1963; Friedrich Flick. In: Der Volkswirt, 11. 7. 1953.

<sup>75</sup> Vgl. Priemel: Flick (wie Anm. 13), S. 669–671, S. 674, S. 685, S. 733.

<sup>76</sup> Burkart, der in den 1950er Jahren die Führung der Maxhütte übernahm und sich als Flicks „Landpfleger Ihrer bayerischen Interessen“ sah, pflegte intensive Beziehungen zur bayerischen Landespolitik; Strauß war dabei sowohl als CSU-Politiker wie auch als Bundesminister eine zentrale Größe, etwa für die Uranabbaupläne der Maxhütte (Schreiben Burkart an O. E. Flick, 19. 6. 1956; Schreiben Burkart an F. Flick, 30. 12. 1958; beide: Betriebsarchiv Neue Maxhütte i. L., unverzeichnete Dokumente). Vor dem Untersuchungsausschuss zur Spendenaffäre gab Strauß später zu Protokoll, Flick habe seinen Sohn Friedrich Karl angehalten, Strauß' Rat einzuholen, wenn es um „die politische Landschaft“ ging (zit. nach: Rainer Burchardt/Hans-Jürgen Schlamp (Hg.): Flick-Zeugen. Protokolle aus dem Untersuchungsausschuss. Reinbek bei Hamburg 1985, S. 242). Als Bundesfinanzminister war Strauß in den 1960er Jahren u. a. Ansprechpartner des Flick-Managements, als dies Lobbyarbeit für das umstrittene, konzernrechtlich zentrale Umwandlungsgesetz betrieb; Notiz. Betr.: Umwandlungsgesetz, 19. 4. 1968, Archiv für Christlich-Demokratische Politik (ACDP), I-093-097/2.

<sup>77</sup> Klaus Gotto/Hans-Otto Kleinmann/Reinhard Schreiner (Bearb.): Im Zentrum der Macht. Das Tagebuch von Staatssekretär Lenz 1951–1953. Düsseldorf 1989, S. 704. Flick erhielt das Große Verdienstkreuz mit Stern und am Schulterbande schließlich 1963; vgl. Priemel: Flick (wie Anm. 13), S. 669–685, S. 690f., S. 709–711.



Der 1959 berufene Generalbevollmächtigte Wolfgang Pohle brachte nicht nur die Empfehlung als langjähriger Mannesmann-Justitiar und Nürnberger Industrieverteidiger mit, sondern diente mehr als zwei Jahrzehnte als Verbindungsmann in die Unionsfraktion im Bundestag, ein Posten, den später Reinhold Kreile übernahm.<sup>78</sup>

Vom Stahl trennte sich der Flick-Konzern größtenteils erst nach Flicks Tod im Jahr 1972, als die Kapazitätskrise der Branche – gewissermaßen ein Déjà-vu der späten 1920er Jahre – kaum noch zu übersehen war.<sup>79</sup> Die Mitte der siebziger Jahre getroffene Entscheidung, die montanindustriellen Restbestände im Beteiligungsgefüge zu verkaufen, war aber zugleich auch eine Reaktion auf die erst allmählich erkannte Strukturkrise, die den Konzern aufgrund seines Schwerpunktes in den traditionellen Industrien schon seit dem Vorjahrzehnt erfasst hatte. Die avisierte Neuausrichtung scheiterte jedoch an den beiden klassischen Sollbruchstellen von Familienfirmen, der Finanzierungslücke und der Nachfolgefrage – oder vielmehr an den von Flick selbst verantworteten Versäumnissen der Vergangenheit auf der einen und den unzulänglichen Krisenlösungsstrategien seiner Erben auf der anderen Seite.<sup>80</sup> Der Versuch, die für den Konzernumbau benötigten Mittel mithilfe von Steuersubventionen aufzubringen, die ihrerseits durch massiven Einsatz von Parteispenden garantiert werden sollten, mündete direkt in den größten Politikskandal der Nachkriegsgeschichte. Die „gekaufte Republik“<sup>81</sup> wurde zum geflügelten Wort, die Flick-Affäre war geboren. Das personell wie konzeptionell geschwächte Management um Friedrich Karl Flick – der ältere Sohn Otto-Ernst war bereits ein Jahrzehnt zuvor nach einem jahrelangen, schließlich auch gerichtsnotorischen Zerwürfnis mit seinem Vater aus Konzern und Erbfolge verbannt wor-

<sup>78</sup> Vgl. Ständiger Berater. In: Der Spiegel, Nr. 13, 24. 3. 1986; Petra Weber: Föderalismus und Lobbyismus. Die CSU-Landesgruppe zwischen Bundes- und Landespolitik 1949 bis 1969. In: Thomas Schlemmer/Hans Woller (Hg.): Politik und Kultur im föderativen Staat. 1949 bis 1973. München 2004, S. 23–116, hier: S. 34, S. 53; Norbert Frei: Eine deutsche Karriere. In: Ahrens u. a.: Flick (wie Anm. 13), S. 740f. Im Kalten Krieg boten derartige Überschneidungen privater und parteipolitischer Mandate dankbaren Propagandastoff, etwa im notorischen Braunbuch oder, wie im Fall Pohles, in einem Beitrag in den sowjetischen „International Affairs“; siehe dazu: V. Mikhailov: The Post-Election Scene in Bonn. In: International Affairs (sowj.) 12 (1966) 1, S. 31–38; Norbert Podewin (Hg.): Braunbuch. Kriegs- und Naziverbrecher in der Bundesrepublik und in Berlin (West). ND Berlin 2002, S. 58. Auch Burkart, F. Flick, Kaletsch, Weiss sowie der Konzernmanager späterer Jahre Otto-Andreas Friedrich fanden Eingang in den Band, vgl. dazu: Podewin (Hg.): Braunbuch, S. 38f., S. 50, S. 54, S. 61.

<sup>79</sup> Zur Stahlkrise der 1970er Jahre vgl. Gloria Müller: Strukturwandel und Arbeitnehmerrechte. Die wirtschaftliche Mitbestimmung in der Eisen- und Stahlindustrie 1945–1975. Essen 1991, S. 365–395; zur Kapazitätskrise ein halbes Jahrhundert zuvor: Christian Kleinschmidt: Rationalisierung als Unternehmensstrategie. Die Eisen- und Stahlindustrie des Ruhrgebiets zwischen Jahrhundertwende und Weltwirtschaftskrise. Essen 1993, S. 330–346.

<sup>80</sup> Vgl. Osterloh: Rückkehr (wie Anm. 66), S. 641–683; Kim Christian Priemel: Industrieunternehmen, Strukturwandel und Rezession. Die Krise des Flick-Konzerns in den siebziger Jahren. In: VfZ 57 (2009), S. 1–31.

<sup>81</sup> Hans Werner Kilz/Joachim Preuss: Flick. Die gekaufte Republik. Reinbek bei Hamburg 1983.

den<sup>82</sup> – reagierte auf das imagepolitische Desaster bei nach wie vor ungelösten wirtschaftlichen Problemen schließlich mit einem entnervten Schlussstrich. Rund siebenzig Jahre nach der Gründung wurde der Konzern zerschlagen und verkauft.<sup>83</sup> Als unternehmerischer Akteur verschwand der Name Flick von der industriellen Landkarte. Was blieb, war das Skandalon.

## Wofür steht Flick? Vier Thesen

### *1. Die Karriere Flicks ist keine Erfolgsgeschichte.*

Dieser Befund mag zunächst überraschen, scheinen doch die blanken Zahlen eine andere Sprache zu sprechen. Und dennoch ist die Karriere Flicks, allen Selbst- und Fremdstilisierungen zum Trotz, gescheitert. Augenfällig wird die negative Bilanz, liest man die Unternehmensgeschichte von ihrem Ende her. Mit dem Auslaufen des Booms Ende der sechziger Jahre hatte sich nicht nur das industrielle Anlagekonzept Flicks überlebt, in der unternehmerischen Doppelkrise, die Struktur und Strategie gleichermaßen betraf, zeigte sich zudem, dass die Orientierung des Konzerns auf seine Person die fällige Neuausrichtung erheblich erschwerte. Mangelnde strategische Weitsicht hatte dazu geführt, dass der Konzern strukturell wie personell überaltert und das Führungspersonal der zweiten Generation nicht in der Lage war, gangbare Wege aus der Krise zu entwerfen. Die Unternehmensentwicklung blieb an die Leistungsfähigkeit der Gründerfigur gekoppelt, und die biologischen Grenzen eines Menschenlebens limitierten letztlich die Bestandskraft des Flick'schen Imperiums.

In der deutschen Unternehmensgeschichte hinterließ der Konzern nach seiner Auflösung wenig mehr als eine Leerstelle. Anders als bei Krupp, Siemens oder Porsche verbinden sich mit dem Namen Flick keine technischen Meilensteine oder erfolgreiche Marken. Ebenso wenig haben sich Errungenschaften im Wohltätigkeitswesen in das kollektive Gedächtnis eingeschrieben. Nichts ist so hart wie Flick-Stahl, niemand fährt einen Flick, und die Friedrich Flick-Stiftung ist, etwa im Vergleich zu ihren nach Thyssen oder Krupp benannten Pendanten, schlicht unbedeutend. Diese eigentümliche Beziehungslosigkeit ist zum einen direkte Folge der unternehmerischen Strategie Flicks, die auf die Kombination und Neuordnung bestehender Unternehmen mit eigenen Traditionen und jeweils autonomen sozialen Beziehungssträngen setzte. Zum anderen rührt sie von der Ausschließlichkeit der unternehmerischen Eigendefinition Flicks, der sich weder als Erfinder noch als Verbandsfunktionär, weder als Politiker noch als Mäzen oder in irgendei-

<sup>82</sup> Der Spiegel-Redaktion war der öffentlich gewordene Streit im sonst so zurückhaltenden „Haus Flick“ 1963 gar eine Titelgeschichte wert: Zwist bei Flick. In: Der Spiegel, Nr. 23, 5. 6. 1963; vgl. ausführlich: Osterloh: Rückkehr (wie Anm. 66), S. 620–641.

<sup>83</sup> Zur Affäre und ihren Folgen für den Flick-Konzern: Osterloh: Rückkehr (wie Anm. 66), S. 684–691; Priemel: Industrieunternehmen (wie Anm. 80), S. 20–28; Werner Abelshäuser: Nach dem Wirtschaftswunder. Der Gewerkschafter, Politiker und Unternehmer Hans Matthöfer. Bonn 2009, S. 493–516.

ner anderen Funktion denn als Konzernarchitekt einen Namen machte. Narrativ besehen ist Flick ein flacher Charakter, den auch die ihm stereotyp zugeschriebene Sparsamkeit – ein klassischer Topos in Unternehmerbiografien<sup>84</sup> – nicht interessanter macht.

Das Defizit an gesellschaftlich positiv konnotierten Engagements lässt die negativen Züge der Unternehmensgeschichte umso deutlicher hervortreten. Der Ruf von Firma und Familie wurde durch eine Reihe von Finanzskandalen beschädigt, durch den Kriegsverbrecherprozess dauerhaft belastet und in der Spendenaffäre endgültig ruiniert. Gegenüber den Vorwürfen von Beraubung, Bereicherung und Bestechung hat die Konzernhistorie wenig Freundliches in die Waagschale zu werfen. Dies unterstrich niemand besser als Friedrich Christian Flick, der mit der Leihgabe seiner Kunstsammlung ausdrücklich der „dunklen Seite in der Familiengeschichte eine positive entgegensetzen“ gedachte.<sup>85</sup>

*2. Flicks Karriere folgte nicht primär politischen Linien, sondern verlief im Wechselspiel von unternehmerischen Pfadabhängigkeiten und flexiblen Anpassungsleistungen.*

Die Eckdaten der Konzerngeschichte – der Auftakt vor dem Ersten Weltkrieg und der von Ermattung und Auszehrung zeugende Schlussstrich am Rande der Partei-spendenaffäre – legen eine Erzählung entlang politikgeschichtlicher Linien nahe. Auch die markanten Einschnitte 1932 und 1945 unterstützen eine solche Interpretation, aber eben nur beinahe: Zwar eröffneten politische Bedingungen jene Wachstumschancen, die Flick auszuschöpfen wusste – Kriegsgewinne, Subventionen, Aufrüstung, „Arisierung“, Entflechtung –, doch die Richtung dieser Expansion gaben strategische Grundsatzentscheidungen vor, etwa Flicks Präferenz für den vertikal integrierten Konzernbau und für regionale Monopolbildung. Gerade im mitteldeutschen Schwerpunkt lag der Schlüssel zum Erfolg in der Rüstungskonjunktur des „Dritten Reiches“ ebenso wie zu Flicks Status als größter privater „Ariseur“ der deutschen Schwerindustrie, aber auch zum Verlust von drei Vierteln seiner Vermögensmasse in der sowjetischen Besatzungszone 1945/46. In der Gesamtschau waren es wiederholt langfristige unternehmerische Entscheidungen der Konzernstruktur oder der Kapitalisierungsmethoden, wie der auf Pump finanzierte Majorisierungsfeldzug bei der Vestag vor 1932 oder das Konzept eines vertikal und horizontal integrierten Automobilkonzerns nach dem Krieg, die zu Krisen in der Unternehmensentwicklung führten. Umgekehrt leiteten sich die ge-

<sup>84</sup> Vgl. Kim Christian Priemel: Heldenepos und bürgerliches Trauerspiel. Unternehmensgeschichte im generationellen Paradigma. In: Björn Bohnenkamp/Till Manning/Eva-Maria Silies (Hg.): Generation als Erzählung. Neue Perspektiven auf ein kulturelles Deutungsmuster. Göttingen 2009, S. 107–128, hier: S. 116f.

<sup>85</sup> Zit. nach: Christina Tilmann: Annäherung durch Wandel. Berggruen und F. C. Flick: Kunstsammler beim Kanzler. In: Der Tagesspiegel, 14. 11. 2003.

suchten und gefundenen Auswege nicht nur, aber zu wesentlichen Teilen aus den jeweiligen politischen Rahmenbedingungen ab.

*3. Der moralfreie Opportunismus im Verhältnis zu diversen Regierungen und politischen Programmen wurde durch konstante institutionelle Parameter ermöglicht und in Gestalt von (im)materieller Unterstützung prämiert.*

Kaum etwas charakterisiert die Konzerngeschichte und die Karriere Flicks so sehr wie der dreifache Aufstieg unter staatsorganisatorisch und ideologisch deutlich unterschiedenen politischen Systemen. Die Umstellungen vom Kaiserreich zur Republik und von Weimar zum NS-Staat erfolgten ohne sichtbare Reibungsverluste. Die existenziellen Krisen am Ende der Weimarer Republik und des „Dritten Reiches“ waren nicht der Unvereinbarkeit mit den ordnungspolitischen Vorstellungen der jeweiligen deutschen Entscheidungsträger, sondern der weltweiten Wirtschaftskrise beziehungsweise dem verlorenen Krieg geschuldet. Während der Weimarer Jahre kooperierte Flick in Oberschlesien eng mit diversen Reichsregierungen, auf deren außenpolitischer Agenda die Revision der Ostgrenzen eine berechenbare Größe blieb. Nach 1933 diente er dem Regime seine mitteldeutschen Standorte als effektive Instrumente für Rüstung und Autarkie ebenso an, wie er die „Arisierungs“-Politik mit eigenen Expansionswünschen verband. Im Zuge von Wiederaufbau und Westintegration stellte Flick den Erhalt seiner Werke in Bonn erfolgreich als Mittel der internationalen Konsolidierung der Bundesrepublik dar, der erzwungene Verkauf der Kohlegruben geriet zum Beleg aktiver europäischer Integration. Dabei halfen personelle Kontinuitäten an den (west-)deutschen Schaltstellen, die vielfach über die Zeitläufte hinweg als Ansprechpartner erhalten blieben. Auch das breit ausdifferenzierte, kontinuierliche Spendenwesen leistete seinen Beitrag zu guten Beziehungen in die Ministerien, Behörden und Parteigremien.

Von grundsätzlicherer Bedeutung war indes die Konstanz einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung, die das Privateigentum an den Produktionsmitteln und das unternehmerische Gewinnstreben respektierte sowie, in unterschiedlichen Graden, marktwirtschaftlich organisiert war. Erst sie stattete Flick mit jenen Verfügungsrechten aus, die ihn zum Ansprech- und Verhandlungspartner politischer Stellen machten und ihm weit über das engere ökonomische Feld hinausreichende Gestaltungsmacht gaben. Im Rekurs auf die volkswirtschaftliche Bedeutung als Arbeitgeber und Güterproduzent konnten der Konzern beziehungsweise seine Tochterunternehmen vielfältige Unterstützung für ihre Ziele mobilisieren: rechtlich, infrastrukturell und in vielen Fällen unmittelbar in geldwerter Form. Mit diesen aktiv nachgesuchten und nicht selten regelrecht erpressten Leistungen wurde buchstäblich gerechnet, zugleich aber ihre Annahme immer wieder als uneigennütziger Dienst an Volkswirtschaft und Volksgemeinschaft verbrämt. Dabei waren es nicht selten eben jene Instrumente, derer sich staatliche Autoritäten zur wirtschaftspolitischen Steuerung bedienten, die zum Einfallstor privater Interessenwahrung gerieten. Der Fall Flick illustriert beispielhaft ein privatkapitalisti-

sches Kalkül, dem staatliche Politikgestaltung zu einer produktiven Kraft gerinnt, die bei Bedarf aktiviert und zum eigenen Wettbewerbsvorteil genutzt werden kann. Anders gewendet, erkannte Flick die strukturelle Kopplung zwischen den sozialen Teilsystemen Politik und Wirtschaft, bemühte sich aber – und dies meist erfolgreich –, zwar nicht die grundsätzliche Funktionsweise, wohl aber die konkrete Aktivität des einen im Interesse des anderen Systems zu manipulieren, indem er die Transformierbarkeit der fraglichen Kommunikationsmedien nutzte: Geld verwandelte sich in Macht, bisweilen auch in Recht, und private Ziele Flicks fanden Eingang in amtliche Entscheidungsprozesse von der Oberschlesienpolitik Weimars bis zur westdeutschen Investitions- und Strukturpolitik.<sup>86</sup>

Der nicht nur im Flick-Konzern gepflegte Mythos vom Totalverlust unternehmerischer Handlungsfreiheit im „Dritten Reich“ ist allenfalls in Einzelfragen zu bestätigen. Vielmehr blieben die Grundfesten privatwirtschaftlicher Tätigkeit unangetastet; umgekehrt bewies die Masse der leitenden Angestellten deutscher Unternehmen wertindifferente Funktionalität. Die hohe Anpassungsfähigkeit der Flick-Konzernführung an verschiedenste staatsorganisatorische Rahmen und politische Zielsetzungen stellte somit einen akzentuierten, dessen ungeachtet aber paradigmatischen Ausdruck der politischen Polyvalenz kapitalistischer Organisation dar.<sup>87</sup>

#### *4. Die Karriere Flicks charakterisierte ein reduktionistisches, strikt ökonomistisches und in die Zukunft weisendes Verständnis von Unternehmertum als „Fernbedienungskapitalismus“.*

In seiner Konzernbaustrategie erwies sich Flick als Protagonist des Überganges. Frühzeitig setzte er auf Beteiligungsstrukturen, in denen Tochterfirmen in erster Linie das angelegte Kapital zu verzinsen hatten. Die zahlreichen Umbauten, Neuordnungen und Verlagerungen waren Ausdruck eines mobilen Anlageverhaltens, das auf Risikominimierung und Rentabilitätsoptimierung setzte. Spätestens seit der Lösung aus den engen Verhältnissen des Siegerlandes agierte Flick vorrangig als industrieller Investor, der bestehende Unternehmen neu kombinierte, um Produktion, Absatz und den Einfluss in marktregelnden Verbänden zu verbessern. Seine Beziehungen zur produzierenden Basis waren meist vielstufig und indirekt, was die Lösung von unprofitablen Unternehmen erleichterte. Diese Investor-

<sup>86</sup> Vgl. Niklas Luhmann: Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a. M. 1998, S. 606; Plumpe: Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte (wie Anm. 27), S. 241. Zur Konvertibilität von Kommunikationsmedien siehe Luhmann: Macht (wie Anm. 27), S. 103f., S. 135. Im Lichte der zahlreichen Skandale ließe sich zudem argumentieren, dass die Familie Flick und ihre Mitarbeiter, die seit den 1930er Jahren aktive Pressepolitik betrieben, nur phasenweise erfolgreich darin waren, Geld in „Wertekommunikation“ zu verwandeln, und in der Spendenaffäre der 1980er Jahre eben auch an diesem Unvermögen scheiterten, vgl. Plumpe: Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte (wie Anm. 27), S. 242.

<sup>87</sup> Gerald Feldman: Vom Weltkrieg zur Weltwirtschaftskrise. Studien zur deutschen Wirtschafts- und Sozialgeschichte 1914–1932. Göttingen 1984, S. 232.

Qualität spiegelte sich auch in den Kommunikations-, Koordinations- und Kontrollstrukturen wider. Hier beschränkte sich der schmale Leitungsapparat der Konzernzentrale darauf, aggregierte Daten einzuholen, mit denen die finanziellen Ergebnisse der Tochterfirmen bewertet werden konnten, überließ es jedoch den einzelnen Unternehmen, wie sie Bilanz- und Buchhaltungswesen organisierten und das operative Geschäft führten. Diese frühe Form des Lean Management ermöglichte Flick und seinem Stab zudem, ihre Ziele unter geringstmöglicher Öffentlichkeit zu verfolgen. Das Grundmuster der Flick'schen Expansion qua Kapitalbeteiligung und der klandestine Charakter der Konzerntransaktionen waren einander komplementär.

Indes war Flick noch kein *homo davosiensis* im Sinne Richard Sennetts oder gar einer jener *masters of the universe*, die zur Jahrtausendwende in den internationalen Hedgefonds verortet und als Heuschrecken notorisch werden sollten. In der Montanindustrie des 19. Jahrhunderts sozialisiert, blieb er in seinen Investitionsneigungen klassischer industrieller Wertschöpfung verhaftet. Nicht zuletzt drückte sich dies in seiner – ebenso berüchtigten wie mythisch überhöhten – Detailkenntnis von Produktionszahlen aus, die zur fühlbaren Präsenz im weit verzweigten Management der Konzerntöchter beitrug und zentrifugalen Tendenzen entgegenwirkte. Zwar schichtete Flick mehrfach sein Vermögen zwischen verschiedenen Branchen um. Konstant blieb aber seine Präferenz für vielstufige Produktionsketten und Massenfertigung als Produktionsmodus. Die einseitige Schwerpunktsetzung auf kapitalintensive Sektoren trug schließlich maßgeblich zur Finanz- und Strukturkrise bei, in die der Konzern seit den späten sechziger Jahren geriet.

Trotz solch markanter Unterschiede aber mag Flick – im Sinne des oben benannten Überganges – als Vorläufer jener Wirtschaftsordnung gelten, die jüngst in Ermangelung eines besseren Begriffs als „digitaler Finanzmarktkapitalismus“ bezeichnet worden ist<sup>88</sup> – nur gewissermaßen nicht digital, sondern noch analog. Dafür spricht insbesondere die Flick eigene Distanz zu den von ihm kontrollierten Unternehmungen, seine nüchterne, von „Sentimentalität“<sup>89</sup> gänzlich freie Beziehung zur materiellen Basis seines Firmenimperiums. Flick verstand durchaus, wie Stahl-, Automobil- und Kunststofffabriken funktionierten, doch gibt es wenig Hinweise, dass er sich diesen mehr als nur finanziell verbunden fühlte. Ob und in welchem Ausmaß Friedrich Flick überhaupt jene Beziehungen aufbaute, die mit dem Rubrum des „psychologischen Eigentums“ gefasst werden,<sup>90</sup> ist auf der Basis

<sup>88</sup> Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael: Nach dem Boom. Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970. Göttingen 2008, S. 9, S. 83.

<sup>89</sup> Ahrens u. a.: Einführung. In: dies.: Flick (wie Anm. 13), S. 7–12, hier: S. 11.

<sup>90</sup> Vgl. dazu Christina Lubinski: ‚Was ich habe, bin ich‘: Psychologisches Eigentum und Gesellschafterkultur in dem Düsseldorf Familienunternehmen Bagel, ca. 1960–2005. In: Susanne Hilger/Ulrich S. Soénius (Hg.): Familienunternehmen im Rheinland im 19. und 20. Jahrhundert. Netzwerke – Nachfolge – Soziales Kapital (= Schriften zur Rheinisch-Westfälischen Wirtschaftsgeschichte, Bd. 47). Köln 2009, S. 238–251.

der vorhandenen Quellen, unter denen Ego-Dokumente fast völlig fehlen, nicht abschließend zu beantworten.

Wohl aber lässt sich über die sechs Jahrzehnte seiner Karriere hinweg ein unternehmerischer Stil diagnostizieren, der – mit nur geringer Überpointierung – als „Fernbedienungskapitalismus“ beschrieben werden kann. Dieser fand seinen sichtbaren Ausdruck in der schon Mitte der 1920er Jahre erfolgten Transformation der Charlottenhütte in eine reine Holdinggesellschaft, die den Namen des Siegerländer Werkes, nicht jedoch die Verantwortung für seinen Fortbestand trug, und schließlich 1934 auch diese Reminiszenz beseitigte. In solchen Schritten spiegelte sich die Loslösung des Beteiligungsarchitekten vom Trägheitsmoment des Fabrikbesitzes wider und das bewusste Zurückziehen auf eine nachgelagerte Stufe der Wertschöpfungskette,<sup>91</sup> die nicht zuletzt den Ausstieg im Krisenfall erleichterte. Eben hierin, in der Fähigkeit zum ebenso raschen wie radikalen Rückzug, lag ein Gutteil des Flick'schen Erfolgsrezeptes, ganz gleich, ob dies nun das Abstoßen der maladen Siegerländer Werke, die Trennung vom Stahlverein oder den Verkauf der Steinkohlezechen betraf. Bereits 1923, kaum also dass Flick überhaupt zum Eigentümerunternehmer aufgestiegen war, wurde der Konzern als Pyramide von Unternehmensbeteiligungen und somit räumlich ebenso wie funktional aus der Distanz geführt.<sup>92</sup> Dies implizierte keineswegs einen Kontrollverzicht oder ein Nachlassen der Entscheidungsprärogative an der Konzernspitze, wohl aber ein Verhältnis zu den Tochterunternehmen, das diese ausschließlich nach Ertragszahlen, Leistungsnachweisen und brancheninternem Einfluss, etwa in Kartellen und Syndikaten, beurteilte, nicht aber als erhaltenswerte Einheiten sui generis.

Die Flexibilität, die sich in Flicks Bereitschaft zu wiederholten Umdispositionen und zu radikalen Krisenlösungen ausdrückte, wurde entscheidend durch sein Selbstverständnis als Unternehmer befördert. Dies war geprägt von der Ausschließlichkeit des Ökonomischen, die wenig Platz für konkurrierende (oder komplementäre) Motivationen ließ – mit der einzigen Ausnahme seines Wunsches nach Dynastiebildung, und ironischerweise war just darin ein wesentliches Moment des späteren Scheiterns begründet. Abseits davon bestimmten weder Unternehmenstraditionen noch soziale Verantwortung, weder politische Überzeugung noch moralische Verpflichtung Flicks Strategien und Taktiken. Als Unternehmer verortete er sich in einem wirtschaftlichen Subsystem, dessen Funktionalität sich strikt nach ökonomischen Kriterien der Produktivität, Rentabilität und Effizienz bemaß, das Gewinn und Wachstum als Werte per se begriff, die keiner sozialen

<sup>91</sup> Diesen Gedanken entwickelt Thomas Welskopp: Das Unternehmen als Körperschaft. Entwicklungslinien der institutionellen Bindung von Kapital und Arbeit im 19. und 20. Jahrhundert. In: Karl-Peter Ellerbrock/Clemens Wischermann (Hg.): Die Wirtschaftsgeschichte vor der Herausforderung durch die New Institutional Economics. Dortmund 2004, S. 192–215.

<sup>92</sup> Auch die Einbringung zweier Stahl- und Walzwerke in die Friedrich Flick KG 1937 spricht nicht dagegen, da sie einzig dazu diente, Flick einen direkten Zugang zu den liquiden Mitteln der betroffenen Werke zu erlauben. Eine besondere Behandlung oder gar Bevorzugung der FFKG-Werke fand zu keinem Zeitpunkt statt, im Zweifel schadete die Unterstellung den Betrieben eher, als dass sie ihnen nützte; vgl. Bähr: Erweiterung (wie Anm. 54), S. 115–119.

oder ethischen Kontextualisierung bedurften. Entsprechend sah sich Flick außerstande, die in Nürnberg gegen ihn erhobenen Vorwürfe nachzuvollziehen. Er habe, so schrieb er an seine Frau, nur „einen großen Fehler gemacht: Ich habe zu viel gearbeitet und zu große Erfolge gehabt.“<sup>93</sup>

Eben diese reduktionistische Binnenrationalität ermöglichte die Beteiligung an der nationalsozialistischen Unrechtspolitik in gleicher Weise wie die Eingliederung in die demokratische Nachkriegsordnung. Schäden anderer wurden in Flicks Karriere aber nicht nur billigend in Kauf genommen, sondern wiederholt und dezidiert eingeplant. Ein derartiges Kalkül konnte persönliche Bekannte wie den Industriellen Silverberg oder gar den eigenen Sohn ebenso treffen wie anonyme Kleinaktionäre und Beschäftigte sowie – mit ethisch unvergleichbar schwerer wiegenden Konsequenzen – Zwangsarbeiter und KZ-Häftlinge. Dahinter stand ein im Wettbewerb um begrenzte Ressourcen begründeter Imperativ des Machbaren oder spiegelbildlich die Unfähigkeit zum Verzicht. Im Falle Flicks war diese vor allem deswegen so akzentuiert, weil andere Maßstäbe und Zielvorstellungen – technologische oder Produktinnovationen, sozialer Anspruch, politische Gestaltung, kulturelles Interesse – schlicht fehlten. Friedrich Flick war im Grunde nur Kapitalist. Ein bleibender, greifbarer Beitrag zur deutschen Wirtschaftsgeschichte ist daher nicht auszumachen. Wohl aber mag Flicks Beispiel illustrieren, dass – wie Christoph Buchheim argumentiert hat<sup>94</sup> – die Mechanismen der kapitalistischen Wirtschaftsordnung stets rechtsstaatlicher wie ethischer Einhegung bedürfen. Ein Wertesystem eigenen Rechts stellen sie nicht dar.<sup>95</sup>

## Freiheit

Wäre Flick ein überzeugter Parteigänger der Nationalsozialisten gewesen und die von staatlichen Dienstleistungen geprägte Geschichte seines Konzerns die unrühmliche Ausnahme in einem buntscheckigen Panoramabild unternehmerischer Handlungsoptionen, so stellten sich schwerlich weitergehende Fragen. Doch der Fall Flicks bestätigt das Bild, das die jüngere, auf kritische Distanz zu ihrem Gegenstand gerückte Unternehmensgeschichtsschreibung gezeichnet hat, nur allzu drastisch: das einer verbreiteten Zusammenarbeit deutscher Firmen mit dem NS-Regime, bei dem diese keineswegs immer erhielten, was sie wollten oder gar die eigentlichen Strippenzieher darstellten, wie es die vulgärmarxistische Lesart lange haben wollte, eine Zusammenarbeit aber, die letztlich die private Kontrolle über

<sup>93</sup> F. Flick an Marie Flick, 20. 4. 1947, Columbia University, Rare Book & Manuscript Library Collections, Norbert George Barr Papers, Box 1, Folder „Correspondence of prisoners held at Nuremberg“.

<sup>94</sup> Christoph Buchheim: Unternehmen in Deutschland und NS-Regime 1944–1945. Versuch einer Synthese. In: HZ 282 (2006), S. 351–390.

<sup>95</sup> Auch hier ließe sich mit Luhmann darauf verweisen, dass darin die funktionale Differenzierung moderner Gesellschaften zum Ausdruck kommt. Damit ist indes nur das Problem benannt, nicht die Lösung.



die Produktionsmittel intakt ließ und das unternehmerische Gewinnstreben respektierte sowie diesem zielbewusst zusätzliche Gewinnchancen durch Rüstung, „Arisierung“ und Besetzung offerierte. Um diese Gelegenheiten wahrzunehmen, musste man – das stellten schon die Nürnberger Ankläger treffend fest – weder Nationalsozialist noch Rassist sein.<sup>96</sup> Antisemitische und andere Vorurteile mochten gewissenberuhigend nahelegen, nicht nur für sich, sondern für Führer, Volk und Vaterland zu handeln, *conditio sine qua non* für die Beteiligung an der NS-Gewaltpolitik waren sie nicht.

Entsprechende Verhaltensweisen lassen sich für die überwältigende Zahl deutscher Unternehmen beobachten, wie eine Fülle von Arbeiten über die Deutsche und die Dresdner Bank, Daimler-Benz und BMW, Degussa und Hoechst gezeigt hat. Aber auch ausländische Firmen ließen Gewinnchancen allzu selten verstreichen, sei es als Töchter internationaler Konzerne wie bei Opel/General Motors oder im bilateralen Handel, wie die Ergebnisse der eidgenössischen Unabhängigen Expertenkommission regalfüllend nachgewiesen haben.<sup>97</sup> Von autonomen, handlungsleitenden ethischen Maßstäben zeugte lediglich vereinzelt individuelles Handeln wie in den prominenten Fällen Berthold Beitz' und Eduard Schultes.<sup>98</sup> In der Gesamtschau jedoch scheint das Referenzsystem kapitalistischer Wirtschaftsorganisation konkurrierende Entscheidungsparameter zu marginalisieren – mit gravierenden Folgen für Verantwortung und Schuld der beteiligten Akteure.

Wichtiger noch scheint ein zweites Ergebnis: Ebenso wenig wie die Bereitschaft, sich an unmoralischen Geschäften zu beteiligen, an den räumlichen Grenzen Deutschlands haltmachte, hielt sie sich innerhalb der zeitlichen Demarkierungen des „Dritten Reiches“. Strategien und Taktiken, Methoden und Praktiken, Ziele und Resultate der Unternehmensführung und insbesondere der Ausgestaltung der Beziehungen zwischen Staat und Konzern blieben über zeitgeschichtliche und personelle (Um-)Brüche hinweg weitgehend konstant. Mit geringfügigen Modifikationen erprobter Kommunikations- und Interaktionsmuster ließen sich die Geschäfte unter erheblich differierenden politischen Rahmenbedingungen erfolgreich weiterführen, solange nur die ordnungspolitischen Prämissen unternehmerischer Dispositionsfreiheit in ihrem Grundstock stabil blieben. Freies Unternehmertum, dies dokumentiert der Fall Flick, ist keineswegs notwendig demokratisch gesinnt und Ausfluss pluralistischer Gesellschaften, sondern politisch vielfach anschluss- und vor allem anpassungsfähig. Insofern war es durchaus bezeichnend, dass das

<sup>96</sup> Opening Statement for the Prosecution. In: Trials of War Criminals Before the Nuremberg Military Tribunals Under Control Council Law No. 10. Nuremberg, October 1946–April 1949, Bd. 6. Washington 1952, S. 114.

<sup>97</sup> Vgl. den Abschlussbericht: Unabhängige Expertenkommission Schweiz – Zweiter Weltkrieg: Die Schweiz, der Nationalsozialismus und der Zweite Weltkrieg. Schlussbericht. Zürich 2002, S. 506–517.

<sup>98</sup> Thomas Sandkühler: „Endlösung“ in Galizien. Der Judenmord in Ostpolen und die Rettungsinitiativen von Berthold Beitz 1941–1944. Bonn 1996; Walter Laqueur/Richard Breitman: Breaking the Silence. The Story of Eduard Schulte, the German Industrialist Who Risked Everything to Oppose the Nazis. New York 1986.

Ende des Flick-Konzerns nicht einem der vielen politischen Umbrüche und auch nur in Teilen der Transformationskrise nach dem „Wirtschaftswunder“ geschuldet war, sondern dem einzig nicht-ökonomischen Motiv der Unternehmensstrategie Flicks: dem Ziel, jenen industriellen Erbhof zu errichten, der ihm seit den 1930er Jahren buchstäblich zugeschrieben wurde.<sup>99</sup> Die Unfähigkeit, die Konzernleitung frühzeitig mit seinen Nachfolgern zu teilen und zugleich die Grenzen der Dynastiebildung zu erkennen, stellte den schwerwiegendsten strategischen Fehler in der Karriere Friedrich Flicks dar. Sein Sohn Friedrich Karl wurde Mitte der achtziger Jahre für den Verkauf des Beteiligungsberges, der weithin als Akt der Kapitulation verstanden wurde, heftig gescholten.<sup>100</sup>

Es ist indes, selbst als reines Gedankenspiel, verlockend, in diesem finalen Schritt ebenso wie im Fall der Parteienfinanzierung nicht ausschließlich den Beleg unternehmerischer Unfähigkeit, sondern vielmehr die getreue Orientierung des Sohnes am Vorbild des „übermächtigen Vaters“ (unter dessen Porträt er sich für eine vielfach abgedruckte PR-Bildserie ablichten ließ)<sup>101</sup> zu erblicken: der Rückzug als letzte Option, lediglich radikal interpretiert und mit der Bereitschaft, am Ende nicht nur einzelne Beteiligungen, sondern die Idee des Konzerns an sich aufzugeben, um als bloßer Anleger, befreit von den Beschränkungen des organisatorischen und sozialen Gebäudes „Unternehmen“ vor allem eines zu tun – Geld zu verdienen. In dieser Lesart hätte der vermeintliche Versager Friedrich Karl Flick die unternehmerische Vision Friedrich Flicks konsequent zu Ende gedacht und entschlossen umgesetzt. Empirisch mag nicht viel für eine solche Interpretation sprechen, die historische Ironie hat jedoch ihren Reiz.

## Abstract

Among the many studies spawned by the recent boom in German business history, the Flick Concern stands out as a cornerstone for three reasons. First, hardly any other industrial enterprise has been scrutinized as extensively by so many scholars in such a short time on so many pages. Second, this outstanding interest in Flick is due to mundane reasons such as available funds but also to the extraordinary potential the case study offers. The corporate history spans practically the whole “Age of Extremes” and is marked by a high degree of involvement of its protagonists, chiefly founding father Friedrich Flick, in the political twists and

<sup>99</sup> Zur gezielten Pressepolitik anlässlich des 60. Geburtstags von Flick: Gotto: Information (wie Anm. 32), S. 283f.; Ahrens: Krieg (wie Anm. 58), S. 368–371; zum ersten Verweis im Jahr 1933: Bähr: Erweiterung (wie Anm. 54), S. 109.

<sup>100</sup> Flick. Ende eines Imperiums. In: Der Spiegel, Nr. 50, 9. 12. 1985; Bernhard Blohm/Hans-Otto Eglau/Heinz-Günther Kemmer: Vom Erbe befreit. In: Die Zeit, 13. 12. 1985; in der Sache nah an den zeitgenössischen Pressestimmen, jedoch ohne deren Polemik im Ton: Frei: Karriere (wie Anm. 78), S. 756f.; Priemel: Flick (wie Anm. 13), S. 788.

<sup>101</sup> Etwa: Flick – ein Mann kauft die Republik. In: Der Spiegel, Nr. 44, 29. 10. 1984; Frei: Karriere (wie Anm. 78), S. 751, Zitat: ebd.

moral disasters of Germany's recent history. Thanks to an opportunistic willingness to co-operate with regimes of every colour and flavour, but also as a result of the institutional continuities of capitalism, Flick's career transcended the various breaking points of the twentieth century. A third reason for the continuing interest in the apparent success story which led Flick three times to the top of (West-) German industry can be found in the strategy of investing flexibly, exerting control from afar, and leaving behind bad investments quickly. The complete lack of emotional attachments to his industrial properties characterized Flick just as much as his sense for – economically or politically induced – opportunities. Ironically, the only sentimental idea he ever subscribed to, i. e. the wish to establish a dynasty of the likes of Krupp and Thyssen, would contribute significantly to the ultimate demise of Flick's legacy.



*Cornelia Raub/Hartmut Berghoff*

## In jedem System zukunftsfähig? Der Unternehmer Fritz Kiehn

Welche Eigenschaften, welche Fähigkeiten, Einstellungen oder Verhaltensweisen machen einen Unternehmer erfolgreich, und wie kommt es zu diesen Persönlichkeitsmerkmalen? Diese Fragen gehörten zu den Lieblingsthemen der Historischen Schule, haben die Forschung seitdem nicht mehr losgelassen und gewinnen zunehmend, vor allem unter dem Eindruck der diversen Krisen seit den 1970er Jahren und der Suche nach neuen ökonomischen Wachstumsimpulsen, an Bedeutung. In den internationalen Management Studies und auch in der deutschen Betriebswirtschaftslehre hat sich das Fach „Entrepreneurship“ in den letzten Jahrzehnten etabliert und einen atemberaubenden Aufstieg erlebt.<sup>1</sup> Weder dieses Fach noch die Geschichtswissenschaft können jedoch die Leitfragen dieses Sammelbandes in dieser Allgemeinheit beantworten. Anders als die Ökonomie, die nach generellen Definitionen sucht, präferiert die Geschichtswissenschaft historisch kontingente Erklärungsversuche. Die Charaktermerkmale erfolgreicher Unternehmer scheinen vor allem von der jeweiligen historischen Konstellation (Jürgen Kocka) abzuhängen.<sup>2</sup>

Jedoch ist gerade die deutsche Geschichte im 20. Jahrhundert reich an Beispielen dafür, dass Unternehmer den Umbruch historischer Konstellationen durch politische Systemwechsel, veränderte Markt- und Wirtschaftsbedingungen berufsbio-graphisch erstaunlich erfolgreich bewältigt und – trotz völlig veränderter Rahmenbedingungen – immer wieder unternehmerische Erfolge erzielt oder aber Misserfolge erfahren haben, die unabhängig von politischen Systemumbrüchen auftraten. Was also erklärt – neben dem Unternehmern wie vielen anderen Berufsgruppen

<sup>1</sup> Eine knappe Zusammenfassung des Forschungsstandes bei Geoffrey Jones/R. Daniel Wadhvani: *Entrepreneurship*. In: Geoffrey Jones/Jonathan Zeitlin (Hg.): *The Oxford Handbook of Business History*. Oxford 2008, S. 501–528; ausführlich: Mark Casson u. a. (Hg.): *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford 2006; dogmengeschichtlich fundiert: Mark Casson: *The Entrepreneur. An Economic Theory*. Oxford 1982; Hartmut Berghoff: *Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung*. Paderborn 2004, S. 31–41; mit Überlegungen zur Debatte um die „Varieties of Capitalism“: Hartmut Berghoff: *Entrepreneurship under Cooperative Capitalism? The German Case*. In: Youssef Cassis/Ioanna Pepelasis Minoglou (Hg.): *Country Studies in Entrepreneurship. A Historical Perspective*. Basingstoke 2006, S. 98–128.

<sup>2</sup> Vgl. den Beitrag von Jürgen Kocka im vorliegenden Band.

eigenen politischen Opportunismus – dieses offenbar unabhängig von spezifischen politischen und anderen Rahmenbedingungen existierende Phänomen? Vielleicht eignen sich biografische Fallstudien von gerne als „Konjunkturritter“ gescholtenen Unternehmern, die nacheinander in unterschiedlichen (wirtschafts-) politischen Systemen tätig waren, um Fragen nach dem Proprium von Unternehmern nachzugehen.

Am Beispiel des Unternehmers Fritz Kiehn, eines schillernden Repräsentanten der wechselhaften Geschichte Deutschlands im 20. Jahrhundert, soll hier nach den persönlichen Bedingungen des Erfolgs als mittelständischer Unternehmer und sozialer Akteur innerhalb wie außerhalb des Unternehmens, im lokalen und regionalen Umfeld seines Unternehmensstandorts, gefragt werden.<sup>3</sup>

Als engagierter Vorkämpfer für den Nationalsozialismus schon in der Weimarer Zeit und als exponierter Würdenträger und Wirtschaftsfunktionär im „Dritten Reich“ stand der 1885 in Westfalen geborene Gründer und Eigentümer der Efka-Zigarettenpapierwerke im südwürttembergischen Trossingen 1945 nicht nur vor einem politischen Debakel, sondern im Alter von 60 Jahren vor der sehr realen Gefahr der gesellschaftlichen Deklassierung und der vollständigen Zerstörung seines unternehmerischen Lebenswerks:<sup>4</sup> Dreieinhalb Jahre brachte Kiehn nach Kriegsende, als er sich in die „Alpenfestung“ abzusetzen versucht hatte, aufgrund seiner politischen Vergangenheit in Internierungshaft zu. Sein Trossinger Betrieb stand bis Ende des Jahres 1949 unter Zwangsverwaltung. Drei Tochterbetriebe in den vormals von Deutschland besetzten Gebieten waren mit der deutschen Kriegsniederlage verloren, ebenso die beiden großen Papier- und Zellstoffwerke in der amerikanischen Zone, die Kiehn noch im Kriege „arisiert“ hatte. Sein Lebenstraum vom Tausend-Mann-Betrieb war geplatzt, stattdessen erwarteten ihn in der Nachkriegszeit Spruchkammer- und Strafverfahren sowie hohe Restitutionsforderungen. In ganz Württemberg, wo der Efka-Besitzer ein prominenter, wengleich umstrittener NS-Führer gewesen war, hätte unmittelbar nach dem

<sup>3</sup> Die Verfasser haben dem Leben Fritz Kiehns eine Politik und Alltag in der deutschen Provinz analysierende Biografie gewidmet, deren unternehmenshistorische Befunde wir in diesem Beitrag aufgreifen. Quellenbelege werden hier nur für wörtliche Zitate gegeben, ansonsten siehe: Hartmut Berghoff/Cornelia Rauh-Kühne: Fritz K. Ein deutsches Leben im zwanzigsten Jahrhundert. Stuttgart 2000; eine Kurzfassung Hartmut Berghoff/Cornelia Rauh-Kühne: From Himmler's Circle of Friends to the Lions Club. The Career of a Provincial Nazi-Leader. In: Volker R. Berghahn/Simone Lässig (Hg.): *Biography between Structure and Agency. Central European Lives in International Historiography*. Oxford/New York 2008, S.182–200; eine ergänzte und überarbeitete Fassung erscheint bei Berghahn Books unter dem Titel: *The Respectable Career of Fritz K. – The Making and Remaking of a Provincial Nazi Leader, 1885–1980*. New York 2014.

<sup>4</sup> Die gesellschaftliche Deklassierung infolge von Krieg und politischem Umbruch schien nach 1945 ein Kollektivschicksal zu sein. So auch die Annahme, die Helmut Schelskys Klassiker zugrunde lag: vgl. Helmut Schelsky: *Wandlungen der deutschen Familie in der Gegenwart*. Dortmund 1953. Wirtschaftswunder und Vergangenheitspolitik der Ära Adenauer, in geringem Maße auch der Lastenausgleich, bildeten indessen bei den meisten Deklassierten die Grundlage für eine rasche „Rückkehr in die Bürgerlichkeit“. Ulrich Herbert: *Rückkehr in die Bürgerlichkeit? NS-Eliten in der Bundesrepublik*. In: Bernd Weisbrod (Hg.): *Rechtsradikalismus in Niedersachsen nach 1945*. Hildesheim 1995, S.1–17.

nationalsozialistischen Zusammenbruch niemand wohl auch nur einen Pfifferling auf seine Zukunft als Unternehmer gewettet.

1958 jedoch, als Kiehns Ankunft als kleiner Angestellter in Trossingen sich zum 50. Mal jährte, fand aus diesem Anlass ein Festakt statt und eine Jubelschrift berichtete: „Allen Widerständen zum Trotz“, habe der Efka-Chef nach dem Krieg „an die ihm gebührende Spitze“ zurückgefunden.<sup>5</sup> Das war eine durchaus zutreffende Diagnose, die nicht nur die Situation in Kiehns erneut florierendem Unternehmen beschrieb, sondern auch die Reputation, die der Unternehmer in seiner Heimatstadt inzwischen wieder genoss. Trossingen hatte ihm 1955 die zehn Jahre zuvor aberkannte Ehrenbürgerwürde stillschweigend wieder zugebilligt und darüber hinaus – ob seiner seit 1945 errungenen Verdienste um die Stadt – auch wieder einen öffentlichen Platz nach Fritz Kiehn benannt.

An seinem Lebensabend, in den 1960/70er Jahren, reisten zu den Geburtstagen des Efka-Gründers Politiker aus Bonn und Stuttgart nach Trossingen und attestierte ihm, er zähle „zu den hervorragenden Unternehmerpersönlichkeiten des Landes“. Anlässlich der Feier des 80. Geburtstags von Fritz Kiehn erklärte der Betriebsratsvorsitzende des Efka-Werks das moderne, soziale Unternehmertum Kiehns zum Vorbild für die gesamte deutsche Wirtschaft.<sup>6</sup>

Als der Firmenchef 1980 starb, beklagte die Lokalpresse: „Mit Fritz Kiehn verliert die Hohner-Stadt eine profilierte Unternehmerpersönlichkeit und einen engagierten Bürger, der sich wie kaum ein anderer um die Stadt verdient gemacht hat.“ Kiehns Engagement für den Nationalsozialismus wurde nicht etwa tabuisiert. Man feierte ihn stattdessen wegen seiner Geradlinigkeit und Großzügigkeit als Mann mit „goldenem Herzen“, der es nie versäumt habe, „auch seine Umwelt an seinem Aufstieg teilnehmen zu lassen“.<sup>7</sup> Ganz offenkundig sah man in Trossingen in den „Schatten der Vergangenheit“ keine Schmälerung der Lebensleistung des verstorbenen Unternehmers, dessen politische Rolle sich am Ende eines langen, von Kiehn aktiv beförderten Umdeutungsdiskurses grundlegend gewandelt hatte. Aus dem „alten Kämpfer“ und Nutznießer des NS-Regimes war der Retter von Verfolgten, wenn nicht gar ein Widerstandskämpfer geworden.

Um Kiehns unternehmerischen Wiederaufstieg verständlich zu machen, reicht der Hinweis auf den gesellschaftlichen Verdrängungskonsens in der Bundesrepublik seit Ende der 1940er Jahre schwerlich aus. Vielmehr ist ein biografischer Blick auf seinen unternehmerischen Werdegang unverzichtbar, wenn geklärt werden soll, welche Eigenschaften, Fähigkeiten, Einstellungen und Verhaltensweisen ihn in den Augen seiner Umwelt lebenslang derart erfolgreich machten. Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass die Quellen über Person und Werk Fritz Kiehns selten einen unverstellten Blick auf den Unternehmer und dessen Entscheidungen preisgeben. Fast alles, was wir in mehrjährigen Recherchen über das Leben Fritz Kiehns ermitteln konnten, entstammt Schriftgut, in dem es direkt

<sup>5</sup> Fritz Kiehn. o. O., o. J. [1958], S. 10. Es handelt sich um eine anonym erschienene Festschrift.

<sup>6</sup> Trossinger Zeitung, 18. 10. 1965.

<sup>7</sup> Trossinger Zeitung, 3. 9. 1980.

oder indirekt um seine politische Rolle im Nationalsozialismus ging, oder worin über die Konsequenzen gehandelt wurde, die daraus – während oder nach dem „Dritten Reich“ – von ihm oder anderen gezogen wurden. Fast alle zu Fritz Kiehn überlieferten Informationen entstammen daher öffentlichen Archiven, Firmen- und Familienfestschriften sowie Zeitzeugeninterviews mit seinem Enkel und mit lokalen Wegbegleitern und Widersachern. Ein Unternehmensarchiv mit den Geschäftsakten des Efka-Werks stand uns dagegen nicht zur Verfügung, ebenso wenig wie private Briefwechsel, Tagebücher oder sonstige Egodokumente, die unmittelbaren Einblick in Kiehns Wahrnehmungen und Gedankenwelt, die Reifung seiner Persönlichkeit oder seine unternehmerischen Visionen hätten erkennen lassen. Allerdings existieren zahlreiche Fotoalben, die Kiehns Lebensweg dokumentieren, das Wachstum seines Unternehmens und die Produkte, die er vertrieb, den Aufstieg in die Politik, den Ausbau seines Privatwesens und sein Familienleben. Viele Fragen zur Unternehmerpersönlichkeit Kiehns können dennoch nicht oder nur spekulativ beantwortet werden. Dazu gehören nicht zuletzt solche nach Herkunft und Sozialisation des sozialen Aufsteigers, über die wir nur rudimentär informiert sind.

### Selfmademan aus kleinbürgerlich-preußischer Beamtenfamilie

Soweit aus seinen persönlichen Hinterlassenschaften zu ersehen und in Familienberichten kolportiert, stammte Kiehn aus bescheidenen Verhältnissen einer kinderreichen preußischen Beamtenfamilie im westfälischen Burgsteinfurt. Als drittjüngstes von zwölf Kindern brachte es der Sohn eines Polizisten jedoch immerhin zum Besuch einer Realschule. Das war ein privilegierter Bildungsweg, der im wilhelminischen Kaiserreich zumindest ein kleinbürgerliches Elternhaus voraussetzte. Für geistige Regheit und jugendlichen Unternehmungsgeist spricht, dass Fritz Kiehn nach der Schule aus seinem kleinstädtischen Milieu im katholischen Münsterland in die von Garnisonsleben und Industrie geprägte preußische Provinzhauptstadt Hannover verzog, um hier von 1901 bis 1903 eine kaufmännische Lehre in einer Kartonagenfabrik zu absolvieren. Nachdem er sich vermutlich in Norddeutschland einige Jahre als Handlungsreisender in der Papierbranche herumgeschlagen hatte, bewarb er sich 1908 bei einer Kartonagenfabrik im 700 km entfernten Trossingen. Die mit ihren 5 000 Einwohnern recht wohlhabende süddeutsche Kleinstadt erhielt ihr wirtschaftliches und soziales Gepräge durch die Mundharmonikaindustrie und insbesondere durch die Firma Hohner, die seit einem halben Jahrhundert Wirtschaft und soziales Leben in Trossingen und Umgebung beherrschte.<sup>8</sup> Dass in Trossingen auch einige kleinere Kartonagenbetriebe ein Auskommen fanden, verdankte sich ebenfalls dem Musikinstrumentengeschäft, denn die Mundharmonikas wurden von Trossingen aus an Abnehmer im

<sup>8</sup> Hartmut Berghoff: Zwischen Kleinstadt und Weltmarkt. Hohner und die Harmonika von 1857 bis 1961. Unternehmensgeschichte als Gesellschaftsgeschichte. Paderborn u. a. 1997.



In- und Ausland geschickt. Welche Erfahrungen Kiehn während jener zehn Jahre als kaufmännischer Angestellter der Kartonagenbranche machte, was sie für seinen Werdegang als Unternehmer bedeuteten, darüber liegen keinerlei Informationen vor.

Gewiss ist indes, dass die Heirat mit der Tochter der Besitzer des Trossinger Gasthauses „Rose“ Kiehn 1911 auf der sozialen Leiter des Städtchens deutlich nach oben katapultierte. Was – jenseits der Empfindungen des Paares – in den Augen der Wirtsleute für den mittellosen Zugereisten als Heiratskandidaten ihrer Tochter sprach, ließ sich nicht ermitteln. Möglich ist, dass Fritz Kiehns kaufmännisches Talent und seine Umtriebigkeit positiv auffielen. Als Nachfolger für das Gasthaus stand er indessen nie zur Diskussion. Auch was die Heirat mit Berta Neipp seinerzeit für den 26-jährigen Fritz Kiehn bedeutete, wissen wir nicht. Es liegen keine zeitnahen Quellenzeugnisse vor. Für den 1937 geborenen Enkel Fritz und Berta Kiehns, den wir im Rahmen unserer Recherchen als Interviewpartner gewinnen konnten, stellte sich die Ehe seiner Großeltern als überwiegend harmonisches Verhältnis und eines der wenigen Elemente ungebrochener Kontinuität im bewegten Leben des Firmenpatriarchen dar. Die Heirat mit der vermögenden Wirtstochter ebnete dem jungen Mann den Weg in die wirtschaftliche Selbstständigkeit. Mithilfe der Mitgift seiner Braut und dank der Gunst seiner ihm angeblich besonders gewogenen Schwiegermutter, übernahm Kiehn 1912 eine Trossinger Buchhandlung mit angeschlossener Buchbinderei und ließ sich mit seiner bald vierköpfigen Familie in dem Geschäftshaus nieder.

### Vom Krämer zum Unternehmer mit großbürgerlichen Ambitionen

Auch über Kiehns erste Schritte als selbstständiger Unternehmer und die Rolle, die möglicherweise seine junge Frau oder deren Eltern, vermögende Wirtsleute, in seinem Betrieb spielten, wissen wir wenig und fast überhaupt nichts über die Erfahrungen, die er während des Krieges an der Front oder in der Etappe beziehungsweise an der „Heimatfront“ machte. Klar ist, dass das Trossinger Geschäft im Krieg erweitert wurde, obwohl Kiehn – zumindest zeitweise – als Freiwilliger im Felde stand, Verwundungen davon trug und hierfür eine Tapferkeitsauszeichnung erhielt. Ob er persönlich entschieden hatte, das Warensortiment auszuweiten und künftig auch Schreib- und Tabakwaren, Bücher und sogar Tresore und Büromaschinen sowie Büromöbel zum Verkauf anzubieten, ist unklar. Gingen diese Geschäftsaktivitäten tatsächlich auf Kiehns Entscheidung zurück, so sprechen sie fraglos für den Drang, sich nicht auf der beträchtlichen Mitgift seiner Frau auszuruhen. Zunächst blieb diese Initiative aber im bescheidenen Rahmen letztlich die eines Kramladens.

Einen ersten kleinen Schritt darüber hinaus absolvierte er, als er in einem Hinterzimmer seines Geschäfts 1919 die Produktion von Kartonagen aufnahm. Damit begab er sich also wieder in jenen Geschäftszweig, in dem er als Kaufmann ausgebildet worden war. Bald darauf aber erfolgte in eben jenem Hinterzimmer der

Schritt zur Zigarettenpapierherstellung, mit der Kiehn – trotz gravierenden Fehlschlägen in anderen Geschäftsfeldern – als Unternehmer lebenslang Erfolg haben sollte. Typisch für erfolgreiche „Mittelständler“ suchte und fand er eine profitable Nische. Er schlug eine Spezialisierungs- und Qualitätsstrategie ein, ging von der Produktion relativ unspezifischer Kartonagen über zu einem sehr speziellen und zukunftssträchtigen Artikel mit hohen Qualitätsstandards und ebensolchen Margen. Zudem diente die eigene Familie als zentrale Stütze, ideell, psychologisch und auch finanziell.<sup>9</sup>

Begonnen hatte in diesem Fall alles beinahe zufällig in der Inflationszeit<sup>10</sup> nach dem Krieg: Von der Ehefrau eines zu einer Haftstrafe verurteilten Geschäftsmanns übernahm Kiehn das Kommissionsgeschäft für den Versand von Papier für selbstgedrehte Zigaretten. Rasch bemerkte er das große Potenzial des neuen Geschäftszweigs, sodass er sich selbst der Herstellung und dem Versand von Zigarettenpapier widmete. Die Zigarettenpapierhülse, die er auf den Markt brachte, war aus selbstglimmendem, weiß abbrennendem Papier, dessen Asche als Schlauch nicht abblätterte. Die Zigarettenpapierheftchen mit gummiertem Papier erhielten ein unverwechselbares Design mit den ägyptischen Pyramiden als auffälligem Motiv und erfreuten sich bei den Rauchern rasch großer Beliebtheit. Es gelang ihm, unter dem nach seinen Initialen geschaffenen Namen „Efka“ einen, ob seiner Qualität begehrten Markenartikel zu schaffen.

Grund für die hohe Nachfrage nach Zigarettenpapier zum Selbstdrehen war die – gegenüber industriell gefertigten Fertigzigaretten – geringere Besteuerung von losem Tabak. Diese Differenzialbesteuerung blieb für Efka ein entscheidender Erfolgsfaktor. Ohne sie sanken die Geschäftsaussichten rapide, was Kiehn früh mit einer hohen Sensibilität für die ökonomischen Folgewirkungen politischer Entscheidungen ausstattete. In den Notzeiten der Weimarer Jahre wurde das Selbstdrehen zum Massenphänomen. Zigarettenpapier zum Selbstdrehen besaß einen Krisenbonus. Kiehn erkannte das damit verbundene Potenzial. Das Identifizieren ökonomischer Chancen und neuartiger Trends gehört zu den Kerneigenschaften innovativer Unternehmer, die es verstehen, Umwelten, die sich verändern, besser zu interpretieren als andere, die nicht zum Unternehmer taugen. Es geht im Kern um das Dekodieren von Opportunität, die Produktion von Marktwissen und darum, die richtigen Konsequenzen zu ziehen. Mark Casson definiert „Unternehmer als Spezialisten [...], die über die Fähigkeit verfügen, Informationen mit Aussicht auf Gewinn [zu] synthetisieren. [...] Sie schaffen Organisationen, die wir Unternehmen nennen, um diese Informationen [...] zu verwerten.“<sup>11</sup> Bei Kiehn han-

<sup>9</sup> Carole Howorth/Mary Rose/Eleanor Hamilton: Definitions, Diversity and Development. Key Debates in Family Business Research. In: Mark Casson u. a. (Hg.): Handbook (wie Anm. 1), S. 225–247; Mark Casson: The Economics of the Family Firm. In: Scandinavian Economic History Review 47 (1999) 1, S. 10–23.

<sup>10</sup> Zur Erfahrungsgeschichte der Inflation: Martin Geyer: Verkehrte Welt. Revolution, Inflation und Moderne. München 1914–1924. Göttingen 1998.

<sup>11</sup> Mark Casson: Der Unternehmer. Versuch einer historisch-theoretischen Deutung. In: GG 27 (2001), S. 524–544, hier: S. 525.

delte es sich zu diesem Zeitpunkt seines Lebens genau um jenes Urteilsvermögen, nicht jedoch um einen technischen Durchbruch oder ein revolutionäres Verfahren. Er schaffte vielmehr eine „neue Kombination“ von Produktionsfaktoren im Sinne Schumpeters.<sup>12</sup> Kiehns weitere Karriere zeigt aber auch, dass dieses Urteilsvermögen starken Schwankungen unterliegen kann, es sich keineswegs im Sinne eines unternehmerischen Geniekultes um ein lebenslanges Persönlichkeitsmerkmal handelt.

1920/21 machte er jedoch alles richtig. Er zögerte keinen Augenblick, die sich ihm bietende Chance zu ergreifen. Risikofreudig wagte er die Investition in einen ihm fremden Geschäftszweig, kaufte 1920/21 36 Maschinen zur Herstellung von Zigarettenpapierchen zusammen, für die er eine neue Produktionshalle beschaffen musste. Innerhalb eines Jahres war aus dem Krämer ein mittelständischer Fabrikant mit 70 Beschäftigten geworden, der aus Sicht der alteingesessenen Trossinger Großunternehmen der international tätigen Musikinstrumentenindustrie den lokalen Arbeitsmarkt störte und mit seinem ungebührlich aufwendigen Lebensstil die lokale Rangordnung herausforderte.

Mit Konkurrenten aus der Branche lieferte sich der Newcomer einen harten Wettbewerb, hielt sich an keine Kartellabsprachen und setzte sich bedenkenlos über traditionelle Geschäftspraktiken hinweg. Sein kaufmännischer Sachverstand leistete Kiehn nun gute Dienste. Schneller und gründlicher als viele seiner Zeitgenossen hatte er die Konsequenzen der Inflation erfasst und zog daraus nach Kräften für sich Profit: Als die galoppierende Inflation das Geld so rasch entwertete, dass Papierproduzenten nur noch gegen Bargeld zu liefern bereit waren, nahm Kiehn täglich eine sechsstündige Wegstrecke in Kauf, um früh morgens von der Papierfabrik Material gegen Barzahlung zum Vortageskurs zu kaufen und so seine Gewinnspanne zu erhöhen. Einnahmen transferierte er umgehend in Sachwerte, tätigte Investitionen, kaufte Baugelände, beschaffte Roh- und Baustoffe, letztere für das neue Privathaus, das er 1924 mit seiner Familie bezog. Gezielt nahm er während der Inflationsjahre Kredite auf, verzögerte ihre Tilgung und zahlte seine Schulden 1923 während der Hyperinflation mit hohen Entwertungsgewinnen zurück.

Die Inflation ist der Zustand der Volkswirtschaft, der denjenigen eine Sonderprämie zubilligt, die den Mechanismus der Inflation verstehen. Gerade weil das für die Mehrzahl der Bevölkerung typischerweise nicht zutrifft, ist „derjenige, der in finanziellen Angelegenheiten versiert ist“, vor den negativen Auswirkungen der Inflation geschützt. „Entscheidend ist [...] die Cleverness des einzelnen Bürgers [...]. Inflationen sind daher als Perioden anzusehen, in denen finanzwirtschaftliche Tüchtigkeit mehr wert ist als Stand oder Vermögen“<sup>13</sup> und überkommene Sozialstrukturen teilweise in kurzer Frist auf den Kopf gestellt werden können. In diesem Sinne war auch Fritz Kiehn ein Inflationsgewinnler.

<sup>12</sup> Vgl. Joseph A. Schumpeter: *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*. München 1935, S. 100f.

<sup>13</sup> Carl Ludwig Holtfrenich: *Die deutsche Inflation 1914–1923. Ursachen und Folgen in internationaler Perspektive*. Berlin/New York 1980, S. 116f., vgl. auch: S. 68.

Nach der Währungskonsolidierung geriet sein Unternehmen zeitweilig in eine Krise, denn die wirtschaftliche Erholung ließ die Nachfrage nach Selbstgedrehten sinken. Die Weltwirtschaftskrise kam für Fritz Kiehn daher in gewisser Weise gerade recht. 1929 liefen die Geschäfte schon wieder so gut, dass ein Neubau errichtet werden konnte. Noch vor Abschluss der Bauarbeiten versetzte jedoch die ab 1930 wirksame Verdreifachung der Steuer auf Zigarettenpapier durch die letzte Regierung der Weimarer Republik, die sich auf eine parlamentarische Mehrheit stützen konnte, die große Koalition unter Hermann Müller (SPD), dem Unternehmen einen schweren Schlag. Durch die drastische Steueranhebung verschwand für die Konsumenten der Preisvorteil gegenüber Fertigzigaretten. Darin sah Kiehn einen Angriff der Republik auf seine Unternehmen, und er wetterte 1930 gegen die „wahnsinnige“ Steuer, die der „Sozi“ und „Jude Hilferding aus Galizien, [...] geschaffen und damit die Arbeiter brotlos gemacht“ habe.<sup>14</sup> Die der großen Koalition nachfolgende Präsidentialregierung unter Heinrich Brüning nahm – ganz entgegen ihrer sonstigen Finanzpolitik – diese Steuererhöhung teilweise zurück, jedoch betrug die Steuererhöhung ab dem 1. August 1930 gegenüber dem Stand von 1929 immer noch 67 %. Diese Erfahrung mit der Republik führte nach eigenen Aussagen Kiehns zum Eintritt in die NSDAP im Frühjahr 1930.

Mit der reduzierten Steuererhöhung ließ sich aber leben, zumal jetzt für Kiehns Unternehmen erneut der Krisenbonus zum Tragen kann. Die Konsumenten orientierten sich verstärkt auf selbstgedrehte Zigaretten um. Als in dieser Situation eine neue Spezialmaschine zur Herstellung großer Mengen von Zigarettenpapier auf den Markt kam, bewies Fritz Kiehn einmal mehr unternehmerischen Spürsinn, Spontanität und Risikobereitschaft: Vom führenden Maschinenproduzenten kaufte er die gesamte Zweijahresproduktion dieses Maschinentyps, nicht zuletzt, um den Konkurrenten den Zugang zu dieser leistungsstarken Technologie zu versperren. Ein kühner und erfolgreicher Schachzug. Die hohen Anschaffungskosten konnte er – angesichts der starken Nachfrage – aus laufenden Erträgen decken. Der kleine Mittelständler und Familienunternehmer Kiehn war auf dem besten Weg, ein Großunternehmen aufzubauen.

Der Aufsteiger Kiehn versuchte, durch demonstrativen Konsum und einen großbürgerlich anmutenden Lebensstil die Anerkennung der lokalen Gesellschaft, allen voran der tonangebenden Fabrikantenfamilie Hohner, zu erlangen. Bereits seine Hochzeitsreise, die ihn 1911 samt seiner Braut nach Ägypten geführt hatte, zeigte wie in späteren Jahren seine in Begleitung von Frau und Fotografen unternommenen Großwildjagden in Afrika jenen Hang zum Großartigen, der Kiehn lebenslang kennzeichnete und in der NS-Zeit auch seine Unternehmensakquisiti-

<sup>14</sup> Allgemeine Volkszeitung Trossingen, 26. 8. 1930. Hilferding war zum Zeitpunkt der Steuererhöhung längst zurückgetreten, hatte sie aber maßgeblich vorbereitet. Vgl. Heinrich August Winkler: Der Schein der Normalität. Arbeiter und Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik 1924–1930 (= Geschichte der Arbeiter und der Arbeiterbewegung in Deutschland seit dem Ende des 18. Jahrhunderts, Bd. 10). Berlin/Bonn 21988, S. 738–759.

onen auszeichnete. Er führte den Mittelständler wiederholt in Gelände, für das es ihm ebenso an Kompetenzen wie an Personal und Kapital fehlte.

Für die in den Traditionen des württembergischen Pietismus und Liberalismus groß gewordenen Trossinger Honoratioren blieb Kiehn jedoch ein Parvenü. Sein rascher Aufstieg und sein Lebensstil waren ihnen ein Ärgernis.<sup>15</sup> Sie blickten auf den Papierfabrikanten herab und verwehrten ihm, ebenso wie seiner sozial ehrgeizigen Frau, den Zutritt zu ihren Verkehrskreisen. In dieser sozialen Kränkung durch die lokale gute Gesellschaft scheint einer der Gründe gelegen zu haben, weshalb Kiehn sich Ende der 1920er Jahre dem damals in Württemberg politisch noch bedeutungslosen Nationalsozialismus zuwandte, sodass er schon im Herbst 1930 von der NSDAP als Abgeordneter in den Reichstag entsandt wurde.

### Geschäft auf Gegenseitigkeit: Der Efka-Fabrikant zwischen NS-Gauleitung und Freundeskreis Reichsführer SS

Unter den NS-Funktionären und Anhängern Hitlers galt der von den württembergischen Honoratioren gering geschätzte Fabrikant als leutselig, freigiebig, als ein fesselnder Redner, erfolgreicher Geschäftsmann und gern gesehener Sponsor. Kiehns Engagement für die NSDAP war tatsächlich bedeutend. 1930, nicht zufällig exakt im Jahr des Parteieintritts, fügte er seinen Unternehmen eine eigene Druckerei hinzu. Eine aufstrebende Partei – so das Kalkül – würde einen hohen Bedarf an Druckaufträgen haben. Was für eine Chance! Aus diesem Potenzial ließe sich vielleicht noch mehr Kapital schlagen als aus der Differenzialsteuer. Zunächst aber handelte es sich bei den Drucken für die NSDAP um ein Zuschussgeschäft, denn die Partei war ein unzuverlässiger, oftmals säumiger Kunde. Ein Großteil der Druckschriften für den Reichstagswahlkampf 1930 floss der Stuttgarter Gauleitung als Spende zu. Es handelte sich, geschäftlich gesprochen, um Zukunftsinvestitionen und Anfangsverluste, die sich zwar nicht unmittelbar kommerziell rentierten, aber doch die Aussicht eröffneten, über politische Kanäle künftig auch einträgliche Geschäfte machen zu können. Das Reichstagsmandat war ein Anfang. Die Hoffnung, zum Hofdrucker der NSDAP in Südwestdeutschland zu werden und auch ansonsten – dank politischer Verbindungen – manches lohnende Geschäft abschließen zu können, war aus der Perspektive Kiehns sehr verlockend. Er konnte noch nicht ahnen, dass seine Ambitionen im „Dritten Reich“ auf erhebliche strukturelle Widerstände und konkurrierende Beuteinteressen stoßen würden. Um seine Verdienste herauszustreichen, listete er nach der nationalsozialistischen Machtübernahme wiederholt seine Verdienste aus der „Kampfzeit“ auf. So behauptete er, im Wahlkampf für die NSDAP so häufig unterwegs gewesen zu sein, dass er seinen Betrieb kaum noch zu sehen bekommen habe.

<sup>15</sup> Vgl. Pierre Bourdieu: Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt a. M. 1982; Thorstein Veblen: Theorie der feinen Leute. Eine ökonomische Untersuchung der Institutionen. Köln 1958.

Nun leitete er Ansprüche aus seinem Einsatz ab, den er offenbar von Anfang an als Geschäft auf Gegenseitigkeit betrachtet hatte. Und tatsächlich dürften vor der nationalsozialistischen Machtübernahme sowohl die Parteiorganisation wie der um soziale Anerkennung ringende Geschäftsmann handfeste Vorteile aus dieser Liaison gezogen haben. Allerdings gab es innerhalb der württembergischen NSDAP 1933/34 schwere Konflikte, die zeitweilig auch Kiehns Stellung zu unterminieren drohten. Hatte er es 1933 verstanden, gerade noch rechtzeitig sein Fähnchen nach dem Winde zu richten und sich das Vertrauen der Stuttgarter Gauleitung zu sichern, so verspielte er dieses, als er sich wenig später durch Spekulationsgeschäfte in den Besitz des Ulmer Traditionsunternehmens Magirus brachte, eines LKW-Herstellers, den Kiehn – kaum hatte er die Aktienmehrheit erworben – an einen landesfremden Großkonzern, die Klöckner-Humboldt-Deutz AG, veräußerte. Zur wirtschaftspolitischen Rhetorik der Nationalsozialisten wollte dieser spekulative Coup, bei dem Kiehn nach Feststellung des Reichsschatzmeisters der NSDAP 702 482,63 RM Gewinn gemacht hatte, schlecht passen. Darüber hinaus war er durch den Wiederverkauf des Unternehmens gegenüber der Gauleitung wortbrüchig geworden. Doch Kiehn, der sich in Aktiengeschäften nicht recht auskannte, war von rasch anziehenden Kursen überrascht worden und hatte hohe Bankschulden aufnehmen müssen, um sich in den Besitz der erstrebten Aktienmehrheit von Magirus zu bringen. Ihm blieb keine andere Wahl, als sich von seinem Aktienpaket möglichst wieder zu trennen und den Gewinn zu realisieren. Sein Ansehen in Württemberg als nationalsozialistischer Unternehmer war seitdem allerdings ramponiert, galt er doch jetzt vielen als Spekulant und Opportunist. Durch bedeutende Geldspenden an die SS erreichte Kiehn jedoch 1937 die Aufnahme in den sozial exklusiven Freundeskreis Reichsführer SS. Mit Heinrich Himmlers Rückhalt gelang es ihm, Angriffe persönlicher Gegner in der NS-Gauleitung abzuwehren und sich die politische Unterstützung zu sichern, ohne die er keine Chance gehabt hätte, sich an der Profit verheißenden „Arisierung“ jüdischen Eigentums zu beteiligen.

Nachdem die deutschen Juden 1935 – durch einen einstimmig ergangenen Reichstagsbeschluss, an dem Kiehn als Abgeordneter mitgewirkt hatte – zu Staatsangehörigen minderen Rechts erklärt worden waren, setzte kurz darauf eine Politik ein, die offen darauf abzielte, Juden zur Auswanderung zu drängen. Kommunale Behörden, Wirtschafts- und vor allem die Finanzbehörden begannen, Unternehmen, die im Besitz oder unter Leitung von Juden standen, gezielt zu drangsalieren. Trotzdem hielten gerade in Württemberg viele jüdische Unternehmer dem Druck zunächst stand und hofften, ihr Unternehmen irgendwie über die Runden zu bringen. Als das Reichswirtschaftsministerium im April 1938 die „Verordnung über die Anmeldung des Vermögens von Juden“ erließ, wurde damit für aufmerksame Beobachter offenkundig der Startschuss zur „völligen und endgültigen Entjudung der deutschen Wirtschaft“ abgegeben.<sup>16</sup> Kiehn, der kein ideo-

<sup>16</sup> Verordnung vom 26. 4. 1938, RGBl. I, S. 414f.; das Zitat entstammt dem Kommentar von Alf Krüger: Die Lösung der Judenfrage in der deutschen Wirtschaft. Kommentar zur Judengesetzgebung. Berlin 1940.

logisch überzeugter Antisemit war, sah die „Arisierung“ jüdischen Eigentums gleichwohl als willkommene Gelegenheit an, sein Unternehmen auszubauen. Als Handelskammerpräsident verfügte er über beste Informationsmöglichkeiten und nutzte sie zum persönlichen Vorteil. 1937 gliederte er seinem Unternehmen eine kleine Berliner Zigaretten-Etui-Fabrik aus jüdischem Besitz an. Mit dem weitaus bedeutenderen Zukauf einer Feinpapierfabrik, rund 100 km von seinem Firmensitz entfernt, wartete er hingegen gerade so lange, bis die Notlage der von den Behörden bedrängten jüdischen Eigentümer einen minimalen Einstiegspreis verhieß. Kaufinteressenten, denen das Prinzip des ehrbaren Kaufmanns etwas galt, zogen sich angesichts der Pressionen, denen die jüdischen Eigentümer ausgesetzt waren, zum selben Zeitpunkt aus den Unterhandlungen zurück. Doch weitere Interessenten hatte inzwischen das „Arisierungsfieber“ gepackt. Als Kiehn zugreifen wollte, trat – unterstützt von der NS-Gauleitung – als neuer Konkurrent um die Eislinger Papierfabrik der arisierungserfahrene Fürther Großhandelskaufmann Gustav Schickedanz auf den Plan. Obwohl der Chef des Quelle-Konzerns vom Reichswirtschaftsministerium favorisiert worden war und für die Eislinger Papierfabrik bereits einen notariell beglaubigten Kaufvertrag abgeschlossen hatte, kam nach zweijährigen Rangeleien am Ende Kiehn zum Zuge. Seine politische Voraussicht, die ihn nach dem Debakel mit Magirus und Konflikten mit der Gauleitung Rückhalt beim Reichsführer SS hatte suchen lassen, war ausschlaggebend dafür, dass er zu einem Preis weit unter Wert in Höhe von 1 070 000 RM neuer Eigentümer der Eislinger Papierfabrik wurde. Wie lächerlich gering dieser Kaufpreis war, den Kiehn zudem aus der Substanz des erworbenen Unternehmens bezahlt haben soll, verdeutlicht ein Blick in dessen Bilanzen. Laut Handelsbilanz der Fleischer OHG Eislingen per 31. Dezember 1939 verfügte die Papierfabrik über Aktiva in Höhe von 2 579 086 RM. Die Steuerbilanz wies sogar 3 115 830 RM an Aktiva aus.<sup>17</sup> Immaterielle Werte wie die Marktposition, die Produktpalette oder der Kundenstamm, die Absatzwege und das vor allem im Ausland hervorragende Ansehen der Firma, schließlich auch der Anspruch auf Rohstoffkontingente schlugen sich in diesen Zahlen nicht nieder. Ohne für diesen Goodwill auch nur eine Mark bezahlt zu haben, wurde Kiehn 1940 Eigentümer des nun als „Papierfabrik Fritz Kiehn“ firmierenden Unternehmens, dessen Gewinn vor Steuern nach Kiehns eigenen Schätzungen sich bis zur Restitution 1945 auf etwa 2 500 000 RM belief. Eine Traumrendite für ein Unternehmen, für dessen Erwerb Kiehn praktisch keinerlei eigene Mittel aufgewendet hatte.

Im Krieg, der Efka einen Profitabilitätsschub brachte, sah Kiehn Gelegenheiten, sein Unternehmen weiter durch verschiedene Papier herstellende oder verarbeitende Unternehmen der dem Reich neu angeschlossenen Gebiete auszubauen. Mit Filialgründungen in Straßburg und Posen und einer Beteiligung an einem Unternehmen in Laibach (Slowenien) weitete Kiehn seine Geschäftstätigkeit allerdings nicht über den deutschsprachigen Bereich aus und verblieb in jenem Territorium,

<sup>17</sup> Zu den Details: Berghoff/Rauh-Kühne: Fritz K. (wie Anm. 3), Kap. 6.

das nach revisionistischer Lesart 1918 zu Unrecht von Deutschland beziehungsweise Österreich hatte abgetreten werden müssen.

Den Abschluss seiner geschäftlichen Arrondierungspolitik bildete der Kauf eines Unternehmens, bei dem der Efka-Chef möglicherweise glaubte, eine Art *Déjà-vu*-Erlebnis zu haben und noch einmal vom Missgeschick eines anderen Geschäftsmanns profitieren zu können. Womöglich durchschaute Kiehn auch die Konsequenzen der zurückgestauten Inflation und glaubte erneut zum Profiteur einer kriegsbedingten Geldentwertung werden zu können, indem er sein Geld in Sachwerte steckte und sich hoch verschuldete: Mit dem Berliner Kohlen-Großhändler Minoux, der zuvor wegen krimineller Machenschaften inhaftiert worden war,<sup>18</sup> schloss er 1943 in der Haftanstalt einen Vertrag über den Kauf der 1938 von Minoux arisierten Zellstoff- und Papierfabrik in Okriftel am Main ab. Das Unternehmen, dessen jüdische Eigentümer ins Exil getrieben worden waren, produzierte jährlich fast 20 000 Tonnen Zellstoff und beschäftigte unter Friedensbedingungen 500 Menschen, deutlich mehr als Kiehns Stammwerk in Trossingen. Es scheint, als wenn die Aussicht auf ein vertikal integriertes Unternehmen, noch dazu einen „1000 Mann-Betrieb“, Kiehn so verlockend erschien, dass er – trotz langwieriger Kaufverhandlungen mit Minoux' Gläubigern und unterdessen sich anhäufender Betriebsverluste in Okriftel – bis 1945 nicht von dem Projekt ablassen wollte, sondern, im Gegenteil, nochmals alles auf eine Karte setzte. Der betriebswirtschaftliche Nutzen seiner Großinvestition war jedoch äußerst fragwürdig, und zwar nicht nur, weil die Zellstoffproduktion in Okriftel aufgrund kriegsbedingter Versorgungsschwierigkeiten bereits zum Erliegen gekommen war, noch ehe das Werk in Kiehns Verfügung übergegangen war. Auch langfristige Überlegungen hätten ihn vom Erwerb des Werkes abhalten müssen. Denn die Produktionskapazität Okriftels war gegenüber dem Papierbedarf der Kiehnschen Unternehmen überdimensioniert. Würde die Lenkungswirtschaft einmal marktwirtschaftlichen Prinzipien weichen, wie es nach dem Krieg tatsächlich der Fall war, konnte eine Zellstofffabrik von der Dimension des Werks in Okriftel in konjunkturell schwierigen Zeiten zu einem großen Risiko werden. Der Zusammenbruch der nationalsozialistischen Herrschaft und die von den Alliierten angeordnete Restitution des arisierten Eigentums in der Nachkriegszeit sorgte allerdings dafür, dass dieses Problem für Kiehn rein theoretischer Natur bleiben sollte.

Kiehns NS-Erwerbungen scheinen, unabhängig davon, ob man den Magirus-Kauf oder die „Arisierungen“ betrachtet, wenig durchdacht und vor allem darauf abgestellt, es nach Beschäftigtenzahl und Umsatz zu imponierender Größe zu bringen. Allerdings wissen wir nicht, mit welchem Kalkül der Mittelständler sich noch nach der Kriegswende im Osten auf große Investitionen in eine ihm unvertraute Branche einließ und welche Rolle die berechtigte Sorge vor einer neuer-

<sup>18</sup> Minoux hatte bis zu seiner Verhaftung ein großbürgerliches Leben geführt. Zu seinen Besitzungen zählte das nach seiner Verhaftung durch die SS beschlagnahmte Haus, in dem 1942 die Wannsee-Konferenz stattfand. Vgl. Michael Haupt: *Das Haus der Wannsee-Konferenz. Von der Industrienvilla zur Gedenkstätte*. Paderborn 2009.



lichen Geldentwertung dabei spielte. Möglicherweise waren es solche durchaus rationalen Überlegungen, die Kiehns Unternehmensentscheide damals leiteten, während er sich mit der Übernahme der Magirus AG eindeutig übernommen hatte. Dass mit der deutschen Kriegsniederlage zunächst auch sein persönliches Debakel als Unternehmer gekommen schien, war in Kiehns Augen gewissermaßen höhere Gewalt, die abzuwenden tatsächlich für den im „Dritten Reich“ zu Macht und Ansehen gelangten Mittelständler vor dem Hintergrund des nationalsozialistischen Zusammenbruchs unmöglich geworden war.

### Karriere als Achterbahnfahrt

Die nationalsozialistische Machtübernahme hatte für Fritz Kiehns Berufsbiografie wie für seine und seiner Familie soziale Reputation an ihrem Wohnsitz Trossingen umwälzende Wirkungen. Der Fabrikant aus der Provinz wurde von prominenten Parteirepräsentanten hofiert und zunächst von der NS-Gauleitung mit Ämtern in Wirtschaft und Politik geradezu überhäuft. Denn Männer mit wirtschaftlichem Sachverstand konnte die Partei Württembergs bis dahin kaum vorweisen. Rasch avancierte Kiehn zum Präsidenten zweier Handelskammern, darunter die in Stuttgart. Die Zeitungen feierten ihn als „Führer der württembergischen Wirtschaft“; die Gemeinde Trossingen benannte eine Straße nach ihm und ernannte ihn 1935, anlässlich seines 50. Geburtstags, zum Ehrenbürger. Kiehn inszenierte sich in Trossingen als politischer Repräsentant des „Dritten Reiches“ und als Person der Zeitgeschichte, die mit den Großen der Welt auf vertrautem Fuße stand. Viele Trossinger fühlten sich durch prominente Besucher ihrer Stadt geschmeichelt und bewunderten Kiehns Nähe zur Politik. In zahlreichen Reden vor der lokalen Öffentlichkeit oder im Betrieb trugen Kiehn wie seine – politisch nicht minder engagierte, jedoch fanatischer eingestellte – Frau zur Pflege und Verbreitung des Hitler-Mythos bei. Kiehns geschäftliche, familiäre und politische Angelegenheiten wurden im Dritten Reich in Trossingen häufig miteinander vermischt. NS-Prominenz beehrte die Stadt auch zu Firmen- und Familienfesten der Kiehns, die sich mit unverhohlenem Synkretismus je nach Gelegenheit mit großbürgerlichen Allüren oder – volksnäher – als NS-Musterfamilie präsentierten.

Die bisher tonangebenden Hohners hatten nun in der lokalen Öffentlichkeit nichts mehr zu sagen, jedenfalls solange, bis Trossingen 1945 von französischem Militär besetzt wurde. Der abermalige politische Systemwechsel brachte auch eine erneute Veränderung am oberen Ende der sozialen Rangleiter Trossingens mit sich. Kiehn und seine Familie hatten sich vor dem Einrücken der Franzosen in die nationalsozialistische „Alpenfestung“ abgesetzt und waren anschließend zunächst in der amerikanischen Zone inhaftiert. Die Villa in der Deibhalde und die Firma Efka samt ihren Dependancen wurden von den jeweiligen Besatzern beschlagnahmt, unter Vermögenskontrolle gestellt und – soweit es sich um vormals jüdisches Eigentum handelte – restituiert. Noch vor der offiziellen Kapitulation Deutschlands erhielt die 1933 nach Fritz Kiehn umbenannte Straße ihren vorheri-

gen Namen „Karl-Straße“ wieder zurück. Der mit Familie und beweglichen Gütern vor den herannahenden Alliierten geflohene „Führer der württembergischen Wirtschaft“, der jahrelang für viele in Trossingen als Hoffnungsträger und Heilsbringer gegolten hatte, wurde in absentia im Frühjahr 1945 zum „Kriegsverbrecher Nr. 1“ gestempelt. In der ersten Enttäuschung über die Kriegsniederlage wurde Kiehn für viele Mitbürger zur Zielscheibe ihrer Wut. Vorübergehend gab es von der französischen Besatzungsmacht stimulierte Pläne, Kiehn – wie andere „Nutznießer“ der NS-Herrschaft im Rahmen der *Épuration* der Wirtschaft – zu enteignen. Bis 1949 galt ein Kreisaufenthaltsverbot der Militärregierung, das Kiehn von seinem Wohn- und Firmensitz fernhalten sollte. Während Kiehn in zahlreichen Gefängnissen und Haftlagern einsaß und schließlich Ende 1948 als letzter Lagerinsasse Südwürttembergs auf freien Fuß gelangte, sorgte seine „Entnazifizierung“ für politischen Streit. Je mehr Zeit jedoch seit Kriegsende verstrich und je mehr die politische Säuberung auch in der französischen Zone zu einer bürokratischen „Mitläuferfabrik“ (Lutz Niethammer)<sup>19</sup> ausartete, desto mehr verzog sich die Wut über den Vorkämpfer des Nationalsozialismus in der Region und den Granden des Dritten Reichs. In allen gesellschaftlichen Kreisen und Schichten wuchs das Bedürfnis nach einem „Schlussstrich“ unter die braune Vergangenheit und nach raschem wirtschaftlichen Wiederaufbau. Am Beispiel Fritz Kiehns lässt sich gut verfolgen, wie die schleichende Rehabilitierung auch die „Führer der Provinz“<sup>20</sup> und die offenkundigen „Nutznießer“ des NS-Regimes erfasste, wobei Kiehns Ansehen als findiger Unternehmer und sozial eingestellter Arbeitgeber maßgeblich dazu beitrug, dass man ihm den einstigen „Nazi“ verzieh.

Beim Tuttlinger Kreisuntersuchungsausschuss für die Politische Säuberung der Wirtschaft stieß Kiehn im April 1949, als sein Fall endlich vor lokalen Sachverständigen verhandelt wurde, auf Milde. Selbst für seine Nähe zum Zentrum des Terrors, dem Reichsführer SS, und für die mit Himmlers Rückendeckung erfolgten „Arisierungen“ fand er bei den Ausschussmitgliedern Verständnis: Dem Gremium lagen Aussagen der jüdischen Besitzer der Eislinger Fabrik vor, wonach sie von Kiehn eingeschüchtert und erpresst worden waren. Darüber ging der Säuberungsausschuss einfach hinweg. Der aus ehemaligen Gegnern des Nationalsozialismus zusammengesetzte lokale Säuberungsausschuss sah hier „rein wirtschaftliche Interessen“ im Spiel und wollte keine Handhabe erkennen, „daraus eine besondere Belastung für den Betroffenen herzuleiten“.<sup>21</sup>

In ähnlichem Klima verlief schließlich Kiehns Spruchkammerverfahren, das zu einem Zeitpunkt stattfand, als das Wirtschaftswunder noch auf sich warten ließ.

<sup>19</sup> Lutz Niethammer: Die Mitläuferfabrik. Die Entnazifizierung am Beispiel Bayerns. Berlin <sup>2</sup>1982.

<sup>20</sup> Vgl. Michael Kißener/Joachim Scholtz (Hg.): Die Führer der Provinz. NS-Biographien aus Baden und Württemberg. Konstanz 1997.

<sup>21</sup> Kreisuntersuchungsausschuss Tuttlingen, Sitzung, 11. 4. 1949, Staatsarchiv Sigmaringen (STAS), Wü 29/2B, Bü 1019.

Länder und Kommunen konkurrierten auch aus steuerlichen Erwägungen um Unternehmen, und die Sorge um den Erhalt und Ausbau von Arbeitsplätzen war allgegenwärtig. So drängte die Belegschaft des Efka-Werks im Dezember 1949 darauf, „unter Hinweglassung aller politischen Gründe nur die Verdienste des Herrn Kiehn um seinen Betrieb und auch die Stadt Trossingen“ zu berücksichtigen und bei der Landesregierung auf einen Abschluss des Entnazifizierungsverfahrens Fritz Kiehns hinzuwirken.<sup>22</sup> Im Dezember desselben Jahres wurde Kiehn schließlich in öffentlicher Verhandlung der Berufungsinstanz der Spruchkammer in Tübingen zum „Minderbelasteten“ erklärt. Die Vermögenssperre wurde aufgehoben, und statt eines Berufsverbots, wie es vom französischen Militärgouverneur des Kreises Tuttlingen angeregt worden war, wurde Kiehn eine für seine Einkommensverhältnisse geringe Geldbuße von 30 000 DM auferlegt.<sup>23</sup> Zwar handelte es sich um die höchste „Sühnezahlung“, die im Rahmen der politischen Säuberung in Südwürttemberg verhängt wurde, doch konnte Kiehn sie gleichsam „aus der Portokasse“ seines Unternehmens entrichten. Denn Efka hatte das Kriegsende schadlos überstanden, und die Geschäfte gingen, trotz korrupter Treuhänder, denen das Efka-Werk bis zu Kiehns Rehabilitation ausgeliefert war, blendend.

### Familien- und Unternehmenskultur des Patriarchen

Symbolischer Ausdruck seines unternehmerischen Erfolgs und der damit einhergehenden sozialen Ambitionen wurde sein imposanter Familiensitz in der Deibhalde am Ortsrand von Trossingen. Das 1924 erbaute herrschaftliche Haus stellte die Villen der Trossinger Fabrikanten allesamt in den Schatten. Es wurde mit Musikinstrumenten und einer Bibliothek ausgestattet, obwohl der Hausherr nach Auskunft seines Enkels weder musizierte noch zur Lektüre von Büchern noch zur Musik je eine innere Beziehung hatte. Das weitläufige Gelände, welches das Haus umgab, wurde mehr und mehr zu einem englischen Garten mit Spazierwegen, künstlich angelegten Wasserläufen und einer kleinen Insel umgestaltet, einem Park, in dem schließlich Tierskulpturen Fritz Behns, eines im Dritten Reich hoch im Kurs stehenden Bildhauers, ein Swimmingpool, eine Familiengruft und eine Reithalle von großbürgerlichen Ambitionen zeugten.

Wie für viele Wirtschaftsbürger spielte die Familie im Wertehaushalt Fritz Kiehns die zentrale Rolle, und wie wohl die meisten mittelständischen Unternehmer dachte auch Kiehn in dynastischen Dimensionen, pflegte einen patriarchalischen Führungsstil, besetzte Leitungspositionen seines Unternehmens nach Gut-

<sup>22</sup> Bittschrift der gesamten Belegschaft des Efka-Werks, 1. 12. 1949, Gemeinderatsprotokoll, 12. 12. 1949, Stadtarchiv Trossingen, B 94.

<sup>23</sup> Umfangreiche Überlieferungssplitter aus der bis heute vermissten Spruchkammerakte Fritz Kiehns enthält die Handakte des württembergischen Staatskommissars für Politische Säuberung, Thaddäus Mayer, STAS, Wü 13 T 2 Nr. 2775/001, Digitalisat: <http://www.landesarchiv-bw.de/plink/?f=6-1039573> (letzter Zugriff am 21. 11. 2013). Unabhängig von der auf deutscher Seite angelegten „Säuberungsakte“ ermittelte im Auftrag der Militärregierung auch die Sûreté.

dünken mit Familienangehörigen oder – nach 1945 – mit ehemaligen politischen Kampfgenossen. Generationstypisch und vermutlich geprägt durch seine Weltkriegserfahrungen 1914/18, hing er dabei dem Ideal der „Betriebsgemeinschaft“ an.<sup>24</sup>

Nach der sozialen Revolution, die ihm die nationalsozialistische Machtübernahme gebracht hatte, fuhr er systematisch damit fort, seiner Familie einen großbürgerlichen Nimbus und seinem jungen Unternehmen den Anschein altherwürdiger Tradition zu verleihen. Dabei kam es mitunter zu sehr eigenwilligen Synkretismen. Im Hausflur der Deibhalde hatte sich das Ehepaar – einem Altar gleich – übermannshoch installiert, aus hellem Marmor eine Büste Adolf Hitlers anbringen lassen. Zu festlichen Ereignissen wie der Silberhochzeit des Paares, schmückte eine Lorbeerbekränzung den Führer und diente als Kulisse für Fotografien des Jubelpaars, auf denen Berta Kiehn um den Hals ein großes, auffälliges Kreuzifix trug.

Kiehn ließ genealogische Forschungen anstellen und nahm 1936 voller Stolz ein Familienwappen an. Als im gleichen Jahr sein Sohn 23-jährig bei einem Verkehrsunfall ums Leben kam, traf dies den Unternehmensgründer doppelt hart, verlor er neben dem geliebten Sohn doch zugleich den „Stammhalter“ und Nachfolger für sein Lebenswerk. Wie es der Sepulkralkultur des wilhelminischen Großbürgertums entsprach, wurde der Tote in einer Familiengruft beigesetzt, deren Urnenhalle architektonische Versatzstücke der SS-Mystik und des NS-Totenkults aufwies.

Posthum wurde dem Verstorbenen 1937 ein Sohn und Fritz Kiehn ein Enkel geboren, ein enthusiastisch begrüßter neuer „Stammhalter“, den Fritz Kiehn – trotz der mit Skepsis beäugten Kindsmutter – sofort als Enkel legalisierte und schließlich sogar adoptierte. Doch angesichts eines Altersunterschieds von 52 Jahren zwischen Fritz und dem Enkel Herbert stellte sich seit dem Tod seines Sohnes für den Unternehmenspatriarchen das Nachfolgeproblem in kontinuierlicher Dringlichkeit. Die Überlegungen des Efka-Chefs richteten sich – nolens volens – mehr und mehr auf die Auswahl eines passenden Schwiegersohns für die 1918 geborene Tochter. Im Unterschied zu ihrem verunglückten Bruder machte Gretl Kiehn nie Anstalten, sich der väterlichen Auswahl eines Heiratskandidaten widersetzen zu wollen. So schloss sie 1943 den Lebensbund mit Ernst Fähndrich, einem SS-Obersturmbannführer im Stabe Himmlers, der sich planend wie als Exekutivorgan an den Verbrechen des Reichskommissars für die Festigung des deutschen Volkstums in den besetzten Ostgebieten beteiligte. Der promovierte Volkswirt brachte aus Sicht des Brautvaters den wichtigen Vorzug mit, seine Kontakte zum Reichsführer SS familiär zu untermauern. Allerdings überlebte Gretl Kiehns erster Ehemann, mit dem sie eine 1943 geborene Tochter hatte, das Kriegsende nicht,

<sup>24</sup> Vgl. Cornelia Rauh-Kühne: Hans Constantin Paulssen – Sozialpartnerschaft aus dem Geiste der Kriegskameradschaft. In: Paul Erker/Toni Pierenkemper (Hg.): Studien zur Erfahrungsbildung von Industrie-Eliten. München 1999, S. 109–192.

und während des Krieges hatte das Paar kaum gemeinsame Zeit miteinander verbracht.

Die Nachfolgefrage bei Efka blieb demzufolge weiterhin akut und beschäftigte Fritz Kiehn auch in den Jahren seiner Internierungshaft. Als er in einem französischen Militärgefängnis Hanns Trippel kennenlernte, auch ein ehemaliger Protegé Himmlers, der während des Krieges an der Entwicklung eines Amphibienfahrzeugs experimentiert hatte, war Kiehn sofort für ihn entflammt und scheint alsbald auch seine Tochter für den vermeintlich genialen Autokonstrukteur eingenommen zu haben. Nach Blitzheirat mit Gretl Kiehn bezog Trippel 1949 gemeinsam mit Frau und Schwiegereltern die Villa in der Deibhalde. Sogleich wurde der kaufmännisch unerfahrene technische Autodidakt, der im Krieg ein Werk mit 2000 Beschäftigten geleitet und verschiedene Wirtschaftslenkungsorgane gegen sich aufgebracht hatte, von seinem neuen Schwiegervater mit der Führung der Chironwerke in Tuttlingen betraut. Dabei handelte es sich um ein zum Sanierungsfall gewordenes Feinmechanik-Unternehmen, das bis zum Krieg medizinische Instrumente hergestellt hatte. Kiehn hatte es unter politisch spektakulären Umständen wenige Tage nach seiner Entnazifizierung mit einem Landeskredit gekauft und wollte darin die Produktion eines von Trippel konstruierten Kleinwagens aufnehmen.<sup>25</sup> Der neue Schwiegersohn, der mit seinem Einzug in die Villa in der Deibhalde sogleich auch symbolisch dokumentiert hatte, dass er willens war, sich der Nachfolge im Hause Kiehn zu stellen, entsprach jedoch in keiner Hinsicht den in ihn gesteckten Erwartungen. Nach wenig mehr als einem Jahr wurde die Ehe, aus der ebenfalls eine Tochter hervorgegangen war, geschieden; der „Trippel-Wagen“ war weit von der Serienfertigung entfernt, seine Produktion in Tuttlingen wurde eingestellt. Erneut war ein Versuch Kiehns, in der Autoproduktion Fuß zu fassen, missglückt, und schon wieder musste er sich der Neuordnung seiner familiären Verhältnisse und der Nachfolgefrage für das Unternehmen widmen.

Tatsächlich kam es noch einmal, 1955, zur Verheiratung von Tochter Gretl. Erneut fiel die Wahl von Vater und Tochter auf einen Mann mit brauner Vergangenheit, und zwar auf den aus Wien stammenden, weltgewandten Fritz Wieshofer, der vor 1945 Adjutant des ehemaligen Reichsjugendführers und Wiener Gauleiters, Baldur von Schirach war. Wie es der paternalistischen Kultur im Hause Kiehn entsprach, zog auch Fritz Wieshofer sogleich in die Deibhalde ein und trat – ohne jede unternehmerische Erfahrung – noch vor der Hochzeit in die Efka-Unternehmensleitung ein. Der Ehe mit Wieshofer war es zu verdanken, dass das von dem Firmenpatriarchen selbst nach dem Krieg aufgebaute kameradschaftliche Netzwerk „alter Kämpfer“ in der Efka-Belegschaft in der zweiten Hälfte der 1950er Jahre noch deutlich dichter ausgebaut werden konnte. Das Versorgungsnetz für Ehemalige schloss auch Familienangehörige ehemaliger NS-Größen ein: Der 1943 geborene, jüngste Sohn Baldur von Schirachs fand in den 1950er Jahren Aufnahme in Trossingen und absolvierte bei Efka eine Facharbeiterausbildung.

<sup>25</sup> Vgl. Berghoff/Rauh-Kühne: Fritz K. (wie Anm. 3), Kap. 11.

1962 kam es zur Heirat mit der 19-jährigen Tochter Gretl Kiehns aus erster Ehe. Über diese Liaison der noch nicht volljährigen jungen Frau mit dem – dank Kameradenhilfe – zum Facharbeiter ausgebildeten Sprössling des ehemaligen Reichsjugendführers soll man in der Familie Kiehn zunächst wenig erbaut gewesen sein. Doch sorgte Fritz Kiehn dafür, dass die Enkelin und ihr Ehemann ein neu erbautes, repräsentatives Haus in der Deibhalde beziehen konnten, in das nach seiner Entlassung aus der Spandauer Haft auch Baldur von Schirach für einige Jahre einzog. Kiehns Schwiegerenkel wurde unmittelbar nach der Heirat zum Efka-Prokuristen und im Alter von noch nicht ganz 30 Jahren zum Geschäftsführer einer der inzwischen zahlreichen Unternehmenssparten. Scheidungsbedingt schied aber von Schirach junior 1970 aus Geschäft und Familie wieder aus und mit ihm nahm der ehemalige Reichsjugendführer seinen Abschied aus Trossingen. Da bereits 1961 auch Gretl Kiehns dritte Ehe geschieden worden war und der Ex-Ehemann das Unternehmen hatte verlassen müssen, war die Nachfolgefrage für die Unternehmensleitung bei Efka noch immer offen.

Fritz Kiehns ältester und einziger männlicher Enkel und Adoptivsohn Herbert E. Kiehn, der mittlerweile eine gediegene ökonomische Ausbildung, eine Verlobte großbürgerlicher Abstammung und das Alter hatte, um in den 1960er Jahren als Nachfolger seines Großvaters in Betracht zu kommen, wurde – entgegen wiederholt genährter Hoffnungen – von Fritz Kiehn offenbar niemals mit der Firmenleitung betraut. Zwar zog auch Herbert E. Kiehn in den 1960er Jahren samt seiner jungen Familie in die Deibhalde ein und übernahm einen Posten bei Efka, doch solange, bis das Unternehmen mit dem sich abzeichnenden Ende des Produktlebenszyklus des Zigarettenpapiers Anfang der 1970er Jahre in schwierigem wirtschaftlichen Umfeld in eine existenzielle Krise geriet und Firmenanteile wie die Leitung in familienfremde Hände übergingen, behielt der Patriarch das Heft in der Hand.

Erst im 87. Lebensjahr, 1972, zog Fritz Kiehn sich – nolens volens – aus seinem Unternehmen zurück. Und nun erst kehrte auch in der Familie des Unternehmers, in der es zuvor immer gegärt hatte, Harmonie ein.<sup>26</sup> Rückblickend beklagte der Enkel, seine Kindheit und Jugend seien von „Verheißung und Entzug“ gekennzeichnet gewesen. Die Wankelmütigkeit des Patriarchen in der Nachfolgefrage habe viel „mit dem voll Hoffnungen geladenen Kommen eines Schwiegersohnes und mit dessen durch Enttäuschung beschwerten Weggang“ zu tun gehabt und die ganze Familie verunsichert.<sup>27</sup>

Aus zeitlicher Distanz lagen die strukturellen Probleme der patriarchalischen Unternehmensführung auch für den Enkel offen zu Tage: Nach Meinung Herbert E. Kiehns engagierte der Großvater nur „Leute, die zu kurz sprangen“, „falsche Ratgeber“, „alte Säcke, mit denen er per Du war“.<sup>28</sup> Kameraderie und soziale Ader, patriarchalische Großzügigkeit und – im Fall der Ernennung von Trippel,

<sup>26</sup> So die Erinnerung Herbert E. Kiehns. Vgl. Memorandum, 24. 5. 1998, im Besitz der Verfasser.

<sup>27</sup> Ebd.

<sup>28</sup> Ebd.

Wieshofer und von Schirach junior zu Geschäftsführern – Familiensinn widersprachen den betrieblichen Erfordernissen. Auch zeitigte das Scheitern der drei Ehen negative Auswirkungen auf das Unternehmen. Denn durch sie kam es wiederholt zur wenig stimmigen Aufnahme neuer Geschäftsfelder, zur kurzfristigen Umbesetzung der Geschäftsführung und schließlich zur Eskalation des Nachfolgeproblems. Die Krise, in die Efka Anfang der 1970er Jahre geriet, war daher nicht zuletzt Folge jener für mittelständische Unternehmen typischen Kultur, in der Familien- und Unternehmensangelegenheiten eine unentwirrbare Gemengelage eingehen und zu ökonomisch fragwürdigen Entscheidungen beitragen. Hinzu kam der aufwendige Lebensstil des Patriarchen wie seiner Familie, der zur Ertragslage des Unternehmens in deutlichem Missverhältnis stand.

Nach außen wurden der finanzielle Niedergang des Unternehmers und die Entmachtung des Patriarchen und seiner Familie jedoch – nicht zuletzt durch demonstrativen Konsum – sorgsam verborgen gehalten. Ein Jahr nachdem Kiehn die letzten Kapitalanteile seines Unternehmens zur Tilgung persönlicher Schulden 1974 an den 1972 beigetretenen Gesellschafter, die Brinkmann AG, hatte abtreten müssen und zu einem Zeitpunkt, als die Familie jeden Einfluss auf die Firmenleitung verloren hatte, zelebrierte der Unternehmer 1975 seinen 90. Geburtstag wie die vorausgegangenen persönlichen Festtage und Firmenjubiläen in Trossingen als großen öffentlichen Festakt. Durch sein Talent zur Selbstinszenierung gelang es Fritz Kiehn in seinen letzten Lebensjahrzehnten, die Geschichte seines Unternehmens wie seine persönliche Rolle als Unternehmer zu einer makellosen Erfolgsgeschichte umzudeuten. In den Festschriften, die er in den 1960er Jahren anlässlich des 50-jährigen Firmenjubiläums und des 70. Geburtstags seiner Frau auf Hochglanzpapier veröffentlichten ließ, erschien Efka als hypermoderne Fabrik mit menschlichem Antlitz und Fritz Kiehn als moralisch verbesserter Schumpeter'scher Unternehmer, eine Persönlichkeit, der es um mehr ging, als darum, etwas zu fabrizieren, die „etwas bewegen und bessern“ wollte in dieser Welt.<sup>29</sup>

## Fazit

Der erfolgreiche Karrierestart als Unternehmer beruhte auf einer Kombination verschiedener Faktoren. Fritz Kiehn war ehrgeizig und besaß eine kaufmännische Ausbildung. Er heiratete in eine vermögende und geschäftstüchtige Familie. Zufall und Glück, Instinkt und Cleverness spielten des Weiteren eine wichtige Rolle. Kiehn verstand es, die sich in der chaotischen Inflationszeit rasant verändernden Umweltbedingungen zutreffend zu interpretieren und die sich ihm bietenden neuen Opportunitäten zu identifizieren, insbesondere die Chancen der Inflation und die aus der Not und einem Detail der Steuergesetzgebung resultierenden Potenziale für Zigarettenpapier zum Selberdrehen. Die Spezialisierung auf dieses Nischenprodukt und eine ausgesprochene Qualitätsorientierung kamen hinzu.

<sup>29</sup> Mit dem Herzen dabei. Ein Bericht aus den Efka-Werken. Trossingen 1962, S. 90, S. 92f.

Das Gespür für Trends und zukünftige Opportunitäten blieb ihm treu. Das Kalkül, durch politische Investitionen künftige Ansprüche und neue klientelische Netzwerke zu gewinnen, ging aber nicht auf. Das lag zum einen an den unberechenbaren Verhältnissen des nationalsozialistischen Personenverbandsstaates, zum anderen an der Persönlichkeit des mittelständischen Provinzunternehmers. Er agierte oftmals ungeschickt, geradezu unbeholfen und war außerhalb seiner Nische und außerhalb der provinziellen Arena sichtbar überfordert. Der Traum vom Leben als großindustrieller Parteibuchunternehmer zerplatzte wie eine Seifenblase. Seine Inkompetenz und die Widerstände konkurrierender Beutesuchender im NS-Staat zeigten Kiehn seine Grenzen relativ rasch und klar auf. Gleichwohl kam er nicht gänzlich ohne Beute nach Hause und konnte – verglichen mit anderen – kleinere Arisierungsgewinne einstreichen. Die sorgsam aufgebauten Netzwerke dienten weniger dem großen sozialen Aufstieg, als vielmehr dem Stuserhalt im Gestrüpp des polykratischen NS-Regimes.

Am größten und fast unangefochten waren die Erfolge an der persönlichen „Heimatfront“. In Trossingen kostete Kiehn sein durch die Partei gewonnenes soziales Kapital voll aus, bis zu vollends grotesken Formen der Selbstinszenierung. Hier befanden sich auch die Ressourcen, die den – zumindest im Rückblick – relativ reibungsarmen politischen Systemwechsel erklären. Arbeitsplätze, Steueraufkommen, Ortssolidarität und persönliche Netzwerke wogen in den Übergangs- und Notjahren bis zur Mitte der 1950er Jahre schwer.

Die von der Entrepreneurship-Forschung oft betonten Eigenschaften Charisma und Führungsstärke besaß Fritz Kiehn zweifelsohne. Er verstand es, Menschen für sich einzunehmen und Loyalitäten zu erzeugen und zu pflegen. Das war sein letztlich unbezahlbares soziales und kulturelles Kapital. Lange schwärmten Zeitzeugen von seinem einnehmenden Wesen. Sein Ansehen, das er über alle politischen Umbrüche hinweg in seinem persönlichen Wirkungskreis genoss, war aber mindestens ebenso sehr wie auf Fakten auf Fiktionen gegründet, deren Urheber zum nicht geringen Teil Fritz Kiehn selbst war. Für die Wirkung machte das keinen Unterschied. Verglichen mit der kalten, anonymen Welt multinationaler Unternehmen, in die Efka später integriert wurde, boten er und die ihn umgebenden Mythen viel Wärme und Rückhalt. Soziale Kompetenz und die Kunst der Selbstinszenierung sind sicher Kernkompetenzen erfolgreicher Unternehmer.

Innovator im Sinne Schumpeters war Fritz Kiehn eigentlich nur einmal, als er in den 1920er Jahren das Zigarettenpapier zum Selberdrehen für sich entdeckte, die Umweltfaktoren (Inflation, Krisenbonus, Steuerpolitik) zutreffend interpretierte und mit erheblichem Risiko den neuen Geschäftszweig forcierte. Allen darüber hinausgehenden Initiativen war kein dauerhafter Erfolg vergönnt.

Im Leben Kiehns spiegeln sich die typischen Stärken, aber auch Schwächen des Mittelstands wider.<sup>30</sup> Zu den Stärken zählt die patriarchalische Unternehmenskultur, das Beharren auf Qualität und das hohe persönliche Engagement. Der Rück-

<sup>30</sup> Vgl. Hartmut Berghoff: The End of Family Business? The Mittelstand and German Capitalism in Transition, 1949–2000. In: *Business History Review* 80 (2006) 2, S. 263–295; Christina Lubins-



halt der Familie war ebenso ein Aktivposten. Fritz Kiehn führte eine lange und offenbar intakte Ehe. Nicht nur in Familienunternehmen, aber dort besonders gilt: "Women frequently play a powerful role behind the scenes."<sup>31</sup> Die Selbstbeschreibung Fritz Kiehns entsprach allerdings dem Narrativ des *heroic male*.<sup>32</sup> Die Quellen lassen es zwar leider nicht zu, die Überschneidungen von familialer und unternehmerischer Dynamik im Detail zu analysieren, jedoch sind sie plausibel und atmosphärisch geradezu mit den Händen zu greifen. Kiehns Karriere wäre ohne seine Frau wohl völlig anders verlaufen. Die symbiotisch, über alle Zeitenwenden hinweg starke Beziehung zu Berta Kiehn steht in einem krassen Gegensatz zu den zerrissenen Familienverhältnissen der nächsten Generation. Insbesondere das dreimalige Scheitern des Versuches, die Tochter Gretl hastig mit einem zum Geschäft passenden Schwiegersohn zu verheiraten, trägt tragische Züge, ist aber zugleich eine durchaus mittelstandstypische Problematik.

Die Schwächen des mittelständischen Familienunternehmens spiegeln sich überdeutlich in dieser Biografie. Dazu zählen die Schwierigkeiten, außerhalb spezifischer Nischen zu reüssieren, konstruktive und belastbare Nachfolgeregelungen zu treffen, die Unfähigkeit, rechtzeitig abzutreten und fähige Berater, Manager oder Nachfolger an das Unternehmen heranzuführen. Die Kapitaldecken für wirklich große Investitionen sind oft zu kurz, persönliche Vorlieben verhindern das Abstoßen unrentabler Unternehmensteile (im Fall Efka: der Druckerei), die eigenen Leistungspotenziale werden überschätzt und der Weg auf internationale Märkte stellt in vielen Fällen eine Überforderung dar. Efka hat es erst gar nicht versucht, in anderen Ländern zu investieren.

Die Geschichte des Kiehnschen Unternehmens in der Spätphase seines Lebens und in den Jahrzehnten danach spiegelt diese Grenzen eindrucksvoll wider. Alle Expansionsprojekte scheiterten kläglich. Das Unternehmen schrumpfte und wurde zum Sanierungsfall. Am Ende blieb der Verkauf an ein multinationales Unternehmen. 2001 erwarb der britische Konzern Imperial Tobacco Efka und zahlte die Familie aus. Der Konzern brach mit der mittelständischen Kultur, schloss die unprofitable Papierverarbeitung ohne jeden Anflug von Sentimentalität und fokussierte das Unternehmen auf seine Kernkompetenz, nämlich auf Zigarettenpapier zum Selberdrehen, das heißt mittlerweile Papierhülsen zum Selberstopfen, mithin auf das, was von der einen einzigen „Sternstunde“ des jungen Fritz Kiehn übrig geblieben war. Alle anderen Produkte und Ideen wurden 2012 nicht einmal mehr in der Selbstdarstellung der Firmengeschichte Efkas im Internet erwähnt.<sup>33</sup> Efka ist heute mit nur noch 200 Mitarbeitern Marktführer, der pro Jahr 21 Milliarden Hülsen weltweit verkauft. Fritz Kiehn war es nicht gegeben, solche Dimensionen

ki: Path Dependencies and the Choice of Governance in German Family Firms, 1850–2008. In: *Business History Review* 85 (2011) 4, S. 699–724.

<sup>31</sup> Howorth/Rose/Hamilton: *Definitions* (wie Anm. 9), S. 237.

<sup>32</sup> Ebd., S. 237f.

<sup>33</sup> Vgl. <http://www.reemtsma.com/index.php/unternehmen/standorte/trossingen.html> (letzter Zugriff am 21. 11. 2013).

auch nur annähernd zu erreichen. Efka, nun ein kleines Rädchen in einem Konzern mit 38 000 Mitarbeitern und 49 Produktionsstätten auf verschiedenen Kontinenten, hat nur noch den Namen gemein mit jenem im Hinterzimmer eines Ladens entstandenen Familienunternehmens. Ob die Produktion in fünf Jahren möglicherweise auf einem anderen Kontinent stattfinden wird, weiß heute niemand in Trossingen. Ein solcher Schritt wäre dem Patriarchen nicht in den Sinn gekommen. Er wurde, und das erklärt seine anhaltende Popularität in Trossingen trotz allen politischen Belastungen, als „humaner“ Unternehmer, als heimatverbundener Stabilitätsanker wahrgenommen. Auch deshalb glückte ihm der Systemwechsel nach 1945. Fritz Kiehn war ein Opportunist und Überlebenskünstler, getrieben von persönlichem Ehrgeiz und der Suche nach sozialer Anerkennung. Der Erfolg war beachtlich, jedoch auch zugleich sehr begrenzt. Es gelang ihm weder wirtschaftlich noch sozial, aus jenen Dimensionen dauerhaft herauszuwachsen, die er am Ende der 1920er Jahre erreicht hatte.

### Abstract

This paper looks at the biography of the owner of a midsized cigarette paper company in southwest Germany who combined entrepreneurship with a career as Nazi party functionary. Fritz Kiehn's life spanned nearly a century of German history, stretching from the Empire to the Bonn Republic. He owed his success to political opportunism and self-assertion alike. This paper analyzes Kiehn's biography not only from the perspective of political history but also from the vantage of entrepreneurial theory. Although politics and business overlapped substantially in his career, Kiehn's business success also rested on several other factors. For one, he was driven by strong social ambitions. Moreover, Kiehn was an innovator in a Schumpeterian sense. He realized the commercial potential of paper for self-rolled cigarettes in times of crisis and daringly risked investing in this business. He also understood the implications of the crises-ridden economic environment and the effects of the tax code, which favored hand-rolled over machine-made cigarettes. This step was to be Kiehn's only innovation, however. Although he tried again many times, he never had another big success. Being an innovator obviously does not have to be a permanent feature of businessmen. What is fascinating about this particular biography is the fact that Kiehn managed to stay in business and in an elevated social position for so long, notwithstanding multiple changes of political regime and formidable economic challenges.

*Jan-Otmar Hesse*

## Die „Seele des Unternehmens“

Das stille Unternehmertum Hans Ringiers\*

### Vorbemerkung

In der 175-jährigen Geschichte des schweizerischen Medienunternehmens Ringier gehörte Hans Ringier zu den unauffälligsten Unternehmerpersönlichkeiten. Während sein Vater Paul Ringier (1876–1960) dem Typus des autoritären, patriarchalischen Unternehmers bis ins Detail entsprach und seine beiden Söhne Christoph (\*1941) und Michael (\*1948) deutliche Akzente zu setzen verstanden, wurde Hans Ringier eine ebenso eigentümliche wie harmlose Rolle in der Geschichte des Unternehmens zugewiesen, an der das Unternehmen freilich selbst kräftig mitgeschrieben hat. In der Hauszeitschrift des damals bereits von seinen Söhnen geleiteten Konzerns wurde er zu seinem 80. Geburtstag als „Seele“ des Unternehmens gefeiert: „Muss ein Unternehmen eine Seele haben? Reichte es nicht, wenn Manager die Dinge richten, wie sie es in einem anderen Unternehmen auch tun würden. Es reicht nicht. Es braucht eine Seele! Und eine Seele bleibt auch selten allein. Wo die Führung Menschen mag, werden Menschen angezogen. Man geht lieber zu Menschen als zu Unternehmen. Menschen mögen heisst Toleranz, Offenheit, heisst Auseinandersetzung und Konfliktbewältigung in gegenseitigem Respekt. Dieses Klima hat Hans Ringier in seiner stillen, unaufdringlichen, ja scheuen Art zu wahren gewusst.“<sup>1</sup>

Diese höchst ungewöhnliche Inszenierung des Unternehmers Hans Ringier, der zwischen 1972 und 1985 immerhin Alleineigentümer eines der größten Medienkonzerne der Schweiz gewesen ist und ganz ohne jeden Zweifel in dieser Zeit zahlreiche weichenstellende, risikobehaftete Entscheidungen durchaus gegen Widerstände durchgesetzt hat, soll hier zum Anlass für eine allgemeine Reflexion der Bedeutung von Unternehmern genommen werden. Ziel dieses Beitrages ist nicht die vollständige und lückenlose Aufarbeitung der Unternehmerbiografie Hans Ringiers, welche zwischenzeitlich durch meine eigenen Arbeiten wie auch durch

\* Der Text wurde im Februar 2013 fertiggestellt und konnte für die Schlussredaktion des Sammelbandes aus Zeitgründen nicht mehr überarbeitet werden.

<sup>1</sup> Pro-Domo-Sonderdruck zum 80. Geburtstag von Hans Ringier, Ringier-Archiv (RAR), Zofingen (Schweiz), K1-21, hier: „Auch eine Firma hat eine Seele“, Pro Domo 4 (1986), S. 6.

die im Auftrag des Unternehmens verfasste Festschrift der beiden Medienwissenschaftler Tom Häussler und Peter Meier sowie des Journalisten Karl Lüönd gut erforscht ist.<sup>2</sup> Insofern handelt es sich im Folgenden auch nicht um einen empirischen Beitrag zur Unternehmerbiografie, sondern um einen theorieorientierten Essay. Das „stille Unternehmertum“ Hans Ringiers ist nämlich äußerst geeignet, um die beiden idealtypischen Grundpositionen in der historisch argumentierenden Theorie des Unternehmers zu diskutieren, die ich im Folgenden kurz skizzieren möchte.

### Die psychologischen und die strukturellen Theorien des Unternehmers<sup>3</sup>

Die ökonomische Theorie des Unternehmers scheint mir grundlegend in zwei große Lager zu zerfallen:<sup>4</sup> Eine – wie ich sie nennen möchte – „psychologische Theorie des Unternehmers“, die unternehmerische Leistung und unternehmerischen Erfolg mit den spezifischen Fähigkeiten oder dem „Charakter“ eines Einzelnen begründet. Wie gleich noch zu zeigen, wird die Entstehung solcher Charaktermerkmale in den „psychologischen Unternehmertheorien“ auf höchst unterschiedliche Weise beschrieben: mal mehr mal weniger ontologisch argumentierend. Den zweiten Theoriestrang möchte ich als „strukturelle Unternehmertheorie“ bezeichnen. Dieser leitet das Unternehmertum aus der funktionalen Rolle ab, die die Unternehmerpersonen innerhalb der sozialen oder ökonomischen Institution „Unternehmen“ erhalten, wobei wiederum mehr oder weniger ontologische Wirkungszusammenhänge hervorgehoben werden können. Weil das Unternehmertum Hans Ringiers, so soll hier argumentiert werden, in seiner Zurückhaltung bestanden hat, ist letztlich nur der zweite Theoriezweig in der Lage, ihn als Unternehmer theoretisch zu begründen. Nur aus der Perspektive des „psycholo-

<sup>2</sup> Jan-Otmar Hesse: „Familieninteresse geht vor Eigeninteresse“ – Das Problem der Unternehmensnachfolge am Beispiel des Schweizer Ringier-Konzerns. In: Gert Kollmer-von Oheimb-Loup/Clemens Wischermann (Hg.): Unternehmensnachfolge in Geschichte und Gegenwart (= Stuttgarter historische Studien zur Landes- und Wirtschaftsgeschichte, Bd. 11). Ostfildern 2008, S. 125–152; Karl Lüönd: Ringier bei den Leuten 1833–2008. Die bewegte Geschichte eines ungewöhnlichen Familienunternehmens. Zürich 2008; Tom Häussler/Peter Meier: Zwischen Masse, Markt und Macht. Das Medienunternehmen Ringier im Wandel 1833–2009. 2 Bde. Zürich 2010. Ich danke Peter Meier und Tom Häussler für die kollegiale Zusammenarbeit während meiner Mitarbeit im Ringier-Projekt in Bern 2002 bis 2005.

<sup>3</sup> Dieser Abschnitt ist von der Abschlussdiskussion der Kolleg-Tagung inspiriert.

<sup>4</sup> In die folgenden Ausführungen sind neben den jeweils zitierten Autoren die folgenden Überblicksdarstellungen zur Geschichte der Unternehmertheorie eingeflossen: Jan-Otmar Hesse: Schöpferische Selbstzerstörung: Unternehmerisches Scheitern in der Wirtschaftstheorie. In: Ingo Köhler/Roman Rossfeld (Hg.): Pleitiers und Bankrotteure. Geschichte des ökonomischen Scheiterns vom 18. zum 20. Jahrhundert. Frankfurt a. M. 2012, S. 37–60; Mark Blaug: Entrepreneurship in the History of Economic Thought. In: Peter J. Boettke/Sanford Ikeda (Hg.): Advances in Austrian Economics, Bd. 5. London 1998, S. 217–239; Burkhard Welzel: Der Unternehmer in der Nationalökonomie. Köln 1995; Humberto Barreto: The Entrepreneur in Microeconomic Theory. London/New York 1989.

gischen“ Paradigmas besteht Interesse daran, den konkreten Menschen im Unternehmer zu „verstehen“, die Entscheidungen und das Handeln des Einzelnen also nachträglich als Äußerungen einer konsistenten (freilich nicht notwendig rationalen!) Persönlichkeit zu interpretieren. Aus der Perspektive des „strukturellen“ Paradigmas kann der Mensch im Unternehmer dagegen unbestimmt bleiben. Es müssen in dieser Perspektive die Traumata der Kindheit und die Verirrungen der Jugend eines Unternehmers nicht notwendig rekonstruiert werden, um einzelne unternehmerische Entscheidungen zu analysieren und sogar zu „verstehen“. Mögen in den konkreten Studien zu Unternehmerbiografien die thematischen Schnittmengen dieser beiden Ansätze auch noch so groß sein, die ihnen zugrunde liegenden Erklärungen des Unternehmers und des unternehmerischen Handelns unterscheiden sich diametral.

Der prominenteste Vertreter der „psychologischen Unternehmertheorie“ ist zweifellos Joseph A. Schumpeter. Auch wenn er sich in erster Linie für den Unternehmer interessierte, weil er ihm eine besondere Bedeutung für die wirtschaftliche Dynamik zumaß, so resultierte diese wiederum aus einem zutiefst psychologischen Verständnis des Unternehmers.<sup>5</sup> Schumpeter stellte die Entstehung von Unternehmertum nicht etwa in einen direkten Zusammenhang mit dem kapitalistischen Unternehmen, sondern hielt Unternehmertum in seinem Sinne (der Neukombination von Produktionsfaktoren) auch in der Landwirtschaft oder gar im Sozialismus grundsätzlich für möglich.<sup>6</sup> Schon diese Tatsache verweist darauf, dass er den Ursprung des Unternehmertums in den besonderen „Fähigkeiten“, „Eigenschaften“ und „Charaktermerkmalen“ von Unternehmern sah, deren Durchsetzungsfähigkeit gegenüber einer widerständigen Umwelt er mindestens ebenso hervorhob, wie die Kreativität bei der Schaffung des Neuen. Dabei sah er Unternehmer weder als Angehörige einer bestimmten „Klasse“, das heißt durch Erziehung oder gar aufgrund von Vermögen konstituiert,<sup>7</sup> noch hielt er es für möglich, Unternehmertum über eine besondere Form der Ausbildung gesellschaftlich zu erzeugen. Er betrachtete Unternehmer als einen besonderen gesellschaftlichen „Typus“, dessen Entstehung historisch kontingent und mit etwaigen ökonomischen Anreizen (wie Gewinnmaximierung) weder erklärbar noch erzeugbar ist: „Der typische Unternehmer [...] schafft rastlos, weil er nicht anders

<sup>5</sup> Schumpeter entwickelte seinen Unternehmerbegriff erstmals in der „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“, die im Original 1912 erschien. Für die zweite Auflage hat er seine Vorstellung unter Aufnahme der Kritik an seinem religiösen und „psychologischen“ Unternehmerbegriff erheblich präzisiert. Diese Präzisierung ist m. E. die beste Schilderung seines Unternehmerbegriffs, weshalb ich mich im Folgenden hierauf stütze. Joseph A. Schumpeter: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. Berlin <sup>2</sup>1926, insbesondere S. 99-139. Einen Überblick über die frühen Hauptwerke von Schumpeter bietet beispielsweise: Richard Swedberg: Schumpeter. A Biography. Princeton 1991, insbesondere S. 27-45.

<sup>6</sup> Schumpeter: Theorie (wie Anm. 5).

<sup>7</sup> Joseph A. Schumpeter: Konjunkturzyklen. Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses. Bd. 1 [1939]. Göttingen 1961, S. 112.

kann, er lebt nicht dazu, um sich des Erworbenen genießend zu erfreuen. Tritt dieser Wunsch auf, so ist das Erlahmen und nicht eine Station auf bisheriger Linie, Vorbote des physischen Todes und nicht Erfüllung.“<sup>8</sup> „Unser Typus [der Unternehmer] hat einen Kraftüberschuß, der, wie andre Felder der Betätigung, so auch das wirtschaftliche wählen kann und an der Volkswirtschaft ändert und in der Volkswirtschaft wagt, um des Änderns und Wagens und gerade der Schwierigkeiten willen.“<sup>9</sup> Schumpeter sieht im Unternehmer gerade nicht den Prototyp des Homo oeconomicus, wie er als Gewinnmaximierer in die ökonomische Theorie eingeflossen ist, sondern eher einen Typus, der einen „andersgearteten Rationalismus“<sup>10</sup> verfolgt, weil er nämlich aus der risikobehafteten Neukombination von Produktionsfaktoren seine Genugtuung bezieht und nicht aus Gewinn oder Reichtum.

Eine prominente Fortsetzung fand die an einen besonderen, psychologisch begründeten Typus gekoppelte Konzeption des Unternehmertums in den Schriften des „Neo-Österreicher“ und Mises-Schülers Israel Kirzner in den 1970er Jahren. Allerdings verkehrte Kirzner den Ansatz von Schumpeter genau ins Gegenteil: Während Schumpeter Unternehmern die Rolle zusprach, Gleichgewichtszustände, in denen es kein Unternehmertum geben könnte,<sup>11</sup> durch die Neukombination von Produktionsfaktoren zu „zerstören“, sah sie Kirzner als diejenigen, die Gleichgewichtszustände herbeiführten. Unternehmer seien mit einer besonderen „Findigkeit“ (*alertness*) ausgestattet, die sie in die Lage versetze, ökonomische Gewinnchancen zu erkennen, die andere Wirtschaftssubjekte übersehen hatten. Solche ungenutzten Gelegenheiten ergäben sich letztlich aus den Informationsasymmetrien von Märkten.<sup>12</sup> Tatsächlich seien Informationsasymmetrien aber stets vorhanden und sie äußerten sich in der Praxis in Form von geografischen oder sachlichen Preisdifferenzen, die „findige“ Unternehmer erkennen und ausnutzen würden, was stark an die Konzeption des Unternehmers als *arbitrageur* erinnert, wie sie bereits im 18. Jahrhundert von Richard Cantillon entwickelt worden war. Preisdifferenzen sind aber nach Kirzner nicht mathematisch-technisch zu ermitteln, sondern es bedarf eben der *alertness*, also des unternehmerischen „Instinkts“: „Unternehmertum besteht nicht darin, nach einem freien Zehndollarschein zu greifen, den man bereits irgendwo entdeckt hat, es besteht vielmehr darin, zu entdecken, daß es ihn gibt und daß er greifbar ist.“<sup>13</sup> Bei Kirzner spielt viel mehr als beim mit „Charaktermerkmalen“ argumentierenden Schumpeter, den zudem die Durchsetzung unternehmerischer Entscheidungen interessierte, der Wissensvorsprung von Unternehmern eine Rolle. Diese verfügten über eine ganz besondere Ressource, die Kirzner als Unternehmerwissen bezeichnet:

<sup>8</sup> Schumpeter: Theorie (wie Anm. 5), S. 137.

<sup>9</sup> Ebd., S. 138f.

<sup>10</sup> Ebd., S. 134.

<sup>11</sup> Ebd., S. 104.

<sup>12</sup> Israel M. Kirzner: Wettbewerb und Unternehmertum. Tübingen 1978, S. 58f. Die Originalausgabe erschien unter dem Titel: Competition and Entrepreneurship. Chicago 1973.

<sup>13</sup> Ebd., S. 33f., Zitat: S. 38.

„Wissen, wo man nach Wissen suchen muß.“<sup>14</sup> Auch dieses Unternehmerwissen ist nicht etwa durch Ausbildung oder Erziehung institutionell herzustellen, sondern resultiert wiederum aus der besonderen, historisch zufälligen Psychologie einzelner Akteure. Das Unternehmerwissen kann nach Kirzner (der offenbar stärker von den Spekulanten und Investmentbankern seiner Gegenwart inspiriert war, als von den Industriellen, an die Schumpeter gedacht haben mag) ganz unmittelbar in Arbitrage-Gewinne umgesetzt werden, sodass der Prozess der Durchsetzung von Neukombinationen für ihn unproblematisch erscheint. Unternehmertum kann in Kirznerns Welt auch vollständig ohne Unternehmen existieren. Es hat mit „Führungsqualitäten“ und „Charisma“ wenig zu tun und ist eher eine individuelle Befindlichkeit und Begabung als eine prozedurale Fähigkeit. Einbettung von „findigen Unternehmern“ in die starren Strukturen von (großen) Unternehmen wäre der *alertness* – so ist Kirzner zu interpretieren – geradezu abträglich.<sup>15</sup>

In jüngerer Zeit hat die „psychologische Unternehmertheorie“ innerhalb der „Neuen Wirtschaftssoziologie“ eine Fortsetzung erfahren. Zur Erklärung des Wandels von Institutionen wurde dort in den 1990er Jahren der Begriff der *institutional entrepreneurs* entwickelt, der sich nicht auf die Schaffung von neuen Produkten und neuen Unternehmen oder nicht einmal so sehr auf die Neukombination von Produktionsfaktoren bezieht, sondern auf die Veränderung funktionierender sozialer Strukturen sowohl von (großen) Unternehmen als auch anderen Institutionen. Die Evolution von Institutionen sollte hierdurch von jenen Erklärungsansätzen befreit werden, die sie entweder als zivilisatorischen oder ökonomischen Automatismus oder als Ergebnis externer Impulse begriffen. Dabei gerieten die ungleichen Handlungsmöglichkeiten und -realitäten einzelner Akteure in den Blick und es wurde eine Personengruppe ausgemacht, die als Anreibe in einem solchen Prozess fungierte. Unter den neueren Studien zu diesem Themenfeld machen nun einige wiederum die biografischen und psychologischen Charaktermerkmale dieser *institutional entrepreneurs* als eigentliche Ressource aus. Das Vorhandensein einer ausreichenden Anzahl von Angehörigen dieser Personengruppe würde also demnach über den Institutionenwandel entscheiden.<sup>16</sup>

Den „psychologischen Unternehmertheorien“ soll hier eine „strukturelle Unternehmertheorie“ idealtypisch gegenübergestellt werden, wobei vielfältige Kombinationsformen theoretisch denkbar sind, denen nur aus heuristischen Gründen

<sup>14</sup> Ebd., S. 55.

<sup>15</sup> Weil er mit dieser Interpretation das Unternehmertum als eine generalisierbare Lebensphilosophie einführte, ist Kirzner (zusammen mit den Konsumtheoretikern der Chicago-School) als wichtige Figur im Übergang zur „neoliberalen“ Wirtschaftsideologie eingestuft worden. Zur Kritik dieser Interpretation: Jan-Otmar Hesse: Der Konsument als Unternehmer. Fünf Einwände und ein Interpretationsvorschlag. In: Morten Reitmeyer/Ruth Rosenberger (Hg.): Unternehmen am Ende des „goldenen Zeitalters“. Die 1970er Jahre in unternehmens- und wirtschaftshistorischer Perspektive. Essen 2008, S. 319–335.

<sup>16</sup> Veronika Kisfalvi/Steve Maguire: On the Nature of Institutional Entrepreneurs. Insights From the Life of Rachel Carson. In: Journal of Management Inquiry 20 (2011), S. 152–177; vgl. die dort referierte Literatur.

nicht nachgegangen wird. Produkt einer impliziten strukturellen Unternehmertheorie ist beispielsweise der folgende Zusammenhang, den Peter Brückner in seiner Studie über den Unternehmer formulierte, die er für den Bundesverband der Arbeitgeberverbände 1966 erstellte: „Nicht der Unternehmer produziert den Erfolg, sondern der Erfolg produziert den Unternehmer.“<sup>17</sup> Hiermit fasste Brückner die Wahrnehmung der von ihm befragten 124 Führungskräfte der deutschen Wirtschaft zusammen, die sich auf eigentümliche Weise von ihrem sozialen Umfeld abhängig wähten, das sie selbst gleichwohl zu führen und zu lenken beanspruchten – ein Musterfall des Paradoxons der „embedded agency“, das auch die nicht psychologisch argumentierende Wirtschaftssoziologie zum Thema macht.<sup>18</sup> Diese Dynamik zwischen dem exponierten unternehmerischen Führungspersonal und der sozialen Gruppe, in der es aktiv ist und von der es selbst permanent exponiert werden muss, erinnert an Max Webers Charisma-Begriff, der, übertragen auf das historische Problem des Unternehmertums, eben nicht eindeutig einer „psychologischen Unternehmertheorie“ zugeordnet werden kann. Von jeglichem mythologischen Ballast befreit, drückt er vielmehr schlicht den Zusammenhang aus, dass unternehmerische Autorität und Durchsetzungsfähigkeit keine individuellen „Fähigkeiten“ sind, wie Schumpeter dachte, sondern eine soziale Ressource, die permanent in einem kommunikativen Prozess bestätigt werden muss.<sup>19</sup> Im Gegensatz zum „charismatischen Führertum“, das Max Weber als Herrschaftstypus entwickelt hat, ist das Unternehmertum aber stärker an ökonomischen Erfolg gekoppelt und seine „Veralltäglichung“ kann nicht allein aus den sozialen Strukturen des Unternehmens schöpfen, sondern ist zugleich auf die ökonomischen Strukturen bezogen, in denen sich der Unternehmer bewegt.

Zu diesem Typus einer „strukturellen Theorie des Unternehmers“ wären letztlich alle Unternehmertheorien zu zählen, die Unternehmertum nicht aus einem besonderen Charakteristikum individueller Biografien ableiten, sondern aus einem funktionalen Zusammenhang innerhalb der ökonomischen Strukturen, in denen sich Unternehmer bewegen. Hierzu würden auch viele klassische Ökonomen gehören, Richard Cantillon, Jean Baptiste Say und Karl Marx beispielsweise, deren Unternehmerkonzeptionen aber stets nur im Zusammenhang einer größeren Wirtschaftstheorie erscheinen und die der Frage, welche Bedeutung und gegebenenfalls Disposition einzelne Unternehmer haben, letztlich ausweichen. Eine interessante neuere Variante der „strukturellen Unternehmertheorie“ entwickelte hin-

<sup>17</sup> Peter Brückner: Das Selbstbild des Unternehmers. Eine empirisch-sozialpsychologische Untersuchung für die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeber-Verbände. Köln/Heidelberg 1966, S. 35.

<sup>18</sup> Jens Beckert: Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations. In: *Organisation Studies* 20 (1999), S. 777-799.

<sup>19</sup> Dies habe ich vor Längerem expliziert am Beispiel von Heinrich von Stephan: Jan-Otmar Hesse: Der „Postbismarck“ und seine „Stephansjünger“. Heinrich von Stephan in der Unternehmenskultur der Reichspost- und Telegraphenverwaltung 1876-1897. In: Jan-Otmar Hesse/Christian Kleinschmidt/Karl Lausckhe (Hg.): *Kulturalismus, neue Institutionenökonomik oder Theorievielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte*. Essen 2002, S. 33-50.



gegen der englische Ökonom Mark Casson, die durchaus als Fortsetzung der „österreichischen“ Unternehmertheorie von Schumpeter und Kirzner eingestuft werden kann.<sup>20</sup> Im Gegensatz zu diesen Vorläufern führt Casson Unternehmer aber nicht auf persönliche Merkmale zurück, sondern auf einen spezifisch marktwirtschaftlichen Selektionsprozess. Er setzt auch nicht bei den Individuen selbst an, sondern rückt die einzelne Unternehmerentscheidung als Erklärungsgegenstand in den Mittelpunkt seiner Theorie. Nach Casson sind in Unternehmen stets besondere Entscheidungen notwendig, die er als „beurteilende Entscheidungen“ (*judgemental decisions*) bezeichnet. Solche Entscheidungen sind unter fundamentaler Unsicherheit zu treffen und enthalten selbst ein großes Maß an für das Unternehmen existenzieller Zukunftsunsicherheit. Nicht alle Wirtschaftssubjekte sind gleichermaßen in der Lage, solche Entscheidungen zu treffen – die Gründe hierfür bleiben bei Casson unbestimmt. Unternehmer dagegen sind zu *judgemental decisions* in der Lage, weil sie Informationsvorteile ausnutzen können, die bei Casson aber nicht metaphysisch, sondern mit der Ausbildung, der Marktkenntnis und nicht zuletzt mit der sozialen Einbettung in unternehmerische Netzwerke begründet werden. Schon das Erkennen einer solchen Entscheidungssituation sei eine *judgemental decision* ebenso wie die Beurteilung, ob Menschen Unternehmer in dem Sinne sind, dass sie *judgemental decisions* treffen können. Salopp gesprochen können also nur Unternehmer Unternehmer erkennen.<sup>21</sup> Unternehmerische Entscheidungen werden damit Gegenstand eines Marktallokationsprozesses innerhalb und außerhalb von Organisationen, bei dem Unternehmen als Nachfrager von *judgemental decisions* auftreten und potenzielle Unternehmer als Anbieter desselben Gutes. Unternehmer erscheinen danach nicht als ein besonderer sozialer Typus, sondern werden mittels eines Marktallokationsprozesses selektiert, wobei eben historisch ganz unterschiedliche Fähigkeiten, Charaktermerkmale und psychologische Prädispositionen relevant sein können.

David Harper, ein Schüler von Casson, hat diese „strukturelle Unternehmertheorie“ noch um einen Aspekt erweitert. Er interpretiert Unternehmer allgemein als „Falsifikateure“, die unternehmerische Entscheidungen nicht nur treffen, sondern sie permanent an der Realität testen.<sup>22</sup> An diesen jüngeren „strukturellen Unternehmertheorien“ erscheint mir insbesondere interessant zu sein, dass sie ähnlich wie die Charisma-Konzepte mit dem Aspekt der „Zuschreibung“ von Entscheidungen auf den Unternehmer argumentieren und damit das historiografisch letztlich unlösbare Problem der Rekonstruktion der Bedeutung konkreter individueller Entscheidungen umgehen. Sowohl die *judgemental decisions* aus der Theorie Cassons als auch die „Falsifikation“ von David Harper sind nur als nachträgliche Zuschreibungen innerhalb des Unternehmens als sozialem System vorstellbar. Im Gegensatz zur Rückführung von Unternehmerentscheidungen auf

<sup>20</sup> Blaug: Entrepreneurship (wie Anm. 4)

<sup>21</sup> Mark Casson: The Entrepreneur. An Economic Theory. Oxford 2003.

<sup>22</sup> David A. Harper: Entrepreneurship and the Market Process. An Enquiry into the Growth of Knowledge. London 1996.

einzelne Eigenschaften von konkreten Personen, findet sich der kommunikative Prozess der Zuschreibung häufig recht gut dokumentiert, sodass sich die Strukturtheorien des Unternehmers schon deshalb als Grundlage für die unternehmenshistorische Analyse eignen und dort auch bereits aufgegriffen wurden (teils unter Verweis auf die funktional-strukturelle Systemtheorie im Anschluss an Niklas Luhmann): „Zur Herstellung von Entscheidungssicherheit benutzen Unternehmen neben Organisation und Personal auch semantische Traditionen. Zu den erfolgreichsten und folgenreichsten dieser Traditionen gehört die Fiktion der Steuerbarkeit von Unternehmen durch ihre organisatorische Spitze, auch wenn klar ist, dass die rekursiven Entscheidungsprozesse komplex sind, und Ursächlichkeit nicht als reales Phänomen, sondern nur als Konstrukt eines Beobachters vorkommen kann. Die hier vorgelegte Argumentation ermöglicht nun, mit dieser Fiktion produktiv umzugehen. Hatte die ältere Unternehmensgeschichtsschreibung diese Fiktion noch für bare Münze genommen und zur Erklärung herangezogen [...], so kann man die Handlungsfiktion im vorliegenden Entwurf als notwendig und fiktiv zugleich behandeln: notwendig, da sie zur Schaffung von Entscheidungssicherheit wesentlich beiträgt; fiktiv, weil ihr keine reale Steuerungsleistung entspricht. Diese Fiktion verdeckt mithin das grundlegende Entscheidungsparadox in der Organisation. Unternehmensgeschichtsschreibung sollte um dieses Paradox wissen, es aber nicht duplizieren.“<sup>23</sup>

Unternehmer werden demnach von der Wirtschafts- und Sozialstruktur eines Unternehmens hervorgebracht und getragen („veralltäglicht“, wie es bei Weber heißt), in der sie insbesondere die Funktion der Generierung von Entscheidungssicherheit übernehmen. Hierbei sind individuelle Eigenschaften und Charaktermerkmale genauso hilfreich wie spezifische Qualifikationen. Diese sind aber keine notwendigen Bedingungen des Unternehmertums, welches vielmehr – wie im Beispiel Hans Ringier – jederzeit mit ganz anderen Charaktermerkmalen konstruiert werden kann, während sich die landläufig als „unternehmerisch“ charakterisierten Persönlichkeitsmerkmale bis hin zur „Findigkeit“ auch in vielen anderen gesellschaftlichen Bereichen nachweisen lassen, in der Schule und in der Kirche, bei der Jagd und in der Wissenschaft.

### Der Unternehmer Hans Ringier (1906–2003)

Hans Ringier war Unternehmer in fünfter Generation. Er wuchs in einer äußerst traditionsreichen Familie im bürgerlichen Milieu der schweizerischen Kleinstadt Zofingen im Kanton Aargau auf. Die Familie stammte von französischen Hugenotten ab, die im 16. Jahrhundert nach Zofingen zugewandert waren und dort zum lokalen Patriziat zählten. Der Stammbaum der Familie führt mehrere Bürgermeister und Pfarrer in Zofingen auf. Einer dieser Pfarrer, Johann Rudolf Ringier,

<sup>23</sup> Werner Plumpe: Unternehmen. In: Gerold Ambrosius/Dietmar Petzina/ders. (Hg.): Moderne Unternehmensgeschichte. München 2006, S. 61–94, hier: S. 80.

gründete 1833 eine Anzeigen-Zeitung, das „Zofinger Tageblatt“, und damit das Verlagsunternehmen, das aber nach prekären Anfängen erst am Ende des 19. Jahrhunderts zu florieren begann. Der 1876 geborene August Paul Ringier trat nach dem Tod seines Vaters bereits 1898 in die Leitung des Unternehmens ein, in das zwischenzeitlich zwei Teilhaber aufgenommen worden waren. Beide schieden wenige Jahre später aus dem Unternehmen aus, und dem Engagement von Paul Ringier ist es zu verdanken, dass das Unternehmen konsolidiert werden konnte und schließlich nach der Jahrhundertwende zu expandieren begann.<sup>24</sup> Paul Ringier, Hans Ringiers Vater, führte das Unternehmen wie die Familie autoritär und unerbittlich bis zu seinem Tod 1960. Noch in den 1950er Jahren traf er zentrale Unternehmensentscheidungen und überstimmte regelmäßig seinen Sohn Hans, den er nach dem Tod seiner ersten Frau (Hans Ringiers Mutter) Anfang der 1940er Jahre als Geschäftsführer eingesetzt hatte. Gemäß der Familientradition nahmen Hans Ringiers drei Schwestern nicht aktiv am Geschäftsleben teil und so richtete sich die gesamte Unternehmerautorität seines Vaters ausschließlich gegen Hans Ringier, was dieser noch im hohen Alter beklagte.

Hans Ringiers Weg an die Spitze des Familienunternehmens war von früher Kindheit an vorgezeichnet und wurde vom Vater zielstrebig verfolgt. Er war ein „geborener“ Unternehmer, der weder im Sinne Schumpeters durch das triebhafte rastlose Schaffen noch im Sinne Cassons durch eine Marktallokation zum Unternehmer wurde. Bereits in seiner Kindheit wurde Hans Ringier zu Botengängen im Unternehmen eingesetzt, genauso wie Paul Ringier in seiner eigenen Kindheit. Statt durch eine formale Ausbildung, sei es an einer Universität oder in einem befreundeten Unternehmen (was beides damals durchaus üblich gewesen wäre), wurde Hans Ringier durch die Praxis im familieneigenen Betrieb geprägt. In diesem wanderte er systematisch durch alle Abteilungen: von der Drucktechnik (in der sich Ringier sehr frühzeitig eine besondere Expertise für die Bildreproduktion erworben hatte) bis hin zum kaufmännischen Bereich. Ob diesem Werdegang tatsächlich Paul Ringiers Abneigung gegen jegliche formal-abstrakte Ausbildung zugrunde lag (wie Hans Ringier später behauptet hat<sup>25</sup>) oder ob schlicht die krisenhaften 1920er Jahre die Anwesenheit des Unternehmenserben erforderlich machten, ist kaum mehr aufzuklären. Jedenfalls erreichte Hans Ringier mit dem Einzug in den Verwaltungsrat<sup>26</sup> der Hauptfirma Ringier & Co. 1932 bereits im Alter von

<sup>24</sup> Der frühe Tod der Väter scheint eine interessante, m. E. aber bislang nicht systematisch erforschte historische Begleiterscheinung des Unternehmertums gewesen zu sein.

<sup>25</sup> Interview mit Hans Ringier. In: Pro-Domo-Sonderdruck zum 80. Geburtstag von Hans Ringier, RAr, K1-21.

<sup>26</sup> Das schweizerische Gesellschaftsrecht folgt dem britisch-amerikanischen Vereinigungsmodell der Unternehmensverfassung, wonach der Verwaltungsrat das oberste Aufsichtsgremium der Unternehmen ist (ähnlich dem deutschen Aufsichtsrat), der aus seiner Mitte einen Delegierten mit der operativen Geschäftsführung betraut (ähnlich dem deutschen Vorstandsvorsitzenden). Einen Vorstand gibt es nicht. Knut Bleicher/Diethard Leberl/Herbert Paul: Unternehmensverfassung und Spitzenorganisation. Führung und Überwachung von Aktiengesellschaften im internationalen Vergleich. Wiesbaden 1989.

26 Jahren eine zentrale Führungsposition im Unternehmen. Als Verwaltungsratspräsident blieb freilich sein Vater weiterhin federführend, und es begann eine fast 30 Jahre währende Zusammenarbeit der beiden Unternehmerpersönlichkeiten. Mit dem Tod seiner Mutter nach längerer Krankheit im Jahr 1942 (beides hatte Paul Ringier offenbar sehr belastet) rückte der damals mit 35 Jahren noch immer junge Unternehmenserbe in die Spitze des operativen Geschäfts auf und wurde nun selbst Verwaltungsratspräsident. Weiterhin blieb indes Paul Ringiers Stimme als Gesellschafter bei allen Unternehmensentscheidungen ausschlaggebend, da er bis zu seinem Tod 75 % der gesamten Firmenanteile persönlich besaß. Es sei „in allen wichtigen Fragen durch Herrn Ringier sen. entschieden“ worden, „ohne dass widersprochen werden konnte“, so der wichtigste angestellte Manager unter Paul Ringier später.<sup>27</sup>

Dennoch dürften spätere Beschreibungen der ausschließlich untertänigen Rolle Hans Ringiers einen großen mythologisierenden Anteil enthalten. Die Strategie der vertikalen Integration, die Paul Ringier mit der Übernahme unterschiedlicher papierproduzierender Unternehmen in den 1930er Jahren einleitete, dürfte sich mit Hans Ringiers Interessen durchaus gedeckt haben, der selbst seit 1940 mit der Tochter eines Kartonage-Fabrikanten verheiratet war. Es handelte sich um eine sehr glückliche Ehe, von der nicht bekannt ist, dass sie aus dynastischen Gründen vom Vater eingefädelt worden war. Die – wie sich später herausstellte – wichtigste unternehmerische Entscheidung dieser Jahre war aber zweifellos die Übernahme größerer Aktienpakete von den jüdischen Eigentümern des Züricher Warenhauses Jelmoli, für das Ringier seit 1910 den Versandkatalog druckte. Diese Unternehmensentscheidung war allerdings kaum auf die Weitsicht und Genialität Paul Ringiers zurückzuführen und auch nicht auf Hans Ringiers Unternehmertum, sondern dürfte durch die Vermittlung der Schweizerischen Bankgesellschaft zustande gekommen sein, dessen Vertreter Fritz Richner seit 1937 im Ringier-Verwaltungsrat saß. Im Verlauf der 1950er Jahre, als die Bank über mehrere Kapitalerhöhungen bei Jelmoli versuchte, den Ringier-Konzern zum Verkauf seiner Anteile zu bewegen, war es wohl Hans Ringier, der dafür sorgte, dass das Unternehmen stattdessen die Kapitalerhöhungen mitmachte. Diese Politik, die dafür sorgte, dass Ringier über einen Zeitraum von 20 Jahren wahrhaft riesige Wertsteigerungen seines Jelmoli-Aktienpaketes erfuhr, brachte Hans Ringier in einen ernsthaften Konflikt mit seinem Vater, der, äußerst konservativ, sämtliche Investitionen nur aus eigenen Mitteln bestreiten wollte und einen Anstieg der Fremdkapitalisierung des Unternehmens skeptisch betrachtete. In dem Konflikt verhielt sich Hans Ringier zwar regelrecht devot, setzte sich im Ergebnis aber dennoch durch.<sup>28</sup> Weil dieser Gegensatz nur aus wenigen, mehr zufälligen Briefen und ansonsten nur in den zumeist konsensualen Verwaltungsratsprotokollen überliefert

<sup>27</sup> Protokoll der VR-Sitzung Ringier & Co., 14. 11. 1962, RAr, 107, Protokolle Verwaltungsrat und Generalversammlung 1962-1966.

<sup>28</sup> Vgl. hierzu die ausführliche Schilderung von Häussler/Meier: Masse (wie Anm. 2), Bd. 1, S. 301ff.

ist, fällt ein eindeutiges Urteil schwer, zumal die Motivation Hans Ringiers bei diesen Geschäften unklar bleibt. Es dürfte sich aber durchaus um eine *judgemental decision* im Sinne Mark Cassons gehandelt haben, welche die Eigentumsstruktur von Ringier Risiken aussetzte und sich später als der entscheidende Wettbewerbsvorteil des Unternehmens auszahlte.

Nach dem Tod von Paul Ringier 1960 erbten die vier Kinder das Unternehmen zu ungleichen Teilen; die zweite Frau von Paul Ringier erbt ein kleineres Aktienpaket ohne Stimmrecht. Hans Ringiers drei Schwestern, die älteste war seine Zwillingsschwester, waren nie aktiv im Unternehmen tätig gewesen und strebten eine solche Tätigkeit auch nach dem Tod des Vaters nicht an. Ihre bereits seit 1939 mit kleineren Vorgriffen ererbten Firmenanteile wurden durch ihre Ehemänner vertreten, von denen zwei bereits 1939 in den Verwaltungsrat des Familienunternehmens eingezogen waren, der dritte erst mit der vollständigen Erblassung 1960. Nur Herbert Bertschy, der Mann der zweitältesten Schwester, war darüber hinaus als Abteilungsdirektor auch in der operativen Geschäftsführung bei Ringier & Co. tätig. Hieraus erwuchs nun eine komplizierte Entscheidungssituation im Ringier-Verwaltungsrat, weil die vier Parteien nicht nur sehr verschiedene Interessen verfolgten, sondern zudem unterschiedlich große Firmenanteile besaßen und in unterschiedlicher Weise Einblick in die Geschäftsführung hatten. Hans Ringier hat in dieser – was die familiären Konflikte angeht freilich wiederum vergleichsweise schlecht dokumentierten – Situation nicht etwa zielstrebig versucht, das Unternehmen vollständig unter seine Kontrolle zu bringen.<sup>29</sup> Fehlten ihm hierzu die Charaktermerkmale eines durchsetzungsfähigen und zielstrebigem Unternehmers oder waren es gerade seine unternehmerischen Fähigkeiten, die ihn davon abhielten, weil das Unternehmen den Konflikt unter den Erben nicht überstanden hätte? Oder wurde im Unternehmen Entscheidungssicherheit durch die semantische Konstruktion eines anderen Unternehmers generiert, wie er gleichzeitig in Form des angestellten Managers Heinrich Brunner heranwuchs? Brunner war ein aus der kaufmännischen Abteilung von Ringier aufgestiegener, nicht akademischer Manager, der auf Paul Ringier immerhin so viel Eindruck gemacht hatte, dass er auch ihm ein kleines Aktienpaket vererbt hatte. Während Hans Ringier in den 1960er Jahren (seine eigenen vier Kinder hatten inzwischen das Erwachsenenalter erreicht) größere Reisen unternahm und seinen kulturellen Interessen nachging, konnte sich Brunner als eine Art „Kronprinz“ innerhalb des weiter stark expandierenden Unternehmens etablieren, auch wenn die zahlreichen von ihm angestrebten Projekte sich letztlich als veritable Fehlschläge erwiesen – mit Ausnahme der Lancierung der Boulevard-Zeitung „Blick“ im Jahr 1959, die Hans Ringier indes später als eine seiner größten eigenen unternehmerischen Entscheidungen reklamierte.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> Ebd., S. 525ff.

<sup>30</sup> Pro-Domo-Sonderdruck (wie Anm. 1). Das Erscheinen des „Blick“, den Ringier zusammen mit einem Konkurrenten in Form eines eigenen Unternehmens formal außerhalb des eigenen Geschäfts gründete, produzierte in der Schweiz einen Skandal. Die Ringier-Zeitschriften wurden in der Folge mit Werbeboykott und anderen Maßnahmen durch die schweizerische Wirtschaft ab-

Warum Hans Ringier an dieser Situation Ende der 1960er Jahre etwas änderte, ist bislang nicht umfassend geklärt. Die ökonomische Lage des ansehnliche Gewinne generierenden Unternehmens war es jedenfalls nicht, die ihn dazu bewegte. Eine Rolle dürfte hingegen der Tod des Mannes seiner Zwillingsschwester, Carl Dimmler, im Jahr 1965 und der seiner jüngsten Schwester Ilse Ringier-Lorang vier Jahre später gespielt haben. Die neue Konstellation in der Erbgemeinschaft führte dazu, dass Hans Ringier 1970 seine drei Geschwister (beziehungsweise deren Nachkommen) auszahlte und – wie vorher sein Vater – zum Alleineigentümer von Ringier wurde, was ihm letztlich der Verkauf der zwischenzeitlich mehrfach vergoldeten Jelmoli-Anteile ermöglichte.<sup>31</sup> Eine weitere Rolle hat sicher die Perspektive seiner eigenen Familie gespielt, denn Ende der 1960er Jahre waren drei der vier Kinder von Hans Ringier beruflich im Verlagswesen tätig (wenn auch nicht im eigenen Unternehmen), sodass ein Einstieg im Familienunternehmen nur noch eine Frage der Zeit zu sein schien. Die Möglichkeit, sein Vermögen aus dem Unternehmen abzuziehen und sich vollständig zur Ruhe zu setzen, muss Hans Ringier also am Ende der 1960er Jahre als eine nur hypothetische erschienen sein. Angesichts der Distanz, mit der er das Unternehmen in den 1960er Jahren begleitet hat, ist der tatsächlich gravierende Schritt zurück in eine letztverantwortliche und aktive Rolle des Unternehmers aber kaum mit dem wiedererwachenden, psychologisch verankerten Unternehmertum zu erklären, sondern war vielmehr durch die sozialen und ökonomischen Strukturen evoziert, in denen sich Hans Ringier bewegte. Weil solche Inkonsistenzen innerhalb des Unternehmercharakters aber in der klassischen Unternehmensgeschichte schlicht nicht darstellbar sind, werden sie häufig dadurch plausibilisiert, dass nun plötzlich das Entscheidungskalkül beispielsweise der Ehefrau die Oberhand gewonnen hat: „Dass sich Hans Ringier letztlich zu diesem für ihn schwierigen Entscheid durchringen konnte, dem machtbewussten Generaldirektor die Stirn zu bieten, daran hatte seine Frau Eva, geborene Landolt, massgeblichen Einfluss.“<sup>32</sup>

Ganz gleich aber wie die Entscheidung letztlich zustande gekommen war (und im theoretischen Sinn wird hier die Perspektive vertreten, dass Unternehmerentscheidungen nicht nur hier, sondern überhaupt immer das Ergebnis eines sozialen Interaktionszusammenhangs sind), in Casson'scher Diktion stellte sie eine wahrhaftige *judgemental decision* dar.

Nach der Übernahme des Aktienbesitzes von seinen Geschwistern berief Hans Ringier im Sommer 1971 Personen in den Verwaltungsrat seines Unternehmens, die aufgrund ihrer eigenen unternehmerischen Urteilsfähigkeit das Unternehmen im Verlauf der 1970er Jahre vollständig umgestalteten und damit die Basis für die

gestraft und Hans Ringier versuchte daher in den 1960er Jahren, seine eigene Beteiligung an der „Blick“-Gründung möglichst gering erscheinen zu lassen. Vgl. hierzu: Meier/Häussler: Masse (wie Anm. 2), Bd. 1, S. 431 ff.

<sup>31</sup> Das Aktienpaket mit dem Nennwert von 20 Millionen Franken, das man in mehreren Kapitalerhöhungen in den 1940er und 1950er Jahren erworben hatte, besaß schon 1961 einen Kurswert von 237 Millionen Franken.

<sup>32</sup> Häussler/Meier: Masse (wie Anm. 2), Bd. 1, S. 526 f.

nachhaltige globale Expansion in der folgenden Dekade legten. War die Auszahlung seiner Geschwister noch ein wohl überwiegend durch die Vererbung und etwaige familiäre Zwistigkeiten getriebener Entscheidungsprozess gewesen, so handelte es sich bei den Personalentscheidungen des Sommers 1971 um gezielte unternehmerische Entschlüsse, auch wenn sich Hans Ringier hierbei von seiner Frau und zwei Freunden beraten ließ.<sup>33</sup>

Gustav Grisard war ein international erfahrener Finanzspezialist, der bis 2001 als Verwaltungsratsmitglied bei Ringier tätig war. Außerdem warb Hans Ringier Heinrich Oswald an, der als Manager im Knorr-Konzern viele Erfahrungen gesammelt hatte, in der Öffentlichkeit der Schweiz aber aufgrund seiner Tätigkeit als Leiter einer Reform der schweizerischen Armee bekannt war. Im Verein mit Hans Ringier deckten die beiden neuen Verwaltungsräte nun konsequent die Versäumnisse des Ringier-Geschäftsführers Heinrich Brunner auf, was schließlich 1972 zu dessen Entlassung führte. Heinrich Oswald übernahm daraufhin das operative Geschäft und realisierte drei wichtige Projekte, die das Unternehmen in eine andere Liga des Verlagsgeschäftes katapultierten. Mit den daraus entstehenden Mitteln – aber natürlich auch mit einer nun rasch wachsenden Fremdkapitalisierung – begann das Unternehmen zwei wichtige Investitionsprojekte: Der Konzern baute ein Pressehaus in Zürich, das die verstreuten Redaktionen der verschiedenen Ringier-Zeitungen vereinigen sollte und 1978 fertiggestellt wurde. Außerdem gelang es dem Unternehmen 1973, den angeschlagenen C.J. Bucher-Verlag zu übernehmen, einen Verlag für Fotofachzeitschriften und Bildbände, der außerdem eine wichtige überregionale Tageszeitung besaß („Luzerner Neuste Nachrichten“). Das Unternehmen hatte wenige Jahre zuvor eine hochmoderne Tiefdruck-Anlage in Adligenswil gebaut, welche nun in das Portefeuille von Ringier übergang und es ermöglichte, die unterschiedlichen Druckverfahren an jeweils zwei Standorten zu konzentrieren anstatt in kleiner Stückzahl in mehreren Betrieben zu drucken. Zusammen hatten Bucher und Ringier vor der Übernahme über 25 % der gesamten Tiefdruck-Kapazität in der Schweiz verfügt. Neben der Lancierung des „Blick“ 1959 bezeichnete Hans Ringier diese beiden Schritte später als seine wichtigsten unternehmerischen Erfolge.<sup>34</sup> Als ein weiteres für den Aufstieg des Unternehmens zentrales Projekt der 1970er Jahre muss schließlich die Übernahme des Druckauftrages für den „Blick“ genannt werden, der bis 1978 von einem gemeinsam mit dem Konkurrenten Jean Frey geführten Unternehmen hergestellt worden war und diesem größere Gewinne zufließen ließ. Als Mehrheitsaktionär des „Blick“-Unternehmens kündigte Hans Ringier den Druckvertrag 1973 und plante zur Kompensation den Bau der „modernsten Offset-Druckerei Europas“ auf dem Gelände der ehemaligen Bucher-Druckerei in Adligenswil, die schließlich 1978 den Druck des „Blick“ übernahm. Anfang der 1980er Jahre gingen schließlich sämtliche Anteile an den unterschiedlichen „Blick“-Gesellschaften in das Eigentum von Ringier über.

<sup>33</sup> Vgl. dazu z. B. das Interview mit Gustav Grisard. Zu den Interviews siehe Anm. 37.

<sup>34</sup> Pro-Domo-Sonderdruck (wie Anm. 1).

Auch wenn Ringier durch den Verkauf des Jelmoli-Aktienpakets Anfang der 1970er Jahre sehr liquide war, spannten die Projekte die Finanzen des Unternehmens bis an eine Schmerzgrenze: 30 Millionen Franken waren für den Kauf von Bucher aufzubringen, 57 Millionen Franken kostete der Aufbau der Offset-Druckerei in Adligenswil und weitere 46 Millionen Franken wurden für den Neubau des Redaktionsgebäudes in Zürich veranschlagt – zusammengekommen eine Investitionssumme, die fast der gesamten Bilanzsumme des Unternehmens im Jahr 1974 entsprach. Kein Wunder, dass angesichts der Tragweite dieser Entscheidungen Hans Ringier immer zögerlicher wurde, je mehr die Ausbaupläne konkrete Gestalt annahmen. Im März 1975 berief er den Verwaltungsrat zu einer Sondersitzung über die Ausbauprojekte zusammen. Ebenfalls eingeladen waren hierzu sein ältester Sohn Christoph Ringier, der den Verwaltungsratssitzungen schon seit 1972 als Gast beizuwohnen pflegte, sowie der Finanzvorstand Werner Meier und der Vizedirektionspräsident Balsinger, beide als Auskunftspersonen. „Da die Schaffung eines Pressezentums in Adligenswil (Druck ‚Blick‘, ‚Luzerner Neuste Nachrichten‘ u. a.) sowie des Pressehauses in Zürich (Konzentration der Redaktionen und Aussenposten)“, so beginnt das Protokoll dieser entscheidenden Sitzung, „für die Entwicklung der Ringier-Gruppe und deren Finanzplanung von entscheidender Bedeutung ist, war es der Wunsch von Herrn Hans Ringier, beide Vorhaben, die seinerzeit vom Verwaltungsrat verabschiedet worden sind, noch einmal im Lichte der derzeitigen Marktsituation und Konjunkturaussichten zu prüfen und auf ihre Zweckmässigkeit hin zu diskutieren.“<sup>35</sup> Dies betraf vor allem das Projekt „Pressehaus“, während die Frage der Notwendigkeit eines Neubaus in Adligenswil, die Hans Ringier in den letzten Verwaltungsratssitzungen immer wieder aufgebracht hatte, schon überzeugend beantwortet worden war. Hinsichtlich des Pressehauses brachte Hans Ringier aber nun die Sprache darauf, ob ein derart voluminöser Neubau denn notwendig sei und ob es keine Alternativen gäbe, beispielsweise die Anmietung von Räumlichkeiten oder einen Neubau in einer günstigeren Lage am Stadtrand von Zürich. Letztlich wurde aber auch hier von der Geschäftsführung gezeigt, dass bei allen Alternativen die Nachteile überwiegen würden und dass man von dem großzügig bemessenen Bürohochhaus im Stadtzentrum ein Drittel der Fläche lukrativ vermieten würde. Werner Meier musste freilich zugeben, dass man die von Hans Ringier als „unantastbar“ bezeichnete „Liquiditätsreserve I“ für die Projekte jetzt sukzessive würde einsetzen müssen. Heinrich Oswald beendete die Sondersitzung mit der Bemerkung, dass man alle Aktivitäten nur weiterverfolgen würde, wenn Hans Ringier zu 100 % mit allem einverstanden sei.<sup>36</sup>

Diese Entscheidungssituation im März 1975 scheint mir in zweifacher Hinsicht ganz typisch für das „stille Unternehmertum“ Hans Ringiers zu sein: Zum einen wird es regelrecht mit Händen greifbar, wie eine Serie von operativen unterneh-

<sup>35</sup> Aktennotiz über eine Sitzung zum Thema Pressehaus und Druckzentrum, 12.3.1975, RA, 10023, Verwaltungsrat bis 1976.

<sup>36</sup> Ebd.



merischen Entscheidungen durch die „Struktur des Unternehmens“ im Umfeld von Hans Ringier vorbereitet und exekutiert worden ist, ohne dass Hans Ringier diese im Sinne des Schumpeter'schen Unternehmertums „schöpferisch“ initiierte. Bei diesem Strukturkontext, in den Hans Ringier „eingebettet“ war, vermischten sich dabei ökonomische Strukturen der spezifischen Wettbewerbskonstellation unter den Zeitungsverlegern der Schweiz mit den sozialen Strukturen innerhalb der Unternehmerfamilie, die das „Familienoberhaupt“ angesichts der Karriereoptionen seiner Kinder ebenfalls in eine Zwangslage brachten. Gleichwohl brauchten diese Entscheidungen nicht nur die formal-juristische Bestätigung durch den Eigentümer des Unternehmens, sondern zugleich eine inhaltliche und soziale Aklamation, die ihrerseits die Entscheidungen bestärkte und daher nur als „unternehmerische Entscheidung“ zu interpretieren ist. In dieser Situation, so wird man weiter folgern können, war die Zurückhaltung von Hans Ringier in der Steuerung des Unternehmens gerade die große Stärke für eine zusätzliche Generierung von Entscheidungssicherheit.

Zum anderen verweist diese Situation auf die Bedeutung und auch die Funktionsweise des Strukturkontextes bei der nachträglichen Konstruktion der Unternehmerentscheidungen von Hans Ringier: Hierzu ist zunächst zwischen einer „Oswald-“ und einer „Grisard-Perspektive“ zu unterscheiden, jenen beiden Verwaltungsräten, die Hans Ringier Anfang der 1970er Jahre selbst aussuchte und die seinen Weg eng begleiteten. In ihren Interviews zur Unternehmensgeschichte Ringiers geben die beiden eine äußerst unterschiedliche Beschreibung der Unternehmertätigkeit von Hans Ringier:<sup>37</sup> Die „Oswald-Perspektive“ prägte wohl auch die Darstellung im Sonderdruck der Hauszeitschrift, die eingangs zitiert wurde. Dort werden die Zurückhaltung und die Distanz zur operativen Geschäftsführung betont. Stattdessen wird hervorgehoben, dass Ringier in den 1970er Jahren die Tradition einführte, Mitarbeiter bei ihren Dienstjubiläen zu längeren Kaffee-Gesprächen einzuladen. Oswald selbst beschrieb Hans Ringier in seinem Interview 2004 als Isolationist, der kein „Macher“ gewesen sei und vor allem den Umgang mit den Mitarbeitern an seiner Arbeit liebte, die unternehmenspolitischen Grundsatzentscheidungen aber lieber dem Manager überließ, der ja schließlich dafür angestellt sei.<sup>38</sup> Auch wenn die Bedeutung von Oswald für die Entwicklung des Konzerns in den 1970er Jahren kaum zu überschätzen ist,<sup>39</sup>

<sup>37</sup> Die Interviews führten die beiden Berner Medienwissenschaftler Peter Meier und Tom Häussler im Rahmen des vom Ringier-Verlag finanzierten, aber wissenschaftlich unabhängigen unternehmenshistorischen Forschungsprojektes. Wörtliche Transkripte liegen am Institut für Medienwissenschaften der Universität Bern vor. Ich verwende diese Transkripte auf Grundlage der mir im Rahmen meiner Mitarbeit an diesem Projekt 2002 vertraglich zugesicherten Verwertungsrechte sinngemäß.

<sup>38</sup> Interview mit Heinrich Oswald vom 6. 5. 2004, S. 11; siehe dazu auch Anm. 37.

<sup>39</sup> Neben den geschilderten Investitionsprojekten führte erst Oswald im Unternehmen eine professionelle Leitungsstruktur sowie eine professionelle Personalentwicklung ein, die es überhaupt möglich machten, die zahlreichen Expansionsprojekte geordnet zu betreiben. Vgl. hierzu auch seine Management-Schriften, z. B.: Heinrich Oswald: Wachablösung an der Führungsspitze. Stellvertretung und Nachfolge in Wirtschaft und Verwaltung. Düsseldorf 1970.

schwingt bei dieser Beschreibung des Unternehmenseigentümers eine Selbstinszenierung mit, welche die eigenen unternehmerischen Entscheidungen und Fähigkeiten exponiert.

Gustav Grisard berichtete dagegen von einer wesentlich aktiveren Rolle Hans Ringiers. Auch wenn er kein „Entscheider“ gewesen sei, habe Hans Ringier ganz gezielt und sehr bewusst nach Verwaltungsratsmitgliedern gesucht, mit deren Hilfe er das Management bei Ringier professionalisieren konnte. Er habe nach der Auszahlung seiner Geschwister eine „sehr strikte Corporate Governance“ eingeführt und die Manager damit stärker zu überwachen begonnen.<sup>40</sup> Diese Fähigkeit der Auswahl des geeigneten Spitzenpersonals sah auch Heinrich Oswald als zentrale unternehmerische Leistung Hans Ringiers,<sup>41</sup> die ihn freilich als einen in einer sozio-ökonomischen Struktur „eingebetteten“ Unternehmer identifiziert. Fragen nach seiner „Psychologie“, nach seinem „Charisma“ und dem Menschlichen sind dabei für die Unternehmensgeschichte des Ringier-Verlages nicht relevant, wenn sie auch den Wissenschaftler umso mehr interessieren, je länger er sich mit dem Gegenstand beschäftigt. Auf der Grundlage der vorhandenen Quellenüberlieferungen ließen sie sich aber ohnehin nicht beantworten.

### Abstract

The article aims at applying some theories on the role of the entrepreneur on the case of the Swiss newspaper publisher Hans Ringier. Ringier, who acted in leading positions within the rapidly expanding corporation since the 1930s, being single owner of the whole company between 1972 and 1984, usually is described as reluctant and shy. An internal report on his 80<sup>th</sup> birthday highlights Ringier's "secret" entrepreneurship. Though not exactly described in a way that is usually attributed to entrepreneurs, his corporation became tremendously successful under his chairmanship. The article suggests that such historical development must only remain enigmatic from the point of view of a "psychological theory of the entrepreneur". As propelled by theorists like Joseph A. Schumpeter and Israel Kirzner entrepreneurial behaviour would result from the peculiarities of personality, which Hans Ringier did not possess due to our knowledge. In contrast, when explained by a "structural theory of the entrepreneur" that localises entrepreneurial behaviour in general within a social structure consisting of top management, family and microcosm of the firm, the "secret entrepreneurship" of Hans Ringier can be considered his particular strength. Besides an overview of the relevant theories of the entrepreneur in its first part, the second part of the article provides a concise history of the Ringier-corporation and its main strategic decisions to be found mainly in the 1970s.

<sup>40</sup> Interview mit Gustav E. Grisard vom 24. 10. 2003, S. 3, S. 7f.; siehe dazu auch Anm. 37.

<sup>41</sup> Interview mit Heinrich Oswald vom 6. 5. 2004, S. 11; siehe dazu auch Anm. 37.

*Friederike Sattler*

## Ernst Matthiensen und Alfred Herrhausen

Zwei Wege an die Spitze bundesdeutscher Großbanken

### Zur Fragestellung

Ernst Matthiensen (1900–1980) und Alfred Herrhausen (1930–1989), der eine heute kaum noch bekannt, der andere in den Medien sehr präsent geblieben, gehörten beide zwischen dem Ende des Zweiten Weltkriegs und der deutschen Wiedervereinigung 1989/90 für mehrere Jahrzehnte zu den führenden Repräsentanten bundesdeutscher Großbanken. Schaut man auf ihre formalen Positionen, so waren sie, Matthiensen genau wie Herrhausen, angestellte leitende Manager ihrer Unternehmen. Die individuellen Karrierewege, die sie bis in höchste Spitzenpositionen der Dresdner Bank beziehungsweise der Deutschen Bank hineinführten, begannen in beiden Fällen zwar nicht mit einer dafür gemeinhin als typisch geltenden Hauskarriere – verliefen aber sonst recht unterschiedlich. Gerade deshalb ist es womöglich besonders aufschlussreich, durch einen systematisch angelegten Vergleich die potenziellen Gemeinsamkeiten ihrer persönlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Karriere als Spitzenmanager in der Bonner Republik zu ergründen – ganz im Sinne einer Suche nach den individuellen Bedingungen der Möglichkeit von unternehmerischem Erfolg.

Ernst Matthiensen, der Ältere von beiden, geboren im Jahr 1900 in Oldenburg (Holstein) als Sohn eines Malermeisters, trat nach einer Banklehre und ersten, mehrfach wechselnden Berufsstationen bei einem Elektrizitätswerk, der Süddeutschen Disconto-Gesellschaft beziehungsweise der Deutschen Bank und Disconto-Gesellschaft und einem Privatbankier in Mannheim im Herbst 1937 in das Börsenbüro der Dresdner Bank in Berlin ein. Seine eigentliche Karriere begann jedoch erst nach Kriegsende: Seit 1948 formelles Mitglied der Geschäftsleitung der Rhein-Main Bank in Frankfurt am Main, einem der Nachfolgeinstitute der Dresdner Bank, erwarb Matthiensen sich Verdienste um die rasche Wiederbelebung der Frankfurter Börse und des Kapitalverkehrs mit dem In- und Ausland. Von 1952 bis 1957 gehörte er dem Vorstand der Rhein-Main Bank AG, von 1957 bis 1965 dem Vorstand der wiederbegründeten Dresdner Bank AG an. Dabei trug er durchgehend die Verantwortung für das Wertpapiergeschäft der zweitgrößten deutschen Geschäftsbank und engagierte sich besonders für die Gründung einer modernen Kapitalanlagegesellschaft, die mit der Auflage immer neuer Investment-

fonds half, der Dresdner Bank breitere Kundenkreise zu erschließen. 1965 wurde Matthiensen zum Vorsitzenden des Aufsichtsrats der Dresdner Bank AG berufen und übte dieses Amt weitere elf Jahre lang aus, von 1972 bis 1976 als stellvertretender Vorsitzender.

Alfred Herrhausen, geboren im Jahr 1930 in Essen, also eine ganze Generation später als Matthiensen, wuchs ebenfalls im Milieu des handwerklich geprägten Mittelstands auf, besuchte eine NSDAP-Eliteschule, absolvierte nach Kriegsende sein Abitur und studierte anschließend Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln. 1952, nach einem zügig abgeschlossenen Studium, begann er seine Berufslaufbahn als Direktionsassistent bei der Ruhrgas AG in Essen. 1955, sobald er promoviert war, wechselte er zu einem deutlich größeren Unternehmen, der Vereinigten Elektrizitätswerke Westfalen AG (VEW) in Dortmund. 1959 übernahm er die kaufmännische Leitung dieses damals zweitgrößten bundesdeutschen Energieversorgers, machte sich rasch einen Namen als versierter Finanzstratege und stieg 1967 in den Vorstand auf. Nur zwei Jahre später erhielt er das Angebot, als „Quereinsteiger“ in den Vorstand der Deutschen Bank zu wechseln. Bei der Deutschen Bank zählten volkswirtschaftliche Grundsatzfragen, die Kontaktpflege zur Industrie und der Aufbau einer strategischen Planungsabteilung zu seinen wichtigsten Aufgaben; hinzu kamen die Betreuung von mehreren Filialbezirken und wachsende Verantwortung im internationalen Bankgeschäft. In der zweiten Hälfte der 1980er Jahre versuchte Herrhausen, der im Frühjahr 1985 zu einem von zwei Sprechern, im Frühjahr 1988 dann zum alleinigen Sprecher des Vorstands berufen wurde, eine grundlegende Neuausrichtung der Deutschen Bank durchzusetzen, um sie auf den europäischen Binnenmarkt und die sich immer deutlicher abzeichnende wirtschaftliche Globalisierung einzustellen. Aus diesen weitreichenden Plänen wurde er im November 1989 durch ein tödliches Bombenattentat herausgerissen.

Ernst Matthiensen und Alfred Herrhausen haben, jeder auf seine Weise, zweifellos bemerkenswerte berufliche Karrieren in der bundesdeutschen Bankenwelt absolviert. Um die individuellen Bedingungen der Möglichkeit ihres Erfolges genauer zu ergründen, sollen hier zunächst ihre Lebens- und Berufswege detaillierter nachgezeichnet und systematisch miteinander verglichen werden. Auf dieser Grundlage können dann Schlussfolgerungen für die Beantwortung weiterer, besonders interessierender Fragen der biografischen Untersuchung gezogen werden: Inwiefern lassen sich Matthiensen und Herrhausen, die beide über Jahrzehnte den obersten Leitungs- beziehungsweise Aufsichtsgremien großer privater Geschäftsbanken angehörten, hier entsprechende Verantwortung trugen und von ihren Zeitgenossen weniger als angestellte Bankmanager, denn als eigenständig handelnde „Bankiers“ wahrgenommen wurden, als Unternehmer im Sinne Joseph A. Schumpeters interpretieren, also als „kreative Zerstörer“, die mit ihren innovativen Impulsen die wirtschaftliche Entwicklung vorantrieben?<sup>1</sup> Oder sind sie bes-

<sup>1</sup> Vgl. Joseph A. Schumpeter: *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Nachdruck der 1. Auflage von 1912. Hg. und ergänzt um eine Einführung von Jochen Röpke und Olaf Stiller. Berlin

ser als Spitzenmanager zu würdigen, die in erster Linie zur dauerhaften Gewährleistung rechenhaft-rationaler, bürokratischer, ihrem Wesen nach auf Redundanz beruhender Organisationsprozesse in modernen Großunternehmen beitragen? Worin bestanden jeweils die individuellen Voraussetzungen Matthiensen und Herrhausens für die Ausübung der einen oder der anderen Funktion? Wirft der Vergleich dieser beiden Persönlichkeiten und ihrer Wege an die Spitze deutscher Großbanken möglicherweise auch Licht auf die Karrieren bundesdeutscher Bankmanager im Allgemeinen?

## Die Lebens- und Berufswege von Ernst Matthiensen und Alfred Herrhausen im Vergleich

### *Herkunft*

*Ernst Matthiensen* kam am 17. Mai 1900 als dritter von fünf Söhnen des Malermeisters Carl Matthiensen und seiner Ehefrau Cäcilie in Oldenburg (Holstein) zur Welt.<sup>2</sup> Er wurde evangelisch-lutherisch getauft, aber nicht betont religiös oder konfessionell erzogen. Sein Vater Carl Matthiensen (geb. 1863) stammte aus einer Handwerkerfamilie, in der vor allem Maurer, Zimmerer und Maler vertreten waren. Der Vater war nach einer Malerlehre zunächst zehn Jahre auf Wanderschaft gewesen, unter anderem in der Schweiz, in Italien und Österreich-Ungarn. Anschließend hatte er die Meisterprüfung abgelegt, geheiratet und das elterliche Malergeschäft übernommen. Carl Matthiensen wurde zum Kreishandwerksmeister gewählt, er stellte sich als Vorstand für die Kreissparkasse zur Verfügung und übernahm sowohl im Stadt- als auch im Kreistag kommunalpolitische Verantwortung. Seinen fünf Söhnen war Carl Matthiensen ein strenger, aber doch als „gerecht“ empfandener Vater. Die Mutter Cäcilie Matthiensen (geb. 1872), geborene Massmann, stammte väterlicherseits aus einer gut situierten Familie Oldenburger Maurermeister, mütterlicherseits aus dem Geschlecht der Mackeprangen & Witten, einer im 16. Jahrhundert gegründeten Gemeinschaft freier Bauern auf der Insel Fehmarn. Cäcilie Matthiensen führte einen großen, geschäftigen Haushalt,

2006, insbesondere: S. 103–198; ders.: Unternehmer. In: Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Bd. 8 (1928), S. 476–487. Demnach ist der Unternehmer ein „kreativer Zerstörer“, der neue Möglichkeiten zur Kombination der Produktionsfaktoren „Arbeit“, „Boden“ und „Kapital“ (neue Produkte, neue Produktionsmethoden oder neue Organisationsstrukturen) sowie zur Vermittlung zwischen Produktion und Konsumption (neue Bezugs- und Absatzwege) erkennt und am Markt durchsetzt. Genau genommen beschreibt diese Definition allerdings nicht das Tätigkeitsprofil eines unternehmerischen Individuums, sondern die Unternehmerfunktion als solche. Ihre Ausübung ist, empirisch betrachtet, auch nach Schumpeter eingebettet in zahlreiche andere, mehr oder weniger routineförmige Tätigkeiten, wie sie mit der Planung, Koordination und Organisation der alltäglichen Produktionsabläufe verbunden sind. Gerade in Erfüllung dieser Routine gelange ein Individuum, so Schumpeter, mitunter aber eben auch zur Wahrnehmung der eigentlichen Unternehmerfunktion; so gesehen könne diese also gar kein „Lebensberuf“ sein.

<sup>2</sup> Zum Folgenden: Friederike Sattler: Ernst Matthiensen (1900–1980). Ein deutscher Bankier im 20. Jahrhundert. Dresden 2009, S. 18–23.

zu dem neben Ehemann und fünf Söhnen auch die Gesellen und Lehrlinge des bis zum Ersten Weltkrieg gut florierenden Handwerksbetriebs gehörten. Sie war eine lebensfrohe und warmherzige Frau, die versuchte, trotz des großen Haushalts immer etwas Zeit für die Kinder zu erübrigen. Der Sohn Ernst Matthiensen, der eine respekt- und liebevolle Beziehung zu beiden Eltern unterhielt, die ihn für den begabtesten und fantasievollsten ihrer Söhne hielten, erlebte das, was man eine unbeschwerter Kindheit nennt. Er wuchs in einem kleinbürgerlich-handwerklichen Milieu auf, das bodenständig und traditionsbewusst, zugleich aber auch sehr bildungsbeflissen und durchaus weltoffen war. Er selbst las viel und streifte gern durch die heimische Natur. Die Eltern vermittelten ihm eine optimistische Weltansicht und den Impuls, dass man mit der Bereitschaft, etwas zu lernen und rechtsschaffene Arbeit zu leisten, auch aus eigener Kraft etwas erreichen kann. Das elterliche Geschäft würde einmal der älteste Bruder übernehmen – daran gab es nie Zweifel.

*Alfred Herrhausen* kam am 30. Januar 1930 wenige Minuten vor seiner Zwillingsschwester Anne in der Großstadt Essen zur Welt.<sup>3</sup> Alfred und Anne blieben die einzigen Kinder des Vermessungsingenieurs Karl Herrhausen und seiner Ehefrau Wilhelmine; sie wurden katholisch getauft, aber – ganz ähnlich wie Ernst Matthiensen – nicht betont religiös oder konfessionell erzogen. Der Vater Karl Herrhausen (geb. 1902) stammte aus einer Essener Handwerkerfamilie; seine Eltern besaßen eine Metzgerei. Dass sein älterer Bruder diese Metzgerei übernahm, sah Karl nicht ungern, denn er selbst wollte ohnehin lieber studieren. Nach dem Besuch einer höheren Berufsfachschule, an der er sich zum Vermessungsingenieur ausbilden ließ, begann er seine Berufslaufbahn bei der Ruhrgas AG in Essen, einem gerade gegründeten, in den folgenden Jahren kräftig expandierenden Gemeinschaftsunternehmen der Ruhrzechen zum Vertrieb von Kokereigas. Karl Herrhausen, der 1929 heiratete, wurde auch während der Weltwirtschaftskrise nicht arbeitslos und konnte seiner jungen Familie ein recht gutes Auskommen sichern. Nach den Worten seines Sohnes war er ein einfacher, lebensfroher und zugleich sehr ehrgeiziger Mensch; er sei überzeugt davon gewesen, dass man mit etwas Talent und viel Fleiß im Leben so einiges erreichen könne und habe dies auch seinen Kindern vermittelt.<sup>4</sup> Die Mutter, Wilhelmine Herrhausen (geb. 1907), geborene Funke, stammte aus einer Essener Offiziersfamilie. Doch ihr Vater verstarb bereits im Jahr nach ihrer Geburt. Ihre Mutter betrieb zum Lebensunterhalt eine Gastwirtschaft und verheiratete sich später erneut. Wilhelmine Herrhausen, genannt Hella, die den aufstiegsorientierten Ehrgeiz ihres Mannes voll unterstützte, kümmerte sich als Hausfrau um ihre Kleinfamilie und um die Kindererzie-

<sup>3</sup> Zum Folgenden, sofern nicht anders angegeben: Andres Veiel: *Black Box BRD*. Alfred Herrhausen, die Deutsche Bank, die RAF und Wolfgang Grams. Stuttgart/München 2002, S. 42–44; Andreas Plathaus: *Alfred Herrhausen. Eine deutsche Karriere*. Reinbek bei Hamburg 2007, S. 18–21.

<sup>4</sup> Alfred Herrhausen im Gespräch mit Sybille Krause-Burger, 30. 3. 1987 (Tonbandaufzeichnung), PA Herrhausen.

hung. Da sie musisch begabt und auch sehr sportlich war, hielt sie ihre Kinder nicht nur zum schulischen Lernen, sondern auch zum Klavierspiel und zum Sport an. Alfred Herrhausen, der viele Aktivitäten mit seiner Zwillingsschwester teilte, aber auch gern allein war, um zu lesen oder einfach seinen Gedanken nachzuhängen, ließ früh erkennen, dass er eine außerordentlich schnelle Auffassungsgabe besaß, über rhetorische und strategische Fähigkeiten verfügte und sehr energisch sein konnte.<sup>5</sup> Er bekam von seinen Eltern viel Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, eine optimistische Weltsicht und eine ausgeprägte Leistungsorientierung vermittelt, sowohl in mental-geistiger als auch in sportlich-körperlicher Hinsicht. Er selbst betonte später, eigentlich schon immer „Spaß an der Leistung“ gehabt zu haben, dazu habe ihn niemand erst motivieren müssen, das sei wohl Teil seines Charakters.<sup>6</sup>

### *Ausbildung*

*Ernst Matthiensen* besuchte nach der Grundschule die „Höhere Privatschule“ seiner Heimatstadt, eine allgemeinbildende Realschule, die als erste weiterführende Schule des Kreises Oldenburg in Holstein überhaupt von seinem Vater mitbegründet worden war.<sup>7</sup> Der Sohn zeigte hier besondere Begeisterung für Naturkunde und Geografie und träumte nach eigenem Bekunden oft von Expeditionen in unerforschte Erdteile. Auch in anderen Fächern war er ein guter Schüler, der viel Aufmerksamkeit, Neugierde und Fleiß an den Tag legte. Seine Eltern entschlossen sich, ihm den Weg zum Abitur zu ebnen. Den im Frühjahr 1914 vollzogenen Wechsel an die Oberrealschule zum Dom in Lübeck zu bewältigen, fiel Ernst Matthiensen allerdings nicht leicht; er musste wegen der großen Entfernung zwischen Heimatort und Schule dort zur Pension wohnen, litt unter Heimweh und hatte mit dem höheren Unterrichtsniveau der städtischen Schule zu kämpfen. Dennoch verbesserten sich seine Leistungen bald wieder. Umso enttäuschter war er, als ihm die Eltern zwei Jahre später mitteilten, dass er die Domschule noch vor dem Abitur wieder verlassen müsse, weil sie das Schul- und Wohngeld nicht länger aufbringen konnten.

Matthiensen musste sich nach einer Lehrstelle umsehen. Noch im Frühjahr 1916 begann er eine Banklehre bei der Holsten-Bank auf der Insel Fehmarn. Anfangs war er sich keineswegs sicher, ob diese ad hoc getroffene Berufswahl wirklich die richtige für ihn war. Die Lehre bot ihm nach eigenem Bekunden keinerlei Herausforderung, doch hielt er sie mit Blick auf den angestrebten Abschluss durch, der sich durch die Einberufung zum Wehrdienst in der zweiten Jahreshälfte 1918 hinauszögerte. Das Urteil des Bankvorstehers Rudolf Werner über die beruflichen

<sup>5</sup> Gespräch der Verfasserin mit Anne Koch, 22. 11. 2010.

<sup>6</sup> „Wortwechsel: Macht – Worte“. Gero von Boehm interviewt Alfred Herrhausen. Manuskript der Sendung des Südwestfunks vom 20. 10. 1989, Historisches Archiv der Deutschen Bank (HADB), SG 1/38/2.

<sup>7</sup> Zum Folgenden: Sattler: Ernst Matthiensen (wie Anm. 2), S. 24–29.

Perspektiven Matthiensen fiel am Ende der Lehre im März 1919 skeptisch aus: „Er hätte mich nun zwei ganze Jahre beobachtet“, so Matthiensen über dieses Gespräch mit Werner, das ihm stets unvergessen geblieben sei, „und festgestellt, dass ich meine Arbeit zwar korrekt, aber doch mit einer Gleichgültigkeit verrichtete, die zu nichts Gutem führen könne. Ein gewisses Phlegma sei vielleicht einer ständigen Nervosität durchaus vorzuziehen, aber das Ausmaß sei bei mir derart, dass er für mein späteres Fortkommen Bedenken hätte.“<sup>8</sup> Dass Matthiensen durchaus in der Lage war, die Initiative zu ergreifen und Veränderungen herbeizuführen, stellte er nach Abschluss seiner Ausbildung allerdings rasch unter Beweis: Zum 1. Januar 1920 wechselte er von der einsamen Insel auf das Festland, um beim Kreis-Elektrizitätsamt Mölln als Buchhalter tätig zu werden. Doch die Bürokratie dort sagte ihm noch viel weniger zu als seine vorherige Tätigkeit. Und so entschloss er sich nur ein halbes Jahr später, auf Empfehlung eines Freundes in die Industrie- und Bankenstadt Mannheim zur Süddeutschen Disconto-Gesellschaft zu wechseln; denn was ihn wirklich reizte, war das „Effektengeschäft!“<sup>9</sup>

*Alfred Herrhausen* besuchte seit dem Frühjahr 1940 die Humboldt-Oberrealschule in Essen.<sup>10</sup> Schon im zweiten Halbjahr 1941 nahm er dann an einer „Kinderlandverschickung“ nach Schlüsselburg im nunmehrigen „Protektorat Böhmen und Mähren“ teil, wo er aber nicht etwa an Heimweh litt, sondern viel Spaß am Internats- und Lagerleben hatte.<sup>11</sup> Kaum zurück in Essen, schlugen ihn seine Lehrer im Frühjahr 1942 bei der NSDAP-Kreisleitung für die „Reichsschule der NSDAP“ in Feldafing vor, eine der nationalsozialistischen Eliteschulen, die zur Übernahme von Führungspositionen im NS-Staat befähigen sollte.<sup>12</sup> Karl und Hella Herrhausen standen dem Nationalsozialismus als Katholiken reserviert, aber nicht oppositionell gegenüber; vor allem aber wollten sie ihrem Sohn, der in fast allen Fächern überdurchschnittliche Leistungen zeigte, keine Steine in den Weg legen. Karl Herrhausen trat der NSDAP bei, weil das Voraussetzung für die Aufnahme des Sohnes an der Reichsschule war. Im September 1942 begann für Alfred Herrhausen das neue Schuljahr in Feldafing. Seine Briefe an die Familie belegen, dass er dort zwar einer ideologischen Indoktrinierung unterlag, diese aber nicht mit kruden Methoden, sondern subtil – über ein insgesamt ansprechen-

<sup>8</sup> „Einige Wochen vor dem Abgang ...“, handschriftliche Notizen Ernst Matthiensen, o. D., PA Matthiensen. In den Quellenzitaten wurde die Schreibweise ggfs. stillschweigend der neuen deutschen Rechtschreibung angepasst.

<sup>9</sup> Das war Matthiensen dezidierte Antwort auf die Frage seiner neuen Arbeitgeberin, für welche Art der Tätigkeit als Bankbeamter er eine besondere Neigung habe. Vgl. den Bewerbungsbogen Ernst Matthiensen für die Süddeutsche Disconto-Gesellschaft, 26. 5. 1920, HADB, P 33/M 10/ II.

<sup>10</sup> Zum Folgenden, sofern nicht anders angegeben: Veiel: Black Box BRD (wie Anm. 3), S. 44–69; Platthaus: Alfred Herrhausen (wie Anm. 3), S. 26–50.

<sup>11</sup> Das belegt das handschriftlich geführte und vielfach illustrierte „Tagebuch für Alfred Herrhausen, K.L.V. Lager Schlüsselburg bei Blatna, Böhmen-Mähren“, PA Herrhausen.

<sup>12</sup> Vgl. Harald Scholtz: Nationalsozialistische Ausleseschulen. Internatsschulen als Herrschaftsmittel des Führerstaats. Göttingen <sup>2</sup>1987, insbesondere: S. 299–324; Johannes Leeb: Wir waren Hitlers Eliteschüler. Ehemalige Zöglinge der NS-Ausleseschule. München 1999.



des, abwechslungsreiches Lehr- und Freizeitangebot – vermittelt wurde.<sup>13</sup> In den zweieinhalb Jahren, die Herrhausen auf der Reichsschule verbrachte, wurden seine auch zuvor schon ausgeprägte intellektuelle und sportliche Leistungsorientierung, sein Ehrgeiz, seine Disziplin und Ausdauer sowie nicht zuletzt seine Willensstärke weiter gefördert; neu hinzu kam nun ein starkes Elitebewusstsein, gepaart mit Kameradschaftsgeist und Verantwortungsgefühl für die eigene Gemeinschaft. Von militärischem oder rassistischem Fanatismus ist in den Briefen allerdings nur wenig zu spüren.

Im Juli 1945, nachdem er sich in den letzten Kriegs- und Nachkriegswirren mehrere Wochen bei den Eltern eines Mitschülers in Tirol versteckt gehalten hatte, gelang es Herrhausen, sich heil nach Essen durchzuschlagen, wo er seine Familie vollzählig antraf. Ab November 1945 besuchte er das Carl-Humann-Gymnasium in Essen-Steele und absolvierte dort im März 1949 das Abitur. Weniger aus Neigung, die zu dieser Zeit auf dem Gebiet der Philologie, der Geschichte und der Philosophie lag, als aus pragmatischen Erwägungen nahm er anschließend sofort ein Studium der Betriebswirtschaft an der Universität zu Köln auf. Zugleich trat er der schlagenden Verbindung Corps Hansea bei.<sup>14</sup> Dass er trotz des Besuchs einer NSDAP-Eliteschule keinerlei Nachteile hinnehmen musste, etwa eine Relegation vom Gymnasium oder von der Universität, war für Alfred Herrhausen eine prägende Erfahrung. Seine anfänglichen Vorbehalte gegenüber den Besatzungsmächten und seine tiefe Skepsis gegenüber der Demokratie als Staatsform schlugen in wenigen Jahren ins Gegenteil um; er wandelte sich zu einem glühenden Verfechter von parlamentarischer Demokratie und „sozialer Marktwirtschaft“. Nach nur sechs Semestern, in denen er Vorlesungen unter anderem von Erich Gutenberg, Günter Schmolders und Theodor Wessels hörte, legte er im Juni 1952 die Prüfung zum Diplom-Kaufmann ab.<sup>15</sup> Seine Diplomarbeit zu „Grenzkostenprobleme[n] in der Energiewirtschaft“ passte nicht nur bestens zu seiner Ende 1951 aufgenommenen Tätigkeit als wissenschaftliche Hilfskraft am Energiewirtschaftlichen Institut der Universität zu Köln, sondern diente zugleich der gezielten Vorbereitung auf den Berufseinstieg: Im Oktober 1952 konnte Herrhausen eine Stelle als Direktionsassistent bei der Ruhrgas AG in Essen antreten.

### *Berufseinstieg und Anpassung*

Für *Ernst Matthiensen*, der unter anderen Rahmenbedingungen eigentlich nicht weniger Zielstrebigkeit an den Tag gelegt hatte als Alfred Herrhausen, aber generations- und familienbedingt weniger Bildungschancen wahrnehmen konnte, ver-

<sup>13</sup> Erhalten geblieben sind etwa 70 handschriftliche Briefe Alfred Herrhausens an die Eltern und die Schwester aus dem Zeitraum von März 1943 bis Mai 1944, PA Herrhausen.

<sup>14</sup> Gespräch der Verfasserin mit Klaus Liesen, 14. 8. 2012; vgl. auch Sebastian Sigler: Alfred Herrhausen (1930–1989). Corpsstudent (Hansea-Köln) und Vorbild. In: *Einst und Jetzt. Zeitschrift des Vereins für corpsstudentische Geschichtsforschung* 54 (2009), S. 483–504.

<sup>15</sup> Prüfungsakten der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät betr. Alfred Herrhausen aus dem Sommersemester 1952, UA Köln, Zug. 249, Nr. 45.

lief der Berufseinstieg in den wirtschaftlich schwierigen 1920er Jahren nicht gerade reibungslos. Im Sommer 1920 wagte er den Sprung ins Ungewisse und wechselte vom Elektrizitätswerk in Mölln zur Süddeutschen Disconto-Gesellschaft nach Mannheim, der damals aktivsten Wertpapierbank in Süddeutschland, bei der er sich freilich zunächst einmal in der Buchhaltung bewähren musste.<sup>16</sup> Nachdem ihm im Sommer 1922 die Position des verantwortlichen Händlers für festverzinsliche Wertpapiere übertragen worden war, stellte er in den folgenden Monaten der schlimmsten Hyperinflation sein außerordentliches Talent im Wertpapiergeschäft unter Beweis; sehr gute Marktkenntnisse halfen ihm, seine Dispositionen mit Umsicht und klarer Entschlusskraft zu treffen. Nach dem Übergang zur Rentenmark Ende 1923 führte Matthiensen das Effektingeschäft seiner Bank zu neuen Umsatz- und Ertragsfolgen. Im Mai 1928 erteilte ihm die Süddeutsche Disconto-Gesellschaft Handlungsvollmacht, allerdings nicht, wie er schon lange hoffte, zugleich auch formelle Prokura. Das Angebot, ersatzweise einen Dienstvertrag als „Oberbeamter“ abzuschließen, lehnte Matthiensen, den sein wachsendes fachliches Ansehen in der Banken- und Börsenwelt inzwischen deutlich selbstbewusster gemacht hatte, rundheraus ab: Er „lege auf eine längere Unkündbarkeit keinen Wert“, ließ er wissen.<sup>17</sup> Als er dann im Zuge der Fusion von Deutscher Bank und Disconto-Gesellschaft, in welche auch die Süddeutsche Disconto-Gesellschaft einbezogen wurde, sogar seine Handlungsvollmacht wieder abgeben musste und die Aufstiegskanäle für ihn damit so gut wie blockiert waren, begann er ernsthaft über Veränderungsmöglichkeiten nachzudenken. Doch die Bankenkrise von 1931 und die auf Deutschland übergreifende Weltwirtschaftskrise hielten ihn, der inzwischen geheiratet und eine eigene Familie gegründet hatte, von einer schnellen Entscheidung ab.

Erst im Januar 1933, nach monatelangen Verhandlungen, wechselte er schließlich zu dem jüdischen Privatbankier Gustav Würzweiler.<sup>18</sup> Dieser ungewöhnliche Wechsel, befördert durch eine großzügige Gehaltsregelung und Gewinnbeteiligung seines neuen Arbeitgebers, verdeutlicht, wie sehr Matthiensen nach beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten strebte. Der Rassenideologie des Nationalsozialismus stand er von seiner ganzen Persönlichkeit her völlig distanziert gegenüber, auch politisches Opportunitätsdenken lag ihm fern: Er sah in Gustav Würzweiler vor allem den erfolgreichen Bankier, der ihm eine Chance bot. Und er bereute den Wechsel nicht, denn Würzweiler erteilte ihm alsbald Prokura und ließ ihm jede Freiheit, das Geschäftsfeld spezieller außenwirtschaftlicher Finanzdienstleistungen weiter auszubauen. Matthiensen setzte viele seiner geschäftlichen Ideen gemeinsam mit seinem Kollegen Otto Oswald um, den Würzweiler auf Matthiensen's ausdrücklichen Wunsch hin ebenfalls von der Deutschen Bank und Disconto-Gesellschaft abgeworben hatte. Wie sich zeigte, waren Matthiensen und Oswald gute

<sup>16</sup> Zum Folgenden: Sattler: Ernst Matthiensen (wie Anm. 2), S. 31–45.

<sup>17</sup> Schreiben Ernst Matthiensen's an die Süddeutsche Disconto-Gesellschaft, Personalabteilung, o. D. [Oktober/November 1928], HADB, P 33/M 10/II.

<sup>18</sup> Zum Folgenden: Sattler: Ernst Matthiensen (wie Anm. 2), S. 45–56.

„Teamspieler“, die sich bestens ergänzten. Bei Würzweiler bekam Matthiensen allerdings auch aus nächster Nähe mit, mit welchen perfiden Mitteln des Devisen- und Steuerrechts die Existenz seines jüdischen Arbeitgebers systematisch zerstört wurde. Als Würzweiler sein Geschäft im Juni 1937 aufgeben musste, stellte sich für Ernst Matthiensen erneut – nun bereits zum dritten Mal – die Frage nach der eigenen beruflichen Zukunft.<sup>19</sup>

Da er sich inzwischen auch überregional einen guten Namen gemacht hatte, musste er nun allerdings nicht lange auf ein Angebot warten: Es kam von der Zentrale der Dresdner Bank in Berlin. Im Oktober 1937 konnte er als Abteilungsdirektor und Leiter der Abteilung für festverzinsliche Wertpapiere in das dortige Börsenbüro eintreten.<sup>20</sup> Die Dresdner Bank hatte sich nach der Bankenkrise nur langsam wieder konsolidieren können und war erst kurz zuvor reprivatisiert worden. Für Matthiensen war es anfangs nicht leicht, Vertrauen zu gewinnen und sich in dieser im organisatorischen und personellen Umbruch befindlichen Bank zurechtzufinden; auch war die Stellung des Börsenbüros wegen der nationalsozialistischen Vorbehalte gegenüber der „Spekulationsbörse“ keineswegs gesichert. Er selbst setzte alles daran, durch fachlich-kompetente Arbeit zu zeigen, dass das Wertpapiergeschäft für die Bank und die Volkswirtschaft von hohem Nutzen war. In enger Zusammenarbeit mit seinem Vorgesetzten Hans Rinn war er dabei auch recht erfolgreich, zunächst im – nur vorübergehend – wiederbelebten Aktiengeschäft, dann vor allem im Handel mit Staatsanleihen, die nicht zuletzt der Rüstungsfinanzierung dienten. Im November 1941 stieg Matthiensen zum stellvertretenden Direktor des inzwischen zur Börsenabteilung aufgewerteten Börsenbüros auf, hielt sich mit weiteren Karriereambitionen aber erkennbar zurück. Den Rassen- und Kriegswahn des Nationalsozialismus lehnte er ab. Gleichwohl trug er mit seiner hochgradig professionellen Tätigkeit dazu bei, dass die Dresdner Bank ihre geschäftlich dominierende Position auf dem Markt für festverzinsliche Werte festigen und zugleich – wie alle anderen Kreditinstitute auch – nahezu reibungslos für die Ziele des NS-Regimes in Dienst genommen werden konnte; sie alle halfen, die quasi unbeschränkte Staatsverschuldung zur Finanzierung von Aufrüstung und Krieg zu organisieren. Matthiensen zeigte gegenüber seiner neuen Arbeitgeberin eine sehr hohe Loyalität. Ob er selbst an den moralisch verwerflichen Geschäften der Bank, insbesondere dem Handel mit geraubten jüdischen Wertpapieren, beteiligt war, ist auf Basis der vorhandenen Dokumente nicht zu beantworten. Wegen der engen Zusammenarbeit mit dem hierfür verantwortlichen Hans Rinn muss aber angenommen werden, dass er über die fraglichen Geschäfte zumindest informiert war. Angesichts des wachsenden Drucks während der

<sup>19</sup> Würzweiler bestätigte ihm zum Abschied, dass er es, gestützt auf sein „sicheres Marktgefühl“ und seine „souveräne Kenntnis des Anleihemarktes“, verstanden habe, „die Geschäftsumsätze in ungewöhnlichem Maße zu heben“. Vgl. Zeugnis des Bankhauses Gustav Würzweiler, Mannheim, für Ernst Matthiensen, 1. 9. 1937 (Abschrift), Historisches Archiv der Dresdner Bank (HADrB), E.10454.

<sup>20</sup> Zum Folgenden: Sattler: Ernst Matthiensen (wie Anm. 2), S. 71–92.

Kriegsjahre – so drohte nicht zuletzt die eigene Einberufung zur Wehrmacht – nahm Matthiensen Bereitschaft zum politischen Opportunitätsdenken erkennbar zu; er verzichtete zwar auf weitere Karrierefortschritte, wollte aber ohne Zweifel seine Stellung behalten, auch um seine Familie ernähren zu können. Erst am 23. April 1945, als die Rote Armee sich bereits dem Stadtzentrum Berlins näherte, kam seine Loyalität gegenüber der Dresdner Bank an ihre Grenzen: Ernst Matthiensen ergriff nun die Flucht nach Westen, mangels anderer Möglichkeiten mit dem Fahrrad.

Der Berufseinstieg *Alfred Herrhausens* verlief, wohl vor allem zeitbedingt, wesentlich glatter.<sup>21</sup> Im Herbst 1952, sofort nach dem erfolgreich abgeschlossenen Studium, konnte er bei der Ruhrgas AG in Essen eine Stelle als Assistent des kaufmännischen Direktors Fritz Gummert antreten. Diese Chance hatte er nicht zuletzt dem guten Eindruck zu verdanken, den er selbst während seiner vom Vater vermittelten studienbegleitenden Praktika bei der Ruhrgas AG hinterlassen hatte. Der berufliche Einstieg über eine solche Stabsstelle war ideal, um einen allgemeinen Überblick über die internen Verwaltungsabläufe und zugleich einen tieferen Einblick in die vielfältigen Geschäftskontakte des Energieversorgungsunternehmens zur Ruhrindustrie zu gewinnen.<sup>22</sup> Mit Gummerts Zustimmung konnte Herrhausen außerdem an seiner Dissertation weiterarbeiten, einer theoretischen Abhandlung über den „Grenznutzen als Bestandteil des Marginalprinzips“. Betreut wurde er dabei von Theodor Wessels und Alfred Müller-Armack, also zwei wichtigen Ideengebern des politischen Programms der „sozialen Marktwirtschaft“. Herrhausen hatte sich mit der Dissertation keine geringere Aufgabe gestellt, als „die Logik des [...] Verstandesgebrauchs zu untersuchen, um einen bescheidenen Beitrag zu all den Regeln zu leisten, die es ermöglichen, über eine Art von Gegenständen und Beobachtungen richtig zu denken, und [...] das richtig Gedachte auch richtig, das heißt ohne Verfälschung durch die verbale Vermittlung, darzustellen“.<sup>23</sup> Herrhausens Drang, sein Thema sehr grundsätzlich, ja philosophisch zu bearbeiten, ist unverkennbar. Er nahm zu dieser Zeit auch an den privaten gemeinsamen Kolloquien für besonders interessierte Doktoranden der Professoren Theodor Wessels, Gerhard Weisser und Erich Gutenberg teil und begann sich hier mit dem Neo- und dem Ordoliberalismus, mit der Sozialismuskritik Friedrich A. von Hayeks und vor allem dem rationalen Positivismus Karl R. Poppers auseinanderzusetzen.

Im Februar 1955 wurde Herrhausen promoviert und setzte, ohne eine wissenschaftliche Karriere ernsthaft in Erwägung zu ziehen, ebenso zügig wie zielstrebig zum nächsten, schon länger geplanten Karriereschritt in der Wirtschaft an: dem

<sup>21</sup> Zum Folgenden, sofern nicht anders angegeben: Veiel: Black Box BRD (wie Anm. 3), S. 71–75; Platthaus: Alfred Herrhausen (wie Anm. 3), S. 51–74.

<sup>22</sup> Gespräch der Verfasserin mit Klaus Liesen, 14. 8. 2012.

<sup>23</sup> Alfred Herrhausen: Der Grenznutzen als Bestandteil des Marginalprinzips. Inaugural-Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Köln. Köln 1955, Vorwort.

Wechsel zu einem wesentlich größeren Unternehmen, zu der Vereinigten Elektrizitätswerke Westfalen AG (VEW) in Dortmund. Bereits während des Studiums hatte er Ursula Sattler kennengelernt, die Tochter des VEW-Vorstandsmitglieds und Generaldirektors Paul Sattler. 1951 hatte sich das Paar verlobt, 1953 geheiratet und seither stand für Herrhausen die Frage eines beruflichen Wechsels zu den VEW im Raum. Seine Eltern rieten ihm zwar ab, weil sie fürchteten, ihr Sohn gerate so womöglich in den Ruf, seine Karriere der Protektion des Schwiegervaters zu verdanken.<sup>24</sup> Für Herrhausen war das ein Beweggrund, die Promotion möglichst zügig abzuschließen, dann aber doch die Chance zu ergreifen, die sich für ihn aus einem Wechsel zu den VEW ergaben.

### *Familie*

*Ernst Matthiensen*, der sich in Mannheim zunehmend für Literatur, Musik und Theater zu interessieren begann und mit seinen neu gewonnenen Freunden sehr gern ausging, um das kulturelle Leben der Großstadt zu genießen, verliebte sich dort in die Balletttänzerin Sophie Landschneider.<sup>25</sup> Sie stammte aus einer nordhessischen Bauern- und Handwerkerfamilie, hatte schon früh ihr Talent für das klassische Ballett entdeckt und war darin von ihren Eltern auch bestärkt und gefördert worden. Mit 16 Jahren entschied sie sich, die Berufslaufbahn einer Tänzerin einzuschlagen und nahm ein Engagement am Kurfürstlichen Hoftheater, dem späteren Nationaltheater, in Mannheim an. Mehr als zwölf Jahre gehörte sie dem Ballett-Ensemble dieses renommierten Hauses an und schied dann aus den bekannten, berufstypischen Gründen aus. Ernst und Sophie Matthiensen heirateten 1928, im Mai 1929 kam ihre Tochter Ursula zur Welt, im Januar 1932 ihr Sohn Ernst-Richard. Die vierköpfige Familie zog bald darauf in eine etwas größere Wohnung, die ganz dem bescheidenen Lebensstandard eines Bankangestellten entsprach, der zwar talentiert und strebsam war, dessen berufliche Aufstiegschancen durch die Weltwirtschaftskrise aber stark erschüttert worden waren.

Erst nach Matthiensen's Wechsel zum Bankhaus Würzweiler trat eine merkliche Anhebung des Lebensstandards der Familie ein. Deutlich wird das beispielsweise am Erwerb eines Eigenheims in guter Lage im Herbst 1935. Der gemeinsame Freundeskreis von Ernst und Sophie Matthiensen veränderte sich in dieser Phase ihres Lebens kaum, doch gerieten ihre Freunde jüdischer Herkunft, darunter auch einige Kollegen Ernst Matthiensen's, immer mehr in Bedrängnis. Matthiensen versuchte sie zu unterstützen, wo er konnte, „ohne Rücksicht auf das ihm dadurch entstehende Risiko“.<sup>26</sup> Nach dem berufsbedingten Umzug nach Berlin veränderte sich dann allerdings Vieles. Ernst Matthiensen versuchte nun, klarer als zuvor,

<sup>24</sup> Gespräch der Verfasserin mit Anne Koch, 22. 11. 2010.

<sup>25</sup> Zum Folgenden: Sattler: Ernst Matthiensen (wie Anm. 2), S. 57–69, S. 92–103, S. 125–127, S. 166–176, S. 276–282, S. 310–316.

<sup>26</sup> So bekundete es nach Matthiensen's Tod einer der Betroffenen selbst: Joseph M. Wolf (Straßburg) an Ernst-Richard Matthiensen (New York), 29. 1. 1980, PA Matthiensen.

zwischen Berufs- und Privatleben zu trennen. Angesichts der politischen Entwicklung wurde es aber auch innerhalb der Familie immer schwieriger, offen über alles zu sprechen. Die beiden heranwachsenden Kinder erfuhren jedenfalls nicht, was Ernst und Sophie Matthiensen über Hitler und die Nationalsozialisten wirklich dachten, vor allem nachdem Sophies Bruder, ein Zeuge Jehovas, im KZ Sachsenhausen zu Tode gequält worden war. Mit dem gemeinsamen Ehe- und Familienleben war es im Herbst 1943 schließlich ganz vorbei; Sophie und die Kinder wurden nach Meiningen in Thüringen evakuiert. Matthiensen besuchte sie anfangs regelmäßig und brachte nicht nur Lebensmittel und andere nützliche Dinge mit, sondern verbreitete auch Optimismus. So ist es jedenfalls seinem Sohn in Erinnerung geblieben: „Auch in den schlimmsten Situationen hat er nicht entmutigt gewirkt und schlechte Stimmung verbreitet. Das war bei ihm eine innere positive Einstellung, die hat ihm in seinem ganzen Leben geholfen – und seiner Familie natürlich auch, gerade in dieser schlimmen Zeit.“<sup>27</sup> Nach Kriegsende versuchte Matthiensen, seine gesundheitlich schwer angeschlagene Frau und die ebenfalls Hunger leidenden Kinder illegal über die Zonengrenze nach Westen zu bringen, doch das schlug fehl. Erst im Herbst 1946 gelang es ihm, die Familie in Frankfurt am Main wieder zusammenzuführen.

Als Vorstand und Aufsichtsrat der Dresdner Bank wurde Ernst Matthiensen immer stärker für geschäftliche sowie gesellschaftlich-öffentliche Belange in Anspruch genommen. Er blieb darauf bedacht, die Privatsphäre seiner Familie zu schützen. In seiner Frau Sophie hatte er eine lebenslange Partnerin gefunden, die den Familienhaushalt führte und ihn ab und an auch zu gesellschaftlichen Anlässen begleitete, die es aber prinzipiell ablehnte, selbst irgendwelche öffentlichen Repräsentationsaufgaben zu übernehmen. Gerade weil es Matthiensen gelang, Berufs- und Privatleben weitgehend voneinander zu trennen, so der Eindruck, konnte er sein intaktes, emotional offenkundig sehr stabiles Ehe- und Familienleben als wichtige Ressource für die eigene Karriere nutzen. Matthiensen selbst war sich jedenfalls bewusst, wie viel er seiner Frau Sophie auch in beruflicher Hinsicht zu verdanken hatte. So räsonierte er beispielsweise 1971 unter Kollegen humorvoll, doch im Grunde ernst gemeint: „Unsere Frauen haben es nicht leicht, wer wollte das bestreiten! Aber es ist auch offensichtlich, dass dauerhafter beruflicher Erfolg ohne die häusliche Harmonie fast nicht denkbar ist.“<sup>28</sup>

*Alfred Herrhausen* lernte, wie erwähnt, während seines Studiums Ursula Sattler kennen, eine Kommilitonin, die ebenfalls Betriebswirtschaft studierte, verliebte und verlobte sich; sobald er sein Studium abgeschlossen hatte, wurde geheiratet.<sup>29</sup> Während Herrhausen, der ehrgeizige Karriereziele verfolgte, berufsbedingte Veränderungen auch für sein Privatleben weiterhin mit einkalkulierte, besaß für seine

<sup>27</sup> Aufzeichnungen zum Gespräch der Verfasserin mit Ernst-Richard Matthiensen, 15./16. 11. 2005, S. 18.

<sup>28</sup> Rede Ernst Matthiensen zum 65. Geburtstag von Herbert Henzel, [1971], HADrB, 5774–2002.

<sup>29</sup> Vgl. zum Folgenden: Veiel: Black Box BRD (wie Anm. 3), S. 68–75, S. 97–99, S. 113–117, S. 141–143; Plathaus: Alfred Herrhausen (wie Anm. 3), S. 58–59, S. 76–78, S. 110–117.

Frau die Nähe zu ihrem Elternhaus und zu ihrem angestammten Freundeskreis in Dortmund einen sehr hohen Stellenwert; mit der Heirat hatte sie ihr Studium aufgegeben und sich ganz auf eine Rolle als Hausfrau und Mutter eingestellt. Diese Grundspannung der Beziehung zeigte sich erstmals in aller Deutlichkeit, als das junge Paar durch die Vermittlung des Schwiegervaters Paul Sattler die Einladung zu einem längeren Aufenthalt in New York erhielt. Herrhausen begriff das Angebot, 1956 für zwölf Monate bei der Empire Trust Company in New York erste eigene Auslandserfahrungen zu sammeln, sofort als eine große berufliche Chance, überredete seine Frau mitzukommen und stürzte sich begeistert in die Arbeit. Ursula Herrhausen dagegen fühlte sich in New York nicht besonders wohl; ihr sagte die Lebensart der Amerikaner nicht zu, sie vermisste ihren Dortmunder Familien- und Freundeskreis und fühlte sich bald einsam. Während Alfred Herrhausen sich vorstellen konnte, dauerhaft in den USA zu bleiben, drängte seine Frau auf eine vorzeitige Rückkehr nach Deutschland, insbesondere nachdem ihr Mann ein Jobangebot von der Weltbank erhalten hatte – und ernsthaft darüber nachdachte, es anzunehmen. Sie drohte mit Trennung und bewegte ihren Mann einzulenken. Zurück in Dortmund, stieg Herrhausen – wie unten näher ausgeführt wird – bei den VEW rasch weiter auf, seit 1967 gehörte er dem Vorstand des Unternehmens an. Im Herbst 1969 bekam er dann das Angebot, zur Deutschen Bank zu wechseln. Das ist hier erwähnenswert, weil die nun anstehende Entscheidung seine ohnehin von Spannungsmomenten geprägte Ehe weiter belastete: Herrhausen war nicht willens, noch einmal auf eine reizvolle Karriereoption zu verzichten, während seine Frau nicht bereit war, diesen Schritt an seiner Seite voll und ganz mitzugehen. Sie fürchtete, sicher nicht unbegründet, eine noch stärkere Belastung des Familienlebens und weigerte sich, den Wohnsitz in Dortmund aufzugeben, wo die 1959 geborene Tochter Bettina inzwischen zur Schule ging. Herrhausen aber entschied sich, das Angebot trotzdem anzunehmen. Er fuhr nun täglich zu seiner neuen, ihn anfangs sehr fordernden Arbeit bei der Deutschen Bank nach Düsseldorf und verbrachte immer weniger Zeit mit Frau und Tochter. Das Ehepaar begann sich auseinanderzuleben; von Scheidung sprach zunächst aber niemand.

Diese Frage wurde akut, nachdem Alfred Herrhausen im April 1974 bei einem Besuch in den USA die Österreicherin Traudl Baumgartner kennengelernt und sich auf der Stelle in sie verliebt hatte.<sup>30</sup> Herrhausen war nun entschlossen, sich scheiden zu lassen. Doch dazu war seine Frau nicht bereit. Auch mit Blick auf den Vorstand der Bank, vor allem jedoch den Aufsichtsratsvorsitzenden Hermann J. Abs, stand zu fürchten, dass ein solcher Schritt missbilligt werden würde. Bis dahin hatte es bei der Deutschen Bank noch nie ein aktives, geschiedenes Vorstandsmitglied gegeben. Herrhausen aber wollte beides, die Scheidung und im Vorstand bleiben. Er war offenkundig entschlossen, den Vorstand notfalls vor die Wahl zu stellen, ihn entweder geschieden zu akzeptieren oder auf ihn zu verzich-

<sup>30</sup> Herrhausen machte ihr nach nur drei Tagen einen Antrag, den sie mit den Worten kommentierte: „Sie spinnen ja. Sie sind doch verheiratet!“ Vgl. Gespräch der Verfasserin mit Traudl Herrhausen, 24. 11. 2010.

ten; informell bekam er freilich Signale, dass man ihn auf jeden Fall halten wolle. Im Frühjahr 1977 willigte Ursula Herrhausen schließlich doch in die Scheidung ein – und der Vorstand der Deutschen Bank nahm die Trennung zur Kenntnis, ohne den von Herrhausen förmlich angebotenen Rücktritt anzunehmen. Im September 1977 konnte sich Alfred Herrhausen nach drei für ihn privat und beruflich schwierigen Jahren sehr glücklich wieder verheiraten. Seine zweite Frau war bereit, ihrem Mann immer wieder genügend Rückhalt für die berufliche Karriere mit ihren wachsenden Beanspruchungen zu geben. Außerdem bestand sie nicht auf einer strikten Trennung von Berufs- und Privatleben, sondern nahm am Berufsleben ihres Mannes Anteil und gab ihm so Raum im Privaten. Zugleich gelang es ihr, was vielleicht noch wichtiger war, ihren Mann dazu zu bewegen, Beruf und öffentliche Aufgaben von Zeit zu Zeit auch einmal zurückzustellen, um freie Zeit gemeinsam zu genießen. Herrhausen konnte – in anderen Worten – nach seiner zweiten Eheschließung, ganz ähnlich wie Matthiensen, auf ein offenkundig emotional sehr stabiles und intaktes Ehe- und Familienleben als Ressource für seine weitere Karriere zugreifen. Überspitzt kann man wohl sagen: Seine erste Ehe scheiterte, weil seine Frau Ursula sich diesem Modell verweigert hatte.

### *Karriere*

*Ernst Matthiensen*s eigentliche Karriere begann erst nach Kriegsende.<sup>31</sup> Seine Flucht, zu der er am 23. April 1945 in Berlin mit dem Fahrrad aufgebrochen war, führte ihn im Juli 1945 nach vielen Zwischenstationen schließlich in den Raum Frankfurt am Main, wo sich frühere Führungskräfte der Dresdner Bank sammelten, um so etwas wie eine neue provisorische Zentrale zu etablieren. Das gestaltete sich recht schwierig, vor allem infolge der alliierten Bankenpolitik, die auf eine Dezentralisierung der früheren Großbanken drang. Matthiensen, der politisch unbelastet und voller Tatendrang war, begann dennoch noch im Sommer 1945 von der Filiale Frankfurt aus, ein überregionales Börsenbüro aufzubauen, und widmete sich darüber hinaus mit großer Energie der Wiederbelebung der Frankfurter Wertpapierbörse. Fast zum Erstaunen der Kollegen gelang es ihm, hier wie dort die Geschäfte wieder in Gang zu bringen und dabei sogar außerordentliche Gewinne zu erzielen. Nachdem 1947 die Rhein-Main Bank gegründet worden war, eines von elf regionalen Nachfolgeinstituten der Dresdner Bank, rückte Matthiensen in deren Geschäftsleitung auf. 1952, bei der aktienrechtlichen Ausgründung der Rhein-Main Bank AG aus der Altbank wurde Matthiensen dann in den Vorstand berufen und behielt die Verantwortung für das Wertpapiergeschäft; inzwischen war er 52 Jahre alt. Die unbürokratische, vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Hugo Zinßer und Erich Vierhub in dem dreiköpfigen Vorstand der Rhein-Main Bank, der in der Frankfurter Bankenwelt auch von außen als recht harmoni-

<sup>31</sup> Zum Folgenden: Sattler: Ernst Matthiensen (wie Anm. 2), S. 105–124, S. 128–166, S. 177–207, S. 247–257.



ches „Triumvirat“ wahrgenommen wurde, zählte für Matthiensen, wie er später bekundete, zu den persönlich besonders stark prägenden Erfahrungen.<sup>32</sup>

Auch als Vorstandsmitglied wurde Matthiensen nicht zum Einzelkämpfer, er blieb sich als Teamspieler treu und legte großen Wert auf Kollegialität. Zu seinen im Bereich des Wertpapiergeschäfts dennoch ganz eigenständig erzielten Verdiensten zählen die rasche Wiederbelebung und dann vor allem die in Auseinandersetzung mit den Hypothekenbanken vorangetriebene, schrittweise Liberalisierung und internationale Öffnung des westdeutschen Kapitalmarkts, gestützt unter anderem auf hochverzinsten Industrieanleihen mit neuartigem Gläubigerkündigungsrecht, die Einführung betriebswirtschaftlich fundierter Analysetechniken in das Wertpapiergeschäft der Dresdner Bank sowie – besonders zu betonen – die gegen Vorbehalte im eigenen Haus durchgesetzte Gründung einer modernen Kapitalanlagegesellschaft.<sup>33</sup> Der Deutsche Investment-Trust (DIT) entwickelte sich zu einem großen geschäftlichen Erfolg für die Dresdner Bank und zog zudem die Gründung weiterer Kapitalanlagegesellschaften durch andere Banken und Bankkonsortien nach sich. Was Ernst Matthiensen in der Wahrnehmung seiner Zeitgenossen immer wieder zugute kam, war seine hohe Kreativität mit Blick auf neue Finanzprodukte, darunter immer neue Investmentfonds, sein sicheres, auf Sachkompetenz und Marktgespür gestütztes Urteilsvermögen über den richtigen Zeitpunkt ihrer Platzierung und seine geringe Scheu vor der Auseinandersetzung mit anderen Marktteilnehmern. Zugleich brachte er allerdings in den korporativen Gremien des Bankgewerbes immer wieder seine verbindlich-vermittelnde Art zur Geltung. Dabei drang er nicht etwa auf schnelle politische Verhandlungskompromisse, sondern setzte in der Regel auf „marktgerechte Lösungen“, auch wenn deren effektive Durchsetzung am Markt einen langen Atem erforderte.

Von 1957 bis 1965 gehörte Matthiensen dem Vorstand der wieder begründeten Dresdner Bank AG an; seine Verantwortung lag weiterhin beim Wertpapiergeschäft, außerdem nahm er eine Reihe von Aufsichtsratsmandaten in anderen Unternehmen wahr, darunter vor allem Banken und Versicherungen.<sup>34</sup> Sein be-

<sup>32</sup> Vgl. die Tischrede Ernst Matthiensen anlässlich des Herrenessens zum 75. Geburtstag von Hans Rinn in Hamburg, 5. 3. 1974, HADrB, 107973.

<sup>33</sup> Vom einfachen, aber überzeugenden Geschäftsprinzip moderner Kapitalanlagegesellschaften war Ernst Matthiensen schon in den 1920er Jahren fasziniert, als sie sich vor allem in den Niederlanden, in der Schweiz, in Großbritannien und in den USA etablieren konnten. Es besteht darin, die Risiken einer Kapitalanlage durch Aufnahme unterschiedlicher Wertpapiere in einen Investmentfonds, also durch breite Streuung, zu mindern und gleichzeitig durch Akzeptanz kleinerer Anlagebeträge für diesen Fonds auch weniger vermögenden Anlegern den Zugang zu rentablen Wertpapieranlagen zu ermöglichen und ihr Ersparnis auf diese Weise als Quelle für den Kapitalmarkt zu erschließen.

<sup>34</sup> Nach den Hauptversammlungen des Frühjahrs 1962 hatte Ernst Matthiensen in anderen Unternehmen die folgenden Aufsichtsratsmandate inne: Er war Vorsitzender des Aufsichtsrats der Chemie-Verwaltungs-AG (Frankfurt a. M.), der Frankfurter Hypothekenbank AG (Frankfurt a. M.), der Frankona Rück- und Mitversicherungs-AG (München) und des Hofbrauhauses Nicolay AG (Hanau am Main); er war stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der I.G. Farbenindustrie AG in Liquidation (Frankfurt a. M.), der Julius Berger AG (Wiesbaden), der

sonderes Engagement galt jetzt der internationalen Öffnung des westdeutschen Kapitalmarkts, vor allem mit Blick auf Nordamerika. Als Repräsentant der Frankfurter Wertpapierbörse reiste er wiederholt nach Kanada und in die USA, um die Kontakte zu den dortigen Börsen und Wertpapieranalysten zu pflegen. Um den internationalen Kapitalverkehr zu beleben, trat er für eine auf mehr Transparenz dringende Reform des deutschen Aktienrechts ein, lehnte eine stärkere Angleichung des deutschen Universalbanksystems an das amerikanische Prinzip der Trennung des Einlagen- und Kreditgeschäfts vom Wertpapiergeschäft aber ab. Zugleich war er ein vehementer Vertreter der europäischen Integration: Schon 1962 plädierte er für einen einheitlichen europäischen Kapitalmarkt, für den schrittweisen Verzicht auf die nationale Geldpolitik und für die Schaffung einer „Europawährung“. Nach seiner Überzeugung war das der beste Weg, um die mit der internationalen Verflechtung zunehmenden währungspolitischen und konjunkturellen Schwankungen zu bewältigen.

*Alfred Herrhausen*, der 1956 vorzeitig aus den USA zurückgekehrt war, erhielt bereits 1957 Handlungsvollmacht für die VEW; 1959 wurde er mit Prokura ausgestattet und übernahm die kaufmännische Leitung des Unternehmens, das sich zu dieser Zeit im Eigentum von mehr als 130 Kommunen befand, darunter die Stadt Dortmund mit einer Sperrminorität.<sup>35</sup> Herrhausen machte sich bei den VEW, die angesichts der notwendigen Ausweitung ihrer Kapazitäten im Zuge des Wirtschaftsbooms vor enormen Finanzierungsproblemen standen, rasch einen Namen als gewiefter Finanzstratege, der auch vor Traditionsbrüchen nicht zurückschreckte. Mit unkonventionellen, aber praktikablen Lösungsvorschlägen, die zum dauerhaften Interessenausgleich zwischen kommunalen Alteigentümern, neuen zahlungskräftigen Investoren und der auf mehr Handlungsfreiheit bedachten Unternehmensleitung beitrugen, gelang es Herrhausen, im Sommer 1966 eine Teilprivatisierung der VEW durchzusetzen und damit die Voraussetzungen für weitere, kräftige Kapitalerhöhungen in den kommenden Jahren zu schaffen.<sup>36</sup> Da-

Pfälzischen Hypothekenbank (Ludwigshafen am Rhein), der Süddeutschen Zucker AG (Mannheim), der Vereinigten Werkzeug-Maschinen-Fabriken AG (Frankfurt a. M.) und der Zellstofffabrik Waldhof AG (Mannheim); als einfaches Mitglied gehörte er den Aufsichtsräten der Adlerwerke vorm. Heinrich Kleyer AG (Frankfurt a. M.), der Allianz Lebensversicherungs-AG (Stuttgart), der Chemischen Werke Albert (Wiesbaden-Biebrich), der Dyckerhoff Zementwerke AG (Wiesbaden-Amöneburg), der Leipziger Feuer-Versicherungs-Anstalt (Frankfurt a. M.), der Main-Gaswerke AG (Frankfurt a. M.), der Metallgesellschaft AG (Frankfurt a. M.), der Mitteldeutschen Hartstein-Industrie AG (Frankfurt a. M.) und der Standard Elektrik Lorenz AG (Stuttgart-Zuffenhausen) an. Zu diesen 19 fremden Mandaten kamen noch solche in Tochtergesellschaften der Dresdner Bank AG hinzu. Vgl. Sattler: Ernst Matthiensen (wie Anm. 2), S. 407f.

<sup>35</sup> Zum Folgenden, sofern nicht anders angegeben: Veiel: Black Box BRD (wie Anm. 3), S. 71–75, S. 89–98, S. 141–150, S. 177–202; Platthaus: Alfred Herrhausen (wie Anm. 3), S. 75–213.

<sup>36</sup> Vgl. Protokolle der Vorstandssitzungen der VEW AG 1963–1967 bzw. 1968–1974, HK RWE, V 5/56 bzw. 57. Die Idee der Privatisierung bzw. Teilprivatisierung stand erstmals am 10. April 1964 zur Debatte, ab Januar 1966 nahm sie dann – unter Hinzuziehung von Vertretern der Deutschen Bank – konkrete Formen an. Über die Frage der konkreten Umsetzung einer Kapitalerhöhung kam es im November 1967 zu einem ernsthaften Konflikt mit der Stadt Dortmund, der erst im Sommer 1968 beigelegt werden konnte. Vgl. ergänzende Unterlagen dazu: HK RWE, V 1/20.

bei arbeitete er Hand in Hand mit F. Wilhelm Christians, dem Vertreter der Deutschen Bank im Aufsichtsrat der VEW zusammen. Nicht zuletzt in Anerkennung der erfolgreichen Teilprivatisierung wurde Herrhausen im November 1967 in den Vorstand der VEW berufen. Damit waren seine Aufstiegsmöglichkeiten in diesem Unternehmen allerdings auch weitgehend ausgeschöpft. Als er im Herbst 1969, vermittelt über Christians, das Angebot zum Wechsel in den Vorstand der Deutschen Bank bekam, gab es für ihn deshalb eigentlich kein Zögern – selbst um den Preis einer erheblichen Belastung des Ehe- und Familienlebens.

Ab Januar 1970 stellvertretendes Vorstandsmitglied der Deutschen Bank, an der Seite von Wilfried Guth mitverantwortlich für die Volkswirtschaftliche Abteilung, das heißt vor allem für die Konjunkturbeobachtung und die Kontaktpflege zur Industrie, wurde Herrhausen nur ein Jahr später zum ordentlichen Vorstandsmitglied berufen; üblich war eigentlich eine dreijährige Übergangszeit. Neben den volkswirtschaftlichen Fragen zeichnete er nun auch für die Organisations- und Revisionsangelegenheiten verantwortlich.<sup>37</sup> Binnen eines weiteren Jahres, bis zum Frühjahr 1972, setzte er die Bildung einer neuen Abteilung für „strategische Planung“ durch, die ihm direkt unterstellt wurde und für die weitere Entwicklung der Bank eine sehr wichtige Rolle spielen sollte.<sup>38</sup> Die Deutsche Bank, das macht diese Aufgabenverteilung deutlich, erhoffte sich von ihrem neuen, betriebswirtschaftlich versierten Vorstandsmitglied vor allem zusätzliche Impulse im Bereich grundsätzlicher und organisatorischer Überlegungen, weniger Verstärkung im klassischen Bankgeschäft.<sup>39</sup> Herrhausen war zwar auch für einige Filialbezirke in Nordrhein-Westfalen zuständig, doch größere Verantwortung im klassischen Bankgeschäft wurde ihm erst später übertragen – und zwar im Bereich des internationalen Geschäfts in Amerika, Australien, Neuseeland und Südafrika.<sup>40</sup> Herrhausen wusste die Zuständigkeit für volkswirtschaftliche Grundsatzfragen von Anfang an als Plattform für die Präsentation fundierter Analysen zur wirtschaftlichen Lage der Bundesrepublik und der Weltwirtschaft zu nutzen. Das verschaffte ihm Anerkennung unter den Vorstandskollegen, auch wenn er in den Augen mancher von ihnen mit dem Makel des Nicht-Bankfachmanns behaftet blieb. Mit viel Fleiß und Energie machte sich Herrhausen daran, seine in dieser Hinsicht bestehenden Wissenslücken zu schließen. Als Vorstand der Deutschen Bank übernahm Herrhausen nun auch eine Reihe von Aufsichtsratsmandaten in anderen

<sup>37</sup> Vgl. die Geschäftsverteilungspläne der Deutschen Bank, 1.1.1970, 26.1.1971, 14.5.1971, HADB, SG 18/9.

<sup>38</sup> Vgl. den Geschäftsverteilungsplan der Deutschen Bank, 4.5.1972, HADB, SG 18/9.

<sup>39</sup> Vgl. den Geschäftsverteilungsplan der Deutschen Bank, 1.9.1972, HADB, SG 18/9. Die Geschäftsverteilung wurde hier erstmals in drei größere Geschäftsbereiche gegliedert: Inland, Ausland und Stabsabteilungen. Herrhausens Zuständigkeiten lagen ausschließlich im dritten Bereich, und zwar bei den Stabsabteilungen „Volkswirtschaft“ (hauptverantwortlich: Wilfried Guth), „Organisation, Revision und Arbeitsplanung“ (hauptverantwortlich: Klaus Mertin) sowie „Planung“ (hauptverantwortlich: Alfred Herrhausen, unterstützt durch Klaus Mertin und Horst Burgard).

<sup>40</sup> Vgl. den Geschäftsverteilungsplan der Deutschen Bank, März 1977, HADB, SG 18/9. Herrhausen zeichnete nun auch für „Personalwesen und Ausbildung“ mitverantwortlich.

Unternehmen, darunter gleich zu Beginn einige schwierige Sanierungsfälle, beispielsweise die Gebrüder Stollwerck AG in Köln und die Continental Gummiwerke AG in Hannover. Herrhausen schreckte in diesen Fällen nicht davor zurück, harte Rationalisierungsprogramme und radikale Umstrukturierungspläne zu entwickeln. Und es gelang ihm in der Regel auch, sie umzusetzen – teils gegen erhebliche anfängliche Widerstände, oft aber mit nachträglicher Anerkennung durch die Beteiligten, einschließlich der Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaften.

Über das Bankgeschäftliche und die Mandate hinaus kamen auf Herrhausen nun vermehrt auch wirtschaftspolitisch beratende Aufgaben zu. Im November 1974 wurde er beispielsweise auf Vorschlag des Bundesverbandes deutscher Banken in die Studienkommission „Grundsatzfragen der Kreditwirtschaft“ berufen, deren Aufgabe es war, nach dem Zusammenbruch der Herstatt-Bank das westdeutsche Universalbanksystem auf den Prüfstand zu stellen und Reformvorschläge zu erarbeiten.<sup>41</sup> Herrhausen nahm diese Aufgabe außerordentlich ernst, zumal es galt, die politische Forderung nach Verstaatlichung der Großbanken zu entkräften. Gerade in der Auseinandersetzung mit den bankenkritischen Positionen anderer Kommissionsmitglieder gewann er nun ein überaus profundes Wissen über Stärken und Schwächen der Universalbanken, das ihm auch in späteren Debatten über die „Macht der Banken“ immer wieder zugute kam. In den internen Diskussionen der Kommission erwies er sich als prinzipienfest und kompromissbereit zugleich – und konnte viele seiner Positionen im Schlussbericht der Kommission durchsetzen.<sup>42</sup> Weitere Beispiele für die wirtschaftspolitisch beratende Tätigkeit Herrhausens sind seine Planungen für die Neuordnung der deutschen Luft- und Raumfahrt im Auftrag von Bundeskanzler Helmut Schmidt Ende der 1970er Jahre und seine Mitwirkung an der Erarbeitung eines Konzepts zur Bewältigung der Stahlkrise auf Bitten von Bundeskanzler Helmut Kohl Anfang der 1980er Jahre. Ein zusätzliches Gebiet, auf dem sich Herrhausen über das Geschäftliche hinaus persönlich stark engagierte, war das der Elitenförderung. Ob-

<sup>41</sup> Zur Tätigkeit Alfred Herrhausens in der Studienkommission „Grundsatzfragen der Kreditwirtschaft“: HADB, V 30/0355–V 30/0388.

<sup>42</sup> Die Kommission sprach sich in ihrem Schlussbericht vom Frühjahr 1979 dafür aus, die Grundstrukturen des deutschen Universalbanksystems unangetastet zu lassen. Die Kommission hatte sich nur in drei Punkten zu Reformempfehlungen durchgerungen: 1. Die Beteiligungen der Banken an Nichtbanken empfahl sie auf maximal 25 % plus eine Aktie zu beschränken; die Banken sollten zur Veräußerung von „Überbeständen“ angehalten werden und dafür eine Übergangsfrist von acht bis zehn Jahren eingeräumt bekommen (Herrhausen unterstützte diese Empfehlung). 2. Die Wahrnehmung des Vollmachtstimmrechts empfahl sie für Fälle von besonderer Tragweite an konkrete Einzelanweisungen der Depotkunden zu binden; dazu zählten Aufsichtsratswahlen, Kapitalerhöhungen, Satzungsänderungen etc. (Herrhausen konnte für diesen Vorschlag das Urheberrecht beanspruchen). 3. Sie forderte strengere Eigenkapitalregeln, um das Problem des Aufbaus von Kreditpyramiden durch ausländische, der deutschen Bankenaufsicht entzogene Tochtergesellschaften einzuschränken. Als Grenzwert wurde das Achtehnfache des Eigenkapitals der Muttergesellschaft verlangt (Herrhausen stellte sich auch hinter diese Forderung, mit der die Großbanken dazu bewegt werden sollten, entweder ihr Kreditvolumen zu verringern oder ihr Eigenkapital kräftig zu erhöhen). Mit seinen Voten hatte Herrhausen dafür gesorgt, dass für diese drei Reformempfehlungen der Kommission knappe Mehrheiten überhaupt zustande kamen.

wohl gerade demokratische Gesellschaften mit ihren vielfältigen funktionalen Institutionen auf leistungs- und verantwortungsbereite Eliten angewiesen waren, wurde in der Bildungspolitik seiner Meinung nach viel zu wenig für ihre Förderung getan. Als Vorstand der Deutschen Bank engagierte er sich deshalb beispielsweise sehr für die Einrichtung des Historischen Kollegs in München oder als Mitbegründer der privaten Universität Witten-Herdecke.

Nach mehr als 15 Jahren, in denen er sich einen Namen als scharfsinniger Analytiker der volks- und weltwirtschaftlichen Lage, als kompetenter Ansprechpartner für die deutsche Industrie gerade mit Blick auf ihre Auslandsgeschäfte, als harter, aber erfolgreicher Unternehmenssanierer, als wirtschaftspolitischer Berater und zudem auch als gesellschaftlich verantwortungsbereiter Manager gemacht hatte, wurde Herrhausen im Mai 1985 an der Seite von F. Wilhelm Christians zu einem der beiden Sprecher des Vorstands der Deutschen Bank berufen. Diese Berufung brachte für ihn innerhalb der Gesamtverantwortung des Vorstands, in dem weitere starke Persönlichkeiten wie Werner Blessing, Ulrich Cartellieri, Hilmar Kopper und Ulrich Weiss vertreten waren, etwas größere Gestaltungsfreiheiten und auch neue Verantwortungsbereiche mit sich: Neben Grundsatzfragen, Vorstandssekretariat sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit waren das nun vor allem die Industriebeteiligungen und das Investmentbanking.<sup>43</sup> Herrhausen selbst betonte nach diesem weithin wahrgenommenen Karrieresprung immer wieder die Rolle des Primus inter Pares, die er gemeinsam mit F. Wilhelm Christians ausübte, doch bei näherem Hinhören ließ er kaum Zweifel, dass er sich sehr gut vorstellen konnte, in absehbarer Zeit alleiniger Primus zu werden: „Führung muss man auch wollen!“, war seine Devise.<sup>44</sup> Von den Medien aufgegriffen wurde nun mit Vorliebe Herrhausens Agieren an der Spitze von Aufsichtsräten, insbesondere mit Blick auf Daimler-Benz.<sup>45</sup> Diese Position, die er im Frühjahr 1986 in Nachfolge von

<sup>43</sup> Vgl. den Geschäftsverteilungsplan der Deutschen Bank, 15.5.1985, HADB, SG 18/9. Mit Blick auf Filialbezirke, Auslandsregionen und Konzerntöchter war Herrhausen der verantwortliche Dezernent für den Bezirk München (stellvertretender Dezernent: Horst Burgard) und die Deutsche Bank Capital Markets Ltd., London (stellvertretender Dezernent: Rolf-Ernst Breuer) sowie der stellvertretender Dezernent für die Bezirke Frankfurt a. M. (Dezernent: Horst Burgard) und Wuppertal (Dezernent: Hilmar Kopper) sowie für die Regionen Nord- und Südamerika sowie Afrika (Dezernent: Werner Blessing).

<sup>44</sup> So Alfred Herrhausen im Gespräch mit Sybille Krause-Burger, 30.3.1987 (Tonbandaufzeichnung), PA Herrhausen.

<sup>45</sup> Nach den Hauptversammlungen des Frühjahrs 1986 hatte Herrhausen die folgenden Aufsichtsratsmandate in anderen Unternehmen inne: Als Vorsitzender des Aufsichtsrats stand er an der Spitze der Continental Gummi-Werke AG (Hannover), der Bergmann Elektrizitäts-Werke AG (Berlin), der Deutsche Texaco AG (Hamburg), der Daimler Benz AG (Stuttgart) und der Philipp Holzmann AG (Frankfurt a. M.). Darüber hinaus agierte er für zwei Gesellschaften als stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender: AKZO N.V. (Arnhem/Niederlande) und F. M. Hämmerle Textilwerke AG (Dornbirn/Österreich). Ferner gehörte er drei Aufsichtsräten als einfaches Mitglied an: Allianz Lebensversicherungs-AG (Berlin/München bzw. Stuttgart), Vereinigte Elektrizitätswerke Westfalen AG (Dortmund) und Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft (München). Zu diesen zehn Mandaten in fremden Unternehmen kamen Mandate in Tochtergesellschaften der Deutschen Bank und Beirats- und Verwaltungsratsfunktionen hinzu.

Wilfried Guth übernahm, wollte Herrhausen nutzen, um die Weichen für eine Neuausrichtung des Konzerns im internationalen Wettbewerb „richtig“ zu stellen. Die im Frühjahr 1987 erfolgte Durchsetzung von Edzard Reuter als Vorstandsvorsitzendem und die dann gemeinsam von Herrhausen und Reuter betriebene Fusion von Daimler-Benz mit dem Luft- und Raumfahrtkonzern Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB) diene diesem Zweck, löste allerdings wegen der damit verbundenen Konzentration wirtschaftlicher Machtpotenziale viele Negativschlagzeilen aus. Herrhausen versuchte, ihnen mit einer aktiven Pressearbeit zu begegnen, was aber nur bedingt gelang.<sup>46</sup> Der eigentliche, von den Medien zunächst weniger beachtete Schwerpunkt der Tätigkeit Herrhausens lag freilich auf der Entwicklung eines Konzepts zur strategischen Neuausrichtung der Deutschen Bank selbst. Bei diesen Planungen, die auf eine erhebliche Ausweitung der Geschäftsfelder im nationalen und internationalen Maßstab hinausliefen, etwa im Bereich des Bausparens, der Lebensversicherung, der Unternehmensberatung oder des internationalen Investmentbankings, und teils auch recht zügig in die Praxis umgesetzt wurden, konnte sich Herrhausen auf die von ihm selbst gegründete Planungsabteilung, die inzwischen als „Abteilung für Konzernentwicklung“ firmierte, stützen. Mit ihren etwa 25 jungen, teils direkt von Universitäten, teils aus anderen Unternehmen kommenden Mitarbeitern entwickelte sie sich – auf der Suche nach streng rational durchdachten und durchkalkulierten Geschäftsstrategien – immer mehr zu einer Denkfabrik für ihn.

Nach seiner Berufung zum Sprecher wurde Herrhausen außerdem immer stärker als überaus eloquenter „Außenminister“ der Deutschen Bank wahrgenommen, der wie kaum ein anderer Bankier, Industrieller oder Politiker der Bonner Republik in der Lage war, zu den Problemen der weltwirtschaftlichen Entwicklung Stellung zu nehmen. Besonders hohe Wellen schlug es, als er sich im Herbst 1987 anlässlich der Weltbank-Tagung in Washington D.C. dafür aussprach, zur Lösung der internationalen Schuldenkrise einen Forderungsverzicht gegenüber den Schwellen- und Entwicklungsländern zu erwägen, auch von Seiten der privaten Banken. Dieser Vorstoß brachte ihm bei Entwicklungspolitikern und in der öffentlichen Meinung viele Sympathien, unter Bankern aber vor allem Unverständnis und auch harsche Kritik ein. Herrhausen trieb seine Bemühungen, die Deutsche Bank zu einem europa- und weltweit agierenden Konzern umzubauen, für den er zugleich hohe gesellschaftliche Verantwortung reklamierte, nur umso energischer voran.

### *„Auf dem Gipfel“*

*Ernst Matthiensen*, dessen eigentliche Karriere erst nach Kriegsende in relativ hohem Alter begonnen hatte, genoss in den frühen 1960er Jahren in der deutschen

<sup>46</sup> Die Fusion von Daimler-Benz und MBB hat Herrhausen selbst nicht mehr erlebt. Sie wurde nach einer kartellrechtlichen Ausnahmegenehmigung des Bundeswirtschaftsministers erst im Dezember 1989 vollzogen.

und internationalen Bankenwelt hohes Ansehen und schien auf dem Gipfel seiner Laufbahn angekommen zu sein.<sup>47</sup> Besonderes, auch öffentliches Aufsehen erregte es, als es ihm im Herbst 1962 während der politisch zugespitzten Kubakrise, die mit Kursstürzen an den internationalen Börsen einherging, auf eine entsprechende Bitte des Bundesbankpräsidenten hin gelang, dem durch fremdfinanzierte Aktiengeschäfte in erhebliche finanzielle Bedrängnis geratenen Kaufmann Hermann D. Krages mit Entschlossenheit und Verhandlungsgeschick außerhalb der Börse zwei größere Aktienpakete für die Dresdner Bank abzukaufen, obwohl die Bank bis dahin gar nicht in geschäftlichen Beziehungen zu Krages gestanden hatte. Mit der zügig abgewickelten Transaktion trug Matthiensen zu einer deutlichen Entspannung der Lage für die zahlreichen Gläubigerbanken von Krages wie der Börse insgesamt bei. Banken und Medien zollten ihm Anerkennung und Respekt. Doch schon bald musste Matthiensen einen kräftigen Dämpfer hinnehmen. Denn im Nachhinein sahen er und die Dresdner Bank sich überraschend mit dem Vorwurf mangelnder volkswirtschaftlicher Verantwortung, ja des Machtmissbrauchs konfrontiert: In einigen Medien hieß es nun, die Dresdner Bank habe die Aktienbaisse durch eigene Verkäufe absichtlich verstärkt, um Krages in Bedrängnis zu bringen und zum Verkauf der von ihr begehrten Aktienpakete zu zwingen. Matthiensen persönlich, der die Verhandlungen mit Krages geführt hatte, wurde gar Erpressung vorgeworfen. Die sich aus diesen Vorgängen entwickelnde „Krages-Affäre“ beanspruchte über Monate und schließlich sogar Jahre große Aufmerksamkeit, denn Hermann Krages bemühte nicht nur die Presse, sondern auch das Bundeskartellamt und schließlich die Staatsanwaltschaft. Matthiensen, der in der in- und ausländischen Fachpresse bisher immer gut dagestanden hatte, musste die Erfahrung machen, wie schwer es war, in der öffentlichen Meinung die unberechtigten Vorwürfe wirksam zu entkräften, zumal die Dresdner Bank im Interesse des Vertrauensschutzes für ihre Geschäftspartner, darunter nun auch Krages selbst, an das Bankgeheimnis gebunden war. Durch das Gericht wurde Matthiensen später ausdrücklich ein sehr verantwortungsvoller Umgang mit den maßgeblich von Krages und dessen nicht genügend risikobewussten Gläubigerbanken verursachten Problemen bestätigt. Doch der Imageschaden für die Dresdner Bank und die persönlichen, auch gesundheitlichen Belastungen für Ernst Matthiensen selbst waren da bereits eingetreten.

Matthiensen konnte seine Position im Vorstand der Dresdner Bank trotz dieser Affäre zwar problemlos behaupten: Er blieb für das Wertpapiergeschäft verantwortlich, nahm nach wie vor zahlreiche Mandate in Aufsichts- und Verwaltungsräten wahr, engagierte sich weiterhin wirtschaftspolitisch-beratend und vertrat die Dresdner Bank auf der internationalen Bühne. Doch auch wenn er mit Blick auf seine formale Position den Gipfel seiner Karriere tatsächlich erst im Frühjahr 1965

<sup>47</sup> Zum Folgenden: Sattler: Ernst Matthiensen (wie Anm. 2), S. 207–239; außerdem: dies.: Der „Napoleon des deutschen Aktienmarktes“ Hermann D. Krages und die Netzwerke des „rheinischen Kapitalismus“: Die Geschichte einer scheiternden Karriere. In: JWG 51 (2010) 2, S. 165–198.

erreichte, als er in Nachfolge von Carl Goetz zum Vorsitzenden des Aufsichtsrats der Dresdner Bank berufen wurde, scheint er ihn de facto doch bereits im Herbst 1962 im Zusammenhang mit der „Krages-Affäre“ überschritten zu haben. Sein zuvor so deutlich spürbarer unternehmerischer Elan ließ jedenfalls nun erkennbar nach, weil die Auseinandersetzung mit Krages viel Energie absorbierte. Diese Umstände verdeutlichen zugleich, dass es in den 1960er Jahren angesichts einer sich pluralisierenden Medienlandschaft immer wichtiger wurde, geschäftlich erfolgreiches und volkswirtschaftlich verantwortungsvolles Handeln auch nach außen, für die öffentliche Meinung überzeugend als solches darzustellen. Geling das nicht, so konnte es mit dem Erfolg eines Managers oder Unternehmers ganz schnell vorbei sein, wie Ernst Matthiensen deutlich zu spüren bekam, auch wenn in seinem Fall auf der Ebene der Fakten gar kein Misserfolg oder gar Versagen vorlag.

*Alfred Herrhausen* erreichte den Gipfel seiner Karriere augenscheinlich im Mai 1988, als er zum alleinigen Sprecher des Vorstands der Deutschen Bank berufen wurde.<sup>48</sup> Ihm oblag nun die Verantwortung für die Konzernentwicklung, für das Beteiligungsgeschäft und für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit; ferner blieb er für den Filialbezirk München zuständig, ein besonderer Auslandsbereich wurde ihm allerdings nicht länger zugewiesen.<sup>49</sup> Herrhausens unmittelbarer Einfluss auf das Kerngeschäft der Bank war also begrenzt, doch das sah er nicht als Problem, sondern eher als Chance, sich auf das ihm besonders wichtige Anliegen einer geschäftspolitischen Neuausrichtung der Deutschen Bank mit einem entsprechenden Umbau ihrer gesamten Leitungs- und Organisationsstrukturen konzentrieren zu können. Unter Hinzuziehung der Beraterfirmen McKinsey und Roland Berger konkretisierte er seine Planungen für die Zukunft der Bank: Sie sollte zu einem globalen Allfinanzkonzern umgebaut werden, zwar weiterhin basierend auf dem traditionellen Universalbankprinzip in Deutschland und im kommenden europäischen Binnenmarkt, aber mit einer starken Hinwendung zum internationalen Investmentbanking. Herrhausen schwebte als Vision ein ganz „neuer Typ“ von Bank vor, der sozusagen das jeweils Beste des kontinentaleuropäischen und des angelsächsischen Modells vereinen sollte.<sup>50</sup> Das unter dem Leitbegriff der „Divisionalisierung“ stehende, immer klarer konturierte Konzept zur organisatorischen Umsetzung dieser Vision, die mit der Ausweitung der Geschäftsfelder bereits begonnen hatte, erforderte allerdings auch massive Eingriffe in die Kompetenzen der verschiedenen Leitungsebenen. Und genau deshalb stieß es auf erhebliche interne Widerstände, nicht nur im Vorstand, sondern auch beim mittleren Management und in der breiten Belegschaft, weil viele – etwa die bisher sehr eigenständigen Leiter der Hauptfilialen – um den Erhalt ihrer angestammten Kompetenzen, ja ihrer Arbeitsplätze zu fürchten begannen. Unbeirrt von den „Be-

<sup>48</sup> Zum Folgenden, sofern nicht anders angegeben: Veiel: Black Box BRD (wie Anm. 3), S. 214–267; Platthaus: Alfred Herrhausen (wie Anm. 3), S. 171–175, S. 214–285.

<sup>49</sup> Vgl. Geschäftsbericht der Deutschen Bank für das Jahr 1988. Frankfurt a. M. 1989, S. 9.

<sup>50</sup> „Deutsche Bank Goes Global“. In: Business Week, 28. 3. 1988.



denkenträgern“ begann Herrhausen damit, weitere Schritte zur Umsetzung seines Konzepts einzuleiten; dazu zählte nicht zuletzt die gemeinsam mit Hilmar Kopper vorbereitete Übernahme der britischen Investmentbank Morgan Grenfell. Doch konkrete Eingriffe in die Leitungs- und Organisationsstrukturen der Deutschen Bank unterblieben vorerst, denn zum Verdruss Herrhausens vertagte der Vorstand die Entscheidung darüber wiederholt.

Der Umbau der Deutschen Bank zu einem globalen Allfinanzkonzern erforderte es in Herrhausens Augen, das Bankgeschäft noch stärker als bisher durch die bewusste Reklamation und Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zu legitimieren: „Die Deutsche Bank kann sich nicht allein darauf beschränken oder konzentrieren, gute Geschäfte zu machen“, erklärte er beispielsweise auf der Hauptversammlung im Mai 1989, „sie muss, weil sie eine bestimmte Größe hat, eine bestimmte Autorität, eine bestimmte Position hier und draußen in der Welt, gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Wir müssen eine Art von ethischer Verpflichtung akzeptieren. Handlung muss durch Haltung begründet sein.“<sup>51</sup> Herrhausen setzte viel daran, das Image der Deutschen Bank in diesem Sinne zu prägen. Zahlreiche seiner Medienauftritte dienten diesem Zweck, indem die Größe, die Autorität und die Position der Bank – in anderen Worten: ihre Macht – nicht etwa klein geredet, sondern sogar herausgestellt, gerechtfertigt und von Herrhausen immer unumwundener auch auf sich als Person bezogen wurde. Herrhausen scheute nicht davor zurück, sich für eine Coverstory des Magazins „Business Week“ in machtbewusst-lässiger Haltung vor einem offenen Banktresor abbilden zu lassen.<sup>52</sup> Ob Herrhausen begann, sich mit dieser Personenrolle als Individuum immer mehr zu identifizieren, ist außerordentlich schwer zu beantworten. Möglicherweise hat er die Differenz zwischen Personenrolle und Individuum klar vor Augen behalten, aber die Rolle als Symbolfigur an der Spitze der Bank für sich akzeptiert und sie bewusst gespielt, weil es für die Deutsche Bank in einer sich tiefgreifend verändernden Weltwirtschaft aus seiner Sicht ganz besonders darauf ankam, das medienwirksame Bild des tatkräftig gestaltenden und zugleich verantwortungsbewussten Bankiers hochzuhalten und es glaubwürdig zu verkörpern. Das hohe persönliche Risiko, das mit der Übernahme dieser Rolle für ihn als Individuum verbunden war, hat er spätestens seit der Ermordung von Hanns Martin Schleyer und Jürgen Ponto klar vor Augen gehabt; er war bereit, es zu tragen.

Vorstandskollegen und vertraute Mitarbeiter gewannen nach der Berufung Herrhausens zum alleinigen Sprecher der Bank allerdings immer mehr den Eindruck, dass er die gegebenen Grenzen für Ausmaß und Tempo der angestrebten Umgestaltung der Deutschen Bank sowie die gebotene Selbstbeschränkung für sich als handelnde Person, um überhaupt handlungsfähig bleiben zu können, immer weniger akzeptieren wollte; einige von ihnen sprachen gar offen von Hybris.

<sup>51</sup> Alfred Herrhausen auf der Hauptversammlung der Deutschen Bank im Mai 1989, zit. nach: Veiel: Black Box BRD (wie Anm. 3), S. 220.

<sup>52</sup> „Deutsche Bank Goes Global“. In: Business Week, 28. 3. 1988.

Herrhausen selbst dagegen prangerte wiederholt an, dass sich die allgemein verbreiteten Denkmuster nicht mehr mit der sich wandelnden Wirklichkeit in Einklang befänden: „Wir kommen zunehmend in Schwierigkeiten, weil wir versuchen, internationale, ja globale Probleme mit nationalen, regionalen oder gar kommunalen Entscheidungsinstanzen und Entscheidungsverfahren zu lösen. Wir tun das sogar oftmals dann, wenn wir über die Grenzenlosigkeit der zu behandelnden Frage genau Bescheid wissen“, konstatierte er beispielsweise im Mai 1989 vor dem Übersee-Club in Hamburg, um dann mit Verve größere intellektuelle Wahrhaftigkeit, mehr moralisches Pflicht- und Verantwortungsgefühl und vor allem konsequentes Handeln einzufordern, von Politikern, aber auch von den Führungskräften in der Industrie und bei den Banken. Dringend notwendig sei „richtiges, fehlerfreies Denken und daraus abgeleitetes, damit übereinstimmendes verantwortungsbewusstes Handeln“.<sup>53</sup> Doch was er hier von sich selbst und anderen verlangte, ging weit über das hinaus, was die Mehrheit seiner Zeitgenossen zu leisten bereit war. Das spürte er selbst, denn er bekam für seine – nach eigenem Ermessen ja auf „richtigem, fehlerfreiem“ Denken beruhenden und entsprechend nur konsequentes und damit auch verantwortungsbewusstes Handeln verlangenden – Pläne zum Umbau der Deutschen Bank nur schwache, zögernde Unterstützung. Offenbar erfasste ihn deshalb eine immer größere Unrast, ein Gefühl, die eigentlich doch schon klar erkannten und auch dringend notwendigen Schritte zur Gestaltung der Zukunft möglicherweise nicht rechtzeitig und nicht mehr selbst in die Tat umsetzen zu können.

### *Abstieg, Übergang, Alter*

Als *Ernst Matthiensen* im April 1965, kurz vor der Vollendung seines 65. Lebensjahres, vom Vorstand der Dresdner Bank an die Spitze ihres Aufsichtsrats wechselte, empfand er das als große Ehre, hatte den Gipfel seiner Karriere aber sicher bereits überschritten – auch im eigenen Bewusstsein. Betrachtet man seine Aufsichtsratsstätigkeit genauer, so sind zwei Schwerpunkte erkennbar. Zum einen versuchte er, seinen – weiterhin beträchtlichen – Einfluss auf den Vorstand im Sinne einer als dringend notwendig erachteten stärkeren Zentralisierung und Rationalisierung des Geschäftsbetriebes geltend zu machen; diese Bemühungen kamen allerdings erst richtig in Gang, nachdem Jürgen Ponto – mit voller Unterstützung durch Matthiensen – im Juli 1969 zum Sprecher des Vorstands berufen worden war. Zum anderen unterstützte Matthiensen entschieden die weitere Internationalisierung, vor allem Europäisierung, des Geschäfts der Dresdner Bank; hierbei konnte er für sein Institut vorteilhaft zur Geltung bringen, dass er im Ausland zu den bekanntesten Repräsentanten der drei bundesdeutschen Großbanken zählte und hohes Ansehen genoss. Matthiensen war ein klarer Befürworter des in den

<sup>53</sup> Alfred Herrhausen: Denkmuster und Realität [Vortrag zur 800-Jahr-Feier des Übersee-Clubs in Hamburg am 8. Mai 1989]. Abgedruckt in: Alfred Herrhausen: Denken – Ordnen – Gestalten. Reden und Aufsätze. Hg. von Kurt Weidemann. Berlin 1990, S. 61–72, hier: S. 71.

1960er Jahren aufkommenden europäischen Club-Bankings, betonte aber zugleich immer wieder den besonderen Stellenwert der transatlantischen Verbindungen, gerade angesichts der wachsenden Währungsturbulenzen infolge des hohen amerikanischen Zahlungsbilanzdefizits. Um das zu untermauern, stellte sich Matthiensen beispielsweise voll und ganz hinter die maßgeblich von Börsenchef Wolfgang Röllner vorangetriebene Gründung der German-American Securities Corporation in Boston, mit der die Dresdner Bank seit Dezember 1968 als einzige europäische Bank direkt an einer amerikanischen Börse vertreten war.

Im Herbst 1972, als die Dresdner Bank ihr hundertjähriges Jubiläum feierte, nutzte Matthiensen diesen Anlass, um sich auf den stellvertretenden Aufsichtsratsposten zurückzuziehen. Danach widmete er sich vor allem noch repräsentativen Aufgaben – mit einer wichtigen Ausnahme: An den Geschäften des von ihm selbst gegründeten DIT nahm er weiterhin regen Anteil. Erst als sich bei ihm die Symptome der Parkinson'schen Krankheit verstärkten, sah er sich schließlich gezwungen, von persönlichen Besuchen in der Bank Abstand zu nehmen. Als Ehrenvorsitzender des DIT blieb er ihr bis zu seinem Tod im Januar 1980 verbunden.

Für *Alfred Herrhausen* sind der allmähliche berufliche Abstieg, der Übergang in den Ruhestand und das Alter gar keine Themen mehr. Denn aus all seinen weitreichenden Plänen zur geschäftlichen Neuausrichtung und organisatorischen Umstrukturierung der Deutschen Bank wurde er am 30. November 1989 durch ein tödliches Bombenattentat herausgerissen. Gerade deshalb umgibt ihn bis heute ein sehr starker Nimbus. Er hat sich im Nachhinein zu einer Symbolfigur für das seit den frühen 1970er Jahren einem beschleunigten, zunächst aber nur subkutanen Wandlungsprozess unterworfenen Modell des „Rheinischen Kapitalismus“ entwickelt, die von dessen Befürwortern ebenso in Anspruch genommen werden kann wie von dessen Kritikern. Offenkundig liegt das daran, dass Herrhausen selbst ein Mann der Widersprüche war, der den Idealen einer wettbewerbsorientierten „sozialen Marktwirtschaft“ verpflichtet blieb, sich in seinem unternehmerischen Planen und Handeln aber gleichzeitig immer weiter von ihnen entfernte.

## Schlussfolgerungen

### *Lassen sich Ernst Matthiensen und Alfred Herrhausen als Unternehmer interpretieren?*

Versucht man, auf der Grundlage der dargestellten Lebens- und Berufswege zunächst die eingangs aufgeworfene Frage zu beantworten, inwiefern sich Matthiensen und Herrhausen tatsächlich im Sinne Joseph A. Schumpeters als Unternehmer interpretieren lassen, die durch ihre innovativen Impulse die wirtschaftliche Entwicklung vorantrieben, oder ob sie besser als moderne, professionelle Manager zu würdigen sind, die in erster Linie zur dauerhaften Gewährleistung der notwendigen bürokratischen Organisationsroutine in den Unternehmen beitrugen, für die sie tätig waren, so sind die folgenden Gesichtspunkte zusammenzutragen:

Ernst Matthiensen hat seine auf einer mitten im Ersten Weltkrieg aus rein pragmatischen Gründen aufgenommenen Banklehre beruhende, erst relativ spät an Fahrt gewinnende Karriere ganz maßgeblich den eigenen, in den 1920er Jahren im Handel mit festverzinslichen Wertpapieren ausgeprägten fachlichen Leistungen zu verdanken. Fördernd kam der Umstand hinzu, dass sich die exklusive Schicht der deutschen Bankiers unter den veränderten politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Nachkriegszeit sozial weiter öffnete, gerade für fachlich versierte und zudem politisch unbelastete Kandidaten wie ihn. Durch sein Engagement für die rasche Wiederbelebung der Börsen und des in- und ausländischen Kapitalverkehrs gewann Matthiensen für die Dresdner Bank nicht nur eine starke Position im klassischen Wertpapiergeschäft zurück, sondern setzte in diesem Geschäftsfeld auch einige markante Innovationen durch. Dazu zählen unter anderem die Platzierung von hochverzinsten Industrieanleihen mit neuartigem Gläubigerkündigungsrecht, mit denen Matthiensen erfolgreich den Wettbewerb mit den Hypothekenbanken aufnahm, die Anwendung neuer, betriebswirtschaftlich fundierter Methoden der Wertpapieranalyse, mit denen die Qualität der Anlageberatung für Industrie- und Privatkunden gehoben werden konnte, und vor allem die Gründung des DIT, der sich mit der Auflage immer neuer Fonds zu einem sehr nachhaltigen geschäftlichen Erfolg für die Dresdner Bank entwickelte und ihr den Weg zu breiteren Kundenschichten ebnete. Matthiensen verstand sich selbst allerdings niemals als heroischer Einzelkämpfer, sondern als ein kollegialer Teamspieler, der zwar ganz eigenständige Impulse gab, bei der Umsetzung seiner Ideen aber auf die enge Kooperation mit Kollegen und unterstellten Mitarbeitern setzte. Auch nach außen trat Matthiensen zwar selbstbewusst und gewandt, aber insgesamt doch eher zurückhaltend auf. In den Medien, das hieß zu seiner Zeit vor allem in der nationalen und internationalen Wirtschaftsfachpresse, war er präsent, drängte sich als Person aber nicht in den Vordergrund. Seine Reputation beruhte ganz überwiegend auf seiner Anerkennung als versierter Bankfachmann. Matthiensen im Wiederaufbau der Nachkriegszeit zu Tage tretender, durchaus im Sinne Schumpeters unternehmerisch zu nennender Elan ließ im Zusammenhang mit der Krages-Affäre, vor allem aber wohl altersbedingt ab Mitte der 1960er Jahre erkennbar nach; immer mehr erschien er nun als Spitzenmanager, der in der herausgehobenen Position des Aufsichtsratsvorsitzenden aufmerksam darüber wachte, dass andere Manager die Entwicklung der Bank weiter voranbrachten und die Geschäfte dabei ordnungsgemäß abgewickelt wurden.

Bei Alfred Herrhausen, der nach einem kurz nach dem Zweiten Weltkrieg ebenfalls aus recht pragmatischen Gründen aufgenommenen Studium der Wirtschaftswissenschaften und einem völlig reibungslos verlaufenden Berufseinstieg in der Energiewirtschaft eine steile Karriere begann, gewinnt man hingegen den Eindruck, dass es ihm viel weniger darum ging, als versierter Fachmann bestimmte Geschäftsfelder für sein Unternehmen zu bearbeiten und darin möglichst gewinnträchtige Innovationen durchzusetzen. Was ihn wirklich reizte, war die Auseinandersetzung mit grundlegenden betriebs- oder volkswirtschaftlichen, ja weltwirt-

schaftlichen Problemlagen: Immer wieder machte er es sich zur Aufgabe, solche strukturellen Problemlagen mit scharfem Verstand zu analysieren, strategische Konzepte für ihre Lösung zu entwickeln und sie dann möglichst konsequent und tatkräftig umzusetzen. Das gilt bereits für seine frühe Tätigkeit in der Energiewirtschaft, vor allem aber für sein Wirken als Mitglied des Vorstands der Deutschen Bank, mit Blick auf Unternehmenssanierungen oder Neuordnungskonzepte für ganze Wirtschaftsbranchen. Auch wenn Herrhausen als Manager in die kollektive Entscheidungsfindung und Gesamtverantwortung eines Vorstands eingebunden blieb, übte er seit Ende der 1960er Jahre auf verschiedenen Feldern die Unternehmerfunktion im Sinne Schumpeters aus; seine eigenständigen innovativen Impulse lagen dabei nicht im Bereich der Produkte, sondern im Bereich von Finanzierungsmethoden und ganz besonders von Organisationsstrukturen – und das weit über das „eigene“ Unternehmen hinaus. Gerade deshalb konnten diese Impulse allerdings auch nicht immer erfolgreich umgesetzt werden, wie etwa das Scheitern des von Herrhausen mit erarbeiteten Konzepts zur Bewältigung der Stahlkrise an den vielfältigen involvierten, auch politischen Interessen in den frühen 1980er Jahren verdeutlicht. Herrhausens wichtigste unternehmerische Leistung begann sich freilich erst in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre abzuzeichnen, als er, gestützt auf einen von ihm selbst installierten Stab von Planungsfachleuten sowie externe Unternehmensberater, ein Konzept für die grundlegende Neuausrichtung der Deutschen Bank entwickelte und es mit Rückendeckung des gesamten Vorstands durch die Ausweitung der Geschäftsfelder im In- und Ausland in ersten Schritten auch umzusetzen begann. Von den Medien, das hieß zu seiner Zeit längst nicht mehr nur die Wirtschaftsfachpresse, sondern auch die auf ein breites Massenpublikum zielenden Magazine und das Fernsehen, wurde Herrhausen nach seiner Berufung zum Sprecher des Vorstands – nicht ohne eigenes Zutun – immer stärker als überaus mächtiger, zugleich aber recht verantwortungsvoller „Bankier“ an der Spitze der Deutschen Bank wahrgenommen. Ob es Herrhausen tatsächlich gelungen wäre, seine Vision einer „globalen Universalbank“ gegen die teils erheblichen Widerstände im eigenen Hause, die sich angesichts der Radikalität des geplanten Umbaus im Verlauf des Jahres 1989 immer deutlicher zeigten, so zügig wie geplant durchzusetzen, muss angesichts seines gewaltsamen Todes dahingestellt bleiben.

Auf den Punkt gebracht, zeigt der Vergleich der Karriere- und Lebenswege von Ernst Matthiensen und Alfred Herrhausen, dass diese beiden angestellten, leitenden Manager bundesdeutscher Großbanken – wenn auch in unterschiedlichem Maße, Matthiensen insgesamt schwächer ausgeprägt als Herrhausen – zumindest zeitweilig durchaus die Unternehmerfunktion im Sinne Schumpeters ausübten; doch bei beiden war dies eingebettet in eine Tätigkeit, die sich vordringlich darauf richtete, die für das Überleben der jeweiligen Unternehmen notwendige bürokratische Organisationsroutine zu gewährleisten. Man könnte dies die „Kunst der Kontinuität“ modernen Managements nennen; sowohl Matthiensen als auch Herrhausen beherrschten sie, das heißt sie akzeptierten sie als wesentliche Voraussetzung, als maßgeblichen Handlungsrahmen und auch als wichtigstes Ziel des ei-

genen Wirkens. Bei der Entwicklung ihrer innovativen Impulse, die bei Matthiensen vor allem im Bereich der Finanzprodukte, bei Herrhausen viel stärker im Bereich der Organisationsstrukturen lagen, stützten sich beide auf professionelle Mitarbeiterstäbe (Herrhausen zusätzlich auf externe Berater) und beide waren sie eingebunden in die mehr oder weniger enge Zusammenarbeit oder zumindest die kollektive Entscheidungsfindung der Vorstände. Während letzteres bei Matthiensen völlig reibungslos lief, weil es ganz seinem auf kollegiale Zusammenarbeit ausgerichteten Naturell entsprach, ergaben sich bei Herrhausen, der einen viel stärkeren individuellen Führungsanspruch erhob, in dieser Hinsicht gewisse Friktionen, die spätestens 1988/89 deutlich zu Tage traten.

*Worin bestanden die individuellen Voraussetzungen Matthiensen und Herrhausens für die Möglichkeit ihres beruflichen Erfolges?*

Fragt man in einem zweiten Schritt danach, welche individuellen Voraussetzungen Ernst Matthiensen und Alfred Herrhausen mitbrachten, um die Unternehmerfunktion im Sinne Schumpeters zumindest zeitweise ausüben zu können, so ist zunächst daran zu erinnern, dass Schumpeter selbst vor allem eine Eigenschaft dafür als unerlässlich einstufte: „Führerschaft“.<sup>54</sup> Das Wesen dieser Willenseigenschaft sah er weniger in der gedanklich-intellektuellen als in der praktischen Initiative, also in der Fähigkeit eines Individuums, mit gewissem Spürsinn für kommende Entwicklungen und mit strategischem Weitblick Entscheidungen darüber zu treffen, was künftig geschehen soll, und diese Entscheidungen dann auch ganz praktisch durchzusetzen – in der Regel durch Einflussnahme auf andere Menschen.

Was befähigte Ernst Matthiensen und Alfred Herrhausen dazu, solche zukunftsorientierten, strategischen Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen? Brachten sie die hierfür notwendigen Voraussetzungen im Sinne von bestimmten Begabungen, zum Beispiel Selbstvertrauen, Optimismus, Neugierde, Sensibilität, Kreativität, Risikobereitschaft, Realitätssinn, Hingabefähigkeit, Beharrlichkeit und Durchsetzungsvermögen als Charaktereigenschaften von Geburt an mit? Oder mussten beziehungsweise konnten sie einiges davon auch erst im Laufe ihres Lebens und ihrer Berufstätigkeit erlernen? Wurden ihnen diese unternehmerischen Begabungen, oder zumindest manche davon, vielleicht mit der Übernahme bestimmter Aufgaben immer mehr zugeschrieben und prägten so zunehmend auch ihr Selbstverständnis?

Sowohl bei Ernst Matthiensen als auch bei Alfred Herrhausen wurde schon im Kindesalter eine schnelle Auffassungsgabe, starke Neugier und große Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem wahrgenommen. Die aus dem Mittelstand stam-

<sup>54</sup> Schumpeter: Unternehmer (wie Anm. 1), S. 482. Diese Willenseigenschaft hielt Schumpeter für schlicht unabdingbar, um Neues auch gegen Widerstände, etwa bei Beschäftigten und Kunden, bei Kreditgebern und Aufsichtsbehörden oder in der öffentlichen Meinung, durchsetzen zu können.

menden Eltern vermittelten ihren Söhnen in beiden Fällen den Impuls, aus diesen Begabungen mit Lernbereitschaft und Fleiß auch „etwas zu machen“. In anderen Worten: Sie stärkten ihr Selbstvertrauen und ihre Tatkraft und vermittelten ihnen dadurch zugleich eine optimistische Weltsicht. Bei Alfred Herrhausen traten Selbstvertrauen, Willensstärke und Leistungsorientierung, gepaart mit strategischen und rhetorischen Fähigkeiten besonders früh und deutlich in Erscheinung. Ernst Matthiensen war im Vergleich dazu wahrscheinlich der Fantasievollere und auch Empfindsamere. Mit Blick auf die schulische und berufliche Ausbildung erwiesen sich beide – wenn auch unter recht verschiedenen Bedingungen – als gute Schüler, die ihre Richtungsentscheidung für eine Berufstätigkeit in der Wirtschaft nicht nach fachlicher Neigung, sondern unter sehr pragmatischen Gesichtspunkten trafen. Beide zeichneten sich durch Besonnenheit und Entschlusskraft aus; und beide besaßen sie die Fähigkeit, einmal getroffene Entschlüsse ebenso zielstrebig wie beharrlich in die Tat umzusetzen. Matthiensen stellte dies erstmals mit seiner Suche nach einer für ihn wirklich interessanten Arbeitgeberin unter Beweis, die er schließlich in der Süddeutschen Disconto-Gesellschaft in Mannheim fand, Herrhausen mit seinem sehr zügig vorangetriebenen, klar auf die spätere Berufstätigkeit ausgerichteten Studium mit anschließender Promotion. Beide zeigten sich auch in der Lage, ein Ehe- und Familienleben zu führen, das ihnen bei der Karriere zusätzlichen Rückhalt bot. Für Matthiensen gilt das seit seiner mit 28 Jahren getroffenen, ersten und lebenslangen Partnerwahl. Herrhausen, der mit 23 Jahren eine offenkundig auch sozial-strategisch motivierte Partnerwahl getroffen hatte, musste erkennen, dass das Spannungs- und Konfliktpotenzial dieser Beziehung immer mehr zu einer Belastung für seine weitere Karriere zu werden drohte; nach seiner Scheidung, die er nicht leichtfertig, letztlich aber mit hoher Konsequenz betrieb, konnte er sich glücklich wieder verheiraten und dann ebenfalls auf ein emotional offenkundig sehr stabiles Ehe- und Familienleben als zusätzliche Ressource für die Karriere zugreifen.

Als individuelle Charaktereigenschaften, Fähigkeiten und Neigungen, die Matthiensen und Herrhausen in den verschiedenen Stadien ihrer weiteren Karrieren bei der Übernahme der Unternehmerfunktion immer wieder zugutekamen, traten neben dem Drang zum Lernen, dem Optimismus und dem Realitätssinn, der geringen Angst vor Unsicherheit und der Bereitschaft zur Risikübernahme, vor allem Urteilsvermögen über Marktchancen und Spürsinn für künftige Entwicklungen hervor. Auch die Aufgeschlossenheit für immer neue sachliche Auseinandersetzungen mit Wettbewerbern und anderen Interessierten – etwa aus dem Bereich der Medien oder der Politik – gereichte ihnen dabei zum Vorteil. Vergleicht man Matthiensen und Herrhausen genauer, so gewinnt man allerdings den Eindruck, dass Ernst Matthiensen zwar wichtige Persönlichkeitsmerkmale mitbrachte, sich manche dieser als typisch unternehmerisch geltenden Eigenschaften aber auch erst im Laufe seines Berufslebens aneignete. Den souveränen Umgang mit Unsicherheiten beispielsweise übte er in der schwierigen Zeit der Hyperinflation der frühen 1920er Jahre ein und gewann durch sein wachsendes fachliches Ansehen nun zugleich erheblich an Selbstbewusstsein und innerer Unabhängig-

keit. Während der NS-Zeit sah er sich dann allerdings einem starken, letztlich nicht zu umgehenden Opportunitätsdruck ausgesetzt, der für eine hohe Loyalität gegenüber seiner Arbeitgeberin sorgte. Matthiensen, der schon als Angestellter die enge, vertrauensvolle Zusammenarbeit mit anderen Kollegen pflegte, entwickelte als Spitzenmanager der Dresdner Bank einen Führungs- und Kommunikationsstil, der stark auf Gespräch und Kooperation setzte. Auch wenn es darum ging, die eigenen innovativen Impulse umzusetzen, verstand sich Matthiensen als ein Teamspieler, der auch nach außen vor allem als Repräsentant seiner Bank, nicht als herausragende Einzelpersönlichkeit auftrat.

Herrhausen dagegen scheint in der Tat schon von Geburt an mit dem meisten ausgestattet gewesen zu sein, was für die von Schumpeter so betonte „Führerschaft“ eines Unternehmers erforderlich war, und zwar nicht nur im Sinne der tatkräftig-praktischen, sondern auch der gedanklich-intellektuellen Initiative. Herrhausen legte bereits als Kind eine ausgeprägte körperliche und intellektuelle Leistungsbereitschaft an den Tag und trat anderen gegenüber energisch auf. Diese Anlagen wurden in der Zeit an der Reichsschule der NSDAP zweifellos gestärkt; hinzu kam dort die Vermittlung von starkem Elitebewusstsein, das sich mit Kameradschaftsgeist und Verantwortungsgefühl für die eigene Gemeinschaft paarte. Herrhausen hat dieses elitäre Kameradschafts- und Gemeinschaftsideal offensichtlich tief verinnerlicht, allerdings ohne dessen spezifisch nationalsozialistische, militaristische und rassenideologische Begründung zu übernehmen. Für ihn stand der Leistungs- und Verantwortungsgedanke an oberster Stelle. Obwohl Herrhausen später eine langjährige bankinterne Sozialisation durchlief und in den Komment des Vorstands der größten deutschen Geschäftsbank eingebunden wurde, verstand er sich hier viel weniger als ein Teamspieler und eigentlich auch nicht als ein *Primus inter Pares*, sondern als ein Solist, der die Führungsrolle für sich allein beanspruchte. Zugleich begann er, unterstützt von den immer stärker nach Personalisierung strebenden Massenmedien, sich selbst immer mehr Macht und Verantwortung zuzuschreiben, die eigene Führungsrolle also auch nach außen ganz offensiv zu vertreten – mit sehr viel Charisma.

Doch während Ernst Matthiensen tatsächlich dazu tendierte, sich als Individuum immer stärker mit seiner Personenrolle als leitender Manager der Dresdner Bank zu identifizieren, ja mit dieser Rolle zu verschmelzen, ist dies bei Alfred Herrhausen offenkundig nicht der Fall. Für Matthiensen war ein Leben im privaten Ruhestand, ohne engen Bezug zur Dresdner Bank oder zum DIT, kaum vorstellbar; er blieb der Bank auch nach seinem Rückzug aus dem Aufsichtsrat bis zu seinem Tod im Januar 1980 ganz eng verbunden; er definierte sich weitgehend über seine Berufstätigkeit. Herrhausen dagegen hatte die Differenz zwischen Personenrolle und sich als Individuum offenbar stets viel klarer vor Augen; aber er war zweifellos bereit, die Rolle als Symbolfigur an der Spitze der Bank bewusst zu spielen, weil es aus seiner Sicht für die Deutsche Bank in einer sich tiefgreifend verändernden Welt ganz besonders darauf ankam, das Bild vom tatkräftig gestaltenden, verantwortungsbewussten Bankier hochzuhalten.



*Wirft der Vergleich der Lebens- und Berufswege von Matthiensen und Herrhausen  
Licht auf die Karrieren bundesdeutscher Bankmanager im Allgemeinen?*

Um auf diese abschließende Frage eine Antwort finden zu können, ist zunächst ein Blick auf die wichtigsten Trends des langfristigen Wandels der Rekrutierungs- und Karrieremuster von deutschen Bankmanagern erforderlich.<sup>55</sup> Mit dem Aufstieg der Aktienbanken, der im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts begann, veränderte sich auch das Anforderungsprofil für die nun in größerer Zahl benötigten leitenden Bankmanager: Verglichen mit den Privatbankiers alter Schule traten nicht nur die Rollen der Eigentümer und der Manager immer klarer auseinander, auch die vormals sozial höchst exklusive Rekrutierungsbasis, die auf bestimmte, den Kreisen der Hochfinanz zugerechnete Familien beschränkt gewesen war, wurde nun verbreitert und öffnete sich – zunächst vorsichtig – für Angehörige des Wirtschaftsbürgertums und des Staatsdienstes. Dies schuf die Grundlage für eine engere Kooperation zwischen Banken, Industrie und Staat und ging einher mit der wachsenden Bedeutung formaler Bildungsabschlüsse für die neuen Bankmanager – vor allem aus funktionellen Gründen, aber auch wegen des damit verknüpften sozialen Prestiges. Diese Trends verstärkten sich in der Zwischenkriegszeit und blieben trotz tiefer politischer Zäsuren bis in die 1950er und 1960er Jahre hinein wirksam: Immer mehr Angehörige der Mittelschichten schafften den Aufstieg in die Vorstände und Aufsichtsräte der Großbanken, während gleichzeitig Auslandserfahrungen erheblich an Bedeutung verloren und formale Bildungsabschlüsse, vor allem aber praktische Erfahrungen im jeweils eigenen Haus an Stellenwert gewannen. Eine lange Hauskarriere, in deren Verlauf nicht zuletzt stabile Beziehungen zur Industriekundschaft geknüpft werden konnten, wurde der übliche Weg an die Spitze einer deutschen Großbank. In den 1950er und 1960er Jahren gewann für aufstiegsorientierte Bankmanager die akademische Ausbildung immer mehr an Bedeutung, wobei vor allem Jura einen hohen Stellenwert genoss, denn Juristen galten als Generalisten, wie sie auch im Bankgeschäft überall benötigt wurden, und sie konnten zudem in den von wirtschafts-, finanz- und steuerpolitischen Weichenstellungen geprägten ersten beiden Nachkriegsjahrzehnten überaus nützliche Verbindungen zur Politik herstellen. Für die in den 1970er und 1980er Jahren in die Vorstände der deutschen Großbanken einziehenden Manager, deren Tätigkeitsfelder durch tiefgreifende Veränderungen des Bankgeschäfts, vor allem mit Blick auf die Internationalisierung der Volkswirtschaft und die Globalisierung der Finanzmärkte, geprägt waren, wurden neben einem Studium, nun vermehrt der Betriebs- und Volkswirtschaft, sowie einem erfolgreichen Bewährungsaufstieg im eigenen Haus auch Auslandserfahrungen wieder zu einem wichtigen Nachweis ihrer Eignung. Außerdem bekamen jetzt Quereinsteiger, die ihre ersten Karrierestationen in der Industrie oder in der

<sup>55</sup> Vgl. auch zum Folgenden als Hintergrund für die Einordnung von Matthiensen und Herrhausen: Hartmut Berghoff/Ingo Köhler: Redesigning a Class of Its Own. Social and Human Capital Formation in the German Banking Elite, 1870–1990. In: FHR 14 (2007) 1, S. 63–87.

Politik absolviert hatten, vermehrt eine Chance, in die Vorstände der privaten Großbanken berufen zu werden.

Ernst Matthiensen's Weg an die Spitze der Dresdner Bank, der sich in den 1950er und 1960er Jahren vollzog, passt in das sich zu dieser Zeit neu herausbildende Karrieremuster des Juristen mit Hauskarriere noch nicht recht hinein. Er war ein Vertreter der älteren Generation, die den Übergang von der Kriegs- zur Nachkriegszeit bewältigen musste; er hatte weder eine akademische Ausbildung noch eine lupenreine Hauskarriere vorzuweisen, brachte aber offenkundig doch genau die richtigen individuellen Voraussetzungen und praktischen, auch hausintern gewonnenen Erfahrungen mit, die ihn dazu befähigten, die Dresdner Bank in der Zeit ihres Wiederaufbaus als Vorstands- und Aufsichtsratsmitglied in enger Zusammenarbeit mit anderen zu führen. Er tat das auf eine durchaus auch unternehmerische, aber doch sehr ruhige und reibungslose Art, die in dieser Zeit des Übergangs für die Dresdner Bank offenkundig von hohem Nutzen war und entsprechend gratifiziert wurde. Alfred Herrhausens Weg an die Spitze der Deutschen Bank, der sich deutlich später, erst in den 1970er und 1980er Jahren vollzog, passt in das aufkommende, neue Karrieremuster des studierten Betriebswirts mit Promotion und Auslandserfahrung, der sich zudem bereits in der Industrie bewährt hatte, dagegen sehr gut hinein. Herrhausen war Vertreter einer deutlich jüngeren Generation und er kann geradezu als Vorreiter für das neue Karrieremuster betrachtet werden, was die relativ lange bankinterne Bewährungsphase von fünfzehn Jahren zwischen der Berufung in den Vorstand und der Wahl zum Sprecher des Vorstands erklärt. Bei Herrhausen waren zudem der individuelle Führungsanspruch und das unternehmerische Element insgesamt stärker ausgeprägt, was von der Deutschen Bank in einer Zeit des tiefgreifenden, über den volks- und weltwirtschaftlichen Strukturwandel vermittelten Umbruchs offenkundig in hohem Maße gebraucht und mit Aufstiegschancen honoriert wurde.

Matthiensen's und Herrhausens Karrieren fügen sich somit beide, nicht vollständig, aber doch weitgehend und vor allem jede auf ihre ganz individuelle Weise, in die für ihre Zeit jeweils typischen Karrierewege bundesdeutscher Bankmanager ein; für eine solche Karriere waren – wie Matthiensen's und Herrhausens Beispiele zeigen – bestimmte individuelle, durchaus unternehmerisch zu nennende Fähigkeiten als Bedingungen der Möglichkeit des Erfolgs einzustufen; allerdings mussten sie nicht unbedingt mitgebracht, sie konnten auch *on the job* gelernt werden, oft in langen Jahren der Bewährung.

### Abstract

Based on a systematic comparison, the article discusses the similarities and differences between the journeys through life and career of two West German bankers: Ernst Matthiensen (1900–1980) and Alfred Herrhausen (1930–1989). In doing so, special attention is paid to the respective individual preconditions for these two successful careers in the world of banking. As the comparative investigation re-

veals, both managers may definitely be characterized as innovative entrepreneurs in the true sense of the definition given by Joseph A. Schumpeter. However, in both cases the entrepreneurial activities were embedded in a wider range of activities, primarily aimed at ensuring the redundant bureaucratic routines within modern organizations, in short: they were part of the “art of continuity”. Matthiensen and Herrhausen, they both displayed useful innate characteristics to climb the career ladder, but the two of them also proved to be able to learn and acquire additional abilities while they were already climbing it. There is one striking difference: While Matthiensen inclined to fully identify himself with his role as a top manager of Dresdner Bank, Herrhausen obviously always kept in mind the difference between himself as an individual and the role he had to play as a top manager and symbolic figure at the top of Deutsche Bank. Nevertheless, by and large, both journeys through life and career fit into the typical career patterns of West German bankers, Matthiensen in his period of time more as a late comer, Herrhausen surely as a pioneer.



*Ben Wubs*

## Comparing three Dutch international entrepreneurs in the interwar period

On 6 October 2011 “visionary” Steve Jobs, “the Silicon Valley entrepreneur who reinvented the world’s computing, music, and mobile phone industries”, died at the age of 56.<sup>1</sup> Googling the words “Steve Jobs entrepreneur died” resulted in 53,200,000 hits within 0.27 seconds. These two sentences underline at least two contemporary views on modern economic life: first, entrepreneurship is seen as the most essential and well-nigh divine factor of economic development; and second, it is closely related to technological progress and innovation. Googling the words “entrepreneur” and “innovation” even showed more stunning results, the former resulted in 114,000,000 hits within 0.12 seconds, and the latter resulted in 329,000,000 hits within 0.14 seconds.<sup>2</sup> Clearly these two words, once derived from the economics literature, now have become buzz words with a great variance of meanings and are full of hot air.

Before going back in time to take a look into the biographies of three Dutch international entrepreneurs in the interwar period I will address three issues. First, what is an entrepreneur or entrepreneurship? Second, does a timeless entrepreneur or entrepreneurship exist, outside any historical context? Third, does a Dutch entrepreneur or Dutch entrepreneurship exist? The first and the second question are closely related; if some kind of an epic figure exists it must be possible to construct a general (a-historical) definition. As a historian, of course, I don’t believe that people exist outside historical contexts, and definitions therefore (have to) change over time.<sup>3</sup> Nevertheless, in management and economics dictionaries some elements in definitions of entrepreneurs(hip) constantly turn up. For example, BusinessDictionary.com defines entrepreneurship as: “The capacity and willingness to undertake conception, organization, and management of a productive venture with all attendant risks, while seeking profit as a reward. In economics, entrepreneurship is regarded as a factor of production together with land, labor, natural resources, and capital. Entrepreneurial spirit is characterized by innova-

<sup>1</sup> <http://www.rte.ie/news/2011/1006/apple-business.html> (accessed on 10. 12. 2013).

<sup>2</sup> Googled on 7. 10. 2011.

<sup>3</sup> Geoffrey Jones/R. Daniel Wadhvani: *Entrepreneurship and Global Capitalism*. Cheltenham/Northampton 2007, pp. IX–XVIII.

tion and risk-taking, and an essential component of a nation's ability to succeed in an ever changing and more competitive global marketplace."<sup>4</sup> This definition goes back to thinkers of the nineteenth century like John Stuart Mill and Alfred Marshall among others, and combines these with bits and pieces of Schumpeter's ideas about the dynamic role entrepreneurship plays in modern capitalism. In addition, the myth of national competitiveness, based on an "entrepreneurial spirit" is added to this definition.<sup>5</sup> The aim of this article nonetheless is not to review an average definition on entrepreneurs(hip), but to compare the life stories of three important Dutch entrepreneurs in the interwar period, to search for similarities (and differences) and to make some generalizations about key features of these entrepreneurs at the time. Before any comparison can be made I have to clarify what I – actually following Schumpeter to a large extent – understand by entrepreneurship.

Most textbook or online definitions usually contain three keywords: profit seeking, innovation, and risk-taking. However, according to definitely the most cited author on entrepreneurship, Joseph Schumpeter, entrepreneurs are not directly motivated by profit at all, but regard it merely as an expression of the success of their entrepreneurial conduct. In his view the entrepreneurs' drive is based on three elements: i. e. the "dream and will to establish a private kingdom"; "the will to conquer: the impulse to fight, to prove oneself superior to others, to succeed for the sake, not of the fruits of success, but of success itself"; "the joy of creating, of getting things done, or simply of exercising one's energy and ingenuity".<sup>6</sup>

Schumpeter would, of course, have agreed with the innovative aspect of the modern definition of entrepreneurship. Thomas McCraw even described him as "the prophet of innovation".<sup>7</sup> An entrepreneur in Schumpeter's view is a person that crosses borders. Entrepreneurship has to be distinguished from routine and rule-following so characteristic of non-entrepreneurial ("static") economic agents. An important quality of an entrepreneur is the willingness to recognize and exploit "new possibilities".<sup>8</sup> In his view these new opportunities include five types of innovation: new products or new qualities of products, new production methods, new forms of industrial organization, new markets, and new sources of supply.<sup>9</sup> He continues: "All these cases of *carrying out a different use of national productive forces from the previous one, of taking them away from their previous*

<sup>4</sup> <http://www.businessdictionary.com/definition/entrepreneurship.html> (accessed on 3.10.2011).

<sup>5</sup> For a critique on the concept of national competitiveness see: Paul Krugman: *Pop Internationalism*. Cambridge, MA/London 1996.

<sup>6</sup> Markus C. Becker/Thorbjorn Knudsen/Richard Swedberg (eds.): *The Entrepreneur*. Classic Texts by Joseph A. Schumpeter. Stanford 2011, p. 71; see also: Joseph A. Schumpeter: *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and Business Cycles*. Cambridge, MA 1934, p. 93.

<sup>7</sup> Thomas K. McCraw: *Prophet of Innovation*. Joseph Schumpeter and Creative Destruction. Cambridge, MA 2007.

<sup>8</sup> Becker/Knudsen/Swedberg (eds.): *Classic Texts* (see note 6), p. 244.

<sup>9</sup> *Ibid.*, p. 245.

*uses and putting them into the service of new combinations.*"<sup>10</sup> The entrepreneur nonetheless has to overcome numerous difficulties on his path in the great unknown, objectively as well as subjectively. He – the entrepreneur is always a man in Schumpeter's writings – needs to liberate himself from his own routine, but also from his social environment which prefers routine over change. Clearly, it is only a small minority of people in society that is able to show entrepreneurial leadership and cross these scrupulous borders of routine.

The last element, risk-taking, which also often returns in definitions of entrepreneurs(hip), is not as obvious as it looks like, even not with regard to the former paragraph. According to Schumpeter "risk bearing was not part of the entrepreneurial function".<sup>11</sup> What he meant was that the entrepreneur only did so to the extent to which he also was a capitalist, who provided the money for the venture. But even if that would be the case, and our Dutch entrepreneurs all three had financial stakes in their respective businesses, this does not mean that they took irresponsible risks. One could even ask the question how could an entrepreneur or capitalist (if you want to make the distinction) ever be successful without taking care of the (financial) risks? In this respect Deirdre McCloskey's study on the "The Bourgeois Virtues" is extremely helpful.<sup>12</sup> If we understand risk-taking as a particular aspect of the pagan virtue "courage" it is to note that "courage needs other virtues to be a virtue. Temperance, for example, self-control."<sup>13</sup> But also the other bourgeois virtues like prudence, justice, hope, love and faith are indispensable to create a virtuous person. "You are not going to be a fully realized woman [read: the entrepreneur] if in your mad courage you lack temperance and justice and prudence. The jails are filled with people of undoubted physical courage. Their problem is that they have been too courageous."<sup>14</sup> The point here, however, is not virtue ethics, but to show that the contemporary focus on risk-taking as an essential element of entrepreneurship is a one-sided and very limited view.

Coming back to the innovative aspect of entrepreneurship – here Schumpeter's ideas are somehow contradictory.<sup>15</sup> On the one hand there is this innovative person that creates and destroys "the economic structure from within", and on the other hand, this person makes herself superfluous by way of automatization of innovative processes and bureaucratization:<sup>16</sup> "Since capitalist enterprise, by its

<sup>10</sup> Ibid., Schumpeter's italics.

<sup>11</sup> Joseph A. Schumpeter: *Business Cycles. The Theory of Innovation* (1939). In: Becker/Knudsen/Swedberg (eds.): *Classic Texts* (see note 6), p. 302.

<sup>12</sup> Deirdre N. McCloskey: *The Bourgeois Virtues. Ethics for an Age of Commerce*. Chicago/London 2006, pp. 245–250, pp. 303–313.

<sup>13</sup> Ibid., p. 249.

<sup>14</sup> Ibid., p. 248.

<sup>15</sup> Richard N. Langlois: *Personal Capitalism as Charismatic Authority. The Organizational Economics of a Weberian Concept*. In: *Industrial and Corporate Change* 7 (1998) 1, pp. 195–213, here: pp. 196f.

<sup>16</sup> "The opening up of new markets, foreign or domestic, and the organizational development from the craft shop and factory to such concerns as U.S. Steel illustrate the same process of industrial mutation – if I may use that biological term – that incessantly revolutionizes the eco-

very achievements, tends to automatize progress, we conclude that it tends to make itself superfluous – to break to pieces under the pressure of its own success. The perfectly bureaucratized giant industrial unit not only ousts the small and medium-sized form and ‘expropriates’ its owners, but in the end it also ousts the entrepreneur and expropriates the bourgeoisie as a class.”<sup>17</sup>

This is exactly the point where we have to bring in Chandler’s story about the large bureaucratized and multidivisional firm.<sup>18</sup> Where Schumpeter gets rather pessimistic about the future of industrial capitalism, Chandler sees new opportunities with the rise of new organizational forms. According to Chandler the multidivisional organization and managerial firm is *the* innovation of the twentieth century, and innovation itself has become a collective process.<sup>19</sup> Moreover, this new organizational structure followed strategy in his view, and not the other way around.<sup>20</sup> The question remains, however, who makes a firm’s strategy? The firm’s management? And last, is there still a role for the entrepreneur, or has this economic agent become a bureaucratic manager? In the case of our three Dutch entrepreneurs I would answer the latter question negatively. All three were indeed witnesses of the rise of big managerial firms, but they were actively involved in it, and as I will show, they were among the most important actors in the transformation of their national firms into large international conglomerates.

Coming to the third issue: does a Dutch entrepreneur exist? This question can only be answered in relation to other national contexts. As this article is written as part of a German conference, mainly dealing with German entrepreneurs it is legitimate to make a brief comparison with German entrepreneurs during the interwar period. Next to the ample similarities (see for example those mentioned above), I believe that the main difference between the two nationalities was the international attitude of the Dutch entrepreneurs compared to a more national focus of their German colleagues. There were various reasons for the international attitude of Dutch entrepreneurs of which I will identify four. First, the limited size of the home market forced big firms to look across national borders for new

economic structure from within, incessantly destroying the old one, incessantly creating a new one. This process of Creative Destruction is the essential fact about capitalism.” Joseph A. Schumpeter: *Capitalism, Socialism and Democracy*. London 1943. Reprint 2000, p. 83.

<sup>17</sup> *Ibid.*, p. 134.

<sup>18</sup> Alfred D. Chandler, Jr.: *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA 1977; Alfred D. Chandler, Jr.: *Technological and Organizational Underpinnings of Modern Industrial Multinational Enterprise. The Dynamics of Competitive Advantage*. In: Alice Teichova/Maurice Lévy-Leboyer/Helga Nussbaum (eds.): *Multinational Enterprise in Historical Perspective*. Cambridge 1986, pp. 30–54; Alfred D. Chandler, Jr.: *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, MA 1990; Alfred D. Chandler, Jr.: *Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise*. In: *Journal of Economic Perspective* 6 (1992) 3, pp. 79–100.

<sup>19</sup> Charles S. Maier: *Accounting for the Achievements of Capitalism. Alfred Chandler’s Business History*. In: *The Journal of Modern History* 65 (1993), pp. 771–782, here: pp. 772f., p. 775.

<sup>20</sup> Alfred D. Chandler, Jr.: *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Enterprise*. Cambridge, MA 1962.



markets.<sup>21</sup> Second, the Netherlands was a major colonial power at the time, which created an international attitude.<sup>22</sup> Third, the Netherlands' geographical position right between all major European powers – which were its major trading partners – created a “pinky in the middle” attitude. It had to remain “friends” with all its big neighbours and therefore adapt itself to a certain extent to all sides.<sup>23</sup> Fourth, cultural path dependencies that go back to the Golden Age, which are very hard to (dis)prove nonetheless.<sup>24</sup> The German side, on the other hand, needs an explanation as well. What created the national focus of German entrepreneurs during the interwar period? First, Germany's geographical position as a central European power, which offered a large internal market to German firms. Second, with a lack of colonies German business could not develop a colonial and international outlook as easy as the Dutch. That is not to say that German entrepreneurs were nationalist by definition – as is clearly shown by the fact that several German firms had crossed several international borders (also in the Dutch colonies) long before the First World War. Siemens, for example, has even been identified as one of the first modern multinationals.<sup>25</sup> Third, as a result of the First World War German entrepreneurs were forced into a national oriented strategy. Germany's foreign direct investment position, with the exception of subsidiaries in neutral states like the Netherlands and Switzerland, was completely destroyed. Nevertheless, German businessmen were still active in international cartels, partly as a substitute for foreign direct investments.<sup>26</sup>

In this article three biographies are compared, i.e. Henri Deterding, Frits Fentener van Vlissingen, and Paul Rijkens and I will relate them to the notions of entrepreneurship described above. The question that immediately comes to mind is whether it is possible to compare three different biographies? Will it not just result in comparing apples and oranges? And, to what extent is it possible to compare different life stories, under different circumstances? To partly overcome these difficulties, I have chosen to describe and analyse the lives of three men, albeit with different backgrounds, but who all three eventually ended as the undisputed leaders of their respective businesses during the interwar period. To compare the

<sup>21</sup> Ben P. A. Gales/Keetie E. Sluyterman: *Outward Bound. The Rise of Dutch Multinationals*. In: Geoffrey Jones/Harm G. Schröter (eds.): *The Rise of Multinationals in Continental Europe*. Aldershot 1993, pp. 65–99.

<sup>22</sup> Keetie E. Sluyterman: *Dutch Enterprise in the Twentieth Century. Business Strategies in a Small Open Economy*. London/New York 2005, p. 248.

<sup>23</sup> Hein A. M. Klemann: *Tussen reich en empire. De economische betrekkingen van Nederland met zijn belangrijkste handelspartners: Duitsland, Groot-Brittannië en België en de Nederlandse handelspolitiek, 1929–1936*. Amsterdam 1990; Keetie Sluyterman/Ben Wubs: *Over Grenzen. Multinationals en de Nederlandse markteconomie*. Amsterdam 2009, p. 55.

<sup>24</sup> Ferry de Goey: *Dutch Overseas Investments in the Very Long Run (c. 1600–1990)*. In: Roger van Hoensel/Rajneesh Narula (eds.): *Multinational Enterprises from the Netherlands*. London/New York 1999, pp. 32–60, here: p. 53.

<sup>25</sup> Geoffrey Jones: *Multinationals and Global Capitalism. From the Nineteenth to the Twenty-first Century*. Oxford 2005, p. 20.

<sup>26</sup> *Ibid.*, pp. 30f.

three life stories I will use for each person seven biographical elements: i. e. parentage, education, entrance in the business, family, career, at the crest of his fame, and the possible downfall or decay. In addition, I will try to identify a specific psychological moment, which might explain the entrepreneurial drive. This is not meant as cheap psychology, but merely as an attempt to pinpoint characteristic twist and turns in the subjects' lives. In the cases of Deterding and Rijkens there are most telling autobiographies, in the case of Fentener van Vlissingen nothing like that exists. The short biographies are based on a critical assessment of existing literature, however, they by no means aim to add new biographical evidence.

### Henri Wilhelm August Deterding (1866–1939)

The most notorious Dutch entrepreneur before the Second World War was definitely Henri Deterding. At the time he was one of the most important figures in the international oil business and often seen as the Dutch Rockefeller. Deterding was a self-made man, who rose from the ranks of the lowest bank-clerk to general director of Koninklijke Petroleum Maatschappij (Royal Dutch) and later Royal Dutch Shell, the largest oil company in the world by the time he died in 1939. He is infamous for his support of the Nazi regime, which made a big theatre of his funeral ("Friend of Germany"). On the other side of the spectrum, however, for many years he was praised, for example by the Shell historian Carel Gerretson, who uncritically portrayed him in 1932 as a highly gifted entrepreneur, almost solely responsible for Royal Dutch Shell's rise into the biggest world oil imperialism.<sup>27</sup> In 1938, Glyn Roberts published a critical biography of the Dutch oil magnate.<sup>28</sup> Wim Wennekes' story about Deterding 55 years later partly echoes the tone of this early biography.<sup>29</sup> Paul Hendrix' biography, on the other hand, published in 1996, completely denies Deterding's pro-Nazi sympathies, but eventually gives more evidence of the opposite.<sup>30</sup> In 2007, Joost Jonker and Jan Luiten van Zanden brought out a nuanced and more objective history of Royal Dutch Shell. They put Deterding's role in Royal Dutch Shell growth in historical perspective and do not try to deny his extreme right wing political leanings and dealings with

<sup>27</sup> See i. e.: Carel Gerretson: *Geschiedenis der 'Koninklijke'*, Tweede deel. Baarn 1971, pp. 169f. The official early history of Royal Dutch Shell was published for the first time in 1932.

<sup>28</sup> Glyn Roberts: *The Most Powerful Man in the World. The Life of Sir Henri Deterding*. New York 1938.

<sup>29</sup> Wim Wennekes: *De aartsvaders. Grondleggers van het Nederlandse bedrijfsleven*. Amsterdam/Antwerpen 1993, pp. 339–392.

<sup>30</sup> Paul Hendrix: *Henri Deterding. De Koninklijke, de Shell en de Rothschilds*. The Hague 1996; posthumously published in English: Paul Hendrix: *Sir Henri Deterding and Royal-Dutch-Shell. Changing Control of World Oil, 1900–1940*. Bristol 2002; Hugh S. Gorman: *Review: Sir Henri Deterding and Royal Dutch-Shell. Changing Control of World Oil, 1900–1940*. In: *The Business History Review* 77 (2003) 4, pp. 803–805; Paul A. Hendrix: *Art. Deterding, Henri Wilhelm August (1866–1939)*. In: *Biografisch Woordenboek van Nederland*, vol. 2 (1985), pp. 119–121.

the Nazi regime.<sup>31</sup> They convincingly conclude nonetheless that exceptional qualities “may come at the price of appalling failings”.<sup>32</sup>

Henri Wilhelm August Deterding was born in Amsterdam on 19 April 1866 in a protestant family of ship’s masters of the merchant marine, from his father’s as well as mother’s side. He was the fourth child out of a family of five. Henri never got the chance to know his father very well because he died as a sea-captain on board of his ship in the port of Nagasaki when Henri was only six years old. In his autobiography “An International Oilman” Deterding, nevertheless, stated that he had been too young “to realise the hardship of so great a loss” and “I almost fear to confess that mine was a very happy childhood”.<sup>33</sup> So the loss of his father did not affect him directly, because he was still too young, however, eventually it would have a great impact on the rest of his life.

After finishing his primary school *De Zeemanshoop* (“Sailor’s hope”) he was sent to the *Hogere Burgerschool* (HBS), which was a secondary school type with a three and five years programme. He had just started at the HBS when his mother informed him that the family’s money was rapidly running out, and she would be unable to finance his higher education as she was doing for his two older brothers. As a result, he had to change his plans to become a sea-captain like his father and grandfathers. He had been brought up in a room full of memories of the sea and faraway countries, but at the age of thirteen he had to choose to earn a living for himself and his mother as soon as possible. As a result, he was only able to finish the three years course, instead of the five years pre-university course, and started as the youngest clerk of the Twentsche Bankvereeniging in Amsterdam in 1882.<sup>34</sup> This period, between thirteen and sixteen, was most likely an important tipping point in Deterding’s life.

At the Twentsche Bankvereeniging, where he got a general training as a bank clerk, they discovered his exceptional talent for reading balance sheets and other figures. Years later in his autobiography he would advise ambitious young businessmen: “You will go a long way in business if you train yourself to be able to appraise figures almost as rapidly and as shrewdly as a good judge of character can sum up his fellow-men.”<sup>35</sup> During his six years job at the Twentsche Bankvereeniging he got promoted to the stocks department where he learned much about stocks and investments, stock exchange procedures, and the financial position of various Dutch public limited companies. Actually, in these years he learned much

<sup>31</sup> Joost Jonker/Jan Luiten van Zanden: From Challenger to Joint Industry Leader. A History of Royal Dutch Shell, vol. 1. Oxford 2007.

<sup>32</sup> Ibid., p. 491.

<sup>33</sup> Henri Deterding: An International Oilman. London 1934, p. 21.

<sup>34</sup> Ibid., pp. 22–26. In 1917 the bank was converted into a limited liability company and named De Twentsche Bank. In 1964 it merged with Nederlandsche Handel-Maatschappij (NHM) and was called Algemene Bank Nederland (ABN). This bank merged in 1991 with AMRO Bank, which was christened ABN-AMRO. See i. e.: Douwe C. J. van der Werf: Banken, bankiers en hun fusies. Amsterdam 1999.

<sup>35</sup> Deterding: Oilman (see note 33), p. 29.

about finance, as we would call it today, knowledge that would be of great use to him during the rest of his life in aid of amalgamations, take-overs and controlling an immense business conglomerate like Royal Dutch Shell.<sup>36</sup>

In 1888, he applied for a job in the Dutch East Indies with the *Nederlandsche Handel-Maatschappij* (NHM). After he passed the entrance exam he was sent out as a bookkeeper to Delhi at the end of that year. Although apparently he had swapped one boring bank employee job for another, the Dutch East Indies attracted him for its great possibilities for a sporty young man like Deterding.<sup>37</sup> Whatever reason he might have had to move to the Dutch East Indies, it probably was one of the best decisions in his entire life, because here he got acquainted with J. B. August Kessler, the managing director of the in 1890 established *Koninklijke Nederlandsche Petroleum Maatschappij* (KNPM), shortened Royal Dutch. This small free standing company had an oil concession in Sumatra, which Kessler was bringing into operation.

In 1890, Deterding had been sent to Medan (Sumatra) to check and solve the financial mess of a subsidiary. He succeeded and became an agent for NHM. A year later, he became sub-agent on the island of Penang where he had met Kessler. In 1894, the small oil company fell into huge liquidity problems and Kessler turned to NHM for a bridging loan. Thereupon, Deterding convinced his superiors at NHM, after thorough profitability accountings, to grant a loan to Royal Dutch. Kessler noticed the great financial qualities of the young bank-clerk and immediately offered him a job in the oil business. Deterding, who in the meanwhile also made money for NHM, but was “never to share in the profits” of the bank, decided to accept the offer, and began his career as a salesman in the oil business with Royal Dutch in 1896.<sup>38</sup> He “knew next to nothing of Oil”, but the payment was much better and he even got a share in the profits. Now he could marry his fiancée Catharina Neubronner.<sup>39</sup>

In 1897 Deterding was sent back to the Netherlands where he became responsible for sales and transport in the small head office in The Hague.<sup>40</sup> Here he soon got an argument with the directors, who endeavoured to move headquarters to Singapore, because Royal Dutch completely relied on the Asian market for lamp oil. Deterding, still being an employee, succeeded to convince Kessler to keep headquarters in The Hague where the necessary information and capital was to be found.<sup>41</sup> A year later Royal Dutch ended up in deep trouble, as oil wells in Telega

<sup>36</sup> *Ibid.*, p. 30.

<sup>37</sup> *Ibid.*, pp. 33–36. Concurrently, another young man was sent out to the Dutch East Indies by NHM, i. e. Cornelis Johannes Karel van Aalst. The latter would become a fellow director at the Board of Royal Dutch and President of the NHM, like Deterding one of the most influential businessmen of the Netherlands during the interwar period.

<sup>38</sup> *Ibid.*, pp. 37–39.

<sup>39</sup> Wim Wennekes: *De Aartsvaders. Grondleggers van het Nederlandse Bedrijfsleven*. Amsterdam/Antwerpen 1993, p. 342.

<sup>40</sup> Jonker/Van Zanden: *Challenger* (see note 31), p. 54.

<sup>41</sup> Deterding: *Oilman* (see note 33), pp. 53–54.

Said at Sumatra adulterated and Royal Dutch stock prices at the Amsterdam stock exchange plummeted. The result of this disaster was twofold. First, Royal Dutch stopped working with “old timers”, whose job was to drill oil. These practical men had no scientific knowledge of oil or geology. Therefore, Royal Dutch began to employ trained geologists and chemists. Second, to fill its idle storage tanks and tankers in Asia, Royal Dutch began to buy oil from the Russian Oil Fields.<sup>42</sup>

In March 1900, on his way back from the Dutch East Indies Kessler died by overwork. Just before his death he had expressed his last wish to the directors of Royal Dutch that Deterding would be his successor. Thereupon, in 1901, the extraordinary shareholders meeting appointed him general manager. Within four years after his entrance in the oil business Deterding had thus become a business leader in a young but still volatile oil industry. Nevertheless, he became leader at a favourable time. Until the turn of the century lamp oil had been the main product, and Standard Oil the dominating company in the world. However, after 1900 new oil products, like petrol and fuel oil, were being introduced and demand for these new products was rising rapidly. During the production crisis Deterding had studied the chances for these new products, and had developed his plans. In the meanwhile, The Hague changed from a small administrative office into vibrant headquarters.<sup>43</sup>

These new products nonetheless offered tremendous possibilities to challenge Standards monopolistic positions all over the world.<sup>44</sup> For example, Royal Dutch opened its first refinery in Rotterdam in 1902. A year later it entered the most attractive German gasoline market as it started a production unit in Düsseldorf. The refinery was set up just across the Dutch border on the Rhine, to refine gasoline brought by lighters from storage tanks in Rotterdam. The German gasoline cartel now adopted Royal Dutch as its exclusive supplier and abandoned Standard Oil. By 1904 Rhenania, as the German subsidiary was called, already controlled 90 per cent of the rapidly growing German gasoline market. In effect, Royal Dutch seriously challenged Standard Oil’s dominant position on the European market and forced Standard to agreements on the division of European market.<sup>45</sup>

Another method Deterding used to challenge Standard’s position was through merger or co-operation with other oil companies. The first amalgamation was with the four other smaller oil companies in the Dutch East Indies. Deterding grasped that if he really wanted to threaten Standards’ position and force it to concessions the most important non-American producers had to collaborate in one way or the other. The main candidates for collaboration were the French Rothschilds, with their huge interests in the Russian oil industry and owner of an

<sup>42</sup> *Ibid.*, pp. 55–61. At the time oil was only exploited in the United States, Russia and the Dutch East Indies.

<sup>43</sup> Jonker/Van Zanden: Challenger (see note 31), p. 54.

<sup>44</sup> Ferry de Goey: Henri Deterding, Royal Dutch/Shell and the Dutch Market for Petrol, 1902–46. In: *Business History* 44 (2002) 4, pp. 55–84.

<sup>45</sup> Jonker/Van Zanden: Challenger (see note 31), p. 79.

oil company called Bnito, and the Shell Transport & Trading company, set up by Marcus Samuel, active in Russia and the Far East, and also backed by the French financiers. Deterding decided to contact Frederick Lane who represented the Rothschilds in London, and who had therefore close contacts to both companies. This worked out favourably and in 1902 these three oil companies set up an independent company (actually a cartel) called the Asiatic Petroleum Company, of whom all three parties held one third of the shares. The original aim of this cartel was to stabilize prices on the Asian oil market, but not to become a separate entity.<sup>46</sup> Deterding became managing director of the Asiatic Petroleum Company and moved with his family to London, however, he was simultaneously still in control of Royal Dutch in The Hague.<sup>47</sup> Although there existed tensions between the different parties within the Asiatic Petroleum Company, its performance was overwhelming; in 1904 it paid out 49 percent dividend, in 1905 22 percent and 1906 40 percent.<sup>48</sup>

While Royal Dutch was doing extremely well, mainly as a result of the lucrative gasoline business, its partner in the Asiatic Petroleum Company ended up in financial troubles in 1906. In 1905, Samuel started talks with Deterding about a full amalgamation of the highly indebted company Shell Transport & Trading and Royal Dutch. In 1907 the two oil companies fully merged into Royal Dutch Shell, 60 percent of which was held by the Dutch side and 40 percent by the British.<sup>49</sup> Deterding was convinced that Shell's contacts to the British government were extremely important to the company's future. Even if the Dutch had been financially able to completely take over Shell, they probably would never have done so; the double nationality was highly advantageous to the company, just like the entrance to the British Empire's market. At the same time Deterding tried to get rid of the Rothschilds and therefore liquidate the Asiatic Petroleum Company, because their oil company Bnito was not contributing equally to the total production, while the Rothschilds still were entitled to one third of the profits of the Asiatic Petroleum Company. Deterding failed, which was one of the reasons why he developed a lengthy grudge against the Rothschilds, which also shows his vindictive character.<sup>50</sup> Clearly, one of Deterding's most important business principles was co-operation and collusion. Gloriously he noted in his autobiography: "I sometimes see myself described in the newspapers as having amalgamated more Oil companies than any other man, either living or death; American journalists say that Merger is my second name."<sup>51</sup> Although, this might even have been the truth, he was neither an exception nor an outlaw, at least not in Europe at the time.

Next, Deterding travelled to New York to make a deal with Standard Oil on export markets. Although he was able to make all kinds of cartel agreements with

<sup>46</sup> *Ibid.*, pp. 65–79.

<sup>47</sup> Hendrix: Deterding (see note 30).

<sup>48</sup> Jonker/Van Zanden: Challenger (see note 31), p. 79.

<sup>49</sup> *Ibid.*, p. 84.

<sup>50</sup> *Ibid.*, pp. 82f.

<sup>51</sup> Deterding: Oilman (see note 33), p. 48.

Standard, they were not long lasting at the time. Deterding wanted to enter Standard's home market and exploit American oil fields, and conversely, Standard endeavoured oil concessions in the Dutch East Indies. In 1911 nonetheless the Standard Oil Trust was dismantled and split up into separate companies of which the largest entity was Standard Oil New Jersey (Jersey Standard).<sup>52</sup> While the new companies were reorganizing their businesses, Royal Dutch Shell could enter the American market and acquire American oil fields. In the same period the Anglo-Dutch oil company acquired numerous oil concessions and oil companies in Egypt, Mexico, Venezuela, and the Ottoman Empire. The acquisitions in 1912 of Rothschilds' oil company in Russia, Brito, and another Russian company called Mazout made Royal Dutch Shell the largest oil producer in the Russian Empire.<sup>53</sup> Actually, at the outbreak of war Royal Dutch Shell had become the largest oil company in the world.

The First World War was an important stimulus for oil consumption of the British Empire. The Royal Navy had switched from coal to oil-burning and the Army's new weapons were all fueled by oil products. In addition, high explosives (TNT) were more and more based on toluol produced from petroleum. The tremendous rise in national demand changed the British government relations to the leading oil companies, like Royal Dutch.<sup>54</sup> Although, the British Admiralty at first tried to solve major supply shortages through its close connections to the smaller but completely British owned Anglo Persian Oil Company (APOC), the acuteness of fuel shortage forced them to collaborate closely with Royal Dutch Shell during the war. In 1914, the Admiralty's First Lord Winston Churchill had warned parliament of the "Shell octopus", however, Deterding had made a much better impression on him than the other leaders of the Group. At the beginning of the war Deterding had resigned from the Board of Astro Romana, Royal Dutch's Romanian subsidiary, which was suspected to supply Germany with oil. In addition, from London he wrote to his colleagues in The Hague not to harm the interests of the Netherlands and Britain, and therefore not to cause a breach of neutrality. During the whole war he fully supported the Allied case.<sup>55</sup> In 1920 he received a British honorary knighthood, and called himself Sir Henry Deterding, which was unusual for foreigners at the time.<sup>56</sup> A post-war plan of the British government to establish an all-British oil company in which Shell would take part, British shareholders would have the majority, and Deterding would have retired, were nonetheless completely abandoned in 1924.<sup>57</sup>

<sup>52</sup> Bruce Bringhurst: *Antitrust and the Oil Monopoly. The Standard Oil Cases, 1890–1911*. Westport, CT 1979, pp. 180–203.

<sup>53</sup> Jonker/Van Zanden: *Challenger* (see note 31), pp. 121–126.

<sup>54</sup> G. Gareth Jones: *The British Government and the Oil Companies 1912–1924. The Search for an Oil Policy*. In: *The Historical Journal* 20 (1977) 3, pp. 647–672.

<sup>55</sup> *Ibid.*, pp. 660f.

<sup>56</sup> Sir Henri Deterding Obituary. In: *The Times*, 6. 2. 1939.

<sup>57</sup> Jones: *The British Government* (see note 54), p. 672.

During and directly after the war Royal Dutch Shell had made huge profits and had gained new concessions in Mexico, the United States, and Venezuela. The Russian revolution and the sequestration of its extensive interests by the new Soviet government provoked Deterding's virulent anti-communism, although in the early 1920s he still tried to do business with the Soviets. However, his second marriage in 1924 to Lydia Koudoyaroff, an aristocratic Russian refugee, who was bitterly opposed to any collaboration with Soviet regime, probably turned him into a leading advocate of the boycott of the Soviet Union by the major oil companies. In 1926, he started a press campaign, and a year later, a price war against American oil companies that were trading with the Soviets. Deterding strongly believed that a complete oil boycott would lead to the collapse of the communist regime in Russia.<sup>58</sup>

At the same time, world oil production rose faster than oil consumption, and as a result prices sank rapidly. Since the early 1920s the oil industry had increased output all over the world. In addition, the Soviets were dumping oil on the world market to solve their currency problems. Now the time was right for Deterding's former ideas of co-operation and his endeavours to form a stabilization pact with its biggest competitor Jersey Standard. In addition, his friendly relationship with Jersey Standard's chief executive Walter Teagle, and his improved relations to the Anglo-Persian (later called Anglo-Iranian), when John Cadman had become chairman, resulted in a meeting of top oil executives at Achnacarry Castle in Scotland in 1928, which resulted eventually into the "Is-As" agreement. This worldwide oil cartel was meant to stabilize markets and to keep market shares at the 1928 level. The US market was not included in the agreement, because it would mean an infringement of American anti-trust regulations. In Europe cartels were not illegal or deemed harmful to the economy, still the agreement had been signed under the strictest confidence. It is not clear how effective and stable the cartel has been. According to Jonker and Van Zanden the agreement at least improved relations between the biggest oil companies in the world, Royal Dutch Shell and Jersey Standard, for decades.<sup>59</sup>

Deterding's authoritarian management style, his paranoid world view, and his emotional outbursts, alienated more and more colleagues in the Board. Most managers withdrew to their own company or field of interest, leaving Deterding with his own hobbyhorses. Meanwhile, Royal Dutch Shell had grown so extensively that Deterding's hands-on management style did not suffice any longer. The day to day business needed delegation of powers to lower management levels. At the end of the 1920s Deterding appeared to be at the zenith of his power, however, his position was already being undermined by the practicalities of the daily business. In response, Deterding became increasingly filled with rancour and paranoia.<sup>60</sup>

<sup>58</sup> Jonker/Van Zanden: *Challenger* (see note 31), pp. 275f.

<sup>59</sup> *Ibid.*, pp. 278-283.

<sup>60</sup> *Ibid.*, pp. 291-294, pp. 475-477.



In 1931, he had bought a hunting estate in Mecklenburg, paid with his frozen Reichsmarks. He welcomed Hitler's rise to power, possibly attracted by the Nazi's anti-Bolshevism and their authoritarian programme. In his autobiography he praised Mussolini for being a "Simpleton", like himself. "SIMPLICITY, when you come to think of it, is the hall-mark of almost every man who achieves."<sup>61</sup> A little bit further he pointed out his authoritarian character and labour ethos: "Nature demands that every one of us shall work, and it strikes me as a criminal transgression of her laws that, unless through circumstances he cannot control, any healthy, able bodied man should be let live, except by or as a result of his own efforts. If I were dictator of the world – and please, Mr. Printer, set this in large type – I WOULD SHOOT ALL IDLERS AT SIGHT."<sup>62</sup>

Contemporaries have accused Deterding and Royal Dutch of supporting the Nazis financially, nevertheless, undisputed evidence has not been found for these statements until now.<sup>63</sup> It is clear that he ideologically supported the New Order; even more so after his third marriage with Charlotte Knaack, who had strong Nazi leanings. He met Hitler, Göring and various other top Nazi officials, and also tried to influence their economic policy. He strongly believed that Germany's reliance on oil would keep them dependent on the rest of the world, IG's synthetic oil programme would mean autarky and war. Deterding dealings with Nazi Germany, however, created more and more conflicts with the other Board members of Royal Dutch Shell, and eventually led to his retirement in 1936. Three years later he died in Mecklenburg, where he received a state managed Nazi funeral, including swastika banners and Hitler salutes.<sup>64</sup>

### Frederik Hendrik Fentener van Vlissingen (1882–1962)

Frederik Hendrik Fentener van Vlissingen was "Netherlands' most successful big industrialist during the interwar period" according to Johan de Vries' biographical entry.<sup>65</sup> If we take as a measure his huge number of advisory board positions in the Netherlands as well as in Germany, the economic historian was probably right. By 1938 Van Vlissingen, as he liked to call himself, was managing director of Steenkolen Handels Vereniging N.V. (SHV), the largest coal trading company in the country, and moreover, he was a member of advisory boards of more than 40 outstanding firms like Royal Dutch Steelworks, Algemeene Kunstzijde Unie (AKU), Vereinigte Stahlwerke, Fokker and KLM. In a book on Royal Dutch

<sup>61</sup> Deterding: Oilman (see note 33), p. 13.

<sup>62</sup> Ibid., p. 114.

<sup>63</sup> See i. e.: Roberts: Man (see note 28), pp. 298–325; James Pool/Suzanne Pool: Who Financed Hitler? The Secret Funding of Hitler's Rise to Power, 1919–1933. New York 1978, pp. 322f.; Jonker/Van Zanden: Challenger (see note 31), p. 483.

<sup>64</sup> Jonker/Van Zanden: Challenger (see note 31), pp. 483–491.

<sup>65</sup> Joh. de Vries: Art. Fentener van Vlissingen, Frederik Hendrik (1882–1962). In: Biografisch Woordenboek van Nederland, vol. 5 (2001), pp. 122–125.

Steelworks De Vries described him as “a men with an excellent intellect which he combined with a strong drive and creative urge, actually the most creative industrialist of his generation”.<sup>66</sup> Arie van der Zwan endeavoures to debunk this glorification in a rather biased and badly researched biography.<sup>67</sup> Particularly Van Vlissingen’s close relations to the Ruhr industrialists and their support of Hitler makes him an easy suspect of being a Nazi sympathiser, however, nowhere in the book he proves this supposition. Obviously, the last word has not been written on this extraordinary Dutch entrepreneur.

Frederik Hendrik Fentener van Vlissingen was born 1882 in Amsterdam in a Lutheran bourgeois family. Frits, as he was called in daily life, was the son of Frederik Hendrik Fentener van Vlissingen senior, who had set up Steenkolen Handels Vereniging (SHV) in 1896, an agency of the Rheinisch-Westfälisches Kohlen-Syndikat (RWKS), and had made a fortune in the Westphalian coal trade. Until the age of thirteen Frits lived with his family in a villa in Baarn near the woods. After he had finished his primary school in Baarn and Hilversum the family moved to an urban villa in Utrecht. In this city in the middle of the Netherlands, where SHV had (and still has) its headquarters opposite to its largest customer, the national railways, the adolescent was sent to the *Hogere Burgerschool* (HBS). Frits finished the five years programme successfully, but he was eventually not assessed as a high flyer.<sup>68</sup> So far he had met no misfortunes in life – brought up in a wealthy middle class family, being the favourite son of an affectionate mother and a distant father, who was always busy in the coal trade.

In 1900, he got the chance to improve his talents at the Polytechnical School of Delft (called TU since 1905). At this technical university, as we would call it nowadays, he was able to finish successfully the first part of his study, however, he failed during the last part of the four years programme, and as a result, he never received his engineer title. In this period he had been a very active member of the students’ corps, and he even became chairman, which might have contributed to his failure.<sup>69</sup> In any case, in 1904 his father brought him into SHV’s coal business, where he started as a managing clerk, who was authorised to sign for the company.<sup>70</sup> A year later he married Sophia Schout Veldhuis, whose twin sister Mies had married George van Beuningen, SHV’s director in Rotterdam. As a result, the two families were now not only linked through the coal business, but also directly via the family line. In 1906, Frits Fentener van Vlissingen achieved one of his first successes in the business when he acquired an important monopoly on inland shipping of coal for the SHV. In 1911 he became managing director of SHV when his father retired with health problems.

<sup>66</sup> Joh. de Vries: *Hoogovens IJmuiden 1918–1968*. Amsterdam 1968, p. 98.

<sup>67</sup> Arie van der Zwan: *Hij overwon iedereen op een vrouw na. F. H. Fentener van Vlissingen 1882–1962*. Amsterdam 2006.

<sup>68</sup> *Ibid.*, pp. 19–24.

<sup>69</sup> *Ibid.*, pp. 24–26.

<sup>70</sup> According to Joh. de Vries, which is the official story, he broke of his studies in Delft “due to bad health condition of his father”. His father, however, stayed in business until 1911.

In the same year he co-financed the establishment of a Dutch Rayon factory. The entrepreneurial chemist J. C. Hartogs intended to set up the *Nederlandsche Kunstzijdefabriek* (Enka), but lacked the necessary capital. Via his bank relations he had been contacted to Fentener van Vlissingen, who saw great possibilities in this new industry. Another financier was his father's companion in the coal business and German citizen J. Balthazar, who had also been involved with the establishment of the *Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG* (VGF), the largest manufacturer of artificial silk in Germany.<sup>71</sup> From Balthazar's experience with VGF they knew that the manufacturing of artificial silk needs a lot of energy (for example via coal). This new industry would therefore become an important new customer of the SHV. They probably had not expected at the time, that this small Dutch artificial silk company would become a major Dutch multinational in the interwar period, in which Fentener van Vlissingen would play a key role. In 1929 VGF got into big financial troubles. The much smaller but financially stronger Enka, which lagged in technology, acquired nearly all shares of the dynamic but highly indebted VGF. During the 1930s, the German side of the company would become also indebted to the Dutch side; as a result, an ever greater part of the company would come in Dutch hands.<sup>72</sup>

The Enka case clearly shows that Van Vlissingen had rapidly developed an entrepreneurial spirit.<sup>73</sup> Although Hartogs had been the founder and had taken the initiative to set up Enka, it had been Van Vlissingen with his capital and his business contacts to make this venture a success. Coal was the other connection: cheaper coal gave competitive advantages to this new industry. His success, not only in this business case, has been explained by the combination of capital, coal, and know-how. Whether he was really "the man with a double pair of brains", as he was often called by contemporaries, is hard to prove.<sup>74</sup> It is obvious nonetheless that Van Vlissingen rapidly developed into one of the most successful Dutch entrepreneurs, who had his tentacles in numerous Dutch businesses, often closely linked to the German Ruhr industry.

Van Vlissingen not only found his way rapidly in the world of business. During the First World War, when the coal trade became highly problematic, he found his way to the government. In 1914 he was appointed secretary of the National Coal Bureau, established to take care of coal rationing during the war. After a political crisis in 1916, in which he and other businessmen were accused of turning the national office into a means of making money, it was renamed to the National Coal Rationing led by Frowein of the Dutch State Mines (DSM), a major competitor of SHV.<sup>75</sup>

In the meanwhile, the DSM increased its production tremendously to serve national demand and thereby threatened SHV's dominant position on the Dutch

<sup>71</sup> De Vries: Fentener van Vlissingen (see note 65).

<sup>72</sup> Lothar Gall et al.: *The Deutsche Bank 1870-1995*. London 1995, pp. 315-318.

<sup>73</sup> F. H. Fentener van Vlissingen always signed with Van Vlissingen, see i. e. historical archives AkzoNobel. According to Van der Zwan he claimed to be an ancestor of old Dutch nobility; van der Zwan: *Hij overwon* (see note 67), p. 16.

<sup>74</sup> De Vries: Fentener van Vlissingen (see note 65).

<sup>75</sup> Sluyterman/Wubs: *Grenzen* (see note 23), p. 117; van der Zwan: *Hij overwon* (see note 67), p. 59.

coal market. In response to this, SHV acquired an anthracite mine just across the German border, Sophia Jacoba, to have its own production. In fact, this acquisition was done by SHV's investment company Unitas, which had been set up at the end of 1915 by Fentener van Vlissingen and George van Beuningen to defend SHV against claims of the German coal cartel (RWKS). Unitas was also used to secretly acquire a majority participation in Scheepvaart- en Steenkolen Maatschappij (SSM). The latter had a trade monopoly of British coal in the Netherlands and formed a direct competitor of RWKS.<sup>76</sup> Clearly, during the First World War SHV emancipated itself from the German coal syndicate, and Fentener van Vlissingen obviously played an opportunistic role.<sup>77</sup>

Not only his influence in Dutch business had grown in the 1910s, also his political connections augmented. In 1918, at the age of 36 he was appointed in an economic council (*Raad van Bijstand*) of the Foreign Ministry, together with distinguished businessmen and bankers like Van Aalst, Heldring and Colijn.<sup>78</sup> It is striking that Fentener van Vlissingen's star was rising so rapidly. He was clearly the youngest member of this body, however, with his close connections to German industrialist, extremely valuable for Dutch economic interests. In 1919, after the signing of the Treaty of Versailles, he reported to the minister of Foreign Affairs about the atmosphere in German business after he had had meetings among others with Hugo Stinnes, A. Janus (RWKS), Hermann and Mankievitz (Deutsche Bank) and Dernburg (Reichsminister of Finance). A little later he was closely involved in talks about the Coal and Credit Treaty (*Tredifina-Kredit*) with Germany in 1920. Germany was in dire need for credit, and the Dutch were willing to provide it under the condition that Germany would deliver coal to the Netherlands. The Dutch made available 200,000,000 guilders, of which 60,000,000 could be used for the purchase of food and 140,000,000 for the purchase of raw materials in the Netherlands. Simultaneously, Germany would deliver coal to the Netherlands, of which revenues could be used to purchase raw materials for the German industry.<sup>79</sup> Fentener van Vlissingen's role in this treaty was somewhat dubious. One of the clauses in the treaty determined that the coal should come from his own concession just across the German border, i. e. Sophia Jacoba. In that way he not only took care of the Dutch and German national interests, but also his enlightened self-interest.<sup>80</sup>

<sup>76</sup> Sluyterman/Wubs: *Grenzen* (see note 23), p. 123.

<sup>77</sup> On the emancipation of SHV versus RWKS see: Eva Maria Roelevink/Joep Schenk: *Challenging Times – The Renewal of a Transnational Business Relationship. The Rhenish Westphalian Coal Syndicate and the Coal Trade Association, 1918 to 1925*. In: *ZUG* 57 (2012) 2, pp. 154–180.

<sup>78</sup> Joh. de Vries: *Hoogovens* (see note 66), p. 98. Colijn would become fivefold prime minister of the Netherlands in the interwar period.

<sup>79</sup> Hein A. M. Klemann: *Wirtschaftliche Verflechtung im Schatten zweier Kriege*. In: ders./Friso Wielenga (eds.): *Deutschland und die Niederlande. Wirtschaftsbeziehungen im 19. und 20. Jahrhundert* (= *Niederlande-Studien*, vol. 46). Münster 2009, p. 36.

<sup>80</sup> De Vries: *Fentener van Vlissingen* (see note 65); Joh. de Vries (ed.): *Herinneringen en dagboek van Ernst Heldring (1871–1954)*. 3 vols. Groningen 1970, here: vol. 1, p. 369.

During the interwar period Fentener van Vlissingen's fame and power in international business, in particular in the Netherlands and Germany, reached its zenith. He was closely involved in the establishment of new innovative firms like Dutch Steel (Hoogovens), Royal Dutch Airlines (KLM), and aircraft manufacturer Fokker.<sup>81</sup> He held positions in the Advisory Boards, but was usually also involved financially with his own money. However, in this period he focussed more and more on the artificial fibres business. As president of the Advisory Board of the holding company AKU he had a dominant position in one of the largest manufacturers of artificial fibres in the world. In 1929 he had favoured a merger between Enka and Glanzstoff, into the Dutch parent company AKU, while Enka's founder and managing director Hartog had preferred a merger with I.G. Farben. In the merger process during the 1930s Fentener van Vlissingen clearly had the upper hand; Hartog withdrew frustrated from the Board and died shortly afterwards. After the Nazi take-over three leading Glanzstoff directors were dismissed and accused of fraud.<sup>82</sup> Although it is not exactly clear what kind of political game was played here by the Nazis, Fentener van Vlissingen nonetheless remained in power in the Dutch parent company.<sup>83</sup>

During the second part of the 1930s Fentener van Vlissingen became closely involved in the economic appeasement movement towards Nazi-Germany, which was clearly not just based on altruism.<sup>84</sup> His own business interests in Germany would benefit a great deal from the improvement of Dutch-German trade relations. Dutch trade with its most important trading partner had been hit severely by German autarkic policy. As Chairman of the International Chamber of Commerce he met Hitler in 1934 and 1937, when he received the Order of the German Eagle.<sup>85</sup> In 1936 the German Foreign Ministry had set up the Deutsch-Niederländische Gesellschaft (DNG) to change the mood in the Netherlands in favour of the Third Reich. The organization was chaired by Emil Helfferich, a specialist of the Dutch economy. A year later he asked Fentener van Vlissingen to set up a similar Dutch organization of important Dutch businessmen. Van Vlissingen's idea was to improve trade relations, but not to discuss politics. After the Dutch government had given its consent his group of private Dutch businessmen started its policy of appeasement towards the Nazi-regime. It was aimed at the moderate elements in the regime and the business community, who were believed to oppose Hitler's expansionist policy. At the beginning of the occupation of the Netherlands Helfferich tried to convince the Dutch industrialist to work voluntarily with the German occupier and Fentener van Vlissingen demanded thereby a certain

<sup>81</sup> De Vries: Fentener van Vlissingen (see note 65).

<sup>82</sup> Theodor Langenbruch: Glanzstoff 1899-1949. Wuppertal 1985, pp. 71-75.

<sup>83</sup> Currently, I am doing research into the AkzoNobel archive. In a forthcoming book about the Dutch Big Four in Germany I will also deal with these affairs and Nazi power politics towards VGF.

<sup>84</sup> Madelon de Keizer: Appeasement en aanpassing. Het Nederlandse bedrijfsleven en de Deutsch-Niederländische Gesellschaft 1936-1942. Den Haag 1984.

<sup>85</sup> De Vries: Fentener van Vlissingen (see note 65).

independence from the occupier. Arthur Seyss-Inquart and Hans Fischböck, however, rejected their endeavours and forced Dutch industry to accommodate completely to the economic principle of the New Order.<sup>86</sup>

Despite his extensive contacts with leading businessmen during the Nazi regime he has never shown much sympathy for it, albeit he was not critical either. His behaviour could be described as opportunistic: business not politics. His close contacts to leading Ruhr industrialists and the Deutsche Bank, and Hermann Josef Abs in particular, definitely protected him during the German occupation. After the war the American Alien Property Custodian nonetheless showed great distrust of him.<sup>87</sup> In the Netherlands he was never persecuted for economic collaboration. On the contrary, in 1945 the Dutch military authority appointed him chairman of a committee which was given the task to purge Dutch business.<sup>88</sup> In the same year he withdrew from the Board of SHV, leaving his position to his youngest son Jan, to continue the family firm. He would remain in various Advisory Boards until the middle of the 1950s, but not in such dominant positions as it had been the case before the war. In 1962 he died at his country estate at the respectable age of eighty years.<sup>89</sup>

### Paul Carl Rijkens (1888–1965)

Compared to the other two Dutch entrepreneurs Paul Rijkens is a much less known captain of industry in the interwar period. Yet from the 1930s until the 1950s he was chairman of Unilever (from 1937 until 1952 it was called Lever Brothers & Unilever), one of the largest multinationals in Europe.<sup>90</sup> He was also seen as the uncrowned leader of the Dutch community in London during the war, and a close adviser to the Dutch Queen Wilhelmina and the Dutch government in exile. Furthermore, he was one of the founding fathers of the so called Bilderberg Conferences. Unfortunately, until now no biography has been written about Rijkens; there are only a few biographical entries.<sup>91</sup> Most of what we know about him comes from his informative autobiography “Handel en Wandel”, posthu-

<sup>86</sup> De Keizer: Appeasement (see note 84), pp. 81–112, pp. 203–224. Hitler had sent the Austrian Nazi lawyer Arthur Seyss-Inquart as his Reichs Commissioner in the Occupied Dutch Territories and Hans Fischböck as General Commissioner of Economics and Finance to win over the “Germanic” Dutch for National Socialism to The Hague.

<sup>87</sup> Gerard Aalders: *Operatie Safehaven. Kruistocht tegen een Vierde Rijk*. Amsterdam 2006, pp. 299–305.

<sup>88</sup> Joggli P. Meihuizen: *Noodzakelijk kwaad. De bestraffing van economische collaboratie in Nederland na de Tweede Wereldoorlog*. Amsterdam 2003, p. 285.

<sup>89</sup> De Vries: *Fentener van Vlissingen* (see note 65).

<sup>90</sup> Ben Wubs: *International Business and National War Interests. Unilever between Reich and Empire*. London/New York 2008, pp. 30f.

<sup>91</sup> Wilhelm F. Lichtenauer: *Art. Rijkens, Paul Carl (1888–1965)*. In: *Biografisch Woordenboek van Nederland*, vol. 1 (1979), pp. 518f.; Joop Visser et al. (eds.): *Paul Carl Rijkens (1888–1965)*. In: *Rotterdamse Ondernemers 1850–1950*. Rotterdam 2002, pp. 208–212.

mously published in 1965.<sup>92</sup> In these memoirs he is modest and extremely open about his own role in the rise of Unilever's conglomerate and his involvement with politics; nowhere he is boasting or exaggerating. In this respect, he was the absolute opposite of Deterding. Other secondary sources are Wilson's "The History of Unilever" published in 1954 and my own study on Unilever in the 1930–1950 period, in which Rijkens obviously also played an important role.<sup>93</sup>

Paul Rijkens was born in a Rotterdam bourgeois family in 1888. They were middleclass, but their wealth was nothing compared to the Fentener van Vlissingens. Paul's father was a margarine manufacturer and one of the directors of a family firm called Hagemann's Creameries Limited, a British incorporated firm operating in Rotterdam.<sup>94</sup> His mother was catholic, his father protestant; officially he was brought up catholic, however, religion did not play an important role during his youth. When he was only nine months old he was hit by poliomyelitis, which had a tremendous impact on his youth, and clearly the rest of his life. As a young boy he had to use clamps on both legs, which meant no sports, no dancing, no cycling, etc. In his memoirs Rijkens therefore called his youth "colourless".<sup>95</sup>

His life changed completely when he entered secondary school. At the beginning of the *Hogere Burgerschool* (HBS) he received medical surgery and could walk without clamps. Although walking would never become his favourite activity he was able to cycle, which happened to be a great leisure activity at the time. He became a member of a cycling club at the HBS, which enlarged his radius of action tremendously. Moreover, the cycling club also led to the establishment of a leisure club, called Laetitia. Its main activity was theatre attendance, which would become his great passion and would also have an enormous impact on the rest of his life. In this club Paul Rijkens rapidly developed his organizational talents, when he became the key organizer of theatre visits, other outings, and theatre performances at school. In the fourth year of HBS he had to stay back a class. According to Rijkens this was a wake-up call, and he really began to take his study serious, in particular economics and accountancy. As a result, at the age of 17 he passed his exam. Thereupon, in his father's view Paul Rijkens had to make preparations for an academic study in law and accountancy. He obtained a qualification to teach accountancy, however, failed to pass a necessary Greek test. As a result, he was not admitted at a university.<sup>96</sup>

In the meanwhile, he had developed other ambitions. Theatre performances at school had become more and more professional. In 1908, this resulted in a tour of P. C. Hooft's play "Warenar", directed by the famous Willem Royaards, in numerous theatres in the Netherlands and Belgium. Paul had attracted money from

<sup>92</sup> Paul Rijkens: *Handel en Wandel. Nagelaten gedenkschriften 1888–1965*. Rotterdam 1965.

<sup>93</sup> Charles Wilson: *The History of Unilever. A Study in Economic Growth and Social Change*. London 1954; Wubs: *International Business* (see note 90), *passim*.

<sup>94</sup> Before World War I it was quite common for Dutch firms to attract capital in Britain. Also one of Unilever's forerunners, Van den Bergh Limited, was a British incorporated firm at the time.

<sup>95</sup> Rijkens: *Handel* (see note 92), pp. 9–13.

<sup>96</sup> *Ibid.*, p. 14.

respected Rotterdam bankers and industrialists, including Sam van den Bergh. A year later, Royaards asked him to become the financial administrator of “Het Toneel”, a private theatre company which had just been established in Amsterdam. He worked one year for the company, showed again his great administrative and organizational talents, and earned 6,000 guilders at the age of 20, which was a considerable sum at the time, particularly for a young man like Rijkens.<sup>97</sup>

His father never agreed with his artistic ambitions and persuaded him to start a career in margarine. He talked to Sam van den Bergh, who in the meanwhile had taken over his father’s margarine business, and recommended Paul for his exceptional talent for book-keeping. Whereupon, Sam van den Bergh should have said: “This is our guy.”<sup>98</sup> On 1 January 1910 Paul Rijkens started with Van den Bergh in Rotterdam for a much lower salary than he had earned with “Het Toneel”. In the theatre business, he had reached the top at the age of 20 (in fact, he had been the managing director for one year with a 140 persons staff), in the margarine business he started as a simple clerk.<sup>99</sup> Therefore it is not clear why he made this almost inexplicable turn in his career. Was it respect for his father’s authority or was it his entrepreneurial spirit: to see possibilities (for himself) where others don’t see them (yet). Be that as it may, a few weeks after he had started with Van den Bergh he was sent to their London office to become a liaison officer between them and their grocery interests Pearks and Meadow Dairies. As these British affiliates did not accept this young man to meddle in their business, Rijkens became an assistant accountant of Van den Bergh’s Limited in London. From here he was sent on a business trip to Denmark to make a financial report of Van den Bergh’s loss making bacon factories in Aarhus and Esjberg. The report was highly appreciated by his superiors. Although London was not the best period of his life, he learned a lot, and moreover, in the evening he could indulge in London’s theatre performances. Besides, he accomplished to become a special theatre correspondent for “Nieuwe Rotterdamse Courant” (NRC). In 1913 he married an English girl, Hilda Winifred Scales. In the same year, at the age of 25, he was called back to Rotterdam to become a managing clerk, who was authorised to sign for the company. He was also expected to bring his expertise from London and improve the accounting methods in Rotterdam.<sup>100</sup>

One of the assignments that improved his position was the take-over of a relatively small margarine plant in Groningen, Hendriks, Brongers en Bos. Van den Bergh was not so much interested in the factory itself, but more in its director, P. D. H. Hendriks, who was known of his great managerial abilities. In 1913, Rijkens made a good deal with Hendriks, and became the liaison officer between

<sup>97</sup> *Ibid.*, pp. 14–22.

<sup>98</sup> *Ibid.*, p. 21.

<sup>99</sup> *Ibid.*, pp. 16–22.

<sup>100</sup> *Ibid.*, pp. 25–32.



Rotterdam and Groningen. In due course, both men would become the most important managers in Van den Bergh's family firm.<sup>101</sup>

In 1919, Paul Rijkens was appointed director and closely involved in extremely expensive arbitration procedures between Van den Bergh and Jurgens. Twenty years before the merger of the biggest competitors in the business into the Margarine Unie in 1928, Van den Bergh and Jurgens had signed a profit-pooling agreement in 1908 (renewed in 1913 and 1920).<sup>102</sup> The agreement had been the result of a major raw materials crisis for the margarine trade in 1906 and fierce competition from butter and newcomers in the market. Both companies had begun to lose money. The rivals agreed to pool their profits and divide them between each other in the ratio of 60 percent for Van den Bergh and 40 percent for Jurgens. In addition, under the agreement both companies had the right to participate for 50 percent in each other's raw materials purchases. The agreement, however, did not end the rivalry between the two margarine giants. On the contrary, it proved to be the source of much disagreement, because profit rates constantly changed. From 1924 to 1927 Van den Bergh and Jurgens were involved in complicated and costly arbitration proceedings in Britain. In the end the only solution to solve their blurred disputes appeared to be a complete merger of the two companies. At this crucial moment Paul Rijkens advised the Van den Bergh family to accept Jurgens' proposal for a full merger.<sup>103</sup> Thus the arbitration in itself did not solve anything; it was a turning point in a long dispute between the two companies, which resulted in a new organization.<sup>104</sup>

In November 1927 two new holding companies were created, the NV Margarine Unie in the Netherlands and the Margarine Union Ltd. in Britain, to control the Jurgens and Van den Bergh businesses. The dual structure, a Dutch and a British parent company, was modelled on Van den Bergh's legal structure. The two parent companies were bound together by what was called an Equalisation Agreement, whose aims were to ensure an equal distribution of profits between Dutch and British shareholders and to avoid double taxation.<sup>105</sup> Paul Rijkens was appointed in the Board next to the main representatives of both families.

In 1929 Rijkens was also closely involved in the biggest merger ever, i. e. Unilever. The main reason for a possible amalgamation of Lever Brothers and the Margarine Unie was their common interest on the raw materials market. In the 1920s and 1930s the production of margarine and soap was based on the same raw materials, coming literally from all corners of the globe. Because of the development of hydrogenation techniques since 1909, which had made it possible to harden oil, many raw materials had become interchangeable. From now on the choice of a specific oil or fat depended mainly on its price. As a consequence of

<sup>101</sup> *Ibid.*, pp. 32–36.

<sup>102</sup> Wilson: *History* (see note 93), p. 271.

<sup>103</sup> Rijkens: *Handel* (see note 92), p. 57.

<sup>104</sup> Wilson: *History* (see note 93), pp. 278f.

<sup>105</sup> Wubs: *International Business* (see note 90), pp. 11–17.

this major technical innovation soap and margarine manufacturers competed with each other on the raw materials markets as buyers. After the formation of Margarine Unie in 1927 and the alliance with Centra and Schicht in 1928 the company had also obtained considerable soap interests in Central Europe. Hence the two giants, Lever Brothers and Margarine Unie, began talks in 1928 about some kind of exchange of their businesses. The idea was that Margarine Unie could swap its soap interests for Levers' margarine interests. Or as Wilson has put it: "The scheme was a device for enabling Lever Brothers and the Unie to keep out of each other's way."<sup>106</sup> This nonetheless did not work very well. Thereupon, Paul Rijkens of the Margarine Unie and John McDowell of Lever Brothers designed a plan for a complete merger. On 2 September 1929 the contract was signed.<sup>107</sup> Rijkens became a member of the Board. Again the amalgamation was modelled after Van den Bergh's dual structure, with a British (Unilever Limited) and a Dutch (Unilever N.V.) parent company for similar reasons. In 1937 he was appointed chairman of Lever Brothers & Unilever N.V. Moreover, as a member of the Special Committee, Unilever's executive, he lived in London, where most Board meetings took place until the Second World War.

By 1933 Unilever, and its forerunners, had grown into a business empire inside the German Reich after fifty years of greenfield investments, acquisitions and mergers and had become the single largest foreign direct investor in Germany. On the eve of Hitler's rise to power the Anglo-Dutch multinational dominated the German edible fats industry. In effect, in January 1933 it had almost 70 % of the German margarine market. Shortly after Nazis had come to power Unilever's Board decided to accommodate to the new regime, because it was thought that it could not allow itself to divest and withdraw completely from its largest European market outside Britain. Although the average Board member was not sympathetic towards Nazi ideology it was decided to reach some agreement with the new regime. In October 1933 Francis D'Arcy Cooper and Paul Rijkens, being responsible for Germany inside the Board, had a meeting with Hitler in person to secure Unilever's extensive interests in Germany. Unexpectedly, Hitler was prepared to make a far-reaching promise. As long as Unilever was prepared to manufacture in the interest of the Reich, the new government would not touch the company's assets in Germany. Although it would become evident by 1934 that the Nazis would not pursue a nationalization policy in general, the commitment towards Unilever came rather early.<sup>108</sup>

In September 1934 a delegation of representatives of British importers into Germany of wool, mineral oil, metal, jute, rubber, non-ferrous metals and non-mineral oils and fats had met with Schacht and were later received by Hitler.<sup>109</sup> The delegation comprised executives from seven British industries, including Unilever,

<sup>106</sup> Wilson: History (see note 93), p. 302.

<sup>107</sup> Wubs: International Business (see note 90), pp. 18–20.

<sup>108</sup> *Ibid.*, pp. 43–47.

<sup>109</sup> *Ibid.*

Dunlop and Shell, and was led by Rijkens. The aim of the British businessmen was to solve the acute foreign exchange problem. The British government, which was informed about the meeting, suspected Schacht of looking for credit on easy terms.<sup>110</sup> Rijkens pointed out to Schacht that Unilever had invested so much in Germany and that the amount of outstanding commercial debts from Germany still exceeded a year's credit on raw materials. Unilever was not prepared to invest more surplus capital in Germany and provide the country with more credit. Schacht agreed with Rijkens on a more reasonable treatment of credits for raw material imports. On behalf of Unilever Rijkens reached an agreement with Schacht about the Reich's currency restrictions. Unilever was allowed to place orders for ships with German shipyards and to settle the accounts partly with frozen marks owned by its German subsidiaries and partly with imported raw materials. Consequently, Unilever was able to transfer, or literally ship off, considerable portions of its German profits to Britain and the Netherlands.<sup>111</sup>

On 9 May 1940, before the invasion of the Netherlands, Rijkens had warned the Dutch embassy in London that the German army was close to attack, but he was not taken very seriously by the Dutch ambassador. He had received his information through Clement Davies, a Unilever Board member and close friend to Churchill.<sup>112</sup> After the invasion of the Netherlands on 15 May Rijkens would stay in London for the rest of the war and became great help to the Dutch government in exile. Ever since he was taken extremely serious by Dutch politicians. He became a member of the Extraordinary Advisory Council (*Buitengewone Raad van Advies*) to the Dutch government and he also chaired the Dutch Reconstruction Committee, a private initiative of Dutch captains of industry in London, in which the post-war problems of the Netherlands were discussed. In addition, during the whole war he was special adviser to the Dutch Queen Wilhelmina and had very close contacts to Prince Bernhard.<sup>113</sup>

After the war Rijkens has been awarded an honorary doctorate by the Nederlandse Economische Hogeschool in Rotterdam (now Erasmus University). He received his doctorate simultaneously with social democratic Prime Minister Willem Drees, which clearly showed that he stood at high esteem in these years. As of 1952, however, he had serious frictions with the Dutch government about the New Guinea issue, when his pressure group endeavoured to improve Dutch-Indonesian relations. To endeavour friendly relations with the Sukarno regime, shortly after the Netherlands had lost its main colony to the republic Indonesia, was interpreted by some Dutchmen as high treason.<sup>114</sup> A member of parliament even proposed to withdraw his passport.<sup>115</sup> Obviously, this caused an enormous

<sup>110</sup> Neil Forbes: *Doing Business with the Nazis. Britain's Economic and Financial Relations with Germany, 1933-1939*. London 2000, pp. 139f.

<sup>111</sup> Wubs: *International Business* (see note 90), pp. 47-49.

<sup>112</sup> Rijkens: *Handel* (see note 92), pp. 96-98.

<sup>113</sup> Wubs: *International Business* (see note 90), pp. 137-141.

<sup>114</sup> Lichtenauer: *Rijkens* (see note 91).

<sup>115</sup> Rijkens: *Handel* (see note 92), p. 160.

amount of anguish for someone who thought to serve Dutch economic interest. Nevertheless, in 1954 he changed his domicile from Britain to the Netherlands.

In the meanwhile, he carried on his international activities, of which the Bilderberg Conferences were probably the most ambitious. In 1954 the first conference was organized by Rijkens and Joseph Retinger, a nationalist Pole, he had met in London during the war. Retinger was one of the leading figures after the war in the European movement. The aim of the conference organized in hotel Bilderberg near Oosterbeek in the Netherlands was to improve transatlantic relations. Prince Bernhard, another acquaintance from the war, who had an extensive international network, was asked to chair the meeting. Invited were leading European and American industrialist, bankers, politicians and scientists. The themes of the agenda were the communist threat, European unity, European defence, colonial and economic issues. The aim was to discuss these themes openly with these leading figures, and to spread conclusions in their home institutions. Although the meeting took place behind closed doors an extensive press statement was released. Reports about following meetings were much less informative and have therefore triggered all kinds of conspiracy theories.<sup>116</sup>

In 1955 Rijkens resigned from Unilever's Board, albeit he still carried out special operations for the Anglo-Dutch multinational until 1958. In 1965 Rijkens passed away. In his memoirs he called himself a manager of big business, and he probably was indeed one of the first Chandlerian managers of Dutch industry. Following Schumpeter's analyses of entrepreneurial behaviour, Rijkens could also be regarded as an entrepreneur, and not just of big business, but one in the widest sense of the word.

## Conclusions

Wrapping up three life stories of three such different personalities is rather challenging. Nevertheless, let me begin with the similarities between the three Dutch entrepreneurs. All three became the leaders of what would become big bureaucratized Chandlerian firms. They were part of this transformation process, moving from a pioneering personal capitalism to a managerial capitalism, in which entrepreneurship would become a collective process. The three captains of industry were closely involved in the growth of their mega firms. Their individual entrepreneurship still mattered; their individual decisions mattered to growth and development. It appears that Deterding's mindset was still in the pioneering phase, while Rijkens' saw himself more as one of the first Dutch professional managers, educated in the pioneering phase.

What made these three entrepreneurial men so successful or apt for this particular stage of industrial capitalism? They were good at multi-tasking. They had

<sup>116</sup> Ibid., pp.134-146; Gerard Aalders: *De Bilderberg Conferenties. Organisatie en werkwijze van een geheim trans-atlantisch netwerk*. Amsterdam 2007, pp. 11-38, pp.47-55.

knowledge of legal, financial and organizational matters, and could link these complicated issues. Moreover, they were good accountants. Deterding and Rijkens had developed these attributes as young men, and had proven to be extremely qualified to read financial reports, an essential precondition for successful leaders of such large business conglomerates. Fentener van Vlissingen, “the man with double pair of brains”, must have developed these skills during his numerous advisory board positions. Both Fentener van Vlissingen and Rijkens had showed their organizational skills already during their student days. Simultaneously, all three had the necessary political skills. Good contacts to government officials and politicians mattered a great deal to the success or failure of their firms. At the end of their career nonetheless they often overplayed their hand in politics.

One can talk long about the economic theories of mergers, however, what matters here is the human factor. During the interwar period, the period of expansion of Dutch multinationals, Deterding, Fentener van Vlissingen and Rijkens, formed the human factor during numerous negotiations about mergers. Part of their entrepreneurship was thus associated to their ability to bring different firms together, either in one legal entity or in separate legal entities and cartels. Big thinking was a prerequisite for their success.

Entrepreneurship still mattered, also after the rise of the big managerial firms. Entrepreneurs had to develop other characteristics than before: administrative, organizational and political qualities mattered more than ever, next to an innovative spirit. They were constantly crossing borders literally and figuratively speaking. Building and managing these new mega firms was a new human experience, never done before. These three Dutch entrepreneurs had a strong international outlook, understandably, with a strong focus on the Netherlands’ most important trading partner, Germany. These three men, however, made completely different political choices after the Nazis had come to power in the 1930s.

This article has shown several aspects of their life stories: descend, education, entrance into the business, family back ground, career, the crest of their fame, and the possible downfall of three Dutch entrepreneurs. Coming from a rich bourgeois family was possibly useful for Fentener van Vlissingen to enter the world of big business, having capital to invest was apparently not the only prerequisite nonetheless. Deterding, coming from a lower middle class family made a brilliant career as well. The article showed three different life stories, different religions, class backgrounds, and philosophies, but all three were on crest of their fame during the interwar period. At the same time they were extremely well-off. This appeared not their only drive in life. Here Schumpeter comes closer to the essence. These entrepreneurs created their own kingdoms and were not directly motivated by profit at all, but regarded it merely as an expression of the success of their entrepreneurial activity. Success mattered, in all areas and at all levels.

The article showed opportunistic behavior in many cases, but not exclusively. Deterding articulated his strong ethical views, nonetheless ending up supporting a criminal and authoritarian Nazi regime, even against his own interests. Rijkens devoted the last pages of his memoirs to the virtues of a successful manager (en-

trepreneur), i. e. self-discipline, justice, confidence, patience, modesty, confidentiality, and open-mindedness.<sup>117</sup> Who on earth would – after these words – dare to restrict entrepreneurship to a risk-taking and innovative activity, only seeking profit as a reward?

### Abstract

Im vorliegenden Beitrag werden die Biografien von drei prominenten niederländischen Unternehmern der Zwischenkriegszeit verglichen, und zwar die von Henri Deterding, Frits Fentener van Vlissingen und Paul Rijkens. Dabei werden die konkreten Lebensläufe und einige in der Literatur zu findende Vorstellungen von „entrepreneurship“ im Zusammenhang betrachtet. Zwar wird das Leben dreier Männer, die einen unterschiedlichen background haben, beschrieben und analysiert, sie gelten aber alle drei letztendlich als unangefochtene Führungspersönlichkeiten ihrer entsprechenden Unternehmensbereiche während der Zwischenkriegszeit. Beim systematischen Vergleich der drei Lebensgeschichten werden sieben biografische Faktoren berücksichtigt, und zwar Herkunft, Bildung, Eintritt ins Geschäftsleben, Familie, Karriere, Gipfel des Erfolgs und möglicher Niedergang oder Ruin.

Bei der Untersuchung wird ein spezifischer psychologischer Moment erkennbar, der den unternehmerischen Elan erklären könnte. Dies ist nicht als „billige“ Psychologie zu verstehen, sondern vielmehr als ein Versuch die charakteristischen Wendungen in den Lebensläufen genau zu bestimmen und zu erklären. Trotz allen großen Unterschieden der drei Männer in ihren persönlichen Präferenzen und politischen Vorlieben werden in dem Artikel wichtige Ähnlichkeiten beziehungsweise Übereinstimmungen zwischen ihnen aufgezeigt: Alle drei wurden Führungspersönlichkeiten in Firmen, die sich zu großen, bürokratischen Unternehmen im Sinne Chandlers entwickelten. Sie waren Teil des Transformationsprozesses, bei dem sich der Gründungsunternehmer-Kapitalismus zum Manager-Kapitalismus wandelte und die Unternehmensführung, so Alfred Chandler, zu einem kollektiven Prozess wurde. Alle drei führenden Industriellen waren eng mit dem Wachstum ihrer Großkonzerne verbunden. Ihre individuelle Unternehmensführung war, im Sinne Schumpeters, für das Wachstum und die Entwicklung dieser Managerfirmen von besonderem Belang. Die untersuchten Unternehmer mussten andere Eigenschaften entwickeln als sie zuvor gefragt waren: administrative, organisatorische und politische Qualitäten und Innovationsgeist waren bedeutender als je zuvor. Die Unternehmer haben buchstäblich und im übertragenen Sinne ständig Grenzen überschritten. Der Aufbau und die Leitung der neuen Großkonzerne wurden so zu einer neuen menschlichen Erfahrung, die niemals zuvor gemacht worden war.

<sup>117</sup> Rijkens: Handel (see note 92), pp. 182–185.

*Hervé Joly*

## Unternehmer in Frankreich – Vergleichende Überlegungen

### Die Rekrutierung der Konzernleiter aus französischer Sicht – Vorbemerkung

Die Rekrutierung der Konzernleiter in Deutschland und Frankreich zu vergleichen, ist zwar, auch wenn die prosopografische Forschung zu wirtschaftlichen Eliten jenseits des Rheins immer noch wenig praktiziert wird, durch mehrere Arbeiten in den letzten Jahrzehnten etwas leichter geworden.<sup>1</sup> Komparative Studien bleiben aber trotzdem schwer zu führen, denn die Ergebnisse der vorliegenden Arbeiten sind durch den unterschiedlichen Aufbau der Untersuchungsgegenstände beziehungsweise durch deren Auswahl stark beeinflusst: Erstens ist die Konzernlandschaft in Deutschland und Frankreich sehr unterschiedlich. Die wirtschaftliche Konzentration war in Frankreich längst nicht so stark wie in Deutschland. Als es in Deutschland bereits Megakonzerne wie die Vereinigten Stahlwerke oder die I.G. Farben gab, bestanden in Frankreich in diesen Branchen nur kleinere Firmen mit einigen tausend Beschäftigten. Auch in der französischen Versicherungsbranche gab es zum Beispiel einen herrschenden Player wie die Allianz nicht. Eine starke Konzentration führt aber unter anderem zu einer schnelleren Ausschließung der Vertreter des Familienkapitalismus. Die Entwicklung des öffentlichen Sektors in Frankreich durch eine Verstaatlichungswelle nach dem 2. Weltkrieg, unter anderem mit der Bildung von staatlichen Monopolen in der

<sup>1</sup> Meine Doktorarbeit über die Leiter der Industriekonzerne zwischen 1933 und 1989 (veröffentlicht auf Deutsch unter dem Titel: Großunternehmer in Deutschland. Soziologie einer industriellen Elite. 1933-1989. Leipzig 1999) bleibt meiner Kenntnis nach bis heute die einzige verfügbare allgemeine Studie für einen längeren Zeitraum im 20. Jahrhundert. Der Darmstädter Soziologe Michael Hartmann hat seit den 1990er Jahren zahlreiche Studien durchgeführt; vgl. u. a.: Top-Manager. Die Rekrutierung einer Elite. Frankfurt a. M. 1996. Seine Studien sind jedoch nicht historisch orientiert. In Frankreich steht neben den soziologischen Studien von Pierre Birnbaum, Pierre Bourdieu oder Michel Bauer die historische Arbeit von Maurice Lévy-Leboyer: *Le patronat français, 1912-1973*. In: Maurice Lévy-Leboyer (Hg.): *Le Patronat de la seconde industrialisation*. Paris 1979, S. 137-188, zur Verfügung. Inzwischen habe ich eine mit dieser vergleichbare Studie über die Leiter von 21 Industriekonzerne zwischen 1914 und 1966 angefertigt: Hervé Joly: *Diriger une grande entreprise au XX<sup>e</sup> siècle. L'élite industrielle française*. Tours 2013 (Veröffentlichung der Habilitationsschrift von 2008).

Stromwirtschaft und in der Kohleindustrie, führte zumindest zu einer leichten – wenn nicht gar radikalen – Änderung der Rekrutierungspraxis im Vergleich zur Privatwirtschaft.

Zweitens sind die Konzernleitungen in beiden Ländern unterschiedlich aufgebaut: In Deutschland herrscht das dualistische Modell mit einem mehr oder weniger kollegialen Vorstand aus aktiven Managern und einem Aufsichtsrat aus externen Kontrolleuren; in Frankreich werden beide Funktionen innerhalb des Verwaltungsrats gemischt, mit einer möglichen individuellen Führung durch den (Präsident-)Generaldirektor (*PDG*). Die unterschiedliche Breite und Größe der ausgewählten Samples für eine Studie kann die Ergebnisse wesentlich beeinflussen.

Drittens ist die Quellenlage für die biografischen Daten nicht identisch: Geburtsurkunden oder Jahrbücher der ehemaligen Hochschulabsolventen, die in und für Frankreich ausgewertet werden können, stehen in Deutschland nicht zur Verfügung.

Trotz aller möglichen Verzerrungen, die aus diesen Unterschieden entstehen können und Vorsicht erfordern, sind, was die Herkunft, die Ausbildung und Karrierewege betrifft, vergleichend interessante und wichtige Unterschiede festzustellen. Erste Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt.

## Die Herkunft der Unternehmer

Fragt man nach der Herkunft der Unternehmer, müssen zwei Dimensionen unterschieden werden, und zwar die geografische und die soziale Herkunft. Die Frage der *geografischen Herkunft* stellt sich in Frankreich ganz anders als in Deutschland, denn die „Leitungen“ (*directions générales*) der Großunternehmen sind fast alle in Paris ansässig.<sup>2</sup> Bei den Großbanken und Versicherungskonzernen ist die Konzentration auf Paris besonders stark. Diese Tendenz ist nicht neu. Sie ist schon seit Ende des 19. Jahrhunderts festzustellen.<sup>3</sup>

Wirkt sich die Konzentration der Firmensitze auf Paris aber auch auf die geografische Herkunft der Firmenleiter aus? Nach einer Studie über die Leiter von zwanzig großen Industriekonzernen zwischen 1914 und 1966<sup>4</sup> sind 29 % von ihnen in dem alten Département Seine<sup>5</sup> geboren, was den Anteil der Pariser an der

<sup>2</sup> So waren z. B. 2011 unter den 100 größten Industrie-, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen nur neun mit Firmensitzen in der Provinz zu finden, darunter der Handelskonzern Auchan (9.) in Croix bei Lille, Casino (20.) in Saint-Étienne, der Reifenkonzern Michelin (34.) in Clermont-Ferrand, der Milchkonzern Lactalis (54.) in Laval sowie die Reederei CMA-CGM (58.) in Marseille. Auffällig ist, dass fast alle dieser Firmen „Familienbetriebe“ sind, die nicht so sehr von den Finanzmärkten abhängen (Auchan und Lactalis sind nicht einmal börsennotiert).

<sup>3</sup> Die 1863 gegründete *Crédit Lyonnais* behielt zwar formell lange Zeit ihren Sitz in Lyon, aber die Generaldirektion saß schon seit den 1880er Jahren in Paris. Das gleiche gilt für den Industriekonzern Pechiney.

<sup>4</sup> Nach Joly: *Diriger une grande entreprise* (wie Anm. 1).

<sup>5</sup> Das umfasste damals Paris und seine Umgebung.



französischen Bevölkerung insgesamt deutlich übertrifft. Die Firmenleiter, die aus der Hauptstadt stammen, bilden also eine überproportional große Gruppe. Trotzdem ist festzuhalten, dass die überwiegende Mehrheit der Firmenleiter aus der Provinz mit ihrer Vielfalt von Regionen stammt. Bei den Managern gibt es oft keine regionale Verbindung zwischen ihrem Herkunftsort und den Hauptniederlassungen der Konzerne. Vielmehr spielt ganz offensichtlich die Ausbildungsstätte bei der Besetzung der Posten eine zentrale Rolle. Hinsichtlich der regionalen Herkunft kann man lediglich feststellen, dass der südliche Teil des Landes – wie bei Eliten in anderen Bereichen auch – weniger vertreten ist als der nördliche.

Die Frage der *sozialen Herkunft* stellt sich in Frankreich wie in allen Ländern jeweils unterschiedlich, wenn man die drei großen Kategorien „Gründer“, „Erben“ und „Manager“ in den Blick nimmt. Die Gründer sind nach dem üblichen Modell Sozialaufsteiger, *self made men*. Sie haben ihre Organisation selbst aufgebaut, sodass sie sich nicht an eine bereits existierende anpassen mussten, was bestimmte soziale Fähigkeiten erfordert. Soziale Fähigkeiten brauchten sie weniger intern als extern, mussten sie doch ihre Organisation ihrem Umkreis anpassen, zum Beispiel um sich mit Finanzmännern, Partnern, Kunden etc. gewinnbringend zu verständigen. Zudem mussten sie eigenes Kapital besitzen, um eine Firma gründen und entwickeln zu können. Gründer stammten zwar meist nicht aus dem hohen Bürgertum, aber auch nicht aus den ärmsten Kreisen. Häufig wurden sie bei der Gründung von ihren Familien unterstützt. Die Gründung eines Unternehmens entsprach oft einer Umstellung von einer traditionellen Branche auf ein neues Betätigungsfeld innerhalb einer Unternehmerfamilie. Unter den Automobilpionieren gab es zum Beispiel Sprösslinge aus der Textilindustrie wie Marius Berliet oder Louis Renault.<sup>6</sup> Der erstere stammt aus einer in Lyon ansässigen Familie, die Seide produzierte. Er leitete zunächst den Familienbetrieb, baute aber in seiner Freizeit Motoren und Autos. 1899 gründete er im Alter von 33 Jahren sein eigenes Unternehmen. Der Vater von Louis Renault war ein reicher Knopffabrikant und Tuchhändler in Paris. Der Sohn lehnte ab, das Familiengeschäft weiterzuführen, aber seine erste Fabrik wurde auf einem Gelände der Familie gebaut. Bevor die Peugeot sich in den 1890er Jahren im Automobilbau engagierten, waren sie schon lange in der Maschinenbauindustrie aktiv. André Citroën stammt aus einer Familie von Diamantenhändlern. Selbst wenn die Umstellung des Unternehmens manchmal nicht ohne Streitigkeiten mit den Vorfahren erfolgte, wurden oft Familienmittel für die Neugründungen benutzt. In den 1950er oder 1960er Jahren ist das gleiche bei den Gründern von Supermarktketten festzustellen: Die Badin-Defforey, Lebensmittelgroßhändler aus Lagnieu (Ain), schlossen sich mit dem Sohn eines erfolgreichen Kurzwarenhändlers aus Annecy (Savoie) zusammen, um 1960 die Firma Carrefour zu gründen. Die Mulliez waren bereits seit Anfang des 19. Jahrhunderts Textilfabrikanten in Roubaix (Nord), als sie 1961 den ersten Supermarkt Auchan eröffneten. Es ist schwer zu sagen, ob diese

<sup>6</sup> Alle Beispiele in diesem Aufsatz sind zu finden in Jean-Claude Daumas u. a. (Hg.): *Dictionnaire historique des patrons français*. Paris 2010.

Tendenz in Frankreich stärker ist als in Deutschland. Carl Benz, Sohn eines früh gestorbenen Lokomotivführers, oder Gottlieb Daimler, Sohn eines Gastwirts und Bäckermeisters, sollen deutlich weniger Familienunterstützung gehabt haben als die von mir angeführten französischen Gründer. Die Firma Aldi der Brüder Theo und Karl Albrecht hat zwar in dem elterlichen Geschäft, einem kleinen Krämerladen in Essen, ihren Ursprung, aber es wurde durch die Gründung von vielen Filialen ab 1950 so stark verändert, dass die Firma nicht als Erbschaft eingeordnet werden kann. Eine detailliertere komparative Studie wäre erforderlich, um definitive Aussagen zu einer möglichen Diskrepanz zwischen den beiden Ländern hinsichtlich eines Wechsels des Geschäftsfeldes und der Unterstützung der Familien machen zu können.

Bei den Erben von Familienunternehmen, zumindest bei den blutsverwandten Erben, stellt sich die Frage der sozialen Herkunft anders: Sie verdanken per Definition ihre Position als Unternehmer ihrer Familie. Das heißt aber nicht unbedingt, selbst bei Großunternehmern, dass sie aus dem Großbürgertum stammen. Die Firma, die sie geerbt haben, war möglicherweise ein kleines oder mittelgroßes Unternehmen, das sie zu einem großen Konzern ausgebaut haben. Bernard Arnault zum Beispiel war der Sohn eines mittelgroßen Unternehmers aus der Bauindustrie. Nach seinem Eintritt in das Familienunternehmen im Jahr 1971 überzeugte er seinen Vater, die Firma für 40 Millionen Francs zu verkaufen. Mit dem Geld engagierte sich die Familie im Wohnungsbau, und zwar beim Bau von Ferienhäusern. 1984 fand erneut eine Wende statt: Bernard Arnault kaufte den in Konkurs befindlichen Textilkonzern Boussac. Er liquidierte die industriellen Aktiven und behielt nur die blühenden Tochtergesellschaften Dior, Conforama und Le Bon Marché. 1990 wurde er der Hauptaktionär des Konzerns Louis Vuitton-Moët-Hennessy (LVMH), dessen Kontrolle er danach völlig übernahm und der zur Hauptfirma seiner Gruppe wurde. LVMH entwickelte sich zum Luxuskonzern und Bernard Arnault gehört heute zu den größten Eigentümern in Frankreich. Die wirtschaftliche Bedeutung dieses Konzerns ist der der väterlichen Firma weit überlegen. Arnault stammt aus dem provinziellen Mittelbürgertum, jetzt gehört er zur vornehmsten Gesellschaft des Landes, wie nicht zuletzt die Luxushochzeit seiner Tochter mit dem Sprössling einer italienischen Industriellendynastie im Jahr 2005 in einem Château bei Bordeaux mit vielen bedeutenden Gästen gezeigt hat. Andere Familien – wie die Wendels oder die Peugeotts – gehören seit vielen Generationen zu den reichsten des Landes. Ein weiterer sozialer Aufstieg ist in diesem Fall längst nicht mehr möglich.

Die Frage der sozialen Herkunft stellt sich wiederum anders für die heiratsverwandten Erben, das heißt für die Schwiegersöhne, die nach der Heirat mit der Tochter des Eigentümers Unternehmer werden. Meistens stammen sie aus einem Milieu, das nicht sehr weit vom Wirtschaftsbürgertum entfernt ist; manchmal kann das Prestige eines akademischen Titels eine niedrigere soziale Herkunft des Schwiegersohnes kompensieren. Absolventen von Prestigehochschulen wie der *École polytechnique* zum Beispiel waren traditionellerweise bevorzugte Heiratskandidaten in Unternehmerfamilien.

Eine wichtige Frage – auch im Vergleich mit Deutschland – ist, wie hoch der Anteil von Erben unter den Firmenleitern ist. Die Antwort hängt stark von der Auswahl der betrachteten Unternehmen ab. Bei den kleinen oder mittelgroßen Unternehmen gibt es viele Familienbetriebe, die von Erben geführt werden. Eigentum und Macht sind oft verbunden, und die Nachfolge eines Unternehmers ist innerhalb der Familie organisiert. Bei den Großunternehmen nimmt der Anteil der Familienunternehmer ab. Dies hängt vor allem damit zusammen, dass in Frankreich viele Großunternehmen eine wechselvolle Geschichte haben: Private Gründungen wurden verstaatlicht, sodass die Gründerfamilien spätestens seit den 1945 oder 1982 durchgeführten Verstaatlichungen ausgeschlossen waren. Mittlerweile sind die meisten dieser Firmen allerdings wieder in privater Hand.

Festzuhalten ist: Nicht alle Familienkonzerne werden auch von Familienunternehmern geführt. Die Familie, besonders wenn sie nur noch eine Minderheitsbeteiligung hält, muss sich mit einer Kontroll- oder Aufsichtsfunktion begnügen. Nach dem deutschen Modell sitzt sie dann nur im Aufsichtsrat – gegebenenfalls hat sie dort den Vorsitz – und der Vorstand wird von Managern geführt. Aber dieses Modell existiert in Frankreich seit dem Aktiengesetz von 1966 nur als eine mögliche alternative Lösung, die lediglich von wenigen Firmen, darunter als bekannteste Peugeot SA (seit 1972), benutzt wird. Bei dem dominanten französischen Modell des Verwaltungsrats gibt es keine klare Trennung zwischen Leitung und Aufsicht: Der Vorsitzende des Verwaltungsrats ist seit einem Vichy-Gesetz von 1940 im Prinzip gleichzeitig Generaldirektor der Firma (PDG)<sup>7</sup>. Wenn man den Anteil der Familienmitglieder unter den Konzernchefs in Deutschland und Frankreich, das heißt den Anteil der Vorstandsvorsitzenden und der PDGs vergleicht, ist er in Frankreich wohl größer, da in Deutschland viele Familien nur die Funktion des Aufsichtsratsvorsitzenden ausüben. Unter den größten Unternehmen in Frankreich ist also der Anteil der PDG-Posten, die durch Erbschaft übertragen werden, größer als in Deutschland. Diese Funktion ist nicht einmal unbedingt mit einem großen Aktienpaket in Familienbesitz verbunden. Antoine Riboud zum Beispiel hat es 1996 geschafft, dass sein Sohn sein Nachfolger bei Danone wurde, obwohl die Gründungsfamilien nicht mehr als 1 % der Aktien besaßen.

Am interessantesten ist schließlich die Frage nach der sozialen Herkunft bei den Managern. Sie haben per Definition ihre Position nicht direkt durch die Familie geerbt, aber das heißt natürlich nicht, dass ihre Familie für ihren beruflichen Werdegang keine Rolle gespielt hat. Sie kann in dreierlei Hinsicht Einfluss haben:

1. Der Zugang zu Studien: In allen Ländern ist der Anteil der Studenten aus bürgerlichen oder gebildeten Kreisen größer als ihr Anteil an der Bevölkerung. Das gilt auch für Frankreich trotz dem *élitisme républicain* mit den *concours* (Auf-

<sup>7</sup> Das Gesetz erlaubt jedoch dem Vorsitzenden, die Generaldirektion einem Dritten zu übergeben. Diese Möglichkeit wurde 2001 noch erweitert. Vgl. dazu Hervé Joly: La direction des sociétés anonymes depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle: le droit entretient la confusion des pratiques. In: *Entreprises et histoire* 57 (2009), S. 111–125.

nahmeprüfungen), wie zahlreiche Studien, unter anderem von dem Soziologen Pierre Bourdieu,<sup>8</sup> gezeigt haben.

2. Der Zugang zu Unternehmen: Der Manager kann – wenn nicht von einer direkten Erbschaft – auch von breiteren Familienbeziehungen zur Firmenleitung profitieren, die seine Rekrutierung in die Firma begünstigen können.

3. Der Aufstieg im Unternehmen: Wie der Soziologe Michael Hartmann es für Deutschland gezeigt hat,<sup>9</sup> beziehen sich die Erwartungen, die an die Bewerber für Leitungspositionen in einem Unternehmen gestellt werden, nicht nur auf technische Fähigkeiten; es gibt auch Kompetenzen, die sozial geerbt werden, wie der Umgang mit anderen Menschen des Bürgertums (die „guten Sitten“).

Die Frage ist, ob die soziale Selektivität in Frankreich stärker ist als in Deutschland oder nicht. Empirisch-komparative Studien sind aber kaum möglich: Die Quellenlage ist einerseits nicht identisch<sup>10</sup> und andererseits beeinflusst die Auswahl der untersuchten Unternehmen und Leitungspositionen die Ergebnisse sehr. Es ist zudem schwer, in beiden Ländern tatsächlich die gleichen Kriterien zugrunde zu legen.

Statt definitiver Ergebnisse können hier nur allgemeine Überlegungen stehen. Erstens könnte der Einfluss der Studien in Frankreich anders wirken: Einerseits sind die Ausbildungswege viel elitärer und wahrscheinlich sozial noch geschlossener, andererseits könnten Studenten aus bescheidenen Herkunftsmilieus, die diesen sehr elitären Weg schaffen, danach mehr Chancen haben, durch ihren seltenen Titel gute Positionen zu erreichen.

Zweitens dürften auch die Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen in den beiden Ländern unterschiedlich sein: In Frankreich ist – anders als in Deutschland – die geografische Trennung zwischen Firmenleitungen (meistens im Zentrum von Paris) und Werken (in der Umgebung von Paris oder in der Provinz) die Regel. Das deutsche Modell mit der Mischung Stammwerk/Firmenleitung kennt nur Michelin in Clermont-Ferrand. Diese geografische Trennung führt gleichzeitig zu einer sozialen zwischen den Produktionsingenieuren auf der einen und den Spitzenmanagern auf der anderen Seite, die nicht zusammen Tennis oder Golf spielen können wie die deutschen Kollegen in Wolfsburg oder Ludwigshafen. Die französischen Spitzenmanager gehören mit den anderen Pariser Eliten zu sehr feinen und selektiven Klubs.<sup>11</sup> Das heißt, dass die sozialen Barrieren, dieses Milieu zu erreichen, in Frankreich viel höher sind als in Deutschland.

<sup>8</sup> Besonders Pierre Bourdieu: *Der Staatsadel*. Konstanz 2004.

<sup>9</sup> Michael Hartmann: *Der Mythos von den Leistungseliten*. Frankfurt a. M. 2002.

<sup>10</sup> In Frankreich erleichtert der einfache Zugang zu Geburtsurkunden, der – zumindest für Personen, die vor über 75 Jahren geboren worden sind – inzwischen oft über die Webseiten der Lokalarchive möglich ist, die Arbeit sehr. In Deutschland gibt es nichts Ähnliches; Jahrbücher wie „Wer ist wer?“ sind für solche Untersuchungen zu lückenhaft. Michael Hartmann: *Mythos* (wie Anm. 9), nutzte für seine Forschungen die Lebensläufe, die in Doktorarbeiten beigefügt sind. Allerdings ist eine äußerst mühsame Arbeit erforderlich, um die Daten für eine (ausreichend) große Personenzahl zu sammeln, und sie beziehen sich zwangsläufig nur auf die Träger eines Dokortitels.

<sup>11</sup> Michel Pinçon/Monique Pinçon-Charlot: *Dans les beaux quartiers*. Paris 1989.

Die schon erwähnte Studie über die Manager von 21 Industriekonzernen im 20. Jahrhundert<sup>12</sup> zeigt, wie diese verschiedenen Prozesse zu einer deutlichen sozialen Selektivität führen können. Manager, die aus den unteren Schichten (Arbeiter, Bauern, Handwerker usw.) stammten, waren wenig vertreten (ca. 10 %) und kaum in den jüngeren Generationen. Die Chancen, Manager zu werden, haben für diese Personengruppe abgenommen, als die Unternehmen sich zu komplexen Organisationen entwickelt hatten. Die überwiegende Mehrheit der Manager stammte aus bürgerlichen Kreisen, das heißt aus einer Gruppe, die – abhängig von den Geburtsjahrgängen – nicht mehr als 10 % oder 20 % der Bevölkerung darstellte. Klein- und Mittelbürgertum waren zwar auch gut vertreten, aber der Anteil des hohen Bürgertums war viel höher als sein Anteil an der Bevölkerung: Etwa ein Drittel der Manager stammte aus Kreisen, die nicht mehr als 1 % der Bevölkerung ausmachten. Ihre Väter gehörten selbst zu den wirtschaftlichen (Bankiers, Leiter von anderen Unternehmen usw.) oder zu anderen Eliten (Verwaltung, Politik, Kunst usw.). Die „Managerialisierung“ der Wirtschaft führt also zu keiner deutlichen Demokratisierung bei der Rekrutierung der Unternehmensleiter.

## Ausbildung

Zwei wichtige Ausbildungswege der wirtschaftlichen Eliten in Deutschland sind in Frankreich praktisch ausgeschlossen, und zwar

– die Lehre: Sie ist in Frankreich traditionell sozial schlecht angesehen und nur für erfolglose Schüler eine Option. Die Lehrlingsausbildung findet fast ausschließlich im Handwerk statt, kaum in den Großunternehmen. Dass eine kaufmännische Lehre oder Banklehre wie in Deutschland – zum Teil zusätzlich zum Studium, zum Teil aber auch ohne – bis zum Vorstandsrang führen könnte, ist auf der anderen Seite des Rheins nahezu unmöglich.

– die Universitäten und das akademische Modell (mit dem Dokortitel als Krönung der Ausbildung) im Allgemeinen: Dieser Bildungsweg für angehende Unternehmensleiter funktionierte in Frankreich nur in den juristischen Fakultäten (*facultés de droit*), die aber hauptsächlich auf juristische Karrieren vorbereiteten, und dort, wo die Volkswirtschaft (*économie politique*) bis in die 1950er Jahre ein Wahlfach in der *licence en droit* (juristische Prüfung) war.<sup>13</sup> Die Betriebswirtschaft (*gestion*) wurde erst spät ein Universitätsfach. Und die humanistischen (*facultés des lettres*) und die naturwissenschaftlichen Fakultäten (*facultés des sciences*) dienten traditionellerweise fast nur der Ausbildung von Hochschullehrern.

Die Ausbildung der wirtschaftlichen Eliten konzentriert sich in technischen und kaufmännischen Hochschulen (*grandes écoles*), die sich nicht – wie in

<sup>12</sup> Joly: *Diriger une grande entreprise* (wie Anm. 1).

<sup>13</sup> Nur danach gab es getrennte Ausbildungswege und Prüfungen für *économie politique*; vgl. Lucette Le Van-Lemesle: *Le Juste ou le Riche. L'enseignement de l'économie politique 1815–1950*. Paris 2004.

Deutschland – dem akademischen Modell angepasst haben. Obwohl viele schon im 19. Jahrhundert gegründet wurden, haben sie das Promotionsrecht erst 1985 erhalten, und zwar ohne Druck vonseiten der meisten Absolventen, die eine solche zusätzliche Qualifikation nicht für nötig hielten. Am Anfang war an den meisten *grandes écoles* nicht einmal das Abitur notwendig, um aufgenommen zu werden. Nur für die angesehensten technischen Hochschulen wie die *École polytechnique*, die *École centrale des arts et manufactures* (abgekürzt als *Centrale*) und die *École supérieure des mines*, alle in Paris, gab es deutlich mehr Bewerber als Studienplätze. Es wurden Prüfungen (*concours*) organisiert, um dann die Besten auswählen zu können. In eigenen Klassen (*classes préparatoires*) an öffentlichen oder privaten Gymnasien konnten sich die Interessenten vorbereiten. Viele der Bewerber hatten das Abitur. Andere Ingenieurschulen, besonders in der Provinz, und die kaufmännischen (Hoch-)Schulen, selbst die angesehenste wie die *Hautes écoles commerciales (HEC)* in Paris, konnten sich kaum leisten, ihre Studenten auszusuchen, und mussten sich lange Zeit mit einem niedrigeren Bildungsniveau begnügen. Die Zahl der Abiturienten war mit einigen Tausend pro Jahr bis in die 1950er Jahre zu gering, um mehr zu fordern. Zudem blieb die Attraktivität der staatlichen (Lehrer, Richter usw.) und freiberuflichen (Rechtsanwälte, Mediziner usw.) Karrieren, die nur über die Fakultäten zugänglich waren, für die meisten Abiturienten größer als die der Karrieren in der privaten Wirtschaft, zumindest am Anfang der Laufbahn. Selbst unter den angesehensten Hochschulen gab es einen deutlichen Vorsprung für die *Polytechnique*, eine militärische Hochschule, weil sie den Zugang zu technischen staatlichen Spitzenpositionen (*grands corps*) in der Armee (Offiziere der Artillerie, des Pionierkorps usw.), aber auch in der zivilen Verwaltung (Bergassessoren, Bauräte usw.) eröffnete. Im Gegensatz dazu bildete die *Centrale* nur Ingenieure für die private Wirtschaft (*ingénieurs civils*) aus. Erst 1937, nachdem sich viele *polytechniciens* in den 1920er Jahren für einen Rücktritt aus dem Staatsdienst und eine sofortige Karriere in der Wirtschaft entschieden hatten, wurde das Polytechnique-Diplom als Ingenieurtitel anerkannt. Die wenigen Absolventen dieser *grandes écoles* (einige hundert pro Jahrgang bei *Polytechnique* und *Centrale*, unter hundert bei *Mines*) haben viel Anerkennung in der Wirtschaft erhalten und viele der besten Positionen für sich in Anspruch genommen. Die *centraliens* und die *mineurs* hatten viel bessere Chancen als die Diplomierten von anderen Ingenieurschulen, verantwortungsvolle Positionen zu erhalten. Dies gilt in noch stärkerem Maße für die *polytechniciens*, die regelmäßig Hauptleitungsfunktionen erreichten. In den Industriekonzernen gab es eine ziemlich feste Hierarchie aufgrund der Diplome: Die *polytechniciens* waren als Generaldirektoren tätig, weil sie für das Kommando ausgebildet wurden, die *centraliens* und *mineurs* wurden als technische Leiter eingesetzt, weil sie eine Allround-Ausbildung hatten,<sup>14</sup> und die Absolventen von anderen spezialisierten Ingenieurschulen in Maschinenbau, Elektrotechnik oder Chemie arbeiteten als

<sup>14</sup> Obwohl sie ihren Namen beibehalten hat, hat sich die *École supérieure des mines* längst von ihrer ursprünglichen Spezialisierung im Bergbau entfernt.

Produktionsingenieure in den Werken. In der Verwaltung sowie in den kaufmännischen, leitenden Funktionen gab es eher eine Mischung von Juristen, Absolventen von Handels(hoch)schulen und Autodidakten.

In der Nachkriegszeit, besonders ab Anfang der 1960er Jahre, nahm die Zahl der Abiturienten in Frankreich explosionsartig zu. Die Universität verlor mit ihrer „Massifizierung“ an Prestige, da nicht mehr alle Studenten mit den angesehensten staatlichen und freiberuflichen Karrieren rechnen konnten. In den technischen und kaufmännischen Hochschulen blieb aber die Menge der Studienplätze relativ stabil, sie gewannen an Attraktivität und die Zahl der Bewerber erhöhte sich. Die Rekrutierung in allen *grandes écoles* hat sich dann an das Polytechnique-Modell angeglichen, das heißt, dass alle Absolventen nach Abitur, *classes préparatoires* und *concours* ausgesucht wurden. Dies hat aber zu keiner neuen Mischung der Karten geführt: Die Hierarchie zwischen den Schulen blieb die gleiche, sodass die Bewerber fast immer die gleiche Entscheidung getroffen haben, wenn sie nach dem *concours* die Wahl zwischen mehreren *grandes écoles* hatten: Kaum jemand hat auf den Besuch der *Polytechnique* verzichtet, wenn er aufgenommen wurde, *Centrale* oder *Mines* kamen immer als zweite Wahl und die anderen, meist spezialisierten Ingenieurschulen als dritte. Obwohl viele *polytechniciens* direkt in die private Wirtschaft wechselten und auf heruntergestufte militärische Karrieren verzichteten, behielt die *École polytechnique* ihr Prestige wegen ihres Zugangsmonopols in den zivilen staatlichen *grands corps* (*Mines*, *Ponts et Chaussées* usw.). *Centrale* oder *Mines* bewahrten als Pariser und Allround-Hochschulen ihre Position. Spezialisierte Ausbildungen wurden und werden weiter vernachlässigt. Selbst in den Chemiekonzernen haben zum Beispiel die Chemiker weniger Chancen, Leitungspositionen zu erreichen, als die *polytechniciens*, die als erste und die *centraliens*, die als zweite Wahl für diese Posten in Frage kommen.

Unter den kaufmännischen Hochschulen gab es auch nach den *concours* eine ähnliche Hierarchie zugunsten der angesehensten Pariser Hochschulen: *HEC* an der Spitze, *École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC)* und *École supérieure de commerce de Paris (ESCP)* nachfolgend, das Schlusslicht bildeten die Provinzhochschulen. Diese Hierarchie findet sich in der Verteilung der Leitungsposten wieder: Die *HEC*-Diplomierten haben recht gute Chancen sie zu erreichen, die *ESSEC*- oder *ESCP*-Absolventen deutlich weniger, sie werden aber in der Regel vor denen aus *Sup de co* Lyon oder Marseille berücksichtigt.

Im Bereich der Staatswissenschaft ist auch das Prestige der Kombination *Sciences Po Paris* und *École nationale d'administration (ENA)* zu erwähnen: Sie führt zwar im Prinzip zu einer Verwaltungskarriere, aber viele Absolventen wechseln später oft mit Erfolg in die private Wirtschaft.

Die Universitäten haben inzwischen mit ihrer „Massifizierung“ ihre Ausbildungsgänge diversifiziert und professionalisiert, was sich besonders an der Entwicklung des Faches Betriebswirtschaft zeigt. Aber die Berufszugangsmöglichkeiten der Absolventen dieses Studienfaches bleiben deutlich hinter denen der *grandes écoles* zurück.

Trotz der enormen Zunahme der Zahl der Studenten in vielen Ausbildungsstätten gibt es noch heute in Frankreich bei den wirtschaftlichen Eliten eine ungewöhnliche Konzentration auf wenige Hochschulen: Folgt man einer Studie über die französischen Mitglieder der *comités exécutifs* (Äquivalente der deutschen Vorstandsmitglieder) der CAC 40 Firmen,<sup>15</sup> kamen 46 % aus den drei angesehensten *grandes écoles* (*Polytechnique*, *HEC*, *ENA*), 67 % aus den fünfzehn angesehensten und 84 % aus allen *grandes écoles* bei einer Zahl von jeweils ca. 800, 2 000–3 000 beziehungsweise 30 000 Diplomierten pro Jahrgang in diesen Generationen. Das heißt also nicht, dass alle Absolventen dieser *grandes écoles* Topmanager werden, aber sie haben statistisch gesehen viel mehr Chancen als andere, es zu werden. Die strenge Auslese bei den Aufnahmeprüfungen wird also von den Unternehmen ernst genommen. Heißt dieses Ergebnis nun, dass die besten Studenten sich als die besten Manager erweisen? Oder bedeutet es, dass Netzwerke eine Rolle spielen? Die Diplomierten der angesehensten *grandes écoles* erhalten die besten Einstiegspositionen in den Unternehmen, sie spielen von Anfang an in der ersten Liga, sie werden schneller als Hoffnungsträger für Leitungspositionen ausgesucht und werden oft von Vorgesetzten mit ähnlicher Ausbildung befördert. Nicht alle Berufsanfänger sind gleich, was die Aufstiegschancen angeht; die durch die Ausbildung geschaffene Hierarchie begrenzt den Wettbewerb in den Unternehmen; jeder weiß, was er als Karriereziel anstreben kann. *Centraliens* werden dauerhaft als gescheiterte *polytechniciens* behandelt; das gleiche gilt für ESSEC-Diplomierte gegenüber HEC-Absolventen usw.

Es gibt in Deutschland eine ähnliche Hierarchie zwischen Hochschulen und Fachhochschulen oder zwischen einem Juristen mit Dokortitel und einem ohne, aber sie ist zwischen den Hochschulen nicht so ausgeprägt. Ein Diplom der TH Aachen ist nicht unbedingt besser als eines der TH Darmstadt, und ein Dr. jur. aus Heidelberg ist nicht zwangsläufig angesehenere als einer aus Göttingen oder umgekehrt. Die potenziellen Fischteiche, aus denen man Unternehmens-Anfänger für Leitungsfunktionen angeln kann, sind in Deutschland größer als in Frankreich.

### Berufseinstieg und Anpassung

Nach dieser sehr elitären Auslese im Zuge der Ausbildung unterscheidet sich der Berufseinstieg der (zukünftigen) französischen Manager sehr von dem ihrer Kollegen in Deutschland. Die Absolventen der Spitzenhochschulen werden zwar – wie ausgeführt – nicht alle Topmanager, aber sie haben statistisch außerordentliche Chancen, es zu werden. Sie sind keine anonymen Berufsanfänger in den Unternehmen. Sie gehören von Anfang an zu einer kleinen Elite. Selbst die meisten Großunternehmen stellen zum Beispiel nur wenige *polytechniciens* pro Genera-

<sup>15</sup> François-Xavier Dudouet/Hervé Joly: Les dirigeants français du CAC 40: entre élitisme scolaire et passage par l'État. In: Sociologies pratiques 21 (2010), S. 35–47.



tion ein. Diese werden nicht als Fachmänner rekrutiert, sondern als „Kommando-Profis“ in jeder Organisation – Armee, zivile Verwaltung oder private Unternehmen. Sie starten ihre Karriere selten als Produktionsingenieur in einer Fabrik oder als Forscher in einem Laboratorium, eher als Assistent eines Managers. Und wenn dieser Manager wechselt oder sich zurückzieht, treten sie natürlicherweise an seine Stelle.

Die *polytechniciens* mit den besten Rankings, die in den staatlichen *grands corps* aufgenommen werden, oder die ENA-Absolventen (*énarques*) starten ihre Karriere zunächst in einer Verwaltung, aber nicht mit der Fachposition eines Experten. Sie sind eher Allround-Verwalter mit einer Verantwortung, die von anderen Beamten erst am Ende ihrer Karriere erreicht werden kann, wenn sie zum Beispiel den Rang eines Ministerialdirigenten inne haben. Wechseln sie nach einigen Jahren in die Privatwirtschaft, erhalten sie gleich ähnlich verantwortungsvolle Posten.

Es gibt natürlich auch andere Karriereprofile: Zu nennen sind diejenigen, die von der Pike auf Karriere als Fachmänner der Produktion oder des Verkaufs in einem Unternehmen machen und dann einen Vorstandsrang erreichen. Aber sie bekommen diesen in der Regel erst spät, meistens zu spät, um Anspruch auf die Generaldirektion erheben zu können.

## Familie

Wir haben schon gesehen, welche Rolle die Familien bei der Verteilung der Leitungsfunktionen in Familienunternehmen im breiten Sinne (nicht nur Unternehmen, die vollständig einer Familie gehören) spielen können. Dies betrifft die Nachkommen der Gründer, aber auch die von möglichen anderen Großaktionären, die später mit Kapital in den Betrieb eingestiegen sind. Das heißt aber nicht, dass alle Nachkommen eine wirtschaftliche Rolle spielen. Nach drei oder vier Generationen ist ihre Zahl oft auf eine stattliche Größe angewachsen, manchmal gibt es hunderte von Nachkommen. Einer von ihnen übernimmt den Vorsitz im Verwaltungsrat, andere eventuell andere Leitungsfunktionen oder Sitze im Verwaltungsrat, aber die weiteren spielen keine wirtschaftliche Rolle. In Frankreich wie in allen Ländern gibt es meist eine Bevorzugung der männlichen Nachkommen aus den ältesten Zweigen der Familie. Aber die Ausbildung, die Kompetenz oder das Interesse der Anwärter spielen sicherlich auch eine Rolle bei den Familienentscheidungen. Die Frauen waren bis vor wenigen Jahren aus den Leitungsfunktionen ausgeschlossen, aber nicht unbedingt die weiblichen Familienzweige: Schwiegersöhne oder Söhne der nächsten Generation sind ebenfalls potenzielle Anwärter auf Posten im Unternehmen. Schwiegersöhne haben oft angesehenere Ausbildungen als die Söhne absolviert. Solange die Heiraten im Bürgertum möglicherweise „arrangiert“ waren, war zum Beispiel ein *polytechnicien* ein guter potenzieller Schwiegersohn für eine Unternehmerfamilie. Bei der Familie Gillet aus der Textil- und Chemieindustrie in Lyon wurde 1912 eine solche Ehe geschlossen. Nachdem der schon

als einer der zukünftigen Konzernchefs vorgesehene Philippe Isaac (*Polytechnique*, Jahrgang 1907) 1915 im Krieg gefallen war, kam es in einem anderen Zweig der Familie zu einer Ehe mit Ennemond Bizot (*Polytechnique*, Jahrgang 1919), der später die Leitung der Kunstseidenbranche des Familienkonzerns übernahm.

Unternehmersdynastien existierten manchmal auch ohne nennenswerte Kapitalbeteiligung; es gibt Beispiele von Managern, die versucht haben, ihre Söhne als Nachfolger zu installieren, wenn auch nicht immer erfolgreich. Dieses Bestreben gab es besonders bei Managern, die so lange im Amt geblieben sind, dass sie mit dem Unternehmen personifiziert wurden. Der langjährige Chef von Aciéries de Longwy Alexandre Dreux, seit 1888 im Amt, hatte seinen Sohn Édouard (*centralien*) 1919 als zweiter Generaldirektor eingesetzt. Der vorzeitige Tod des Sohnes 1923 brachte die Nachfolge durcheinander. Der Vater musste weiter im Amt bleiben; sein zweiter Sohn und sein Schwiegersohn wurden zwar auch Mitglieder des Verwaltungsrates, aber die Nachfolge als Konzernchef fiel 1933 einem anderen Manager zu. Théodore Laurent, seit 1911 Generaldirektor des Montankonzerns Marine-Homécourt, hatte zwei seiner Söhne (beide wie er *polytechniciens*) als Manager von Tochtergesellschaften eingesetzt. Aber als er sich endlich 1953 zurückzog, scheint er jedoch nicht versucht zu haben, einen von den beiden zu seinem Nachfolger als Konzernchef zu machen. Die Nachfolge fiel einem externen Manager zu. Es gibt mehrere andere Beispiele von Managern, deren Söhne oder Schwiegersöhne in leitender Funktion Karriere im eigenen Konzern gemacht haben, aber die Nachfolge als Konzernchef ist eher selten. Die Bevorzugung der eigenen Familie im Unternehmen scheint nach den 1960er Jahren zu Ende gegangen oder wenigstens diskreter geworden zu sein. Was zuvor als Verehrung einer langjährigen Familientradition galt und vorstellbar war, wurde danach eher als Nepotismus empfunden. Wenn die Nachkommen von Managern Unterstützung für die Karriere erhalten soll(t)en, dann lieber durch Beziehungen in anderen Unternehmen als direkt im eigenen Konzern.

## Karriere

In Frankreich ist traditionellerweise – sowohl in der Verwaltung als in den Unternehmen – für die Absolventen einer *grande école* eine Karriere bis zur Spitze in wenigen Stufen zu schaffen. Sie beginnen ihr Berufsleben schon im Umkreis der Leitung, bleiben oft in einem Pariser Büro tätig (eventuell mit dem Wechsel aus einem Ministerium zu einer Firmenleitung) und sind nicht unbedingt gezwungen, operative Verantwortung in einem Provinzwerk oder in einer ausländischen Niederlassung zu übernehmen. Karrieren sind auch weniger mit fachspezifischen Berufen verbunden. Mit ihrer Allround-Ausbildung sind die Absolventen der *grandes écoles* kaum mit einer Funktion oder mit einer Branche verbunden. Ingenieure können auch im Finanz- oder Marketingbereich tätig sein. Wer zum Beispiel seine Karriere in einem Chemiekonzern angefangen hat, kann sie in einem Automobil- oder Lebensmittelkonzern weiterführen.

Wer eine der staatlichen Spitzenpositionen (*grands corps*) besetzt hatte, gehörte bereits unmittelbar nach seinem Einstieg in ein Unternehmen zur Reihe derer, deren Karriereweg in wenigen Stufen zur Spitze führen würde. Dies galt für die Ingenieure des *Corps des Mines* (*X*<sup>16</sup> *Mines*, Äquivalent zu Bergassessor), die immer aus den besten des Rankings bei der Abschlussprüfung der *Polytechnique* stammten (ca. fünf Stellen pro Jahrgang bis in die 1940er Jahre, danach zwölf) und ebenso für die *inspecteurs des finances* (ca. fünf Stellen pro Jahrgang), die bis 1945 durch einen speziellen *concours* rekrutiert wurden, danach aus den besten der Rankings bei der Abschlussprüfung der *ENA*. Über die Hälfte der Mitglieder dieser *grands corps* wechselten mit einem Alter von 32–40 Jahren in öffentliche oder private Unternehmen, da die Verwaltung ihnen danach nicht immer Posten anbieten konnte, die ihrem großen beruflichen Ehrgeiz entsprachen (zum Beispiel als Ministerialdirektoren im Industrie- oder Finanz- und Wirtschaftsministerium). Wenn sie bei dem Wechsel nicht direkt Generaldirektor eines Unternehmens wurden, fingen sie meistens unmittelbar im Vorstand oder als Direktor nur eine Stufe darunter an.

Diese Praxis des Transfers zwischen Verwaltung und Unternehmen (*pantouffles*), die schon vor den verschiedenen Verstaatlichungswellen (1937, 1945–1946, 1982) existierte, überlebte die massiven Privatisierungen seit 1986, aber der Weg zur Spitze ist selbst für die *X Mines* oder *inspecteurs des finances* seit den 1990er Jahren nicht mehr so sicher wie zuvor. Ihr Einstieg in die Unternehmen findet seitdem oft in Funktionen statt, die nicht unbedingt direkt in Verbindung mit der Generaldirektion stehen. Sie müssen sich zunächst in operativen Stellen, zum Teil im Ausland, beweisen. Auch die Unternehmensleitungen sind instabiler geworden, es gibt häufiger Wechsel, durch die viele Karrierepläne durcheinander gebracht werden. Es gibt selbst unter den elitärsten *corps* Misserfolge in der Wirtschaft.

### „Auf dem Gipfel“

Trotz dem möglichen Umweg über die Verwaltung erreichen die französischen Bewerber Topmanagement-Positionen durchschnittlich früher als in Deutschland. In den deutschen Großkonzernen muss zum Teil recht bürokratisch eine bestimmte Zahl von Stufen (Abteilungsleiter, stellvertretender Direktor, Direktor, stellvertretendes Vorstandsmitglied, ordentliches Vorstandsmitglied, Vorstandsvorsitzender) durchlaufen werden. Jede Stufe wird mit einem bestimmten Alter erreicht: Vorstandsmitglied wird man erst mit 45–50 Jahren und Vorsitzender etwa im Alter von 55 Jahren. In Frankreich gibt es zwar auch solche Stufen, aber für manche Manager geht es trotzdem schneller. Zudem wird die Macht nicht so kollektiv ausgeübt wie in Deutschland. Es gibt meistens keinen Vorstand, sondern

<sup>16</sup> *X* ist eine übliche Abkürzung für *Polytechnique*.

einen Generaldirektor, der in der Regel seit 1940 in Personalunion auch Präsident des Verwaltungsrates (*PDG*) war, das heißt er fungierte gleichzeitig als Vorstand- und Aufsichtsratsvorsitzender. Dieser *PDG* hat den Vorteil, dass er – im Gegensatz zum (deutschen) Vorstandsvorsitzenden, der im Prinzip als *primus inter pares* im Vorstand handelt und von seinem Aufsichtsrat abhängig ist – bei der Ernennung seiner Stellvertreter (*directeurs généraux adjoints, directeurs* etc.) nicht vom Verwaltungsrat in seiner Entscheidung eingeschränkt wird. Wenn es keine starken Aktionäre gibt, gelten die Verwaltungsratsmitglieder eher als Gäste des *PDGs* und nicht als Kontrahenten. In Frankreich haben die Banken in den Industriekonzernen nie die Rolle gespielt, die sie in vielen deutschen Konzernen durch ihre starke Vertretung im Aufsichtsrat traditionell inne hatten.

### Abstieg, Übergang und Alter

Die Position eines Firmenchefs war in Frankreich traditionellerweise sehr sicher. Selbst die Krise der 1930er Jahre hat nur wenige Opfer in den Großkonzernen gefordert. Allein Fusionen bargen das Risiko, die Position zu verlieren, aber erstens kam es meist zu einem Arrangement zwischen den beiden Chefs (der ältere wurde *PDG*, der jüngere Vize-*PDG* bis zum Rücktritt des ersten) und zweitens fanden zwischen dem Ende der 1920er Jahre und dem Ende der 1960er Jahre kaum Fusionen statt.

Im Gegensatz zu Deutschland gab es keine feste Altersgrenze für den „Alleinherrscher“ *PDG*. Lange Zeit traute sich niemand im Verwaltungsrat ihm zu sagen, dass er an seine Nachfolge denken müsste. Alexandre Dreux verließ erst 1933 im Alter von 80 Jahren seine Position als Chef der *Acéries de Longwy* und blieb noch bis zu seinem Tod sechs Jahre später im Verwaltungsrat. Théodore Laurent, Chef des Montankonzerns *Marine*, zog sich erst 1953 aus seinem Amt zurück, wenige Monaten vor seinem Lebensende im Alter von 90 Jahren. Auch die anderen Verwaltungsratsmitglieder blieben bis ins hohe Alter im Amt. Erst ab den 1970er Jahren, als der Gesetzgeber etwas Druck in dieser Richtung ausübte, tendierten die Unternehmen dazu, einen Rückzug der Mitarbeiter aus den Leitungspositionen mit ca. 65 Jahren anzustreben. Aber einflussreiche Topmanager versuchen noch bis heute, Sonderregelungen für sich zu erreichen. Antoine Riboud zum Beispiel blieb bis zu seinem 78. Geburtstag im Jahr 1996 *PDG* des *BSN/Danone*-Konzerns. Verschiedene seiner möglichen Kronprinzen waren schon vorher pensioniert worden.

Der Abgang aus Management-Positionen bedeutet in Frankreich auch nicht das Ende der Karriere: Manche Topmanager bleiben bis ins hohe Alter einflussreiche Verwaltungsratsmitglieder oder Leiter von Verbänden. Erst in den letzten zwei Jahrzehnten müssen sich die über 75-Jährigen nach den üblichen Firmensatzungen komplett aus den Unternehmen zurückziehen und verschwinden gleichsam offiziell aus dem Businessmilieu.

## Zusammenfassung

Festzuhalten bleibt: Was die soziale Herkunft betrifft, konnten keine deutlichen Unterschiede zwischen den beiden Ländern festgestellt werden. Der in Deutschland wie in Frankreich herrschende Trend zur Managerialisierung führt nur zu einer begrenzten sozialen Öffnung, die meistens nur innerhalb des Bürgertums im breiten Sinne stattfindet. Deutlicher sind die Unterschiede, die bei den Ausbildungswege erkennbar werden: Diese sind in Frankreich viel elitärer und zugleich fachlich allgemeiner ausgerichtet, was mit einer Geringschätzung der beruflichen und spezialisierten Ausbildung korrespondiert. Das Humboldt'sche Modell mit dem Vorrang der (spezialisierten) Forschung (oder wenigstens ihres Anscheins durch das Tragen eines Dokortitels) existiert in Frankreich kaum. Der Beruf der französischen Eliten ist „Leiter“, unabhängig davon, ob dieser für eine zivile oder militärische Verwaltung oder für ein Unternehmen ausgeübt wird; viele wechseln nach einigen Jahren als Beamte in die private Wirtschaft. Im Gegensatz dazu tendieren die Deutschen zu reinen Unternehmenskarrieren, wobei sie sich zunächst in anderen Unternehmensbereichen – in der Forschung, Produktion oder Verkauf – bewähren müssen, bevor sie Leitungsfunktionen übernehmen können. Dies erklärt, dass Spitzenpositionen in Frankreich im Vergleich zu Deutschland von wesentlich jüngeren Personen erreicht werden und dass die Firmen oft individueller geführt werden.

## Abstract

To compare the recruitment of leaders of big French and German firms in an historical perspective means a lot of methodological problems. The possibly very different structuration of the corpus, as well for firms as for leaders, may provoke important bias. The available biographical sources are also very different in the both countries. It is then difficult to evaluate the relative social opening of the recruitment. We can just notice that the common decline of family capitalism in favour of managers is not necessarily related with a broad democratization: the origins remain strongly concentrated among the middle-classes in a more or less extended meaning. The factor education is on the other hand associated with a clear opposition: France is characterized by the domination of very elitist pathways through a few very selective *grandes écoles*, which educate professionals of leadership with generalist profile, who are supposed to be able to lead as well civil or military administrations as commercial firms. The transfers after a few years as high civil servants towards the private economy are frequent. In the opposite way the Germans, who tend to make their whole career in firms, need to prove themselves first in other functions, as researcher, production engineer or salesman, before they get leading responsibilities. This explains than the French holders are mostly younger when they reach the top positions, and that they tend to exert their leadership in a less collegial way.



## Kurzbiografien der Autorinnen und Autoren

*Bähr, Johannes*, apl. Professor für Wirtschafts- und Sozialgeschichte an der Goethe-Universität Frankfurt am Main. Sein Forschungsinteresse gilt vor allem der Unternehmensgeschichte, der Wirtschaftsgeschichte des „Dritten Reiches“, der deutschen und europäischen Wirtschaftsgeschichte nach 1945 sowie der Bankgeschichte. Mail: [j.baehr@em.uni-frankfurt.de](mailto:j.baehr@em.uni-frankfurt.de)

*Berghoff, Hartmut*, Professor für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte an der Universität Göttingen. Derzeit ist er Direktor des Deutschen Historischen Instituts in Washington D.C. Zu seinen Forschungsfeldern gehören die Unternehmens-, Konsum- und Globalisierungsgeschichte. Mail: [proberghoff@ghi-dc.org](mailto:proberghoff@ghi-dc.org)

*Finger, Jürgen*, Dr. phil., wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Sein wissenschaftliches Interesse gilt der Bildungs-, Verwaltungs- und Unternehmensgeschichte im NS-Regime und der Gesellschaftsgeschichte Frankreichs während der Dritten Republik. Mail: [j.finger@lmu.de](mailto:j.finger@lmu.de)

*Fischer, Sebastian*, Dr. phil., wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Leuphana Universität Lüneburg. Der Diplom-Psychologe forscht zu Unternehmertum und Innovation in Kleinunternehmen; sein Fokus richtet sich auf organisationspsychologische Aspekte, die in kleinen und mittleren Unternehmen die Hervorbringung innovativer Leistungen beeinflussen. Mail: [sebastian.fischer@inkubator.leuphana.de](mailto:sebastian.fischer@inkubator.leuphana.de)

*Frese, Michael*, Professor für Wirtschaftspsychologie an der National University of Singapore und an der Leuphana Universität Lüneburg. Er widmet sich insbesondere der Innovations- und Entrepreneurshipforschung. Mail: [frese@uni.leuphana.de](mailto:frese@uni.leuphana.de)

*Gehlen, Boris*, Dr. phil., Vertreter der Professur für Verfassungs-, Sozial- und Wirtschaftsgeschichte an der Universität Bonn. Schwerpunkte seiner Forschungen bilden die Unternehmens-, Verbands-, Banken- und Regulierungsgeschichte des 19. und 20. Jahrhunderts. Mail: [b.gehlen@uni-bonn.de](mailto:b.gehlen@uni-bonn.de)

*Hesse, Jan-Otmar*, Professor für Wirtschaftsgeschichte an der Universität Bielefeld. Er beschäftigt sich mit der Geschichte der modernen Wirtschaft, insbesondere mit der deutschen Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte; darüber hinaus

forscht er zur Mediengeschichte und zur Geschichte der Wirtschaftswissenschaften. Mail: jan-otmar.hesse@uni-bielefeld.de

*Joly, Hervé*, Dr. habil., Directeur de recherche beim Centre national de la recherche scientifique (CNRS) im Laboratoire Triangle: action, discours, pensée politique et économique an der Universität de Lyon. Sein wissenschaftliches Interesse gilt der Organisation der Unternehmen, der Soziologie der Unternehmer in Frankreich und Deutschland im 20. Jahrhundert und der Wirtschaftsgeschichte des Zweiten Weltkrieges. Mail: Herve.Joly@ish-lyon.cnrs.fr

*Keller, Sven*, Dr. phil., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Zeitgeschichte, München-Berlin. Seine Forschungsschwerpunkte liegen auf der Gewalt- und Gesellschaftsgeschichte des Nationalsozialismus, der Aufarbeitung der NS-Vergangenheit und der Strafverfolgung von NS-Verbrechen sowie der Unternehmensgeschichte des 20. Jahrhunderts. Mail: keller@ifz-muenchen.de

*Kieser, Alfred*, Professor emeritus, Inhaber des Lehrstuhls für Managementtheorie an der Zeppelin Universität Friedrichshafen und Vizepräsident sowie Dekan der Zeppelin University Graduate School. Er untersucht vor allem Theories of Decision-Making in Organization, Theories of Organizational Learning, Rigour and Relevance in Organizational Research, Design of Organizations, History of Organization. Mail: alfred.kieser@zeppelin-university.de

*Kocka, Jürgen*, Professor i. R. für Geschichte der industriellen Welt an der Freien Universität Berlin und Forschungsprofessor em. für Historische Sozialwissenschaften am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Seine Hauptarbeitsgebiete sind unter anderem die Sozial- und Wirtschaftsgeschichte Deutschlands vom 18. bis zum 20. Jahrhundert, die Geschichte der Arbeiterschaft und Arbeiterbewegung sowie die Geschichte des Kapitalismus. Mail: kocka@wzb.eu

*Köster, Roman*, Dr. phil., wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Wirtschafts-, Sozial- und Technikgeschichte an der Universität der Bundeswehr München. Die Schwerpunkte seiner Forschung liegen in der Unternehmensgeschichte, der Umweltgeschichte und der Geschichte des ökonomischen Denkens. Mail: roman.koester@unibw.de

*Lesczenski, Jörg*, Dr. phil., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Goethe-Universität Frankfurt am Main. Er befasst sich vor allem mit der Geschichte des Wirtschaftsbürgertums im 19. und 20. Jahrhundert, der Unternehmensgeschichte im 20. Jahrhundert sowie der Tourismusbranche in der BRD und der DDR. Mail: lesczenski@em.uni-frankfurt.de

*Plumpe, Werner*, Professor für Wirtschafts- und Sozialgeschichte an der Goethe-Universität Frankfurt am Main. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören die



Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Neuzeit, die Unternehmens- und Industriegeschichte des 19. und 20. Jahrhunderts, die Geschichte der Industriellen Beziehungen sowie die Geschichte des ökonomischen Denkens und der ökonomischen Theorien. Im Kollegjahr 2010/11 war er Fellow des Historischen Kollegs. Mail: w.plumpe@em.uni-frankfurt.de

*Priemel, Kim Christian*, Dr. phil., Dilthey Fellow der Fritz Thyssen Stiftung am Institut für Geschichtswissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin. Er beschäftigt sich mit der internationalen Wirtschafts- und Sozialgeschichte im 20. Jahrhundert, der Rechtsgeschichte und mit methodischen Fragen der Zeitgeschichte. Mail: priemelk@geschichte.hu-berlin.de

*Rauh, Cornelia*, Professorin für Deutsche und Europäische Zeitgeschichte an der Leibniz-Universität Hannover. Zu ihren Forschungsfeldern zählen unter anderem die Unternehmensgeschichte und die Geschichte des deutschen Wirtschaftsbürgertums. Mail: cornelia.rauh@hist.uni-hannover.de

*Sattler, Friederike*, Dr. phil., wissenschaftliche Mitarbeiterin der Historischen Kommission bei der Bayerischen Akademie der Wissenschaften und Lehrbeauftragte der Goethe-Universität Frankfurt am Main. Ihre Forschungsgebiete sind die Wirtschafts- und Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, die Unternehmens-, Bank- und Bankiersgeschichte sowie die Geschichte der europäischen Wirtschaftseliten und des modernen Kapitalismus. Mail: Friederike.Sattler@hk.badw.de

*Wubs, Ben*, Dr., Associate Professor an der Erasmus School of History, Culture and Communication an der Erasmus University in Rotterdam. Kürzlich erhielt er einen HERA grant für ein europäisches Forschungsprojekt über die transnationalen Verbindungen der Modeindustrie seit 1945; er beschäftigt sich mit multinationalen Wirtschaftssystemen, internationalen Wirtschaftsregionen und den niederländisch-deutschen Wirtschaftsverbindungen. Mail: wubs@eshcc.eur.nl



# Personenregister

*erstellt von Matthias Kemmerer (Frankfurt am Main)*

In den Fußnoten erwähnte Briefpartner sind ebenso berücksichtigt wie Autoren, deren Position in den Fußnoten diskutiert wird. Dagegen sind indirekte Nennungen nicht aufgenommen.

- Abs, Hermann Josef 221, 235, 307, 346  
Ackermann, Josef 2  
Adenauer, Konrad 117, 119, 258  
Ahlers, Conard 217  
Albrecht, Karl 358  
Albrecht, Susanne 223  
Albrecht, Theo 358  
Alger, Horatio 51  
Aly, Götz 230  
Arnault, Bernard 358  
Arnstein, Karl 138
- Baer, Markus 71f.  
Balsinger 292  
Balthazar, J. 343  
Bassus, Konrad Freiherr von 139  
Baum, J. Robert 73  
Baumol, William J. 30  
Becker, Alexander 152, 154, 163  
Behn, Fritz 271  
Behringer, Fritz 150f.  
Beitz, Berthold 253  
Benedetti Michelaneli, Arturo 221  
Benz, Carl 358  
Berg, Carl 126f.  
Berg, Helene 126  
Bergh, Sam van den 348f.  
Bergmann, Sigmund 199  
Berliet, Marius 357  
Bernstein, Leonard 221  
Bertschy, Herbert 289  
Beuningen, George van 342, 344  
Bicheroux, Balbina (geb. Thyssen) 174, 178  
Bicheroux, Désiré 174, 178  
Bicheroux, Franz 174  
Bicheroux, Lambert 174  
Bicheroux, Toussaint 174  
Bismarck, Otto von 98, 117, 215  
Bizot, Ennemond 366  
Blessing, Werner 313
- Bonatz, Paul 140  
Bonn, Moritz Julius 102  
Bosch, Anna (geb. Kayser) 199f., 202  
Bosch, Carl 21f., 97, 198  
Bosch, Eva 203  
Bosch, Karl 198f.  
Bosch, Margarete 202  
Bosch, Maria Margaretha 198f.  
Bosch, Paula 202  
Bosch, Robert 197–208, 215, 224f.  
Bosch, Robert (Sohn mit Anna Kayser) 202  
Bosch, Robert (Sohn mit Margarete Wörz) 203  
Bosch, Servatius 198f.  
Bourdieu, Pierre 355, 360  
Brandenstein-Zeppelin, Graf von 135f., 138  
Brandt, Rudolf 159  
Braudel, Fernand 92  
Braudy, Leo 54  
Brecht, Gustav 108  
Brentano, Lujo 99, 101f., 104–106, 117, 123  
Breuer, Rolf-Ernst 313  
Brings, Max 163  
Brückner, Konstantin 156, 161f.  
Brückner, Peter 284  
Brüning, Heinrich 105, 112, 114, 117, 213, 264  
Brunner, Heinrich 289, 291  
Bücher, Hermann 204  
Buchheim, Christoph 252  
Budde, Friedrich (Fritz) 158, 161f.  
Buffett, Warren E. 48  
Burgard, Horst 311, 313  
Burger, Franz 183  
Burkart, Odilo 242, 244f.
- Cadman, John 340  
Cantillion, Richard 282, 284  
Carnegie, Andrew 45  
Carrol, Glenn R. 43  
Cartellieri, Ulrich 313

- Casson, Mark 11-13, 21, 28, 32-34, 56, 262, 285, 287, 289f.  
 Chandler, Alfred D. 5, 10, 17, 87, 332, 352, 354  
 Christians, f. Wilhelm 311, 313  
 Churchill, Winston 52, 339, 351  
 Citroën, André 357  
 Colijn, Hendrikus 344  
 Colsman, Alfred 125-142  
 Cook, William H. 148  
 Costa, Paul T. 63  
 Courcelle-Seneuil, Jean Gustave 173  
 Cramer-Klett 210  
 Crampe, Hans 156, 166
- D'Arcy Cooper, Francis 350  
 Dahl, Franz 185  
 Dahrendorf, Ralf 217, 230f.  
 Daimler, Gottlieb 358  
 Davidsson, Per 58  
 Davies, Clement 351  
 Dehler, Thomas 244  
 Delius, Elise 147  
 Delius, Theodor 153  
 Dernburg, Bernhard 344  
 Deterding, Henri Wilhelm August 333-341, 347, 352-354  
 Dimmler, Carl 290  
 Dinkelbach, Heinrich 243  
 Drees, Willem 351  
 Dreux, Alexandre 366, 368  
 Dreux, Édouard 366  
 Duisberg, Carl VII, 18-23, 97, 100, 113, 118f.
- Eckener, Hugo 125f., 128, 130, 133-142  
 Eckert, Christian 106  
 Eick, Jürgen 216  
 Eisner, Michael D. 48  
 El-Sadat, Anwar 221  
 Epkenhans, Michael 21  
 Epstein, Lisa D. 72  
 Eschenbach, Christoph 217, 221  
 Escherich, Georg 203
- Fähndrich, Ernst 272  
 Fentener van Vlissingen, Frederik Hendrik (Frits) 333f., 341-345, 347, 353f.  
 Fentener van Vlissingen, Jan 346  
 Fickler, Erich 110  
 Fischböck, Hans 346  
 Flick, Ernst 233  
 Flick, Friedrich 106, 111f., 115-117, 119, 213, 227-255  
 Flick, Friedrich Christian 228f., 247  
 Flick, Friedrich Karl 232, 239, 244f., 254  
 Flick, Marie (geb. Weiss) 236, 252  
 Flick, Otto-Ernst 239, 245  
 Flick, Rudolf 239  
 Ford, Henry 45  
 Fossoul, Noel 174f.  
 Franck, Egon 50  
 Frantz, Justus 217, 221  
 Frese, Michael 22, 28, 64-67, 70-72, 74, 78  
 Frey, Jean 291  
 Friedrich, Otto-Andreas 245  
 Frost, Jetta 35
- Ganzert, Ilse 157  
 Gates, William H. (Bill) 48, 55  
 Gemmingen, Max Freiherr von 135  
 Genschel, Helmut 240  
 Gerretson, Carel 334  
 Gilsa, Erich von 213  
 Goerdeler, Carl 205f.  
 Goetz, Carl 316  
 Goizueta, Roberto C. 48  
 Göring, Hermann 159f., 162, 341  
 Gotto, Bernhard 234, 241  
 Grillo, Friedrich 178f.  
 Grisard, Gustav 291, 293f.  
 Grove, Andrew S. 48  
 Groysberg, Boris 44  
 Gummert, Fritz 304  
 Gutenberg, Erich 301, 304  
 Guth, Wilfried 311, 314
- Hagen, Louis 118  
 Hagenmüller, Karl Friedrich 218f.  
 Haniel, Karl 111, 210  
 Hannan, Michael T. 43  
 Hansen, Eliza 217  
 Härle, Carl 192  
 Harper, David A. 285  
 Hartmann, Michael 15, 355, 360  
 Hartogs, Jacques Coenraad 343  
 Häussler, Tom 280, 293  
 Hayek, Friedrich A. von 304  
 Hayward, Mathew L. A. 50  
 Hector, Hans-Werner 67  
 Heidinger, Heinrich 161f.  
 Heldring, Ernst 344  
 Helfferich, Emil 345  
 Hendriks, P. D. H. 348  
 Hendrix, Paul 334  
 Henkel, Hugo 156, 160-163  
 Hermann (Deutsche Bank) 344

- Herrhausen, Alfred 295–301, 304–308, 310–314, 316–327  
Herrhausen, Anne 298  
Herrhausen, Bettina 307  
Herrhausen, Karl 298, 300  
Herrhausen, Traudl (geb. Baumgartner) 307  
Herrhausen, Ursula (geb. Sattler) 305–308  
Herrhausen, Wilhelmine 298, 300  
Hesse, Hanns 162  
Heuer, Andreas 49  
Heusinger, Christian von 114, 119, 121f.  
Heuss, Theodor 198, 200, 244  
Hilferding, Rudolf 264  
Himmler, Heinrich 159, 163, 266, 270, 272f.  
Hindenburg, Paul von 204  
Hitler, Adolf 52, 159–161, 204–206, 213, 265, 269, 272, 306, 341f., 345f., 350  
Hobsbawm, Eric 229  
Hockerts, Hans Günter 228  
Hoeck 103  
Hoffmann, Arnd 42f.  
Hoffmann, Wilhelm 154, 161  
Honold, Gottlob 200  
Hooft, Pieter Corneliszoon 347  
Hopp, Dietmar 67  
Huth, Wilhelm 153
- Inden, Hubert 133  
Isaac, Philippe 366
- Jacob, Arthur 188  
Jaeger, Hans 81f.  
Janus, Albert 344  
Jobs, Steve 55, 329  
Jonker, Joost 334, 340  
Jungbluth, Rüdiger 143, 158f.  
Jurgens, Anton 349
- Kaletsch, Konrad 234, 239f., 242, 245  
Kameke, Claus von 219f.  
Kaplan, Steven N. 44f.  
Karajan, Herbert von 222  
Kaselowsky, Ferdinand 146, 162  
Kaselowsky, Hans-Joachim 148  
Kaselowsky, Ilse 152  
Kaselowsky, Ingeborg 152  
Kaselowsky, Marie 147  
Kaselowsky, Richard 143–167  
Kaselowsky, Richard (Sohn von Ida und Richard) 152, 165  
Kaselowsky, Richard senior 147  
Kaselowsky, Theo 147, 158, 161  
Kaselowsky, Theodor 152
- Kautsky, Karl 201  
Kessler, Jean Baptiste August 336f.  
Keynes, John Maynard 17  
Kiehn, Berta (geb. Neipp) 261, 272, 277  
Kiehn, Fritz 257–278  
Kiehn, Gretl 272–274, 277  
Kiehn, Herbert 272, 274  
Kieser, Alfred 2, 12, 24  
Killing, Albert 177  
King, Martin Luther 52  
Kirdorf, Emil 21, 111, 117  
Kirkpatrick, Shelley A. 73  
Kirzner, Israel M. 28, 31f., 56, 282f., 285, 294  
Klar, Christian 223  
Klein, Gustav 202  
 Klöckner, Peter 97  
 Klönne, Carl 181f., 186, 188f.  
 Klotzbach, Arthur 111  
 Knaack, Charlotte 341  
 Knight, Frank 83  
 Koch, Anne 299, 305  
 Kocka, Jürgen 14, 24, 28, 257  
 Kodithuwakku, Sarath S. 62  
 Kohl, Helmut 312  
 Kopper, Hilmar 313, 317  
 Korn, Solomon 228  
 Koselleck, Reinhart 17  
 Kossygin, Alexei 221  
 Koudoyaroff, Lydia 340  
 Krages, Hermann Diedrich 315f., 320  
 Kranefuß, Fritz 159  
 Krause-Burger, Sybille 298, 313  
 Kreile, Reinhold 245  
 Krupp von Bohlen und Halbach, Gustav 111, 118  
 Krupp, Alfred 45, 111  
 Krupp, Bertha 184  
 Krupp, Friedrich Alfred 21, 208  
 Kuhlmann, Fritz von 154  
 Künne, Otto 156, 159
- Landsberg, Anna 121  
Landsberg, Elias 99  
Landsberg, Ernst 99, 117  
Lane, Frederick 338  
Langer, Peter 214  
Laurent, Théodore 366, 368  
Lawson, Thomas L. 38  
Leberl, Diethard 287  
Lenz, Otto 244  
Lerner, Josh 41  
Ley, Robert 158  
Liesen, Klaus 301, 304

- Lippe-Biesterfeld, Bernhard Prinz zur 351f.  
 List, Friedrich 82  
 Locke, Edwin A. 63, 73  
 Luhmann, Niklas 252, 286  
 Lüönd, Karl 280  
  
 Madelung, Eva 205  
 Mangoldt, Hans-Karl von 82  
 Mankievitz (Deutsche Bank) 344  
 Mariaux, Franz 99, 105, 114, 118f.  
 Marshall, Alfred 330  
 Martens, Martin L. 53  
 Marx, Christian 207, 214  
 Marx, Karl 82, 91f., 284  
 Marx, Wilhelm 104, 204  
 Matthiensen, Cäcilie (geb. Massmann) 297  
 Matthiensen, Carl 297  
 Matthiensen, Ernst 295–306, 308f., 314–316,  
 318–327  
 Matthiensen, Ernst-Richard 305f.  
 Matthiensen, Sophie (geb. Landschneider)  
 305f.  
 Matthiensen, Ursula 305  
 McClelland, David C. 78  
 McCloskey, Deirdre Nansen 331  
 McCrae, Robert R. 63  
 McCraw, Thomas K. 330  
 McDowell, John 350  
 Mehta, Zubin 221  
 Meier, Peter 280, 293  
 Meier, Werner 292  
 Meindl, James R. 49  
 Menges, Dietrich Wilhelm von 212  
 Mertin, Klaus 311  
 Meyer, Alfred 156, 158  
 Meyer, C. U. 152  
 Mill, John Stuart 330  
 Minoux, Friedrich 268  
 Mohnhaupt, Brigitte 223  
 Mosse, Werner E. 118  
 Müller, Hermann 264  
 Müller-Armack, Alfred 304  
 Murr, Wilhelm 205  
 Mussolini, Benito 341  
  
 Naumann, Walther 161  
 Neubronner, Catharina 336  
 Neuter, Hedwig de 180, 190  
 Niethammer, Lutz 270  
 Nüesch, Stephan 50  
  
 Oberschelp, Heinrich 158  
 O'Boyle, Thomas f. 54  
  
 Oetker, August junior 165  
 Oetker, August senior 145, 150, 156, 165–167  
 Oetker, Ernst 148  
 Oetker, Heinz 162  
 Oetker, Ida (geb. Meyer) 145f., 149, 152, 156,  
 161f., 164  
 Oetker, Lina (Karoline) (geb. Jacobi) 145f.,  
 148f., 151f., 156, 163, 165  
 Oetker, Louis 151, 161  
 Oetker, Rosely 165  
 Oetker, Rudolf 145f., 148f., 152, 154, 164f.  
 Oetker, Rudolf-August 143–146, 151–154, 160,  
 163–167  
 Oetker, Susanne 165  
 Oetker, Ursula 145f., 152, 163, 165  
 O'Gorman, Colm 51  
 Oranien-Nassau, Wilhelmina Helena Pauline  
 Maria von 346, 351  
 Oswald, Heinrich 291–294  
 Oswald, Otto 302  
  
 Parrish, Bradley D. 47  
 Peters, Thomas J. 34  
 Pferdenges, Robert 113, 244  
 Pinchot, Gifford 34  
 Pinner, Felix 197f., 238  
 Plattner, Hasso 67  
 Plücker, Ilse 153, 162  
 Plumpe, Werner 28, 85  
 Poensgen, Albert 172, 177  
 Poensgen, Ernst 111, 116  
 Pohle, Wolfgang 245  
 Ponto, Corinna 217  
 Ponto, Erich 216  
 Ponto, Ignés (geb. von Hülsen) 217, 221  
 Ponto, Jürgen 197, 215–225, 317f.  
 Ponto, Robert 216  
 Ponto, Stefan 217  
 Popp, Frank Josef 141  
 Popper, Karl R. 304  
 Poullain, Ludwig 219  
 Pritzkoleit, Kurt 107f.  
  
 Rasch, Manfred 173  
 Rathenau, Walther 21  
 Rauch, Andreas 64  
 Rauh-Kühne, Cornelia 211  
 Redlich, Fritz 10  
 Reichert, Jakob 239  
 Renault, Louis 357  
 Retinger, Joseph 352  
 Reusch, Barbara 211  
 Reusch, Bozena 211

- Reusch, Gertrude (geb. Zimmer) 211  
 Reusch, Hermann 211f., 214f.  
 Reusch, Hermann Karl 207f.  
 Reusch, Marie 207  
 Reusch, Paul 19, 21, 102, 111, 115, 117f., 197,  
 199, 204, 207-215, 224f.  
 Reusch, Paul junior 211  
 Reuter, Edzard 314  
 Ricardo, David 82  
 Richner, Fritz 288  
 Rijkens, Paul Carl 333f., 346-354  
 Ringier, August Paul 279, 287-289  
 Ringier, Christoph 279, 292  
 Ringier, Hans 279f., 286-294  
 Ringier, Johann Rudolf 286  
 Ringier, Michael 279  
 Ringier-Lorang, Ilse 290  
 Rinn, Hans 303  
 Roberts, Glyn 334, 341  
 Röller, Wolfgang 319  
 Röpke, Wilhelm 122  
 Rosa, Peter 62  
 Roscher, Wilhelm 82  
 Rotsmann, Georg Carl Freiherr von 179  
 Royaards, Willem 347f.  
 Rürup, Reinhard 230  
  
 Saemann, Hermann 211  
 Salin, Edgar 209, 211, 214  
 Samuel, Marcus 338  
 Sarasvathy, Saras D. 61  
 Sattler, Paul 305, 307  
 Say, Jean Baptiste 82, 284  
 Sayers, Dorothy 1  
 Scales, Hilda Winifred 348  
 Schaarschmidt, Friedrich 161  
 Schacht, Hjalmar 114, 214f., 350f.  
 Schell, Walter 152f., 161f.  
 Schelsky, Helmut 258  
 Schickedanz, Gustav 267  
 Schieder, Theodor 42  
 Schirach, Baldur von 273f.  
 Schleyer, Hanns Martin 223, 317  
 Schlichte, Werner 161  
 Schmalenbach, Eugen 106, 235  
 Schmidt, Helmut 221f., 312  
 Schmölders, Günter 82, 301  
 Schmoller, Gustav von 18, 82  
 Schömann, Minna 180  
 Schönebeck, Franz von 190  
 Scholtz-Klink, Gertrud 158  
 Schout Veldhuis, Mies 342  
 Schout Veldhuis, Sophia 342  
  
 Schröder, Gerhard 228  
 Schulte, Eduard 253  
 Schumpeter, Joseph A. VII, 2, 4-12, 14-16,  
 18f., 21-28, 30-32, 34, 42, 45, 48, 51, 56, 67,  
 83-85, 88-90, 92, 101, 103, 184, 263, 275f.,  
 278, 281-285, 287, 293f., 296f., 319-322, 324,  
 327, 330-332, 352-354  
 Seewald, Michael 106  
 Sennett, Richard 250  
 Seyss-Inquart, Arthur 346  
 Shane, Scott A. 41  
 Siemens, Carl Friedrich von 105  
 Siemens, Werner von 45  
 Silverberg, Adolf 98, 100f., 106  
 Silverberg, Johanna 120f.  
 Silverberg, Paul 21, 97-123, 215, 239, 252  
 Simms, Frederick 200  
 Smith, Adam 82  
 Smith, Philip 52  
 Solow, Robert M. 29  
 Sombart, Werner 2, 9, 15f., 30, 82, 85, 92, 117  
 Spellmeyer, Gerhard 160  
 Spengler, Oswald 215, 224  
 Spitzweg, Carl 161  
 Springorum, Fritz 111  
 Stallbaumer, Lisa M. 240  
 Staw, Barry M. 72  
 Steinbrinck, Otto 240, 242  
 Stinnes, Cläre 103  
 Stinnes, Hugo 21, 109-111, 117-119, 122, 237,  
 344  
 Stoecker, Adolph 233f.  
 Stoutz, Edmond de 221  
 Strauß, Franz-Josef 244  
 Streatfield, J. Philip 44  
 Stremmel, Ralf 21  
 Stresemann, Gustav 117, 212  
 Stürken, Otto 153  
  
 Tawney, Richard H. 92  
 Taylor, Frederick Winslow 2  
 Teagle, Walter 340  
 Terberger, Hermann 242  
 Thieleke, Karl-Heinz 240  
 Thünen, Heinrich 82  
 Thyssen, August 100, 111f., 169-195  
 Thyssen, August junior 179, 181f., 190, 195  
 Thyssen, Balbina 174, 178  
 Thyssen, Christine (geb. Nellessen) 171  
 Thyssen, Friedrich 171-173, 178  
 Thyssen, Fritz 97, 111, 115f., 179f., 182, 185,  
 189, 191-193, 195  
 Thyssen, Hedwig (geb. Pelzer) 179f., 182

- Thyssen, Hedwig 179  
 Thyssen, Heinrich 179, 191–193, 195  
 Thyssen, Joseph 178, 183  
 Thyssen, Joseph Hans 193  
 Thyssen, Julius 193  
 Thyssen, Katharina 171, 173, 178  
 Thyssen, Nikolaus 171  
 Thyssen-Bornemisza, Heinrich Baron 170,  
   175, 177, 180, 183, 185, 187, 189–193  
 Thyssen-Bornemisza, Margareta senior 190  
 Thyssen-Bornemisza, Stephan 193  
 Tornau, Katharina 70  
 Trendelenburg, Ernst 157  
 Treue, Wilhelm 193  
 Trippel, Hanns 273f.  
 Tschira, Klaus 67  
  
 Umann, Wilhelm 121  
 Urbig, Franz 113  
  
 Van Aalst, Cornelis Johannes Karel 336, 344  
 Veblen, Thorstein 54  
 Vierhub, Erich 218, 308  
 Vogelsang, Gisela 166  
 Vögler, Albert 21, 97, 111, 115–117  
 Vorster, Balthazar J. 221  
 Vries, Johan de 341f.  
  
 Walras, Leon 5  
 Walton, Sam 48  
 Walz, Hans 203, 205  
 Warburg, Max 103  
 Wasserman, Noam 44  
 Wassermann, Oscar 118f.  
 Waterman, Robert H. 34  
 Weber, Max 9, 15–17, 29, 40, 82, 89–92, 284,  
   286  
  
 Wegmann 104  
 Weidtmann 108, 110  
 Weiss, Bernhard 239f., 242, 245  
 Weiss, Ulrich 313  
 Weisser, Gerhard 304  
 Welch, Jack 44, 48, 54  
 Wellenreuther, Claus 67  
 Wenekes, Wim 334  
 Werner, Rudolf 299f.  
 Wessels, Theodor 301, 304  
 Whelan, Garvan 51  
 White, Hayden 51f.  
 Wieshofer, Fritz 273, 275  
 Wilke, Franz 177  
 Williamson, Oliver E. 13  
 Wilson, Charles 347, 349f.  
 Windolf, Paul 45  
 Winkhaus, Fritz 111  
 Wittrich, Alfred 161  
 Wolf, Joseph M. 305  
 Wolff, Otto 97, 111  
 Worbs, Hermann 98f., 117  
 Würz, Margarete 203  
 Wulff, Christian 227  
 Würzweiler, Gustav 302f.  
  
 Zanden, Jan Luiten van 334, 340  
 Zapf, Dieter 72  
 Zeppelin, Graf Ferdinand von 125, 127–132,  
   135, 139, 141f.  
 Zetkin, Clara 202  
 Zhao, Hao 65  
 Zinßer, Hugo 308  
 Zundel, Friedrich 202  
 Zundel, Georg 203  
 Zwan, Arie van der 342